



**INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE BOTICAS Y FARMACIAS

**DESARROLLO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA BODEGA
DE ALMACENAMIENTO PRIMARIO (BAP) EN FARMAENLACE .CÍA.**

LTDA. DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2013.

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en
Administración de Boticas y Farmacias**

Autor: EDWIN FABIAN AREQUIPA CUYO

Tutor: Eco. Lenin Paredes

Quito, Octubre 2013

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

EDWIN FABIAN AREQUIPA CUYO

CC 171799259-6

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Edwin Fabián Arequipa Cuyo alumno de la Escuela de Administración en Boticas y Farmacias personal, libre y voluntariamente cedo los derechos de autor de mi investigación en favor del Instituto Tecnológico Superior "Cordillera".

CC 171799259-6

INDICE GENERAL

	Página
CAPITULO I	
1.01 JUSTIFICACIÓN	1
1.02 ANTECEDENTES	2
1.03 SITUACIÓN CONFLICTO	5
CAPITULO II	
2.01 AMBIENTE EXTERNO	6
2.01.1 análisis situacional	6
2.01.2 Macro ambiente	6
2.01.3 Factor económico	7
2.01.4 Factor Social	13
2.01.5 Factor Tecnológico	16
2.01.6 Factor legal	17
2.02 ENTORNO LOCAL	20
2.02.1 Micro entorno	17
2.03 ANÁLISIS INTERNÓ	25
2.03.1 Propuesta estratégica	25
2.03.2 Objetivó general	25
2.03.3 Objetivó específico	25
2.03.4 Principios empresariales	26
2.03.5 Gestión administrativa	33
2.03.6 Gestión comercial	34
2.03.7 Gestión operativa	35
CAPITULO III	
3.01 ANALISIS DEL CONSUMIDOR	40
3.01.1 fórmula para el cálculo de la muestra	40
3.01.2 Modelo de encuesta	42
3.01.3 tabulación	44
3.02 OFERTA	53
3.02.1 Oferta histórica y Actual	53
3.02.2 Oferta proyectada	54
3.03 PRODUCTOS SUSTITUTOS	55
3.04 DEMANDA	56
3.04.1 Demanda histórica actual	56
3.04.2 Demanda proyectada	61
CAPITULO IV	
4.01 TAMAÑO DEL PROYECTO	63
4.02 LOCALIZACIÓN	64
4.02.1 Macro localización	65
4.02.2 Micro localización,	65

CAPITULO V		
5.01 ANÁLISIS FONDA	66
5.02 Matriz de Evaluación de Factores Externos. (MEFE)	70
5.03 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS. (MEFI)	72
5.04 MATRIZ DE LA SUPREMA ESTRATEGIA	73
CAPITULO VI		
6.01 ENFOQUE ESTRATÉGICO	75
6.02 Determinación de estrategias y objetivos	76
6.03 Desarrollo de los objetivos propuestos y empleo de recursos	84
CAPITULO VII		
7.01 conclusiones	93
7.02 recomendaciones	94

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1 producto interior bruto	7
Tabla 2 tasa de interés	8
Tabla 3 inflación	10
Tabla 4 Tasa de desempleo	11
Tabla 5 Riesgo País	12
Tabla 6 Tasa de migración	16
Tabla 7 laboratorios farmacéuticos	21
Tabla 8 Tabulación	44
Tabla 9 Tabulación	45
Tabla 10 Tabulación	46
Tabla 11 Tabulación	47
Tabla 12 Tabulación	48
Tabla 13 Tabulación	49
Tabla 14 Tabulación	50
Tabla 15 Tabulación	51
Tabla 16 Tabulación	52
Tabla 17 crecimiento de la industria	54
Tabla 18 farmacias de Farmaenlace	57,58,59,60,61,
Tabla 19 Demanda proyectada	61
Tabla 20 Matriz FODA	66
Tabla 21 Matriz FODA	68
Tabla 22 Matriz MEFE	70
Tabla 23 Matriz MEFI	72
Tabla 24 formato de fechas	87

INDICE DE FIGURA

	Página
Figura 1 Logo de Farmaenlace Cía. Ltda	2
Figura 2 Logo de Farmacias Económicas	3
Figura 3 Logo Farmacias Medicity	4
Figura 4 Logo de Difarmes	4
Figura 5 Logo de Farmadescuentos	4
Figura 6 producto interior bruto	8
Figura 7 tasa de interés	9
Figura 8 inflación	10
Figura 9 Tasa de desempleo	12
Figura 10 Riesgo País	13
Figura 11 Gastos en salud	14
Figura 12 La delincuencia	15
Figura 13 Tasa de migración	15
Figura 14 Logo de Sumelab	23
Figura 15 Logo de Difare	23
Figura 16 Logo de Quifatex	23
Figura 17 Logo de Leterago	23
Figura 18 Logo de Farcomed	23
Figura 19 Gestión administrativa	33
Figura 20 gestión comercial	34
Figura 21 Tabulación	44
Figura 22 Tabulación	45
Figura 23 Tabulación	46
Figura 24 Tabulación	47
Figura 25 Tabulación	48
Figura 26 Tabulación	49
Figura 27 Tabulación	50
Figura 28 Tabulación	51
Figura 29 Tabulación	52
Figura 30 histórico de la industria farmacéutica	49
Figura 31 crecimiento de la industria	53
Figura 32 Demanda proyectada	62
Figura 33 ingresos de mercadería	63
Figura 34 ubicaciones de Farmaenlace Cia.Ltda.	64
Figura 35 Matriz de la Suprema Estrategia	73
Figura 36 Enfoque Estratégico	75

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto se enfoca en la parte operativa de la empresa Farmaenlace Cía. Ltda para lo cual se realizó un profundo análisis tanto de agentes externos como factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, también se analizó agentes internos como los consumidores o clientes potenciales de la compañía, principios empresariales, gestión administrativa, operativa, oferta, demanda, localización, etc.

Luego de analizar todos estos puntos se realizó un análisis FODA para poder tener minar cuales son las estrategias aplicar.

Las cuales tuvieron que ser minuciosamente planteadas y posteriormente se las desarrollo adaptándolas a las políticas internas de la organización

En conclusión mejorando la parte operativa de Farmaenlace Cía. Ltda. Vamos a poder ofertar un producto de mejor calidad lo cual va tener una influencia directa en las ventas y así vamos a poder maximizar de utilidades de la organización.

RESUMEN ABSTRAC

The project is focused in the operative part of the company Farmaenlace Cia. Ltda for that which was carried out a deep so much analysis of external agents as political, economic, social and technological factors, it was also analyzed internal agents as the consumers or potential clients of the company, managerial principles, administrative, operative administration, offers, it demands, localization. cte.

After analyzing all these points he/she was carried out an analysis FODA to be able to have to mine which are the strategies to apply.

This had to be minutely outlined and later on you the development adapting them to the internal politicians of the organization

In conclusion improving the operative part of Farmaenlace Cia. Ltda. We will be able to offer a product of better quality that which goes to have a direct influence in the sales and we will be able to this way to maximize of utilities of the organization.

CAPITULO I

1.01 Justificación

Las Buenas Prácticas de Almacenamiento, constituyen un elemento fundamental dentro de toda institución destinada al manejo de productos farmacéuticos, que engloba políticas , actividades y recursos con el objeto mantener y garantizar la calidad, conservación y el cuidado de los medicamentos reconocidos por ley, para una buena prestación de servicios de salud .

Se debe tener unas buenas prácticas de almacenamiento para poder cuidar el inventario de la bodega ya que los inventarios constituyen una de las fuentes más importantes del activo circulante de una empresa y el control interno oportuno de estos, está directamente relacionado con la rentabilidad de la empresa siendo este de gran importancia porque permite un mayor y mejor control sobre la existencia de todos aquellos materiales con los que cuenta la empresa los cuales representan una de las inversiones más significativas, en consecuencia se debe mantener una adecuada inspección sobre estos para que al final de la planificación estratégica se logre aumentar con exactitud las utilidades del negocio, así como también objetivos y metas.

También debemos enfatizar la importancia de la documentación, y adecuarla al almacenamiento de medicamentos.

La infraestructura es uno de los aspectos importantes en el correcto almacenamiento de medicamentos ya que donde existe una fluidez de movilización para el correcto desempeño de trabajo dicha actividad se realizará con eficiencia, efectividad, eficacia pero si por lo contrario existe una estrechez en el espacio va verse una desorganización

total de los productos y tal vez no se cumplan las normas de almacenaje impresas en cada producto farmacéutico.

Las áreas se determinan según las condiciones centro de distribución, tamaño y tipo de materiales almacenados, se debe contar con los siguientes espacios: recepción, despachos, administración, servicios públicos, vestidores, controladores ambientales, espacio destinado a extintores y área de almacenamiento propiamente dicha.

1.02 Antecedentes

Farmaenlace. Cía. Ltda. Con sede en Quito – Ecuador, es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos farmacéuticos y artículos de primera necesidad.

Nace en el año de 2005 luego de la realización de una alianza estratégica entre dos importantes empresas distribuidoras farmacéuticas: Representaciones Ortiz Cevallos y Farmacéutica Espinosa.

Farmacéutica Espinosa ingresó en el año de 1981, contaba con Difarmes como punto de venta mayorista y Farmacias Medicity.

Representaciones Ortiz Cevallos ingresó al mercado 1990 como distribuidora farmacéutica y se incorporó dentro de su negocio a la marca de Farmacias Way's.

Figura 1



Farmaenlace Cía. Ltda. Actualmente es propietaria de las marcas.

- FarmaciasEconómicas,
- Medicity
- Farmadescuentos
- Difarmes

Ya en el año 2006 Farmaenlace ocupa el puesto 175 dentro de las 500 mejores empresas en el país y en el 2007 el puesto 171.

FARMACIAS ECONÓMICAS

Figura 2



Las Farmacias Económicas nacieron en el año 2003 con la agrupación de varias farmacias importantes de diferentes ciudades del Ecuador como son Quito, Otavalo y Riobamba consolidándose de esta manera nuestros primeros socios franquiciados que son el pilar fundamental de nuestra organización, convirtiéndonos en la primera franquicia farmacéutica ecuatoriana.

FARMACIAS MEDICITY

Figura 3



DIFARMES

Figura 4



FARMA DESCUENTOS

Figura 5



1.03 SITUACION CONFLICTO

Situación de conflicto.

Al ir creciendo la empresa año tras año se debieron mejorar los procesos de cada área y por lo tanto se crea una área llamada B.A.P (bodega de almacenamiento primario) cuya área tiene como objetivo agilizar el procesos de despacho , mejorando tiempos ya que es esta área se almacenan solo cajas selladas con una convertibilidad asignada pero al ser un área nueva tiene muchos falencias tales como la perdidas de productos , los mismos que se encuentran en fechas cortas , no existe una adecuada restitución de stock lo cual en vez de mejorar tiempos hace más demoroso los proceso.

CAPITULO II

2.01 AMBIENTE EXTERNO

2.01.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional de una organización es el proceso que estudia el entorno y las situaciones comerciales de la empresa tomando en cuenta factores internos y externos basándonos en datos pasados, presentes y futuros mismos factores que influyen en la proyección de la empresa y en el planteamiento de sus objetivos.

