

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA DROGUERÍA POPULAR DE
TUMACO PARA EL PERIODO 2008 - 2010.**

JORGE ABDÓN CAICEDO DÍAZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA DROGUERÍA POPULAR DE
TUMACO PARA EL PERIODO 2008 - 2010.**

JORGE ABDÓN CAICEDO DÍAZ

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar el título de
Administrador de Empresas**

**Asesor
Dr. OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

Todo éxito o logro alcanzado implica esfuerzo y dedicación personal pero sin el apoyo y la colaboración de otras personas es difícil saborear tan agradable momento y la satisfacción del objetivo alcanzado; por lo tanto aprovecho la ocasión para hacer un merecido reconocimiento al selecto grupo de profesores de universidad de Nariño quienes de una u otra forma contribuyeron en mi formación académica y en la adquisición de nuevos conocimientos tanto teóricos como prácticos, fortaleciendo así mis habilidades y destrezas para sacar adelante mi proyecto de mejoramiento de la Empresa que dirijo.

Doy gracias a los docentes porque a través de sus enseñanzas impartidas he logrado fortalecer desarrollar materializar y crear empresas prosperas que contribuyen al desarrollo sostenido de nuestras comunidades,

Finalmente solo resta agradecer a mi familia, amigos y compañeros de clase protagonistas como yo de este logro, con los que tuve la oportunidad de compartir y retroalimentar mis conocimientos; agradecerles por su esfuerzo, por su sacrificio, por su tolerancia. Sinceramente muchas gracias.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico
A las personas que confiaron en mis
Capacidades para la formación de la empresa
Y me motivaron para seguir en el camino
De la profesionalización
Tanto a mi familia
Como a mis buenos
Amigos.

Jorge

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo General	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICACIÓN	13
1.4 MARCO TEÓRICO	14
1.4.1 Surgimiento De La Planeación Estratégica.	14
1.4.2 Nuevo Enfoque De Planeación Estratégica	15
1.4.3 Etapas Del Proceso De Planeacion Estratégica	16
1.5 METODOLOGÍA	24
1.5.1 Tipo de Estudio.	24
1.5.2 Método de Investigación.	24
1.6 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	25
1.7 Fuentes Primarias	25
1.7.1 Fuentes Secundarias.	27
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	28
2.1 ANTECEDENTES	28
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	31
3.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA	31
3.2 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)	32
3.2.1 Capacidad Directiva	32
3.2.2 Capacidad Competitiva	33
3.2.3 Capacidad Financiera	34
3.2.4. Capacidad del Talento Humano.	35
3.2.5 Capacidad Tecnológica	35
3.2.6 Matriz de Impacto de la Capacidad Interna.	36
3.2.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	37
3.3 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MEDIO (POAM)	38
3.3.1 Análisis del Entorno Económico.	38
3.3.2 Análisis del Entorno Político – Jurídico.	41
3.3.3 Análisis del Entorno Social.	45
3.3.4 Análisis del Entorno Tecnológico.	46
3.3.5 Matriz de Impacto (POAM).	46
3.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	47
3.4 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA DROGUERÍA POPULAR DE TUMACO	48
3.4.1 Descripción Global del Sector.	49
3.4.2 Barreras de Entradas.	50
3.4.3 Identificación y Análisis de la competencia.	51
3.4.4 Poder de Negociación de los Proveedores.	51

3.4.5	Poder de Negociación de los Clientes.	51
3.4.6	Análisis del Perfil Competitivo.	52
3.4.6.1	Factores Claves de Éxito	52
3.5	ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA	54
3.5.1	Definición de Estrategias Funcionales (DOFA)	56
3.6	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	57
4.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	61
4.1	DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO	61
4.2	MISIÓN	61
4.3	VISIÓN	61
4.4	PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS	61
4.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	62
5.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	63
5.1	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)	63
5.2	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)	65
5.3	MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON	67
5.4	MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL	69
5.5	MATRIZ INTERNA – EXTERNA	70
5.6	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA LA DROGUERÍA POPULAR DE TUMACO	72
5.7	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	75
5.7.1	Estrategias de Negocio.	75
6.	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	76
6.1	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO.	76
6.2	PROGRAMA DE INCREMENTO DE RENTABILIDAD ECONÓMICA.	76
6.3	PROGRAMA DE REFORMA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA DROGUERÍA POPULAR DE TUMACO.	77
6.4	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO.	77
7.	INDICADORES DE GESTIÓN	78
7.1	INDICADORES DE ACTIVIDAD	78
7.2	INDICADORES GERENCIALES O DE DESEMPEÑO	79
7.3	INDICADORES DE IMPACTO AL TRABAJO	79
8.	PLAN DE ACCIÓN PARA LA DROGUERÍA POPULAR DE TUMACO	81
8.1	ESTUDIO Y VIABILIDAD DEL PLAN	85
8.2	DIFUSIÓN DEL PLAN.	85
8.2.1	Reuniones de Junta directiva.	85
8.2.2	Comités de Apoyo Estratégico.	86
8.2.3	Gerencia General y Jefes Puntos de Venta.	86
9.	CONCLUSIONES	87
10.	RECOMENDACIONES	88
11.	BIBLIOGRAFÍA	89
	ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Proceso de Planeación Estratégica	16
Cuadro 2. Matriz de Impacto de la capacidad Interna	36
Cuadro 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	37
Cuadro 4. PIB Anual en Colombia	38
Cuadro 5. Desempleo en Colombia	39
Cuadro 6. Inflación en Colombia	41
Cuadro 7. Matriz de Impacto (POAM)	46
Cuadro 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	47
Cuadro 9. Matriz de Perfil Competitivo MPC	53
Cuadro 10. Matriz DOFA (Puntos de Corte)	55
Cuadro 11. Análisis de vulnerabilidad	59
Cuadro 12. Posición Estratégica y Evaluación de La acción (PEEA).	63
Cuadro 13. Análisis Comparativo de Número de Clientes “Régimen” Sector Droguerías. 2004, 2005, 2006.	66
Cuadro 14. Porcentaje de Participación en el Mercado y Tasa Crecimiento del Sector	67
Cuadro 15. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica	73
Cuadro 16. Indicadores de actividad	78
Cuadro 17. Indicadores Gerenciales o de Desempeño.	79
Cuadro 18. Indicadores De impacto al Trabajo.	80
Cuadro 19. Plan de Acción	81

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Escenario competitivo de Porter	48
Figura 2. Análisis de Vulnerabilidad – Cuadrantes	60
Figura 3. Matriz de Posición Estratégica Y Acción PEYEA	65
Figura 4. Matriz de la gran estrategia.	66
Figura 5. Matriz Del Grupo Consultor De Boston	68
Figura 6. Matriz de Política Direccional (MPD)	70
Figura 7. Matriz Interna Externa (IE)	71

GLOSARIO

- **Amenazas:** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
- **Debilidades:** Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
- **Droguería.** Lugar de expendio de drogas que además de su clasificación pueden ser incluidas en la canasta familiar.
- **Farmacia.** Local en donde por medio de la combinación de medicamentos farmacológicos con previa receta médica, el farmacéuta asesora al cliente en la mejor utilización para cada padecimiento.
- **Fortalezas:** Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una organización.
- **MEDICAMENTOS.** Es la sustancia que, administrada interior o exteriormente a un organismo, sirve para prevenir, curar o aliviar la enfermedad y corregir o reparar las secuelas de esta.
- **Oportunidades:** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- **Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos
- **Muestra:** Es el subconjunto de unidades de la población, escogido para aplicarle la medición e inferir los parámetros poblacionales.
- **Índices de Gestión:** Son un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.
- **Planes de acción:** Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

- **Planeación Estratégica:** Es el proceso mediante el cuál quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.
- **Segmento:** Cada uno de los grupos de los grupos homogéneos diferenciados a los que se dirige la política comercial de una empresa.
- **Misión:** Es la razón de la empresa que permite hacer la distinción con otras organizaciones. Se puede definir como una declaración duradera de objetivos que diferencian a una organización de otra.
- **Objetivos:** Fines hacia los cuales se dirige las actividades de cualquier organización.

RESUMEN

La Droguería Popular de Tumaco, es una empresa unipersonal cuya razón social es ofrecer servicios de droguería y farmacia a la comunidad. En la actualidad, carece de la Planeación Estratégica, como alternativa para desarrollar una ventaja competitiva que garantice la efectividad de los procesos internos, que lo consolide como una de las mejores droguerías de la región.

Por tanto, se elaboró el Diagnóstico Estratégico, con el fin de identificar Factores internos y externos que inciden en su competitividad. Internamente, la droguería posee fortalezas como su capacidad competitiva, tecnológica y financiera, pero en su talento humano y su capacidad directiva, presenta debilidades de gran importancia en su desempeño. Con relación a su análisis externo la droguería posee Oportunidades en los entornos político-jurídicos y tecnológicos, afectadas por numerosas amenazas de los entornos social y económico.

Es por ello, que la Formulación Estratégica busca desarrollar estrategias que mejoren el desempeño del talento humano, la calidad en el servicio y su capacidad directiva, todo esto con el objetivo de brindar bienestar social a la región.

ABSTRACT

The popular Drugstore of Tumaco is a belonging personal entity, whose social reason is to offer service of Drugstores. Nowadays, it lacks the Strategic Planning, as option to develop a competitive advantage that answers the effectiveness of the internal processes, consolidating it like one of the best Drugstore in the province.

As a result, elaborated a strategic diagnosis with the purpose of identifying internal and external factors that in impact in its competitiveness. Internally the Drugstore has strengths as its competitive capacity, technologic and financier, but in its human talent and its directive capacity the Drugstore present weaknesses of the great important in its performance. With relationship, to the external analysis, the Drugstore has opportunities in the political - juridical and technological environments, and like wise it is affected by many threats of the social and economic environments.

For that reason, the strategic formulating searches to expand strategic that improve the human talent labor, quality in the service and its directive capacity, all this with the objective of to give social satisfacción at province

INTRODUCCIÓN

El proceso de la planeación estratégica, que se desarrolla en este trabajo inicia realizando una investigación interna y externa, para poder dar paso al diagnóstico estratégico en donde se examina cada uno de sus componentes, además se estudia la vulnerabilidad de la empresa, en donde de este sumario se plantean unas estrategias de funcionales. Se continúa con el proceso de redireccionar la empresa y de hacer el análisis de la formulación estratégica, proceso del cual se derivan unas estrategias de negocio, se elaboran el sistema de indicadores para poder plantear el plan de acción con su respectivo presupuesto y posteriormente se elabora el procedimiento de difusión del mismo.

El componente primordial de este trabajo es que se sustenta en la gestión empresarial dirigida a facilitar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos trazados, al mejoramiento del quehacer organizacional y de la calidad del servicio, para hacer la Droguería Popular de Tumaco la droguería más eficiente, eficaz y viable del municipio de Tumaco. De esta manera, se acoge la metodología que en la teoría de la planeación estratégica se facilita.

El tema de la planeación estratégica no es algo nuevo, de alguna u otra forma a nivel mundial las grandes empresas han venido desarrollando planes, programas y propósitos tendientes a darle un manejo adecuado a la organización, con el fin de lograr de manera eficiente el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar en el futuro.

Es de esta forma, que la planeación estratégica es calada como una fragmento holista de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso reiterado que consta de pasos, los cuales, cuando son desarrollados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. La planeación estratégica es el medio aplicado, lógico y sistemático de establecer las estrategias para el cumplimiento de la Visión, Misión y Objetivos estratégicos establecidos por una empresa.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Droguería Popular de Tumaco, no cuenta con un modelo de cultura organizacional debido a factores de desconocimiento de los nuevos adelantos administrativos. Así mismo no se proeza una precisa generalización de los valores personales y organizacionales. Tampoco se ha producido una filosofía institucional.

Otro aspecto importante es el entorno y lo importante que es manifestar un total conocimiento del mismo, Y esto limita la proactividad e imposibilita actuar de manera acertada ante cualquier contingencia en el contorno.

Una significativa ausencia de funcionarios dispuestos a realizar actividades que van relacionadas con las funciones administrativas, hace que se haga más fácil deducir el futuro.

Por estas circunstancias, el deber de la Droguería Popular de Tumaco es ajustarse a los constantes cambios del ambiente para seguir compitiendo, por medio de estrategias hechas a su medida, que le permitan ser más competitiva, eficientes y eficaces apropiando un modelo de cultura organizacional y velando por un fortalecimiento de los valores y filosofía empresarial que permita un conocimiento total del contexto.

Estos factores hacen ineludible la inclusión del concepto práctico de Planeación Estratégica, en donde por medio de esta, la Droguería Popular de Tumaco se facilite elaborar una serie de correctivos trascendentes que contenga objetivos, metas, estrategias y actividades en por del mejoramiento de la empresa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General: Establecer un Plan estratégico Corporativo para la Droguería Popular de Tumaco para el periodo 2008 -2010

1.4.2 Objetivos Específicos

- Elaborar el análisis interno de la Droguería Popular de Tumaco.
- Elaborar el análisis externo de la Droguería Popular de Tumaco.

- Formular el redireccionamiento estratégico para la Droguería Popular de Tumaco.
- Elaborar la formulación estratégica para la Droguería Popular de Tumaco.
- Trazar programas estratégicos para desarrollar en la Droguería Popular de Tumaco.
- Establecer un plan de acción para desarrollar las estrategias trazadas para la Droguería Popular de Tumaco.
- Estructurar el presupuesto para el desarrollo de las estrategias planteadas.
- Establecer el sistema de indicadores de gestión que facilite realizar el seguimiento y evaluar el desempeño.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El actual trabajo posee una relevancia práctica para la Droguería Popular de Tumaco, debido a que está orientada a favorecer al mejoramiento de la misma. Igualmente la comunidad en general mejorará su bienestar en la medida en que los servicios sean diseñados de acuerdo a sus necesidades lo cual se convertiría en mejoramiento del know how.

Es por esta razón que se requiere implantar el desarrollo de la Planeación Estratégica en la Droguería Popular de Tumaco, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón social están permanentemente expuestas a diferentes eventualidades que pueden en un momento determinado poner a prueba la capacidad de reacción de las directivas. Ante todo esto la planeación estratégica favorece que se pueda tener un enfoque completo tanto de los entornos como del poder de proactividad organizacional.

Al mismo tiempo la gerencia de la Droguería Popular de Tumaco poseerá argumentos concretos para poder tomar decisiones de forma sistémica, general, segura y confiable, debido a la cantidad de información con la que se cuenta y no obstante sabiendo que la información hace que las decisiones se tomen de la mejor forma posible.

En este orden de ideas la planeacion estratégica le brindará a la Droguería Popular de Tumaco, habilidades profesionales explicitas, que van a hacer más elogiosa su posición en el mercado, y por ende hará que la gerencia de la Droguería Popular de Tumaco mejore la toma decisiones.

1.6 MARCO TEÓRICO

1.4.4 Surgimiento de la Planeación Estratégica. Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, no es sino hasta recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este tardío reconocimiento se debió principalmente a los cambios del entorno ocurridos desde la segunda guerra mundial.

Primero, el ritmo de cambio del entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a las operaciones administrativas y a un ciclo de vida más corto de las ideas innovadoras. Segundo, ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales.

En nuestros días, los estudiosos de la administración apoyan el enfoque de la administración estratégica. Este importante enfoque ha surgido con el de cursar del tiempo, basado fundamentalmente en antiguos enfoques para la formación de políticas y la estrategia inicial.

El enfoque de la formulación de las políticas no es más que la implantación de reglas cotidianas que establecen la delimitación sobre lo que un área funcional puede o no hacer.

Cuando un empresario individual ofrece una clase de productos a un grupo reducido de clientes, las actividades de la empresa pueden formularse de manera informal. Pero cuando el producto se modifica o se sustituye o cuando los territorios de ventas se expanden, las funciones de la empresa aumentan. La actividad de integrar las funciones pronto requiere procedimientos más formales para que la empresa pueda coordinar las actividades tanto dentro como entre las áreas funcionales. Así surge el enfoque de las formulaciones políticas, que dejó de ponerse en práctica en los años 50 y principios de los 60.

En 1962, el historiador comercial Alfred D. Chandler propuso un enfoque de "estrategia inicial", definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

Este enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves:

1. Se interesó tanto en las acciones a emprender para lograr los objetivos.
2. Enfatizó el proceso de búsqueda de ideas claves.
3. Se interesó en como se formulación de la estrategia.

4. Abandono la noción convencional de que la relación entre un negocio y su entorno era más o menos estables y previsibles.¹

La definición de estrategia de Chandler fue eventualmente refinada por diferentes autores, que introducen la idea de estrategia como proceso, en lugar de una fórmula fija (las políticas). En la década de los 90s el término "Estrategia" vino a reemplazar el término.²

1.4.5 NUEVO ENFOQUE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- **Conceptos sobre Planeación Estratégica**

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que convierta un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.³

¹ GOODSTEIN, NOLAN. PFEIFFER. Planeación estratégica aplicada. 1998. Pág. 317

² DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. 2004. Pág.10

³ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica, pág. 32

1.4.6 Etapas del Proceso de Planeación Estratégica. El proceso de la planeación estratégica comprende las siguientes etapas según Serna G Humberto en su libro “Gerencia Estratégica”

Cuadro 1. Proceso d Planeación Estratégica

AUDITORIA ESTRATÉGICA	LOS ESTRATEGAS				I	
	PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS				II	
	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO				III	
	Cultura corporativa	Auditoria interna	Auditoria externa	Análisis de competencia		
	Análisis DOFA		Análisis de vulnerabilidad			
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VISIÓN – MISIÓN – OBJETIVOS GLOBALES				IV	
	INDICADORES DE GESTIÓN	ÁREA ESTRATÉGICA	OPCIONES ESTRATÉGICAS			V
			Análisis estratégico Análisis vectorial Análisis portafolio PEEA			
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Proyectos estratégicos Estrategias Planes de acción - presupuesto						
DIFUSIÓN DEL PLAN CULTURA ESTRATÉGICA				VII		
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN				VIII		

FUENTE: Serna G Humberto. Gerencia Estratégica.⁴

⁴ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. pág. 20

Definición del horizonte de tiempo.

La organización debe tener en cuenta definir el horizonte teniendo en cuenta:

- a. La estabilidad o rentabilidad del entorno en que se desempeña la organización.
- b. La intensidad de la competencia.
- c. La amenaza o no de los sustitutos.
- d. La velocidad con que su organización o el sector de su empresa absorbe o incorpora cambios.

● **Diagnóstico estratégico.**

El Diagnóstico estratégico comprende cinco aspectos fundamentales en su orden a saber; la cultura Organizacional, el Análisis Interno, el Análisis Externo, el Análisis DOFA y el Análisis de la vulnerabilidad.

- **Cultura Organizacional:** Es la manera como una empresa hace las cosas, como establecen las prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura organizacional influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.⁵

Procesos que influyen en la creación y consolidación de una cultura organizacional:

- a) **Los fundadores.** Incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización.
- b) **El estilo de dirección.** El estilo de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.
- c) **La claridad de los principios organizacionales.** Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos.

⁵ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. pág. 89

- d) **Autonomía individual (Empowerment).** El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización.
- e) **Estructura.** La estructura organizacional crea cultura. Así mismo las estructuras deben compaginar con las estrategias.
- f) **Sistema de apoyo.** La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo a la infraestructura de que dispone la empresa.
- g) **Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones.** La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros.
- h) **Estimula al riesgo.** Las características de cada organización, el entono en que se desenvuelve la empresa, las estrategias planteadas por la misma, determinan las circunstancias y la forma como cada organización maneja el riesgo, creando así un elemento determinante en su conducta.
- i) **Direccionamiento estratégico.** Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

- j) **El talento humano.** El talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial.
- k) **Las comunicaciones.** Las comunicaciones, tanto formales como informales, transmiten y refuerzan los valores que soportan la cultura de una organización.

