



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS FARMACIAS  
“CRUZ AZUL” GC001, GC002 Y GC003,  
DEL CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2015.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR: BLANCA MARGARITA TIGRERO ECHEVERRÍA

TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2015

**UNIVERSIDAD ESTATAL**

**PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS FARMACIAS  
“CRUZ AZUL” GC001, GC002 Y GC003,  
DEL CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2015.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: BLANCA MARGARITA TIGRERO ECHEVERRÍA**

**TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2015**

La Libertad, 22 de Enero del 2015.

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutora del trabajo de investigación, “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS FARMACIAS CRUZ AZUL GC001, GC002, y GC003, DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015”, elaborado por la Srta. BLANCA MARGARITA TIGRERO ECHEVERRÍA, egresada de la Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la Apruebo en todas sus partes.

Atentamente

---

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA  
**TUTORA**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de Titulación “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS FARMACIAS CRUZ AZUL GC001, GC002 Y GC003, DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015”, elaborado por quien suscribe la presente declara que los datos, análisis, opiniones y comentarios que constan en este trabajo de investigación son de exclusiva propiedad, responsabilidad legal y académica de la autora. No obstante es patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

**La Libertad, 22 de Enero de 2015.**

Atentamente

---

**Blanca Margarita Tigrero Echeverría**

**C.I. 0923311591**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de manera especial a mi familia que siempre ha estado conmigo en este largo camino que emprendí en estos años de estudio.

A mi esposo, quien con su apoyo incondicional facilitó esta ardua tarea de realizar mi tesis, y a mis amigos quienes siempre me han demostrado su amistad y estima.

**Blanca.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios por ser mi guía y fortaleza para alcanzar esta importante meta en mi vida.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena por darme una segunda oportunidad para lograr mi más anhelado sueño que es de tener mi título profesional, agradezco a los docentes quienes con sus conocimientos impartidos me fueron de gran ayuda en la realización de mi trabajo de titulación.

**Blanca.**

## TRIBUNAL DE GRADO

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, Msc  
DECANA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Ing. Linda Núñez Guale, Msc  
DIRECTORA DE LA ESCUELA  
DE ADMINISTRACIÓN

---

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.  
PROFESOR- TUTOR

---

Eco. Hugo Álvarez Plúa, Msc.  
PROFESOR DE ÁREA

---

Abg. Joe Espinoza Ayala  
SECRETARIO GENERAL

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS FARMACIAS “CRUZ AZUL”  
GC001, GC002 Y GC003 DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE  
SANTA ELENA, AÑO 2015.**

**Autora:** Blanca Tigrero Echeverría

**Tutora:** Ing. Sofía Lovato Torres, MBA

**RESUMEN**

En la actualidad la mayoría de las empresas son creadas para generar ganancias, por lo que es necesario que todos los recursos de la empresa sean manejados con eficiencia, el personal debe estar motivado y bien capacitado para ejercer sus actividades eficientemente, las horas laborales deben ser productivas, y se deben llegar a los objetivos diarios planteados, por esta razón es primordial mantener a los clientes satisfechos, brindar un servicio de calidad, una gran variedad de productos y mantenerse competitivo en el mercado, por lo tanto el presente diseño organizacional tiene como finalidad alcanzar el desarrollo administrativo de las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003, del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, el mismo que será necesario para mejorar la gestión administrativa, mantener un buen ambiente laboral y tomar decisiones de acuerdo a las necesidades de la empresa, para la elaboración de este trabajo se utilizaron fundamentos teóricos de varios autores, los mismos que permitieron tener una visión objetiva de lo que se desea lograr con la implementación de este diseño, se realizó además un análisis de la situación actual de las farmacias, para determinar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el entorno, para posteriormente aplicar a los colaboradores y clientes los instrumentos de diagnóstico con el fin de recopilar información necesaria que permita dar solución a los problemas diagnosticados, y obtener así el diseño organizacional más adecuado para las farmacias, por último se propone la aplicación del diseño organizacional con la finalidad de alcanzar un mejor desarrollo administrativo, permitiendo de esta manera ofrecer un servicio de calidad garantizando la satisfacción de los clientes, conseguir una mejor comunicación entre los directivos y colaboradores, minimizar el impacto de los problemas laborales y que los objetivos a corto y a largo plazo se cumplan como se ha planificado anteriormente



## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Aprobación del Tutor .....	II
Autoría de la Investigación .....	III
Dedicatoria .....	IV
Agradecimiento .....	V
Tribunal de Grado .....	VI
Resumen.....	VII
Índice General .....	VIII
Índice de Cuadros.....	XI
Índice de Tablas .....	XII
Índice de Gráficos .....	XIII
Índices de Anexos .....	XIV
Introducción .....	1
Marco Contextual.....	2
Capítulo I.....	11
Marco Teórico .....	11
1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA .....	11
1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	12
1.2.1 Organización .....	12
1.2.2 Conceptualizaciones de Diseño Organizacional .....	12
1.2.3 Importancia del Diseño Organizacional.....	13
1.2.4 Características del Diseño Organizacional.....	13
1.2.5 Ventajas del Diseño Organizacional .....	14
1.2.6 Enfoques del Diseño Organizacional .....	14
1.2.7 Modelos de Diseño Organizacional .....	15
1.2.8 Componentes del Diseño Organizacional .....	20
1.2.8.1 Análisis Situacional.....	20
1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS FARMACIAS CRUZ AZUL GC001, GC002 Y GC003 .....	37
1.3.1 Aspectos Constitutivos.....	37
1.3.2 Recursos de la Organización.....	40

1.3.3	Proceso Administrativo .....	40
1.4	ASPECTO LEGAL .....	43
1.4.1	Normativa.....	43
	C�pítulo II .....	48
	Metodología de la Investigación .....	48
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
2.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	49
2.3.1	Investigación Bibliográfica .....	49
2.3.2	Investigación de Campo.....	49
2.4	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	50
2.4.1	INDUCTIVO .....	50
2.5	TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
2.5.1	La Entrevista .....	50
2.5.2	la Encuesta .....	51
2.6	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	51
2.6.1	El Cuestionario.....	51
2.6.2	Población.....	52
2.7.2	Muestra.....	53
2.8	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	56
2.8.1	Procedimiento de la Investigación .....	56
2.8.2	Procesamiento de la Información.....	57
	C�pítulo III.....	58
3.	Análisis e Interpretación de los Resultados .....	58
3.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS .....	59
3.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A LOS COLABORADORES ...	62
3.2.2	Análisis de la Encuesta aplicada a los Clientes.....	68
3.3	CONCLUSIONES .....	79
3.4	RECOMENDACIONES .....	80
	C�pítulo IV.....	81
4.1	PRESENTACIÓN.....	81
4.2	DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA .....	82
4.3	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	83
4.4	MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS FARMACIAS CRUZ AZUL GC001, GC002 Y GC003.....	85
4.5	ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	86
4.5.1	Análisis Situacional.....	86
4.5.2	Proyección Estratégica.....	91

4.5.3 Determinación de las Necesidades.....	100
4.5.4 Diseño de Procesos .....	101
4.5.5 Proyección de la Estructura Organizacional .....	105
4.5.6 Resultados de Efectividad .....	124
4.6 PRESUPUESTO.....	125
4.6.1 Presupuesto de Capacitación a los Colaboradores .....	126
4.6.2 Presupuesto de Incentivos .....	126
4.6.3 Presupuesto de Publicidad y Tecnología.....	127
4.6.4 Presupuesto de Implementos Tecnológicos .....	128
4.6.5 Presupuesto de Personal .....	128
4.7 CONCLUSIONES.....	130
4.8 RECOMENDACIONES .....	131
BIBLIOGRAFÍA .....	132
ANEXOS .....	136

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 1: Estructura Organizacional.....	9
CUADRO # 2: Gestión Administrativa.....	10
CUADRO # 3: Matriz FODA.....	22
CUADRO # 4: Población.....	52
CUADRO # 5: Matriz FODA.....	87
CUADRO # 6: Presupuesto para Capacitaciones.....	126
CUADRO # 7: Presupuesto de Incentivos.....	127
CUADRO # 8: Presupuesto de Publicidad.....	127
CUADRO # 9: Presupuesto de Implementos Tecnológicos.....	128
CUADRO # 10: Presupuesto de Personal .....	129
CUADRO # 11: Resumen.....	129

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA # 1: Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	23
TABLA # 2: Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	24
TABLA # 3: Listado de Posibles Procesos.....	30
TABLA # 4: Frecuencia de Compra.....	68
TABLA # 5: Imagen de las Farmacias.....	69
TABLA # 6: Precios de los Productos.....	70
TABLA # 7: Variedad de los Productos.....	71
TABLA # 8: Satisfacción con el Servicio Brindado.....	72
TABLA # 9: Atención al Cliente.....	75
TABLA # 10: Capacitación del Personal.....	76
TABLA # 11: Promociones y Descuentos.....	77
TABLA # 12: Nuevos Productos y Servicios.....	78
TABLA # 13: Oferta de Productos Nuevos.....	79
TABLA # 14: Seguridad y Confianza al comprar.....	80
TABLA # 15: Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	89
TABLA # 16: Matriz de Evaluación de factores Externos.....	90
TABLA # 17: Plan de Acción.....	99
TABLA # 18: Posibles Procesos de las Farmacias Cruz Azul.....	102

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1: Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft.....	16
GRÁFICO # 2: Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa.....	18
GRÁFICO # 3: Modelo de Diseño Organizacional de Henry Mintzberg.....	19
GRÁFICO # 4: Frecuencia en las Compras.....	68
GRÁFICO # 5: Imagen de las Farmacias.....	69
GRÁFICO # 6: Precios de los Productos.....	70
GRÁFICO # 7: Variedad de los Productos.....	71
GRÁFICO # 8: Satisfacción con el Servicio brindado.....	72
GRÁFICO # 9: Atención al Cliente.....	73
GRÁFICO # 10: Capacitación del Personal.....	74
GRÁFICO # 11: Promociones y Descuentos.....	75
GRÁFICO # 12: Nuevos Productos y Servicios.....	76
GRÁFICO # 13: Oferta de Productos nuevos.....	77
GRÁFICO # 14: Seguridad y Confianza al comprar.....	78
GRÁFICO # 15: Farmacias Cruz Azul.....	81
GRÁFICO # 16: Logotipo de las Farmacias Cruz Azul.....	83
GRÁFICO # 17: Modelo de Diseño Organizacional.....	85
GRÁFICO # 18: Análisis de Porter.....	91
GRÁFICO # 19: Proceso de Venta.....	103
GRÁFICO # 20: Proceso de Compra a Proveedores.....	104
GRÁFICO # 21: Estructura Organizacional.....	106

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO # 1: Matriz de consistencia.....	136
ANEXO # 2: Carta Aval de las Farmacias.....	137
ANEXO # 3: Modelo de Entrevista a Directivos.....	138
ANEXO # 4: Modelo de Entrevista a los Colaboradores.....	140
ANEXO # 5: Modelo de Encuesta a los Clientes.....	143
ANEXO # 6: Validación de las Encuestas.....	148
ANEXO # 7: Acta de Aprobación de Misión, Visión, Objetivos, Estrategias y Estructura Orgánica.....	150
ANEXO # 8: Sesión de Trabajo No. 1.....	151
ANEXO # 9: Sesión de Trabajo No. 2.....	152
ANEXO # 10: Sesión de trabajo No. 3.....	153
ANEXO # 11: Certificado de Gramatólogo.....	154
ANEXO # 12: Fotos.....	155
ANEXO # 13: Ley Orgánica de la Salud.....	159

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad es deber de todos aportar en la construcción de una sociedad activa económicamente que garantice una mejor calidad de vida para todos los habitantes, es por esto que las empresas de hoy mediante su gestión y procesos administrativos buscan tener una visión de crecimiento y liderazgo.

La organización de las empresas está en función de una administración efectiva, además de la satisfacción de sus clientes y empleados, por ello se propone realizar un diseño organizacional para las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, y así crear un mecanismo de coordinación que faciliten la implementación de las estrategias y procesos; el mismo que constará de los siguientes capítulos:

Capítulo 1: En este capítulo se plantearán los objetivos, la justificación y el fundamento teórico en el que se sustentará el tema propuesto para solucionar los problemas causados por la falta de una estructura organizacional adecuada.

Capítulo 2: Se presentará la metodología de la investigación a utilizar, en este caso se aplicará la investigación cuantitativa, mediante el diseño de un cuestionario para obtener información de campo, y la investigación cualitativa, que se realizará mediante el análisis de las entrevistas para dar solución a los problemas suscitados dentro de la empresa.

Capítulo 3: En este capítulo se realizará el análisis de los resultados de las encuestas con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 4: En esta parte se presentará la propuesta, que será la implementación de un diseño organizacional, para mejorar la estructura organizacional y el desempeño laboral.



## MARCO CONTEXTUAL

### 1. TEMA

INCIDENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA A TRAVÉS DE UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS FARMACIAS “CRUZ AZUL” GC001, GC002 Y GC003 DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.

### 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### **Planteamiento del Problema**

**Situación actual.-** Las farmacias Cruz Azul están ubicadas en el centro del cantón La Libertad, y realizan sus actividades como franquicias. Mediante un análisis de la observación realizada, se han podido determinar los problemas existentes, tales como falta de planificación en el área administrativa, escasa comunicación, falta de trabajo en equipo y de una distribución adecuada de las funciones.

Esto ocasiona que los empleados no realicen sus tareas eficientemente y no tengan sentido de pertenencia hacia las farmacias, la principal causa es la escasa planificación y comunicación que existe dentro de las mismas.

**Situaciones futuras.-** Es importante destacar que las Farmacias “Cruz Azul” son empresas que tienen una exitosa trayectoria en el mercado farmacéutico, y tienen muchas probabilidades de expandirse hacia otros países, teniendo como

consecuencia cumplir con la responsabilidad de ofrecer productos y servicios de excelente calidad para satisfacer las exigencias de los clientes.

**Alternativas de solución.-** Para solucionar los problemas antes mencionados es necesario que las farmacias posean un adecuado diseño organizacional, que permita coordinar las actividades y delegar efectivamente las funciones, para aprovechar al máximo cada uno de los recursos que posee, ya que es una herramienta dirigida a aportar en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

De tal manera que las farmacias adopten métodos de gestión de acuerdo al entorno en que se desarrollan y al mismo tiempo cubrir la necesidad de tener un modelo administrativo para optimizar el rendimiento de las farmacias y asegurar su permanencia en el mercado.

### **Delimitación del Problema**

La delimitación del planteamiento del problema consiste en determinar si el proyecto que se propone es factible a través del tiempo, espacio y recursos con los que se dispone, dada esta situación, se deben considerar temas tales como el campo de acción, el área en que se desarrollará, el aspecto, el tema del proyecto y el tiempo en que se realizará, a continuación se detallan cada uno de ellos:

**CAMPO DE ACCIÓN:** Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

**ÁREA:** Administrativa.

**ASPECTO:** Diseño Organizacional.

**TEMA:** Incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa a través de un diagnóstico de la situación actual. Diseño organizacional para las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003 del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015.

**TIEMPO:** 2015.

### **Formulación del Problema**

¿Cómo influye la estructura organizacional en la gestión administrativa de las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015?

### **Sistematización del Problema**

1.- ¿En qué modelo teórico se fundamentará para el diseño organizacional de las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena?

2.- ¿Qué factores previos a la elaboración del modelo de un diseño organizacional deben considerarse, para poder establecer las bases fundamentales de la empresa?

3.- ¿Mediante la propuesta planteada de un modelo de diseño organizacional se podrán mejorar el desempeño y el direccionamiento de las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003?

4.- ¿Cuáles son las necesidades a satisfacer del diseño organizacional de las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003?

5.- ¿Qué ventajas brindará el diseño organizacional en las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003?

## **Evaluación del Problema**

Para evaluar el problema se tomarán en cuenta los siguientes factores:

**Delimitado:** Necesidad de realizar un diseño organizacional para las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

**Claro:** La propuesta busca crear un diseño organizacional adecuado a los requerimientos de las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003.

**Evidente:** La propuesta optimiza la administración de las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003, para mejorar el desempeño laboral a través de la coordinación de las funciones de cada uno de los trabajadores.

**Concreto:** La propuesta se refiere a la elaboración de un diseño organizacional para las Farmacias “Cruz Azul”GC001, GC002 y GC003, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

**Original:** Se trata de un diseño organizacional para las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, el mismo que permitirá mejorar la gestión administrativa, la calidad del servicio que se brinda, definiendo cada una de las actividades que se van a desempeñar.

**Contextual:** El diseño organizacional permitirá mantener informado a los empleados acerca de las tareas que hay que realizar, así como quién, cómo y cuándo hay que realizarlas, con el objetivo de que las farmacias trabajen de una manera coordinada, simplificada y ordenada.

**Factible:** El diseño organizacional para las Farmacias “Cruz Azul” ayudará a comprender las instrucciones de una manera clara, para así orientar mejor al personal acerca de los procedimientos y actividades de la empresa.

### **3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

#### **Justificación Teórica**

(Chiavenato, 2009) Menciona que: “las organizaciones difieren de los grupos y sociedades por la complejidad estructural, que nace de la diferenciación vertical y la horizontal existente en la organización” Pág. #9.

Por esto, el presente proyecto de investigación se justifica con la necesidad de las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003, de tener como herramienta un Diseño Organizacional, que les permita obtener un desempeño laboral más efectivo de cada uno de los colaboradores.

Esto es posible lograr a través de una estructura orgánico-funcional, que esté acorde a las necesidades de las farmacias y de su entorno, que les permita tener una idea clara de las funciones, responsabilidades y jerarquías, para que cada uno de sus empleados puedan realizar eficientemente sus tareas, mediante la utilización de métodos y técnicas que conlleven a una óptima dirección.

#### **Justificación Metodológica**

Para poder cumplir los objetivos de este estudio, se aplicarán técnicas y métodos de investigación como herramientas, para medir en que beneficiará este diseño organizacional a las Farmacias “Cruz Azul”.

La investigación propuesta pretende implementar una nueva forma de diseño organizacional para las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003,

basándose en el análisis de la situación actual de las mismas y con el conocimiento que aporten las personas involucradas en este proceso para poder realizar de una manera eficiente el diseño, y así se logre el objetivo planteado que es dar solución a los problemas de la organización.

### **Justificación Práctica**

La elaboración de una estructura orgánica-funcional permitirá a todo el personal de las Farmacias “Cruz Azul”GC001, GC002 y GC003, esté listo para enfrentar cualquier adversidad que se pueda presentar, es indispensable puntualizar las áreas, manteniendo la relación, función-puesto, para lograr así un mayor control y una relación correcta entre los procesos productivos y administrativos.

## **4. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Evaluar la influencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa, a través de un diagnóstico de la situación actual para el diseño organizacional de las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

### **Objetivos Específicos**

1.- Fundamentar en función de las diferentes teorías de autores de Diseño Organizacional, a través de consultas bibliográficas, las mismas que facilitarán el conocimiento del objeto de estudio.

2.- Delinear los métodos de investigación utilizando la metodología más idónea para orientar el proceso de investigación.

3.- Realizar un diagnóstico de la situación actual de las Farmacias “Cruz Azul” y de su entorno, mediante el análisis de los resultados que se han obtenido de la investigación para estructurar el FODA.

4.- Elaborar una propuesta para el Diseño Organizacional de las Farmacias, a través de herramientas metodológicas de investigación, con el fin de que éstas puedan operar con líneas de mando.

## **5. HIPÓTESIS**

La influencia de una estructura organizacional permitirá el fortalecimiento de la gestión administrativa de las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

### **Variable Independiente**

La Estructura Organizacional.

### **Variable Dependiente**

La Gestión Administrativa de las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003.

## 6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**CUADRO # 1: Estructura Organizacional**

Variable Independiente	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumento
<b>Estructura Organizacional</b>	La estructura organizacional se enfoca en un análisis situacional, para realizar un conglomerado de funciones según la dirección estrategia y la gestión de las necesidades, por medio de mecanismos de coordinación y la designación de responsabilidades acreditadas como una proyección de la estructura organizacional que facilitan la distribución de labores y el direccionamiento entre los recursos existentes en las farmacias, mediante un diseño de procesos con la finalidad de obtener resultados de efectividad y productividad.	Análisis situacional.	-Análisis interno -Análisis externo -Matriz FODA -MEFE -MEFI -Análisis de Porter	¿Conoce la situación externa e interna actual del sector farmacéutico?  ¿Los directivos y operarios están capacitados adecuadamente para ejercer sus funciones?	Cuestionario  Guía de entrevista
		Proyección estratégica.	-Misión -Visión -Objetivos -Estrategias -Curso de acción	¿Conoce la misión, visión y objetivos de las Farmacias Cruz Azul?  ¿Considera usted que existen líneas jerárquicas bien definidas en las farmacias?	
		Determinación de las necesidades	-Productos o servicios -Clientes -Satisfacción de las necesidades.	¿Considera usted que con la elaboración del diseño organizacional ayudará a establecer, delimitar y mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos de las Farmacias?	
		Diseño de Procesos	-Proceso de venta - Proceso de compra a proveedores	¿Estaría usted de acuerdo en que exista una división de trabajo para cada colaborador de acuerdo a sus funciones, responsabilidades, y de acuerdo al cargo que ocupa en la Farmacia, mediante la descripción de funciones?	
		Proyección de la estructura organizacional	-Forma estructural -Orgánico Funcional -Política de RR.HH. -Dimensiones estructurales -Dimensiones Contextuales -Cultura organizacional -Vínculos interorganizacionales	¿Cómo considera usted el grado de formalización que existe en las Farmacias?  ¿De acuerdo a su criterio se encuentran los puestos distribuidos en base a la especialización de cada uno de los colaboradores?  ¿Se encuentran centralizadas las decisiones en las Farmacias, es decir una sola persona toma todas las decisiones?	
		Resultados de Efectividad.	Eficiencia -Eficacia -Evaluación y seguimiento	¿Conoce usted mediante un documento formal las funciones que deben cumplir en su área de trabajo? ¿Está usted de acuerdo en que exista un documento que describa las funciones de los puestos de trabajo en las farmacias?	

**Fuente:** Operacionalización de las variables

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigreiro Echeverría



**CUADRO # 2: Gestión Administrativa**

Variable Dependiente	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumento
Gestión Administrativa de las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003.	Empresas dedicadas a la comercialización de productos farmacéuticos, fundadas el 2 de Enero de 2012, su gestión administrativa se proyecta en un personal con experiencia y el recurso tecnológico idóneo, además de obtener con las ventas el recurso financiero necesario para llevar a cabo sus actividades comerciales, estas se caracterizan por ofrecer una amplia variedad de productos y servicios, cálida atención a los clientes y grandes descuentos, además de regirse de acuerdo a las normativas legales vigentes para negocios de esta naturaleza	Aspectos constitutivos  Gestión Administrativa  Recursos  Productos o servicios  Aspecto legal	Datos Históricos Constitución  Planificación Dirección Control  Humano Financiero Tecnológico  Venta de productos farmacéuticos  Normativas	¿Conoce cuál es la normativa legal en la que están inmersas las Farmacias?  ¿Cómo califica usted las actividades de las diferentes áreas de las Farmacias “Cruz Azul”?  ¿Existen canales de comunicación formales entre los colaboradores de las Farmacias “Cruz Azul” y sus administradores?  ¿Piensa usted que se encuentran formalmente instauradas las cadenas de mando de las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003?  ¿En las Farmacias “Cruz Azul” se plantean estrategias para la consecución efectiva de los objetivos institucionales?  ¿Disponen del recurso humano necesario para todas las responsabilidades y funciones que se realizan en las Farmacias “Cruz Azul”?  ¿Cuentan con el recurso financiero necesario para el incremento de colaboradores y equipos si se necesitaran en las Farmacias?  ¿Dispone las Farmacias de todos los recursos materiales y tecnológicos necesarios para desempeñar efectivamente todas sus labores?  ¿Cree usted que el presupuesto que maneja las Farmacias Cruz Azul son suficientes para cubrir los gastos administrativos y operacionales de la misma?	Cuestionario  Guía de entrevista

Fuente: Farmacias Cruz Azul

Elaborado por: Blanca Margarita Tigrero Echeverría

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA**

Al cantón La Libertad siempre se lo ha considerado la capital económica de la provincia de Santa Elena, por los numerosos negocios, microempresas y empresas que se han constituido, y las plazas de trabajo que estas proveen, es por esto que cada una de ellas debe esforzarse para surgir y mantenerse en el mercado, en un entorno tan competitivo como el actual.

Es así que el diseño organizacional de una empresa se ha convertido en un factor fundamental para que las organizaciones de hoy en día alcancen el desarrollo y el éxito que tanto desean y mantenerse competitivas en el mercado, esto se logra a través del direccionamiento, control y evaluación de los procesos que se llevan a cabo para obtener un mejor funcionamiento y alcanzar las proyecciones trazadas a futuro.

Dada esta situación se considera necesario implementar un diseño organizacional a las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003, ya que no cuentan con un direccionamiento adecuado de las actividades que se realizan diariamente, ni estrategias específicas que permitan a las farmacias tener una reacción acertada ante las circunstancias y retos que se presenten a diario.

Para elaborar un diseño organizacional ideal para las farmacias es necesario realizar un análisis situacional que permita definir el entorno interno y externo, dado los resultados de este análisis se debe crear el diseño organizacional más

conveniente para solucionar los problemas de gestión administrativa que se suscitan en las farmacias y que no permiten que tengan el desarrollo esperado.

## **1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **1.2.1 Organización**

(Nekane Aramburu, 2009) Menciona que: “la organización constituye aquella disciplina o teoría centrada en el estudio de las organizaciones humanas, entendidas como entidades” Pág. 16.

(Jones, 2009) Afirma que: “Una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas” Pág. 2.

Las organizaciones hoy en día son reconocidas porque se constituyen en un medio para lograr los objetivos que tienen un grupo de personas en común, estas pueden ser productivas o de servicios, siempre teniendo a individuos que supervisan las tareas para asegurarse de que se las realice correctamente y orientadas al cumplimiento del objetivo trazado.

### **1.2.2 Conceptualizaciones de Diseño Organizacional**

(Don Hellriegel, 2009) Afirma que:

“Un diseño organizacional es una herramienta administrativa que facilita la comunicación entre empleados y departamentos, para que se puedan cumplir las metas de la organización, los colaboradores deben realizar actividades que sean congruentes con las metas de la alta gerencia” Pág. # 361.

El diseño organizacional se establece para lograr metas colectivas y aumentar la efectividad del control que se ejerce sobre la organización y sobre las actividades que se realizan para llegar a dichas metas.

### **1.2.3 Importancia del Diseño Organizacional**

(Jones, 2009) Menciona que:

“El diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes de la administración, hoy en día los gerentes aplican nuevas y mejores maneras de coordinar y motivar a sus empleados para aumentar el valor que sus organizaciones pueden crear” Pág. # 11.

El diseño organizacional es importante ya que facilita tener control sobre los colaboradores de la empresa en cada área en que se desenvuelven dentro de la organización. El diseño organizacional en sí, es la visualización de la empresa que queremos obtener y entregar al mercado, se considera un sistema formal de tareas y de jerarquía de autoridad donde se controla cómo las personas coordinan sus acciones y tareas.

### **1.2.4 Características del Diseño Organizacional**

El diseño organizacional consta de las siguientes características:

- 1.- Diferenciación: Se refiere a la división de trabajo en departamentos o en niveles jerárquicos, esta puede ser horizontal a través de la departamentalización o vertical por medio de los escalones de autoridad.
- 2.- Formalización: Se refiere a la existencia de reglamentos que describen cómo, cuándo y porque se ejecutan las diferentes funciones.

3.- Integración: Se refiere a la distribución de la autoridad al momento de tomar decisiones.

### **1.2.5 Ventajas del Diseño Organizacional**

(Daft, 2011) Afirma que:

“El diseño organizacional tiene tres componentes claves, en la definición de sus ventajas: Primero: la estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes; segundo: identifica el agrupamiento de individuos en departamentos de la organización, y tercero: incluye que el diseño garantice la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos” Pág. # 90.

El diseño organizacional permite a las organizaciones que exista una línea de comunicación y jerarquías mejor definidas para llegar al cumplimiento efectivo de todas las tareas y responsabilidades entre directivos y colaboradores.

### **1.2.6 Enfoques del Diseño Organizacional**

Existen tres tipos de enfoque del diseño:

1.- Diseño Organizacional.- se constituye en el medio por el cual la organización pretende estructurarse y comportarse para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

2.- Diseño Departamental.- Se refiere a la departamentalización de una empresa, este define las diferentes clases de departamentalización, describe las opciones departamentales y lo que implica para la empresa y por último evalúa el diseño departamental en las empresas.

3.- Diseño de Cargos y Tareas.- Este caracteriza el diseño de cargos y tareas dentro de las organizaciones, analiza la especialización, presenta la relación entre personas y cargos, y finalmente analiza la integración de cargos.