2.01.2 Macro ambiente

Todos los demás factores que operan en un macro ambiente son los entornos que moldean las oportunidades y presentan los riesgos para la empresa. Las principales fuerzas del macro ambiente son:

- **La demografía:** es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos.
- **Entorno Económico:** Este entorno consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.
- **Entorno Tecnológico:** Relacionadas con el estado general del desarrollo y disponibilidad de la tecnología en el entorno, incluyendo los avances científicos.
- **Entorno Político:** Los sucesos que tienen lugar en el entorno político afectan marcadamente las decisiones tomadas dentro de una organización.¹

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/>

2.01.3 Factor económico

Es el sistema de intercambio que se basa en la búsqueda de ganancia y en el estudio de la parte esencial del mercado basado en factores macroeconómicos para realizar proyecciones y así maximizar utilidades empresariales.

- **PIB (Producto interno bruto)**

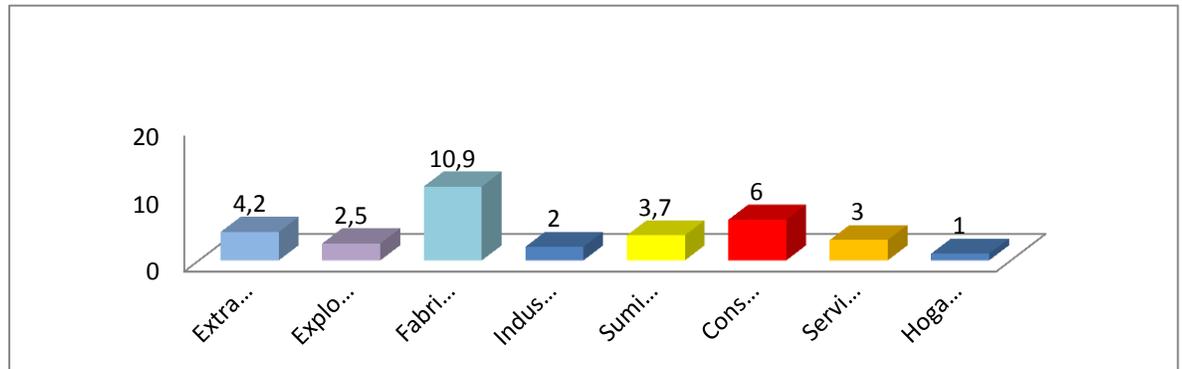
(PBI) producto interior bruto, es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país durante un período determinado de tiempo (normalmente un año).

Tabla N°1

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA				
Tasas de variación (a precios de 2007)				
Ramas de actividad \ Años	2010	2011	2012	2013
Extracción de petróleo, gas natural y actividades de servicio relacionadas	0,1	3,4	1,3	4,2
Explotación de minas y canteras	0,1	10,0	6,9	2,5
Fabricación de muebles	1,1	0,2	0,4	10,9
Industrias manufactureras ncp	-1,2	-1,5	1,4	2,0
Suministro de electricidad y agua	0,6	28,4	4,5	3,7
Construcción	4,8	21,6	14,0	6,0
Servicios sociales y de salud	3,4	7,5	9,0	3,0
Hogares privados con servicio doméstico	4,2	-5,1	-12,4	1,0
PRODUCTO INTERNO BRUTO	2,8	7,4	5,0	4,1

Elaborado por Edwin Arequipa - Fuente: Bancó Central del Ecuador

Figura 6



Elaborado por Edwin Arequipa - Fuente Banco Central del Ecuador

ANÁLISIS: Podemos observar que en los últimos años el PIB ha ido aumento por lo tanto el mismo actúa como una oportunidad de inversión en el proyecto.

- **Tasa de interés**

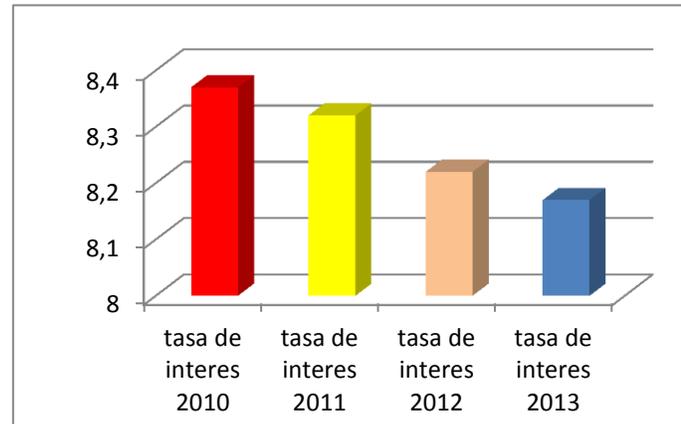
Se refleja tasa de interés se puede definir como cuánto paga un deudor a un acreedor por usar su dinero durante un periodo.

Tabla N°2

Comparación de la tasa de interés del 2010 al 2013	
tasa de interés 2010	8,37%
tasa de interés 2011	8,32%
tasa de interés 2012	8,22%
tasa de interés 2013	8,17%

Elaborado por Edwin Arequipa - Fuente Banco Central del Ecuador

Figura 7



Elaborado por Edwin Arequipa - Fuente Banco Central del Ecuador

Análisis

La tasa de interés como podemos ver en la gráfica en los últimos años ha se mantenido estable por lo tanto se puede considerar como una oportunidad de inversión en el país.

- **Inflación**

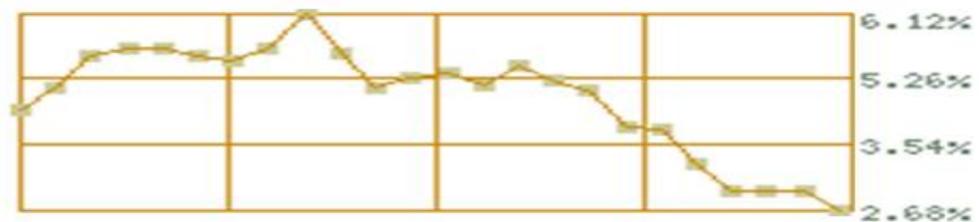
Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos .Es decir que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda y el aumento y disminución de los precios en el mercado.

Tabla N° 3

Grafico comparación de la inflación entre agosto 2012 y junio 2013	
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %

Elaborado por Edwin Arequipa - Fuente Banco Central del Ecuador

Figura 8



Fuente Banco Central del Ecuador

Análisis

La inflación en el país año tras año ha ido bajando lo cual es una oportunidad para el proyecto ya que la inversión no será tan alta y podrá ser de fácil subsidio.

- **Tasa de desempleo**

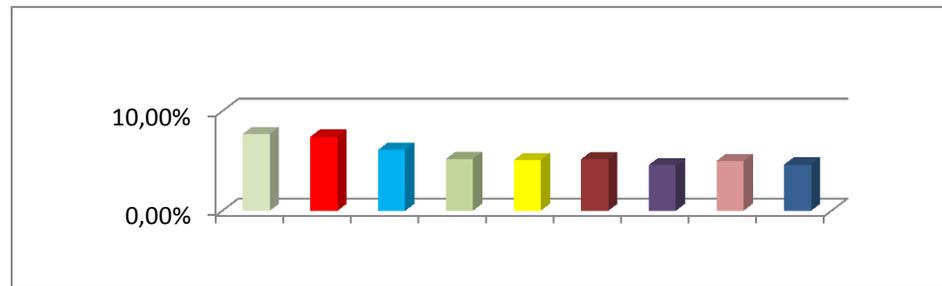
Son las cifras de desempleo que se encuentra atravesando la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar. Podemos decir que desempleo es toda la población activa que carece de un puesto de trabajo.

Tabla N°4

tasa de desempleo año 2010 al año 2013	
Junio-30-2010	7,71%
Septiembre-30-2010	7,44%
Diciembre-31-2010	6,11%
Septiembre-30-2011	5,20%
Diciembre-31-2011	5,07%
Junio-30-2012	5,19%
Septiembre-30-2012	4,60%
Diciembre-31-2012	5%
Marzo-31-2013	4,64%

Elaborado por Edwin Arequipa - Fuente Banco Central del Ecuador

Figura 9



Elaborado por Edwin Arequipa - Fuente banco Central del Ecuador

Análisis

Podemos observar que la tasa de desempleo en el Ecuador ha ido bajando lo cual quiere decir que existe más población económica activa y por lo tanto podemos tener oportunidad maximizar las ventas.

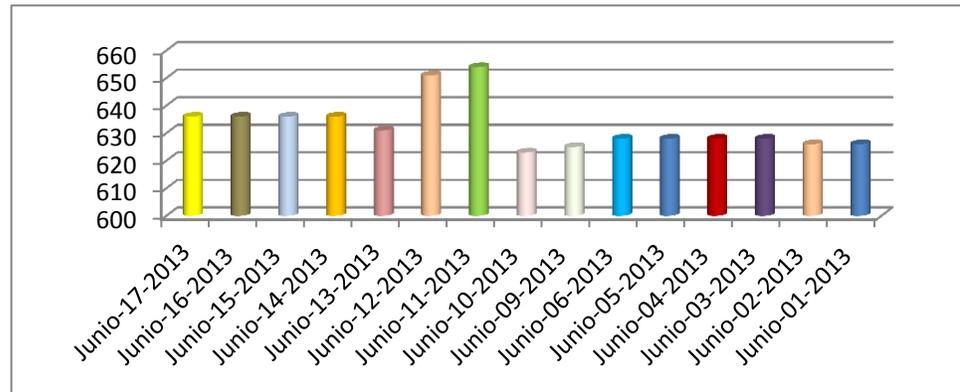
El riesgo país mide y evalúa que tan óptimo está el país en su torno político, económico, y seguridad pública.

Tabla N° 5

evolución del riesgo pis en el último mes	
Junio-17-2013	636
Junio-16-2013	636
Junio-15-2013	636
Junio-14-2013	636
Junio-13-2013	631
Junio-12-2013	651
Junio-11-2013	654
Junio-10-2013	623

Elaborado por Edwin Arequipa - Fuente Banco Central del Ecuador

Figura 10



Elaborado por Edwin Arequipa - Fuente Banco Central del Ecuador

Análisis

Podemos decir que es una oportunidad en el desarrollo del proyecto ya que se va viendo que se mantiene estable a nivel internacional y se vuelve un mercado atractivo para los inversionistas.

2.01.4 Factor Social

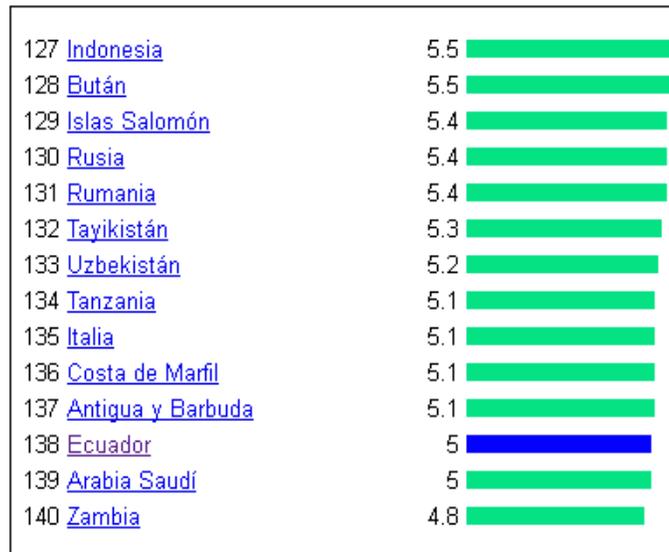
El entorno social es donde un individuo humano vive con determinadas condiciones de vida, condiciones de trabajo, nivel de ingresos, nivel educativo, esto determinado o relacionado a los grupos a los que pertenece.²

- **Gastos en salud**

Esta variable cuantifica el gasto total en salud que invierte internamente cada país con el propósito principal de promover, restaurar o mantener la salud.