- **Análisis Interno:** Tiene como finalidad identificar y evaluar debilidades y fortalezas de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente a través del Perfil de la Capacidad Interna de la compañía (PCI), el cual examina 5 categorías a saber; Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano.

El análisis interno se concluye con la elaboración de la matriz de evaluación del factor interno (MEFI), la cual es una herramienta que resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de; Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano.

- **Análisis Externo:** Consiste en establecer cuales son los factores que pueden favorecer a la empresa (Oportunidades) y de cuales se tienen que defender (Amenazas) y esta abarca dos grandes componentes:

Análisis del Entorno El cual puede subdividirse en seis áreas claves; Factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Competitivos y Geográficos, con el fin de establecer el Perfil de Oportunidades del Medio (POAM). Posteriormente se integran los factores con la elaboración de la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), tomando las variables más relevantes para evaluar y ponderar las Oportunidades y Amenazas.

Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter: Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la industria, para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza. Este paso analítico es esencial porque los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo especial de la industria. La competencia en una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas⁶

a) Entrada de nuevos competidores. las variables que involucra son: economías de escala, diferencias propias del producto, identidad de marca, costos intercambiables, requerimientos de capital, acceso a la distribución, ventajas absolutas de costo, curva de aprendizaje de propietario, acceso a los insumos necesarios, diseño propio de productos de bajo costo, políticas gubernamentales y retornos esperados.

b) Amenaza de sustituto. Los determinantes son: desempeño del precio relativo de los sustitutos, costos intercambiables y propensión del comprador a sustituir.

c) El poder de negociación de los compradores. Puede influir en el costo y la inversión, debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos.

d) El poder de negociación de los proveedores. Determinan el costo de la materia prima y otros insumos.

e) Rivalidad entre los competidores existentes. La intensidad de esta fuerza influye en los precios así como en los costos de competir en áreas como planta, desarrollo del producto, publicidad y fuerza de venta. Estas fuerzas determinan la utilidad del sector porque influyen en los precios, costos y la inversión requerida por las empresas.⁷

⁶ PORTER, M. Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia 2004

⁷ Ibidem Págs. 23, 33, 39, 40, 43.

- **Matriz del Perfil Competitivo (MPC):** Es una herramienta importante de “entrada”, que resume información decisiva sobre los competidores. Para construir la matriz se elegirán unas Variables Claves de Éxito a evaluar. Se asigna una ponderación para indicar su importancia como factor de éxito en el sector, y estas se calificará de 1 a 4 como debilidad o fortaleza según su estado en la actualidad, y la calificación y la ponderación se multiplican y la sumatoria de cada uno de los comparando visualizará que el resultado mayor es el más fuerte.

- **Análisis DOFA:** Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, cuanto más capacitada esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito, aquí se hace una recopilación de factores internos y externos, (MEFI), (MEFE), (MPC) para el cruce de las variables y posteriormente la formulación de estrategias factibles.

- **Análisis de Vulnerabilidad:** El Análisis de Vulnerabilidad es una técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento del manejo de la incertidumbre. Las preguntas que responde el Análisis de Vulnerabilidad son: ¿Qué pasaría si...?Cuál es la probabilidad de que ocurra...? ¿Cuál es la capacidad de reacción de la empresa...? ¿Al final estoy o no preparado para la contingencia...?

- **Direccionamiento Estratégico.**

El Direccionamiento Estratégico comprende tres aspectos fundamentales en su orden a saber; la visión Corporativa, la misión Corporativa y los Objetivos Corporativos.

- **Visión Corporativa:** es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco teórico de la que la empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permita la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Esta debe ser: formulada para los líderes de la organización. Dimensionada en el tiempo. Integradora. Amplia y detallada. Positiva y alentadora. Realista y posible. Consistente. Difundida interna y externamente.

- **Misión Corporativa:** todas las organizaciones tienen las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir, definen con claridad un propósito organizacional. Para la definición de la misión Corporativa es necesario tener en cuenta algunos interrogantes: ¿En que negocio estamos?, ¿Para que existe la empresa?, ¿Cuáles

son los elementos diferenciales de la compañía?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?,

- **Objetivos Corporativos:** son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. Y para su eficiencia y cumplimiento deben ser definidos a lo más alto nivel de la organización.

- **Proyección Estratégica.**

La proyección estratégica comprende seis opciones y para efecto de este trabajo se tomará la *formulación estratégica*.

- **Formulación Estratégica.** Consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Estos deben ser explícitos, consistentes, pocos y vitales y dinámicos. Además los proyectos estratégicos tienen relación directa con los respectivos objetivos. Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollara. Las estrategias son el como de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar cada proyecto estratégico. Para la formulación de las estrategias se tienen en cuenta las siguientes matrices:

- **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEYEA):** Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva así como las dos externas Estabilidad Ambiental y Fortaleza de la industria, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

- **Matriz de la gran estrategia:** Esta matriz se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden ubicar en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de Gran Estrategia. Se basa en dos dimensiones evolutivas, Posición Competitiva y Crecimiento del Mercado, las estrategias que

debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

- **Matriz de Portafolio de Productos (Grupo Consultor de Boston GCB):** La matriz GCB permite hacer un análisis del posicionamiento estratégico de los productos dentro de dos vectores: La tasa de crecimiento del mercado (eje y) y la participación relativa del mercado en términos de generación de efectivo (eje x).

El punto medio del eje x de la matriz se fija en 0,50, el cual corresponde a productos poseedores de la mitad de la participación en el mercado de la empresa más importante de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de la industria en cuanto a ventas, medida en términos de porcentaje. Los porcentajes podrían oscilar entre -20% y +20%, siendo 0,0 el punto medio.

- **Matriz de Política Direccional (MPD):** El análisis vectorial le permite a la compañía definir las estrategias globales que debe seguir para alcanzar su visión a través de sus dos dimensiones: La capacidad competitiva de la compañía (Alto, medio bajo) frente al potencial del mercado. En este último seleccionando factores y calificándolos de 1 a 5; 5 el de mayor atraktividad y 1 el de menor atraktividad.

- **Matriz Interna Externa (IE):** Esta matriz resume los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI. Posee dos dimensiones como son: Los resultados totales ponderados del factor interno (eje x) y los resultados totales ponderados del factor externo (eje y).

- **Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica:** La matriz cuantitativa de planificación estratégica determina la atracción relativa de las diversas estrategias con base en factores internos y externos claves. La atracción relativa de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la determinación del impacto acumulado de cada factor, interno y externo clave. Para desarrollar la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica es necesario:

- **Alineamientos Estratégicos.**

El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa. Existen tres tipos a categorías de alineamiento:

- **Plan Operativo.** Ocurre como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dichas, aquí se incluyen áreas totales: Contabilidad, Servicio de Mercadeo, Ventas, Etc., el plan operativo permitirá elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir el presupuesto estratégico operativo. Igualmente, deberá ser difundido y monitoreado. Como se anotaba anteriormente el plan estratégico por excelencia es el presupuesto. Por tanto, los planes operativos deben cuantificarse y dimensionarse en el tiempo, con el fin de medir su correcta ejecución. Este es un elemento muy importante de la gestión estratégica.

- **Difusión del Plan:** Previo a la ejecución del plan se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización. Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación al plan, debe diseñarse un programa para la venta interna del plan. La venta interna es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene como objetivo:

- a) Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización.
- b) Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir de los conocimientos que tienen de los Principios, Visión, Misión, Objetivos, Proyectos Estratégicos y Planes de Acción de la Organización.
- c) Propiciar la participación de los colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- d) Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- e) Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- f) Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del plan estratégico.
- g) Estimular la retroalimentación y la monitoria del plan.

- **Monitoria Estratégica.**

- **Indicadores de Gestión:** Uno de los objetivos fundamentales del proceso de planeación estratégica es la creación y el desarrollo de una manera de *pensar estratégica* y, por tanto, una *cultura estratégica* que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatorio del entorno en que se desempeña la organización.

“Un sistema integrado de medición de gestión, *SIMEG* es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico”⁸

- **Características y clasificación de los indicadores:** Dentro de la concepción sistémica del modelo integral de gestión, los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos, a saber:
- **Indicadores gerenciales o de desempeño:** son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco tal es el caso de los indicadores financieros una vez se obtienen muy poco puede hacerse para hacer cambios si no se afectan los factores que causaron este resultado.
- **Indicadores impulsores o motores de desempeño:** Conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para general resultados en el largo plazo. Tal es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y al mercado. Índices relacionados con el mejoramiento en productividad de la organización y los relacionados con la generación de conocimientos en la organización. Los impulsores de desempeño generan resultados en el largo plazo pero exigen acciones de intervención en el corto plazo.⁹

1.8 METODOLOGÍA

1.8.1 Tipo de Estudio: El presente trabajo requiere de un estudio descriptivo, por tal razón se ocupara de describir las características que identifican los diferentes elementos y componentes de su interrelación con el propósito de delimitar las características: Internas, Externas y competitivas de la Droguería Popular de Tumaco.

1.8.2 Método de Investigación Utilizado: En método de investigación que se utilizara en el desarrollo de este trabajo es el Inductivo – Deductivo. Inductivo debido a que permitirá a través de la observación de los fenómenos en particular enmarcar el problema de investigación. Deductivo puesto que de postulados generales se podrán describir fenómenos particulares, lo cual coayudará a la aplicación de las Teorías Administrativas antes planteadas en el Marco Teórico, con el fin de llevar a buen termino los objetivos propuestos.

⁸ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. pág. 276

⁹ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. pág. 281

1.9 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Fuentes Primarias: La observación se utilizará como técnica de recolección de información, puesto que con esta se podrá conocer la realidad y definir previamente los puntos más importantes que deberán ser recolectadas en función directa con el objeto del estudio. Igualmente se realizarán 32 entrevistas dirigidas al personal que labora en la Droguería Popular de Tumaco distribuidas (Ver Anexo A). Además se establecerán una serie de paneles con expertos de las diferentes áreas del conocimiento. Teniendo en cuenta que se aplicará un muestreo de juicio o criterio, debido a que no se conoce la población y por tal esta es infinita.

Para el cálculo del tamaño de la muestra, y como sugerencia del honorable jurado, se utiliza la fórmula cuando la población es infinita con resultados cuantitativos de las encuestas, en el campo de ocurrencia del 50%, con un nivel de confianza del 95%, y un margen de error del 5%.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

INFORMACIÓN:

N = Población
Z = Nivel de Confianza
P = Probabilidad de que Occurra
q = Probabilidad de que no Occurra
e = Margen de Error

DATOS:

N = 169.000
Z = 95% \simeq 1.96
P = 50% \simeq 0.50
Q = 50% \simeq 0.50
e = 5% \simeq 0.05

$$n = \frac{169.000 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{168.999 (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 383.6 \simeq 384$$

▪ No DE ENCUESTAS POR ESTRATOS

Teniendo en cuenta que el tamaño de la muestra es igual a 384 encuestas (Ver Anexo B), y el porcentaje equivalente de cada estrato, se elabora una regla de tres

para determinar el número de encuestas por cada uno de los estratos. De la siguiente manera:

Nota: no se distribuyó las encuestas por número de barrios por que ciertamente no se halla un listado efectivo de los barrios en Tumaco.

DATOS:

$$n=382 \simeq 100\%$$

$$n1=?$$

$$n2=?$$

$$n3=?$$

Siendo que, n1, n2, n3, son el tamaño de muestra por estrato.

EST.	%
1	45,48
2	31,24
3	23,28

▪ **Estrato numero 1**

$$n=382 \simeq 100\%$$

$$n1=? \quad 45.48\%$$

$$n1 = \frac{384 \times 45.48\%}{100\%}$$

$$n1 = 172,824 \simeq 174$$

▪ **Estrato numero 2**

$$n=382 \simeq 100\%$$

$$n2=? \quad 32.24\%$$

$$n2 = \frac{384 \times 31.24\%}{100\%}$$

$$n2 = 119,712 \simeq 121$$

▪ **Estrato numero 3**

$$n=382 \simeq 100\%$$

$$n3=? \quad 23.28\%$$

$$n3 = \frac{384 \times 23.28\%}{100\%}$$

$$n3 = 89,664 \simeq 89$$

ESTRATO.	ENCUESTAS
1	173
2	120
3	89

1.9.1 Fuentes Secundarias: Este punto suministrara la información necesaria para el desarrollo de este trabajo, puesto que por medio de los Libros,

Enciclopedias, Tesis, Diccionarios e informes de gestión de la empresa de periodos pasados, serán vital para evaluar, analizar las variables y el ordenamiento lógico del desarrollo de este trabajo que hará parte significativa del mismo.

5. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES

A continuación se realiza la presentación de la Droguería Popular de Tumaco, en donde se muestran los sucesos más representativos que forman parte del acontecer de la misma, para tal efecto se monologó con su propietario.¹⁰

Empresa unipersonal, fundada el 11 de diciembre de 1993, próxima a cumplir 14 años prestando el servicio de distribución de medicamentos al consumidor directo, a las instituciones de salud (ARS, EPS, ISS), y a toda la comunidad en general.

Cuenta con una amplia gama de productos farmacéuticos e insumos hospitalarios, cosméticos, perfumería y productos populares.

Con una infraestructura adecuada para un correcto almacenamiento, distribución y manipulación de los productos, de acuerdo con la normatividad que exige la dirección departamental y nacional de salud

Se cuenta con un personal capacitado, y con la debida experiencia que la actividad requiere (Mínimo 3 años).

La preocupación constante es el servicio oportuno en la entrega de medicamentos al cliente que lo requiera, ya sea interno o externo.

Dentro de la infraestructura se cuenta con una bodega para la recepción de mercancías que suministra los proveedores nacionales, la cual se encarga de la distribución de los productos a los puntos de venta, los cuales están ubicados estratégicamente en la ciudad de San Andrés de Tumaco y la localidad de Llorente.

Con una oficina administrativa ubicada en la zona urbana la que está distribuida en sus diferentes áreas y secciones necesarias para el perfecto desempeño de sus funciones, en esta se encuentran las áreas de, sistemas, contabilidad, bodega, revisoría, dirección.

A través del tiempo se ha ido creciendo en credibilidad y confianza, lo que permite obtener un posicionamiento en cada uno de los clientes porque la empresa da el

¹⁰ Jorge Caicedo, Propietario y Gerente de la Droguería Popular de Tumaco.

mejor de los servicios con el mejor de los gustos y con la primera motivación es la cara feliz del cliente cuando son bien atendidos.

El crecimiento empresarial obedece a los criterios de ética y responsabilidad con el manejo de los productos que se ofrecen a los clientes, lo que ha generado la confianza con la cual se cuenta hoy.

La Droguería Popular cuenta con 4 puntos de ventas en la ciudad de San Andrés de Tumaco, cada uno de estos puntos de venta cuenta con una planta física adecuada específicamente para el servicio que ofrece a los clientes, con todos los requisitos de ley establecidos por las entidades que así lo exigen (Cámara de Comercio, DIAN, Industria y Comercio, Instituto Departamental de Salud).

La Droguería Popular de Tumaco, ofrece a sus clientes el siguientes Portafolio de Servicios:

- ✓ Venta de Medicamentos y Productos Cosméticos.
- ✓ Asesoría en Medicamentos y Productos Cosméticos.
- ✓ Inyectología.
- ✓ Toma de Presión Arterial.
- ✓ Y como servicio adicional brindamos domicilios.

Para desempeñar sus funciones la Droguería Popular ha definido la Visión, Misión y estructura orgánica así:

❖ **Visión**

Consolidar y posicionar a la Droguería Popular como la mejor empresa destinada a la distribución de medicamentos y productos populares a nivel departamental, fortaleciendo su imagen a través de innovación constante soportada en calidad y servicio.

❖ **Misión**

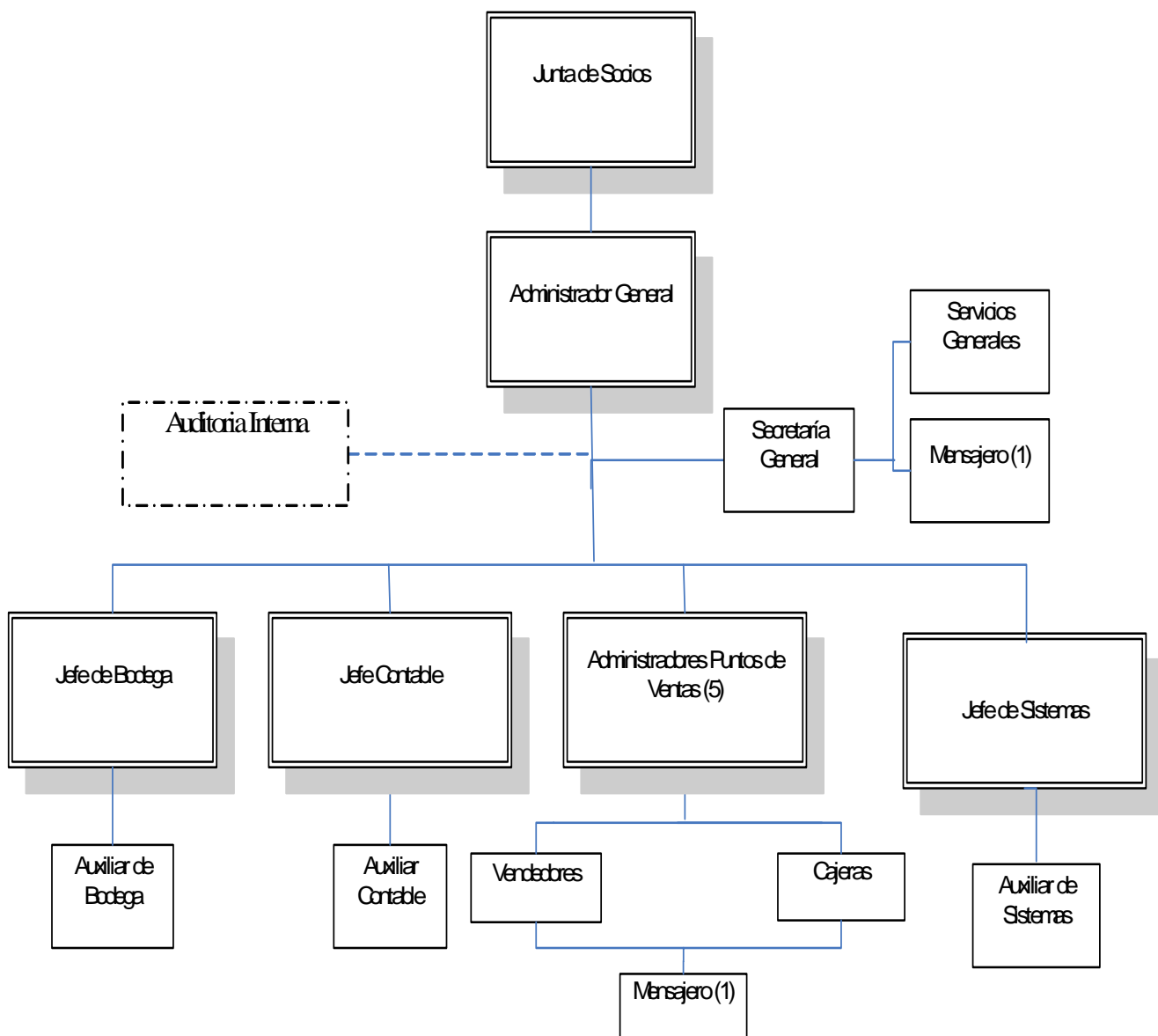
Distribución farmacéutica de sociedad limitada, con cobertura regional que ofrece soluciones integrales al mercado institucional y a todo el público en general, mediante el suministro de medicamentos y productos populares, certificados con buenas prácticas de manufactura, almacenamiento e insumos médicos hospitalarios de excelente calidad a precios competitivos con oportunidad y

agilidad a través de la distribución directa enfocada a la satisfacción de los requisitos que exige el cliente. Cuenta con un talento humano idóneo, motivado y comprometido, y con un sistema de información que garantiza un óptimo servicio.