### **1.2.7 Modelos de Diseño Organizacional**

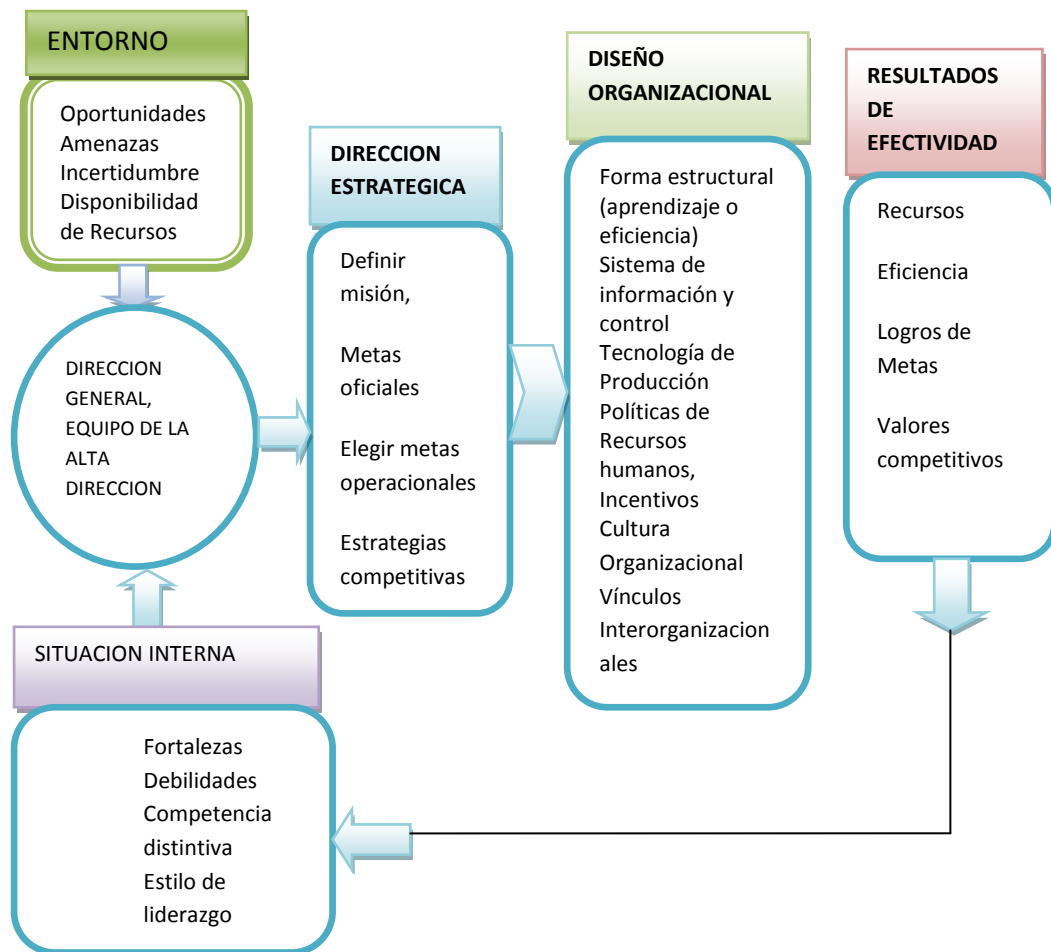
#### **Modelo basado en la teoría de Richard Daft.**

La tarea fundamental de los directivos es establecer las estrategias, los objetivos y la estructura de la organización, además de dirigirla en un entorno de constantes cambios, los directivos también evalúan las debilidades y fortalezas para determinar las capacidades que tiene la empresa en comparación con otras organizaciones que se encuentran en el medio.

Este diseño indica la forma en que se estructuran los objetivos y las estrategias dentro de una organización o un grupo de ellas, la estructura asume el cumplimiento de un diseño estratégico y la dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la estructura de dichas empresas, si la empresa será diseñada como una empresa que aprende o si estará orientada hacia la eficiencia.

La elección de los sistemas organizacionales de información, la tecnología que se utilizará, las políticas, y la cultura de la organización. Hay que poner mucha atención a la flecha en el modelo de diseño organizacional que se visualiza desde la estructura organizacional hacia la dirección estratégica, lo que significa que las estrategias se formulan dentro de la estructura actual de la organización, por lo que es necesario analizar dicha estructura.

**GRÁFICO # 1: Modelo de Diseño Organizacional de Daft Richard**



**Fuente:** Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft.

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

### **Modelo basado en las teorías de Ailed Labrada Sosa.**

Este modelo muestra cuatro fases que ayudarán a su ejecución:

- 1.- Preparación y análisis de la organización.
- 2.- Proyección estratégica y gestión de las necesidades.
- 3.- Diseño de los procesos y sistema de gestión y control.

#### 4.- Estructura organizacional y reglamento interno.

La primera fase está dirigida a la preparación y análisis de la organización, es aquí donde se crean los grupos de trabajo, la historia de la organización, los antecedentes, se definen los diseños de referencia, y se establecen el marco jurídico y normativo.

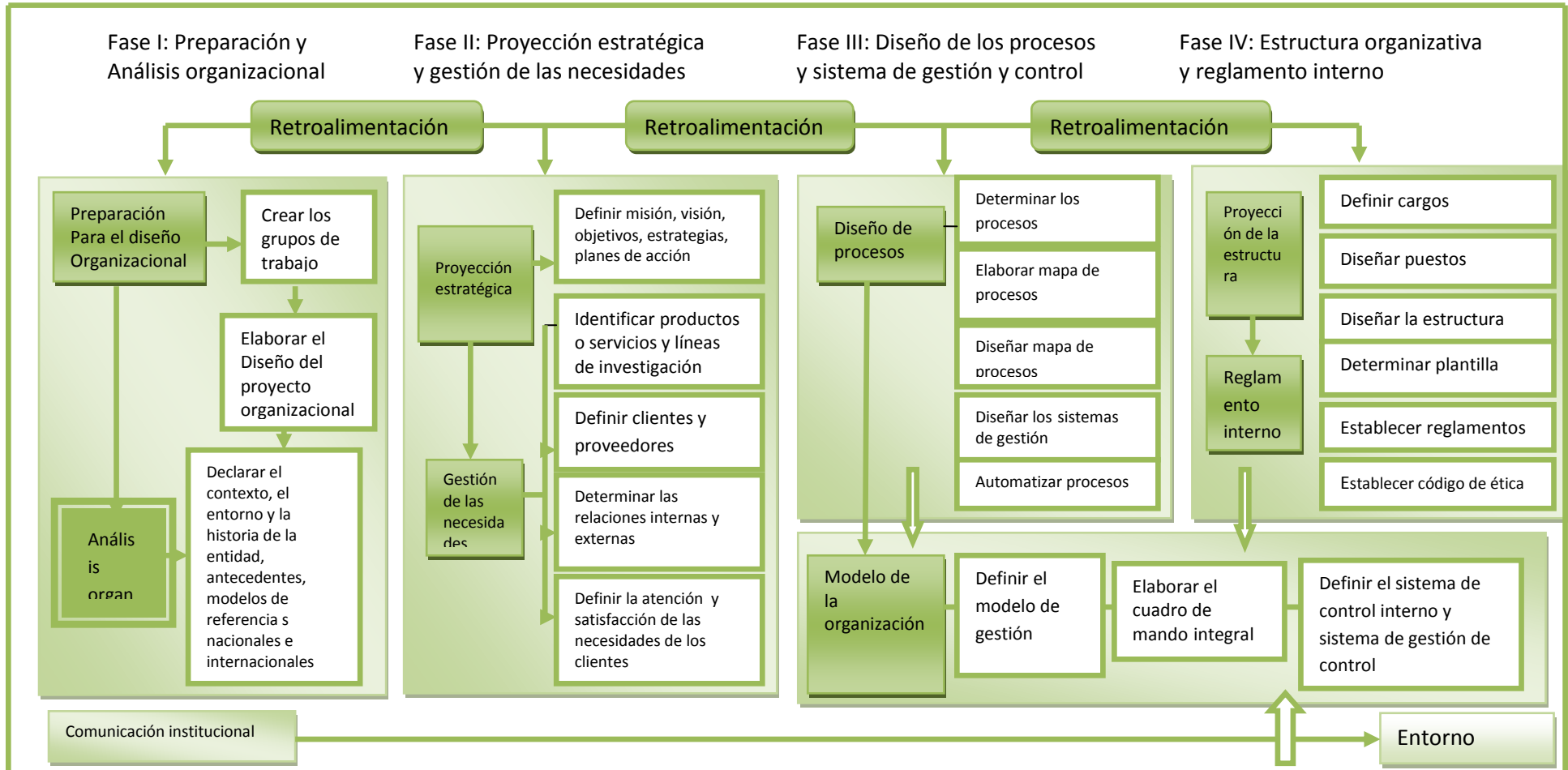
La segunda fase se refiere a la proyección estratégica y a la gestión de las necesidades, se elabora el proyecto estratégico de la empresa, como misión organizacional, visión organizacional, se establecen los objetivos generales y específicos, se determinan los planes de acción que se seguirán para llevar a cabo cada estrategia definida y las competencias que tiene la organización; se establecen los proveedores, clientes, las relaciones internas y externas, además del análisis de las necesidades de los clientes.

La tercera fase permite definir la estructura de los procesos y sistemas de control y gestión de la organización; en esta fase se establecen los procesos que lleva a cabo la empresa objeto de estudio, los sistemas de gestión y control es el método por el cual se realizará el respectivo control de los procesos que se han establecido para su ejecución, en esta instancia deben quedar definidos y diseñados los procesos de clave, estrategias y de apoyo, además de los sistemas de gestión de la empresa para todos los procesos según la secuencia de desarrollo.

La cuarta fase se orienta hacia la proyección de la estructura y el reglamento interno que los colaboradores deben seguir, la definición de los cargos de la empresa, los puestos por competencias de acuerdo a la especialidad, la estructura organizacional, el manual de funciones, el código de ética y el reglamento.



**GRÁFICO # 2: Modelo de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa**



**Fuente:** Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa  
**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigreiro Echeverría

## Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg

La tesis fundamental de Mintzberg sostiene que las partes de la estructura deben ser seleccionadas para conseguir una consistencia armónica, que vaya acorde con la situación de la organización, como su antigüedad, dimensión, ambiente, etc.

Para lograr una perfecta coordinación de las labores y división de trabajo, Mintzberg toma diferentes métodos de convergencia en los trabajadores que forman parte de la empresa, entre ellos:

- Ajuste mutuo
- Vigilancia
- Reglamentación de los procesos de labores
- Reglamentación de las destrezas

### GRÁFICO # 3. Modelo de Diseño Organizacional de Henry Mintzberg



**Fuente:** Modelo de diseño organizacional de Henry Mintzberg

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

## **1.2.8 Componentes del diseño organizacional**

### **1.2.8.1 Análisis situacional**

El análisis situacional tiene por objetivo examinar el entorno o macro ambiente, que es el medio externo, y el micro ambiente que se constituye en el medio interno, con el fin de estructurar una matriz que facilite la propuesta de las metas y de las estrategias de la organización. En consecuencia, primero se realiza un análisis externo para identificar los cambios que están por venir, y luego se realiza un análisis interno para establecer la capacidad que tiene la empresa para hacerles frente, después de esto se definen las estrategias en beneficio de la empresa.

#### **Análisis interno**

##### **Fortalezas**

Las fortalezas son características internas que facilitan a las organizaciones el logro de sus metas. Son factores que favorecen a la empresa frente a debilidades y amenazas, además de que permiten a la organización ser competitiva frente a otras empresas que se dedican a la misma actividad comercial. Estas fortalezas se pueden utilizar para hacerle frente a las diferentes circunstancias que se presenten, aprovechando al máximo estos factores de ventaja organizacional.

##### **Debilidades**

Son factores desfavorables que tiene las organizaciones en relación con la competencia, éstas se presentan cuando falta la implementación de estrategias que generen valor agregado a la empresa, un valor que le permita sobresalir en el medio en que se desarrolla y además le permita sobrellevar cualquier altibajo,

adversidades e incertidumbre, y estén siempre listas con un plan de contingencia para hacerle frente a las diferentes situaciones.

### **Análisis externo**

#### **Oportunidades**

Son factores positivos que se encuentran en el entorno, los mismos que aportan en el posicionamiento de la empresa, originando ventajas competitivas hacia el exterior o mejorando los procesos en el interior, además de obtener beneficios como posicionarse en el mercado, precios competitivos, productos que no perecen y un servicio exclusivo.

#### **Amenazas**

Constituyen los agentes que podrían poner en riesgo el desarrollo de la organización así también como sus intereses. Las amenazas mencionan ciertas áreas en que la empresa encuentra dificultad para alcanzar niveles de desempeño óptimos. Una vez que se han descrito las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se puede elaborar la matriz FODA, la misma que permitirá conocer la situación de la empresa.

#### **Matriz FODA**

La matriz FODA orienta cuatro estrategias aplicables en las empresas:

**Estrategia FA:** Trata de disminuir el impacto de las amenazas, valiéndose de las fortalezas que tiene.

**Estrategia FO:** Es la estrategia más recomendada porque se basa en el uso de las fortalezas internas de la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades externas de la misma.

**Estrategia DO:** El fin consiste en progresar las debilidades innatas, utilizando las oportunidades del entorno. El entorno puede ofrecer muchas oportunidades pero la empresa no las puede aprovechar ya que tiene falencias internas.

**Estrategia DA:** El objetivo es minimizar las debilidades con acciones de defensa. La organización que tenga amenazas y debilidades, debe esforzarse para sobrevivir en el medio.

**CUADRO # 3: Matriz FODA**

ANÁLISIS INTERNO			
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS DEL ENTORNO	OPORTUNIDADES	Estrategias para maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del entorno	Estrategias para minimizar las debilidades, mejorar y aprovechar las oportunidades del entorno.
	AMENAZAS	Estrategias para maximizar las fortalezas y enfrentar las amenazas del entorno	Estrategias para minimizar las debilidades mejorar y enfrentar las amenazas del entorno

**Fuente:** Análisis del entorno

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigreiro Echeverría

### **Matriz de Evaluación de los Factores Internos.**

La matriz de evaluación de los factores internos contribuye a la preparación de la organización ante cambios que sufra el entorno, corrigiendo las fallas internas para hacerle frente a la competencia.

Para elaborar una MEFI es necesario seguir cinco pasos:

- 1.- Realizar una lista de los factores de éxito identificados, hay que utilizar entre 10 y 20 factores internos.
- 2.- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) y 1.0 (importante) a cada uno de los factores identificados.
- 3.- Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada factor para indicar si el factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fuerza menor (3) o una fuerza mayor (4).
- 4.- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación para cada variable.
- 5.- Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de cada variable, los totales por debajo de 2.5 indica que las organizaciones son débiles internamente y las que están por arriba de 2.5 indican que son fuertes internamente

**TABLA # 1: Matriz de Evaluación de Factores Internos**

<b>Matriz de Evaluación de Factores Internos</b>			
Fortaleza	Peso	Calificación	Ponderación
Debilidades	Peso	Calificación	Ponderación

**Fuente:** Factores internos

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigreiro Echeverría

## Matriz de Evaluación de los Factores Externos

La matriz de evaluación de los factores externos permite a la organización evaluar toda la información externa, como variables ambientales, predicciones ambientales y entorno competitivo, tales como factores tecnológicos, legales, políticos, económicos, demográficos, ecológicos y culturales. La elaboración de esta matriz requiere de igual manera de cinco pasos:

- 1.- Realizar una lista de factores externos determinantes para el éxito, debe contener entre diez y veinte factores, incluyendo oportunidades y amenazas.
- 2.- Asignar un peso a cada factor 0,0 (no importante) a 1,0 (importante), este peso determina la importancia que tiene cada factor para alcanzar el éxito.
- 3.- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, esto para indicar si las estrategias actuales de la empresa están respondiendo eficazmente, en el que 4= una respuesta superior, 3=una respuesta superior a la media, 2=una respuesta media y 1=una respuesta mala.
- 4.- Multiplicar el peso por la calificación para obtener una calificación ponderada.
- 5.- Un promedio de 4.0 indica que la empresa está respondiendo bien a las amenazas y oportunidades del mercado.

**TABLA # 2: Matriz de Evaluación de los Factores Externos**

Matriz de Evaluación de Factores Externos			
Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderación
Amenaza	Peso	Calificación	Ponderación

**Fuente:** Factores externos

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigero Echeverría

## **Análisis competitivo de Porter**

(Daft, 2011) Menciona que:

“Un modelo conocido y eficaz para formular la estrategia es el modelo de las estrategias y fuerzas competitivas de Porter. Michael E. Porter estudió varias organizaciones de negocios y propuso que los gerentes pueden formular una estrategia que permita a la organización tener una mayor rentabilidad y ser menos vulnerables” Pág. # 65.

Porter encontró que las siguientes fuerzas determinan la posición de una empresa:

- 1.- **La amenaza de nuevos competidores.** Las organizaciones pueden sentir presión por la amenaza de nuevos competidores, lo que los lleva a mantener bajos precios o a aumentar su inversión.
- 2.- **El poder de los proveedores.** Los grandes proveedores pueden fijar precios altos, poner límites a la calidad y servicios y cambiar los costos a sus clientes; la disponibilidad de proveedores sustitutos y la concentración de proveedores son factores de gran importancia que determinan el poder de los proveedores.
- 3.- **El poder de los compradores.** Los clientes poderosos pueden obligar a las empresas a bajar los precios, exigir un buen servicio y hacer aumentar los costos para la empresa proveedora.
- 4.- **La amenaza de sustitutos.** Los cambios en los costos, tecnología y tendencias pueden llegar a provocar la aparición de sustitutos para el producto o servicio, lo mismo que desviará a los compradores leales.
- 5.- **Rivalidad entre los competidores existentes.** Las cuatro fuerzas anteriores influyen en la rivalidad entre competidores, Porter se refiere a la fiesta masiva de la publicidad cuando menciona el toma y daca por la posición que se da entre rivales.



De estas cinco fuerzas, se debe buscar la ventaja competitiva que permita a la empresa adoptar una de tres estrategias, concentrándose en un mercado y compradores específicos, además de que los gerentes de las organizaciones deben hacer una evaluación de la ventaja competitiva y el alcance competitivo, en esta parte deben decidir si compiten a través de precios bajos u ofrecer servicios y producto diferentes y únicos.

### **1.2.8.2 Proyección estratégica**

#### **Misión**

(Daft, 2011) Menciona que:

“La meta global de una organización con frecuencia se denomina misión; el motivo de existencia de la organización. La misión describe los valores compartidos, las creencias y la razón de ser de la organización” Pág. # 60.

La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en que desarrolla sus actividades, su razón de ser y de existir; la misión se define en términos de la satisfacción de alguna necesidad, no sólo de la oferta de algún servicio, sino la necesidad cubierta por él.

#### **Visión**

La visión es muy inspiradora para los directivos de las organizaciones y para los colaboradores, y explica el por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de la organización, cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus colaboradores, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos.

## **Objetivos**

El objetivo es el resultado que pretende obtener una empresa a través del cumplimiento de su misión. Son vitales para que la organización tenga éxito ya que definen una guía, establecen prioridades, permiten coordinar, planificar, organizar, motivar y controlar más eficientemente.

Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles y cada uno debe estar fijado a un límite de tiempo.

## **Las Estrategias**

(Daft, 2011) Afirma que:

“una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales, las metas son la dirección hacia la que la organización quiere orientarse y las estrategias definen cómo llegar a dicho fin” Pág. # 65

Las estrategias le dan una dirección a las empresas que buscan resultados a todos sus esfuerzos aplicados, una guía de los pasos que deben seguir para llegar al cumplimiento de sus metas, cuanto más objetiva sea la estrategia, más la acercará a los objetivos deseados.

## **Curso de acción**

El curso de acción es un mecanismo estratégico para hacerle frente a los competidores, indica las estrategias y metas a las que se implican las

dependencias de la organización en un tiempo determinado para llegar a cumplir sus objetivos.

### **1.2.8.3 Determinación de las necesidades**

En la actualidad el mercado es altamente competitivo, las empresas líderes son las que tienen un alto rendimiento a nivel organizacional y operativo, continuamente se enfocan en mejorar los procesos y procedimientos para satisfacer las diferentes necesidades de los clientes a través de la oferta de los diferentes productos y servicios con la mejor calidad, con el fin de captar la atención y preferencia de los clientes.

Identificar cada necesidad de los clientes es relevante porque de esta manera se pueden sistematizar los procesos para precisarlo de una manera que se pueda obtener la mayor satisfacción posible.

### **Productos o servicios**

Un producto se considera a todo bien tangible que una empresa o comerciante particular ofrece a su mercado meta o a compradores específicos, con el fin de lograr los objetivos que se ha propuesto a través de la comercialización de sus productos ofertados.

Por otra parte un servicio es aquel bien intangible que ofrecen de igual manera las organizaciones o comerciantes individuales, con el fin de satisfacer las necesidades de la persona que lo adquiere, un servicio por lo general no se puede palpar, pero se puede percibir el beneficio que se obtiene a través de él y la necesidad cubierta.

## **Clientes**

(Jones, 2009) Indica que:

“Los clientes son normalmente el grupo de interesados externos más grande de una organización. Se induce a los clientes a seleccionar un producto de entre otros productos alternativos para su estimación de lo que obtienen en relación con lo que tienen que pagar” Pág. # 30.

Un cliente cuando paga por un producto o servicio es la contribución que realiza hacia la organización a cambio de la satisfacción que siente al recibir dicho producto.

### **Satisfacción de las necesidades**

La satisfacción de las necesidades se centra en la comprensión de que es lo que el consumidor aspira de un bien o servicio, debe considerarse la relación entre el intercambio económico y la necesidad cubierta de quien compra el bien o solicita el servicio, aquí radica la importancia que tiene el conocer que las necesidades de los consumidores son ilimitadas, y siempre las organizaciones deben estar preparadas para satisfacer cada necesidad nueva que se presente.

#### **1.2.7.4 Diseño de Procesos**

Un proceso se caracteriza por tener entradas y salidas de información, éstas se realizan de forma secuencial y cada actividad debe tener un responsable que vigile como se elabora cada secuencia de dicho proceso que se ha iniciado, del control que se ejerce sobre cada proceso, dependen los resultados.

**TABLA # 3: LISTADO DE POSIBLES PROCESOS**

<b>PROCESOS</b>	<b>S/N</b>
Mantenimiento correctivo	
Control de calidad	
Selección de personal	
Compras	
Contabilidad	
Logística	
Atención al cliente	
Presentación de ofertas	
Asistencia técnica	
Captación de clientes	
Mantenimiento de clientes	
Gestión de pedidos	
Gestión de nómina	

**Fuente:** Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

### **1.2.8.5 Proyección de la estructura organizacional**

#### **Forma estructural**

Existen tres elementos en la estructura organizacional:

1.- Enfoca el diseño de técnicas para lograr una comunicación eficiente, la coordinación y la combinación de esfuerzos entre todas las áreas.

2.- Muestra el conglomerado de los sujetos en las áreas de la empresa.

3.- Estas tres partes se refieren a los aspectos horizontales y verticales de la organización.

Los dos primeros ítems constituyen el marco estructural y este tercer aspecto es el patrón de interacciones entre quienes conforman la empresa.

### **Elementos de la estructura organizacional**

La estructura organizacional instauro la comunicación de la empresa y la directiva. Las partes principales de la estructura organizacional se entrelazan para crear el plan de distribución de la institución.

### **Mercado**

El mercado influye en la estructuración de una empresa, no hace referencia al lucro o las empresas, sino al acuerdo mutuo en el marco de las transacciones. El mercado es también, el ambiente social que propicia las condiciones para el intercambio, puede interpretarse como la organización social a través de la cual los ofertantes y demandantes de un determinado servicio, entran en relación comercial a fin de realizar muchas transacciones comerciales.

### **Número de empleados**

A medida que la empresa se desarrolla, el diseño de la organización debe ser elástico para dar la oportunidad a un mayor número de colaboradores y dar cabida a la necesidad de una estructura de gestión creciente.

## **Geografía**

De la cantidad de empresas cercanas puede depender la estructura de la organización, además la jerarquía de comunicación también es un desafío al crear una estructura organizacional en un área geográfica extensa.

## **Distribución de la autoridad**

La estructura organizacional depende si la empresa tiene una gestión centralizada o descentralizada. La gestión centralizada mantiene todas las decisiones en un grupo de ejecutivos específicos y la gestión descentralizada permite a los administradores de la empresa intervenir en la toma de decisiones.

## **Control**

Las empresas dedicadas a la producción masiva de productos no pueden ejercer mucho control sobre la calidad de éstos, dada esta situación pueden aplicar una estructura organizativa distinta, esto se da en mayor medida en las empresas que elaboran productos críticos, como las medicinas.

## **Tipos de estructuras organizacionales**

### **Basadas en equipos**

Para la coordinación y ejecución de las actividades laborales, se aplican equipos de trabajo y así se logran los objetivos de desempeño, y un enfoque de trabajo más

claro, siendo responsables con el cumplimiento de dichos objetivos, en función de brindar un buen servicio a los clientes.

### **Funcional**

La organización funcional probablemente sea la más adecuada de distribución de las áreas. La utilizan principalmente las empresas pequeñas que brindan limitados productos ya que permite sacar provecho optimizando los recursos, esto también ayuda a tener un mejor control, dado que cada directivo debe estar especializado en su área, de esta manera ejercen un mayor control sobre la unidad a la que representan.

### **Organigramas**

Es un diagrama que muestra la manera en que se subdivide jerárquicamente la autoridad de la empresa, donde aparece el dirigente desde el nivel más alto, y los demás subordinados respectivamente hasta el nivel más bajo.

Existen diferentes formatos: vertical, colocando el nivel superior de la dirección arriba; horizontal, ubicando el nivel superior a la izquierda y abriendo jerárquicamente el diagrama hacia la derecha; semicircular, con el nivel superior de la dirección en el centro del semicírculo.

### **Políticas de Recursos Humanos**

Las políticas son fundamentales dentro de una empresa, ya que estas nos ayudan a tener una orientación administrativa óptima, estas políticas de recursos humanos



son guías orientadas a componer acciones administrativas eficientes encaminadas a mejorar la gestión administrativa de la empresa, y se centra en lograr que los colaboradores estén en la misma sintonía que la organización y sus objetivos trazados.

## **Dimensiones del diseño organizacional**

### **Dimensiones estructurales**

(Daft, 2011) Afirma que:

“Estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas” Pág. # 17

Para Daft Richard son las siguientes:

**La Especialización.-** Es el grado en el que la tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados.

**Formalización.-** Se refiere al número de documentación escrita, que incluye los orgánicos funcionales, descripción de los puestos y las normas a cumplir.

**Razones de personal.-** Se refiere a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos.

**Jerarquía de autoridad.-** Describe quien reporta a quien, y el tramo de control para cada gerente.

**Profesionalismo.-** Se refiere al nivel de capacitación y educación formal de los colaboradores.

## **Dimensiones contextuales**

**Tecnología organizacional.-** Es el sistema técnico que permitirá transformar la materia prima en el producto terminado, mediante un proceso sistematizado.

**Tamaño.-** La organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división

**Entorno.-** Incluye todos los elementos que se encuentran fuera de los límites de la empresa, estos incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera.

**Las metas y estrategias.-** Definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de las demás.

## **Cultura Organizacional**

(Hellriegel & Jhon, 2010) Menciona que:

“La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo” Pág. # 377.

La cultura organizacional se define como un sistema integrado por tres variables: Producciones, presunciones básicas, valores y conductas de una empresa.

La cultura organizacional especifica a la empresa las normas y valores, es decir, la empresa se identificará por la forma de priorizar sus valores respecto a sus proveedores y clientes, a los empleados y la opinión de terceros.

## **Vínculos organizacionales**

(DATF, 2011) Indica: Los vínculos organizacionales o relaciones interorganizacionales son intercambios de recursos o servicios, flujos y vinculaciones algo permanentes que ocurren entre dos o más instituciones. Pág. # 172.

Los vínculos interorganizacionales son transacciones de recursos, que se llevan a cabo entre dos o más empresas con el objetivo de conseguir resultados favorables para ambas partes.

### **1.2.8.6 Resultados de efectividad**

La efectividad se encuentra en la armonía entre producción de los resultados deseados y la capacidad de producción instalada, señala los resultados positivos de la empresa con el fin de que sea más rentable.

## **Eficiencia**

(DATF, 2011) Afirma que:

“La eficiencia se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar la metas de la organización. Se basa en la cantidad de materias primas, dinero y empleados necesarios para lograr determinado nivel de producción” Pág. # 20.

La eficiencia se establece en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar las metas, es una correlación entre entradas y salidas.

## **Eficacia**

(DATF, 2011) Menciona que:

“Eficacia es un término más amplio, que significa el grado al que una organización alcanza sus metas. Para ser efectivas, las organizaciones necesitan metas claras y enfocadas, así como estrategias apropiadas” Pág. 20.

La eficacia se establece mediante la valoración de los resultados que se ha logrado en un período de tiempo determinado, con los recursos de que dispone la organización.

## **Evaluación y seguimiento**

Las organizaciones tratan de implementar y llevar un control de manera metódica, que no requieran de mucho tiempo para evaluarla, sino más bien de forma continua que se haga seguimiento de tal manera que permita revisar las acciones y actividades en el caso de que no se hayan alcanzado los objetivos planteados.

### **1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS FARMACIAS CRUZ AZUL GC001, GC002 Y GC003.**

#### **1.3.1 Aspectos constitutivos**

#### **Datos históricos**

Las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003, del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena iniciaron sus actividades como empresas nuevas, ya que

en años anteriores no eran franquicias, eran farmacias de propietarios independientes, uno de ellos es el Abg. Gery De La Cruz, quien al ver la nueva franquicia de farmacias llamada Cruz Azul, quiso incursionar más aún en el medio farmacéutico y alquiló dos farmacias adicionales, convirtiéndolas en farmacias Cruz Azul, en la actualidad es propietario de las tres farmacias en mención.

Debido a la falta de tiempo no se realizó una correcta planificación de las actividades, por lo que se necesita fortalecer la coordinación y el trabajo en equipo por parte de los colaboradores. En vista de los inconvenientes a los que se enfrentan las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003, se hace necesario la elaboración de un diseño organizacional, el mismo que brindará a las farmacias, acciones coadyuvantes al control del comportamiento de las mismas frente al entorno en que se desarrollan, su servicio a los clientes y su actitud frente a la competencia, el manejo de los gastos y el cumplimiento de las metas.

En la actualidad las farmacias no cuentan con un organigrama claramente definido, que permita establecer los rangos jerárquicos ni las funciones de cada colaborador, esto causa muchos inconvenientes por la falta de comunicación y organización adecuadas entre los empleados.