² http://es.wikipedia.org/wiki/Entorno_social

Figura 11



Fuente Banco Central del Ecuador

Análisis

Como podemos ver en la gráfica en una escala del 1 al 10 nos muestra que el Ecuador invierte el 5 % en gastos de salud lo cual se puede tomar como una debilidad ya que no se tiene mucho apoyo por parte del estado pero también podemos decir que puede ser una oportunidad ya que el mercado no está explotado en su totalidad.

- **La delincuencia**

Son factores sociales que afectan al desarrollo de la empresa ya que torna el ambiente del mercado peligroso o propenso a sufrir cualquier tipo de factor delincencial.

Figura 12



Fuente www.ministerio del interior. com

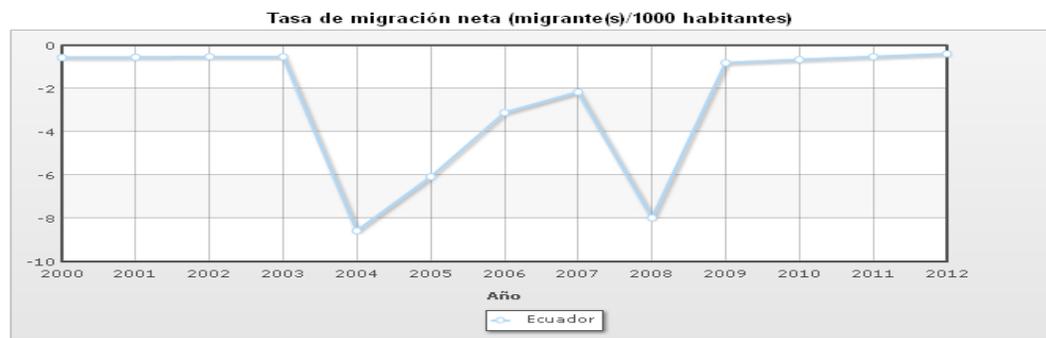
Análisis

En el desarrollo del proyecto la delincuencia se la tomaría como una amenaza ya que los índices de delincuencia van amentando día tras día lo cual es un riesgo para el negocio.

- **Migración**

Se denomina **migración** a todo desplazamiento de la población (humana o animal) que se produce desde un lugar de origen a otro destino y lleva consigo un cambio de la residencia.³

Figura 13



Fuente www.ministerio del interior. com

³<http://es.wikipedia.org/wiki/Migraci%C3%B3n>

Tabla 6

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ecuador	-0,56	-0,55	-0,53	-0,52	-8,58	-6,07	-3,11	-2,16	-7,98	-0,81	-0,66	-0,52	-0,39

Elaborada por Edwin Fabián Arequipa -Fuente [www.ministerio del interior. com](http://www.ministerio-del-interior.com)

Análisis

La podríamos enfocar como una debilidad por que el consumidor final está viajando a otros países y se deja de consumir en el mercado nacional pero también sería una oportunidad de inversión ya que las personas que emigran aumentan su estándar de vida y pasan de ser consumidores pasivos a consumidores potenciales.

- **Demografía**

La demografía estudia estadísticamente la estructura y la dinámica de las poblaciones así como los procesos concretos que determinan la formación, la conservación y la desaparición de las poblaciones. Tales procesos, en su forma más agregada, son los de fecundidad, mortalidad y migración.⁴

2.01.5 Factor Tecnológico

Tecnología es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad.

⁴<https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%Ada>

La actividad tecnológica influye en el progreso social y económico, pero su carácter comercial hace que esté más orientada a satisfacer los deseos que las necesidades esenciales de las personas

Análisis

Lo podemos tomar como una fortaleza en la empresa ya que tiene un equipo de sistemas muy bien conformado innovándose cada día en lo último de la tecnología.

2.01.6 Factor legal

Ley de la Responsabilidades y Obligaciones del Proveedor

Entiéndase por Proveedor: Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión. Este capítulo mantiene catorce artículos en donde se detalla las obligaciones del proveedor a entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, prestar el bien o servicio de forma oportuna y eficiente, dar a conocer por parte del proveedor los valores finales del bien o servicio que se ofrezca, entregar facturas al cliente final como constancia de la transacción, la mora en el cumplimiento de las obligaciones a cargo del proveedor de bienes o servicios, permitirá

al consumidor pedir la resolución del contrato, sin perjuicio de las indemnizaciones que pudieren corresponder, entre otros.

Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas

Esta Ley tiene como objetivo combatir y erradicar la producción, oferta, uso indebido y tráfico ilícito de sustancias estupefacientes y psicotrópicas, para proteger a la comunidad de los peligros que dimanarían de estas actividades.

La presente Ley abarca todo lo relativo a:

El cultivo de plantas de las que se puede extraer elementos utilizables para la producción de sustancias estupefacientes y psicotrópicas, y cualquier forma de cosecha, recolección, transporte, almacenamiento o uso de frutos o partes de esas plantas.

La producción, elaboración, extracción o preparación, bajo cualquier procedimiento o forma y en cualquier fase o etapa, de materias primas, insumos, componentes, preparados o derivados de las sustancias sujetas a fiscalización.

La tenencia, posesión, adquisición y uso de las sustancias sujetas a fiscalización, de las materias primas, insumos, componentes, precursores u otros productos químicos específicos destinados a elaborarlas o producirlas, de sus derivados o preparados, y de la maquinaria, equipos o bienes utilizados para producirlas o mantenerlas.

La oferta, venta, distribución, corretaje, suministro o entrega, bajo cualquier forma o concepto, de las sustancias sujetas a fiscalización.

La prescripción, dosificación o administración de sustancias sujetas a fiscalización.

La preparación en cápsulas, pastillas o en cualquier otra forma de las sustancias sujetas a fiscalización, su envase o embalaje.

El almacenamiento, la remisión o envío y el transporte de las sustancias sujetas a fiscalización, de sus derivados, preparados y de los insumos, componentes, precursores u otros productos químicos específicos necesarios para producirlas o elaborarlas.

El comercio, tanto interno como externo, y, en general, la transferencia y el tráfico de las sustancias sujetas a fiscalización y de los componentes, insumos o precursores u otros productos químicos específicos necesarios para producirlas o elaborarlas.

La asociación para ejecutar cualquiera de las actividades que mencionan los numerales precedentes, la organización de empresas que tengan ese propósito y la gestión, financiamiento o asistencia técnica encaminada a posibilitarlas.

La conversión o transferencia de bienes o valores que procedan de la ejecución de las actividades mencionadas en los numerales precedentes y la utilización, "blanqueo o lavado" de los recursos obtenidos de la producción o tráfico ilícito de las sustancias sujetas a fiscalización.

ANÁLISIS

Realizamos mucho énfasis en las leyes de proveedor y de las sustancias estupefacientes y psicotrópicas porque son leyes que tenemos que cumplirlas al pie de la letra para que la organización no tenga ningún tipo de problemas.

2.02 Entorno local

2.02.1 Micro entorno

Afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes y públicos.

A partir del análisis del microambiente nacen las fortalezas las debilidades de la empresa.

Para tener un mejor entendimiento del entorno local lo vamos analizar bajo el parámetro de las

5 FUERZAS DE PORTER.

Fuerza I

Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Podemos decir que al analizar esta fuerza nos damos cuenta que el poder de compradores o clientes es tan muy bien cimentados ya que la empresa compra altos volúmenes de mercadería por lo tanto los laboratorios emiten mayores descuento en los productos que se adquiere y Farmaenlace Cía. Ltda. Puede realizar mayores ofertas a los consumidores finales de las farmacias que distribuye.

Por lo tanto esta fuerza actuaría como una fortaleza en el desarrollo del proyecto.

Fuerza II

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores: Como pudimos ver en la anterior fuerza Farmaenlace Cía. Ltda. Compra mercadería en grandes volúmenes lo cual nos ayuda a imponer un precio del producto en el mercado y mucho más al poseer la mayoría de los laboratorios como proveedores. A continuación detallamos una lista de los laboratorios farmacéuticos existentes en el Ecuador con los que trabaja Farmaenlace Cía. Ltda.

Tabla 7

PRINCIPALES LABORATORIOS EXISTENTES EN EL ECUADOR	
BAGÓ	BASF ECUATORIANA S.A
LAFRANCOL	DEUTSCHE PHARMA
RECALCINE	GENERICOS NACIONALES GENA S.A
ROEMMERS	GRUNENTHAL
TECNOQUIMICAS	LABORATORIOS LIFE
SCHERING	LABORATORIOS H .G CA
ABBOTT	LABORATORIOS SAVAL S.A
ASTRAZENECA	3 M
BAYER	MASTER PLANT
BOEHRINGER I.	MERCK C.A
BRISTOL	NETLAB S.A
ELI LILLY	NIFA
GLAXO	OBSIDIAN LTDA.
MERCK	PHARMABRAND S.A
MSD	QUIMICAARISTON
NOVARTIS	SERVIMATH
PFIZER	US PHARM Y TRADE
ROCHE	VETFARM
SANOFI AVENTIS	GENFAR
WYETH	

Elaborado por Edwin Arequipa

Análisis

Por lo tanto la segunda fuerza podemos decir que actúa en nuestro proyecto como una fortaleza.

III fuerza

Amenaza de nuevos entrantes

Al analizar esta fuerza podemos decir que no se ha tenido amenazas de nuevas entrantes en los últimos años ya que el mercado farmacéutico está saturándose poco a poco por lo cual vamos a analizar la competencia propiamente dicha.

Farmaenlace Cía. Ltda. Es una empresa que se encargada netamente de la distribución de productos farmacéutico por lo tanto tiene mucha competencia a su alrededor tomando en cuenta que la industria farmacéuticas es una de las más rentables después de la industria automotriz y la industria alimenticia actuando esta fuerza como amenaza ya que la competencia de Farmaenlace Cía. Ltda. Son empresas que están mucho más tiempo en el mercado y tal vez tienen mucha más experiencia e innovación tanto en sus procesos externos e internos como también en su tecnología.

Continuación de detallamos las empresas que se encuentran como competencia directa de Farmaenlace Cía. Ltda.

SUMELAB (FARMACIAS FARMARED, FARMACIAS FARMAPLUS)

Figura 14



DIFARE (FARMACIAS CRUZ AZUL, FARMACIAS PHARMACIS)

Figura 15



QUIFATEX (DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA)

Figura 16



LETERAGO (distribuidora farmacéutica)

Figura 17



FARCAMED FARMACIAS FIBECA, FARMACIAS SANA SANA)

Figura 18



FUERZA IV

Amenaza de productos sustitutos

Esta fuerza al contrario de las otras dos fuerzas actúa en el proyecto como una oportunidad de nuevas alianzas con otros productos nuevos y alternativos que se están lanzando al mercado como por ejemplo.

Hoy en día se están sustituyendo un poco los fármacos por la medicina natural o alternativa (fármacos a base de plantas medicinales)

Un claro ejemplo de esto es NATURE'S GARDEN o como se conoce en su razón social CARVAGU S.A.



Es un laboratorio que está lanzando al mercado productos a base de plantas pero esto es una oportunidad porque al tenerlo como proveedor ya no sería una competencia sino sería una inversión más la cual después de un tiempo va a generar una utilidad.

FUERZA V

La rivalidad entre las distribuidoras del mundo farmacéutico es agresiva ya que en el ámbito que se desempeñan es rentable y entre más mercado puedan abarcar es mejor porque en los últimos años el ámbito farmacéutico a entrado en saturación por lo cual ganar territorio para todas las empresas que se dedican a esta industria es primordial teniendo como fin maximizar ventas y mejorar utilidades empresariales.