❖ Estructura Orgánica Actual

DROGUERÍA POPULAR DE TUMACO

Organigrama General



6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA

Es el modo como las empresas hacen las cosas, como instituyen prelación y proporcionan jerarquía a las diferentes tareas empresariales. Al mismo tiempo interviene en la manera como la gerencia resuelve las tácticas trazadas, por ende la cultura corporativa es una de las mayores fortalezas de una organización si armoniza con sus estrategias, pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

- **Estilo de Dirección.** La Gerencia aplica un estilo de dirección *Participativo* y *Democrático* puesto que utiliza la consulta para practicar el liderazgo, delega en algunas ocasiones su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les corresponden. Además, promueve la conformación de grupos de trabajo a quienes atiende y considera seriamente sus apreciaciones.

- **Toma de Decisiones.** A través de los comisiones de trabajos promovidos por la Gerencia, se les ha otorgado a estos la autonomía en la toma de decisiones para la solución de problemas básicos, no obstante para las decisiones de tipo trascendentales para el normal funcionamiento de la empresa son tomadas por la gerencia.

- **Sistema de Recompensas y Sanciones.** En la Droguería Popular de Tumaco se posee un sistema adecuado de recompensas o incentivos a la buena labor del trabajador, es por esto que a las áreas que hagan mejor uso de las asignaciones se les hace un reconocimiento de manera escrita. Y como una especie de motivación al personal se brindan cursos de crecimiento empresarial y personal totalmente gratuitos.

- **Direccionamiento Estratégico.** La Droguería Popular de Tumaco, infortunadamente no posee un direccionamiento estratégico acorde a sus necesidades, por tanto no se poseen programas y planes de acción a desarrollar de manera adecuada.

- **Talento Humano.** El personal de la Droguería Popular de Tumaco es capacitado, esta acorde con los perfiles requeridos y poseen características de

eficiencia y productividad en su mayoría, hecho por el cual este factor es uno de los pilares del desarrollo organizacional de la empresa.

3.3 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa, es una manera de analizar la situación actual, involucrando en ésta todos los factores que afectan su operación y lúcido funcionamiento.

3.3.1 Capacidad Directiva

- **Planes de Acción.** La existencia de planes de acción, los cuales se contemplen en un plan de acción general es inexistente, dado a que se construyen planes para desarrollar en un mediano plazo, en donde se realizan actividades que corresponden a tareas del día a día, pero no se han determinado los respectivos indicadores que ayuden a realizar el seguimiento respectivo de dichas actividades. Lo que podría considerarse una grave falla debido a que sin estos planes, no se ha podido ejercer un control objetivo y adecuado. Se considera una Debilidad Alto Impacto.

- **Estructura Organizacional.** Cuenta con un organigrama flexible, pero tradicional y jerarquizado, que no responde a las necesidades actuales de la Droguería Popular de Tumaco, y que ha influido en la eficiencia de las labores del mismo; se requiere de una planta global. Se considera una Debilidad mayor.

- **Herramientas Administrativas.** Actualmente se está trabajando en la aplicación del manual de funciones, aunque su carencia no ha sido impedimento para que el personal lleve a cabo sus actividades diarias, se debe completar, lo que quiere decir que tiene bajo impacto en el desarrollo normal de las actividades de la Droguería Popular de Tumaco, se considera una Debilidad menor.

- **Liderazgo.** Es participativo, democrático, con la conformación de equipos de trabajos, los cuales participan todos los trabajadores de la empresa y participan con opiniones, aunque en últimas quien toma la decisión final es la gerencia, basado a las apreciaciones de los equipos. en cierta medida da pie al sentido de pertenencia y a nivel motivacional, es una fortaleza de Alto impacto

- **Comunicación.** La comunicación, es indirecta, se realiza mediante los equipos o jefes inmediatos, lo que ha proporcionado distorsiones y ha impedido

las labores en el cumplimiento de los objetivos; incluso se han presentado conflictos interpersonales; se considera como una Debilidad de impacto alto.

- **Control.** Se aplican mecanismos de control en todas las áreas, pero, no es completo, debido a que no se tienen contemplados planes de acción para todas las áreas para poder medir resultados; ni se tienen indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los trabajadores, ocasionando que se ejerza un control un poco subjetivo; se considera una debilidad de bajo impacto.

3.3.2 Capacidad Competitiva

- **Conocimiento de la competencia.** La Droguería Popular de Tumaco posee competidores directos, esto hace que se estime la competencia como una de las principales prioridades en el marco de desarrollo de actividades concernientes a minimizar riesgos en el mercado, el estudio del mercado es un elemento fundamental, dado a que en el medio en el que la droguería se desenvuelve existe competencia que es fuerte a nivel nacional. Es por esto que este ítem se considera como una Fortaleza Mayor.

- **Investigación de Mercados.** Se han realizado estudios formales al respecto, se elaboran algunas preguntas que se han tenido en cuenta a la hora de brindar los servicios, motivo por el cual los Usuarios se sienten conformes; de otro lado la Droguería Popular de Tumaco no cuenta con una dependencia de Atención al cliente, pero constantemente se estudia el mercado y cada una de las droguerías posee buzones de sugerencia que son constantemente revisados y estudiados, se considera una Fortaleza Mayor de Alto impacto.

- **Servicios Adicionales.** Con el fin de proporcionar facilidades a los clientes en materia de ahorro de tiempo y confort, la Droguería Popular de Tumaco brinda el servicio de domicilio con opción, esto es que el comprador puede adquirir lo que requiera en nuestras droguerías y además hacer compras de otro tipo, necesidades del cliente, a través del cual se obtiene fidelización de los clientes. Debido a que somos los únicos con este servicio en Tumaco, se considera una Fortaleza Mayor de Alto impacto

- **Instalaciones.** Las instalaciones de la Droguería Popular de Tumaco son óptimas, puesto que con estas se puede brindar la comodidad que en muchos casos de los que llegan a éste requieren, es de anotar que entre las razones más comunes de gusto de los usuarios se encuentra la instalación, En cuanto a la ubicación, la Droguería Popular de Tumaco se encuentra en lugares estratégicos

del municipio; hecho por el cual las personas no tienen comentarios despectivos con respecto a su ubicación geográfica. Se considera una Fortaleza Mayor de Alto impacto.

- **Precio.** El estudio de los precios nos permite estar en competencia oportuna, dado a que constantemente se revisan los costo y el precio de venta, para de esta forma lograr una armonía entre estos, es este esfuerzo el que hace que los precios al consumidor salgan económicos y fáciles, que no afecten sus bolsillos. es una variable que ha presentado mayor incidencia como tal; por tanto se considera una Fortaleza Mayor de Alto impacto.

- **Posicionamiento.** Como consecuencia de las Investigaciones de Mercados que se realizan en la Droguería Popular de Tumaco, se identifica que se encuentra posicionada en el sector. Además los clientes aseguran que sus razones de satisfacción tienen que ver con la calidad del servicio, oportunidad y agilidad. Actualmente la Droguería Popular de Tumaco cuenta con rivales fuertes como Drogas la rebaja, Drogas Miramar, Droguería el progreso, entre otros. Se considera una Fortaleza Mayor de Alto impacto.

3.3.3 Capacidad Financiera

- **Crecimiento Empresarial.** Primordialmente se calcula a través de las Ventas por concepto de la prestación de servicios, es de vital importancia que la empresa tenga muchas ventas, y así tener mayores ingresos. Se considera una Fortaleza de alto impacto, debido a que la Droguería Popular de Tumaco, esta posicionado de la mejor forma en el municipio

- **Gastos.** El gasto en el que más incurre la Droguería Popular de Tumaco son el mantenimiento de personal. Esto es debido a la razón social de la entidad que por se requieren de mano de obra especializada, cumpliendo con su jornada laboral que en ocasiones extiende para conformidad de los clientes bastante reducida. Se considera una Debilidad de impacto alto

- **Liquidez.** La Droguería Popular de Tumaco cuenta con disponibilidad de capital en efectivo, pues sus ingresos corresponden a la recaudación de dinero por concepto de la prestación de servicios diariamente. Cabe anotar que aunque la mayoría de los proveedores exigen el pago en por consignación, además se posee un estricto control de los dineros ociosos. Por esta razón se considera una fortaleza de mayor.

3.2.5. Capacidad del Talento Humano.

- **Capacitación.** Las capacitaciones que se les brinda al personal de la Droguería Popular de Tumaco es constante debido a la razón social de la misma; se elaboran planes de capacitación anuales, no siempre se alcanzan de manera precisa, pero buena parte se aplica. Es una fortaleza mayor porque ayuda a la empresa a ser fuerte con los competidores presentes en el mercado.
- **Experiencia.** La mayoría del personal de la Droguería Popular de Tumaco tienen una larga experiencia de mínimo 3 años, que en algunos casos facilita el desarrollo de las actividades diarias, todo esto es un pilar en el funcionamiento de la droguería, dado a que los clientes así lo creen. De acuerdo con el cargo, así mismo, son los requerimientos de experiencia laboral. Es una fortaleza de impacto medio.
- **Motivación.** La Droguería Popular de Tumaco carece de un sistema motivacional fijo, que reconozca el arduo trabajo de los trabajadores. Se está iniciando una forma de brindar reconocimiento a través de las reuniones con los comités, donde se ofrecerán reconocimientos y en algunos casos, actualizaciones en temas de interés. Se considera como una debilidad media.
- **Remuneración.** La Droguería Popular de Tumaco posee una remuneración de tipo normal, salvo servicios generales nadie devenga el salario mínimo, se ha hecho un esfuerzo, para mantener niveles de ingresos justos y dignos de acuerdo a las labores realizadas. Se considera una fortaleza de impacto medio.
- **Clima Organizacional.** El ambiente que se maneja al interior de la empresa es armónico, no existen conflictos entre compañeros de trabajo a más de los normales y no trascendentales. La cultura ha influido de manera directa en los conflictos que se han presentado y que se presentan, Es una fortaleza de impacto medio.

3.2.7 Capacidad Tecnológica

- **Aplicación de Tecnología.** En la Droguería Popular de Tumaco se aplica un nivel normal de Tecnología debido a la razón social del mismo. Se presenta en todos los puntos de venta para facilitar la venta de los productos, e considera una fortaleza media.

- **Conocimientos, Capacidades y Destrezas.** Debido a la labor que se realiza a la hora de la contratación del personal, y que se cerciora que este posea las capacidades exigidas para el cargo la empresa sabe de que forma se comportaran los empleados al momento de realizar sus funciones. Por esto se considera una fortaleza de menor impacto

3.2.8 Matriz de Impacto de la Capacidad Interna. Una vez analizadas las fortalezas y las debilidades de la Droguería Popular de Tumaco, se procede a calificarlas en la Matriz de Impacto de la capacidad Interna, en Alta, Media y Baja para poder analizar el impacto en la entidad.

Cuadro 2. Matriz de Impacto de la capacidad Interna Para la Droguería Popular de Tumaco.

Factores Internos	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
● Planes de Acción				x			x		
● Estructura Organizacional.				x				x	
● Herramientas Administrativas.					x		x		
● Liderazgo.	x							x	
● Comunicación.					x		x		
● Control.					x				x
CAPACIDAD COMPETITIVA									
● Conocimiento de la Competencia	x						x		
● Investigación de Mercados		x					x		
● Servicios Adicionales.		x					x		
● Instalaciones.	x						x		
● Precio		x						x	
● Posicionamiento	x						x		
CAPACIDAD FINANCIERA									
● Crecimiento Empresarial.		x					x		
● Gastos.				x				x	
● Liquidez			x					x	
CAPACIDAD DEL TALENTO									

HUMANO									
● Capacitación.		x						x	
● Experiencia.	x						x		
● Motivación.			x					x	
● Remuneración.		x						x	
● Clima Organizacional.			x					x	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
● Aplicación de Tecnología.			x					x	
● Conocimientos, Capacidades y Destrezas.	x								x

3.2.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Una vez elaborada la Matriz de Impacto de la capacidad Interna de la Droguería Popular de Tumaco, se procede a tomar las variables más notables para evaluar y ponderar las fortalezas y debilidades. Los factores claves se ponderan de tal forma que la sumatoria sea igual a 1,0, y para esto se utiliza un rango de 0,0 a 1,0. Posteriormente a cada variable se la califica con un número comprendido en el rango de 1 a 4, así; 1 = Debilidad Mayor; 2 = Debilidad Menor; 3 = Fortaleza Menor; 4 = Fortaleza Mayor.

Cuadro 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) Para la Droguería Popular de Tumaco.

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado
● Planes de Acción	0,07	2	0,14
● Liderazgo.	0,10	4	0,40
● Comunicación.	0,08	2	0,16
● Servicios Adicionales.	0,10	3	0,30
● Posicionamiento	0,12	4	0,48
● Liquidez	0,06	3	0,18
● Crecimiento Empresarial.	0,10	4	0,40
● Gastos.	0,08	2	0,16
● Capacitación.	0,06	2	0,12
● Motivación.	0,06	2	0,12

• Clima Organizacional.	0,06	4	0,24
• Aplicación de Tecnología.	0,05	3	0,15
• Conocimientos, Capacidades y Destrezas.	0,06	3	0,18
TOTAL	1.00	//	3,03

Fuente: Esta Investigación

El resultado total ponderado de los factores internos para la Droguería Popular de Tumaco es de 3,03, lo que indica que posee fortalezas muy fuertes que representan ventajas en la prestación de los servicios a sus clientes; gracias a factores de capacidad directiva, competitiva, financiera y de talento humano que ha sido de gran influencia que están ayudando a que la droguería se mantenga y se desarrolle.

3.3 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MEDIO (POAM)

Con relación a la metodología esta nos permitirá identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales que se presentan en el entorno para la Droguería Popular de Tumaco y dependiendo de su impacto e importancia se podrá establecer que clase de Amenaza u Oportunidad es para la droguería

3.6.1 Análisis del Entorno Económico.

- **Comportamiento del PIB y el desempleo.** En el ámbito económico, las circunstancias son hostiles teniendo en cuenta que se ha experimentado un decrecimiento real con relación al poder adquisitivo de la moneda del producto interno bruto.

Cuadro 4. PIB Anual en Colombia

Año	Variación %
2.000	2.92
2.001	1.14
2.002	1.93
2.003	3.86
2.004	4.78
2.005	5.13
2.006	4.88

Fuente: DANE, Sin incluir Negocios Ilícitos

A esto se suma el alto índice de desempleo a nivel regional y nacional, afectando directamente al bolsillo de los clientes de la Droguería Popular de Tumaco, y por ende agudizando los niveles de pobreza, inseguridad y salud pública. Estas circunstancias han impactado negativamente en la economía del municipio haciendo cada vez más difícil la situación social y la actividad empresarial en la que participa. Por lo que este factor se incluye como una amenaza, teniendo un impacto medio.

Cuadro 5. Desempleo en Colombia

Periodo	Nacional %	13 Ciudades %
Julio 06	13.40	16.00
Agosto 06	13.20	14.20
Septiembre 06	11.30	12.20
Octubre 06	12.10	12.70
Noviembre 06	11.80	13.10
Diciembre 06	10.50	12.50
Enero 07	11.40	16.00
Febrero 07	09.20	14.20
Marzo 07	10.30	13.20
Abril 07	12.10	12.70
Mayo 07	11.80	12.10
Junio 07	11.20	12.50
Julio 07		

Fuente: Periódicos El Tiempo y Portafolio 2007

● **Perdida del Valor Adquisitivo.** Pese a que el gobierno utiliza herramientas en pro de disminuir los niveles de inflación, para mantener el poder adquisitivo de la moneda, además para 2006. Desde hace varios años, el Banco de la República viene cumpliendo las metas puntualmente. Y esto, hay que celebrarlo. Colombia ha logrado desde 1999 entrar en el grupo de países que registran inflaciones de un solo dígito. Llevamos, pues, siete años de estabilidad de precios. La meta de largo plazo de nuestro Banco Central es la de estabilizar las variaciones anuales de precios en un rango entre 2 por ciento y 4 por ciento.

Esta es una meta fundamental que hay que convertirla no sólo en una fría estadística del Banco de la República sino en un gran propósito nacional. Solamente con inflaciones moderadas y predecibles las economías logran asignar

eficientemente el ahorro hacia inversiones rentables y socialmente productivas. Una carestía moderada es, igualmente, condición necesaria (aunque no suficiente) para que haya una mejor distribución del ingreso y de la riqueza en el país.

La meta de inflación para el 2006 es la de mantener el aumento de precios de la economía circunscrito a un margen entre el 4 y el 5 por ciento. Este objetivo debe cumplirse para continuar con la buena tendencia que se trae desde hace siete años y para preservar lo que es fundamental la credibilidad del Banco de la República entre los agentes del mercado. Además, las condiciones están dadas para que dicha meta se pueda cumplir perfectamente.

Por ello, está bien que las autoridades monetarias sean cautelosas de que la meta se esté cumpliendo a lo largo del año. Y para tomar los correctivos que sean necesarios para asegurarse de que así suceda.

Esto es lo que acaba de hacer el Banco de la República ante un leve cabeceo que presentó la inflación en el mes de agosto. En el lenguaje sibilino que suelen utilizar los bancos centrales en sus comunicados, el Banco de la República dijo en el suyo del pasado 4 de septiembre: "El aumento de la inflación en agosto (4,32 por ciento en los últimos doce meses) fue el resultado principalmente de choques de oferta en los precios de los alimentos y de los regulados. A pesar de que el equipo técnico del Banco de la República tenía previsto este repunte, no esperaba que se sucediera antes de fin de año.

La Junta Directiva del Banco de la República ha señalado que en las actuales condiciones la economía no requiere del mismo estímulo monetario de antes para operar satisfactoriamente; en consecuencia, ha aumentado las tasas de interés de intervención de las operaciones a través de las cuales el banco otorga o recoge liquidez del mercado en 0,75 por ciento en lo que va corrido del año".

En buen romance lo que está advirtiendo el Banco Emisor es que mantendrá un monitoreo muy estricto de la oferta monetaria (que ya no necesita crecer a los ritmos a los que venía haciéndolo), y que si observa algún desfase con relación a las metas de inflación no le temblará el pulso para seguir subiendo las tasas de interés.

Está bien que el emisor mantenga a raya la inflación, evitando en lo posible elevar el costo del dinero (para no golpear al crecimiento económico y la generación de empleo), pero sin dejar de hacerlo si es absolutamente indispensable para contener las presiones inflacionarias.

Cuadro 6. Inflación en Colombia

Índice de Precio al Consumidor	
Julio 2007	Variación %
31 días	0,39
12 meses	4,72
Año Corrido	3,85
PAAG Para sep.	0,39

Fuente Periódico portafolio 2007

Además “El gasto en servicios crece en todos los estratos, aunque castiga con particular fuerza al estrato 4, donde se incrementa en 120%. Es posible que la crisis de los servicios de salud del Estado esté llevando a más personas a asumir en forma privada una mayor proporción de sus gastos en salud.”¹¹ No obstante el municipio de Tumaco posee una distribución de estratos desde el 1 hasta el 3 previo análisis de la ofician de hacienda municipal. Por este motivo se considera como una amenaza de impacto medio.

3.6.2 Análisis del Entorno Político – Jurídico.

- **Reelección del gobierno.** La reelección del actual gobierno genera unas repercusiones de carácter positivo debido a que en las tablas se considera que el país irá por el mismo camino en materia política, además esto represento una serie de incertidumbre al momento del cumplimiento de la política – ley de garantías, esto es que se debieron suspender las contrataciones y las licitaciones públicas por motivo de las elecciones del 28 de mayo del 2006. Por estos motivos este ítem se considera oportunidad de medio impacto.