### **Constitución**

Las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003 fueron constituidas el 3 de Enero de 2012 por el Abg. Gery Francisco De La Cruz Carrión, Gerente Propietario, con el R.U.C. 170763125001.

Actualmente cuenta con 22 colaboradores, 1 Administradora General, que hace a su vez de Administradora de un punto de venta, 2 Administradoras de Punto de

Venta, 3 Asesores, 9 Auxiliares y 7 Asistentes de Autoservicio, cabe recalcar que el máximo organismo de las Farmacias y quien toma las decisiones es el Gerente General.

La Farmacia Cruz Azul GC001, se encuentra ubicada en el centro de La Libertad, Calle 9 de Octubre, Barrio Mariscal Sucre, local # 533.

La Farmacia Cruz Azul GC002, está ubicada en el centro de La Libertad, Calle 9 de Octubre, local # 604

Y por último la Farmacia GC003, se encuentra ubicada en el centro de La Libertad, Calle 9 de Octubre, entre calles 20 y 21, local # 525

### **Actividades Económicas**

El desarrollo comercial en la Provincia de Santa Elena con respecto al sector farmacéutico ha tenido una gran trayectoria por cuanto se pueden ver muchas de estas franquicias, cubriendo un gran porcentaje de la localidad, siendo así parte de la vida del cliente.

Por esto es necesario darle la estructura adecuada a estas farmacias, para que cada uno de sus miembros tenga la debida orientación de sus funciones y así puedan cumplirlas correctamente, para lograr la entera satisfacción de los clientes.

La actividad principal de las Farmacias es la venta de medicamentos, seguido de la comercialización de productos de higiene y cuidado personal, recargas automáticas de todas las operadoras y bebidas no alcohólicas.

### **1.3.2 Recursos de la organización**

(Chiavenato, 2009) Menciona:

“La organización compone el punto de convergencia de innumerables agentes de producción, es decir, de recursos productivos que deben ser utilizados con eficiencia y eficacia”. Pág. # 9.

Los recursos son los medios con los que cuenta las empresas para llevar a cabo sus funciones, estos son humanos, financieros y tecnológicos.

### **1.3.3 Proceso administrativo**

El proceso administrativo consta de etapas sucesivas:

#### **Planificación**

Planificar es una situación básica de la administración y tiene como objetivo establecer: ¿Qué debe hacerse?, ¿Quién debe hacerlo? Y ¿Dónde, cuándo y cómo debe hacerse? Para lograr óptimos resultados, en el tiempo adecuado y de acuerdo con los recursos que posee para cada actividad.

#### **Dirección**

Es aquella fase de la administración en el que se consigue la realización efectiva de todo lo que se ha planificado a través de la autoridad del gerente, por medio de

decisiones, ya sean tomadas directamente o por medio de autoridad delegada a los colaboradores y se vigila de forma simultánea que se cumplan todas las órdenes.

### **Control**

Se puede definir como la verificación de los resultados logrados en el seguimiento de los objetivos que se han planteado, también se puede concebir como una acción orientada al cumplimiento de las metas bajo mecanismos de medición.

### **Recursos Humanos**

Los recursos humanos es el número de colaboradores con el que cuenta la organización, estos son los responsables del correcto cumplimiento de las actividades diarias y de que se logren los objetivos organizacionales a través de ellos.

### **Recursos Financieros**

Los recursos financieros de las farmacias provienen de las ganancias diarias que se obtienen a través de las ventas que se realizan, estas garantizan los medios económicos para la adquisición de los otros recursos.

Estos recursos pueden ser suministros de oficina, suministros de limpieza, gastos operativos y administrativos, pago de nómina al personal, remodelaciones de los locales y contratación de personal conforme se requieran, en conclusión, con los recursos financieros es posible adquirir todo lo que se necesitan para laborar eficientemente.



## **Recursos Tecnológicos**

Los recursos tecnológicos de las farmacias comprenden las computadoras que se utilizan para la facturación diaria de la mercadería, el sistema Neptuno que es el sistema que se utiliza para realizar las ventas, facturación e ingresar inventario a los locales.

También se cuenta con los diferentes medios de comunicación que sirven para optimizar el flujo de información, mejorar los procesos, el tiempo y el recurso humano.

## **Productos o Servicios**

Los productos que ofrecen las farmacias “Cruz Azul” son:

- 1.- Medicinas en general, de marca y genéricos.
- 2.- Productos de cuidado personal y familiar.
- 3.- Artículos de bazar.
- 4.- Productos de cuidado infantil.
- 5.- Bebidas no alcohólicas.
- 6.- Recargas a todas las operadoras de telefonía y Directv

## **Financiamiento**

El presupuesto de inversión se proyecta a través de las ventas anuales, dependiendo de esta proyección se realiza el presupuesto de los costos necesarios para realizar las diferentes actividades planificadas en el tiempo determinado.

## **1.4 ASPECTO LEGAL**

### **1.4.1 Normativa**

#### **LEY ORGÁNICA DE SALUD**

##### **EL CONGRESO NACIONAL**

###### **Considerando:**

Que el numeral 20 del artículo 23 de la Constitución Política de la República, consagra la salud como un derecho humano fundamental y el Estado reconoce y garantiza a las personas el derecho a una calidad de vida que asegure la salud, alimentación y nutrición.

Que el artículo 42 de la Constitución Política de la República dispone que, “El Estado garantizará el derecho a la salud, su promoción y protección, por medio del desarrollo de la seguridad alimentaria, la provisión de agua potable y saneamiento básico, el fomento de ambientes saludables en lo familiar, laboral y comunitario, y la posibilidad de acceso permanente e ininterrumpido a servicios de salud, conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad y calidad.

#### **DEL DERECHO A LA SALUD Y SU PROTECCIÓN**

**Art. 1.-** La presente ley tiene como fin regular las acciones que permitan hacer efectivas el derecho a la salud consagrado en la Constitución Política de la República y la Ley.

**Art. 2.-** Todos los integrantes del Sistema Nacional de la Salud para la ejecución de las actividades relacionadas a la salud, se sujetarán a las disposiciones de esta ley, su reglamento y las normas establecidas.

**Art. 3.-** La salud es el completo estado de bienestar físico, mental y social. Es un derecho humano inalienable, indivisible, irrenunciable e intransigible.

### **DE LA AUTORIDAD SANITARIA NACIONAL, SUS COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES**

**Art. 4.-** La autoridad sanitaria nacional es el Ministerio de Salud Pública, entidad a la que corresponde el ejercicio de las funciones de rectoría en salud, así también como la responsabilidad de la aplicación, control y vigilancia del cumplimiento de esta Ley.

**Art. 5.-** La autoridad sanitaria nacional creará los mecanismos regulatorios para que los recursos destinados a la salud que provienen del sector público, organismos no gubernamentales y de organismos internacionales, cuyo beneficiario sea el Estado se orienten hacia la implementación, seguimiento y evaluación de políticas.

**Art. 9.-** Corresponde al Estado garantizar el derecho a la salud de las personas para lo cual se citan algunas de sus responsabilidades:

1.- Garantizar a la población el acceso y disponibilidad de medicamentos de calidad a bajo costo, con énfasis en medicamentos genéricos en las presentaciones adecuadas, según la edad y la dotación oportuna, si costo para el tratamiento del VIH y enfermedades transmisibles que pongan en riesgo la salud colectiva.

2.- Garantizar la inversión en infraestructura y equipamiento de los servicios de la salud que permita el acceso permanente de la población a atención integral.

## **DEL USO Y CONSUMO DE PSICOTRÓPICOS, ESTUPEFACIENTES Y OTRAS SUBSTANCIAS QUE GENERAN DEPENDENCIA**

**Art. 51.-** Está prohibido la producción, comercialización, distribución y consumo de estupefacientes y psicotrópicos y otras sustancias adictivas, salvo el uso terapéutico y bajo prescripción médica, que serán controlados por la autoridad sanitaria nacional

## **VIGILANCIA Y CONTROL SANITARIO**

**Art. 130.-** Los establecimientos sujetos a control sanitario para su funcionamiento deberán contar con el permiso otorgado por la autoridad sanitaria nacional.

**Art. 131.-** El cumplimiento de las normas de buenas prácticas de manufactura, almacenamiento, distribución, dispensación y farmacia, será controlado por la autoridad sanitaria nacional

## **DEL REGISTRO SANITARIO**

**Art. 138.-** La autoridad sanitaria nacional a través de su organismo competente, Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Dr. Leopoldo Izquieta Pérez, quien ejercerá sus funciones en forma desconcentrada, otorgará, suspenderá, cancelará o reinscribirá el certificado de registro sanitario, previo al cumplimiento de los trámites, requisitos y plazos señalados en esta Ley.

**Art. 139.-** El registro sanitario tendrá vigencia de cinco años, contados a partir de la fecha de su concesión. Todo cambio de la condición en que el producto fue aprobado en el registro sanitario debe ser notificado obligatoriamente a la autoridad sanitaria nacional a través del Instituto Dr. Izquieta Pérez.

## DE LOS MEDICAMENTOS

**Art. 153.-** Todo medicamento debe ser comercializado en establecimientos legalmente autorizados. Para la venta al público se requiere de receta emitida por profesionales calificados para hacerlo, a excepción de los medicamentos de venta libre.

**Art. 154.-** El Estado garantizará el acceso y disponibilidad de medicamentos de calidad y su uso racional, priorizando los intereses de la salud pública.

**Art. 155.-** Los medicamentos en general, incluyendo los productos que contengan nuevos compuestos químicos que obtengan registro sanitario nacional y no sean comercializados en el lapso de un año, serán objeto de cancelación de dicho registro sanitario.

**Art. 156.-** La autoridad sanitaria nacional autorizará la importación de medicamentos en general, en las cantidades necesarias para la obtención del requisito sanitario, de conformidad con lo previsto en el reglamento correspondiente.

**Art. 157.-** La autoridad sanitaria nacional garantizará la calidad de los medicamentos en general y desarrollará programas de fármaco vigilancia y estudios de utilización de medicamentos, entre otros, para precautelar la seguridad de su uso y consumo.

**Art. 158.-** El desarrollo, la producción, manipulación, uso, almacenamiento, transporte, distribución, importación, comercialización y expendio de productos nutraceúticos, será permitido cuando se demuestre técnica y científicamente ante la autoridad sanitaria nacional, su seguridad para el consumidor y el ambiente.

El registro y control sanitario de estos productos se sujetará a las regulaciones vigentes para medicamentos.

**Art. 159.-** Corresponde a la autoridad sanitaria la fijación, revisión y control de precios de los medicamentos de uso y consumo humano a través del Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de Uso Humano, de conformidad con la Ley

**Art. 163.-** Los laboratorios farmacéuticos, distribuidoras farmacéuticas casas de representación de medicamentos, a las ventas que realicen a las instituciones públicas descontarán un porcentaje no inferior al 15% del precio de venta a farmacia.

### **DE LOS ESTABLECIMIENTOS FARMACEÚTICOS**

**Art. 165.-** Para fines legales y reglamentarios, son establecimientos farmacéuticos los laboratorios farmacéuticos, casas de representación de medicamentos, distribuidoras farmacéuticas, farmacias y botiquines, que se encuentren en todo el territorio nacional.

**Art. 166.-** Las farmacias deben atender al público mínimo doce horas diarias, ininterrumpidas y cumplir obligatoriamente los turnos establecidos por la autoridad sanitaria nacional. Requieren obligatoriamente para su funcionamiento la dirección técnica y responsabilidad de un profesional químico farmacéutico, quien brindará atención farmacéutica personalizada.

**Art. 167.-** La receta emitida por los profesionales de la salud facultados por ley para hacerlo, debe contener obligatoriamente y en primer lugar el nombre genérico del medicamento prescrito.

**Art. 168.-** Son profesionales de la salud humana facultados para prescribir medicamentos los médicos, odontólogos y obstetrices.

**Art. 169.-** La venta de medicamentos al público al por menor sólo pueden realizarse en establecimientos autorizados para el efecto.

## **CAPITULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 Diseño de la investigación**

La presente investigación se llevó a cabo considerando la investigación cuantitativa y cualitativa, lo cual nos ayudará a obtener respuestas a cada una de las interrogantes que se han planteado en el proyecto.

El enfoque cuantitativo maneja la recolección y el análisis de los datos para responder a las preguntas de investigación y comprobar las hipótesis establecidas anteriormente.

El enfoque cualitativo, se utiliza para expresar y refinar las preguntas de investigación, pero no se prueban hipótesis, se basa en recolección de datos sin medición numérica.

Además se puede utilizar un modelo mixto, donde se integran el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, donde se pueden armonizar ambos durante el desarrollo de la investigación.

#### **2.2 Modalidad de la investigación**

La modalidad de investigación que se va a utilizar es el proyecto factible, que abarca los documentales y los trabajos de campo, o se pueden combinar los dos.

Dada sus características es la modalidad más recomendada para llevar a cabo esta investigación.

## **2.3 Tipos de investigación**

### **2.3.1 Investigación Bibliográfica**

La investigación bibliográfica es aquella etapa de la investigación científica donde se explora y persigue una amplia búsqueda de datos que ya han sido escritos sobre un determinado tema en particular en forma sistemática.

La investigación que se realizará tiene como objetivo conocer el fin del proyecto que se quiere realizar en un lugar específico, y tiempo determinado, además que permitirá consultar información primaria y secundaria.

### **2.3.2 Investigación de Campo**

La investigación de campo es un tipo de investigación en el que se obtiene información directamente de acontecimientos reales, lo que permite al investigador comprobar que los datos se han conseguido de la realidad.

En consecuencia, en las investigaciones de campo, el investigador extrae los datos de la realidad, de acontecimientos y experiencias reales, mediante técnicas de recolección de datos, estas pueden ser a través de entrevistas y encuestas realizadas a las personas objeto de estudio, a estos datos se les realiza el respectivo tratamiento, análisis y presentación de los resultados, a fin de alcanzar los objetivos planteados en la determinada investigación.



## **2.4 Métodos de la investigación**

### **2.4.1 Inductivo**

(Bernal Torres, 2010) Indica:

“Con este método se utiliza el raciocinio para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como legítimos, para llegar a conclusiones, cuya diligencia sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones globales que se postulan como leyes o fundamentos de una teoría. Pág. # 56

Se emplea el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares, obtenemos proposiciones generales, es decir, se establece un principio general una vez realizado el estudio y el análisis de los hechos.

## **2.5 Técnicas de la investigación**

### **2.5.1 La Entrevista**

(Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010) Afirma que:

“Esta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último paso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia” Pág. # 418.

La entrevista y el entrevistador son componentes fundamentales para la comunicación primaria que aporta en la edificación de la realidad que además se fundamenta en las relaciones humanas.

## **2.5.2 La Encuesta**

(Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010) Indica que:

“La encuesta es un método de recolección de datos cuantitativos, donde se utilizan los cuestionarios y escalas de actitudes. La codificación y la preparación de los datos obtenidos se discutirán después de después de presentar la herramienta de medición al objeto de estudio” Pág. # 217

Para la elaboración de las preguntas del cuestionario se utilizó el método de Likert que se fundamenta en ítems mostrados en forma de afirmaciones ante los cuales se pide la respuesta de los encuestados.

## **2.6 Instrumentos de la investigación**

### **2.6.1 El Cuestionario**

(Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010) Indica que:

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” Pág. 217

El cuestionario es un instrumento útil en el desarrollo de proyectos e investigación científica, ya que con él se pueden recoger datos que sirven para probar las hipótesis planteadas dentro del proyecto.

Esta herramienta servirá para poder obtener información relevante, y utilizarla en el proceso investigativo.

## Escala de Likert

Las escalas son instrumentos que permiten tener una medición de alguna actividad en particular. La escala de Likert mide las actitudes individuales en un contexto en particular, se la conoce también como la escala sumada ya que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene a través de la suma de las respuestas que se han obtenido de cada ítem de la investigación, por ejemplo:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

### 2.6.2 Población

(Tamayo y Tamayo, 2013) Menciona que:

“La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” Pág. # 144.

La población a estudiar en la presente investigación corresponde a 421 individuos, entre ellos 4 directivos, 19 colaboradores y 398 clientes, los mismos que son los habitantes del Cantón La Libertad, donde están ubicadas las Farmacias Cruz Azul, quienes se constituyen en posibles clientes, con una cantidad de 99151 habitantes, según los datos del último censo realizado en el año 2010.

#### CUADRO # 4: POBLACIÓN

Ítem	Elementos	Población (N)
1	Personal Administrativo	4
2	Personal Operativo	19
3	Clientes	398
	<b>TOTAL</b>	<b>421</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y censos

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

#### 2.7.2 MUESTRA

(Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010) Menciona que:

“La muestra es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc.; sobre el cual se habrá de recolectar los datos sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” Pág. # 394.

Existen dos tipos de muestreos:

- Muestreo Probabilístico
- Muestreo No Probabilístico

El muestreo probabilístico es una técnica en que los elementos se seleccionan por medio de procedimientos al azar, todos los elementos tienen una probabilidad de ser seleccionados y se puede medir el error del muestreo. Se clasifican en:

- 1.- Muestreo aleatorio simple
- 2.- Muestreo aleatorio estratificado
- 3.- Muestreo sistemático
- 4.- Muestreo por conglomeración

El muestreo no probabilístico se caracteriza porque los a elementos de la muestra no se les ha considerado la probabilidad de ser incluida en la misma, además no se incluirá el error del muestreo.

El muestreo no probabilístico se clasifica en:

- 1.- Muestreo por conveniencia
- 2.- Muestreo por criterio
- 3.- Muestreo por cuota

En el presente proyecto se utilizará el muestreo probabilístico, para poder determinar el tamaño de la muestra nos basamos en los factores principales determinados en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N(p \cdot q)}{(N - 1)(e/k)^2 + p \cdot q}$$

**Simbología:**

n: El tamaño de la muestra

N: Universo

p: Posibilidades a favor de se cumpla la hipótesis

q: Posibilidades en contra de que se cumpla la hipótesis

e: Error de muestreo (0,05 admisible)

k= 2

### Desarrollo de la fórmula

Reemplazando los valores la formula quedaría de la siguiente manera:

$$n = \frac{99.151(0,5,0,5)}{(99.151 - 1)(0,05/2)^2 + 0,5,0,5}$$

$$n = \frac{99.151(0,25)}{(99.151 - 1)(0,000625) + 0,5,0,5}$$

$$n = \frac{24.787,75}{(99.150)(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{24.787,75}{61,96875 + 0,25}$$

$$n = \frac{24.787,75}{62,21875}$$

$$n = 398$$

De esta manera ha sido calculada la cantidad de personas de la población a ser encuestadas, 398 habitantes.

## **2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

### **2.8.1 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

**Idea del problema.-** Empieza desde la idea del investigador, acerca de una necesidad o problema del objeto de estudio.

**Investigación bibliográfica.-** Se toman diferentes criterios de autores, con el fin de tener bases científicas.

**Determinación de la población y muestra.-** Se determina el número de personas que serán investigadas para el fin que se quiere conseguir.

**Consecución del sistema de variables.-** Se determinan las variables a estudiar.

**Preparación de los instrumentos.-** Se elabora el cuestionario para realizar las encuestas

**Validación del instrumento.-** Las preguntas del cuestionario se hacen validar por un profesional del área de estudio pertinente al proyecto

**Ensayo del instrumento.-** Se realizan las encuestas de acuerdo a la muestra determinada.

**Análisis de campo.-** Se realiza el respectivo análisis de acuerdo a las respuestas recolectadas

**Razonamiento de la información.-** Se realiza un estudio lógico de los datos obtenidos del instrumento de investigación

**Conclusiones, recomendaciones.-** De acuerdo a la información obtenida, se realizan las respectivas conclusiones y recomendaciones

**Elaboración de la propuesta.-** Una vez que hayamos concluido con el análisis respectivo se elabora la propuesta

**Desarrollo y presentación del informe final.-** Se realiza el respectivo informe de acuerdo a todos procedimientos realizados

## **2.8.2 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

En el procesamiento de la investigación interviene la información recopilada que se procesó a través de los instrumentos utilizados, en la investigación realizada al personal administrativo, personal operativo y clientes frecuentes de las Farmacias “Cruz Azul” y de esta manera obtener información relevante y llegar al objetivo trazado que es la elaboración del diseño organizacional más idóneo para la gestión administrativa de las farmacias.

Para la tabulación de la información se utilizó el programa Excel, que permite diseñar de forma sencilla los gráficos estadísticos y el análisis cuantitativo de las preguntas planteadas. Se realizó una síntesis de las respuestas que se obtuvieron de las encuestas.

Se procedió a la interpretación de los cuadros y gráficos elaborados de acuerdo a la información obtenida, lo que permitió plantear las conclusiones y recomendaciones.

Por último se diseñó la propuesta del diseño organizacional que se deberá aplicar a las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003, para mejorar sus labores de acuerdo sus requerimientos.



## **CAPITULO III**

### **3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

De acuerdo a la muestra seleccionada, se aplicaron los instrumentos para obtener información a través de las entrevistas y encuestas aplicadas a los colaboradores, directivos y clientes de las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003, del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

En este caso se realizó entrevistas a los directivos y a los colaboradores de las farmacias y a los clientes de la misma se les realizó una encuesta, con el fin de obtener alternativas, causas y síntomas que permitan darle solución a los diferentes problemas administrativos y operativos que se detectaron en las farmacias.

La información se procesa de acuerdo a los instrumentos utilizados en esta investigación, en esta ocasión se realizó una entrevista a los 4 directivos, a los 19 colaboradores y encuestas a los 398 clientes, entre las 3 farmacias.

Una vez culminada esta etapa de recolección de datos, se procedió a la tabulación de la información recopilada en función de cada ítems del instrumento de investigación, se elaboraron las tablas de distribución y se tabularon los datos utilizando gráficas de forma circular con los respectivos porcentajes, a las entrevistas se les realizó el respectivo análisis de cada respuesta que dieron los entrevistados, y a las encuestas se les realizó el respectivo tratamiento, de esta forma se tabuló cada pregunta de la presente investigación con el fin de obtener los datos requeridos.

### **3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS**

#### **1.- ¿Con qué fin se constituyeron las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003?**

Conforme a la entrevista realizada a los 4 directivos de las farmacias, ellos indicaron que dichas farmacias fueron constituidas con el fin de brindar un buen servicio a la comunidad, la máxima preocupación del propietario era que el cliente que se acerca a comprar encuentre toda sus recetas completas, sin necesidad de viajar a otros lugares para encontrar los medicamentos que en ese entonces no se vendían en Santa Elena, además de darles una amplia variedad de productos con un buen porcentaje de descuentos, promociones y bonificaciones, manifestaron también que otro de los fines fue dar plazas de trabajo a personas que lo necesiten, con posibilidades de ascenso.

#### **2.- ¿Los objetivos de cada farmacia planteados inicialmente se han cumplido?**

De acuerdo a la entrevista realizada a los 4 directivos, 2 manifestaron que los objetivos no se han cumplido en su totalidad, puesto que las ventas se mantienen y no se ha observado un crecimiento a nivel de ventas, por lo que es necesario establecer estrategias que permitan ver un crecimiento organizacional, y los 2 directivos restantes estiman que los objetivos si se han cumplido hasta la fecha.

#### **3.- ¿Las farmacias cuentan con un cronograma de actividades diarias?**

En cuanto a esta interrogante los 4 directivos entrevistados indicaron que las farmacias no cuentan con un cronograma de actividades, las tareas se van realizando conforme surgen las necesidades, ya que el personal cumple con todas las tareas que se presentan durante las horas laborables.

**4.- ¿Las farmacias cuentan con una misión, visión, objetivos y estrategias organizacionales?**

De acuerdo a las respuestas de los 4 directivos entrevistados, 3 manifestaron que las franquicias en general cuentan con una visión y misión, y que se deben regir a las mismas para compartir las mismas directrices organizacionales, pero de forma interna no cuentan con aquello, y 1 de ellos afirmó que no cuentan con una misión, visión, objetivos y estrategias definidas pero que considera muy importante que las tengan para tener una proyección a futuro.

**5.- ¿Las farmacias poseen un reglamento interno, manual de funciones y políticas organizacionales?**

De acuerdo a la entrevista realizada, los directivos aseguran que las farmacias si cuenta con un reglamento interno, manual de funciones y políticas organizacionales pero a nivel general de franquicias pero falta actualizarlas y aplicarlas en su totalidad, además darlas a conocer a todo el personal.

Consideran que es importante que las farmacias cuenten con reglamentos y políticas internas ya que de esta manera se asegura un buen desempeño de los colaboradores, ya que con esto tendrían ideas claras de lo que pueden realizar y de lo que no, y las actividades se realizarían con mayor eficiencia.

**6.- ¿Piensa usted que es primordial que en las farmacias exista trabajo en equipo?**

Los 4 directivos entrevistados están totalmente de acuerdo que es necesario trabajar en equipo, que en una organizacional es primordial trabajar todos con un fin en común, que es llegar a las metas establecidas, y obtener un crecimiento organizacional adecuado.

**7.- ¿Existen líneas jerárquicas definidas adecuadamente en las Farmacias Cruz Azul?**

A esta interrogante los 4 directivos estiman que las líneas jerárquicas si están definidas, ya que cada farmacia tiene un administrador, asesor, auxiliares y asistentes de autoservicio, siguiendo líneas de mando, sin embargo, se estima necesario que la administradora general ocupe solo ese cargo, ya que en la actualidad ella también tiene el cargo de administradora de una de las farmacias, lo que dificulta que todas las tareas sean realizadas eficientemente y en ocasiones tiene sobrecarga de actividades y acumulación de trabajos por culminar.

**8.- ¿Existe una división de trabajo para cada colaborador de acuerdo al cargo que desempeñan en las farmacias?**

De acuerdo al análisis realizado de las respuestas de los 4 directivos entrevistados, 2 mencionaron que sí existe una división de trabajo según los cargos, los administradores son los que tienen la mayor parte de tareas y responsabilidades, y los asesores son los que actúan cuando los administradores no se encuentran presentes; los 2 directivos restantes indicaron que este punto falta definirlo más detalladamente y de acuerdo a las necesidades de las farmacias.

**9.- ¿Existe un sistema de comunicación idóneo entre directivos y colaboradores?**

A esta pregunta los 4 entrevistados consideran que existe comunicación directa entre colaboradores y directivos, aunque consideran que se utilicen todos los medios de comunicación del que disponen las farmacias, como el correo corporativo, los intercomunicadores internos, y los altavoces, estos deben utilizarse de una forma eficiente para que la información llegue oportunamente a todos los empleados, la información sea de primera mano y se pueda utilizar el tiempo con más efectividad.

**10.- Según su criterio, ¿cree usted que las tareas administrativas de las farmacias Cruz Azul, mejorarían con la implementación de un diseño organizacional adecuado?**

Los directivos entrevistados mencionaron que sí, absolutamente sí consideran que las tareas administrativas mejorarían si se implementa un diseño organizacional idóneo, ya que este le permitiría tener una planificación de las tareas más eficiente, de igual manera esto contribuiría a coordinar mejor las funciones de cada uno los miembros de las farmacias, y dirigir correctamente cada proceso que se lleve a cabo con la intención de obtener los resultados que se esperan, utilizando los recursos existentes.

**3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A LOS COLABORADORES**

**1.- ¿Cómo considera usted la planificación de las tareas que se ejecutan en las Farmacias “Cruz Azul”?**

Esta pregunta fue planteada por la necesidad de conocer como es la planificación de las tareas que se ejecutan en las farmacias y de acuerdo a las respuestas que se obtuvieron a través de los 19 colaboradores entrevistados, 10 de ellos consideran que la planificación es buena pero hay que mejorarla, y los otros 9 colaboradores mencionaron que las tareas sí se planifican pero la mayoría de las veces, las actividades se las hace de acuerdo se vayan requiriendo durante la jornada laboral.

**2.- ¿Cree usted que en las Farmacias “Cruz Azul” existe el trabajo en equipo?**

Se formuló esta pregunta porque se necesita conocer sobre el trabajo en equipo que existe dentro de las farmacias, y a través de las entrevistas realizadas a los 19 colaboradores se concluyó que, el 60% de ellos cree que no existe el trabajo en

equipo, que cada uno realiza sus actividades individualmente de acuerdo a sus intereses, y el 40% restante estima que si trabajan en equipo, sobre todo al momento de cumplir una meta en ventas que es remunerada.

**3.- ¿Piensa usted que los administradores de las Farmacias “Cruz Azul” se preocupan por mantener un ambiente laboral armónico?**

Esta pregunta fue formulada con la intención de conocer si existe preocupación por parte de los administradores en mantener un ambiente laboral en armonía y agradable para los colaboradores, y de acuerdo a esto, de los 19 colaboradores entrevistados, 5 indicaron que los directivos si se preocupan, 5 mencionaron que a veces le prestan atención a este tema y los 9 entrevistados restantes piensan que no se da prioridad a este tema.

**4.- Según su punto de vista, ¿Cómo califica usted la gestión administrativa en las Farmacias “Cruz Azul”?**

Este ítem se formuló para saber cómo califican los colaboradores la gestión administrativa de los directivos de las Farmacias Cruz Azul, dando como resultado que 7 de ellos la califican como muy buena, 6 la califican como buena y los 6 restantes se mostraron indiferentes ante esta situación.

**5.- ¿La opinión de los colaboradores es tomada en cuenta para la toma de decisiones?**

Se realizó esta pregunta con el objetivo de saber si la opinión de los colaboradores es tomada en cuenta cuando se deben tomar decisiones, y para conocer que tan involucrados están los empleados con los asuntos administrativos y de gestión de las farmacias, a dicha interrogante, 15 empleados respondieron que las decisiones son centralizadas, son tomadas sólo por los altos rangos, y los 4 restantes indicaron que en ciertas ocasiones si es tomada en cuenta para tomar

alguna decisión de importancia menor, pero todos afirmaron que si les gustaría participar en la toma de decisiones.