2.03 ANÁLISIS INTERNÓ

2.03.1 Propuesta estratégica

¿Qué tan viable será el desarrollo de una planificación estratégica en la bodega de almacenamiento primario (BAP) en Farmaenlace Cía. Ltda.?

2.03.2 Objetivó general

- Desarrollar una planificación estratégica en la bodega BAP (BODEGA DE ALMACENAMIENTO PRIMARIO) en Farmaenlace Cía. Ltda. distrito metropolitano de Quito 2013.

2.03.3 Objetivó específico

- Controlar la calidad de los medicamentos durante su permanencia en la bodega, almacén o farmacia, garantizando las condiciones de eficacia y seguridad requeridas por el fabricante.

- Mantener el establecimiento limpio y ordenado para evitar plagas y así evitar que se contaminen en producto farmacéutico
- Conservar los medicamentos en buen estado y dispensar en forma correcta y así ganar tiempo que se puede emplear en otras actividades.
- Mantener y controlar los inventarios

2.03.4 Principios empresariales

Misión

Somos una ORGANIZACION EMPRESARIAL dedicada a comercializar productos que a nuestros clientes les brinde bienestar y salud, trabajando con honestidad y eficiencia, buscando que la excelencia en servicio sea nuestro pilar fundamental de crecimiento, fomentando desarrollo y nuevas fuentes de trabajo en el Ecuador.

Visión

Ser líderes con alta eficiencia en la comercialización de productos para la salud y bienestar de los clientes, con una cultura diferenciadora en atención al cliente, mejoramiento continuo, crecimiento del personal y rentabilidad de la empresa.

Valores corporativos

LEALTAD

Nuestros colaboradores trabajan en equipo, demuestran compromiso y respeto a los valores de la empresa, somos recíprocos con la confianza depositada en cada uno de nosotros.

RESPONSABILIDAD

Entendemos como el cumplimiento de las funciones, dentro de la autoridad asignada. Nos comprometemos con la sociedad, el servicio a los demás. Asumimos y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones.

LIDERAZGO

Somos personas comprometidas en dar ejemplo, influyendo positivamente en el trabajo de los demás, generando un trabajo de equipo que produce resultados exitosos.

TOMA DE DECISION

Ante los eventos empresariales, tenemos la capacidad de dar soluciones y actuar frente a situaciones diversas, soportado en información, en un tiempo aceptable.

EXCELENCIA EN EL SERVICIO

Nos consideramos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes internos y externos, con actitud, agilidad y anticipándonos a sus necesidades.

EFICIENCIA

Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos, para alcanzar nuestros objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponibles.

HONESTIDAD

Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia, tanto con la organización como consigo mismo

Filosofía empresarial

RESPECTO

Es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra y que según nosotros están equivocados.

EXCELENCIA

Significa cubrir y superar las expectativas del trabajo, concluido en forma oportuna, confiable y efectiva.

ACTITUD POSITIVA

Una actitud es una forma de respuesta a alguien o a algo, aprendida y relativamente permanente. El término "actitud positiva" ha sido definido como "reacción afectiva positiva hacia un objeto o proposición abstracto o concreto". Las actitudes raras veces son asunto individual; generalmente son tomadas de grupos a los que debemos nuestra mayor simpatía.



PROACTIVIDAD

Es la actividad destinada a estudiar y poner en marcha planes dispuestos a anticiparse a las necesidades futuras, sometiéndolos constantemente a un análisis crítico riguroso, de modo que permitan eliminar cuanto antes todas aquellas acciones emprendidas que se demuestren que no llevan a ninguna parte.

La pro actividad va un paso más allá y busca descubrir necesidades que aparecerán en un futuro.

OBJETIVOS DE LA PROACTIVIDAD

- Generar ideas
- Buscar oportunidades
- Ideas en equipo

Ser **proactivo** es pensar las cosas antes de actuar, es un pensamiento de superación, es tratar de descubrir los retos que se plantearán en el futuro, con el fin de que en el presente tomemos medidas para hacerles frente lo mejor posible.

Los colaboradores proactivos dinamizan su entorno laboral, e influyen positivamente en el clima de las relaciones humanas.

TRABAJO EN EQUIPO

Una de las condiciones de trabajo que más influye en nuestros colaboradores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas. Fomentamos entre los trabajadores un ambiente de armonía obteniendo resultados beneficiosos: La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.



PROFESIONALISMO

Responder por los actos propios. Asumir las consecuencias por el resultado de lo hecho o elaborado.

Mantenemos un alto nivel de exigencia ética y profesional basados siempre en un trabajo de equipo con nuestro cliente y en los más altos estándares de calidad, servicio oportuno y atención personalizada.

La rigurosidad en la conducción de nuestros procesos implica:

- Entender estratégicamente al cliente: organización, cultura, posición de mercado, productos, competencia....
- Conocer en forma detallada los diferentes perfiles profesionales, sus retos, habilidades, fortalezas y destrezas.
- Conocer el comportamiento profesional y personal de los líderes, única garantía para acceder a niveles más competitivos

Política empresarial de seguridad
y salud en el trabajo

FARMAENLACE CIA. LTDA. Es una compañía constituida al amparo de las leyes ecuatorianas, ubicada en la Ciudad de Quito, que se dedica a las actividades de distribución y venta de productos farmacéuticos, medicinales y de aseo.

Se compromete a través de sus más altas autoridades, a desarrollar sus actividades, aplicando una Política de Seguridad y Salud en el Trabajo que se inscribe dentro de las políticas generales de la empresa, poniendo todo su empeño en desarrollar una gestión

administrativa y operacional eficiente, favoreciendo la capacitación y el desarrollo del talento humano, buscando el crecimiento de la infraestructura instalada previniendo en todo momento los riesgos, previniendo los probables daños y la seguridad de las labores, incrementando la productividad mediante la aplicación de tecnología de punta y velando por la satisfacción y el bienestar de sus trabajadores y colaboradores.

FARMAENLACE CIA. LTDA. se compromete a cumplir la norma legal vigente aplicable en el campo de la Seguridad y la Salud, realizando los seguimientos necesarios para ayudar a una mejora continua de los sistemas de gestión en dichas materias, utilizando programas de control y revisión sistemática de los procesos y actividades, así como un diagnóstico, evaluación y control de riesgos, con el fin de ajustarse regularmente a los objetivos y metas con respecto a los impactos ambientales, la salud y la seguridad del personal, preservando siempre la calidad de los servicios que presta.

El Gerente General es la máxima autoridad responsable del cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud de la misma, las cuales deberán ser documentadas. Integrada, implantada y mantenida y conocidas por todas las Autoridades y los trabajadores, para lo cual asignará los recursos económicos y humanos que sean necesarios, a fin de mantenerla actualizada constantemente.

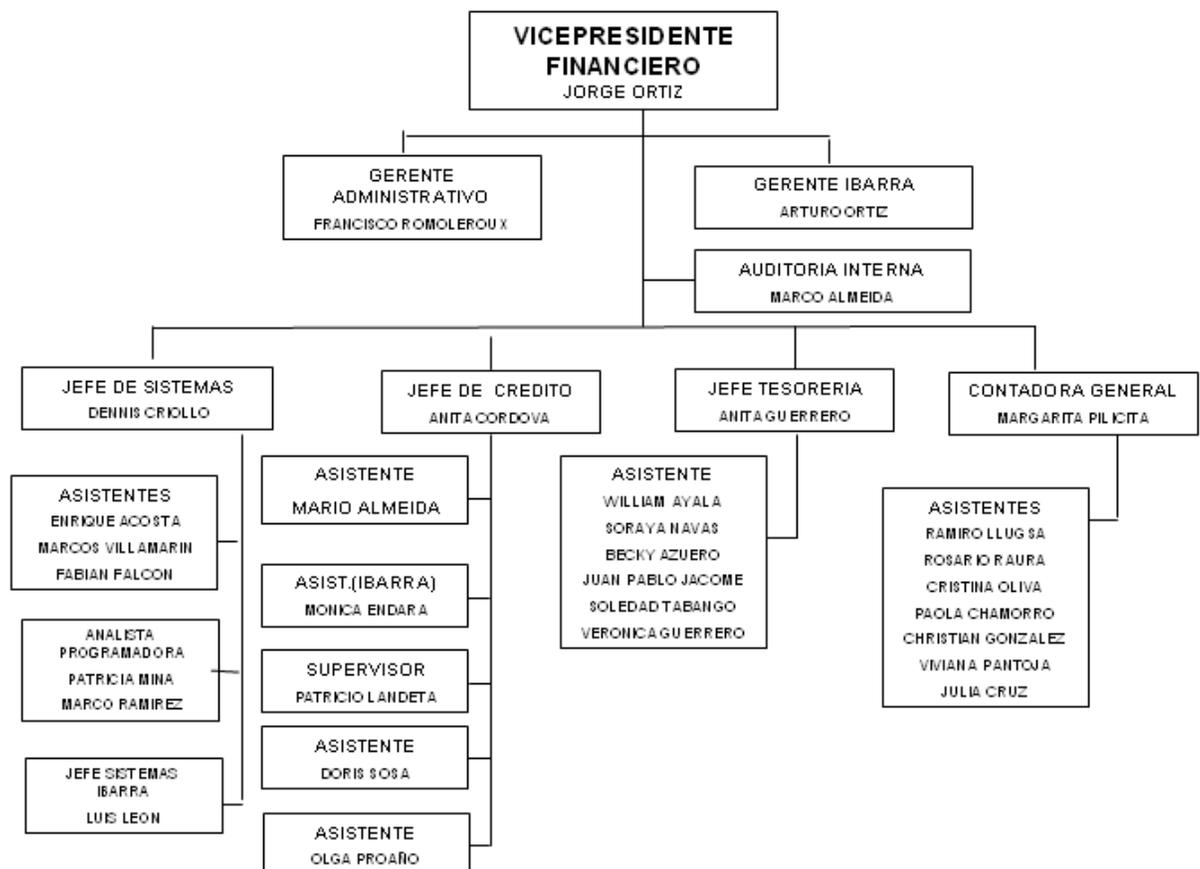


Farmaenlace Cía. Ltda. Comprometida con el bienestar de la comunidad brinda desde hace varios años colaboración desinteresada a varias instituciones de ayuda a los más necesitados.

Dos claros ejemplos son la Fundación Cristo de la Calle y la Fundación FUDIS a quienes junto con la colaboración de otras empresas y personas de buen corazón mantienen funcionando a estas instituciones y lo que es más, dando la mano a niños, jóvenes y adultos para salir adelante y reinsertarlos en la sociedad como entes productivos que no deben ser discriminados por sus condiciones y capacidades especiales.