- **Decreto Número 2330 De 2006, 12 Julio 2006.** Por el cual se modifica el Decreto 2200 de 2005 y se dictan otras disposiciones legales

ARTÍCULO 1°. Modificase el artículo 3 del Decreto 2200 de 2005, en el siguiente aspecto: La definición de "Preparación Magistral", quedará así:

"PREPARACIÓN MAGISTRAL.- Es el preparado o producto farmacéutico para atender una prescripción médica, de un paciente individual, que requiere de algún tipo de intervención técnica de variada complejidad. La preparación magistral debe ser de dispensación inmediata."

¹¹Investigación de la Revista Dinero e Invamer Gallup. ¿En qué gastan los colombianos? Junio de 2006. [http:// www.dinero.com/consumo](http://www.dinero.com/consumo).

ARTÍCULO 2°, Modificase el numeral 1 del artículo 11 del Decreto 2200 de 2005, el cual quedará así:

"1. Farmacias-Droguerías.-. Estos establecimientos se someterán a los procesos de:

a) Recepción y Almacenamiento.

b) Dispensación.

c) Preparaciones Magistrales.

La dirección técnica de estos establecimientos estará a cargo del Químico Farmacéutico. Cuando las preparaciones magistrales que se elaboren consistan en preparaciones no estériles y de uso tópico, tales como: polvos, ungüentos, pomadas, cremas, geles, lociones, podrán ser elaboradas por el Tecnólogo en Regencia de Farmacia, en cuyo caso, la dirección técnica podrá estar a cargo de este último"

ARTÍCULO 3°, Derogase el párrafo cuarto del artículo 11 del Decreto 2200 de 2005.

ARTÍCULO 4°, Modificase el artículo 14 del Decreto 2200 de 2005, el cual quedará así:

"ARTÍCULO 14. MODELO DE GESTIÓN. Créase el Modelo de Gestión del servicio farmacéutico, como el conjunto de condiciones esenciales, técnicas de planeación y gestión del servicio, procedimientos para cada uno de los procesos del servicio farmacéutico y la elaboración de guías para actividades críticas El Modelo de Gestión será determinado por el Ministerio de la protección social a más tardar el 31 de diciembre de 2006".

ARTÍCULO 5°, PROCEDIMIENTO DE INYECTOLOGÍA EN FARMACIAS DROGUERÍAS Y DROGUERÍAS. Las Farmacias-Droguerías y Droguerías podrán ofrecer al público el procedimiento de inyectología, en las condiciones siguientes:

1. Infraestructura y dotación.

a) Contar con una sección especial e independiente, que ofrezca la privacidad y comodidad para el administrador y el paciente, y que cuente con un lavamanos en el mismo sitio o en sitio cercano.

b) Tener una camilla, escalerilla y mesa auxiliar.

- c) Contar con jeringas desechables, recipiente algodonoero y cubetas.
 - d) Tener toallas desechables.
 - e) Contar con los demás materiales y dotación necesaria para el procedimiento de inyectología.
2. Recurso humano. El encargado de administrar el medicamento inyectable debe contar con formación académica y entrenamiento que lo autorice para ello, de conformidad con las normas vigentes sobre la materia.
3. Normas de procedimientos. Deberán contar y cumplir con normas sobre limpieza y desinfección de áreas, bioseguridad, manejo de residuos y manual de procedimientos técnicos.
4. Prohibiciones. No se podrán administrar medicamentos por vía intravenosa ni practicar pruebas de sensibilidad.
5. Solicitud de la prescripción médica. La prescripción médica será requisito indispensable para la administración de cualquier medicamento por vía intramuscular

ARTÍCULO 6°, PROCEDIMIENTO DE MONITOREO DE GLICEMIA CON EQUIPO POR PUNCIÓN. Las Farmacias-Droguerías y Droguerías que ofrezcan el procedimiento de inyectología también podrán ofrecer al público el procedimiento de monitoreo de glicemia con equipo por punción, siempre y cuando el director técnico sea Químico Farmacéutico o el Tecnólogo en Regencia de Farmacia y que se cumpla con las condiciones siguientes:

1. Infraestructura y dotación.
- a) Contar con una área especial e independiente, debidamente dotada que ofrezca la privacidad y comodidad para el paciente y para quien aplique la prueba. Con adecuada iluminación y ventilación natural y/o artificial y su temperatura deberá estar entre 15-25°C. Este sitio podrá ser el mismo utilizado para inyectología.
 - b) Contar con un equipo con registro sanitario del INVIMA, debidamente calibrado y micro lancetas registradas de acuerdo con lo establecido en el Decreto 4725 de 2005 y las demás normas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan.
 - c) Contar con tiras reactivas, con registro sanitario del INVIMA para cada paciente individual, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 3770 de 2004 y las demás normas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan.
 - d) Conservar la fecha de vencimiento vigente de las tiras reactivas y las condiciones de almacenamiento previstas por el fabricante.

- e) Contar con un lavamanos, en el mismo sitio o en sitio cercano.
- f) Tener toallas desechables y recipiente algodnero.
- g) Contar con materiales y demás dotación necesaria para el procedimiento incluyendo lo requerido para el manejo de desechos.
- h) Contar con un libro de registro diario de pacientes y de resultado del monitoreo y donde se encuentre registrada la calibración del equipo.
- i) Entregar los resultados al paciente en forma escrita con el nombre de la persona que realizó el procedimiento y no podrá hacer ningún tipo de interpretación.
- j) Mantener los registros en archivo, durante el tiempo contemplado en la normatividad vigente.

2. Recurso humano. Tanto el director técnico del establecimiento farmacéutico, como la persona encargada de realizar el procedimiento de monitoreo deberán estar suficientemente entrenados y haber recibido claras instrucciones por parte del fabricante o distribuidor. Además deberán cumplir con las normas establecidas sobre bioseguridad, aseo personal, asepsia del sitio y manejo de residuos.

3. Normas de procedimientos. Deberán contar y cumplir con normas sobre limpieza y desinfección de áreas, bioseguridad, manejo de residuos y manual de procedimientos técnicos.

4. Prohibiciones. Estas pruebas en ningún caso se constituyen como actividades de apoyo y diagnóstico, de tratamiento y de seguimiento de este tipo de patología. En ningún caso reemplazan las pruebas que se realizan en el laboratorio clínico, y tampoco servirá para cambio de tratamiento sin previa autorización del médico tratante.

ARTÍCULO 7°. VIGILANCIA Y CONTROL. La vigilancia y control sobre los procedimientos referidos en los artículos 5° y 6°, corresponderán a las entidades territoriales de salud que hayan autorizado a dichos establecimientos farmacéuticos a la práctica de los mencionados procedimientos.

ARTÍCULO 8°. VIGENCIA Y DEROGATORIAS. El presente decreto rige a partir de la fecha de publicación y modifica en lo pertinente los artículos 3., 11. Y 14 del Decreto 2200 de 2005 y deroga las demás disposiciones que le sean contrarias. Por estos motivos este ítem se considera oportunidad de alto impacto.

3.6.3 Análisis del Entorno Social.

- **Orden público.** Para nadie es un secreto que el fantasma del narcotráfico ha trasladado a la cabecera del municipio de Tumaco grandes índices de violencia, con lo cual se cobran cada vez más vidas de inocentes por el actuar de grupos al margen de la ley, esto hace que las personas vivan en medio de la incertidumbre y por ende se vea afectada la tranquilidad y las labores cotidianas, tales como: el transporte terrestre, el cultivo, la recreación y el esparcimiento.

La zona rural es la más afectada por el actuar de estos grupos, debido a que ellos son obligados a sembrar cultivos ilícitos, porque de lo contrario son obligados a desplazarse de sus tierras para emprender una penosa migración hacia la ciudad en donde no se presentan las condiciones mínimas de supervivencia para ellos. Toda esta situación hace que el territorio nariñense deje de ser atractivo para los turistas que prefieren ir hasta la hermana República del Ecuador, para disfrutar de la tranquilidad que no se les brinda en nuestro país. Por estos motivos esta variable es considerada como una amenaza de alto impacto.

- **Desarrollo social.** Inicialmente debemos hablar de la maya vial que cubre al departamento que debido a su mal estado e inexistencia en algunos lugares hace que el desarrollo regional se vea estancado. No existe una buena comunicación terrestre real con los municipios. Por este motivo esta variable es considerada como una amenaza de alto impacto.

- **Identidad cultural.** La mayoría de las tradiciones culturales del Municipio y la subregión corresponden al legado de los africanos y sus descendientes quienes fueron esclavizados en las minas de Barbacoas e Iscuandé en los siglos XVII, XVIII y XIX. En efecto, los negros que ocuparon las tierras bajas o costeras, ya sea en la época del cimarronaje o en los tiempos que siguieron a la ley de manumisión en 1851, construyeron una cultura en armonía con el entorno natural. Mitos y leyendas, religiosidad, prácticas de producción, medicina tradicional y en fin toda la cosmovisión de los afro-colombianos del Pacífico.

Poco a poco se fue definiendo como punto de partida de un proceso etnohistórico que ha determinado la fisonomía actual del Litoral Pacífico y, por tanto, de sus pautas de comportamiento, realizaciones culturales, lengua, folklore etc. Sin embargo, hoy con la transformación de la mentalidad de la población con la llegada de nuevas formas culturales se están suscitando cambios de identidad parcial en la región. Por estos motivos esta variable es considerada como una oportunidad de medio impacto.

3.6.4 Análisis del Entorno Tecnológico.

- **Automatización de procesos.** Las innovaciones parecen surgir a un ritmo que se incrementa en progresión geométrica, sin tener en cuenta los límites geográficos ni los sistemas políticos. Estas innovaciones tienden a transformar los sistemas de cultura tradicionales, produciéndose con frecuencia consecuencias sociales inesperadas. Por ello, la tecnología debe concebirse como un proceso creativo y destructivo a la vez. Esto genera que este ítem posea características de oportunidad de medio impacto.

- **Facilidad de acceso a tecnología.** El sistema único de acreditación que corresponde a un conjunto de estándares de actividades y procedimientos de auto evaluación mejoramiento y evaluación externa destinados a demostrar evaluar y comprobar el cumplimiento de niveles superiores de calidad por parte de las IPS, además este permite que las droguerías puedan manejar mejor las ventas de forma mas eficiente y eficaz para la satisfacción de sus clientes. Esto hace que esta variable se convierta en una oportunidad de medio impacto

3.6.5 Matriz de Impacto (POAM). Una vez analizadas las variables del entorno en la Droguería Popular de Tumaco, se procede a organizarla en la matriz de Impacto (POAM), para de esta forma poder otorgar a cada una de esta una calificación que va desde Alto, Medio y concluye con el nivel Bajo y de esta forma se haga más fácil su comprensión.

Cuadro 7. Matriz de Impacto (POAM) Para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco

Factores Externos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO.									
El PIB y el desempleo.					x			x	
Perdida del Valor Adquisitivo.					x			x	
ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO – JURÍDICO.									
Reelección del gobierno.		x						x	
Decreto Número 2330 07/ 2006	x						x		
ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL.									

Orden público.				x			x		
Desarrollo social.				x			x		
Identidad cultural.		x						x	
ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO.									
Automatización de procesos.		x						x	
Facilidad de acceso a tecnología.		x						x	

3.6.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Una vez elaborada la Matriz de Impacto (POAM), se procede a tomar las variables más relevantes para evaluar y ponderar las oportunidades y amenazas, los factores claves se ponderan de tal forma que la sumatoria sea igual a 1,0, y para esto se utiliza un rango de 0,0 a 1,0. Posteriormente a cada variable se la califica con un número comprendido en el rango de 1 a 4, así; 1 = Amenaza Mayor; 2 = Amenaza Menor; 3 = Oportunidad Menor; 4 = Oportunidad Mayor

Cuadro 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Para la Droguería Popular de Tumaco.

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado
El PIB y el desempleo.	0,10	2	0,20
Perdida del Valor Adquisitivo.	0,09	2	0,18
Reelección del gobierno.	0,11	3	0,33
Decreto Número 2330 07/ 2006	0,15	4	0,60
Orden público.	0,10	2	0,20
Desarrollo social.	0,12	2	0,24
Identidad cultural.	0,13	3	0,39
Automatización de procesos.	0,11	3	0,33
Facilidad de acceso a tecnología.	0,09	3	0,27
Total	1,00	//	2,74

Fuente: Esta Investigación

El resultado final de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Para la Droguería Popular de Tumaco, es de 2,74, lo cual quiere decir que las oportunidades poseen impactos altos sobre los impactos más modestos que

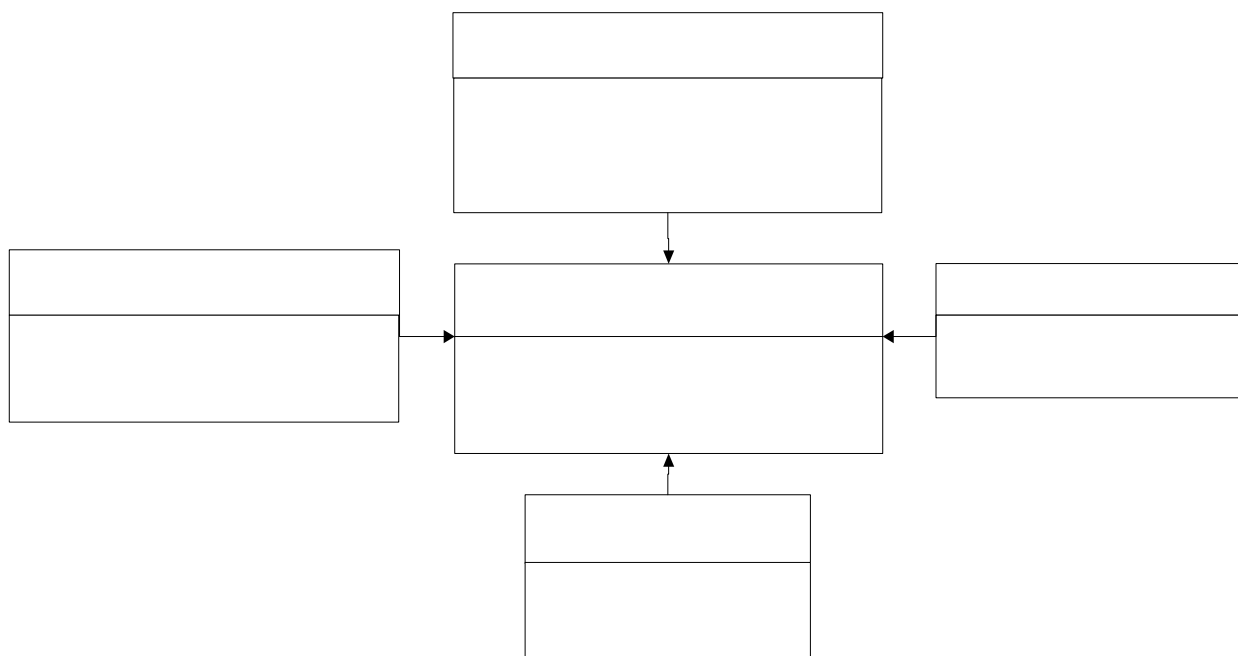
representan las amenazas y esto le debe representar a la entidad un mayor estudio de las fuerzas del macroambiente, y no desligarse de las fuerzas (Internas) de las cuales la entidad puede controlar, para crear unas fortalezas que generen impactos mas convenientes para la empresa.

3.7 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA DROGUERÍA POPULAR DE TUMACO

En la actualidad la competitividad proyectada a mejorar la calidad del producto o servicio, es factor clave para posesionarse en cualquier campo, servicios, sector económico, o mercado, en el en el cual nos desenvolvemos, el cliente de este servicio está en condiciones de saber cuales son las características y ventajas competitivas de cada una de la empresas que compiten por tener una mayor participación del mercado en este sector.

Para determinar en que posición se encuentra la Droguería Popular de Tumaco frente a la competencia se utilizará el Modelo de Diamante Estratégico de Michael Porter.

Figura 1. Escenario competitivo de Porter



Fuente: Esta Investigación

3.7.1 Descripción Global del Sector. La oferta de medicamentos en Colombia está conformada por los fabricados en el país y por los importados. Cuando se habla de industria farmacéutica colombiana, se estima que existen alrededor de

200 laboratorios y/o establecimientos contratantes con registro, que participan en un 3.2% de la producción bruta de la industria nacional, en un 2.7% en el empleo, y un 4.4% en el total del valor agregado nacional.¹² Al tener en cuenta las empresas dedicadas tanto a la producción, e importación de medicamentos esta cifra se eleva a los 250 establecimientos.¹³ La diferencia en el número de empresas obedece a que en el primer caso solo se registran aquellas que son catalogadas por el DANE como establecimientos industriales, mientras que en el segundo se incluyen además las importadoras.

Existen dos vías por las cuales los consumidores pueden acceder a los medicamentos: la comercial, en la cual los adquieren en típica transacción de mercado y la institucional, en la cual la compra es realizada por el Instituto de Seguros Sociales, las otras E.P.S, y/o los hospitales - clínicas y centros de salud, para ser entregada al consumidor, bien sea directamente o por medio de dispensarios y/o otros establecimientos.

Desde la expedición de la Ley 100 de 1993 se ha presentado un cambio importante en la prestación de los servicios de salud en Colombia. Los propósitos fundamentales de esta Ley fueron aumentar el cubrimiento de salud para los colombianos, y permitir una mayor participación del sector privado en el componente de salud del sistema de seguridad social. El número de beneficiarios de los sistemas subsidiado y contributivo de salud se sitúa hoy en 25 millones, equivalente al 56% de la población colombiana.

Como consecuencia de ello se han presentado cambios importantes en la estructura de la demanda de medicamentos. El gasto en ellos dentro de total de la unidad de capitación en salud de \$ 300.684 equivale al 12 % del valor total de la misma¹⁴. El consumo total por afiliado sería entonces de \$40000 anuales, que determinaría un gasto global en medicamentos directamente ligado al sistema de seguridad social de 1 billón de pesos.

En el **mercado comercial** el valor de las ventas de medicamentos en Colombia por parte de la industria farmacéutica alcanzó una cifra cercana a los \$ 2.3 billones de pesos durante el período comprendido entre Agosto 2002 y Agosto 2006, con un volumen de unidades vendidas de 305 millones¹⁵. Alrededor del 80 % de las ventas en pesos corresponden a los llamados medicamentos éticos o sea que requieren prescripción médica, y el resto a los que no la requieren, identificados como mercado popular en la clasificación de Interdata.

¹² Ver Fedesarrollo .Luís A Zuleta, Mónica Parra. 1999. Base información DANE

¹³ Dato suministrado por la firma Interdata S.A. que audita el mercado farmacéutico colombiano.

¹⁴ Según información de ACEMI.

¹⁵ Fuente Interdata S.A. Octubre 2006. Empresa que audita el Pharmaceutical Market of Colombia (PMC): Cadenas, Farmacias Independientes, Mayoristas, Cooperativas y Cajas. Esta firma utiliza el concepto de unidad como "Unidad de empaque y/o comercial".

En términos de unidades vendidas esta relación cambia a 70% para los primeros y 30 % para los segundos. Esta variación se explica por el mayor precio relativo de las unidades pertenecientes al mercado ético. Las cifras que a continuación examinaremos corresponden a una agregación de estos dos segmentos.

Interdata S.A. Realiza además un estimativo de las cifras para el mercado total de medicamentos en Colombia, incluyendo el llamado mercado institucional, que constituye en valores cerca del 30% del mercado total.¹⁶

Para el periodo comprendido entre los años 2002 – 2006 (Agosto – Agosto) el valor de las ventas en el mercado farmacéutico para uso humano, aumentó en pesos corrientes en cerca de un 13% promedio anual. Al deflactar esta cifra por el índice de precios al consumidor de los medicamentos informado por el DANE, el resultado es una disminución en el valor real de las ventas del 1.6% promedio anual.¹⁷, para una caída total en el período del 6.5%, al pasar las ventas del mercado comercial en pesos reales de \$ 1.385 millones en 2002 a \$ 1.297 millones en 2006.