**6.- ¿Existe una buena comunicación entre los directivos y colaboradores de las Farmacias “Cruz Azul”?**

Esta pregunta fue formulada con el propósito de conocer que tan buena es la comunicación entre los directivos de las farmacias y los colaboradores, y se concluyó que el 50% afirmaron que sí existe buena comunicación mientras que el 50% restante indicaron que no existe buena comunicación, que la información a veces se desvía de tal manera que se forman malos entendidos.

**7.- ¿Conoce usted cuáles son sus funciones específicas dentro de las Farmacias “Cruz Azul”?**

Esta pregunta fue realizada para conocer si el personal de las farmacias tienen pleno conocimiento de cuáles son sus funciones específicas dentro de las farmacias, a lo que 14 de ellos indicaron que si conocen cuáles son las funciones que deben realizar dentro de las farmacias, aunque mencionaron que en algunas ocasiones les asignan trabajos que están fuera de su cargo, lo que les ocasiona un poco de malestar ya que en horas no laborales deben acudir a las farmacias, dejando sus asuntos personales a un lado, y los 5 trabajadores restantes mencionaron no estar seguros, esto se atribuye a que son empleados nuevos.

**8.- ¿Las funciones asignadas a cada colaborador se cumplen satisfactoriamente?**

Se realizó esta pregunta para determinar si las funciones que son asignadas a cada colaborador se cumplen de manera satisfactoria, a lo que 6 de ellos afirmaron que sí se cumplen a cabalidad todas las tareas que les corresponden realizar durante la jornada, mientras que 7 mencionaron que a veces por falta de tiempo no se

culminan las tareas en su totalidad, y los 6 colaboradores restantes se mostraron indecisos ante la pregunta.

**9.- ¿Existe un control adecuado sobre las funciones que cada colaborador realiza para garantizar que sean cumplidas correctamente?**

Esta pregunta fue formulada para conocer si las funciones que cada colaborador realiza son controladas adecuadamente, de los 19 empleados, 11 indicaron que cada uno de ellos por lo general ya saben cómo deben hacer sus tareas por lo que no necesitan mucho control, 4 mencionaron que el administrador controla el trabajo cuando es un procedimiento nuevo que tienen que realizar, y los 5 empleados restantes afirmaron que si controlan cuando son personas recién contratadas.

**10.- ¿Los directivos de las Farmacias “Cruz Azul” gestionan planes de capacitación constante para los colaboradores?**

Se formuló esta interrogante por la necesidad de conocer que tan capacitados están los colaboradores para cumplir con sus funciones; y si los directivos se preocupan por capacitarlos, a lo que 13 empleados afirmaron que los administradores junto con los visitantes a médicos programan charlas de conocimientos para actualizar la información que tienen cada uno de ellos acerca de los medicamentos, pero que esto no se realiza de manera constante, y los 6 restantes indicaron que se realizan capacitaciones pero no de temas de interés.

Los colaboradores manifestaron que desearían que se impartan temas de actualidad como las nuevas leyes vigentes sobre la salud y la venta de medicamentos, las nuevas disposiciones del ministerio de salud, prohibiciones y nuevos reglamentos, además indicaron que después de culminar las capacitaciones tendrían que emitir un certificado de asistencia, ya que esta manera enriquecen su hoja de vida.



**11.- ¿Cree usted que el personal de las Farmacias “Cruz Azul” tiene la suficiente motivación para llevar a cabo sus labores eficientemente?**

Esta pregunta se elaboró con la intención de saber si el personal de las Farmacias Cruz Azul está lo suficientemente motivado, este es un tema de mucha importancia, ya que si el personal no está motivado, no se alcanzarán las metas con facilidad; de los 19 empleados, 10 afirmaron que sí trabajan con motivación, ya que cada uno tiene un fin por el cual trabajan y esa es su mayor motivación, y los otros 9 mencionaron que en ocasiones les falta motivación, pero que saben adaptarse a las situaciones.

**12.- ¿Se siente satisfecho con la remuneración que percibe?**

Este es un tema de mucha importancia ya que de esto depende en gran medida la motivación y dedicación con que los colaboradores realizan sus tareas, por eso se consideró esta pregunta, a la que 12 empleados mencionaron estar satisfechos con su remuneración y 7 afirmaron que no se encuentran muy satisfechos por la constante alza de precios, que dificulta cada vez mas cubrir todas las necesidades básicas

**13.- Según su criterio, ¿Cree usted que los administradores de las Farmacias “Cruz Azul” cuentan con la debida preparación para cumplir adecuadamente las tareas que su cargo amerita?**

Esta interrogante fue realizada con el propósito de saber si los administradores de las farmacias están preparados para ejercer su cargo y la mayoría de los colaboradores, 15 de ellos consideran que sí están preparados para su cargo, ya que la mayoría de las ocasiones saben responder a todos los requerimientos del gerente general, lo que consideran ellos difícil de cumplir, además de que saben adaptarse rápidamente a los cambios y a las múltiples necesidades del negocio, y los otros 4 colaboradores indicaron que les falta mejorar su gestión.

**14.- ¿Cree usted que los procesos administrativos de las Farmacias “Cruz Azul” mejorarían con la implementación de un diseño organizacional?**

Se formuló este ítem para conocer acerca de los procesos administrativos que se ejecutan en las farmacias, y si los empleados creen conveniente implementar una estructura orgánica bien diseñada para mejorar todos los procesos, y en este punto los 19 colaboradores respondieron que definitivamente sí, que sí consideran que un diseño adecuado, permitirá mejorar todos los procesos y procedimientos, además de distribuir mejor las tareas para cada colaborador.

De acuerdo a este análisis se puede determinar que los colaboradores se interesan en que se implementen métodos para mejorar el ambiente laboral y las funciones de cada uno de ellos.

**15.- ¿Estaría de acuerdo en que se implemente un diseño organizacional adecuado para las Farmacias “Cruz Azul”?**

Esta interrogante es de mucha importancia ya que nos permite conocer sobre la opinión de los colaboradores en cuanto a la implementación de un diseño organizacional de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las Farmacias Cruz Azul.

Según las respuestas analizadas, los 19 colaboradores expresaron estar de acuerdo en dicha implementación, ya que estiman que todas las actividades y tareas se realizarían con una mejor planificación y control, además de que cada colaborador tendría la oportunidad de desarrollar sus funciones con más eficiencia.

Los colaboradores también expresaron su entusiasmo en ser partícipes de este proceso administrativo y que se los integre en cada una de las actividades.

### 3.2.2 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES.

1.- ¿Con qué frecuencia usted realiza sus compras en las Farmacias Cruz Azul?

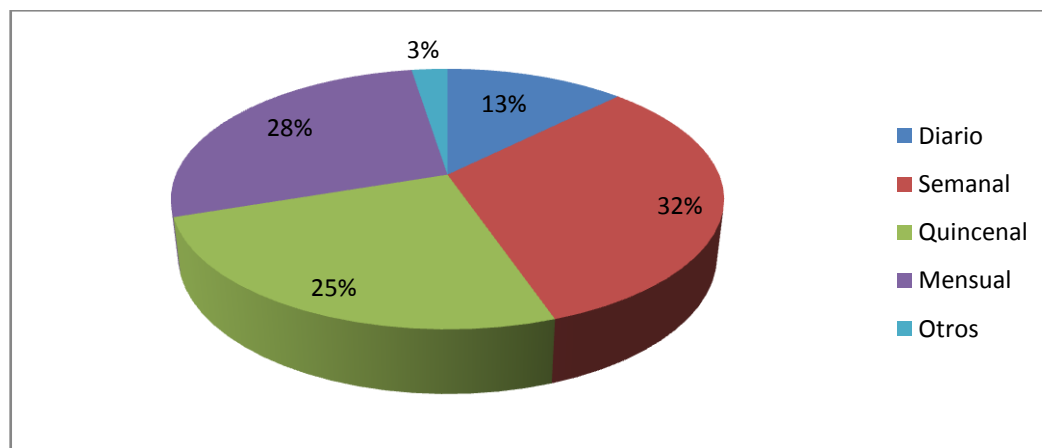
**TABLA # 4: Frecuencia en las compras**

ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>1</b>	Diario	50	13%
	Semanal	128	32%
	Quincenal	100	25%
	Mensual	110	28%
	Otros	10	3%
	TOTAL		398

**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

**GRAFICO # 4: Frecuencia en las compras**



**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

Con esta interrogante se pudo conocer la frecuencia con la que compran los clientes en las farmacias, el 32% realiza sus compras semanalmente, el 28% lo hace mensualmente, el 25% compra quincenalmente, el 13% las realiza a diario y el mínimo porcentaje del 3% lo hace con otras frecuencias.

## 2.- ¿Cómo califica usted la imagen de las Farmacias Cruz Azul?

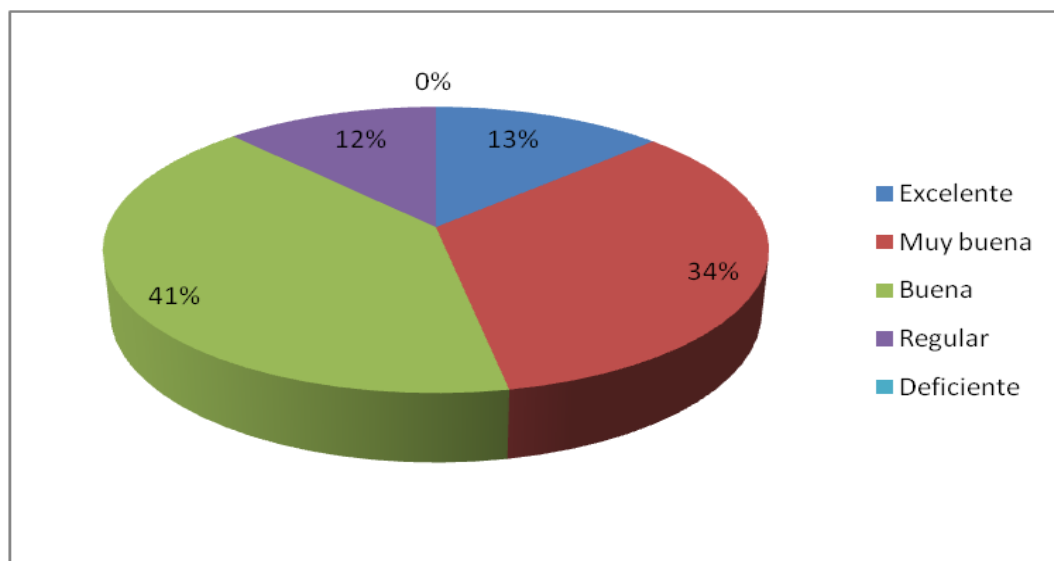
**TABLA # 5: Imagen de las farmacias**

ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
2	Excelente	52	13%
	Muy buena	135	34%
	Buena	163	41%
	Regular	48	12%
	Deficiente	0	0%
	TOTAL		398

**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

**GRAFICO # 5: Imagen de las farmacias**



**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

Se formuló esta pregunta para conocer la percepción que tienen los clientes de la imagen de las farmacias, del 100% de los clientes encuestados, el 41% indicó que les parece buena, el 34% indicó que les parece muy buena, el 13% excelente, y el 12% restante indicó que es regular.

### 3.- ¿Qué le parecen los precios que le ofrecen las Farmacias Cruz Azul?

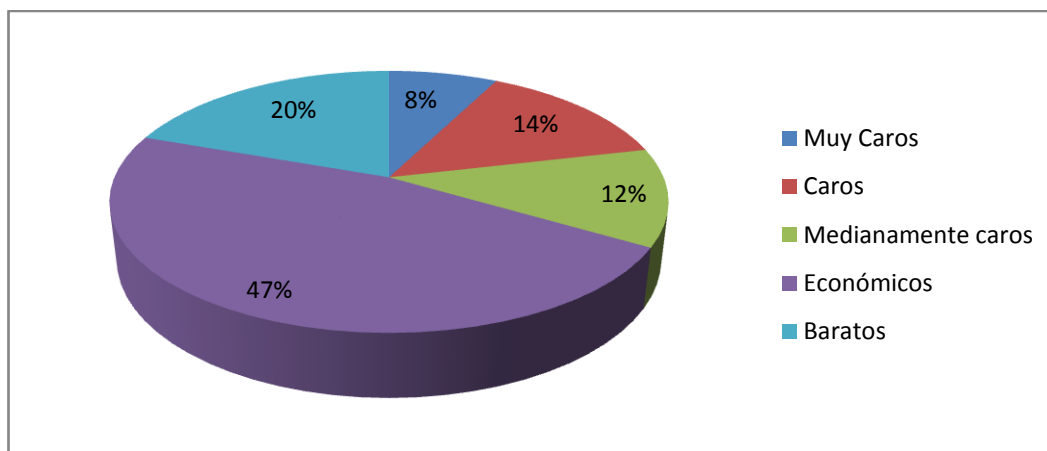
**TABLA # 6: Precios de los productos**

ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>3</b>	Muy Caros	30	8%
	Caros	55	14%
	Medianamente caros	48	12%
	Económicos	187	47%
	Baratos	78	20%
	TOTAL	398	100%

**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

**GRÁFICO # 6: Precios de los productos**



**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

Esta pregunta se formuló para conocer como estiman los precios de los productos que se venden en las farmacias Cruz Azul, a lo que el 47% de los clientes indicó que son económicos, el 20% respondió que son baratos, el 14% indicó que son caros, el 12% estima que son medianamente caros y el 8% de los clientes restantes respondió que los precios son muy caros.

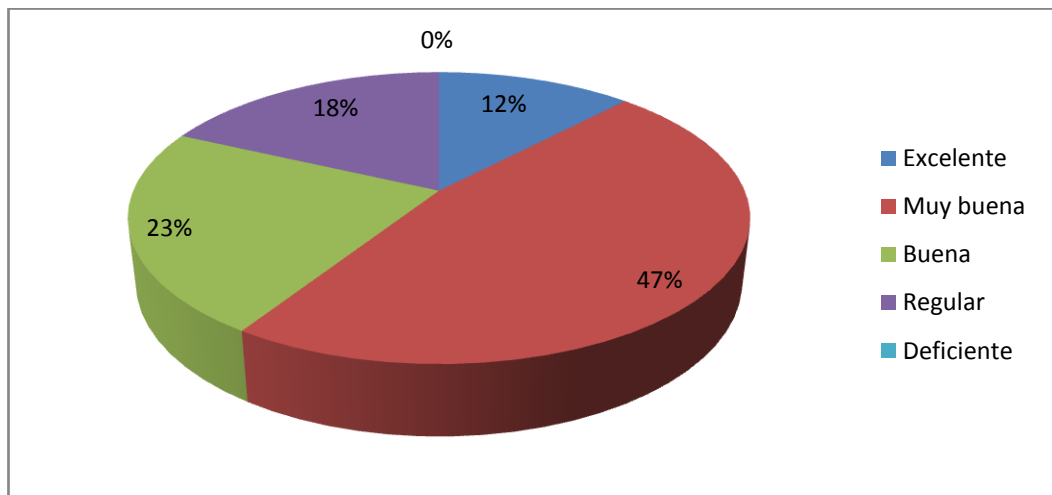
**4.- ¿Cómo califica usted la variedad de los productos que le ofrecen las Farmacias Cruz Azul?**

**TABLA # 7: Variedad de los productos**

ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>4</b>	Excelente	48	12%
	Muy buena	186	47%
	Buena	90	23%
	Regular	74	18%
	Deficiente	0	0%
	TOTAL	398	100%

**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul  
**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigreiro Echeverría

**GRAFICO # 7: Variedad de los productos**



**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul  
**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigreiro Echeverría

Esta interrogante se planteó con el fin de determinar cómo estiman los clientes la variedad de los productos que ofrecen las farmacias, y del 100% de los clientes encuestados, el 47% estima que es muy buena, el 23% que es buena, el 18% cree que es regular y el 12% restante estima que es excelente

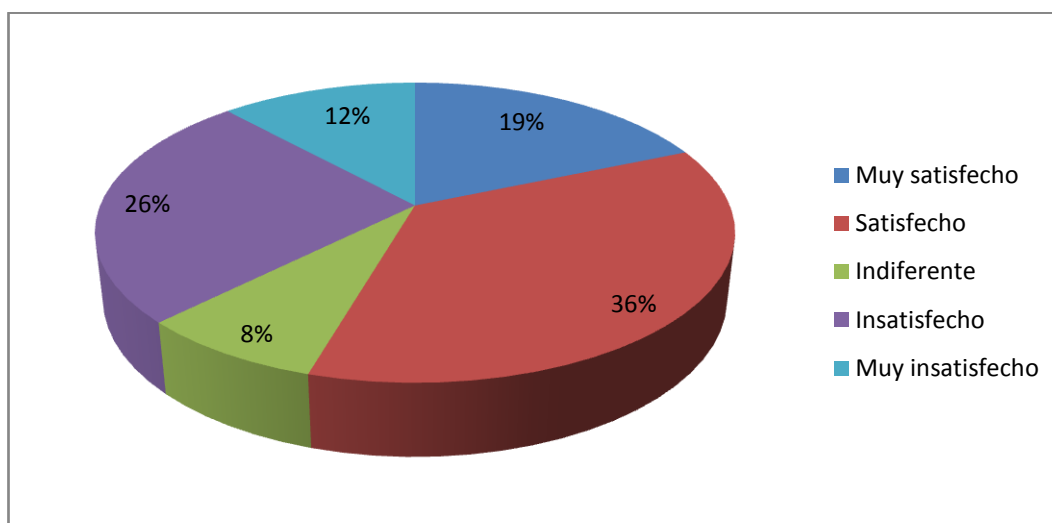
5.- ¿Al realizar sus compras se siente satisfecho con el servicio que le brindan?

**TABLA # 8: Satisfacción con el servicio brindado**

ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
5	Muy satisfecho	74	19%
	Satisfecho	143	36%
	Indiferente	32	8%
	Insatisfecho	102	26%
	Muy insatisfecho	47	12%
	TOTAL	398	100%

**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul  
**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigreiro Echeverría

**GRAFICO # 8: Satisfacción con el servicio brindado**



**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul  
**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigreiro Echeverría

Esta pregunta fue elaborada para conocer que tan satisfechos están los clientes con el servicio que les brindan las farmacias, a lo que el 36% respondió que están de acuerdo, el 26% están en desacuerdo, el 19% están totalmente de acuerdo, el 12% están en desacuerdo y el 8% restante es indiferente.

## 6.- ¿Cómo califica usted la atención que recibe en las Farmacias Cruz Azul?

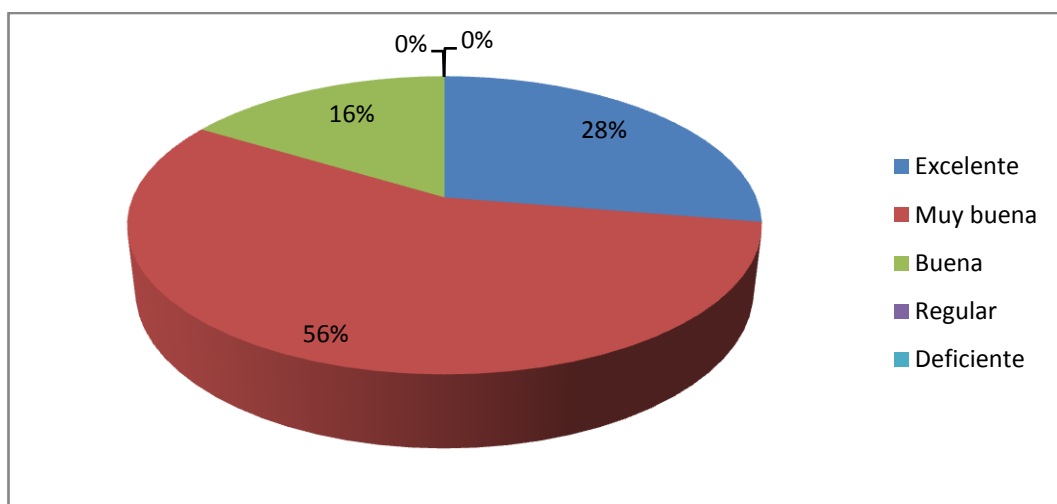
**TABLA #9: Atención al Cliente**

ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>6</b>	Excelente	60	15%
	Muy buena	100	25%
	Buena	150	38%
	Regular	76	18%
	Deficiente	12	3%
	TOTAL	398	100%

**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

**GRÁFICO # 9: Atención al Cliente**



**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

Esta pregunta se formuló para saber cómo califican los clientes la atención que reciben en las farmacias Cruz Azul, a lo que el mayor porcentaje del 38% respondió que la atención que reciben es muy buena, el 25% indicó que es buena, el 18% asegura que es regular, el 15% mencionó que es excelente y un margen del 3% asegura que es deficiente.



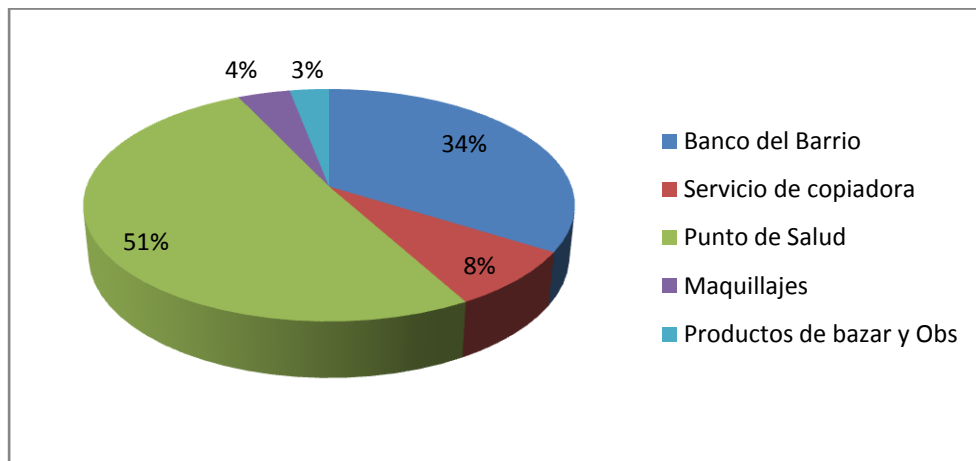
**7.- ¿Qué tan de acuerdo está usted en que los dependientes de farmacia están capacitados para atender al público en el área farmacéutica?**

**TABLA #10: Capacitación del Personal**

ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>7</b>	Totalmente de acuerdo	81	20%
	De acuerdo	155	39%
	Indiferente	40	10%
	En desacuerdo	87	22%
	Totalmente en desacuerdo	35	9%
	TOTAL	398	100%

**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul  
**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigreiro Echeverría

**GRAFICO # 10: Capacitación del Personal**



**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul  
**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigreiro Echeverría

Esta interrogante fue formulada para determinar si el personal cuenta con la debida preparación en el área farmacéutica para atender a los clientes, del 100% de los clientes encuestados, el 39% respondió que están de acuerdo, el 22% está en desacuerdo, el 20% de los clientes están totalmente de acuerdo, el 10% se mostró indiferente a esta situación, y el 9% está totalmente en desacuerdo.

**8.- ¿Cómo valora usted las promociones y descuentos que le ofrecen las Farmacias Cruz Azul?**

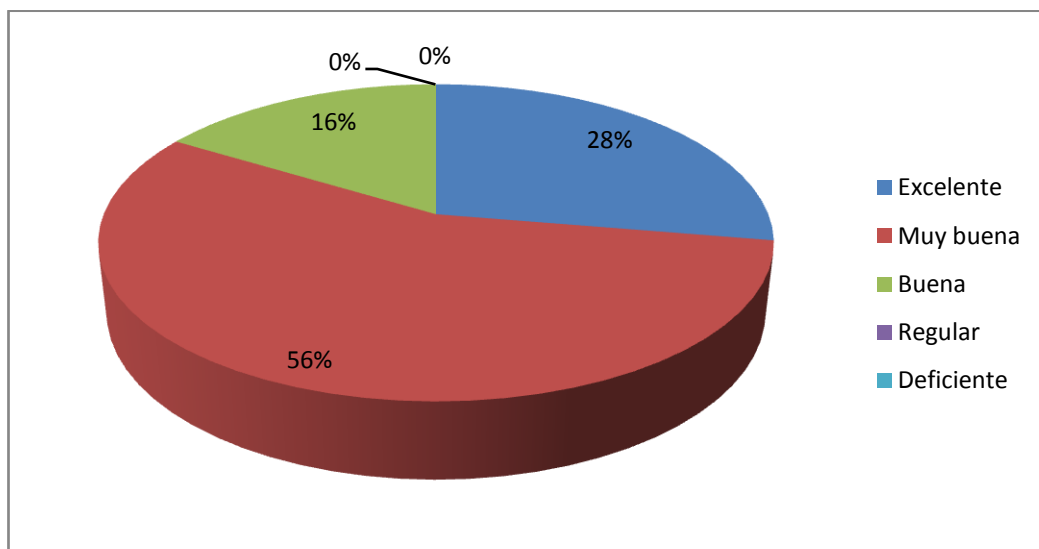
**TABLA # 11: Promociones y descuentos**

ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
8	Excelente	110	28%
	Muy buena	223	56%
	Buena	65	16%
	Regular	0	0%
	Deficiente	0	0%
	TOTAL		398

**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

**GRÁFICO # 11: Promociones y descuentos**



**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

Fue formulada esta pregunta con la intención de conocer como estiman los clientes los descuentos y promociones que les brindan las Farmacias Cruz Azul, y el mayor porcentaje del 56% respondió que son muy buenas, el 28% que son excelentes y el 16% que son buenos.

**9.- ¿Está usted de acuerdo en que las farmacias le ofrezcan nuevos productos y servicios?**

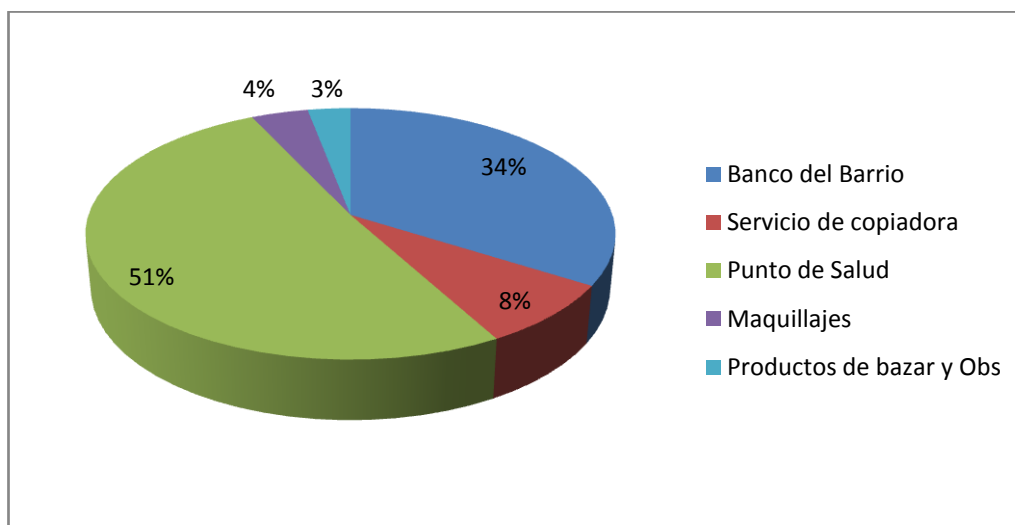
**TABLA # 12: Nuevos productos y servicios**

ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
9	Totalmente de acuerdo	120	30%
	De acuerdo	248	62%
	Indiferente	30	8%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	TOTAL	398	100%

**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigreiro Echeverría

**GRÁFICO # 12: Nuevos productos y servicios**



**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigreiro Echeverría

Esta pregunta fue realizada para conocer si a los clientes les gustaría recibir de las farmacias otro tipo de productos y servicios, a lo que el 62% de los clientes encuestados respondieron que están de acuerdo, el 30% están totalmente de acuerdo y el 8% se mostró indiferente.

**10.- ¿Qué tipo de productos y servicios nuevos le gustaría que las Farmacias Cruz Azul le ofreciera?**

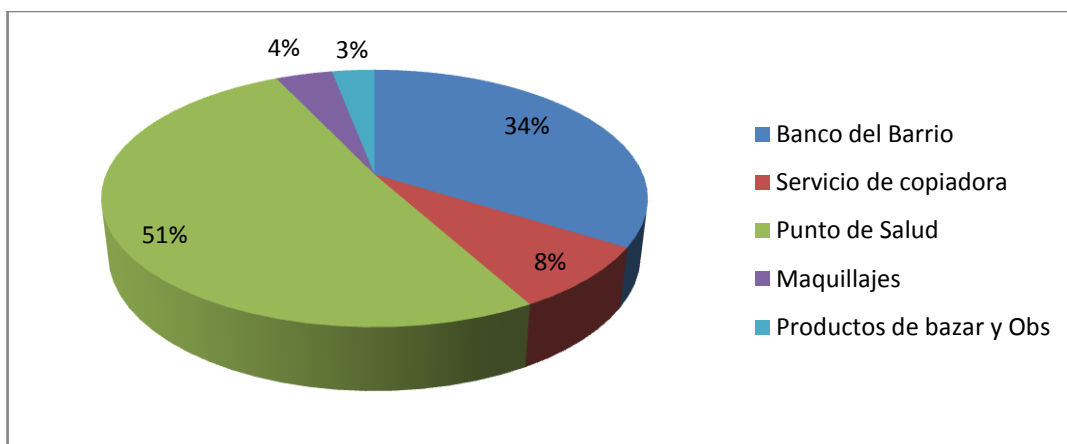
**TABLA # 13: Oferta de productos nuevos**

ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>10</b>	Banco del Barrio	135	34%
	Servicio de copiadora	32	8%
	Punto de Salud	203	51%
	Maquillajes	16	4%
	Productos de bazar y obsequios	12	3%
	TOTAL	398	100%

**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

**GRÁFICO # 13: Oferta de productos nuevos**



**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

Esta pregunta fue realizada con el propósito de conocer qué tipo de servicios o productos nuevos les gustaría a los clientes que las farmacias les ofrecieran, dándoles algunas opciones, a lo que el 51% respondió que desearían un Punto de salud, el 34% el servicio de Banco del Barrio, el 8% servicio de copiadora, el 4% maquillaje y el 3% productos de bazar y obsequios.