2.03.5 Gestión administrativa

Figura 19



FUENTE FARMAENLACE

2.03.6 GESTION COMERCIAL

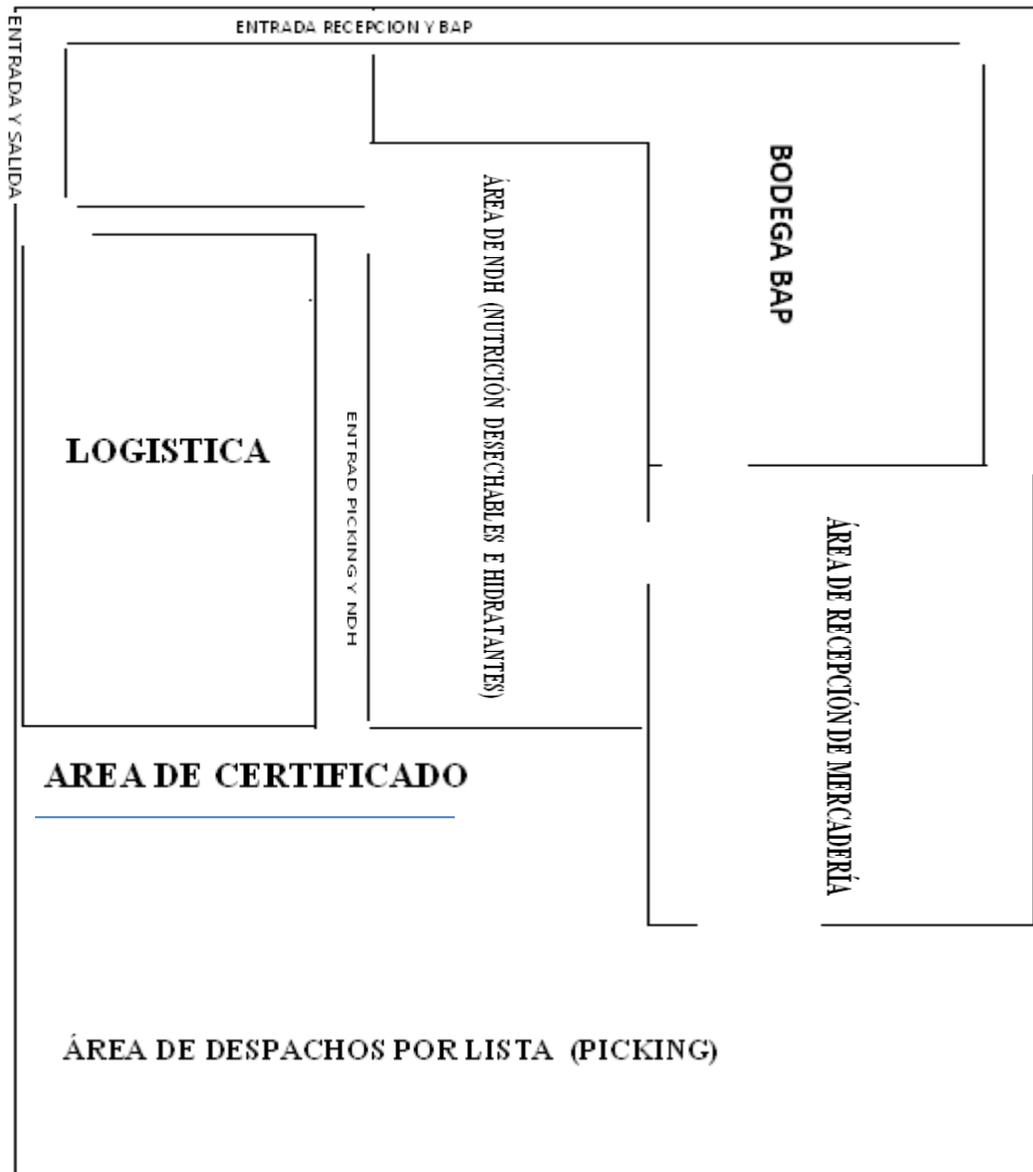
Figura 20



Fuente farmaenlace

2.03.7 GESTION OPERATIVA

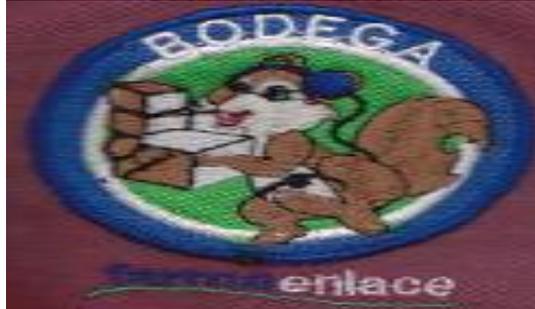
- Planos del cedis



Elaborado por Edwin Arequipa

- **CENTRO DE DISTRIBUCIÓN**

Es una infraestructura logística en la cual se almacenan productos para posteriormente su distribución.



Se divide en áreas:

Área de recepción de mercadería

Área de despachos por lista (picking)

Área de despachos por vos (picking vocoled)

Área de NDH nutrición desechables e hidratantes

Área de proveeduría (premios y regalos)

Área de certificado

Área de logística

Área de devoluciones

ÁREA DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

Se encarga de la recepción de productos farmacéuticos de acuerdo a las políticas y normas empresariales bajo la normativa legal

El proceso abarca desde la verificación de documentos (facturas) condiciones de llegada, verificación de cantidad y forma farmacéutica ingreso de facturas al sistema y archivos de la misma



ÁREA DE DESPACHOS POR LISTA (PICKING)

El área de despachos es un área de apoyo y servicio para la compañía cuya actividad principal es entregar los pedidos a los clientes en forma oportuna y con la calidad esperada.



ÁREA DE DESPACHOS POR VO (PICKING VOCOLED)

Es una área a cargo del despacho de pedidos bajo un sistema llamado picking por voz el cual trata de que el auxiliar de despachos saca los pedidos con un audífono que transmite señales desde una matriz la cual va describiendo el pedido teniendo como ventaja la mejor manipulación de los objetos

ÁREA DE NDH (NUTRICIÓN DESECHABLES E HIDRATANTES)



Es una área destinada al despacho de todo lo que se relaciona con nutrición, desechables, e hidratantes cabe recalcar que esta área también utiliza el sistema de voz para su trabajo diario.

ÁREA DE CERTIFICADO



Es una área destinada al preparación sellada y embalaje de los productos que son despachados por el área de picking para posteriormente su traslado a la área de logística.

ÁREA DE LOGÍSTICA.



Es un área destinada a la distribución de pedidos hacia los diferentes puntos de venta teniendo como fin siempre un trabajo con eficiencia, efectividad y eficacia.

ÁREA DE DEVOLUCIONES

Es una área encargada de devolver al proveedor productos no conformes tales como rotos, dañados, corta fecha, etc. bajo una normativa legal y políticas acordadas entre la empresa y el laboratorio también acepta devoluciones de todos los puntos de venta del país para dar los trámites pertinentes y adecuados.

CAPITULO III

3.01 ANALISIS DEL CONSUMIDOR

Farmaenlace.cialtda.es una empresa que ha ido creciendo día tras día y al 6 año de conformación tiene 1700 empleados a su favor distribuidos en las distintas cadenas de farmacias tales como en las farmacias, ECONÓMICA, MEDICITYS, FARMA DESCUENTOS, DIFARMES y FARMENLACE propiamente dicho por lo cual vamos a tomar como muestra los 1700 empleados que existen en la organización

Población y muestra

POBLACIÓN

Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones".

3.01.1 FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA

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

LA LEYENDA DE LA FORMULA DE LA MUESTRA

n	Tamaño de la Muestra
K	Variable constante que depende del nivel de confianza que nos indicara los resultados de la investigación.
P	Probabilidad del Éxito
Q	Probabilidad del Fracaso
N	Tamaño de la Población
E	Nivel de Error

Cálculo:

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

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 1700}{(0,08^2) \times (1700 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{3,846 \times 0,25 \times 1700}{(0,0064 \times 1699) + (3,846 \times 0,25)}$$

$$n = \frac{1634,55}{11,83}$$

$$n = \mathbf{138,17 \text{ Encuestas}}$$

3.01.3 TABULACION

Qué piensa del trabajo que desempeña el centro de distribución

Tabla 8

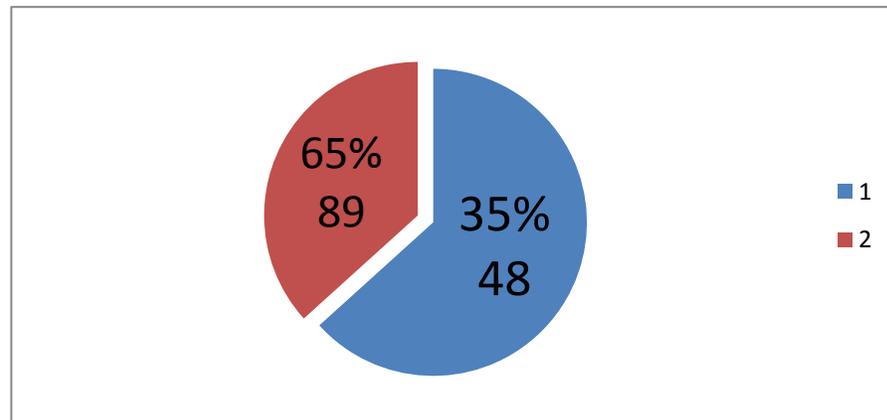
Respuestas de la población	Nº de personas que respondieron
Bueno	48
Malo	89

Elaborado por Edwin Arequipa

TABLA DE FRECUENCIA

m	y'i -1- y'i	y'1	ni	N1	N'1	h1	HI	H'1
1	89	135	89	89	137	65	65	100
2	48	94	48	137	48	35	100	35
			137			100		

Figura 21



ANALISIS

Podemos sacar como conclusión el 89 personas de la población encuestadas nos dice que el centro de distribución está realizando un mal trabajo.

Que se debería mejorar en el centro de distribución de Farmaenlace Cía. Ltda.

Tabla 9

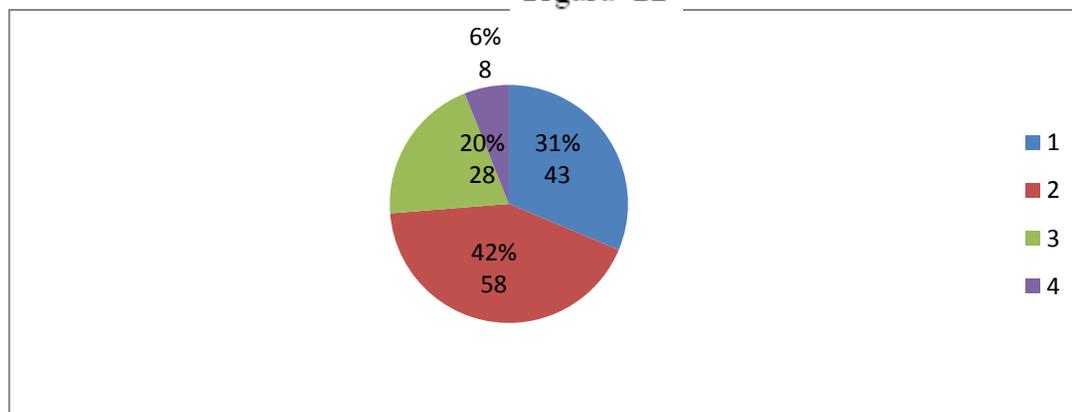
Respuestas de la población	Nº de personas que respondieron
SUS PROSESOS	58
SU INFRAESTRUCTURA	43
LOGISTICA	28
SU ATENCION AL CLIENTE	8

Elaborado por Edwin Arequipa

TABLA DE FRECUENCIA

X	y'i -1- y'i		y'1	ni	N1	N'1	h1	HI	H'1
1	43	89	66	43	43	137	31	31	100
2	58	104	81	58	101	94	42	74	69
3	28	74	51	28	129	36	20	94	26
4	8	54	31	8	137	8	6	100	6
				137			100		

Figura 22



ANALISIS

E conclusión el 58% piensa que el centro de distribución debería mejorar en sus procesos y un43% debería mejorar en su infraestructura.

Llegan los pedidos a tiempo a su farmacia.