Este cálculo coincide con el comportamiento de las unidades vendidas reportado por Interdata para el período en referencia, pues según esta firma las ventas en unidades han caído en un promedio del 1.4% promedio anual. Vale la pena señalar que en el período analizado el Índice de Precios de Medicamentos creció casi el doble del índice total de precios al consumidor. (73.42 % vs. 36.51 % respectivamente). Indudablemente, la liberación de precios decretada en 1999 explicó este fenómeno.

3.7.2 Barreras de Entradas. Básicamente el cumplimiento del Decreto Número 2330 De 2006, 12 Julio 2006, en donde se contempla la capacidad técnico administrativa, personal idóneo e infraestructura.

3.7.3 Identificación y Análisis de la competencia. La Droguería Popular de Tumaco, debido a que es una empresa que pertenece al sector de droguerías en el municipio de Tumaco, posee empresas de importantes competencia a saber.

Drogas la rebaja: Drogas la rebaja es una cadena nacional de droguerías, es este una de los factores que la hace fuerte en el ámbito municipal, no obstante, y por haber sido incluida en investigaciones jurídicas por presunto capital de dudosa

¹⁶ Para 2006 la cifra de mercado total asciende a la suma de \$ 3.3 billones de pesos, de los cuales aproximadamente \$ 1 billón corresponde al mercado institucional.

¹⁷ Índice de Precios al Consumidor grupo Medicamentos DANE. Agosto2002 – Agosto 2006. .

procedencia, de cierto modo desmonto parte de la infraestructura que la hacia una empresa muy sólida en el sector, y por ende en el municipio.

❖ **Droguería el Progreso:** la Droguería el Progreso, es una empresa que posee un reconocimiento importante en el municipio, esto es por que es una de las primeras droguerías que empezó a funcionar en Tumaco, drogas la rebaja lleva aproximadamente 40 años de servicio a la comunidad, esto la hace un competidor fuerte para la Droguería Popular de Tumaco.

❖ **Drogas Miramar:** Drogas Miramar es una droguería que posee gran tradición en el municipio, pero que no ha tenido en cuenta los cambios estratégicos del mercado, hecho por el cual posee entre las empresas comparadas la menor posición en el perfil competitivo, no obstante drogas Miramar es una empresa que actualmente esta poniendo en practica las nuevas tendencias administrativas para poder mitigar la intemperie del mercado en el que se desenvuelve.

3.7.4 Poder de Negociación de los Proveedores. Los proveedores de las droguerías, poseen en una escala de 1 a 10; 8 de poder de negociación, dado a que no se puede cambiar las condiciones de compra de medicamento, esto es por que se estipula en los contratos con antelación, además las droguería deben establecer laboratorios fijos para sus compras, lo cual facilita más a los laboratorios el poder de negociación.

3.7.5 Poder de Negociación de los Clientes. Los clientes de las droguerías de Tumaco es la comunidad en general, pero debido a la gran cantidad de droguerías presentes en el municipio, esto obliga a las droguerías a establecer precios competitivos y a establecer sistemas eficientes de costos, pos lo complicado del proceso los clientes poseen gran poder de negociación de un 10/10 en dicha escala. Adema y para fortalecer este ítems (Ver Anexo C)

3.7.6 Análisis del Perfil Competitivo. El estudio de los rivales se constituye en parte fundamental y vital para el éxito o fracaso de la actividad empresarial en la cual un negocio se desenvuelve y, en el caso particular de la Droguería Popular de Tumaco y, teniendo en cuenta que para tal efecto no existe una empresa que posea las mismas características para competir en este sector en Tumaco, se procederá a compararlo con empresas que prestan los servicios que esta ofrece, específicamente con las entidades anteriormente mencionadas. Drogas la rebaja, Droguería el Progreso y Drogas Miramar.

Posteriormente para construir la matriz se elegirán unas Variables Claves de Éxito a evaluar tanto en la Droguería Popular de Tumaco como en las otras droguerías. Se asigna una ponderación para indicar su importancia como factor de éxito en el sector, y estas se calificará de 1 a 4 como debilidad o fortaleza según su estado en la actualidad, y la calificación y la ponderación se multiplican y la sumatoria de cada uno de los comparando visualizará que el resultado mayor es el más fuerte.

3.7.6.1 Factores Claves de Éxito

- **Instalaciones.** La penetrabilidad al servicio y la ubicación de las instalaciones para las entidades que prestan esta clase de servicios, dado a que por la estructura, la comodidad y la distribución de las instalaciones en puntos estratégicos permite a los clientes una mayor satisfacción de sus necesidades en este campo. De ahí que entre más cerca se encuentre la droguería al lugar de residencia de los clientes, mayor será la aceptación de la empresa y la consiguiente demanda de servicios.

- **Servicios Adicionales.** Intrínsecamente en éste aspecto se analizan las opciones que brindan las droguerías para la accesibilidad a sus servicios, es esto lo que permite a las droguerías fidelizar a sus clientes y de esta forma ocupar una mayor porción de torta del mercado. Este es un factor en el que la Droguería Popular de Tumaco se ha convertido en una fortaleza mayor, puesto que brinda excelente ser vicio adicional.

- **Atención al Cliente.** Es un factor muy importante, dado a que los clientes necesitan de personal eficientes que sepan responder con claridad a todas sus inquietudes y expectativas, del asesoramiento y agilidad en la atención, del buen trato y la transparencia en el servicio de manera que se formen una buena imagen de la empresa, y esto la Droguería Popular de Tumaco lo asegura desde el momento de la contratación del personal.

- **Conveniencia en el Servicio.** Está dada por la pertinencia en la resolución de dudas que trae el clientes, la seriedad y transparencia en el desempeño de las funciones de los empleados, la supresión de procedimientos y requisitos innecesarios muchas veces no contemplados en los procesos, de tal manera que satisfaga las necesidades de los clientes.

- **Calidad del Servicio.** Está encaminada a la autenticidad, oportunidad y pertinencia de la venta de las formulas, la seriedad y transparencia en el desempeño del que hacer de los empleados, la supresión de tácticas y

restricciones redundantes que no están contemplados en los procesos, de tal manera que compense las necesidades del públicos en general.

- **Uso de Tecnología.** La valoración proporcionada a este factor no hace referencia a que tecnología se utiliza en países industrializados sino a la tecnología de punta en el país, que por un lado garantice el funcionamiento adecuado de las ventas, la sección contable, y la parte administrativa, entre otros. Esto hace que este factor se establezca como una fortaleza menor.

Cuadro 9. Matriz de Perfil Competitivo MPC la Droguería Popular de Tumaco.

Factores Claves De Éxito	%	Droguería Popular		Drogas la Rebaja		Droguería el Progreso		Droguería Miramar	
		Calif.	Resul	Calif.	Resul	Calif.	Resul	Calif.	Resul
Instalaciones.	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Servicios Adicionales.	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30	2	0,30
Atención al Cliente.	0,21	3	0,63	3	0,63	4	0,84	3	0,63
Conveniencia Servicio.	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Calidad del Servicio.	0,22	3	0,66	3	0,66	3	0,66	3	0,66
Uso de Tecnología.	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
TOTAL	1,00	//	<u>3,30</u>	//	3,15	//	3,06	//	2,85

Fuente: Esta Investigación

En cuanto a los servicios con los que la Droguería Popular compite, según los resultados el competidor más fuerte de la Droguería Popular de Tumaco, es Drogas la rebaja., con un resultado total de **3,15** esto debido a las excelentes instalaciones que poseen, lo cual ayuda a que se optimicen algunos de los servicios que llevan relación con el mismo. Además el competidor más débil es Droguería Miramar con un resultado de **2,85** debido a que en los servicios adicionales no compite necesariamente con los demás eso por que se encuentra en baja posición estratégica en el casco urbano del municipio.

La Droguería el Progreso. Con un resultado de **3,06** es el segundo competidor de la Droguería Popular de Tumaco, debido a que preponderan en sus servicios una excelente atención al cliente sobre los demás servicios que prestan. La Droguería Popular de Tumaco, se encuentra en una posición competitiva fuerte con respecto a la competencia, ya que los resultados muestran que la calificación total es de **3,30** que por encima del promedio de **2,50** es excelente para la empresa. Posee dos factores muy importantes, las instalaciones que con respecto al entorno es considerada como excelente y los servicios adicionales y demás factores en estudio según los resultados son fortalezas menores para la Droguería Popular de Tumaco.

3.8 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA

Esta Matriz se diseñada para facilitar el mejor acoplamiento entre las oportunidades y amenazas, las debilidades y fortalezas, más significativas, para la formulación de estrategias DO, FO, FA y DA. Para la construcción de esta, se extractan los factores claves de las matrices MEFE, MEFI y MPC, y a continuación se someten a comparación para la construcción de estrategias funcionales.

Cuadro 10. Matriz DOFA (Puntos de Corte)

<p>LA DROGUERÍA POPULAR DE TUMACO</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo. 2. Conocimiento de la Competencia 3. Investigación de Mercados 4. Servicios Adicionales. 5. Instalaciones. 6. Precio. 7. Posicionamiento 8. Crecimiento Empresarial. 9. Liquidez. 10. talento Humano 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planes de Acción 2. Estructura Organizacional. 3. Herramientas Administrativas 4. Comunicación. 5. Control. 6. Gastos.
<p>OPORTUNIDADES (O)</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reelección del gobierno 2. Facilidad de acceso a tecnología. 3. Identidad cultural. 4. Automatización de procesos 5. Decreto Número 2330 07/ 2006 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F2, O2 2. F3, O3 3. F5, O4 4. F8, O5 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D1, O1 2. D2, O5 3. D5, O2
<p>AMENAZAS (A)</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comportamiento del PIB, desempleo. 2. Desarrollo social. 3. Orden público. 4. Perdida del Valor Adquisitivo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F1, A2 2. F6, A4 3. F7, A2 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D1, A2 2. D5, A3 3. D6, A4

3.8.1 Definición de Estrategias Funcionales (DOFA). La definición de estrategias funcionales (DOFA), son el resultante del punto de corte o de la combinación en los diferentes cuadrantes de la matriz DOFA de cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza que posee la organización, esto con el objeto de establecer un marco proactivo en los entornos interno y externo para la Droguería Popular de Tumaco.

ESTRATEGIAS FO.

1. **F2, O2.** Fortalecer la investigación en conjunto con todos los puntos de ventas, para estimular la creación de nuevos y mejores métodos de atención al cliente, apoyados en la tecnología que tienda a la consecución de objetivos que mejoren la calidad de los servicios prestados.

2. **F3, O3.** Aprovechar de forma sustanciosa la interacción que poseen los vendedores con la comunidad a la hora de demandar nuestros servicios, para con esto facilitar la retroalimentación que debe presentarse entre las partes para mutuo beneficio

3. **F5, O4.** Fructificar el mejor provecho que se posee con el uso adecuado de las instalaciones, para facilitar la autorregulación en cada uno de los procesos, dando como resultado, eliminar movimientos infructuosos en el desempeño de las labores cotidianas.

4. **F8, F10; O5.** Fortalecer el adiestramiento de los trabajadores, implementando sistemas de seguridad e higiene industrial, para aprovechar las disposiciones del decreto Número 2330 07/ 2006

ESTRATEGIAS DO.

1. **D1, O1.** Desarrollar planes que posean características de continuidad, para aprovechar la reelección del gobierno, hacia lograr secuencia y estabilidad de los mismos.

2. **D2, O5.** Diseñar una planta global de personal, en donde esta brinde la flexibilidad necesaria y que ayude al cumplimiento de los objetivos que se trace la droguería.

3. **D5, O2.** Dinamizar el trabajo en la organización para con esto mejorar la comunicación interdepartamental y mejorar el control con utilización de la tecnología a la mano, volviendo de esta forma más sencilla las tareas.

ESTRATEGIAS FA.

1. **F1, A2.** Conquistar porcentaje de la torta del mercado, liderando procesos de culturización y de consumo de elementos de droguería, en pro de mejorar las ventas.

2. **F6, A4.** Fortalecer el sistema de revisión de precios de venta, con el fin de transformar este ítem en oportunidad para la Droguería

3. **F7, F10; A2.** Diseñar un programa de desarrollo del talento humano, que se dé a conocer a todo el personal y que garantice el desarrollo personal y profesional del mismo y que además aporte el grano de arena al desarrollo de la región. Éste deberá contemplar capacitaciones y el diseño de un sistema de sanciones y recompensas.

ESTRATEGIAS DA.

1. **D1, A2.** Formular planes de acción a corto, mediano y largo plazo para toda la empresa, que contribuyan a resolver eventualidades futuras y que no se entorpezcan las labores cotidianas.

2. **D5, A3.** Implementar herramientas de control que contrarresten posibles alteraciones del orden público en las inmediaciones de las oficinas o de los puntos de venta de la Droguería Popular de Tumaco.

3. **D6, A4.** Diseñar un programa justo de administración de sueldos y salarios que mitigue la pérdida del valor adquisitivo de la moneda y que este a su vez se convierta en motor motivacional del personal.

3.9 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Busca identificar las amenazas desde el punto de vista de la severidad de su impacto, y medir la habilidad de la organización para reaccionar, ubicando la probabilidad de ocurrencia en un diagrama de vulnerabilidad.

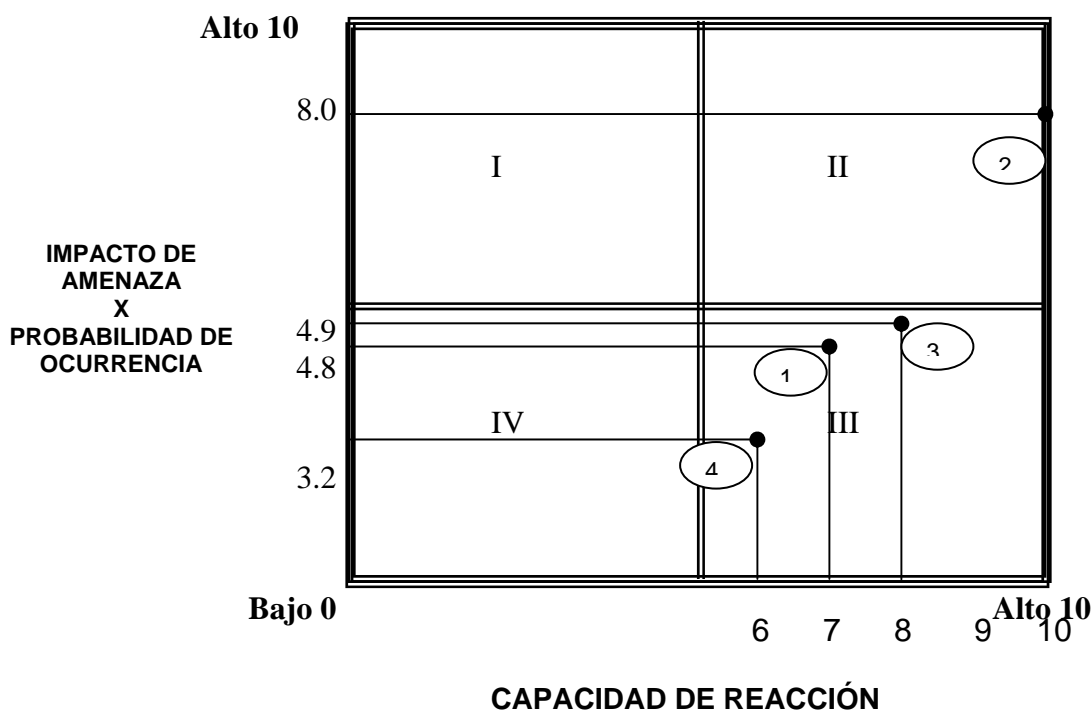
3.9.1 Descripción de los Puntos para la Droguería Popular de Tumaco.

- **Comunicación.** En la Droguería Popular de Tumaco. Debido a que es una organización de carácter privado y que se dedica a ofrecer los servicios droguería en el municipio de Tumaco y teniendo en cuenta que las empresas de este giro poseen dos grandes componentes, el componente Administrativo y el componente de puntos de ventas, debe haber una estricta comunicación que ligue estas dos partes, se constituye en un punto para la organización, además la comunicación en la droguería hace que se estreche la brecha entre los dos componentes, haciéndola fluida y pertinente.
- **Instalaciones.** Se convierte en un punto, debido a que como primera medida, la Droguería Popular de Tumaco no podría funcionar sin una planta física acondicionada con los requerimientos que exige la Ley y la atención al cliente, y de no estar ubicado estratégicamente en el Municipio de Tumaco sería muy difícil que las personas tuvieran acceso a éste.
- **Capacitación.** Se considera un punto, dado a que para el funcionamiento de la Droguería es necesario mantener personal actualizado tanto en el área administrativa, como en los puntos de venta, sobre las nuevas tendencias administrativas y de atención al cliente, que de no funcionar de manera correcta se pueden obtener resultados no esperados.
- **Servicio al cliente.** Factor fundamental puesto que es la base fundamental de la existencia de una empresa de estas características, este debe ir acompañado de personal preparado en servicio al cliente y en venta de elementos de droguería, es por esto que este ítem se constituye en un punto para la Droguería Popular de Tumaco.

Cuadro 11. Análisis de vulnerabilidad para la Droguería Popular de Tumaco.

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de Amenaza	Prob. de Ocurrencia %	Capacidad de Reacción	Grado de vulnerabilidad
			0-10	0 y 1	0-10	
1. Comunicación	Distorsión del proceso de comunicación e ineficiencia en el transporte de la misma.	Mala entrega de formulas médicas y perdida de fidelización de los clientes.	8	0.6	7	III
2. Instalaciones.	Pérdida de la planta física por desastres naturales o atentados terroristas.	Perdida total de activos fijos que genere el cierre de la empresa.	10	0.8	10	II
3. Capacitación.	Bajo grado de adiestramiento en las labores cotidianas.	Demora en los procedimientos neurálgicos para la atención a clientes	7	0.7	8	III
4. Servicio al Cliente	Mala atención a clientes.	Perdida de Good will adquirido	8	0.4	6	III

Figura 2. Análisis de Vulnerabilidad – Cuadrantes para la Droguería Popular de Tumaco.



I. INDEFENSA II. EN PELIGRO III. PREPARADA IV. VULNERABLE

La Droguería Popular de Tumaco, se encuentra en su mayoría ubicada en el cuadrante **III (PREPARADA)**, puesto que los puntales comunicación, capacitación y atención al cliente, se ubican en dicho cuadrante, lo cual advierte que la Droguería Popular de Tumaco está preparada para reaccionar en cuanto a cualquier eventualidad. Y para mantener esta situación con relación a los puntales, **Comunicación** y **Capacitación**, la organización debe desarrollar estrategias que fortalezca las relaciones entre los empleados, la dirección y los entes territoriales, para de esta forma prevenir futuros inconvenientes.

Para el puntal **Instalaciones**, el cual se ubica en el cuadrante **II (EN PELIGRO)**, lo cual sugiere que la Droguería Popular de Tumaco, con relación a éste puntal está en peligro, pero tiene alta capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones estratégicas que mejoren su respuesta; por ello se puede optar por reubicar hacia la zona continental del Municipio para mitigar el impacto de alguna eventualidad.

12. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

12.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

El Plan Estratégico Corporativo en la Droguería Popular de Tumaco, es permisible consumarlo en un periodo de (3) tres años, tiempo con el cual se podrá desarrollar la integridad de las actividades y estrategias planteadas.

12.2 MISIÓN

Brindar servicios de suministro de medicamentos y productos populares en el municipio de Tumaco, con alto grado de calida humana, técnica e idónea que garanticen la satisfacción de los clientes y la autosostenibilidad de la empresa.

12.3 VISIÓN

Ser en los próximos tres (3) años la Empresa preferida por los clientes por la distribución de medicamentos y productos populares con los mas altos estándares de calidad.