**11.- ¿Qué tan de acuerdo está usted en que los dependientes de las farmacias le brindan seguridad y confianza al momento de realizar sus compras?**

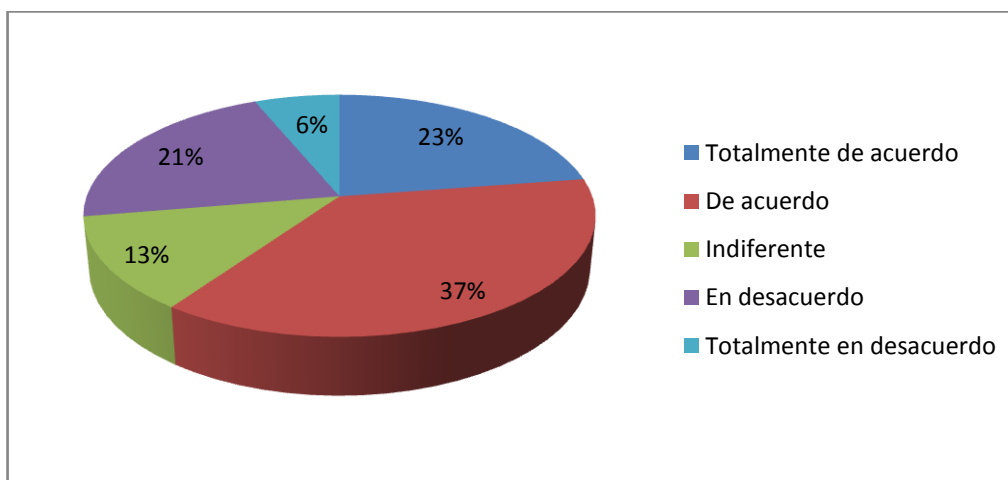
**TABLA # 14: Seguridad y confianza al comprar**

ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>11</b>	Totalmente de acuerdo	90	23%
	De acuerdo	148	37%
	Indiferente	50	13%
	En desacuerdo	85	21%
	Totalmente en desacuerdo	25	6%
	TOTAL	398	100%

**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

**GRÁFICO # 14: Seguridad y confianza al comprar**



**Fuente:** Clientes de las Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

Se formuló esta última pregunta para conocer si los clientes se sienten seguros y confiados al momento de realizar sus compras en las farmacias, el 37% respondió que están de acuerdo, el 23% están totalmente de acuerdo, el 21% están en desacuerdo, el 13% le es indiferente esta situación y el 6% están totalmente en desacuerdo.

### 3.3 CONCLUSIONES

1.- Una vez culminadas las entrevistas y encuestas se ha concluido que las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003 deben mejorar la planificación de sus labores y elaborar un cronograma de las actividades a realizar, porque los objetivos organizacionales no se cumplen en su totalidad.

2.- No existe una visión y misión interna que permita al personal tener directrices de lo que se debe hacer en el presente y lo que se espera alcanzar en el futuro; el personal no trabaja en equipo, lo que dificulta alcanzar las metas de las farmacias, y no se promueve un ambiente laboral armónico, lo que tiende a generar conflictos laborales y divisiones en el trabajo

3.- No existe una buena comunicación entre los colaboradores y directivos, esto ocasiona muchas veces que el trabajo se retrase y las horas laborales no sean totalmente productivas y las decisiones que se toman no siempre son socializadas con los colaboradores, lo que provoca malestar e inconformidad en los empleados, además no existe un control continuo de las actividades que se realizan.

4.- El personal no está lo suficientemente motivado para realizar sus actividades más eficientemente, y los administradores no reciben capacitaciones más específicas de acuerdo al cargo que desempeñan, esto ocasiona que realicen sus tareas administrativas de forma empírica.

5.- La falta de un diseño organizacional de acuerdo a las necesidades de la gestión administrativa de las Farmacias Cruz Azul, ocasiona que no se estén desarrollando como unas empresas eficientes, desaprovechando las fortalezas que posee y no se potencialicen las oportunidades del medio.

### **3.4 RECOMENDACIONES**

1.- Conforme a las conclusiones que se han obtenido del resultado de la presente investigación se recomienda que se implemente una planificación adecuada de las actividades y que se diseñen estrategias de desarrollo con el fin de alcanzar los objetivos que se establecen en las farmacias.

2.- Establecer una misión y visión para que los colaboradores tengan un buen direccionamiento acerca de lo que se desea alcanzar, y se sientan identificados con las farmacias, promoviendo el trabajo en equipo y un ambiente laboral armónico.

3.- Mejorar la comunicación entre colaboradores y directivos con el fin de que los empleados puedan intercambiar ideas y opiniones, las mismas que deben ser respetadas y analizadas, y las decisiones que se tomen deben ser socializadas entre todos los miembros de las farmacias para que todos los colaboradores tengan pleno conocimiento de las actividades a realizarse.

4.- Fomentar la motivación con el objetivo de incentivar a los colaboradores a trabajar por un fin en común, sintiéndose partícipes de los logros alcanzados; además se considera necesario la implementación de programas de capacitaciones constantes para los colaboradores de acuerdo a los requerimientos de cada cargo.

5.- Elaborar un diseño organizacional idóneo para las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003, ya que de esta manera se podría maximizar los recursos que poseen, establecer estrategias para asegurar el cumplimiento de las metas y dar solución a los inconvenientes que se presentan actualmente, logrando además un ambiente organizacional idóneo, satisfaciendo las necesidades de los clientes internos y externos.

## CAPITULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS FARMACIAS CRUZ AZUL GC001, GC002 Y GC003 DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.

### 4.1 PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación comprende el diseño organizacional para las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003, del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2015.

**GRAFICO # 15: Farmacia Cruz Azul**



**Fuente:** Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverria



## **4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

Las Farmacias “Cruz Azul” están ubicadas en el centro del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, fueron constituidas con el R.U.C. 1707634125001, teléfonos fijos No.: 2786717, 2785773, 2786515.

La directiva no está estructurada adecuadamente ya que la mayoría de la carga administrativa la tiene la administradora general de las farmacias, la misma que también hace de administradora de una de las farmacias, y esto no debería ser así, ya que existe personal suficiente para distribuir responsabilidades y funciones que contribuyan a gestionar eficientemente todas las actividades de las farmacias.

La Directiva está conformada por:

### **Gerente-Propietario**

Abg. Gery Francisco De La Cruz Carrión

### **Administradora General**

Mercy Esther Reyes Morales

### **Administradora Farmacia Cruz Azul Gc001**

Jenny Paola Jara Miraba

### **Administradora Farmacia Cruz Azul Gc002**

Julia Leonor González Banchón

### **Administradora Farmacia Cruz Azul Gc003**

Mercy Esther Reyes Morales

## SLOGAN

El slogan de las Farmacias Cruz Azul es el siguiente:

***“FARMACIAS CRUZ AZUL: ME CUIDA”***

## LOGOTIPO

**GRÁFICO # 16: Logotipo de las Farmacias Cruz Azul**



**Fuente:** Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

### 4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

A través de la aplicación de un diseño organizacional para las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003 del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, se podrá solucionar los problemas que existen en la estructura interna de las

mismas, implementando nuevas estrategias, logrando una gestión administrativa eficiente, competitividad en el entorno y una mejor productividad, además con un plan de capacitación para los colaboradores se logrará un mejor desempeño en cada actividad que estos realicen, promoviendo una buena comunicación y participación en la toma de decisiones y a su vez motivar al personal a involucrarse activamente en cada actividad que se desarrolle para alcanzar los objetivos propuestos.

Por esto se ha considerado necesario tomar el criterio de diferentes autores y el análisis de la situación actual y posibles situaciones futuras, para fundamentar y elaborar el diseño organizacional que se ha propuesto en el presente proyecto.

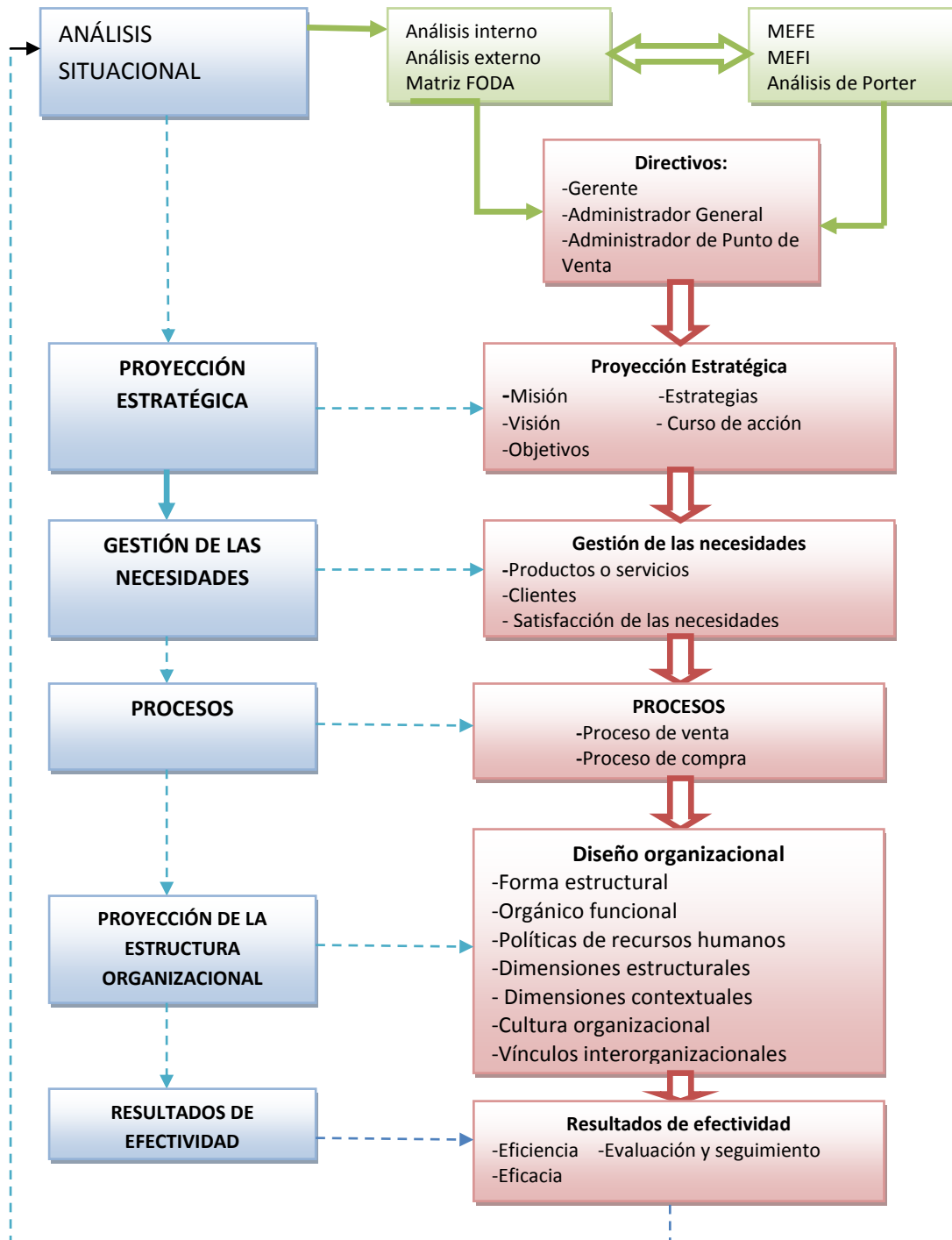
La estructura actual de las farmacias no está acorde a las necesidades de las mismas, no cuenta con una estructura funcional eficiente, que permita una comunicación abierta entre todos los colaboradores y directivos; y delegar responsabilidades de manera que las tareas puedan ser más descentralizadas y que no exista sobrecarga de trabajo para ninguno de ellos.

Esta es una tarea difícil pero alcanzable para las organizaciones que toman medidas correctivas y acciones que conlleven a una reestructuración para mejorar todas las falencias y corregir las debilidades, aprovechando cada oportunidad.

Un diseño organizacional adecuado es primordial en toda organización hoy en día, ya que permite direccionar al personal hacia los fines propuestos, de esta manera es más fácil cumplir con las metas trazadas rigiéndose en estrategias definidas de forma adecuada, respaldadas en un documento formal para desarrollar cada actividad, proyectándose siempre hacia el futuro y hacia el crecimiento de las farmacias.

#### 4.4 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS FARMACIAS CRUZ AZUL GC001, GC002 Y GC003

**GRÁFICO # 17: MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL**



Fuente: Farmacias Cruz Azul  
Elaborado por: Blanca Margarita Tigrero Echeverría

## **4.5 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **4.5.1 Análisis situacional**





Es primordial mencionar que este tipo de análisis nos ayuda a conocer la situación actual de las farmacias, conocer cuáles son sus falencias, debilidades, determinar cuáles son sus oportunidades e identificar sus fortalezas, dependiendo de los resultados de este análisis, se pueden tomar medidas que permitan corregir las falencias, contrarrestar las debilidades, aprovechar las oportunidades y las fortalezas que han sido determinadas, para plantear las diferentes estrategias organizacionales.

Esta herramienta de análisis situacional se constituirá en la base principal para que los colaboradores y directivos manejen buenas relaciones laborales a través del trabajo en equipo, y puedan palpar los beneficios que se podrán alcanzar en un futuro.

#### **Análisis interno**

En el análisis interno, se identifican las fortalezas y debilidades de las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003:

#### **FORTALEZAS**

-  Suscripción de clientes potenciales a las Farmacias Cruz Azul.
-  Precios competitivos.
-  Publicidad y marketing al consumidor.
-  Distribución de mercadería directa de la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana (DIFARE).

## **DEBILIDADES**

- ✚ Poca coordinación y planificación en la realización de tareas.
- ✚ El personal no recibe capacitación constante.
- ✚ Falta de trabajo en equipo.
- ✚ Escasa comunicación entre directivos y colaboradores.
- ✚ No posee un diseño organizacional adecuado.

## **Análisis externo**

En el análisis externo se determinan las oportunidades y amenazas que afectan a las farmacias Cruz Azul:

## **OPORTUNIDADES**

- ✚ Es la cadena de farmacias más grande y reconocida del país.
- ✚ Descuentos y promociones de los proveedores.
- ✚ Fidelización de clientes a través de los planes de medicación continúa.
- ✚ Crecimiento rápido en el mercado.

## **AMENAZAS**

- ✚ La competencia agresiva.
- ✚ Alta rotación de colaboradores.
- ✚ Ingreso de nuevas franquicias al mercado.
- ✚ Cambios en las políticas para la venta de productos farmacéuticos

## Matriz FODA

**CUADRO # 5: Matriz FODA**

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p style="text-align: center;"><b>INTERNOS</b></p>	<p>1.-Suscripción de clientes potenciales a las Farmacias a través del ingreso al Plan de Medicación Continúa</p> <p>2.- Precios competitivos.</p> <p>3.- Publicidad y marketing al consumidor.</p> <p>4.-Distribución de mercadería directa de la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana (Difare)</p>	<p>1.-Poca coordinación y planificación en la realización de tareas.</p> <p>2.-El personal no recibe capacitación constante.</p> <p>3.-Falta de trabajo en equipo.</p> <p>4.-Escasa comunicación entre directivos y colaboradores.</p> <p>5.-No posee un diseño organizacional adecuado.</p>
<p style="text-align: center;"><b>EXTERNOS</b></p>		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>1.-Es la cadena de farmacias más grande y reconocida del país</p> <p>2.-Descuentos y promociones de los proveedores.</p> <p>3.-Fidelización de clientes a través de los planes de medicación continua.</p> <p>4.-Crecimiento rápido en el mercado.</p>	<p>F2-O3 Ofrecer promociones y descuentos adicionales de todos los productos a los clientes frecuentes.</p> <p>F3-O2 Implementar una publicidad agresiva sobre promociones y descuentos de los productos</p>	<p>D2-O4 Gestionar planes de capacitaciones para los colaboradores y administradores.</p> <p>D4-O1 Implementar canales de comunicación efectivos entre colaboradores y directivos.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1.-La competencia agresiva.</p> <p>2.-Alta rotación de colaboradores.</p> <p>3.-Ingreso de nuevas franquicias al mercado.</p> <p>4.-Cambios en las políticas para la venta de productos farmacéuticos.</p>	<p>F1-A1 Captar más clientes potenciales mediante el ingreso al Plan de Medicación Continúa.</p> <p>F2-A3 Ofrecer los mejores precios para mantenerse competitivo en el mercado frente a nuevas franquicias</p>	<p>D1-A2 Mejorar la planificación y coordinación de las tareas para asegurar su correcto cumplimiento.</p> <p>D5-A4 Elaborar una estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de las farmacias</p>

**Fuente:** Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

## Matriz de Evaluación de Factores Internos

**TABLA # 15: Matriz de evaluación de factores internos de las farmacias Cruz Azul**

Matriz de Evaluación de Factores Internos			
Fortaleza	Peso	Calificación	Ponderación
Suscripción de clientes potenciales	0,10	4	0,4
Precios competitivos	0,12	4	0,48
Publicidad y Marketing al consumidor	0,12	3	0,36
Distribución de mercadería directa de Difare	0,12	3	0,36
Debilidades	Peso	Calificación	Ponderación
Poca coordinación y planificación en la realización de tareas	0,10	1	0,10
El personal no recibe capacitación constante	0,15	2	0,30
Falta de trabajo en equipo	0,12	2	0,24
Escasa comunicación entre directivos y colaboradores	0,15	2	0,30
INDICADORES	0,98		2,54

**Fuente:** Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

Según los resultados obtenidos se puede concluir que una de las fortalezas más predominantes de las farmacias son los precios competitivos con un porcentaje de 0,48 la publicidad y marketing con un 0,36 y la distribución de la mercadería con el 0,36. Una de las mayores debilidades que tienen las farmacias es que el personal no recibe capacitación constante con una ponderación de 0,30 y la escasa comunicación que existe con un porcentaje de 0,3.



## Matriz de Evaluación de Factores Externos

**TABLA #16: Matriz de evaluación de factores externos de las Farmacias Cruz Azul**

Matriz de Evaluación de Factores Externos			
Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderación
Es la cadena de farmacias más grande del país	0,15	3	0,45
Descuentos y promociones de los proveedores	0,12	3	0,36
Fidelización de clientes a través de los planes de medicación continúa	0,10	2	0,20
Crecimiento rápido en el mercado	0,12	2	0,24
Amenaza	Peso	Calificación	Ponderación
La competencia agresiva	0,15	2	0,30
Alta rotación de colaboradores	0,12	2	0,24
Ingreso de nuevas franquicias al mercado	0,10	3	0,30
Cambios en las políticas para la venta de productos farmacéuticos	0,10	3	0,30
<b>INDICADORES</b>	<b>0,96</b>		<b>2,39</b>

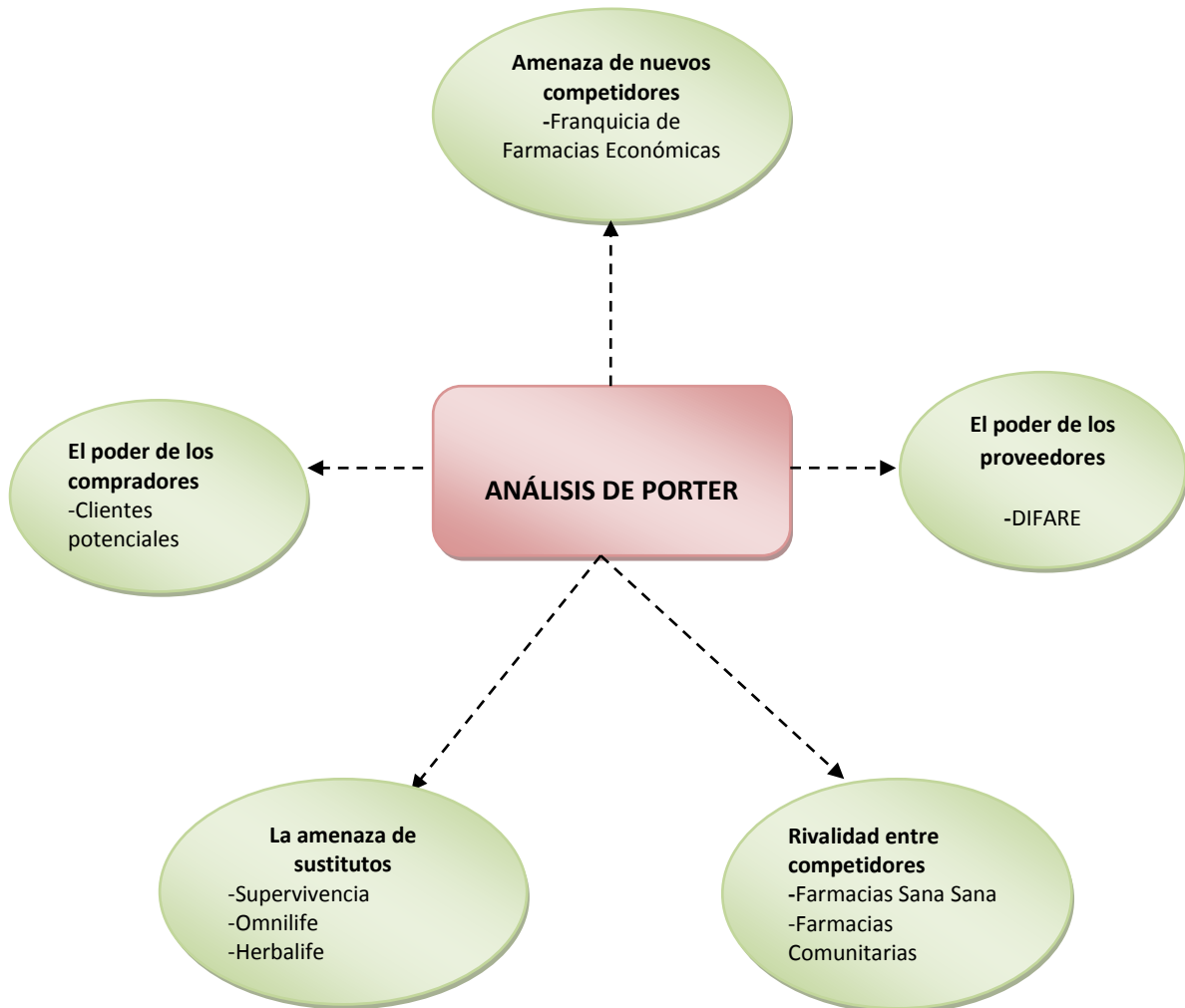
**Fuente:** Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigero Echeverría

A través de los resultados obtenidos en la matriz se puede determinar que una de las mayores oportunidades que tienen las farmacias es la de ser la cadena más grande del país con un porcentaje de 0,45 y los descuentos y promociones de los proveedores con una ponderación de 0,36. Además se determinó que una de las mayores amenazas es la competencia agresiva con una ponderación de 0,30 y el ingreso de nuevas franquicias además de los cambios de políticas para la venta de medicina con un promedio de 0,30 de igual manera

## Análisis de Porter

GRÁFICO # 18: Análisis de Porter



**Fuente:** Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

### 4.5.2 Proyección estratégica

#### 4.5.2.1 Misión

Las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003 tienen como misión ofrecer productos de calidad y un servicio personalizado, aprovechando los recursos humanos, tecnológicos y financieros que poseen, para responder a las necesidades

y exigencias de los clientes, actuando con responsabilidad social y generando plazas de empleo.

#### **4.5.2.2 Visión**

Liderar el mercado farmacéutico en la Provincia de Santa Elena, invertir en nuevos negocios para llegar a toda la población ofreciendo los mejores precios y variedad de productos, contribuyendo al bienestar de las familias santaelenenses.

#### **4.5.2.3 Objetivos**

##### **4.5.2.4 Objetivo General**

Mejorar la gestión administrativa de las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003, mediante la elaboración del diseño organizacional logrando una comunicación efectiva y eficiencia en sus procesos.

##### **4.5.2.5 Objetivos Específicos**

- ✚ Capacitar a los colaboradores para mejorar la eficiencia y eficacia en las funciones que cada uno de ellos desempeñan.
- ✚ Fortalecer la comunicación entre colaboradores y directivos utilizando herramientas tecnológicas para mejorar el flujo de información.
- ✚ Asignar las funciones a cada colaborador para agilizar los procesos en las farmacias.
- ✚ Diseñar una estructura organizacional adecuada en las farmacias para que no exista sobrecarga de trabajo.
- ✚ Implementar herramientas de marketing para dar a conocer a los clientes los beneficios y promociones que ofrecen las farmacias.

#### **4.5.2.6 Estrategias**

##### **Estrategia de penetración en el mercado**

Esta estrategia consiste en tener una mayor participación en el mercado, mediante la intervención de los directivos y colaboradores para captar más clientes y aumentar las ventas.

##### **Programa de capacitaciones para los colaboradores y administradores.**

Proyecto de capacitaciones.

**Objetivo General:** Fortalecer la gestión de los administradores y los conocimientos de los colaboradores en temas relacionados al área en que laboran para poder hacer frente a las exigencias del mercado actual.

**Objetivo Específico:** Mejorar el desempeño laboral de los directivos y colaboradores de las farmacias.

##### **Contenido del programa:**

Tema 1.- Excelencia en Servicio al Cliente: brindar un servicio de calidad para ganar la preferencia de los clientes.

Tema 2.- Administración de Recursos Humanos: mejorar el desempeño y el aporte del personal a la organización.

Tema 3.- Técnicas de Ventas: aplicar estrategias para llegar al cliente final y cerrar la venta.

Tema 4.- Liderazgo y Administración efectiva: mejorar la gestión de los administradores y ejercer el cargo con liderazgo.

## **Beneficios**

El plan de capacitaciones permitirá a los colaboradores:

- 1.- Brindar un excelente servicio, y de esta manera captar más clientes.
- 2.- Administrar efectivamente a los recursos humanos para mejorar su desempeño
- 3.- Aprender nuevas técnicas de ventas para incrementar el nivel de ventas.
- 4.- Mejorar el liderazgo de los directivos y su gestión administrativa.

## **Evaluaciones a participantes**

Luego de que cada módulo culmine se les aplicará a los participantes una evaluación para medir el nivel de conocimiento que han adquirido de cada capacitación, se utilizarán los siguientes instrumentos de evaluación:

- 1.- Exposiciones en grupo del tema del día.
- 2.- Evaluación escrita con preguntas cerradas y abiertas.
- 3.- Desarrollo de casos prácticos.

## **Modalidad**

Se realizarán 4 capacitaciones, una por semana con una duración de 6 horas cada una, en dos turnos, de acuerdo a los horarios de los empleados.

## **Dirigido:**

A los directivos y colaboradores de las farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003, del cantón La Libertad.

### **Políticas del programa**

- 1.- Todo el personal deberá asistir puntualmente a todas las capacitaciones.
- 2.- Los participantes deberán apagar los celulares.
- 3.- Todo el personal será evaluado al final de cada capacitación.

**Lugar:** Las capacitaciones se realizarán en la sala de recepciones Saavedra, los días 1, 8, 15 y 22 de Junio de 2015, en dos turnos, el primero de 8h00 am a 2h00 pm y el segundo turno de 4h00 pm a 10h00 pm.

**Presupuesto:** \$ 1067

### **Programa de publicidad y marketing**

Proyecto de implementación de publicidad.

**Objetivo general:** Informar a los clientes de todas las promociones y descuentos que ofrecen las farmacias para incrementar las ventas.

**Objetivo específico:** Captar el mayor número de clientes para incrementar el margen de utilidades.

En esta estrategia se utilizará las variables del marketing: Producto, precio, plaza, publicidad y promoción, estas variables ayudarán a lograr los objetivos del presente programa.

**Producto:** Las farmacias ofrecen medicamentos en general, genéricos y de marca; productos de cuidado personal y familiar, recargas automáticas de todas la operadoras y bebidas no alcohólicas.

**Precio:** Los precios están establecidos de acuerdo a la ley, del precio al público se realiza un descuento a partir del 10%.

**Plaza:** La plaza se determina según el lugar donde las farmacias realizan sus actividades, es decir, en el cantón La Libertad.

**Publicidad:** Se tiene previsto implementar las siguientes estrategias publicitarias:

- 1.- Implantar publicidad en medios de comunicación y redes sociales para informar a los clientes sobre los beneficios que brindan las farmacias.
- 2.- Entregar a los clientes revistas, afiches y volantes para darles a conocer las promociones vigentes.
- 3.- Enviar correos electrónicos a los clientes frecuentes con previa autorización de ellos para comunicarles acerca de las novedades que tienen las farmacias.

Para cumplir con estas estrategias es necesario solicitar el servicio de internet para las farmacias y así poder realizar todas las actividades que requieren el uso de la red.

**Tiempo:** El proyecto se aplicará un año desde el mes de junio de 2015.

**Presupuesto de publicidad:** \$ 700.

**Presupuesto de implementos tecnológicos:** \$ 300.

### **Estrategia de Talento Humano**

Consiste en direccionar las acciones de los recursos humanos, orientándolos hacia el cumplimiento de los objetivos a través de una adecuada estructura organizacional y distribución de las funciones.

#### **Programa de contratación de personal**

Proyecto de estructuración organizacional

**Objetivo General:** Mejorar la estructura organizacional de las farmacias a través de la contratación de los recursos humanos necesarios para que no exista sobrecarga de trabajo.

**Objetivo Específico:** Distribuir adecuadamente las funciones a cada uno de los colaboradores mediante la contratación de una asistente administrativa y de un auxiliar de farmacia.