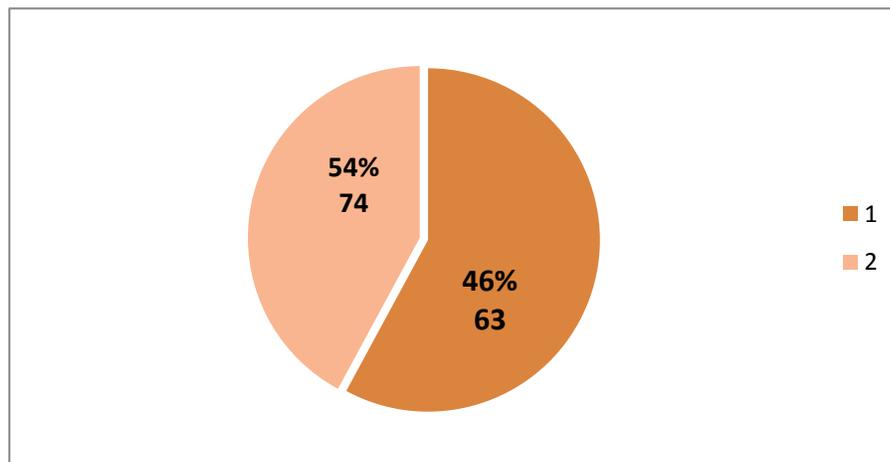
Tabla 10

Respuestas de la población	Nº de personas que respondieron
SI	63
NO	74

Elaborado por Edwin Arequipa

X	y'i -1- y'i	y'1	ni	N1	N'1	h1	HI	H'1
1	63	109	63	63	137	46	46	100
2	74	120	74	137	74	54	100	54
			137			100		

Figura 23



Análisis

Podemos observar que los pedidos en su mayor parte no llegan a tiempo por lo tanto debemos hacer énfasis en la logística.

Qué tipo de operaciones cambiaria en el centro de distribución Farmaenlace Cía. Ltda.

Tabla 11

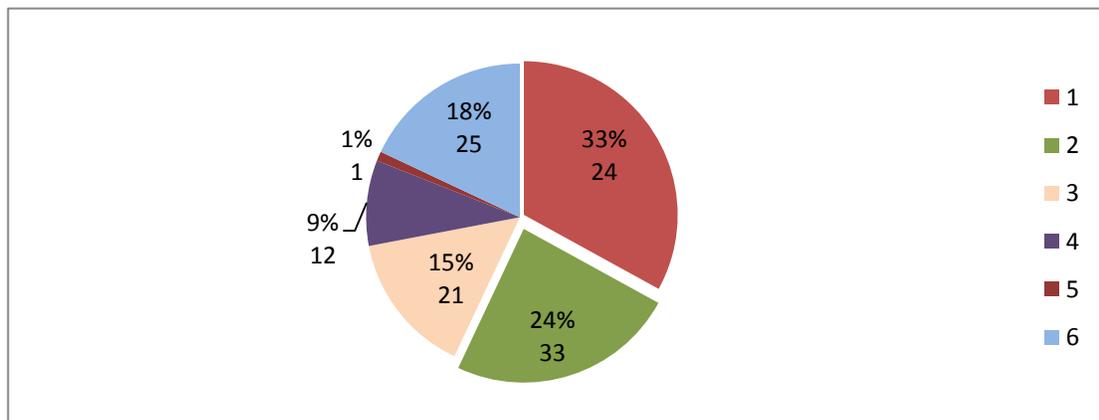
Respuestas de la población	Nº de personas que respondieron
El etiquetado	45
Su forma de embalaje	33
Algunos puntos en el sistema	21
Su método de devolución	12
Sus políticas de fechas	1
Su logística	25

Elaborado por Edwin Arequipa

TABLA DE FRECUENCIA

X	y'i -1- y'i		y'1	ni	N1	N'1	h1	HI	H'1
1	45	91	68	45	45	137	33	33	100
2	33	79	56	33	33	92	24	57	67
3	21	67	44	21	21	59	15	72	43
	12	58	35	12	12	38	9	81	28
	1	47	24	1	1	26	1	82	19
4	25	71	48	25	25	25	18	100	18
				137			100		

Figura 24



Análisis

Las etiquetas y la forma de embalaje provoca retrasos en la entregas y los productos llegan en mal estado.

Piensa que es necesaria un área de almacenamiento primario en el centro de distribución.

TABLA 12

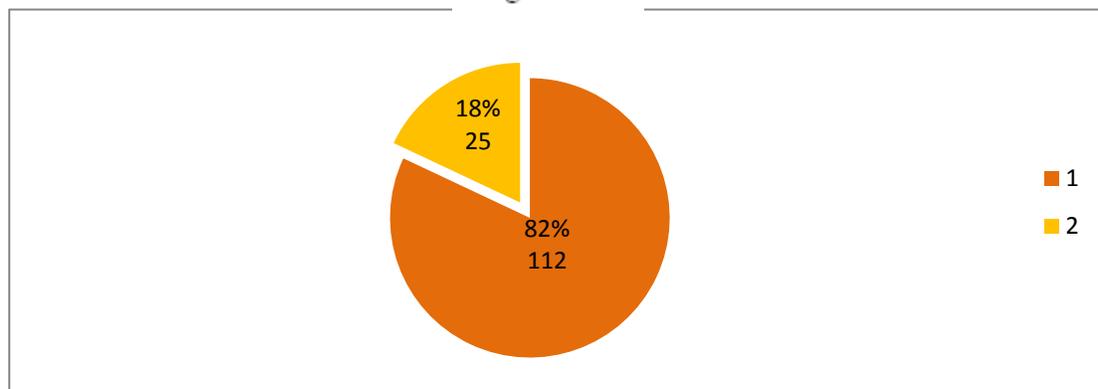
Respuestas de la población	Nº de personas que respondieron
SI POR LA CANTIDAD DE PRODUCTOS QUE SE RECIBE	112
NO	25

Elaborado por Edwin Arequipa

TABLA DE FRECUENCIA

X	y'i -1- y'i		y'1	ni	N1	N'1	h1	HI	H'1
1	112	158	135	112	112	137	82	82	100
2	25	71	48	25	25	25	18	100	18
				137			100		

Figura 25



Análisis

Un 82 % de la población encuestada piensa que por la demanda del mercado si es necesario una bodega BAP.

Qué proceso tendría que mejorar o aumentar el centro de distribución de Farmaenlace Cía. Ltda.

TABLA 13

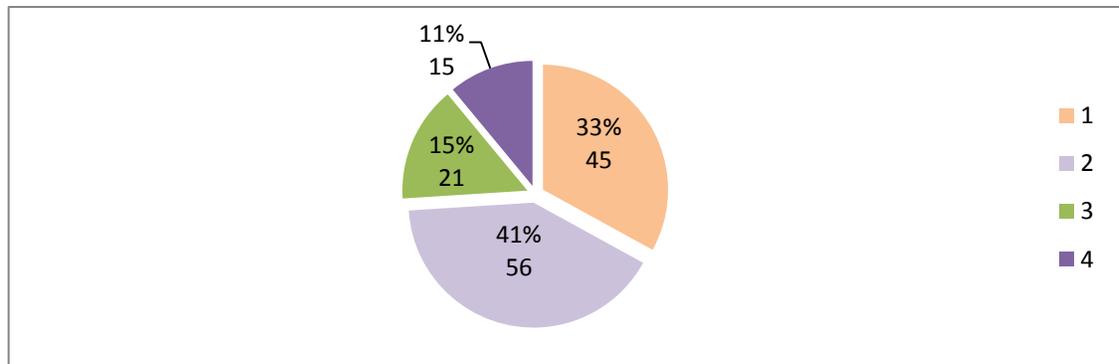
Respuestas de la población	Nº de personas que respondieron
Proceso de etiquetado	45
Proceso de perchado	56
Los máximos y mínimos	21
Proceso de embalaje	15

Elaborado por Edwin Arequipa

TABLA DE FRECUENCIA

X	y'i -1- y'i		y'1	ni	N1	N'1	h1	HI	H'1
1	45	91	68	45	45	137	33	33	100
2	56	102	79	56	56	92	41	74	67
3	21	67	44	21	21	36	15	89	26
4	15	61	38	15	15	15	11	100	11
				137			100		

Figura 26



Análisis

La población encuestada en su mayoría piensa que mejorando el perchado y el etiquetado va a mejorar la calidad del producto al momento de la entrega.

Cuántas devoluciones emiten por pedido.

TABLA 14

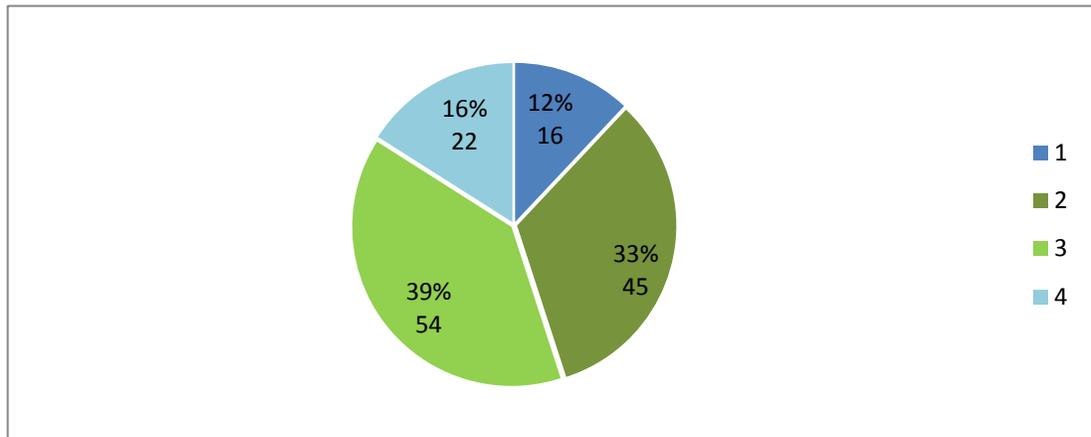
Respuestas de la población	Nº de personas que respondieron
5	16
1	45
3	54
2	22

Elaborado por Edwin Arequipa

TABLA DE FRECUENCIA

X	y'i -1- y'i		y'1	ni	N1	N'1	h1	HI	H'1
1	16	62	39	16	16	137	12	12	100
2	45	91	68	45	45	121	33	45	88
3	54	100	77	54	54	76	39	84	55
4	22	68	45	22	22	22	16	100	16
				137			100		

Figura 27



Análisis

Existen 3 devoluciones emitidas por pedido lo cual significa que el trabajo de distribución no es el mejor, debería existir un margen mímimo de errores en el despacho de productos para poder mantener un inventario óptimo.

La mercadería pedida le llega en buen estado

TABLA 15

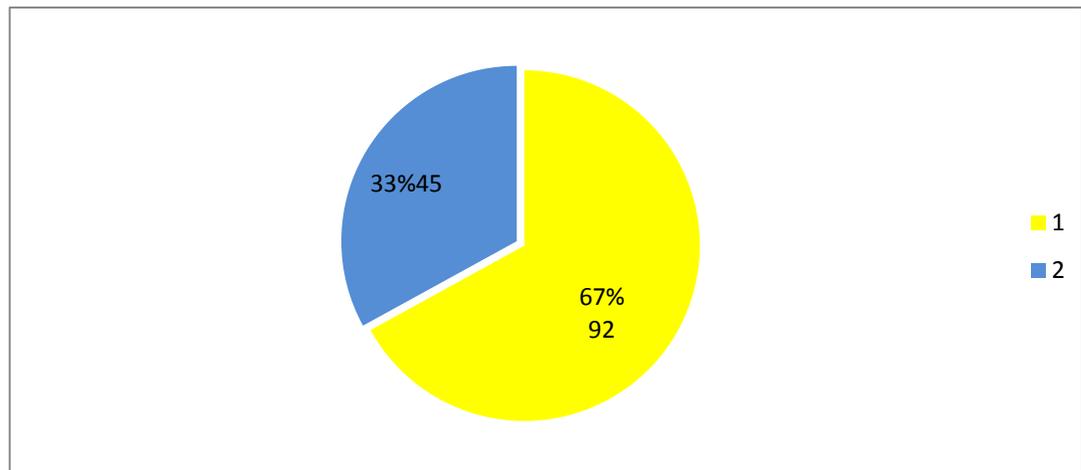
Respuestas de la población	Nº de personas que respondieron
SI	92
NO	45

Elaborado por Edwin Arequipa

TABLA DE FRECUENCIA

X	$y_i - 1 - y_i$		y_i	n_i	N_1	N'_1	h_1	H_1	H'_1
1	92	138	115	92	92	137	67	67	100
2	45	91	68	45	45	45	33	100	33
				137			100		

Figura 28



Análisis

Un 92% de la población encuestada nos dice que la mercadería llega en mal estado lo cual causa daños y perjuicios a la organización.