12.4 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

- **Integridad:** Compromiso permanente con el cumplimiento de normas técnicas, administrativas, financieras y éticas que regulen el normal desarrollo de las actividades.
- **Trabajo en equipo:** Todos estamos comprometidos para alcanzar su satisfacción.
- **Vocación de Servicio:** Actitud y disposición permanente de colaboración, atención, información y asesoría.
- **Humanización:** Pleno reconocimiento de los deberes y obligaciones del ser humano como cliente, como persona y como la razón de ser de la empresa.

- **Armonía:** En las relaciones interpersonales, directivos y empleados demostrando amistad y buena correspondencia.
- **Responsabilidad:** Para que en nuestras instalaciones se sienta seguro.
- **Calidad:** Los clientes son nuestro compromiso, el proceder operativo, técnico y profesional y la gestión administrativa son el reto diario y permanente.

12.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Fomentar y apoyar permanentemente el desarrollo integral de los trabajadores en sus componentes profesional, personal, cultural y social para obtener altos niveles de desempeño y satisfacción laboral que mantenga la competitividad de la empresa en el mercado.
- Fortalecer la investigación de mercado, para conocer mejor las necesidades de nuestros clientes o mercado objetivo, con el fin de brindar servicios que se ajusten a sus necesidades, gustos y preferencias.
- Diseñar una planta global como estructura organizacional, con el fin de adecuarla a las necesidades y exigencias de la empresa, obteniendo claridad en las relaciones laborales e interpersonales.
- Incrementar la rentabilidad económica manteniendo el compromiso social con la comunidad.

13. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

13.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)

Es una herramienta primordial para estudiar la adecuación de una estrategia a una empresa y se analizan 4 dimensiones: Estabilidad Ambiental (EA), Fuerza de la Industria (FI), Ventaja Competitiva (VC), Fuerza Financiera (FF). Cada uno de los factores elegidos dentro de estos escenarios se calificará así: FF y FI entre +1 el peor y +6 el mejor, y VC y EA entre -1 el mejor Y -6 el peor.

Cuadro 12. Posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEEA) para la Droguería Popular de Tumaco.

A) Estabilidad Ambiental	Calificación						Pro medio
	1	2	3	4	5	6	
Orden Público.					-		-17/5
Desempleo.			-				
Valor Adquisitivo.			-				
Identidad Cultural.				-			
Desarrollo Social.		-					
Total Factor		2	6	4	5		-3,40
b) Fuerza de la Industria	Calificación						Pro Medio
	1	2	3	4	5	6	
Normatividad Vigente.				+			20/5
Nivel Tecnológico.					+		
Sistema Presupuestal.					+		
Estabilidad Financiera.				+			
Crecimiento Potencial.		+					
Total Factor		2		8	10		4
c) Ventaja Competitiva	Calificación						Pro medio
	1	2	3	4	5	6	
Instalaciones.		-					-

Servicios Adicionales.				-			14/5
Tecnología Aplicada.			-				
Imagen Corporativa		-					
Ubicación.			-				
Total Factor		4	6	4			- 2,80
d) Fuerza Financiera	Calificación						Pro med io
	1	2	3	4	5	6	
Programas Contables.				+			24/5
Manejo del Sistema Contable.					+		
Crecimiento Empresarial.				+			
Administración Salarial.					+		
Gastos.		+					
Total Factor		2		12	10		3,80

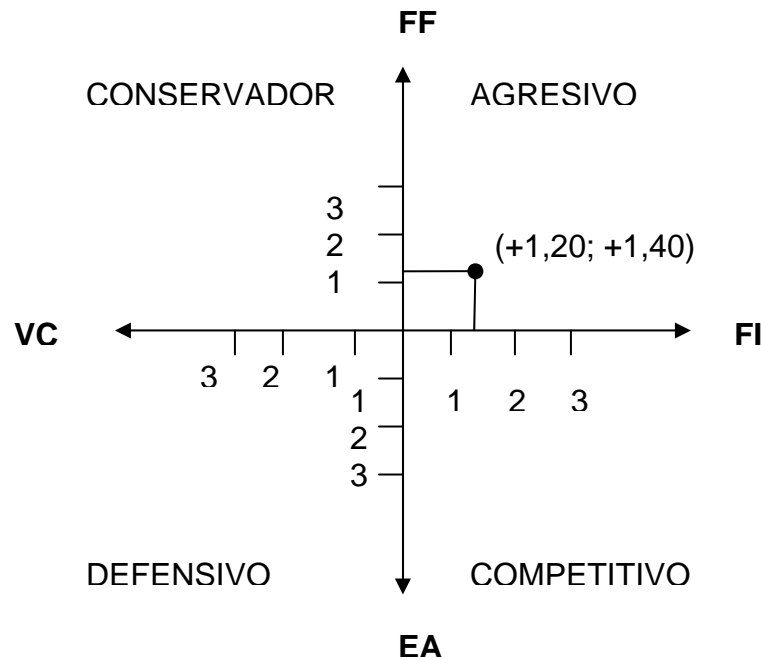
El vector direccional coordina

$$\text{Eje X: VC + FI} = -2,80 + (+4) = 1,20$$

$$\text{Eje Y: EA + FF} = -3,40 + (+4,80) = 1,40$$

$$\text{Punto Resultante (X, Y)} = (+1,20; +1,40)$$

Figura 3. Matriz de Posición Estratégica Y Acción PEYEA para la Droguería Popular de Tumaco.



La Droguería Popular de Tumaco, se ubica en el cuadrante Agresivo, lo cual demuestra que esta en excelente posición de utilizar sus fortalezas internas con el objeto de: Aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Por tanto, la penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, la integración horizontal, hacia adelante y hacia atrás, la diversificación del conglomerado, concéntrica, Horizontal o una combinación de ellas puede ser factible.

13.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

Utilizada como herramienta de la formulación de estrategias empresariales. Esta matriz se basa en dos dimensiones evolutivas, como son la posición competitiva y el crecimiento del mercado, también supone cuatro cuadrantes donde la organización se puede ubicar.

Relacionando la ventaja competitiva VC a la posición competitiva, se concluye que la Droguería Popular de Tumaco, posee una posición competitiva considerable de 2.80. Para conocer el crecimiento del mercado, dato el cual lo facilitó la cámara de comercio de Tumaco, con un margen de error del 0,44% dado a la veracidad de la información ya que las Droguerías del municipio no están obligadas a brindar

dicha información, a lo cual se le calcula la variación porcentual y posteriormente a dicha variación se calcula el promedio.

Cuadro 13. Análisis Comparativo de Número de Clientes “Régimen” Sector Droguerías. 2004, 2005, 2006.

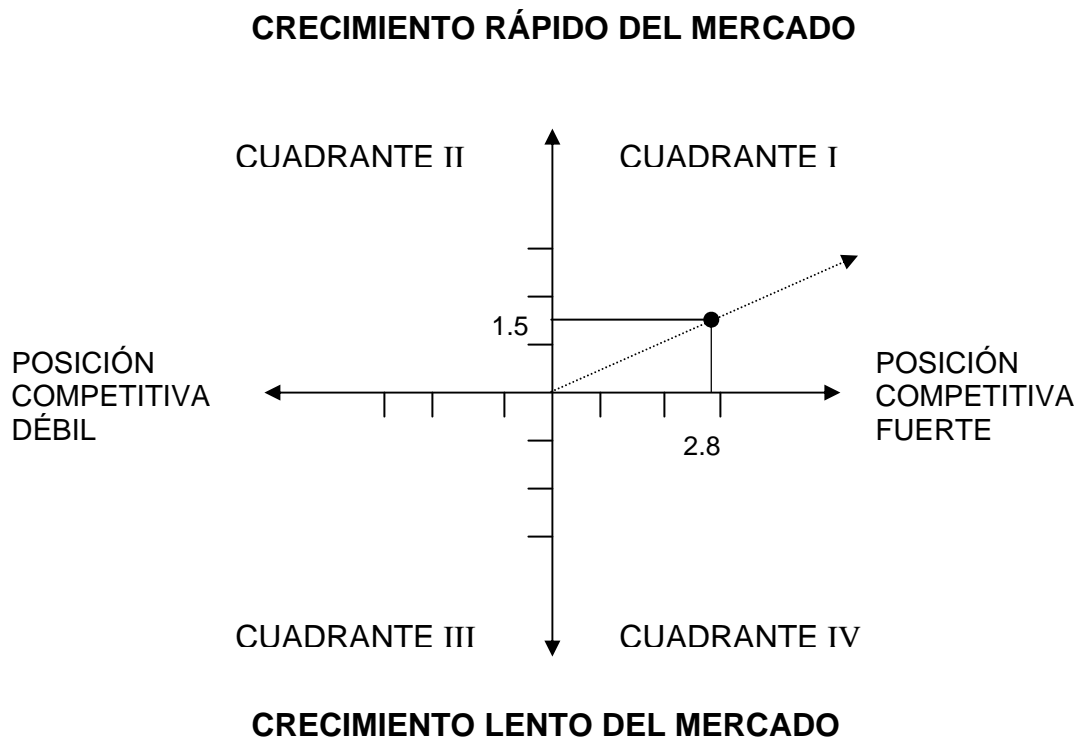
2006	2005	2004	%variación**	%variación***
161,648	158,023	156,930	0,70	2,29

Fuente: Esta Investigación

$$\begin{aligned} \% \text{ Variación promedio} &= 0,70\% + 2,29\% \\ &= 1,50\% \end{aligned}$$

Este **1,50 %**, corresponde al porcentaje de crecimiento promedio del sector Droguería en Tumaco, para los años contabilizados, por tanto el crecimiento del mercado es rápido. De lo anterior se deduce que la Droguería Popular de Tumaco, se ubica en el cuadrante I, lo que indica que la empresa esta en magnífica posición estratégica. (Ver figura 4)

Figura 4. Matriz de la gran estrategia para la Droguería Popular de Tumaco.



Según el resultado de la matriz de la gran estrategia se sugiere las siguientes estrategias son viable para la Droguería Popular de Tumaco: Desarrollo del Mercado, Penetración en el Mercado, Desarrollo de Producto (Servicio), Integración Hacia Delante, Integración Hacia Atrás, Integración Horizontal, Diversificación Concéntrica.

13.3 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON




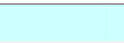
Esta matriz permite hacer un análisis de las diferentes líneas de productos o servicios para la Droguería Popular de Tumaco, con el fin de formular estrategia para el mismo, todo esto dentro de dos vectores: La tasa de crecimiento del mercado (eje y) y la participación relativa del mercado en términos de generación de efectivo (eje x).

Sin embargo es posible desarrollar esta matriz, para la Droguería Popular de Tumaco, con los datos correspondientes a su venta, esto es debido a la confidencialidad de la información, la directiva de la empresa presenta información a escala, con el firme propósito de no permitir el espionaje industrial, a pesar de ser una herramienta vital para la formulación estratégica, se entiende que no se quiera brindar la información real, pero estos datos se ajustan a los reales. Además y por efectos didácticos las líneas de la empresa se dividen en 4 grandes grupos, los cuales se estudian y brindan la siguiente información.

Cuadro 14. Porcentaje de Participación en el Mercado y Tasa Crecimiento del Sector

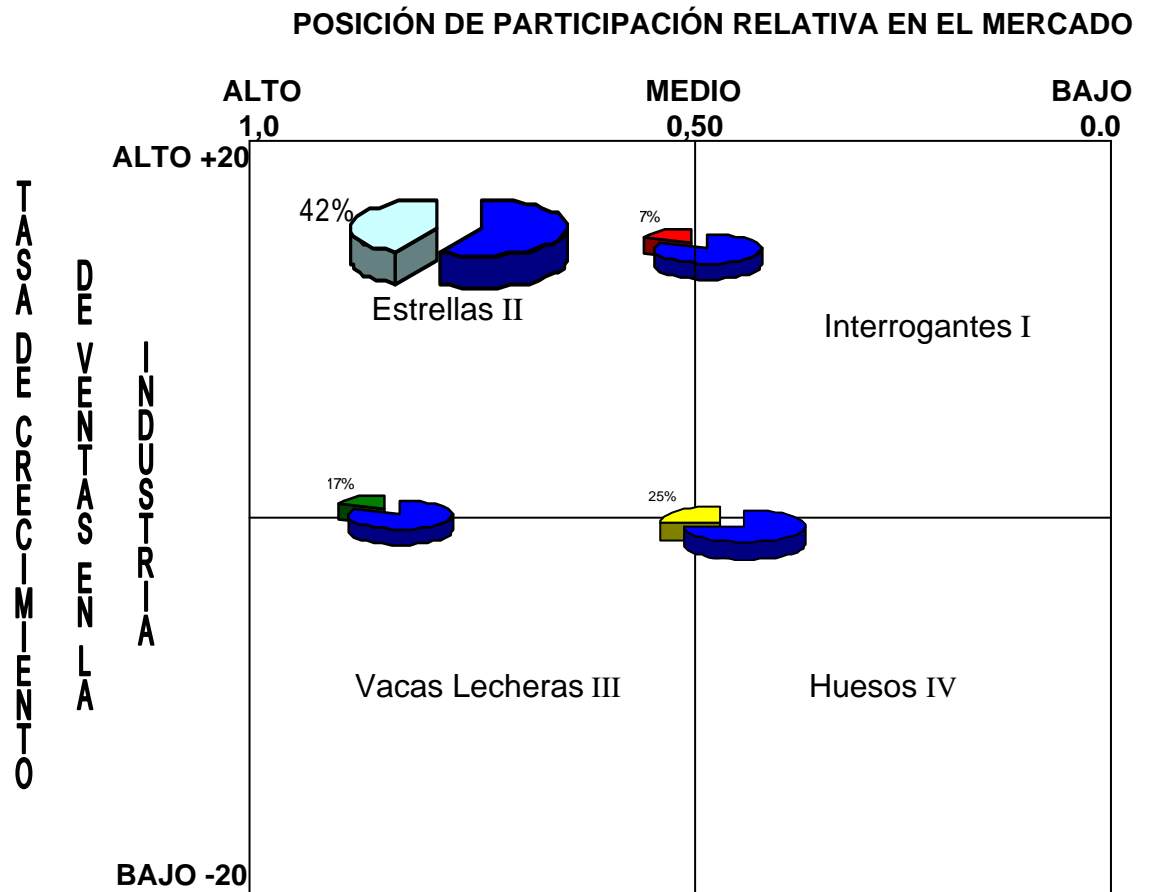
	Grupo	Ingresos 2006	% Ingresos	Utilidad	% Utilidad
DROGUERÍA POPULAR DE TUMACO	ÉTICOS	2.800.000	28,00%	600.000	6,00%
	POPULARES	2.200.000	22,00%	400.000	4,00%
	COSMÉTICOS COMESTIBLES	700.000	7,00%	400.000	4,00%
	GENÉRICOS	4.300.000	43,00%	1.000.000	10,00%
	TOTALES	10.000.000	100,00%	2.400.000	24,00%

Fuente: Droguería Popular de Tumaco

DROGUERÍA POPULAR DE TUMACO	Grupo	% De Participación en el Mercado	Tasa Crecimiento de la Industria	CONVENCIONES	COLOR
				% DE UTILIDAD	
	ÉTICOS	1,00%	25,00%	ÉTICOS	
	POPULARES	1,00%	16,67%	POPULARES	
	COSMÉT COMEST	1,00%	16,67%	COSMÉT COMEST	
	GENÉRICOS	1,00%	41,67%	GENÉRICOS	

Fuente: Esta investigación

Figura 5. Matriz Del Grupo Consultor De Boston



Según el resultado del proceso de elaboración de ésta matriz, la Droguería Popular de Tumaco. Esta ubicada en el mercado del municipio de Tumaco en los

4 grupos anteriormente analizados, en el cuadrante II, denominado como Estrella reflejando algunas características de este cuadrante como son:

- Mejores oportunidades a largo plazo en cuanto a márgenes de utilidad y crecimiento.
- Alta participación relativa en el mercado.
- Alta tasa de desarrollo en la industria.

Se deberían recibir inversiones para que la Droguería Popular de Tumaco, mantenga o fortalezca la posición dominante que presenta en el momento. Las estrategias mas adecuadas a éste cuadrante son:

- Penetración en el mercado. Invertir bastante para obtener una participación desproporcionada de nuevas ventas
- Integración hacia adelante
- Integración hacia atrás
- Integración horizontal
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo de productos (Servicios)

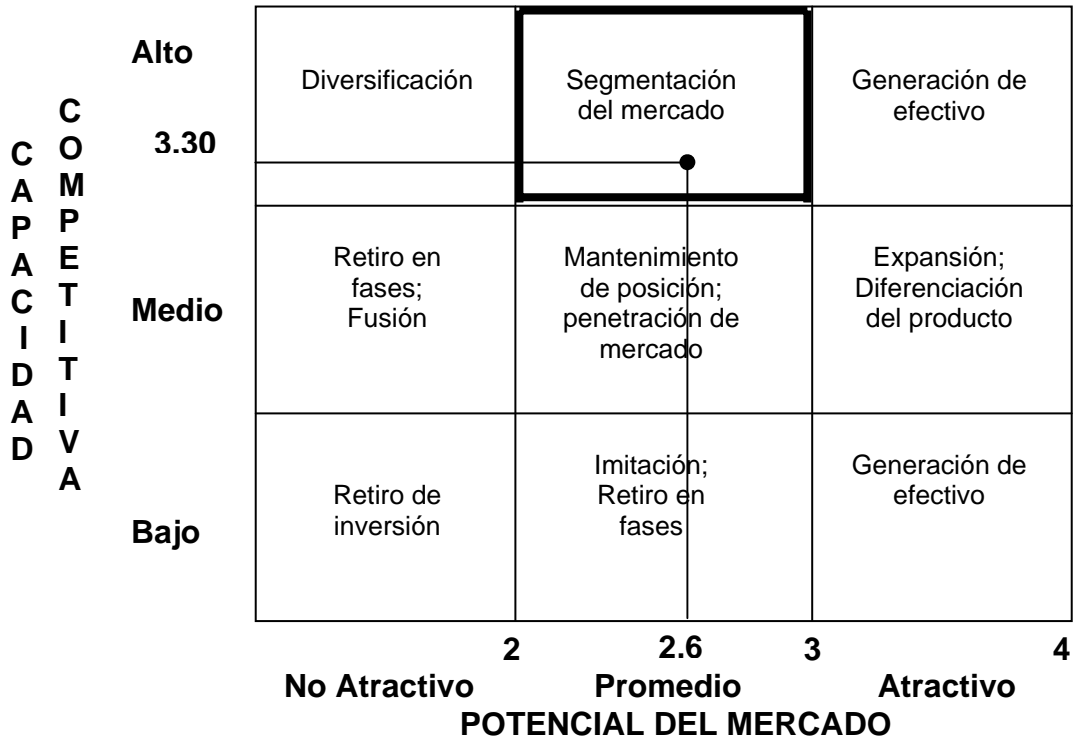
Aunque se hace indispensable la aplicación de estas estrategias, para no permitir que los grupos que están altamente influenciado por los otros cuadrantes, caigan definitivamente en ellos

13.4 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL

El análisis vectorial le permite a la Droguería Popular de Tumaco definir las estrategias globales que debe seguir para alcanzar su visión a través de sus dos dimensiones: La capacidad competitiva de la compañía equivalente al puntaje obtenido en la Matriz de Perfil competitivo (MPC), que es de **3,30**, frente al potencial del mercado en el cual se seleccionaron los siguientes factores, a los cuales se calificó de 1 a 5; 5 el de mayor atraktividad y 1 el de menor atraktividad. (Ver figura 6)

Factor	Calificación
● Valor adquisitivo.	5
● Desarrollo Social	2
● Sistematización de Procesos.	2
● Decreto N° 2330 07/06.	2
● Identidad Cultural.	2
● Tecnología Utilizada	3
Total.	15
Promedio.	16/6 = 2,6

Figura 6. Matriz de Política Direccional (MPD)



El Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco debe implementar estrategias de Segmentación del mercado.