### **Beneficios del programa**

1.- Mediante la contratación de personal la administradora general no tendrá que realizar las funciones de un administrador de punto de venta y de una asistente administrativa a la vez, de esta manera realizará sus tareas administrativas más eficientemente.

2.- El gerente general tendrá quien atienda sus asuntos personales, lo que permitirá tener un mejor orden y control de todas sus actividades gerenciales.

**Tiempo:** La contratación de personal está programada para el mes de Junio de 2015

**Presupuesto:** \$11819,20

### **Programa de incentivos para el personal**

Proyecto de motivación al personal

**Objetivo general:** Motivar al personal de las farmacias Cruz Azul para que realicen sus tareas en función del cumplimiento de las metas organizacionales.

**Objetivo Específico:** Incentivar al personal a cumplir con su presupuesto de venta individual y trabajar en equipo para llegar a la meta general.

### **Beneficios del programa**

1.- El personal laborará con una mayor motivación al saber que si llega a sus metas, recibirá una remuneración monetaria y un salario emocional.



2.- El personal trabajará en equipo para cumplir con las metas grupales, esto promoverá un mejor ambiente laboral y relaciones interpersonales.

3.- Existirá más compañerismo y empatía entre los colaboradores, se apoyarán mutuamente en la realización de cada tarea asignada.

### **Incentivos**

1.- Variable mensual para cada colaborador que cumpla el 110% del presupuesto de venta de la línea de productos asignado.

2.- Publicar el retrato del mejor vendedor del mes y entregarle un reconocimiento (placa, medalla, diploma, etc.)

3.- Integración trimestral para todo el personal

**Tiempo:** Se lo aplicará desde el mes de julio de 2015.

**Presupuesto de incentivos:** \$518

### **Curso de acción**

El curso de acción también denominado plan de acción, es un tipo de programa que ordena de manera prioritaria las estrategias para cumplir determinados objetivos, este a su vez se constituye en una guía para estructurar las actividades al realizar los proyectos establecidos.

Para que las estrategias planteadas puedan realizarse es necesario que las farmacias Cruz Azul, cumplan correctamente el plan de acción diseñado para este fin, el mismo tiene que ser realista, alcanzable y comprensible.

**TABLA # 17: Plan de Acción**

PLAN DE ACCIÓN					
<b>Fin del proyecto:</b> Realizar más eficientemente todas las tareas para cumplir los objetivos planteados			<b>Indicadores:</b> Entrevistas al 100% de los directivos de las farmacias Cruz Azul Entrevista al 100% de los colaboradores Entrevista a 100% de los clientes seleccionados		
<b>Propósito del proyecto:</b> Mejorar la gestión administrativa de las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003, mediante la elaboración del diseño organizacional logrando una comunicación efectiva y eficiencia en sus procesos					
Estrategias	Proyecto	Objetivos	Tiempo	Presupuesto	Indicadores
<b>Estrategia de penetración en el mercado.</b> Esta estrategia consiste en tener una mayor participación en el mercado, mediante el aporte de los directivos y colaboradores para captar más clientes y aumentar las ventas	Proyecto de capacitaciones	Fortalecer la gestión de los administradores y los conocimientos de los colaboradores con temas relacionados al área en que laboran para poder hacer frente a las exigencias del mercado actual	A partir de Junio de 2015	\$1067	Enriquecer los conocimientos de los colaboradores en un 80%
	Proyecto de publicidad	Informar a los clientes de todas las promociones y descuentos que ofrecen las farmacias para incrementar las ventas	Estimado para Junio de 2015	\$1000	Aumentar el margen de utilidades en un 20%
<b>Estrategia de talento humano</b> Consiste en direccionar las acciones de los recursos humanos, orientándolos hacia el cumplimiento de los objetivos a través de una adecuada estructura organizacional y distribución de las funciones.	Proyecto de estructuración organizacional	Mejorar la estructura organizacional de las farmacias a través de la contratación de los recursos humanos necesarios para que no exista sobrecarga de trabajo	A partir de Junio de 2015	\$11819,2	Distribuir adecuadamente las funciones al 100%
	Proyecto de motivación al personal	Motivar al personal de las farmacias Cruz Azul para que realicen sus tareas en función del cumplimiento de las metas organizacionales.	Estimado para Julio de 2015	\$ 518	Mantener al recurso humano motivado al 100%

**Fuente:** Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

### **4.5.3 Determinación de las necesidades**

Es primordial considerar las necesidades que tienen todos los colaboradores, administradores y las farmacias en general, y buscar la forma más adecuada de satisfacer estas necesidades, de manera que se puedan aplicar todos los procesos y procedimientos administrativos que influyen directamente en el fortalecimiento de la gestión organizacional, trabajo en equipo y cumplimiento de objetivos.

Hay que reconocer qué procesos agregan valor a cada proyecto que se va a realizar y cuál es el procedimiento a seguir para lograr maximizar los resultados y la rentabilidad, por lo tanto es necesario estudiar tres segmentos: Productos o servicios, clientes y satisfacción de las necesidades

#### **4.5.3.1 Productos o servicios**

La gestión de las necesidades en cuanto a productos o servicios se refiere, es la responsable de obtener un equilibrio entre las necesidades y expectativas de los clientes y los costos de dichos productos, de tal manera de que ambos puedan ser asumidos tanto por el cliente como para las farmacias, es deber de los administradores utilizar los insumos de las farmacias y transformarlos en productos o en servicios por efecto de las funciones administrativas.

#### **4.5.3.2 Clientes**

La gestión de las necesidades en cuanto al cliente, se expresa como la tarea básica de satisfacer sus necesidades, es así que las farmacias deben tener la idea de calidad en primer plano, para cumplir con las expectativas de los clientes, de manera que se deben definir las características específicas que deben tener los

productos o servicios entregados por las farmacias para ser recibidos por uno de los factores primordiales de una empresa, el Cliente.

#### **4.5.3.3 Satisfacción de las necesidades**

Una de las principales necesidades de las farmacias es obtener un equipo humano con profesionalismo, altamente motivado y comprometido con los objetivos de las mismas, en la actualidad la insatisfacción de los empleados influye directamente a los resultados.

Por ello los directivos de las farmacias deben preocuparse por desarrollar estrategias que permitan generar sentido de pertenencia entre los colaboradores y emplear el denominado “salario emocional” que abarca todo tipo de compensación no monetaria, lo que estimula y motiva al empleado a cumplir con su trabajo con entusiasmo y dedicación.

#### **4.5.4 Diseño de Procesos**

Las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003 del cantón La Libertad, son empresas comercializadoras de productos farmacéuticos, productos de consumo y artículos de cuidado familiar, además del servicio de recargas de todas las operadoras y venta de bebidas no alcohólicas.

Para llevar a cabo sus actividades se deben realizar una serie de procesos; procesos primarios, secundarios y complementarios, entre los principales procesos están los de ventas-mostrador y compra a proveedores, a continuación se detallan los posibles procesos que una farmacia puede realizar:

**TABLA # 18: Posibles procesos de las farmacias Cruz Azul**

<b>PROCESO</b>	<b>S/N</b>
Mantenimiento correctivo	<b>X</b>
Control de calidad	
Compras	<b>X</b>
Logística	<b>X</b>
Atención al cliente	<b>X</b>
Presentación de ofertas	<b>X</b>
Asistencia técnica	
Captación de clientes	<b>X</b>
Mantenimiento de clientes	<b>X</b>
Gestión de pedidos	<b>X</b>
Diseño de nuevos productos	
Contabilidad	<b>X</b>
Gestión de Nómina	<b>X</b>
Selección de personal	<b>X</b>
Otros	

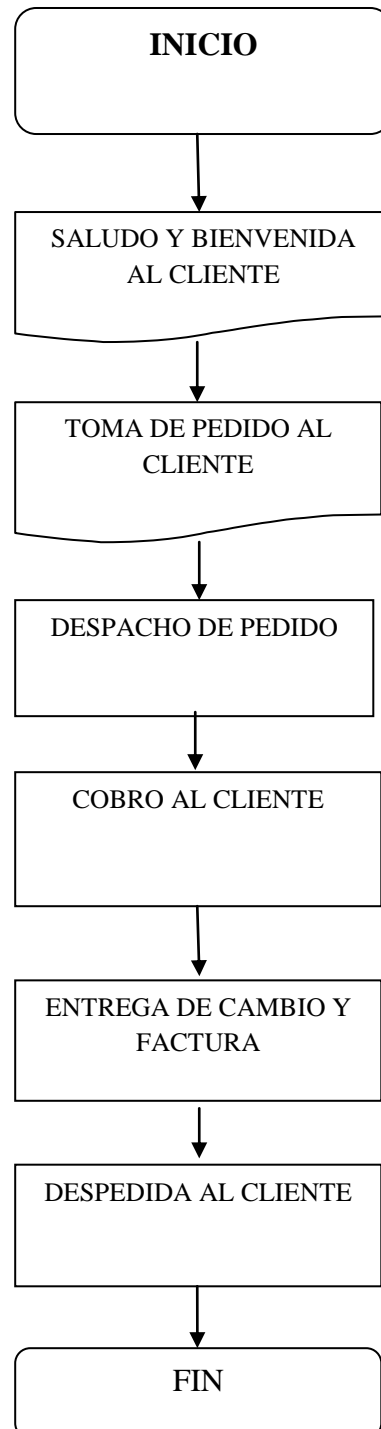
Fuente: Farmacias Cruz Azul

Elaborado por: Blanca Margarita Tigreiro Echeverría

En la presente tabla se determinan los posibles procesos que una farmacia puede realizar, se han seleccionado los procesos que se realizan en las farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003 del cantón La Libertad, entre ellos se detallarán los más importantes como son los procesos de ventas al consumidor final y de compras a proveedores.

#### 4.5.4.1 Proceso de venta

**GRÁFICO # 19: Proceso de venta al consumidor**

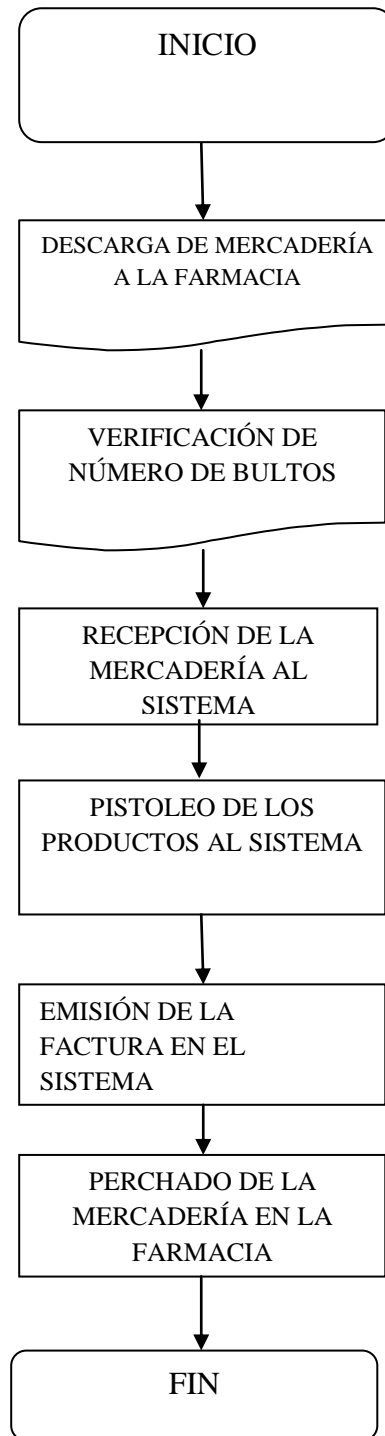


**Fuente:** Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigero Echeverría

#### 4.5.4.2 Proceso de compra a proveedores

**GRÁFICO # 20: Proceso de compra a proveedores**



**Fuente:** Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigero Echeverría

## **4.5.5 Proyección de la estructura organizacional**

### **4.5.5.1 Forma estructural**

La forma estructural es el esquema básico de una organización, permite conocer de manera clara y objetiva a todos los integrantes de la empresa, entre ellos las unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellos.

La forma estructural de las farmacias se basa en un organigrama en el que se propone la contratación de una asistente administrativa para el gerente general, ya que actualmente quien atiende todos los asuntos personales y administrativos del gerente es la administradora general, quien a su vez también hace de administradora de una farmacia, lo que ocasiona muchos conflictos ya que esto no permite que exista una buena planificación para todas las tareas que hay que realizar.

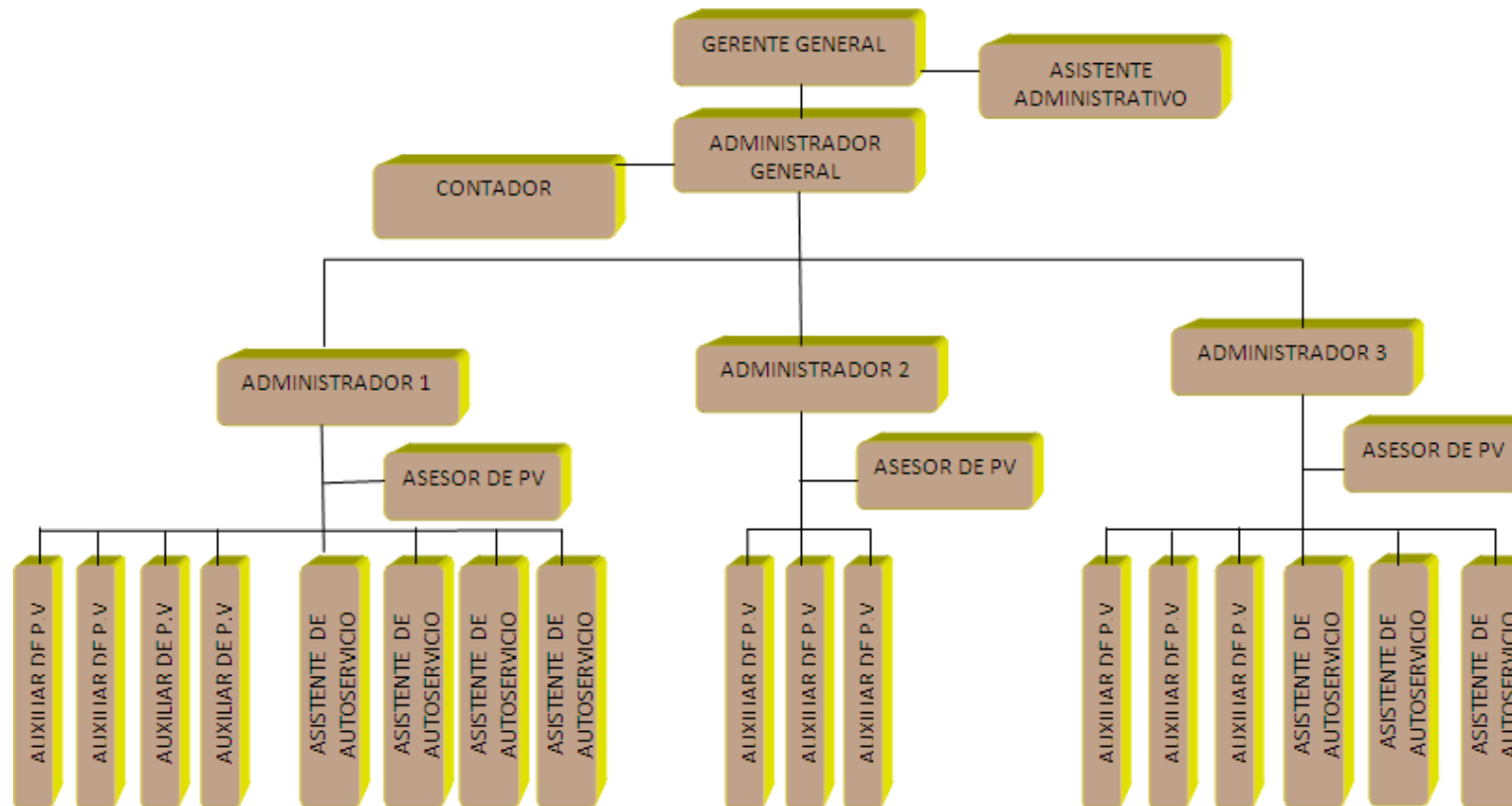
Se propone además la contratación de otro recurso humano, para que la administradora general sólo realice las funciones de su puesto y la administración de la farmacia que está a su cargo sea ocupado por otra persona, de esta manera ya no existirá sobrecarga de funciones y todas las tareas se ejecutaran de mejor manera.

Además de esta reestructuración cabe mencionar la oportunidad de ascenso que se les está ofreciendo al recurso humano, ya que el puesto de administrador de punto de venta debe ser cubierto por un colaborador que demuestre capacidad y liderazgo.

A continuación se muestra la propuesta del organigrama para las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003 del cantón La Libertad:



**GRÁFICO # 21: Estructura Organizacional**



**Fuente:** Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

#### **4.5.5.2 Orgánico funcional**

**Nombre del Puesto:** Gerente-Propietario

**Nivel:** Directivo






**Jefe Inmediato:**

**Subordinado Inmediato:** Administradora General

#### **Naturaleza del Puesto**

El Gerente-Propietario es el representante máximo y tiene la autoridad total de las farmacias, es quien toma las decisiones en todos los niveles organizacionales

#### **Perfil**

-  Edad entre 30 y 55 años
-  Capacidad de liderar
-  Capacidad de trabajar en equipo
-  Buenas relaciones interpersonales
-  Comunicación efectiva

#### **Funciones:**

- 1.- Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el desarrollo eficiente de las actividades que realizan las farmacias.
- 2.- Representar a las farmacias como persona jurídica y autorizar con su firma los contratos en que ellas intervienen.

3.- Autorizar y firmar los pagos a los diferentes proveedores y el pago de la nómina de empleados

4.- Liderar la gestión estratégica de las farmacias.

5.- Desarrollar y mantener relaciones diplomáticas y políticas con órganos reguladores y autoridades pertinentes al área farmacéutica.

6.- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los administradores

**Nombre del Puesto:** Administrador General

**Nivel:** Directivo






**Jefe Inmediato:** Gerente

**Subordinado(s) Inmediato(s):** Administradores de Punto de Venta

### **Naturaleza del Puesto**

El administrador general es el que hace las veces de gerente, debe estar capacitado para tomar las decisiones y disposiciones necesarias en ausencia del Gerente para el normal funcionamiento de las farmacias.

### **Perfil**

-  Edad entre 25 y 55 años
-  Capacidad de trabajar en equipo
-  Liderazgo y Eficiencia
-  Capacidad de trabajar bajo presión
-  Orientación hacia el cumplimiento de metas.

**Funciones:**

- 1.- Administrar de forma óptima los recursos humanos, materiales y financieros de las farmacias.
- 2.- Proponer estrategias para mejorar el funcionamiento y desarrollo de las farmacias.
- 3.- Vigilar que los administradores que están a su dependencia cumplan eficientemente sus funciones y obligaciones.
- 4.- Verificar que las metas diarias se cumplan y hacer un seguimiento de los resultados.
- 5.- Presentar los informes de las actividades de las farmacias periódicamente al Gerente.
- 6.- Controlar el manejo de los recursos financieros de las farmacias y minimizar los gastos.
- 7.- Planificar programas de capacitaciones constantes para los colaboradores.

**Nombre del Puesto:** Administrador de Punto de Venta

**Nivel:** Directivo

**Jefe Inmediato:** Administrador General

**Subordinado(s) Inmediato(s):** Asesores de Punto de Venta

**Naturaleza del Puesto**

El administrador es el representante del punto de venta, debe ser responsable y proactivo, ya que debe hacer cumplir las disposiciones del administrador general y del gerente general.

## **Perfil**

- ✚ Edad entre 20 y 50 años
- ✚ Capacidad de liderar equipos de trabajo
- ✚ Excelentes Relaciones humanas
- ✚ Capacidad de trabajar bajo presión
- ✚ Emprendedor y proactivo

## **Funciones:**

- 1.- Cumplir y hacer cumplir a los colaboradores las disposiciones emitidas por la administradora general.
- 2.- Planificar mediante un cronograma las actividades que se deben realizar en las farmacias.
- 3.- Publicar el horario de trabajo de los colaboradores en un lugar visible.
- 4.- Elaborar y publicar el horario de limpieza del local.
- 5.- Vigilar que cada colaborador cumpla con su presupuesto de venta diario.
- 6.- Liderar y motivar al personal que tiene a su cargo a trabajar en equipo para el cumplimiento de las metas.
- 7.- Establecer normas y políticas internas que aporten al buen desarrollo de las actividades de las farmacias.
- 8.- Velar por el bienestar físico y mental de su grupo de trabajo.
- 9.- Asignar perchas a cada colaborador para su respectiva limpieza, orden y control de productos por caducar.

**Nombre del Puesto:** Asistente Administrativa

**Nivel:** Medio

**Jefe Inmediato:** Gerente

**Subordinado(s) Inmediato(s):**

### **Naturaleza del Puesto**

La asistente administrativa debe tener una excelente presencia, ser responsable, puntual, servicial y amable, ya que trabajara junto al gerente general quien es el máximo representante de las farmacias

### **Perfil**

- ✚ Edad entre 18 y 30 años
- ✚ Excelente presentación personal
- ✚ Manejo de utilitarios básicos
- ✚ Excelente relaciones humanas
- ✚ Ordenada
- ✚ Conocimiento de sistemas de información y archivo

### **Funciones:**

1.- Responder las llamadas telefónicas dirigidas al gerente, organizar su agenda, calendario y agendar citas de negocios de acuerdo a su disponibilidad, preparar comunicados escritos y verbales para dar a conocer a los administradores acerca de las decisiones que ha tomado.

2.- Enviar y recibir correspondencias o paquetes dirigidos al Gerente, elaborar informes, cartas y documentos escritos solicitados por él

3.- Mantener los sistemas de archivos físicos y electrónicos de manera que el gerente tenga un acceso fácil y rápido a los documentos importantes para él y proveerse de los insumos de oficina necesarios para llevar a cabo sus labores eficientemente.

4.- Involucrarse directamente en todos los proyectos del gerente y obtener la información necesaria sobre proveedores y clientes, así como negociar precios, condiciones y requerimientos.

**Nombre del Puesto:** Contador

**Nivel:** Medio





**Jefe Inmediato:** Gerente

**Subordinado(s) Inmediato**

### **Naturaleza del Puesto**

El contador de las farmacias es el encargado de registrar ingresos y egreso, y operaciones financieras del gerente, es por esto que debe ser honrado, responsable y dedicado a su trabajo.

### **Perfil**

-  Edad entre 20 y 40 años
-  Título superior de Contabilidad y Auditoría
-  Capacidad de análisis y gestión
-  Capacidad de trabajar bajo presión

✚ Capacidad de trabajar en equipo

✚ Transparente y honrado

### **Funciones:**

- 1.- Revisar junto al gerente general la elaboración del presupuesto anual de las farmacias y dar seguimiento al mismo.
- 2.- Elaborar los estados financieros a las fechas requeridas por el gerente con información verídica, verificar y depurar las cuentas contables.
- 3.- Planificar la realización de los inventarios de mercadería periódicamente, examinar los resultados y realizar el respectivo informe para el gerente de las farmacias.
- 4.- Revisar el reporte de ventas diarias de cada farmacia y sus respectivos depósitos a las cuentas bancarias.
- 5.- Elaborar las declaraciones de retenciones de impuestos a la renta, realizar el pago de planillas de aportaciones al IESS, registrar el ingreso al seguro social a nuevos colaboradores y tramitar los diferentes permisos de funcionamiento de las farmacias y demás requerimientos que exige la ley.
- 6.- Realizar el pago a los diferentes proveedores de las farmacias y arriendos de local con su respectiva retención y archivar las facturas para su contabilización, elaborar los roles de pago de todos los colaboradores con los respectivos créditos y débitos, para su posterior cancelación.
- 7.- Llevar las cuentas personales del gerente general y registrar sus gastos, ingresos, pagos y giros.
- 8.- Pagar todos los servicios básicos de las farmacias, manteniendo un control sobre las variaciones de los servicios utilizados y los respectivos valores a pagar, para verificar el uso correcto de cada uno de estos recursos.



**Nombre del Puesto:** Asesor de Punto de Venta

**Nivel:** Operativo

**Jefe Inmediato:** Administrador de Punto de Venta

**Subordinado(s) Inmediato:** Auxiliar de Punto de Venta

### **Naturaleza del Puesto**

El asesor de punto de venta de las farmacias es la persona encargada cuando el administrador esté ausente y debe estar capacitado para reemplazar en cualquier circunstancia al administrador.

### **Perfil**

- ✚ Edad entre 18 y 35 años
- ✚ Capacidad de trabajar bajo presión
- ✚ Capacidad de manejar equipos de trabajo
- ✚ Disciplinado
- ✚ Orientación hacia el cumplimiento de objetivos

### **Funciones:**

- 1.- Realizar todas las tareas del administrador cuando éste no se encuentre o no esté disponible.
- 2.- Velar que todas las tareas de la farmacia se cumplan satisfactoriamente en ausencia del administrador.
- 3.- Vender por mostrador y llegar al presupuesto diario que se le ha asignado.

4.- Cumplir con todas las disposiciones emitidas por el administrador, la administradora general y el gerente.

5.- Cumplir puntualmente su horario de trabajo, bien uniformados y participar activamente en la toma de inventarios, reuniones de trabajo, capacitaciones y actividades adicionales que se hayan programado en las farmacias.

6.- Cumplir estrictamente con las políticas de facturación de productos establecidas por el Servicio de Rentas Internas y con el procedimiento de control de ventas de productos psicotrópicos.

7.- Revisar e ingresar correctamente al sistema de la farmacia la mercadería entregada por los proveedores, reportando los productos que hayan llegado en mal estado, deteriorado, vencido o con fecha de caducidad corta.

8.- Realizar devoluciones mensuales de mercadería por caducar a los proveedores y de productos que no tienen rotación.

9.- Ser responsable del correcto orden y limpieza de los productos de la percha asignada y realizar inventarios rotativos de control durante las horas laborales y reportar novedades.

**Nombre del Puesto:** Auxiliar de Punto de Venta

**Nivel:** Operativo

**Jefe Inmediato:** Administrador de Punto de Venta

**Subordinado(s) Inmediato:**

### **Naturaleza del Puesto**

El auxiliar de punto de venta es quien se encarga del área operativa, es decir, de las ventas, de la limpieza y orden del local.

## **Perfil**

- ✚ Edad entre 18 y 35 años
- ✚ Capacidad de trabajar bajo presión
- ✚ Capacidad de trabajar en equipo
- ✚ Disciplinado
- ✚ Orientación hacia el cumplimiento de objetivos

## **Funciones:**

- 1.- Cumplir con el calendario de trabajo establecido y con el uso correcto del uniforme, cuidando su apariencia personal.
- 2.- Ser responsable de un área predefinida de la farmacia para el control permanente de caducidades y responder por las pérdidas de mercadería debido al mal estado y fecha de caducidad.
- 3.- Participar en el cronograma de tareas de limpieza diaria del establecimiento y cumplir con las normas de higiene y uso de la cafetería
- 4.- Controlar el cumplimiento de las normas de admisión de clientes al establecimiento y políticas de no fumar, encargarse de reparaciones menores de bienes de fácil instalación y operar los equipos a su cargo siguiendo las normas de funcionamiento.
- 5.- Ser responsable del cuidado de los activos del local y de la desconexión de aparatos eléctricos peligrosos al final de la jornada y utilizar racionalmente los suministros de la farmacia.
- 6.- Vender por mostrador y llegar al presupuesto asignado y cumplir con las disposiciones emitidas por el administrador del local, de la administradora general y del gerente general.

7.- Cumplir con las políticas de facturación de acuerdo a las disposiciones del Servicio de Rentas Internas y revisar e ingresar al sistema la mercadería entregada por los proveedores reportando las novedades

**Nombre del Puesto:** Asistente de Autoservicio

**Nivel:** Operativo






**Jefe Inmediato:** Administrador de Punto de Venta

**Subordinado(s) Inmediato:**

### **Naturaleza del Puesto**

El asistente de autoservicio son las personas encargadas del autoservicio de las farmacias, deben tener buena presencia y ser amables con los clientes.

### **Perfil**

-  Edad entre 18 y 25 años
-  Capacidad de trabajar bajo presión
-  Excelente relaciones humanas
-  Disciplinado
-  Buena presencia

### **Funciones**

1.- Controlar el ingreso de los clientes a las farmacias, para que no entren con bolsos, fundas y alimentos, y los coloquen en los casilleros correspondientes y entregarles las respectivas llaves.

- 2.- Asesorar a los clientes en cuanto a marcas, usos, calidad y precios de los diferentes productos que ofrecen las farmacias.
- 3.- Cumplir con las normas de rotar la mercadería más antigua para la venta.
- 4.- Respetar estrictamente las políticas de exhibición y mercadeo de productos.
- 5.- Ser responsable por el correcto orden y limpieza de los productos de las perchas asignadas.
- 6.- Realizar inventarios rotativos de productos y reportar novedades.
- 7.- Acudir puntualmente a su horario de trabajo, bien uniformado y cumplir con las disposiciones emitidas por el gerente, la administradora general y el administrador del punto de venta.

#### **4.5.5.3 Política de Recursos Humanos**

Es necesario establecer políticas para el recurso humano de las organizaciones para garantizar el buen funcionamiento de las mismas, es una manera de fijar parámetros que se deben seguir con el propósito de que se cumplan todas las normas que se han impuesto y que serán útiles para mantener un ambiente laboral adecuado y llegar a los objetivos organizacionales propuestos.

De igual manera así como se establecen políticas, también es necesario implementar estrategias de motivación para los colaboradores, para promover no sólo un ambiente laboral armonioso sino también un personal altamente motivado y proactivo.