Qué problema con habitualidad encuentra en la entrega de pedidos

TABLA 16

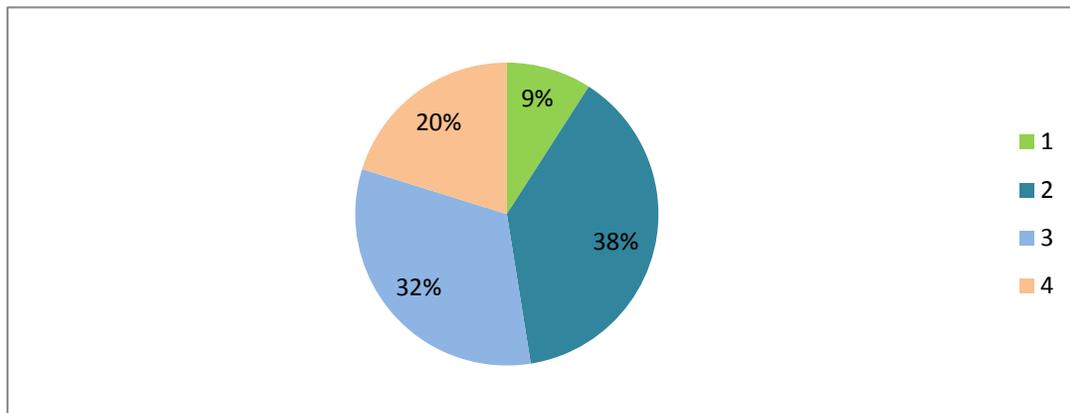
Respuestas de la población	Nº de personas que respondieron
Contaminación cruzada	13
Producto dañado	52
Producto cambiado	44
Producto corta fecha	28

Elaborado por Edwin Arequipa

TABLA DE FRECUENCIA

X	y'i -1- y'i		y'1	ni	N1	N'1	h1	HI	H'1
1	13	59	36	13	13	137	9	9	100
2	52	98	75	52	65	124	38	47	91
3	44	90	67	44	109	72	32	80	53
4	28	74	51	28	137	28	20	100	20
				137			100		

Figura 29



Análisis

Existen muchos problemas que hay que corregir para tener una entrega de calidad y así poder conseguir un producto que satisfaga al usuario final.

3.02 OFERTA

La oferta es la cantidad ofrecida por los fabricantes o productores de un determinado bien depende de varios factores que provocan incrementos o disminuciones de la cantidad ofrecida por el oferente. Estos factores son el precio del producto, el precio de los factores que intervienen en la producción de ese bien, el estado de la tecnología existente para producir ese producto y las expectativas que tengan los empresarios acerca del futuro del producto y del mercado.⁵

3.02.1 Oferta histórica y Actual

Podemos ver que la oferta histórica y actual no se reportado ningún tipo de cambio ya que en los últimos años no ha existido distribuidoras nuevas que hayan aparecido en el mercado por otra parte las distribuidoras que ofertan el mismo tipo de servicio que nuestra organización actualmente se han ido consolidando en el manejo de sus operaciones para poder prestar un servicio de calidad y así poder fidelizar al cliente.

A continuación de tallamos las organizaciones que ofertan nuestro mismo servicio históricamente y su evolución.

Figura 30



Fuente diario el hoy .com

⁵<http://es.wikipedia.org>

Análisis

La oferta de productos farmacéuticos hoy en día es muy cotizada ya que es un mercado altamente rentable por lo tanto existe una competencia muy bien cimentada ofertando cada vez mejores productos por lo cual la oferta se tomaría como una amenaza por la innovación y la mejora de la competencia día a día.

3.02.2 Oferta proyectada

La oferta proyectada demuestra con datos las posibles proyecciones de crecimiento de la industria en futuros años.

Para realizar una oferta proyectada de la industria vamos a tomar en cuenta las ventas que ha proyectado en los últimos años.

Figura 31



Fuente Banco Central del Ecuador

Elaborado por Edwin Arequipa

Tabla 17
Tabla del crecimiento de la industria

96,7	10%
106,4	13%
120,4	

Análisis

Como podemos observar en la gráfica de las ventas de la industria podemos demostrar que la industria farmacéutica es altamente rentable y con un nivel del 3 % anualmente. Por lo tanto

podemos decir que la oferta proyectada es una oportunidad en el proyecto porque tenemos oportunidad de expansión.

3.03 PRODUCTOS SUSTITUTOS OFERTA HISTÓRICA Y ACTUAL

Realizando un análisis de los posibles productos que podrían sustituir a la medicina llegamos a la conclusión que una alternativa para las personas que no quieren consumir fármacos es la medicina natural directamente la cual se le puede encontrar en los centros naturistas cuyos centros comerciales en los últimos tiempos han ido aumentando por la fuerte demanda, por las leyes que ya no permiten la venta libre de algunos productos.



A continuación detallamos algunos comercializadoras que se dedican a producir productos naturales



En la actualidad existen algunos laboratorios de marca que están lanzando o incluyendo en su línea productos naturales o medicina alternativa tales como:

ROMERS (KALOVA Y ABRILAR)

QUIMICA ARISTON (VENOSTASIN)

MERCK (ARLIVO) ETC

Análisis

Es verdad es que existe un fuerte demanda de los productos alternativos a los fármacos en la actualidad pero sin embargo no representa ningún tipo de amenaza para las grandes cadenas farmacéuticas las cuales se siguen expandiendo cada vez más y más.

3.04 DEMANDA

La **demanda** se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor demanda individual o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado. **Demanda**

Como ponemos analizar la demanda de productos farmacéuticos siempre va ir en aumento ya que la salud hoy en día es cada vez más rigurosa por el usuario final sin dejar de tomar en cuenta el aparecimiento de nuevas en enfermedades y por lo tanto nuevas medicinas según va evolucionando la humanidad.

3.04.1 Demanda histórica actual

Como demanda vamos a tomar a todas las farmacias que ese encuentra a cargo de la organización tanto MEDICYTIS, ECONÓMICAS, FARMA DESCUENTOS, DIFARMES y la nueva línea de farmacias que Farmaenlace Cía. Ltda. Está lanzando farmacias PAF

Tabla de las farmacias de cadena de Farmaenlace Cía. Ltda.

Tabla 18

DIFARMES	ECO LA MIRAGE
DIFARMES AMBATO	ECO LA OFELIA
DIFARMES HUAQUILLAS	ECOLA SALUD
DIFARMES MANOSCA	ECO LA UNION
DIFARMES SUR	ECO LAGO AGRIO
DIFARMES TULCAM	EO LAS CACIAS
ECOMICAS	ECO LAS AMERICAS 2 DE CUENCA
ECO 29 DE MAYO SANTO DOMINGO	ECO LAS MAERICAS DE CUENCA
ECO 3 DE JULIO	ECO LA CASAS
ECO 5 ESQUINAS	ECOM LA LOMAS
ECO 9 DE OCTUBRE	ECO LIBETRTRAD
ECO ALEJANDOR	ECO LLANO GRANDE
ECO AMBATO SIGLO XXI	ECO LOS LIBERTADORES
ECO AMERICA	ECO CHASQUIS
ECO ANDINATEL OTAVALO	ECO MACHACHI
ECO ATACAMES 2	ECO MAGDALENA
ECO ATACAMES	ECO MARIANO ACOSTA
ECO ATUALPHA AMBATO	ECO MARIANO EGUEZ
ECO ATRAZANA	ECO MARISCAL SUCRE
ECO AV QUITO STO DOMINGO	ECO MARATHA BUCARAN
ECO BASTION POPULAR	ECO MARTHA ROLDOS
ECO BELLAVISTA	ECO MAYORISTA SUCRE PASAJES
ECO BILOXI	ECO MERCADO CENTRAL TULCAN
ECO BOLIVAR	ECO MERCADO MODELO AMBATO
ECO BOLIVAR ATUNTAQUI	ECO MERCADO PRINCIPAL
ECO BUCAY	ECO MEXICO
ECO CAJABANBA	ECO MI FARMACIA EL CARMEN
ECO CALCETA	ECO MICHELENA
ECO CALDERON	ECO MODERNA
ECO CALLE GUAYAQUIL	ECO MUCHO LOTE B

ECO CALLE SUCRE AMBATO	ECO OBELISCO
ECO CARAPUNGO	ECO OBISPO MOSQUERA
ECO CARAPUNGO 2	ECO OFELIA
ECO CARAPUNGO 3	ECO OLMEDO SIGL XXI
ECO CARAPUNGO 4	ECO ATAVLO
ECO CARAPUNGO VOZ ANDES	ECO PARIS
ECO CARCELEN	ECO PARQ MALDONADO
ECO CASA ROSADA	ECO PARQ INFANTIL
ECO CASTELLANA AMBATO	ECO PARQ SUCRE
ECO CASUARIANA	ECO PASCULAES
ECO CATEDRAL	ECO PATRONO SUR
ECO CENTRAL CAYAMBE	ECO PEDERNALES
ECO CENTRAL CUMBAYA	ECO PELILEO
ECO CENTRAL SAM GABRIEL	ECO PILLARO
ECO CENTRO HISTORICO	ECO PIO XII
ECO CEVALLOS	ECO PLAYAS
ECO CHILLOGALO	ECO PRIMERO CONSTITUYENTE
ECO CHIMBORAZO	ECO PRINCIPAL STO DOMINGO
ECO CLINICA IBARRA	ECO PURUHA
ECO CLINICA PICINCHA	ECO QUININDE 1
ECO COCA	ECO QUININDE 2
ECO COCA 2	ECO QUININDE 3
ECO COLON ESMERALDAS	FARM
ECO COMITÉ DEL PUEBLO	FARMA VIDA
ECO COMITÉ DEL PUEBLO 2	FARMACIA DYLAN
ECO CONOCOTO	FARMACIA GERUSALEN
ECO CONOCOTO 2	FARMACIA VIRGEN DEL QUINCHE
ECO COPAVANBA OTAVALO	MEDY
ECO COTOCOLLAO	MEDIA ALBORADA
ECO CRUZ ROJA	MEDI AMAZONAS
ECO CUMANDA	MEDI AV AMERICA
ECO DUQUE	MEDI AV BRAZIL
ECO DYLAN	MEEDI BLUE ACOSTA
ECO EL BATAN	MEDI CLLE ROCAFURTE