13.5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA

Esta matriz resume los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI. Posee dos dimensiones como son: Los resultados totales ponderados del factor interno (eje x) y los resultados totales ponderados del factor externo (eje y).

Sobre el eje x, la matriz IE puede presentar resultados 1.0 – 1.99 posición interna débil; 2.0 – 2.99 posición mediana; 3.0 – 4.0 posición interna fuerte.

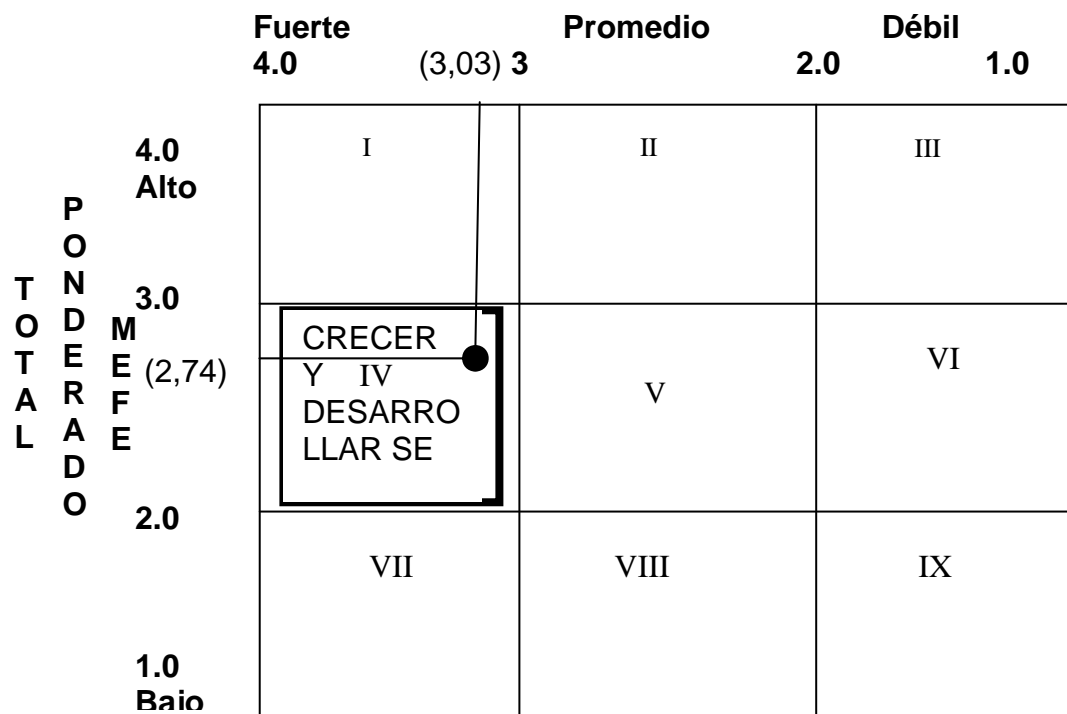
Sobre el eje y, la matriz IE puede presentar resultados 1.0 – 1.99 posición externa baja; 2.0 – 2.99 posición mediana; 3.0 – 4.0 posición externa alta.

Si la compañía esta en los cuadrantes I, II, IV, se necesitan estrategias para crecer y desarrollarse; en los cuadrantes VI, VIII y IX, se necesitan estrategias

para eliminarse y si esta en los cuadrantes VII, V y III, se necesitan estrategias para resistir.

Los resultados de la MEFI para la Droguería Popular de Tumaco es de **(3,03)** y los resultados de la MEFE es de **(2,74)** lo cual se relaciona de la siguiente manera en la Matriz IE. (Ver figura 7)

Figura 7. Matriz Interna Externa para la Droguería Popular de Tumaco (IE)



TOTAL PONDERADO MEFI

La Droguería Popular de Tumaco, se ubica en el cuadrante IV, por tanto debe desarrollar estrategias para “Crecer y Desarrollarse”. Lo cual nos indica que las estrategias más convenientes que se pueden administrar son la penetración en el mercado y segmentación del mercado.

13.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA LA DROGUERÍA POPULAR DE TUMACO

Esta matriz es la última etapa de la formulación estratégica, pues es significativa puesto que permite decidir las estrategias a formular en La Droguería Popular de Tumaco. Para el desarrollo de esta matriz se toma información de las matrices MEFI, MEFE, MPC, DOFA, PEEA, GRAN ESTRATEGIA, BCG Y LA MATRIZ IE.

Se tomaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las MEFI y MEFE y se procedió a ponderar de igual manera que en las mismas. Se extrajeron las estrategias alternativas de las matrices DOFA, PEEA, La Gran Estrategia y la IE y se establecieron los puntajes de atracción así: 1 la estrategia no es atractiva, 2 la estrategia es algo atractiva, 3 la estrategia es bastante atractiva, 4 la estrategia es muy atractiva. A mayor relación entre el factor interno o externo y la acción directa que tenga la estrategia, mejor atracción y viceversa. Si el factor no se relaciona no se asigna puntaje.

Posteriormente las ponderaciones se multiplican por los puntajes, que a su vez se suman para obtener el total de puntajes de atracción, nos resulta una relación directa que es: entre más alto el puntaje total mas atractivas son las estrategias para La Droguería Popular de Tumaco.

Según los resultados de la MCPE las estrategias más atractivas son el Desarrollo de Servicios con un puntaje total de 5,86, la penetración en el mercado, con un puntaje total de 6,48, el Desarrollo de Mercados, con un puntaje total de 5,51 son la estrategias favorables para la Droguería Popular de Tumaco. (Ver Cuadro 10)

Cuadro 15. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

Estrategias Alternativas							
Factores Claves	Ponderación	Desarrollo de (servicios).		Penetración en el Mercado.		Desarrollo del Mercado.	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Factores Internos							
Planes de Acción	0,07	4	0,28	2	0,14	1	0,07
Liderazgo.	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Comunicación.	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05
Servicios Adicionales.	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
Programas Contables.	0,10	2	0,20	3	0,30		0,00
Manejo Contable.	0,06	1	0,06		0,00		0,00
Crecimiento Empresarial.	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Gastos.	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Régimen Costos.	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32
Capacitación.	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16
Motivación.	0,06	3	0,18		0,00		0,00
Clima Organizacional.	0,06	3	0,18		0,00		0,00
Aplicación de Tecnología.	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Know how	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16
Factores Externos							
PIB y Desempleo.	0,07	1	0,07	4	0,28		0,00
Perdida del Valor Adquisitivo.	0,70	1	0,70	3	2,10	2	1,40
Planta global de personal	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Reelección del Gobierno.	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Decreto Número 2330 07/ 2006	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36

Orden Público.	0,09		0,00		0,00	2	0,18
Desarrollo Social	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Identidad Cultural.	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,20
Automatización de procesos.	0,08	3	0,24		0,00	2	0,16
Facilidad Acceso a Tecnología.	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
TOTAL			5,86		6,48		5,51

Fuente: Esta Investigación

13.7 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

La definición de estrategias es la forma mediante la cual se realiza el proceso analítico y decisorio de las estrategias de negocio que han proporcionado cada una de las matrices de formulación y evaluadas en la MCPE, aquí solo se menciona las estrategias definidas para la institución.

Después de realizar el análisis correspondiente con base en el diagnóstico interno y externo realizado a la Droguería Popular de Tumaco, cuáles estrategias le favorecen en el sentido de aprovechar oportunidades y sacarle partido a las fortalezas que posee en la actualidad, como su posicionamiento en el mercado, se han seleccionado tres grandes estrategias, lo cual se hizo con pleno conocimiento de las directivas de cada una de los resultados de las matrices, en conjunto con ellos se definen las estrategias que por su alto grado de atractividad para la institución son elegidas y se da una descripción de cada una de ellas.

13.7.1 Estrategias de Negocio.

- **Desarrollo de Servicio:** Esta estrategia pretende incrementar las ventas mediante una transformación o mejoría de los servicios que ofrece la Droguería Popular de Tumaco a través de la modernización de los servicios dándoles las aplicaciones de acuerdo al manejo de la atención al cliente,. Para ello se requiere una inversión que despliegue de interés e ímpetu para la investigación de mercados y desarrollo del personal.
- **Penetración en el Mercado:** Esta estrategia pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los servicios actuales, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la marketing. Se poseen suficientes recursos para dicha tarea, por cuanto los ingresos que se obtienen por concepto de ventas y por desempeño operacional y no operacional se pueden utilizar y dar margen a contingencias que se presentan. La forma más precisa para hacer estrategias publicitarias para la Droguería Popular de Tumaco es promocionando la calidad de su personal y resaltando todas y cada una de las bondades que por efecto del servicios prestado se brindan cada día.
- **Desarrollo de Mercado:** Para desarrollar el mercado se requiere introducir los servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Esta estrategia es conveniente considerarla, debido al nivel de atención a los clientes, podría expandirse hacia otras áreas geográficas aprovechando el buen nombre que posee y la necesidad que existe en las áreas a expandirse, se puede empezar por las veredas aledañas para posteriormente llegar a otros municipios.

14. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Una vez realizado el análisis a las diferentes opciones estratégicas, resultan los programas estratégicos, que como condición primordial para la completa visualización de los objetivos y que en relación directa con la visión y misión, se pueden desarrollar los siguientes para la Droguería Popular de Tumaco.

14.1 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO.

El propósito de la Droguería Popular de Tumaco, debe estar enmarcado dentro de las perspectivas de la calidad en la prestación de los servicios, para lo cual requiere de un elemento indispensable y de cuyo esfuerzo depende en gran parte el funcionamiento adecuado de la empresa como es el desarrollo del Talento Humano, de manera que se conozcan los objetivos de la misma y se genere a su interior una dinámica que fortalezca la participación del empleado como persona y no como objeto.

Se empieza a buscar un Desarrollo Humano, con el ánimo de mejorar el producto personal del trabajador y orientar en él una nueva proyección como individuo, creación del área de gestión del talento humano para desarrollar la capacidad de liderazgo y empoderamiento en la empresa, que permita impulsar el cambio a través de una nueva cultura organizacional, estableciendo mecanismos objetivos y transparentes de selección, reclutamiento, jornadas de capacitación del personal tanto en el área administrativa como en los puntos de venta y actividades recreativas, deportivas, de socialización y evaluación de desempeño. Además del diseño de un sistema de Sanciones y Recompensas, que promuevan el desarrollo integral de los trabajadores, y permitan conocer sus potencialidades y cualidades que conlleven a incrementar la satisfacción en el trabajo, la motivación y la eficiencia laboral.

La responsabilidad para la implementación de este programa será de la gerencia general con la colaboración de los trabajadores y esta propuesto para ser implementado en un periodo no mayor a seis meses, a partir del cual se realizará tres veces en el año.

14.2 PROGRAMA DE INCREMENTO DE RENTABILIDAD ECONÓMICA.

Una de las prioridades de los empresarios que sus empresas sean económicamente viables, para ello es que la Droguería Popular de Tumaco, debe implementar una política de austeridad económica, para que los gastos sean

estrictamente los necesarios y de esta forma no perjudicar el compromiso social adquirido con la sociedad el momento de su creación.

Esto estimula la credibilidad de la organización frente a la comunidad. Para la implementación de este programa se verán implicadas todas las áreas de la organización, sin embargo las Áreas puntuales son; el área contable y de ventas con supervisión constante de la Dirección general y la colaboración de todos los trabajadores. Su implementación se estima en un plazo de tres meses.

14.3 PROGRAMA DE REFORMA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA DROGUERÍA POPULAR DE TUMACO.

Enfatizar en la reducción de procesos innecesarios, erradicación de cualquier manifestación de agotamiento, el mejoramiento de las competencias internas, mayor posicionamiento y aceptación en la sociedad por una buena imagen corporativa, hace que se debe implementar la planta de Personal Global para la Droguería Popular de Tumaco en donde se relacionará detalladamente los empleos requeridos para el cumplimiento de las funciones, sin identificar su ubicación en las unidades o dependencias que hacen parte de la empresa. Para lo cual se procederá de acuerdo a las necesidades y exigencias de la misma a relacionar los empleos, estas deben poseer características de funciones de asesoría institucional, asistenciales o de apoyo, con el fin de guardar concordancia con las necesidades de la empresa.

Para tal fin este programa su implementación se estima en un plazo de doce meses para dar tiempo y asesoría en esta labor.

14.4 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO.

Se debe desarrollar una estrategia agresiva de identificación de las necesidades de los usuarios de los servicios de la Droguería Popular de Tumaco. Esto hará manejar correctamente la información generada por los clientes y así mismo proporcionar el adecuado manejo de las necesidades de los propiamente dichos, con el objeto de recibir respuestas precisas y oportunas según sean sus requerimientos para de esta manera consolidar el proceso de retroalimentación y la satisfacción al cliente, esto obligar a la organización a tener como prioridad una excelente atención, a través del continuo entrenamiento de todo el personal de la empresa orientado hacia este propósito.

15. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión y los estándares propuestos son uno de los agentes determinantes para la gerencia, los cuales permitirán evaluar el desempeño de la Droguería Popular de Tumaco, en términos de resultados eficientes y eficaces, frente a la misión, visión y objetivos propuestos.

15.1 INDICADORES DE ACTIVIDAD

Los indicadores de actividad propiamente facilitan a la organización la coordinación y aseguran el seguimiento de las decisiones gerenciales y la realización de las actividades planteadas.

Cuadro 16. Indicadores de actividad para la Droguería Popular de Tumaco

Índice	Medida	Estándar
• Capacitación.	$\frac{\text{Curso de capacitación Efectuados}}{\text{Curso de capacitación planeados}}$	95%
• Decisiones.	$\frac{\# \text{ de decisiones ejecutadas}}{\# \text{ de decisiones tomadas}}$	80%
• Investigaciones.	$\frac{\text{Investigaciones (Proyectos) desarrolladas}}{\text{Investigaciones (Proyectos) propuestas}}$	90%
• Reuniones de equipos de trabajo.	$\frac{\# \text{ de reuniones realizadas}}{\# \text{ de reuniones planeadas}}$	50%
• Adquisiciones.	$\frac{\# \text{ de adquisiciones efectuadas}}{\# \text{ de adquisiciones planeadas}}$	99%
• Auditoria.	$\frac{\# \text{ de Auditorias efectuadas}}{\# \text{ de Auditorias planeadas}}$	95%

Fuente: Esta Investigación

15.2 INDICADORES GERENCIALES O DE DESEMPEÑO

Los indicadores Gerenciales o de Desempeño son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco, tal es el caso de los indicadores financieros. Dado a que la Droguería Popular de Tumaco al igual que todas las Droguería de Colombia, funcionan en torno al capital y a la eficiencia con la que manejan sus compras y gastos, a la utilización del capital, la autonomía fiscal y administrativa, y por ende la viabilidad económica, se proponen los siguientes índices.

Cuadro 17. Indicadores Gerenciales o de Desempeño para la Droguería Popular de Tumaco

Índice	Medida	Estándar
• Capital neto de trabajo.	Activo corriente – pasivo corriente	75%
• Razón corriente.	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$	85%
• Revisión de gastos.	$\frac{\text{Gastos totales}}{\text{Ingresos totales}}$	98%
• Actividad.	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activo fijo}}$	60%
• Crecimiento (Ventas)	$\frac{\text{Ventas año actual} - \text{año anterior}}{\text{deflactado}}$ Ventas año anterior deflactado	95%
• Efectividad comercial	$\frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$	95%

Fuente: Esta Investigación

15.3 INDICADORES DE IMPACTO AL TRABAJO

Los indicadores de impacto al desempeño son aquellos en donde se estiman factores internos, los cuales por sus características generan satisfacción o insatisfacción y de esta forma generan un impacto sobre el normal desenvolvimiento de las labores y la atención al cliente.

Cuadro 18. Indicadores De impacto al Trabajo para la Droguería Popular de Tumaco

Índice	Medida	Estándar
• Satisfacción al empleado	$\frac{\text{\# de recompensas otorgadas}}{\text{\# de recompensa estipuladas}}$	70%
• Satisfacción al usuario	$\frac{\text{\# de reclamos atendidos}}{\text{Total de reclamos}}$	90%
• Insatisfacción de empleados	$\frac{\text{\# de reclamos de empleados semana}}{\text{Total de reclamos empleados mes}}$	90%
• Insatisfacción de usuarios	$\frac{\text{\# de reclamos de usuarios semana}}{\text{Total de reclamos usuarios_mes}}$	90%

Fuente: Esta Investigación

16. Cuadro 19. PLAN DE ACCIÓN PARA LA DROGUERÍA POPULAR DE TUMACO

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Presupuesto	Garantes	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
1. Programa De Mejoramiento Del Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Desplegar políticas de salud ocupacional • Desarrollar Políticas de bienestar social • Capacitar para mejorar el desempeño laboral 	*Desarrollo de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Implementar 100% el plan integral para el desarrollo y mejoramiento continuo del talento humano. ❖ Mejorar la situación actual en un 80% el primer año 	❖ Activar el Comité de Bienestar empresarial	\$ 1'500.000	* Gerencia. * Comité de Bienestar empresarial.	Tres veces en el año.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Decisiones. • Investigaciones. • Auditoria.
				❖ Definir Plan de Capacitación e incentivos	\$ 1'300.000			
				❖ Conformar comité paritario de salud ocupacional	\$ 1'100.000			
				❖ Actualizar reglamento higiene y seguridad industrial.	\$ 1'100.000			
				❖ Definir plan de salud ocupacional	\$ 1'000.000			

Fuente: Esta Investigación

Fuente: Esta Investigación

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Presupuesto	Garantes	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
2. Programa De Incremento De Rentabilidad Económica.	* Desarrollar un sistema gerencial de costos y gastos. * Optimizar el manejo contable	* Desarrollo del Mercado. *Diversificación Horizontal	❖ Ajustar y mantener políticas de reducción de costos. ❖ Mantener estable el costo (15%)	❖ Identificación de necesidades y flujos de información de costos	\$1'000.000	❖ Gerencia ❖ Jefes puntos de ventas	De forma quincenal	-Capital neto de trabajo. -Revisión de gastos. -Efectividad comercial. -Crecimiento (Ventas).
				❖ Ajustar el sistema de control para evitar perdidas por no facturación	\$500.000			
				❖ Someter a auditoria la integridad de las áreas.	\$2'500.000			

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Presupuesto	Garantes	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
3. Programa De Reforma De la estructura orgánica de la droguería popular de Tumaco.	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de la estructura organizacional. • Optimización de cargas y responsabilidades laborales. 	Desarrollo del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> * Aumentar la eficiencia laboral en un 85% * Optimizar en 90% el servicio y la atención a los clientes. 	❖ Actualización de planta de personal.	\$900.000	❖ Gerencia	Aplicación una vez aprobado el plan.	<ul style="list-style-type: none"> -Satisfacción al empleado. -Satisfacción al usuario. -Reuniones de equipos de trabajo.
				❖ Implementación de sistema de evaluación de desempeño.	\$700.000			
				❖ Actualización de manual de funciones.	\$500.000			
				❖ Conformar Comisión de personal.	\$100.000			
				❖ Crear el área de gestión de personal.	\$400.000			
				❖ Crear el área de gestión de personal.	\$400.000			

Fuente: Esta Investigación

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Presupuesto	Garantes	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
4. Programa De Mejoramiento Del Servicio.	*Fortalecimiento de la investigación *Actualización en atención al cliente. * Fomento de cultura de reducción de movimientos innecesarios	* Desarrollo de Servicio. *Diversificación Horizontal	* Mejorar el servicio al cliente en un 95%. * Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en un 95%.	❖ Actualizar el portafolio de servicios de acuerdo con los servicios.	\$1'000.000	Gerente	Tres veces al año.	- Capacitación. -Satisfacción al usuario.
				❖ Difundir el portafolio de servicios de la Empresa tanto a los usuarios internos (funcionarios) usuarios finales (clientes)	\$1'000.000			
				❖ Identificar necesidades de servicios de personal.	\$500.000			

Fuente: Esta Investigación

16.1 ESTUDIO Y VIABILIDAD DEL PLAN

Garantizar el buen servicio a la población que habita el Municipio de Tumaco, sin duda, es un reto que más obligaciones y responsabilidades le da la Droguería Popular de Tumaco y muy especialmente el personal de colaboradores, así el tener que buscar que cada vez más que la población obtenga servicios de calidad. Es parte de la enorme tarea que durante años, pero especialmente desde el último con la transformación de la Empresa, hacia la líder en la región.