Entre las políticas e incentivos a implementarse en las Farmacias Cruz Azul tenemos las que se indican a continuación:

## **Políticas**

- ✚ Reunión trimestral de resultados de actividades y objetivos alcanzados.
- ✚ Establecimiento de un horario de trabajo fijo.
- ✚ Predisposición para trabajar en equipo.
- ✚ Ser honesto, honrado y transparente en el trabajo
- ✚ Mantener buenas relaciones laborales con todos los colaboradores.
- ✚ Ser puntual y responsable con los horarios de trabajo.
- ✚ Justificar los retrasos e inasistencia a su puesto de trabajo.
- ✚ Usar adecuadamente el uniforme y solo en las horas laborales

### **4.5.5.4 Dimensiones estructurales**

#### **Formalización**

La propuesta para las Farmacias Cruz Azul, está formalizada por un órgano regular de jerarquía horizontal y cuenta con un Gerente-Propietario, una Administradora General, tres Administradores de Punto de Venta, una Asistente Administrativa, un Contador, tres Asesores de Punto de Venta, 9 Auxiliares de Punto de Venta y siete Auxiliares de Autoservicio.

#### **Especialización**

Las Farmacias Cruz Azul contarán con especialización adecuada de cada uno de los integrantes que la conforman para un buen funcionamiento a nivel organizacional, los administradores serán especializados en gestión administrativa, administración de recursos humanos, planificación y control, liderazgo eficaz, y comunicación efectiva. Los colaboradores serán especializados en servicio y atención al cliente, y técnicas de ventas.

## **Jerarquía de autoridad**

En las Farmacias Cruz Azul, el Gerente-Propietario será quien tome las decisiones, esta sería su mayor responsabilidad ya que de ello depende el desarrollo y resultados que se obtengan, además será quien analice, comprenda y socialice los problemas de las farmacias para darle la mejor solución, trabajando en equipo con la Administradora General

## **Profesionalismo**

En las Farmacias Cruz Azul se capacitará a cada administrador en los aspectos relevantes a su cargo, con la intención de que no realicen su gestión administrativa de manera empírica, sino más bien, con fundamentos teóricos y puedan realizar eficaz y eficientemente todas las tareas administrativas.

A los colaboradores se los capacitará de igual manera para que sean más productivos en las horas laborables y sean capaces de captar más clientes con técnicas de ventas adecuadas.

## **Razones De Personal**

Los directivos y colaboradores tendrán definidas cada una de las funciones que desempeñarán, las razones de personal se centra en las habilidades que cada uno de ellos posee para desarrollar sus labores.

Los directivos obtendrán la habilidad para tomar decisiones efectivas dentro de cada farmacia, utilizando medios de comunicación y herramientas organizacionales eficaces.

Los colaboradores obtendrán habilidades en atención al cliente, lo que permitirá captar el mayor número de clientes, tratándolos con respeto y profesionalismo.

#### **4.5.5.5 Dimensiones contextuales**

##### **Tamaño**

En la presente propuesta el diseño organizacional cuenta con 27 miembros, entre ellos 4 directivos, una asistente y un contador, quienes tendrán funciones específicas que cada uno realizará para una mejor productividad y desarrollo de las farmacias.

##### **Tecnología Organizacional**

La tecnología que se utilizará en las Farmacias Cruz Azul será a través de herramientas modernas de comunicación y archivo, de comunicación con el fin de tener una comunicación fluida entre directivos y colaboradores, y de archivo para mantener una base de datos actualizada de clientes que permita un tener un acceso más rápido a ellos y darles a conocer los beneficios que las farmacias tienen para ellos.

##### **El Entorno**

El entorno de las farmacias son todos los locales comerciales que se encuentran a sus alrededores en el centro de La Libertad, incluyendo a la competencia, esto



permite realizar un diagnóstico del mercado en cuanto a su desarrollo empresarial en comparación con las empresas que se encuentran en su entorno

#### **4.5.5.6 Cultura organizacional**

La cultura organizacional de las Farmacias Cruz Azul, entendiéndose esta por un patrón de conductas, valores, principios y creencias compartidas por cada colaborador, se basará en promover un ambiente laboral armónico, donde se impulsará el sentido de pertenencia en cada uno de los trabajadores y el compromiso y responsabilidad que brinden a cada tarea que deben realizar dentro de las farmacias.

De igual manera en otro ámbito de la cultura organizacional de las farmacias se menciona al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que servirán de ejemplo para reforzar dicha cultura organizacional basándose en el respeto de cada uno de los involucrados.

#### **4.5.5.6 Vínculos interorganizacionales**

##### **MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DE SANTA ELENA**

Regula y controla que todos los requisitos para que las farmacias operen legalmente se cumplan.

##### **DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE SANTA ELENA**

Se encarga de los procesos de vigilancia y control sanitario del sector farmacéutico.

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN LA  
LIBERTAD

Otorga la licencia única anual de funcionamiento de las farmacias.

CUERPO DE BOMBEROS DE LA LIBERTAD

Emite el permiso de funcionamiento para las farmacias

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI)

Se realiza la declaración de los impuestos de las farmacias.

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Ofrece los diferentes servicios de salud para los colaboradores de las farmacias.

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES

Regula los lazos laborales entre empleadores y empleados, y promueve la equidad en el sistema remunerativo.

DISTRIBUIDORA FARMACEÚTICA ECUATORIANA (DIFARE)

Provee de la mercadería para que las farmacias realicen sus actividades comerciales

DESARROLLO INTEGRAL DE SOLUCIONES EMPRESARIALES (DIRES)

Provee del sistema de gestión de facturación e inventarios de las farmacias

## FUNDACIÓN EDUCATIVA FEDIFARE

Fundación encargada de las capacitaciones empresariales del sector farmacéutico.

### **4.5.6 Resultados de efectividad**

Los resultados de efectividad en las farmacias se determinan a través de los resultados deseados y todos los recursos humanos, materiales, físicos y financieros que se han utilizado para llegar a dichos resultados esperados.

Todos estos recursos son necesarios para coordinar y desarrollar todas las actividades necesarias para incrementar las ventas y llegar a los objetivos planteados en un período determinado de tiempo

#### **4.5.6.1 Eficacia**

Los colaboradores tendrán la capacidad de alcanzar las metas en el tiempo estimado por las farmacias, estos resultados se alcanzarán de manera efectiva si todos aplican sus conocimientos y habilidades obtenidas a través de la experiencia adquirida y las capacitaciones que han recibido.

Los directivos realizarán una administración eficiente al planificar y coordinar todas las acciones establecidas con la debida anticipación para cumplir cada proceso que conllevará al cumplimiento del fin en común entre los colaboradores y directivos de las farmacias, además del cumplimiento de las metas organizacionales.

#### **4.5.6.2 Eficiencia**

La eficiencia se mide en la habilidad que tienen los colaboradores para realizar sus funciones y dar una respuesta inmediata a cualquier problema que se presente durante el desarrollo de las mismas, esto significará una mejora para las farmacias y para cada uno de los integrantes de la organización ya que permitirá a los directivos observar un desarrollo organizacional sostenible en el tiempo.

#### **4.5.6.3 Evaluación y seguimiento**

Las actividades y funciones que se desempeñan en las farmacias Cruz Azul necesitan tener un seguimiento y una evaluación cuando se ejecutan, realizándolo cuidadosamente de tal manera que se obtengan los resultados esperados.

El seguimiento es necesario para observar las falencias, procesos y requerimientos que cada función conlleva; y la evaluación es primordial ya que de esta manera se retroalimentan los procedimientos y resultados que se obtienen.

### **4.6 PRESUPUESTO**

En el siguiente presupuesto se resumen los costos que se necesitarán para llevar a cabo el plan de acción de este proyecto.

El fin es optimizar los recursos a través de la distribución de funciones de cada elemento y a través de las capacitaciones que se gestionarán para los directivos y colaboradores, y así mejorar la gestión administrativa de las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003.

#### 4.6.1 Presupuesto de capacitación a los colaboradores

Es importante tener un talento humano bien capacitado y motivado, por lo que se ha considerado gestionar con la Fundación Educativa FEDIFARE un plan de capacitaciones para los colaboradores de las farmacias Cruz Azul que se detalla a continuación

**CUADRO #:6 Presupuesto de Capacitaciones**

<b>CAPACITACIONES</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>NUMERO</b>	<b>VALOR TOTAL ANUAL</b>
Excelencia en servicio al cliente	120,00	1	120,00
Administración de RRHH	120,00	1	120,00
Técnicas de ventas	120,00	1	120,00
Liderazgo y Administración	120,00	1	120,00
Alquiler de sala	100,00	4	400,00
Refrigerios	2,00	88	176,00
Carpetas	0,50	22	11,00
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>	<b>1067</b>

**Fuente:** Farmacias Cruz Azul

**Elaborado por:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría

#### 4.6.2 Presupuesto de incentivos

En la presente propuesta se sugiere implementar un plan de incentivos para los colaboradores, ya que es importante motivarlos para que el cumplimiento de sus funciones sea eficiente y sean más productivos.

### CUADRO # 7: Presupuesto de incentivos

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL ANUAL
Botón-prendedor	12	5,00	60,00
Diploma	12	4,00	48,00
Marco colgante para foto	1	10,00	10,00
Integraciones	4	100,00	400,00
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>119,00</b>	<b>518,00</b>

Fuente: Farmacias Cruz Azul

Elaborado por: Blanca Margarita Tigero Echeverría

### 4.6.3 Presupuesto de publicidad y tecnología

Dentro de las actividades de las farmacias es necesario implementar más publicidad y medios de comunicación modernos, por ello se ha propuesto el siguiente presupuesto para estos fines.

### CUADRO # 8: Presupuesto de publicidad

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL ANUAL
Publicidad radial	12	50,00	600,00
Afiches	200	0,50	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>50,50</b>	<b>700,00</b>

Fuente: Farmacias Cruz Azul

Elaborado por: Blanca Margarita Tigero Echeverría

#### 4.6.4 Presupuesto de implementos tecnológicos

**CUADRO #9: Presupuesto de implementos tecnológicos**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL ANUAL
Paquete mensual de banda ancha	12	25,00	300,00
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>25,00</b>	<b>300,00</b>

Fuente: Farmacias Cruz Azul

Elaborador por: Blanca Margarita Tigrero Echeverría

#### 4.6.5 Presupuesto de personal

En la presente propuesta se sugiere la contratación de una asistente administrativa para el gerente, que realice todas las tareas gerenciales y de un auxiliar de punto de venta, ya que se propone que la administradora general que también tiene a cargo la administración de la farmacia GC003, sólo tenga el cargo de administradora general y de esta manera su trabajo sea más eficiente y no tenga demasiadas cargas de trabajo, lo que permitirá agilizar todos los procesos y tareas organizacionales y de gestión, por lo tanto el colaborador que tiene el cargo de asesor de punto de venta, asciende a administrador de ese punto, y el puesto vacante necesita ser cubierto, por lo que se contrata a un auxiliar de punto de venta para cubrir se espacio.

El presupuesto de contratación se detalla en el siguiente cuadro, en el que se considera el sueldo de la asistente administrativa y del auxiliar durante un año, adicional se toman en cuenta los aportes al IESS, y los beneficios de ley.

**CUADRO #10: Presupuesto de personal**

DESCRIPCION DEL PUESTO	N O.	SUELDO MENSUAL	APORTE 9.35%	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	APORTE PATRONAL 11.15%	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Asistente administrativo	1	500	46,75	340	340	55.75	509	6788
Auxiliar de PV	1	400	37.40	340	340	44.60	362.60	5031.2
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>900</b>	<b>84,15</b>	<b>680</b>	<b>680</b>	<b>100,35</b>	<b>871.60</b>	<b>11819,20</b>

Fuente: Farmacias Cruz Azul

Elaborado por: Blanca Margarita Tigrero Echeverría

**CUADRO #11: Resumen Presupuesto**

DESCRIPCIÓN	VALOR
CAPACITACIONES	1067,00
INCENTIVOS	518,00
PUBLICIDAD	700,00
IMPLEMENTOS TECNOLÓGICOS	300,00
RECURSO HUMANO	11819,20
<b>TOTALES</b>	<b>14404,20</b>

Fuente: Farmacias Cruz Azul

Elaborado por: Blanca Margarita Tigrero Echeverría



## **4.7 CONCLUSIONES**

1.- Las farmacias cuentan con un gran equipo de trabajo, por ello con el programa de capacitaciones al personal administrativo y operativo que se les impartirá, ellos podrán desarrollar al máximo sus habilidades y potencial, de esta manera se logrará brindar un servicio de calidad, aumentar el nivel de ventas y llegar al presupuesto establecido inicialmente.

2.- Con una buena comunicación entre colaboradores y directivos podrán realizar sus funciones con más efectividad, ya que la información llegará a cada uno de ellos oportunamente.

3.- Las funciones asignadas adecuadamente a cada empleado permitirá ejercer un mayor control y coordinación sobre las tareas que se deben llevar a cabo según el cronograma de las farmacias y de acuerdo a la proyección estratégica que se ha establecido, procurando el cumplimiento de la misión, objetivos, estrategias y visión.

4.- El diseño de la estructura organizacional idónea permitirá distribuir el trabajo según la especialidad de cada uno los trabajadores de las farmacias, además de definir los cargos efectivamente para evitar sobrecargas de trabajo.

5.- Implementando las estrategias organizacionales se podrá captar el mayor número de clientes brindando un servicio de calidad, manteniendo un contacto más directo con el cliente para cubrir sus necesidades y conocer sus expectativas, además de mantenerlos informados sobre las promociones, descuentos, eventos y beneficios que las farmacias ofrecen a sus clientes leales.

#### **4.8 RECOMENDACIONES**

1.- Aplicar correctamente el programa de capacitaciones sugerido en la presente propuesta, para los colaboradores y administradores con el fin de adquirir conocimientos, destrezas y mejorar el desempeño laboral para que todas las actividades de las farmacias sean realizadas eficientemente y todos los recursos sean utilizados con responsabilidad.

2.- Establecer un sistema de comunicación idóneo entre directivos y colaboradores utilizando las herramientas tecnológicas modernas que poseen las farmacias para mejorar el flujo de la información y se pueda agilizar todas las tareas.

3.- Realizar todas las actividades y funciones de las farmacias, como han sido asignadas, siguiendo la proyección estratégica determinada en la presente propuesta, de acuerdo a la misión, visión, objetivos y estrategias.

4.- Contratar los recursos humanos sugeridos en la presente propuesta, e implementar el diseño organizacional sugerido para fortalecer la gestión administrativa, mejorar al ambiente laboral y las relaciones interpersonales; y cumplir con las metas eficazmente utilizando todos los recursos disponibles.

5.- Aplicar las estrategias organizacionales propuestas para tener una mayor participación en el mercado, captar el mayor número de clientes, ganar la preferencia y lealtad de nuevos clientes potenciales, ofreciendo productos de calidad y un excelente servicio brindando un buen trato con amabilidad y calidez.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Bernal Torres, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. 3era. Edición. Colombia: Pearson.

Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. 10ma. Edición. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Daft, R. (2007). Administración Teoría del Diseño Organizacional. Thomson. México

Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. 10ma. Edición. México: Thomson.

Don Hellriegel, S. J. (2009). Administración, Un enfoque basado en competencias. Santa Fe: Cengage Learning.

Eco Humberto. (2009) Cómo se hace una tesis. Tomo bibliográfico.

Hellriegel, D., & Jhon, S. (2010). Comportamiento Organizacional. 13 ava. Edición. Texas: Thomson.

Hessen Johannes (2001). Teoría del conocimiento ILCA. México.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. 5ta. Edición. México: Mc Graw Hill. Interamericana Editores.

Jones, G. R. (2009). Diseño y Cambio en las Organizaciones. Texas: Pearson.

Martinez G. Laura. (2011) Tipos de diseño de investigación. Centre Cochrane Iberoamericano. México.

Nekane Aramburu, O. R. (2009). Organización de Empresas. México: Deusto Publicaciones.

Sampieri H. Roberto (2008). Metodología de la Investigación. 5ta. Edición. McGrawHill. México

Stephen P. Robbins (2000). Comportamiento Organizacional. 8va Edición. Pearson. México

Tamayo y Tamayo, M. (2013). Metodología Formal de la Investigación Científica. 5ta. Edición. Mexico: Limusa S.A.

Vara H. Aristides (2012). 7 pasos para hacer una tesis. USMP. Lima.

## **PÁGINAS WEB**

Desarrollo Organizacional. (2013)[en línea]. Consultado: [Noviembre de 2014].  
Disponible en: [www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/22/comunvent.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/22/comunvent.htm)

Grupo Difare.(2013) [en línea] Consultado: [ Noviembre de 2014] Disponible en:  
<http://www.farmaciascruzazul.com/MedContinua/>

IESS (2014) [en línea] Consultado: [Diciembre de 2014] Disponible en:  
<http://www.forosecuador.ec/forum/.../3557-comprobante-de-pagos-del-ies>

INEC (2014) [en línea] Consultado: [Enero 2015] Disponible en:  
<http://www.inec.gob.ec>. Censo de Población y Vivienda 2010.

Ministerio de Salud Pública (2014) [en línea] Consultado: [Enero de 2015]  
Disponible en: [www.controlsanitario.gob.ec/wp.../LEY-ORGANICA-DE-SALUD1.pdf](http://www.controlsanitario.gob.ec/wp.../LEY-ORGANICA-DE-SALUD1.pdf)

# ANEXOS

## ANEXOS

### ANEXO # 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA	FORMULACION DEL PROBLEMA	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES
<p>INCIDENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS FARMACIAS “CRUZ AZUL” GC001, GC002 Y GC003 DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014.</p>	<p>¿Cómo influye la estructura organizacional en el desempeño laboral de las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003, del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2014?</p>	<p>1.- ¿En qué modelo teórico se fundamentará para el diseño organizacional de las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003, del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?</p> <p>2.- ¿Qué factores previos a la elaboración del modelo de un diseño organizacional deben considerarse, para poder establecer las bases fundamentales de la empresa?</p> <p>3.- ¿Mediante la propuesta planteada de un modelo de diseño organizacional se podrán mejorar el desempeño y el direccionamiento de las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003?</p> <p>4.- ¿Cuáles son las necesidades a satisfacer del diseño organizacional de las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003?</p>	<p><b>GENERAL</b> Evaluar la influencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa, a través de un diagnóstico de la situación actual para el diseño organizacional de las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003, del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena</p> <p><b>ESPECIFICOS</b></p> <p>1.Fundamentar en función de las diferentes teorías de autores de Diseño Organizacional, a través de consultas bibliográficas, las mismas que facilitarán el conocimiento del objeto de estudio.</p> <p>2.Delinear los métodos de investigación utilizando la metodología más idónea para orientar el proceso de investigación.</p> <p>3.Realizar un diagnóstico de la situación actual de las Farmacias “Cruz Azul” y de su entorno, mediante el análisis de los resultados que se han obtenido de la investigación para estructurar el FODA.</p> <p>4.Elaborar una propuesta para el Diseño Organizacional de las Farmacias, a través de herramientas metodológicas de investigación, con el fin de que éstas puedan operar con líneas de mando.</p>	<p>La influencia de una estructura organizacional permitirá el fortalecimiento de la gestión administrativa de las Farmacias “Cruz Azul” GC001, GC002 y GC003, del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena</p>	<p>INDEPENDIENTE</p> <p>La Estructura Organizacional</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>La Gestión Administrativa de las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003</p>

**ANEXO # 2: CARTA AVAL DE LAS FARMACIAS CRUZ AZUL**



## ANEXO # 3: MODELO DE ENTREVISTA A LA ENTREVISTA

### UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA



**Objetivo:** Realizar un análisis de campo a través de la recopilación de información, para diseñar estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003. La información que nos pueda brindar será útil para los fines pertinentes y será tratada estadísticamente.

### ENTREVISTA A LA DIRECTIVA

Nombre.....

Fecha.....

1.- ¿Con qué fin se constituyeron las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003?

2.- ¿Los objetivos de cada farmacia planteados inicialmente se han cumplido?

3.- ¿Las farmacias cuentan con un cronograma de actividades diarias?

4.- ¿Las farmacias cuentan con una misión, visión, objetivos y estrategias organizacionales?

5.- ¿Las farmacias poseen un reglamento interno, manual de funciones y políticas organizacionales?

6.- ¿Piensa usted que es primordial que en las farmacias exista trabajo en equipo?

7.- ¿Existen líneas jerárquicas definidas adecuadamente en las Farmacias Cruz Azul?

8.- ¿Existe una división de trabajo para cada colaborador de acuerdo al cargo que desempeñan en las farmacias

9.- ¿Existe un sistema de comunicación idóneo entre directivos y colaboradores?

10.- Según su criterio, ¿cree usted que las tareas administrativas de las farmacias Cruz Azul, mejorarían con la implementación de un diseño organizacional adecuado?

## ANEXO # 4: MODELO DE LA ENTREVISTA A LOS COLABORADORES

### UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA



**Objetivo:** Realizar un análisis de campo a través de la recopilación de información, para diseñar estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003. La información que nos pueda brindar será útil para los fines pertinentes y será tratada estadísticamente.

### ENTREVISTA A LOS COLABORADORES

**Nombre:**.....

**Fecha:**.....

- 1.- ¿Cómo considera usted la planificación de las tareas que se ejecutan en las Farmacias “Cruz Azul”?
  
- 2.- ¿Cree usted que en las Farmacias “Cruz Azul” existe el trabajo en equipo?
  
- 3.- ¿Piensa usted que los administradores de las Farmacias “Cruz Azul” se preocupan por mantener un ambiente laboral armónico?
  
- 4.- Según su punto de vista, ¿Cómo califica usted la gestión administrativa en las Farmacias “Cruz Azul”?

5.- ¿La opinión de los colaboradores es tomada en cuenta para la toma de decisiones?

6.- ¿Existe una buena comunicación entre los directivos y colaboradores de las Farmacias “Cruz Azul”?

7.- ¿Conoce usted cuáles son sus funciones específicas dentro de las Farmacias “Cruz Azul”?

8.- ¿Las funciones asignadas a cada colaborador se cumplen satisfactoriamente?

9.- ¿Existe un control adecuado sobre las funciones que cada colaborador realiza para garantizar que sean cumplidas correctamente?

10.- ¿Los directivos de las Farmacias “Cruz Azul” gestionan planes de capacitación constante para los colaboradores?

11.- ¿Cree usted que el personal de las Farmacias “Cruz Azul” tiene la suficiente motivación para llevar a cabo sus labores eficientemente?

12.- ¿Se siente satisfecho con la remuneración que percibe?

13.- Según su criterio, ¿Cree usted que los administradores de las Farmacias “Cruz Azul” cuentan con la debida preparación para cumplir adecuadamente las tareas que su cargo amerita?

14.- ¿Cree usted que los procesos administrativos de las Farmacias “Cruz Azul” mejorarían con la implementación de un diseño organizacional?

15.- ¿Estaría de acuerdo en que se implemente un diseño organizacional adecuado para las Farmacias “Cruz Azul”?

#### **ANEXO # 5: MODELO DE ENTREVISTA A LOS CLIENTES**

## UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA



**Objetivo:** Realizar un análisis de campo a través de la recopilación de información, para diseñar estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003. La información que nos pueda brindar será útil para los fines pertinentes y será tratada estadísticamente.

### ENCUESTA A LOS CLIENTES

Nombre.....

Fecha.....

Telf..... Sexo: M F

Edad: 18-24 años   
25-34 años   
35-44 años   
45-54 años   
Más de 55

Nivel de instrucción del entrevistado:  
Primaria   
Secundaria   
Superior

**1.- ¿Con qué frecuencia usted realiza sus compras en las Farmacias Cruz Azul?**

Diario   
Semanal   
Quincenal   
Mensual   
Otros

**2.- ¿Cómo califica usted la imagen de las Farmacias Cruz Azul?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

**3.- ¿Qué le parecen los precios que le ofrecen las Farmacias Cruz Azul?**

Muy caros	<input type="checkbox"/>
Caros	<input type="checkbox"/>
Medianamente caros	<input type="checkbox"/>
Económicos	<input type="checkbox"/>
Baratos	<input type="checkbox"/>

**4.- ¿Cómo califica usted la variedad de los productos que le ofrecen las Farmacias Cruz Azul?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

**5.- ¿Al realizar sus compras se siente satisfecho con el servicio que le brindan?**

Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
Insatisfecho	<input type="checkbox"/>
Muy insatisfecho	<input type="checkbox"/>

**6.- ¿Cómo califica usted la atención que recibe en las Farmacias Cruz Azul?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

**7.- ¿Qué tan de acuerdo está usted en que los dependientes de farmacia están capacitados para atender al público en el área farmacéutica?**

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>



**8.- ¿Cómo valora usted las promociones y descuentos que le ofrecen las Farmacias Cruz Azul?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

**9.- ¿Está usted de acuerdo en que las farmacias le ofrecieran nuevos productos y servicios?**

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

**10.- ¿Qué tipo de productos y servicios nuevos le gustaría que las Farmacias Cruz le ofreciera?**

Banco del Barrio	<input type="checkbox"/>
Servicio de copiadora	<input type="checkbox"/>
Punto de Salud	<input type="checkbox"/>
Maquillajes	<input type="checkbox"/>
Productos de bazar y obsequios	<input type="checkbox"/>

**11.- ¿Qué tan de acuerdo está usted en que los dependientes de las farmacias le brindan seguridad y confianza al momento de realizar sus compras?**

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO # 6: VALIDACIÓN DE LAS ENTREVISTAS Y ENCUESTAS PARA LAS FARMACIAS CRUZ AZUL

### DATOS GENERALES:

**Apellidos y Nombres del Informante:** Ing Adrián Valencia, MBA  
**Cargo e Institución donde labora:** Docente-Universidad Península de Santa Elena  
**Título de la investigación:** Diseño Organizacional para las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 y GC003 del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2015  
**Nombre del instrumento:** Encuesta  
**Autor del Instrumento:** Blanca Margarita Tigrero Echeverría  
**Alumno de:** Ingeniería en Administración de Empresas

### ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Exce-lente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.				✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.				✓	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					✓
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					✓
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				✓	
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					✓

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(✓) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

85%.%

Lugar y fecha: La Libertad, Enero del año 2015.

  
 .....  
 Firma del Experto Informante  
 DNI. N° ..... Teléfono N° 091942550

Ficha del Informe de opinión de expertos

**I. DATOS GENERALES:**

Apellidos y Nombres del Informante: Ec. William Caiche

Cargo e Institución donde labora: Docente Universidad Península de Santa Elena

Título de la investigación: Diseño Organizacional para las Farmacias Cruz Azul GC001, GC002 YGC003, del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2015

Nombre del instrumento: Entrevista

Autor del Instrumento: Blanca Margarita Tigreiro Echeverría

Alumno de: Administración de Empresa

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00- 20%	Regular 21-40%	Buena 41- 60%	Muy Buena 61- 80%	Exce lente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					100%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					100%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				90%	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					100%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				90%	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					100%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					100%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					100%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					100%
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					100%

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

(✓) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

98 %

Lugar y fecha: La Libertad, Enero del año 2015.

Firma del Experto Informante.

DNI. N° 0907077258... Teléfono N° 0982919173

**ANEXO # 7: ACTA DE APROBACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN,  
OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ESTRUCTURA ORGÁNICA**



**FARMACIAS "CRUZ AZUL"**  
La Libertad-Ecuador

La Libertad, 2 de Enero de 2015.

**ACTA DE APROBACIÓN**


La Directiva de las Farmacias "Cruz Azul" GC001, GC002 y GC003, del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, por medio de la presente, nos permitimos informar la aprobación de los siguientes puntos que se encuentran inmersos en el diseño organizacional propuesto por la Srta. Blanca Margarita Tigreiro Echeverría:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Estrategias
- Estructura orgánica

Muy atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Jenny Jara Mirabá  
Administradora GC003

  
\_\_\_\_\_  
Julia González Banchón  
Administradora GC002

  
\_\_\_\_\_  
Mercy Reyes Morales  
Administradora General

## ANEXO # 8: SESIÓN DE TRABAJO No. 1

### ACTA DE SESION DE TRABAJO # 1

Celebrada el 15 de Noviembre de 2014

Siendo las 13h30 del día 15 de noviembre del año 2014, en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, se llevó a cabo la primera sesión de trabajo con los integrantes de las Farmacias "Cruz Azul" para tratar los siguientes puntos:

- 1.- Verificación de la asistencia de los miembros de las farmacias
- 2.- Aprobación de la Administradora General para realizar el trabajo del diseño propuesto
- 3.- Socialización sobre los temas a tratar en el proyecto

Siendo las 14h30 se levanta la sesión, agradeciendo a todos por su asistencia.

Muy atentamente,



Jenny Jara Mirabá  
Administradora GC003



Julia González Banchón  
Administradora GC002



Mercy Reyes Morales  
Administradora General

## ANEXO # 9: SESION DE TRABAJO No. 2

### ACTA DE SESION DE TRABAJO # 2

Celebrada el 30 de Noviembre de 2014

Siendo las 14h30 del día 30 de noviembre del año 2014, en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, se llevó a cabo la segunda sesión de trabajo con los integrantes de las Farmacias "Cruz Azul" para tratar los siguientes puntos:

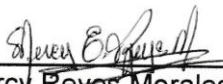
- 1.- Verificación de la asistencia de los miembros de las farmacias
- 2.- Socialización de los beneficios de un diseño organizacional.
- 3.- Determinación de los problemas internos de las farmacias.
- 4.- Discusión sobre las posibles causas de los problemas

Siendo las 15h30 se levanta la sesión, agradeciendo a todos por su asistencia.

Muy atentamente,

  
Jenny Jara Mirabá  
Administradora GC003

  
Julia González Banchón  
Administradora GC002

  
Mercy Reyes Morales  
Administradora General

**ANEXO # 10: SESION DE TRABAJO No.3**

**ACTA DE SESION DE TRABAJO # 3**

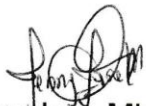
Celebrada el 4 de Diciembre de 2014

Siendo las 15h30 del día 4 de diciembre del año 2014, en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, se llevó a cabo la tercera sesión de trabajo con los integrantes de las Farmacias "Cruz Azul" para tratar los siguientes puntos:

- 1.- Verificación de la asistencia de los miembros de las farmacias
- 2.- Determinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las farmacias
- 3.- Socialización de la misión, visión, objetivos y estrategias propuestas en el diseño.
- 4.- Compromiso de la organización de aplicar el diseño organizacional propuesto para mejorar la gestión administrativa

Siendo las 16h30 se levanta la sesión, agradeciendo a todos por su asistencia.

Muy atentamente,



Jenny Jara Mirabá  
Administradora GC003



Julia González Banchón  
Administradora GC002



Mercy Reyes Morales  
Administradora General



## **ANEXO # 11: CERTIFICADO DE GRAMATÓLOGO**

La Libertad, 16 de Febrero de 2015.

SEÑORA

MERCY ARACELY MAGALLÁN MATÍAS

MAGISTER EN DISEÑO Y EVALUCIÓN DE MODELOS EDUCATIVOS

### **CERTIFICO**

Que he revisado el texto de tesis con el tema “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS FARMACIAS CRUZ AZUL GC001, GC002 Y GC003 DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015” de la autoría de BLANCA MARGARITA TIGRERO ECHEVERRÍA, con cédula de identidad No. 092331159-1, egresada de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. La misma que refleja pulcritud en la escritura, se utilizan signos de puntuación de manera acertada, la temática evita los vicios de dicción, existe concentración y exactitud en las ideas. El lenguaje es pedagógico, sencillo y directo; por lo que es de fácil comprensión.

MUY ATENTAMENTE



---

Msc. Mercy Aracely Magallán Matías  
C.I. 0909821977  
Registro No.1050-13-86041218

**ANEXO #12: FOTOS**

**FARMACIA GC003**



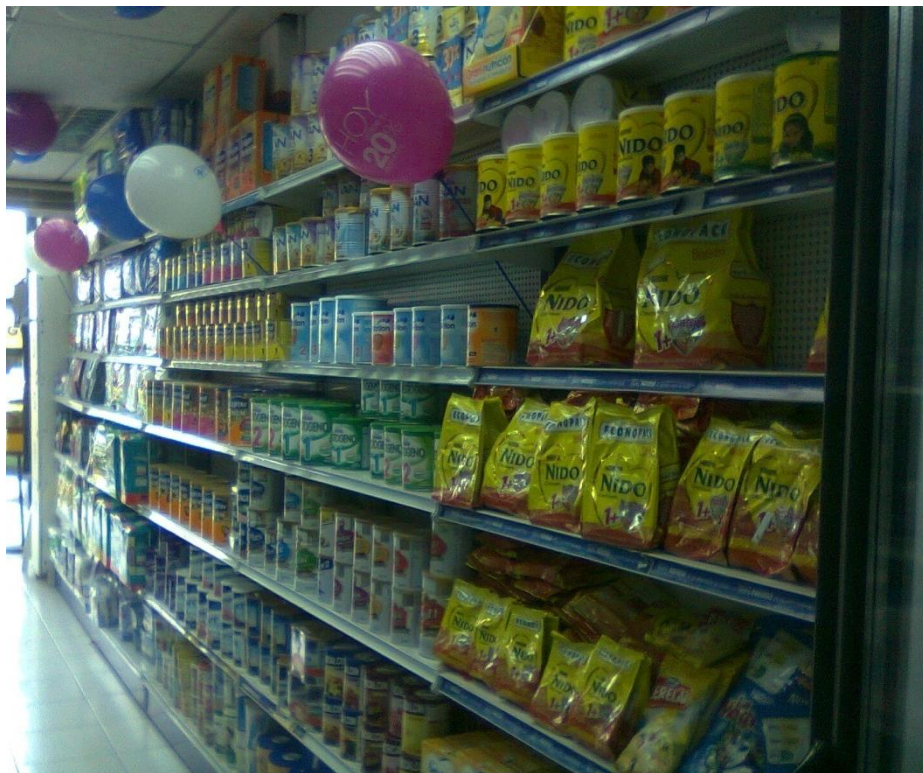
**PERSONAL DE AUTOSERVICIO**



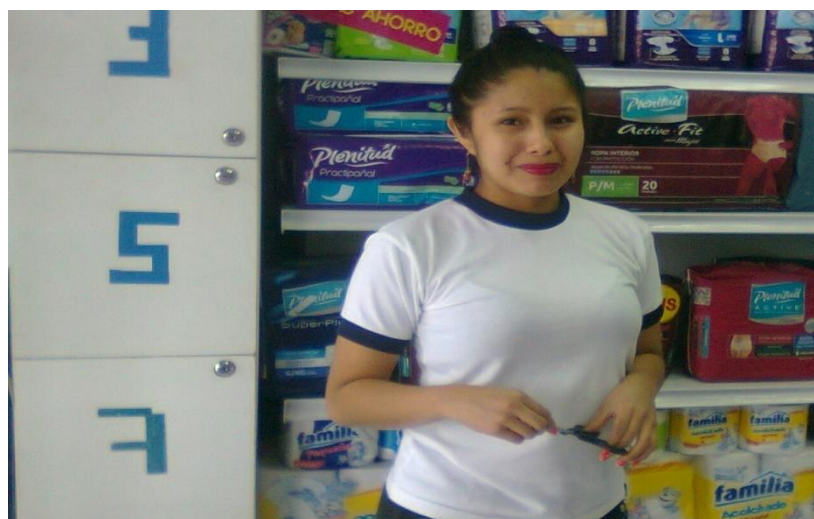
**FARMACIA GC002**  
**ATENCIÓN AL CLIENTE**



**FARMACIA GC001**



## REALIZANDO LAS ENCUESTAS



## ANEXO # 13: LEY ORGÁNICA DE LA SALUD

### LEY ORGÁNICA DE SALUD

(Ley No. 2006-67)

**Nota:**

Esta Ley deroga al Código de la Salud (D.S. 188, R.O. 158, 8-II-1971), que puede ser revisado en la sección [histórica](#).

EL CONGRESO NACIONAL

**Considerando:**

Que el numeral 20 del artículo 23 (32) de la Constitución Política de la República, consagra la salud como un derecho humano fundamental y el Estado reconoce y garantiza a las personas el derecho a una calidad de vida que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, saneamiento ambiental, ...;

Que el artículo 42 (32) de la Constitución Política de la República, dispone que "El Estado garantizará el derecho a la salud, su promoción y protección, por medio del desarrollo de la seguridad alimentaria, la provisión de agua potable y saneamiento básico, el fomento de ambientes saludables en lo familiar, laboral y comunitario, y la posibilidad de acceso permanente e ininterumpido a servicios de salud, conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia";

Que el Código de la Salud aprobado en 1971, contiene disposiciones desactualizadas en relación a los avances en salud pública, en derechos humanos, en ciencia y tecnología, a la situación de salud y enfermedad de la población, entre otros;

Que el actual Código de la Salud ha experimentado múltiples reformas parciales que lo han convertido en un cuerpo legal disperso y desintegrado;

Que ante los actuales procesos de reforma del Estado, del sector salud y de globalización, en los que se encuentra inmerso nuestro país, la legislación debe priorizar los intereses de la salud de la población por sobre los comerciales y económicos;

Que el Ecuador ha ratificado convenios y tratados internacionales que determinan compromisos importantes del país en diferentes materias como derechos humanos, derechos sexuales y reproductivos, derechos de niños, niñas y adolescentes, entre otros;

Que se hace necesario actualizar conceptos normativos en salud, mediante la promulgación de una ley orgánica que garantice la supremacía sobre otras leyes en esta materia; y,

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales expide la siguiente: Ley Orgánica de Salud

#### Título Preliminar

##### Capítulo I

#### DEL DERECHO A LA SALUD Y SU PROTECCIÓN

**Art. 1.-** La presente Ley tiene como finalidad regular las acciones que permitan efectivizar el derecho universal a la salud consagrado en la Constitución Política de la República y la ley. Se rige por los principios de equidad, integralidad, solidaridad, universalidad, irrenunciabilidad, indivisibilidad, participación, pluralidad, calidad y eficiencia; con enfoque de derechos, intercultural, de género, generacional y bioético.

**Nota:**

Por Disposición Derogatoria de la Constitución de la República del Ecuador (R.O. 449, 20-X-2008), se abroga la Constitución Política de la República del Ecuador (R.O. 1, 11-VIII-1998), y toda norma que se oponga al nuevo marco constitucional.

**Art. 2.-** Todos los integrantes del Sistema Nacional de Salud para la ejecución de las actividades relacionadas con la salud, se sujetarán a las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos y las normas establecidas por la autoridad sanitaria nacional.

**Art. 3.-** La salud es el completo estado de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Es un derecho humano inalienable, indivisible, irrenunciable e intransigible, cuya protección y garantía es responsabilidad primordial del Estado; y, el resultado de un proceso colectivo de interacción donde Estado, sociedad, familia e individuos convergen para la construcción de ambientes, entornos y estilos de vida saludables.

##### Capítulo II

#### DE LA AUTORIDAD SANITARIA NACIONAL, SUS COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES

**Art. 4.-** La autoridad sanitaria nacional es el Ministerio de Salud Pública, entidad a la que corresponde el ejercicio de las funciones de rectoría en salud; así como la responsabilidad de la aplicación, control y vigilancia del cumplimiento de esta Ley; y, las normas que dicte para su plena vigencia serán obligatorias.

**Art. 5.-** La autoridad sanitaria nacional creará los mecanismos regulatorios necesarios para que los recursos destinados a salud provenientes del sector público, organismos no gubernamentales y de organismos internacionales, cuyo beneficiario sea el Estado o las instituciones del sector público, se orienten a la implementación, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos, de conformidad con los requerimientos y las condiciones de salud de la población.

**Art. 6.-** Es responsabilidad del Ministerio de Salud Pública:

1. Definir y promulgar la política nacional de salud con base en los principios y enfoques establecidos en el artículo 1 de esta Ley, así como aplicar, controlar y vigilar su cumplimiento;
2. Ejercer la rectoría del Sistema Nacional de Salud;
3. Diseñar e implementar programas de atención integral y de calidad a las personas durante todas las etapas de la vida y de acuerdo con sus condiciones particulares;
4. Declarar la obligatoriedad de las inmunizaciones contra determinadas enfermedades, en los términos y condiciones que la realidad epidemiológica nacional y local requiera; definir las normas y el esquema básico nacional de inmunizaciones; y, proveer sin costo a la población los elementos necesarios para cumplirlo;
5. Regular y vigilar la aplicación de las normas técnicas para la detección, prevención, atención integral y rehabilitación, de enfermedades transmisibles, no transmisibles, crónico-degenerativas, discapacidades y problemas de salud pública declarados prioritarios, y determinar las enfermedades transmisibles de notificación obligatoria, garantizando la confidencialidad de la información;

**Sección 3**  
**DEL USO Y CONSUMO DE PSICOTRÓPICOS, ESTUPEFACIENTES Y OTRAS SUBSTANCIAS QUE**  
**GENERAN DEPENDENCIA**

[Art. 51.-](#) Está prohibido la producción, comercialización, distribución y consumo de estupefacientes y psicotrópicos y otras sustancias adictivas, salvo el uso terapéutico y bajo prescripción médica, que serán controlados por la autoridad sanitaria nacional, de acuerdo con lo establecido en la legislación pertinente.

**Título II**  
**PREVENCIÓN Y CONTROL DE ENFERMEDADES**

**Capítulo I**  
**DE LAS INMUNIZACIONES**

[Art. 52.-](#) La autoridad sanitaria nacional proveerá a los establecimientos de salud los biológicos e insumos para las enfermedades inmunoprevenibles contempladas en el esquema básico nacional de vacunación, en forma oportuna y permanente, asegurando su calidad y conservación, sin costo al usuario final.

[Art. 53.-](#) Es obligación de los servicios de salud y otras instituciones y establecimientos públicos y privados, inmunizar a los trabajadores que se encuentren expuestos a riesgos prevenibles por vacunación, de conformidad con la normativa emitida por la autoridad sanitaria nacional.

[Art. 54.-](#) El Estado garantizará y transferirá oportunamente, a través del organismo competente, los recursos económicos suficientes para el cumplimiento de las acciones del Programa Ampliado de Inmunizaciones, de conformidad con lo señalado en la ley.

[Art. 55.-](#) Los biológicos importados por el Estado a través del Fondo Rotatorio o de los convenios de gobierno a gobierno, no requieren de registro sanitario nacional, siendo obligatorio el del país de origen y la comprobación de la calidad y seguridad del producto antes de su distribución y utilización.

[Art. 56.-](#) Los biológicos adquiridos a cualquier título por instituciones públicas o privadas, producidos en el país o importados, serán sometidos a los procesos establecidos por la autoridad sanitaria nacional para liberación de lotes con el fin de preservar su calidad e inocuidad.

[Art. 57.-](#) Los biológicos importados por el Ministerio de Salud Pública a su arribo al país, deben pasar al Banco Nacional de Vacunas, en un plazo no mayor de cuarenta y ocho horas, debiéndose garantizar el mantenimiento de la cadena de frío y la calidad de los productos, siendo esta responsabilidad de la autoridad aduanera y de la autoridad sanitaria nacional.

[Art. 58.-](#) Las instituciones públicas y privadas de salud administrarán, sin costo a la población, de acuerdo a lo que establezca el reglamento aplicable, los biológicos contemplados en el esquema básico nacional de vacunación, cuando éstos hayan sido suministrados por la autoridad sanitaria nacional.

Las instituciones públicas y privadas reportarán obligatoriamente a la autoridad sanitaria nacional sobre las personas inmunizadas.

[Art. 59.-](#) Los padres y madres de familia, tutores o representantes legales de los niños, niñas y adolescentes, entidades educativas, instituciones públicas y privadas con población cautiva en riesgo, tienen la obligación y la responsabilidad de vigilar que se aplique y cumpla el esquema básico nacional de vacunación establecido por la autoridad sanitaria nacional.

[Art. 60.-](#) Las instituciones públicas y privadas para la administración y expendio de biológicos deben contar con la autorización de la autoridad sanitaria nacional y cumplir con los requisitos establecidos para garantizar una vacuna segura.

**Capítulo II**  
**DE LAS ENFERMEDADES TRANSMISIBLES**

[Art. 61.-](#) Las instituciones públicas y privadas, los profesionales de salud y la población en general, reportarán en forma oportuna la existencia de casos sospechosos, probables, compatibles y confirmados de enfermedades declaradas por la autoridad sanitaria nacional como de notificación obligatoria y aquellas de reporte internacional. Las instituciones y profesionales de salud, garantizarán la confidencialidad de la información entregada y recibida.

[Art. 62.-](#) La autoridad sanitaria nacional elaborará las normas, protocolos y procedimientos que deben ser obligatoriamente cumplidos y utilizados para la vigilancia epidemiológica y el control de las enfermedades transmisibles, emergentes y reemergentes de notificación obligatoria, incluyendo las de transmisión sexual.

Garantizará en sus servicios de salud, atención, acceso y disponibilidad de medicamentos, con énfasis en genéricos, exámenes de detección y seguimiento, para las enfermedades señaladas en el inciso precedente, lo cual también debe garantizar el sistema nacional de seguridad social.

[Art. 63.-](#) La autoridad sanitaria nacional en coordinación con otros organismos competentes ejecutará campañas de información y educación dirigidas al personal de salud y a la población en general, para erradicar actitudes discriminatorias contra las personas afectadas por enfermedades transmisibles.

[Art. 64.-](#) En casos de sospecha o diagnóstico de la existencia de enfermedades transmisibles, el personal de salud está obligado a tomar las medidas de bioseguridad y otras necesarias para evitar la transmisión y propagación de conformidad con las disposiciones establecidas por la autoridad sanitaria nacional.

[Art. 65.-](#) Los gobiernos seccionales deben cumplir con las disposiciones emanadas por la autoridad sanitaria nacional para evitar la proliferación de vectores, la propagación de enfermedades transmisibles y asegurar el control de las mismas.

[Art. 66.-](#) Las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, que se encuentren en territorio ecuatoriano deben cumplir las disposiciones reglamentarias que el gobierno dicte y las medidas que la autoridad sanitaria nacional disponga de conformidad con el Reglamento Sanitario Internacional, los convenios internacionales suscritos y ratificados por el país, a fin de prevenir y evitar la propagación internacional de enfermedades transmisibles.

[Art. 67.-](#) El Estado reconoce al contagio y la transmisión del VIH-SIDA, como problema de salud pública.

La autoridad sanitaria nacional garantizará en sus servicios de salud a las personas viviendo con VIH-SIDA atención especializada, acceso y disponibilidad de medicamentos antirretrovirales y para enfermedades oportunistas con énfasis en medicamentos genéricos, así como los reactivos para exámenes de detección y seguimiento.

Las responsabilidades señaladas en este artículo corresponden también al sistema nacional de seguridad social.

[Art. 68.-](#) Se suministrará la anticoncepción que corresponda, previo consentimiento informado, a mujeres portadoras de VIH y a aquellas viviendo con SIDA. Esto incluye anticoncepción de emergencia cuando el caso lo requiera, a juicio del profesional responsable de la atención.

**Capítulo III**  
**DE LAS ENFERMEDADES NO TRANSMISIBLES**

[Art. 69.-](#) La atención integral y el control de enfermedades no transmisibles, crónicas – degenerativas, congénitas, hereditarias y de los problemas declarados prioritarios para la salud pública, se realizará mediante la acción coordinada de todos los integrantes del Sistema Nacional de Salud y de la participación de la población en su conjunto.

Comprenderá la investigación de sus causas, magnitud e impacto sobre la salud, vigilancia epidemiológica, promoción de hábitos y estilos de vida saludables, prevención, recuperación, rehabilitación, reinserción social de las personas afectadas y cuidados paliativos.

### Capítulo III-A DE LAS ENFERMEDADES CATASTRÓFICAS Y RARAS O HUÉRFANAS

(Agregado por el Art. 2 de la Ley n.º, R.O. 625, 24-I-2012)

Art. ... (1).- El Estado ecuatoriano reconocerá de interés nacional a las enfermedades catastróficas y raras o huérfanas; y, a través de la autoridad sanitaria nacional, implementará las acciones necesarias para la atención en salud de las y los enfermos que las padezcan, con el fin de mejorar su calidad y expectativa de vida, bajo los principios de disponibilidad, accesibilidad, calidad y calidez; y, estándares de calidad, en la promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación, habilitación y curación.

Las personas que sufran estas enfermedades serán consideradas en condiciones de doble vulnerabilidad.

Art. ... (2).- Son obligaciones de la autoridad sanitaria nacional:

a) Emitir protocolos para la atención de estas enfermedades, con la participación de las sociedades científicas, las mismas que establecerán las directrices, criterios y procedimientos de diagnóstico y tratamiento de las y los pacientes que padezcan enfermedades raras o huérfanas;

b) Promover, coordinar y desarrollar, conjuntamente con organismos especializados nacionales e internacionales públicos y privados, investigaciones para el estudio de las enfermedades raras o huérfanas y catastróficas con la finalidad de favorecer diagnósticos y tratamientos tempranos en pro de una mejor calidad y expectativa de vida;

En aquellos casos en los que al Sistema Nacional de Salud le resulte imposible emitir el diagnóstico definitivo de una enfermedad, la autoridad sanitaria nacional implementará todas las acciones para que estos casos sean investigados en instituciones internacionales de la salud con la finalidad de obtener el diagnóstico y tratamiento correspondiente.

c) Controlar y regular, en coordinación con los organismos competentes, a las compañías de seguros y prestadoras de servicios de medicina pre pagada en lo referente a la oferta de coberturas para enfermedades consideradas raras o huérfanas.

Las compañías de seguros y las empresas privadas de salud y medicina pre pagada, en el marco de las políticas definidas por la autoridad sanitaria nacional y de la presente Ley, estarán obligadas a cumplir las coberturas comprometidas en los respectivos contratos de seguro sin que puedan negar dicha cobertura a pretexto del apareamiento posterior de enfermedades consideradas catastróficas y raras o huérfanas.

d) Controlar que los prestadores de servicios de salud mantengan la búsqueda activa de casos relacionados con las enfermedades raras o huérfanas y catastróficas, de conformidad con el Sistema de Vigilancia Epidemiológica que incluya el registro de los pacientes que sufran este tipo de enfermedades.

e) Implementar las medidas necesarias que faciliten y permitan la adquisición de medicamentos e insumos especiales para el cuidado de enfermedades consideradas raras o huérfanas en forma oportuna, permanente y gratuita para la atención de las personas que padecen enfermedades raras o huérfanas.

f) Establecer, en forma conjunta con las organizaciones de pacientes y científicas, acciones para divulgar y promover el conocimiento de las enfermedades raras y huérfanas.

Art. ... (3).- La autoridad sanitaria nacional creará e implementará un sistema de registro e información de pacientes que padezcan enfermedades raras o huérfanas y requerirá los reportes que en forma obligatoria deberán remitir todas las instituciones prestadoras de servicios de salud de los sectores públicos y privados respecto de los pacientes que sean diagnosticados o aquellos en los cuales no se pudiere emitir el diagnóstico definitivo.

El organismo encargado de la política migratoria y las instituciones diplomáticas coordinarán con la autoridad sanitaria nacional y con el ministerio encargado de la inclusión económica y social, la implementación del registro de personas residentes en el extranjero que padezcan enfermedades raras o huérfanas, a fin de brindar atención oportuna en el país de residencia y de ser el caso en el territorio nacional.

Art. ... (4).- La autoridad sanitaria nacional promoverá acciones destinadas a la capacitación, a nivel de pregrado, postgrado y la educación permanente, para todo el personal y profesionales de la salud, a fin de divulgar el conocimiento científico de las enfermedades raras o huérfanas.

Art. ... (5).- La Autoridad Sanitaria nacional regulará la producción e importación de medicamentos e insumos especiales para tratar enfermedades consideradas raras o huérfanas, y, procurará a través de la normativa que expida para el efecto, la provisión suficiente y necesaria de tales medicamentos para los pacientes según sus necesidades.

La Autoridad Sanitaria nacional promoverá los mecanismos que permitan a las y los pacientes que sufran estas enfermedades, el acceso a los medicamentos e insumos especiales para su tratamiento.

### Capítulo IV DE LA SANGRE, SUS COMPONENTES Y DERIVADOS

**Art. 70.-** Se declara de prioridad nacional la disponibilidad de sangre segura y sus componentes.

El Estado, a través de la autoridad sanitaria nacional, tomará las medidas necesarias para garantizar la disponibilidad y el acceso a sangre y componentes seguros en cantidades suficientes para quien la necesite, siendo obligatoria su provisión en las instituciones públicas, privadas y autónomas, en caso de riesgo inminente para la vida, independientemente de la capacidad de pago.

La autoridad sanitaria nacional está obligada a promover la donación voluntaria y altruista de sangre.

**Art. 71.-** La autoridad sanitaria nacional dictará las normas relativas a los procesos de donación, transfusión, uso y vigilancia de la calidad de la sangre humana con sus componentes y derivados, con el fin de garantizar el acceso equitativo, eficiente, suficiente y seguro, la preservación de la salud de los donantes y la máxima protección de los receptores así como del personal de salud.

**Art. 72.-** La autoridad sanitaria nacional licenciará, a través de la instancia competente, a los servicios de sangre (hemocentros, bancos, depósitos y servicios de transfusión) y a las plantas industriales de fraccionamiento de plasma, públicos y privados, de acuerdo a la normativa vigente.

**Art. 73.-** Los hemocentros, bancos, depósitos y servicios de transfusión de sangre humana, deben mantener programas de gestión y control de calidad interna y externa, así como cumplir con las demás normas y disposiciones que para el efecto dicte la autoridad sanitaria nacional.

**Art. 74.-** Se prohíbe la comercialización, publicidad de la misma y el lucro en el proceso de donación, obtención, procesamiento, distribución y utilización de sangre, sus derivados y componentes, por parte de personas naturales o jurídicas, públicas o privadas.

Las instituciones que realicen los procesos señalados en el inciso precedente pueden recuperar únicamente lo correspondiente a gastos de operación de los procedimientos que se realicen; cualquier cobro en exceso será sancionado.



### Capítulo III DE LOS MEDICAMENTOS

**Art. 153.-** Todo medicamento debe ser comercializado en establecimientos legalmente autorizados.

Para la venta al público se requiere de receta emitida por profesionales facultados para hacerlo, a excepción de los medicamentos de venta libre, clasificados como tales con estricto apego a normas farmacológicas actualizadas, a fin de garantizar la seguridad de su uso y consumo.

**Art. 154.-** El Estado garantizará el acceso y disponibilidad de medicamentos de calidad y su uso racional, priorizando los intereses de la salud pública sobre los económicos y comerciales.

Promoverá la producción, importación, comercialización, dispensación y expendio de medicamentos genéricos con énfasis en los esenciales, de conformidad con la normativa vigente en la materia. Su uso, prescripción, dispensación y expendio es obligatorio en las instituciones de salud pública.

**Art. 155.-** Los medicamentos en general, incluyendo los productos que contengan nuevas entidades químicas que obtengan registro sanitario nacional y no sean comercializados por el lapso de un año, serán objeto de cancelación de dicho registro sanitario.

**Art. 156.-** La autoridad sanitaria nacional autorizará la importación de medicamentos en general, en las cantidades necesarias para la obtención del requisito sanitario, de conformidad con lo previsto en el reglamento correspondiente.

**Art. 157.-** La autoridad sanitaria nacional garantizará la calidad de los medicamentos en general y desarrollará programas de fármaco vigilancia y estudios de utilización de medicamentos, entre otros, para precautelar la seguridad de su uso y consumo.

Además realizará periódicamente controles posregistro y estudios de utilización de medicamentos para evaluar y controlar los estándares de calidad, seguridad y eficacia y sancionar a quienes comercialicen productos que no cumplan dichos estándares, falsifiquen o adulteren los productos farmacéuticos.

**Art. 158.-** El desarrollo, la producción, manipulación, uso, almacenamiento, transporte, distribución, importación, comercialización y expendio de productos nutracéuticos, será permitido cuando se demuestre técnica y científicamente ante la autoridad sanitaria nacional, su seguridad para el consumidor y el ambiente. El registro y control sanitarios de estos productos se sujetará a las regulaciones vigentes para medicamentos.

**Art. 159.-** Corresponde a la autoridad sanitaria nacional la fijación, revisión y control de precios de los medicamentos de uso y consumo humano a través del Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de Uso Humano, de conformidad con la ley.

Se prohíbe la comercialización de los productos arriba señalados sin fijación o revisión de precios.

**Art. 160.-** (Sustituido por la Disposición Reformativa Décimo Séptima de la Ley s/n, R.O. 555-S, 13-X-2011).- En ningún caso los gastos de promoción y publicidad se podrán considerar como parte de la estructura de costos para el análisis de fijación de precios.

**Art. 161.-** Para la fijación y revisión de precios de medicamentos importados, se considerará el precio en el puerto de embarque (FOB) del país de origen del producto, el mismo que no podrá ser superior a los precios de venta al distribuidor o mayorista del país de origen.

**Art. 162.-** Los precios de venta al público deben estar impresos en los envases de manera que no puedan ser removidos. Se prohíbe alterar los precios o colocar etiquetas que los modifiquen.

**Art. 163.-** Los laboratorios farmacéuticos, distribuidoras farmacéuticas, casas de representación de medicamentos, dispositivos médicos, productos dentales, reactivos bioquímicos y de diagnóstico, en las ventas que realicen a las instituciones públicas descontarán un porcentaje no inferior al 15% del precio de venta a farmacia.

### Capítulo IV DE LOS PRODUCTOS NATURALES PROCESADOS DE USO MEDICINAL

**Art. 164.-** Los productos naturales procesados de uso medicinal, se producirán, almacenarán, comercializarán e importarán siempre que cuenten con registro sanitario nacional, de conformidad con la ley y el reglamento correspondiente y bajo las normas de calidad emitidas por la autoridad sanitaria nacional.

### Capítulo V DE LOS ESTABLECIMIENTOS FARMACÉUTICOS

**Art. 165.-** Para fines legales y reglamentarios, son establecimientos farmacéuticos los laboratorios farmacéuticos, casas de representación de medicamentos, distribuidoras farmacéuticas, farmacias y botiquines, que se encuentran en todo el territorio nacional.

**Art. 166.-** Las farmacias deben atender al público mínimo doce horas diarias, ininterrumpidas y cumplir obligatoriamente los turnos establecidos por la autoridad sanitaria nacional. Requieren obligatoriamente para su funcionamiento la dirección técnica y responsabilidad de un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico, quien brindará atención farmacéutica especializada.

Los botiquines estarán a cargo de personas calificadas y certificadas para el manejo de medicamentos. La autorización para su funcionamiento es transitoria y revocable.

La autoridad sanitaria nacional implementará farmacias y botiquines institucionales, debidamente equipados, en todas sus unidades operativas de acuerdo al nivel de complejidad.

**Art. 167.-** La receta emitida por los profesionales de la salud facultados por ley para hacerlo, debe contener obligatoriamente y en primer lugar el nombre genérico del medicamento prescrito.

Quien venda informará obligatoriamente al comprador sobre la existencia del medicamento genérico y su precio.

No se aceptarán recetas ilegibles, alteradas o en clave.

**Art. 168.-** Son profesionales de la salud humana facultados para prescribir medicamentos, los médicos, odontólogos y obstetras.

**Art. 169.-** La venta de medicamentos al público al por menor sólo puede realizarse en establecimientos autorizados para el efecto.

**Art. 170.-** Los medicamentos, para su venta deben cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Estar debidamente identificados y etiquetados, sin alteraciones ni enmiendas;
- b) Contener en sus etiquetas el número de registro sanitario nacional, el precio de venta al público y la fecha de expiración;
- c) No estar caducados;