En esta perspectiva ha sido indispensable adoptar una actitud de mejoramiento continuo, es necesario resaltar que para los diferentes sectores en una época como esta, de tantas coyunturas, el secreto del mejoramiento de la rentabilidad del patrimonio, utilidades y flujo de caja, está en manos de la misma empresa; en sus procesos, pero más precisamente en los procesos críticos y claves.

Por lo tanto, gracias al aporte valioso de la gerencia estratégica y sus participantes, la empresa tiene hoy, un documento que se convierte en un norte claro y definido a seguir. Además de ser un instrumento para el cumplimiento de la misión y visión institucional, este se convierte en una herramienta importante de intervención para la gerencia y sus colaboradores para fortalecer la prestación de los servicios a la población del Municipio de Tumaco.

16.2 DIFUSIÓN DEL PLAN.

Una vez definido el plan para la Droguería Popular de Tumaco y antes que sea implementado es primordial la difusión a lo largo y ancho de toda la organización. Pues esto hará que todos los colaboradores identifiquen sus responsabilidades en la ejecución del mismo y en la adquisición del compromiso con ella. Es indispensable generar el espacio para la presentación, discusión, adaptación y puesta en marcha del plan aquí planteado; por cuanto representa un ejercicio serio, minucioso y detallado.

La retroalimentación es el pilar del proceso de la difusión, puesto a que esta hace necesaria la participación de todo el personal involucrado, dando exigencia a las actividades propuestas y de esta forma obtener un mejor criterio de evaluación estratégica mediante los indicadores propuestos.

16.2.1 Reuniones de Junta directiva. El plan se dará a conocer a la Junta Directiva, pues en este ente se llevara a cabo el estudio, evaluación y aprobación del mismo.

16.2.2 Comités de Apoyo Estratégico. Este comité programa las reuniones con todo el personal que integra la organización. El Comités de Apoyo Estratégico analizara y explicara la importancia y el impacto de la planeación en todas las actividades, de la misma forma con los objetivos que se desean alcanzar, las estrategias seleccionadas y las acciones que se llevaran a cabo para obtener los resultados esperados en el momento de la implementación del plan.

16.2.3 Gerencia General y Jefes Puntos de Venta. Elaboraran todo el material de difusión que facilite todo lo necesario del proceso de comunicación, material como; Circulares en puestos de trabajo y en carteleras, folletos de alta difusión, y foros en donde se traten lo concerniente al nuevo direccionamiento estratégico de la Droguería Popular de Tumaco, para que el público en general conozca el compromiso que se adquiere cada día para mejorar y mejorar.

En todo el proceso de difusión se deberá tener en cuenta todas las opiniones, por tanto el cumplimiento de la retroalimentación dará lugar al fortalecimiento del plan.

17. CONCLUSIONES

- La Droguería Popular de Tumaco, es relativamente nueva, lo que ha generado en la comunidad una aceptación en cuanto a la atención al cliente, reportando importantes ventas que han aportado para el crecimiento de la empresa y a la generación de empleos en la región.
- Los factores internos de la Droguería Popular de Tumaco, estimulan su crecimiento empresarial, dado a que posee unos equipos de trabajo que no los descuidan y están permanentemente estudiándolos y analizándolos.
- La gerencia de la Droguería Popular de Tumaco necesitan involucrar a sus colaboradores en esta intención de establecimiento de sus propósitos, para que éstos sientan que su trabajo contribuye al éxito de la organización y con ello crezca la motivación en las actividades que realizan.
- Los factores externos no son muy favorable, pese a que el gobierno brinda asesoría a las Droguería, los esfuerzos parecen vanos, las leyes muchas veces se contradicen y esto hace que se genere confusión a la hora de realizar las labores.
- La planeación estratégica, coadyuva en las orientaciones a plantear y replantear, permanentemente sus actividades, de acuerdo a las necesidades de sus clientes.
- Los cambios que se presentan en nuestro entorno, nos permiten entrar a un nuevo umbral de modernidad que conlleva el desplazamiento de viejos usos, hábitos y prácticas, por otros que tienen el fin de proporcionar, innovadores medios e instrumentos para facilitar nuestras actividades y para desarrollar nuevas formas de relación con el medio ambiente.
- La naturaleza de la organización hicieron posible el planteamiento de las estrategias, no obstante la Droguería Popular de Tumaco, se desenvuelve en un medio dinámico y que por eso necesita estar en la vanguardia y no trabajar solo en la consecución de un mejor servicio al cliente si no también en el estudio de los mercados y la resolución de problemas.

18. RECOMENDACIONES

- Se exhorta a la Droguería Popular de Tumaco, gestionar la creación del departamento de gestión humana, acompañada de un Sistema de Investigación de Mercados (SIM), para estar en la vanguardia tanto interna como externamente.
- Es de extrema importancia para la directiva de la Droguería Popular de Tumaco aplicar las directrices aquí planteadas, dado a que ayudará de forma holística a fortalecer a la empresa.
- Para optimizar el clima organizacional se hace necesario dar lugar a creación de grupos informales para la combinación del personal y de esta forma se refleje el sentido de compañerismo en donde no entorpezca el normal funcionamiento de los empleados.
- Orientar a la empresa hacia el desarrollo organizacional a partir del presente trabajo y ubicando a la empresa en una plataforma de cambio. El diagnóstico referencia el punto de partida en la solución de los problemas que se decidieron aceptar. Posteriormente, el proceso examina y enfrenta a través de diferentes estrategias los problemas y los convierte en oportunidades de cambio.

19. BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2003.
- DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. México, Octava Impresión, Editorial, LEGIS, 1994.
- GOODSTEIN Leonardo, NOLAN Timothy, PFEIFFER William. Planeación estratégica aplicada. Editorial Mc Graw Hill, 2001.
- MÉNDEZ Carlos E., Metodología - diseños y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición, Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2003.
- NAVARRETE, R. (2004, Enero). Planeación estratégica en los negocios. Disponible: www.uch.edu.ar/rrhh.
- NORMA TÉCNICA COLOMBIANA. (Icontec), NTC 1486 5ª Actualización. Marzo 2003.
- OGLIASTRI Enrique. Manual de Planeación Estratégica, Teoría, Aplicación, y Casos, Tercera Edición, Editorial Ediciones Unidas, 1998.
- OROZCO Arturo J, Investigación de Mercados Concepto y Práctica, Primera edición, Colombia: Editorial Norma S A 1999.
- PORTER, M. Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA. 2004.
- SALLENAVE Jean Paúl, Gerencia y Planeación Estratégica: El método Delfi, segunda edición, Colombia: Editorial Norma S A, 1996.
- SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría-Metodología-Alineamientos, implementación y Mapas estratégicos, Índices de Gestión. Octava Edición. Colombia. Editorial, 3R Editores. 2003.

ANEXOS

ANEXO A
ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS Y TRABAJADORES
DE LA DROGUERÍA POPULAR DE TUMACO

OBJETIVO: Recolectar información relevante que facilite el desarrollo del Plan Estratégico Corporativo Para la Droguería Popular de Tumaco.

1. ¿Cuál es el estilo de dirección que se aplica?
2. ¿Cómo se realiza el proceso de toma de decisiones?
3. ¿La Droguería posee un direccionamiento estratégico acorde a sus necesidades y completo?
4. ¿Qué características posee el talento humano?
5. ¿Se aplican mecanismos de control?
6. ¿El desarrollo de las actividades se contempla en planes de acción?
7. ¿La estructura organizacional a la que pertenece y la propia es adecuada?
8. ¿Se aplican herramientas administrativas?
9. ¿Qué servicios adicionales se ofrecen?
10. ¿Cómo se mide el crecimiento de las Área?
11. ¿Cómo es el clima organizacional?

12. ¿Cómo describe el proceso de comunicación?
13. ¿Se presentan conflictos y como se resuelven?
14. ¿Se promueven los valores personales y organizacionales?
15. ¿Cuáles son los gastos en los que mas se incurre, y porque?
16. ¿De donde provienen los ingresos?
17. ¿Qué tipo de tecnología se aplica?
18. ¿Cuántos son los tipos de usuarios que utilizan los servicios y cómo se clasifican?

ANEXO B
Formato de encuesta para clientes de la Droguería Popular de Tumaco.

Por medio de ésta encuesta se recolectará información primordial para la realización del “plan estratégico corporativo” para la Droguería Popular de Tumaco.

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA DROGUERÍA POPULAR DE TUMACO PARA EL AÑO COMPRENDIDO ENTRE 2008 – 2010.				
Objetivo: Recolectar información para conocer la opinión y el grado de satisfacción o insatisfacción del cliente.				
A, CARACTERÍSTICAS DEL ENCUESTADO				
1. ¿Dónde Vive?	Urbano		Rural	
2. Estrato	1	2	3	
3. Sexo	Masculino		Femenino	
4. ¿Nivel de ingresos?	< a 1 S.M	1 a 2 S.M	3 a 4 S.M	> a 5 S.M
B, OPINIONES CON RESPECTO AL SERVICIO				
5. ¿Venta de Medicamentos y Productos Cosméticos?	Malo	Bueno	Excelente	
6. ¿Asesoría en Medicamentos y Productos Cosméticos?	Malo	Bueno	Excelente	
7. ¿Inyectología?	Malo	Bueno	Excelente	
8. ¿Toma de Presión Arterial?	Malo	Bueno	Excelente	
9. ¿Servicios Adicionales?	Malo	Bueno	Excelente	

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

ANEXO C

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA LA DROGUERÍA POPULAR DE TUMACO

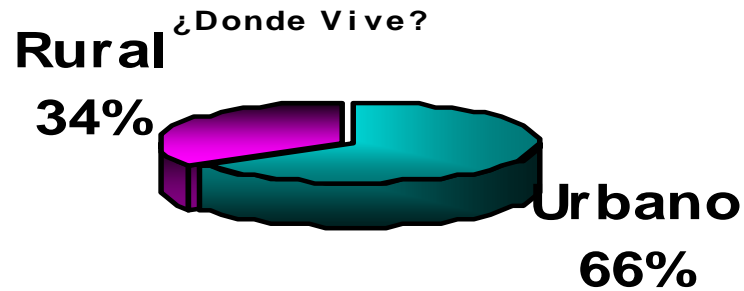
La investigación de mercados es un estudio de la clientela, destinado a averiguar cuales son los factores que hay que mejorar o modificar en los productos o servicios de una empresa, con el firme propósito de mejorar las ventas. Con esta investigación se pueden descubrir, entre otras cosas, cuales son las necesidades de los clientes, sus hábitos, sus costumbres, etc.

FICHA TÉCNICA

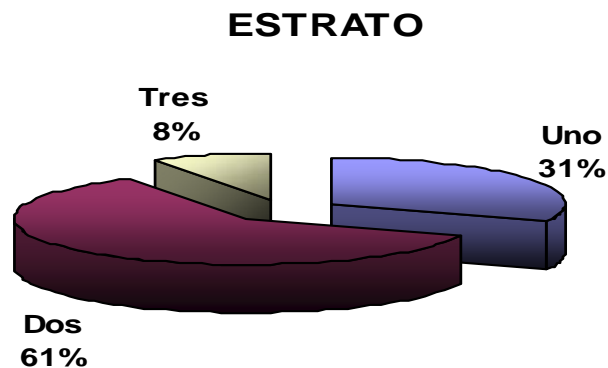
TIPO DE INVESTIGACIÓN:	CONCLUYENTE
PRODUCTO:	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES DE LA DROGUERÍA POPULAR DE TUMACO, Y COTEJO DE SATISFACCIÓN
MERCADO OBJETO DE ESTUDIO:	CLIENTES DE LA DROGUERÍA POPULAR DE TUMACO
ELEMENTO MAESTRAL:	CLIENTES
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO:	PROBABILÍSTICO
TAMAÑO DE LA MUESTRA	Nº DE ENCUESTAS 384
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN:	INFINITA
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN:	ENCUESTA
MARGEN DE ERROR:	+ ó - 5%
NIVEL DE CONFIANZA:	95%
FECHA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:	DEL 4 AL 7 DEL MES DE JULIO DE 2007

HALLAZGOS

a) CARACTERÍSTICAS DEL ENCUESTADO

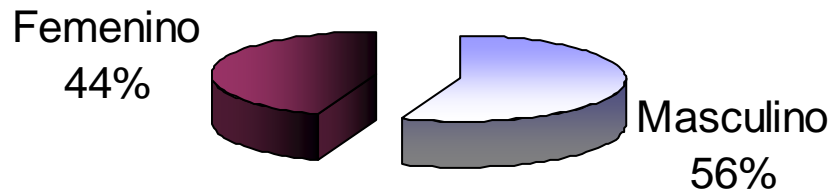


Análisis de la procedencia de los clientes: Tomando en cuenta la inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que 3 de cada 10 encuestados corresponden al área rural y que 7 de cada 10 corresponden al área urbana.



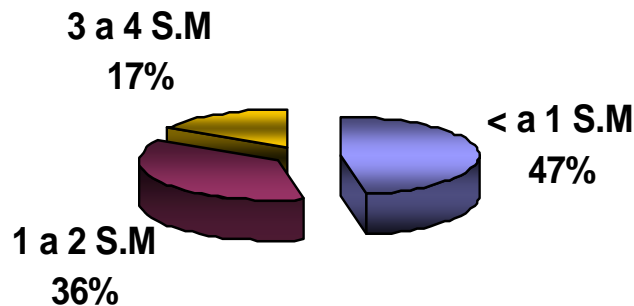
Análisis del estrato de los encuestados: La inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que 3 de cada 10 encuestados corresponden al estrato 1; y que 6 de cada 10 corresponden al estrato 2 y tan solo 1 en cada 10 encuestados corresponde al estrato 3.

SEXO



Análisis del sexo de los encuestados: Mirando la inferencia que hace la muestra sobre la población total de la tomada para la Investigación de Mercados, tenemos que 4 de cada 10 encuestados son femeninas y que 6 de cada 10 corresponden son masculinos.

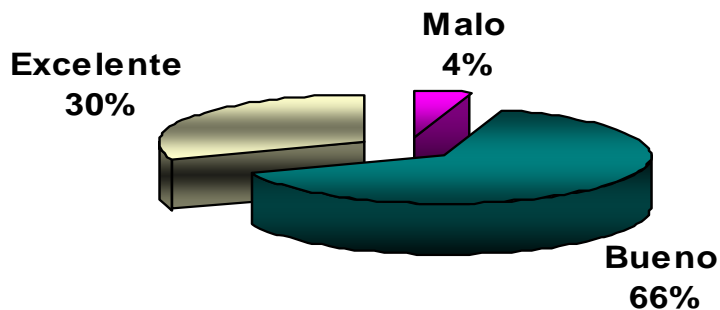
NIVEL DE INGRESOS



Análisis del Nivel de ingreso de los encuestados: La inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que 4 de cada 10 encuestados su nivel de ingresos está entre 1 y 2 salarios mínimos legales vigentes; que 5 de cada 10 su nivel de ingresos es menor a 1 salario mínimo legal vigente y tan solo 2 en cada 10 su nivel de ingresos está entre 3 y 4 salarios mínimos legales vigentes.

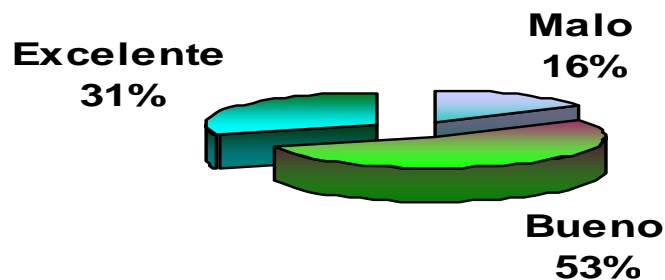
b) OPINIONES CON RESPECTO AL SERVICIO

¿Venta de Medicamentos y Productos Cosméticos?



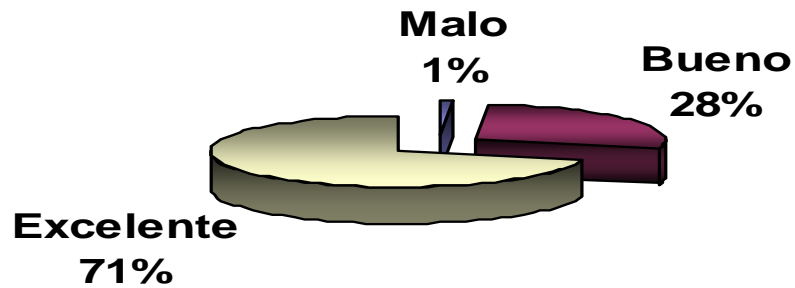
Definitivamente los clientes de la Droguería Popular de Tumaco, coinciden en que la venta de medicamentos y productos cosméticos es buena, dado a que de cada 5 encuestados 3 así lo consideran y además 2 de cada 5 lo consideran excelente.

Asesoría en Medicamentos y Productos Cosméticos



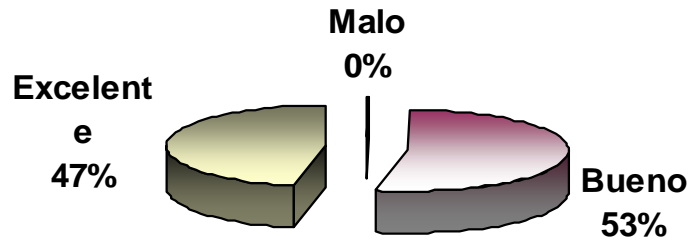
Los clientes de la Droguería Popular de Tumaco, aseguran que en Asesoría en medicamentos y productos cosméticos, la droguería posee de cada 10 personas encuestadas, 2 aseguran que es malo el servicio, 3 que es excelente, y 5 que el servicio es bueno, siendo este uno de los pilares en el proceso de la venta final de venta en esta línea.

INYECTOLOGÍA



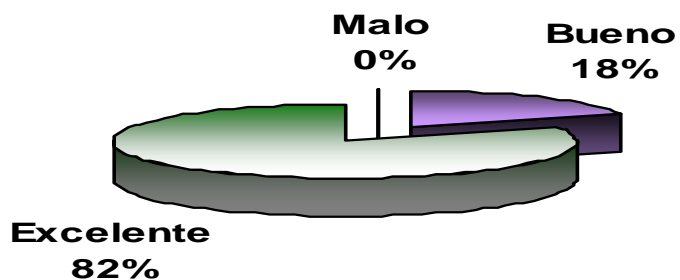
Los clientes de la Droguería Popular de Tumaco, definitivamente aseguran que inyectología, es el servicio mejor prestado, dado a que 7 personas de cada 10 lo consideran un servicio excelente, y tan solo 3 de cada 10 lo consideran bueno.

TOMA DE PRESIÓN ARTERIAL



Los clientes de la Droguería Popular de Tumaco, concluyentemente aseguran que inyectología, es un buen servicio prestado por la droguería, dado a que 5 personas de cada 10 lo consideran un servicio excelente, y al igual 5 de cada 10 lo consideran bueno también.

SERVICIOS ADICIONALES



Los servicios adicionales que brinda la Droguería Popular de Tumaco, definitivamente para la inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados es un servicio excelente, dado a que 4 de cada 5 encuestado aseguran que es excelente y tan solo 1 de cada 5 confirma que es bueno.