ECO CISNE	MEDY CALLAMBE
ECO EL CONDE	MEDI CENTRAL TUMBACO
ECO EL INCA	ME DI CLINICA DE ESPECIALIDADES
ECO EL QUINCHE 1	MEDI COLON ESMERALDAS
ECO EL RECREO	MEDI CONDADO
ECO EL RETORNO	MEDI CORUNA
EO EL SALVADOR CUENCA	MEDI COSTALMAR
ECO ELOY ALFARO	MEDI CUMBAYA
ECO FARMACIA CARAPUNGO 3	MEDI DIGUJA
ECO QUININDE	MEDI EL BOSQUE
ECO RAMON BORJA	MEDI EL EJIDO
ECO RAMON BORJA 2	MEDI ELOY ALFARO
ECO REALAUDIENCIA	MEDI ESMERALDAS
ECO REPUBLICA DOMINICANA	MEDI ESTADIO OLIMPICO
ECO RESTAURACION	MEDI FARMACIAS FECUPAL
ECO REX	MEDI FARMACIA VILLALENGUA
ECO RODRIGUES CHAVEZ	MEDI FIACOA
ECO RUMINAHUI	MEDI GONZALES SUARES
ECO SABANILLA	MEDI GRANADOS
ECO SACHA	MEDI GRANDA CENTENO
ECO SACHA 2	MEDI HOSPITAL ANDRADE MARIN
ECO SAN CAYETANO	MEDI INDOAMERICA
ECO SAN EDUARDO	MEDI ITALIA
EO SAN FRANCISCO	MEDI LA GRANJA
ECO SAN GABRIEL	MEDI LA PAMPA
ECO SAN LORENZO	MEDI LA PRENSA
ECO SAN LUIS	MEDI LA VIÑA
ECO SAN MIGUEL	MEDI LA Y
ECO SANCHES Y CIFUENTES	MEDI LOS CHILLOS
ECO SANGOLQUI	MEDI LUMBISI
ECO SANTA CLARA	MEDI MAGDA CARAPUNGO
ECO SANTAMARIANITA	MEDI MAGDA EL EGIDO
ECO SANTA MONICA	MEDI MAGDA LA LUZ
ECO SAN DOMINGO CALLE GUAYQUIL	MEDI MAGDA VENEZULA

ECO SAUCES 6	MEDI MARIANA DE JESUS
ECO SHUSHUFINDE	MEDI MIRAVALLE
ECO ZOCORRITO SACHA	MEDI NACIONES UNIDAS
ECO SU FARMACIA	MEDI PARQ CENTRAL
ECO SUDAMERICANA	MEDI PLAYA CHICA SAN RAFAEL
ECO TENA	MEDI PLAZA
ECO TIERRA NUEVA	MEDI PLAZA DE TOROS
ECO TOMAS SEVILLA	MEDI PLAZA EL TRIANGULO
ECO TURUNABA	MEDI PLAZA TUMBACO
ECOUNIVERSAL	MEDI POMASQUI
ECO URDESA	MEDI PECE
ECO VACA DE CASTRO	MEDI PUERTO AZUL
ECO VARGAS TORRES	MEDI QUICENTRO SUR
EO VENTIMILLA TUL	MEDI REAL AUDIENCIA
ECO VENEZUELAQ	MEDI REPUBLICA
ECO VIDA SANA	MEDI SAMBORONDON CHIRIPA
ECO VILLAFLOA	MEDI SAMBORONDON LA JOYA
ECO YARUQUII	MEDI SAN MARINO
ECO YARUQUI 2	MEDI SAN RAFAEL
ECO GNSALES ZUARES	MEDI SANTA BARBARA
ECO GUAJALO	MEDI TAPI
ECO HOSPITAL ANDRADE MARIN	MEDI URDESA
ECO HOSPITAL QUININDE	MEDI VOZ ANDES
ECO HOSPITAL SAQVICENTE DE PAUL	PAF
ECO HUACHI CHICO	PAF CALDERON 2
ECO IEES NORTE	PAF DIFARME
ECO INDUSTRIAL	PAF DIFARMES
ECO INGLESA 3	PAF EL CISNE 5
ECO JAIME ROLDOS	PAF EL DESCUENTO JENIFER
ECO JULIO ANDRADE	PAF EL DESCUENTO LILIANA
ECO JUNIN	PAF EL DESCENTO RUBI 2
ECO KENIA	PAF FERMACIA EL CARMEN IBARRA
ECO LA CONCORDIA	PAF FARMACIA EL CISNE

ECO LA CONCORDIA 2	PAF FARMACIA EL DESCUENTO FATIMA
ECO LA CONCORDIA 3	PAF FARMACIA LA MERCED
ECO LA ESTACION	PAF FARMACIA MODERNA
ECO LA FLORIDA	PAF FARMADESCUENTOS NACIONAL
ECOLA LA J	PAF FERMADESCUENTOS SAN ANDRES
ECO LA MRIN	PAF SAGRADO CORAZON 1 QUININDE
ECO LA MENA	PAF SAGRADO CORAZON 3 QUININDE
ECO LA MERCED	PAF SILVANA 1
	PAF SILVANA 2
	PAF SILVANA 3
	PAF SIVANA 4

Elaborado por Edwin Arequipa - Fuente Farmaenlace .Cía. Ltda.

Total 278 farmacias en el 2013

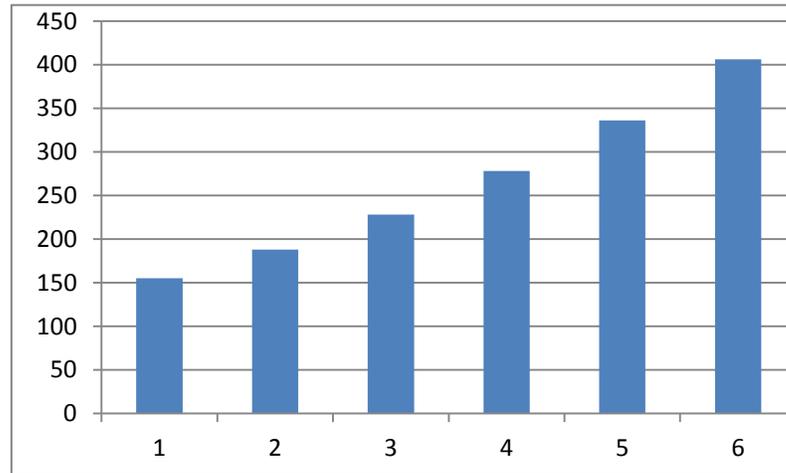
3.04.2 Demanda proyectada

Tabla 19

años	Nº de farmacias	porcentaje
2010	155	21,3
2011	188	21,3
2012	228	21,9
2013	278	20,9
2014	336	20,8
2015	406	

Elaborado por Edwin Arequipa - Fuente Farmaenlace .Cía. Ltda.

Figura 32



Elaborado por Edwin Arequipa - Fuente Farmaenlace .Cía. Ltda.

Como podemos observar en la gráfica de la demanda para el año 2014 se proyecta terminar el año con 406 farmacias pero cabe recalcar que no tenemos muchas incidencias en el mercado de la región litoral ya que en su mayoría este sector está saturado por otro tipo de cadenas

En conclusión llegamos a que las farmacias de nuestra organización cada vez más se están creciendo por la fuerte demanda que existe en el ámbito de la salud por lo tanto sacamos como podemos decir que bodega central ya no se dará abasto para almacenar tanta mercadería demandada en los futuros años y podrían colapsar los procesos y procedimiento por lo cual se a revisar el proceso de almacenamiento BAP y se encontrar una situación de mejora o prevención ante la proyección de la demanda.

CAPITULO IV

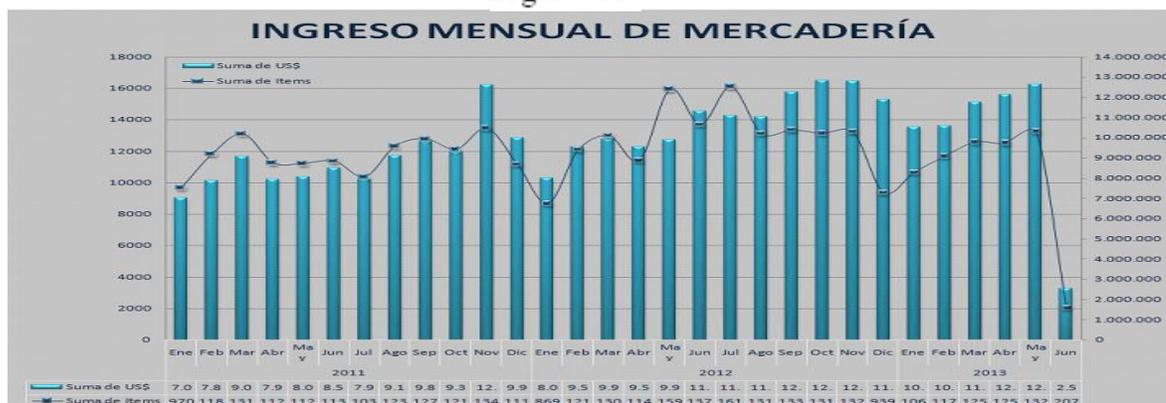
4.01 TAMAÑO DEL PROYECTO (capacidad instalada vs demanda)

El proyecto abarca desde lo administrativo pasado fuertemente por la parte operativa y finalizando en las ventas las cuales van a tener un aumento en la organización

Tener una mejora de la parte operativa al interior de la bodega va influir mucho en la parte comercial de la organización y para conseguir el objetivo del proyecto se tendra que revisar minuciosamente todos los procesos y sub procesos de las ares que conforman Farmaenlace .Cía. Ltda.

GRAFICO INGRESOS DE MECADERIA A FARMAENLACE CIA.LTDA.

Figura 33



Elaborado por Edwin Arequipa - Fuente Farmaenlace .Cía. Ltda.

CONCLUSIONES

En algunos años Farmaenlace ya no tendrá abasto para almacenar tanta mercadería por el fuerte incremento de la demanda que se presente en los últimos años así capacidad instalada vs demanda actuaría como una amenaza porque si no se encuentra un mejor espacio para el desenvolvimiento del trabajo de la organización los procesos internos podrían colapsar.

4.02 LOCALIZACIÓN

El estudio de la localización consiste en identificar y analizar las variables denominadas fuerzas de ubicación con el fin de buscar la localización en que la resultante de estas fuerzas produzca la máxima ganancia o el mínimo costo unitario para la organización.⁶

Farmaenlace Cía. Ltda. Está ubicada en sector centro norte de la capital exactamente en Av. Cap. Rafael Ramos E2-210 y Castelli.

Figura 34



Fuente google map

ANÁLISIS

Farmaenlace Cía. Ltda. Se encuentra en un sector estratégica por lo que se puede movilizarse fácilmente al norte como al sur en la entrega de los pedidos a las farmacias al igual que tiene rápido acceso para las provincias.

Por lo cual la localización de la organización es una oportunidad para reducir tiempo en la entrega aunque este factor no es el principal problema si no es el trato que se le da la mercadería en el transcurso de la entrega.

⁶ Rosenberg, Diccionario de Administración en Finanzas, Primera edición, EEUU 1992, pág. 46

4.02.1 Macro localización

Tiene por objeto determinar el territorio o región en la que el proyecto tendrá influencia. Por lo tanto se puede decir que el proyecto tendrá mucha influencia en el territorio Ecuatoriano ya que no se ha proyectado distribuir al exterior.

4.02.2 Micro localización,

Tiene por fin elegir el punto preciso, dentro de la macro localización, en donde se ubicará definitivamente la empresa o negocio.

La organización ya tiene una micro localización la cual se encuentra en Quito nombrada como matriz central y otra en Ibarra nombrada como matriz secundaria pero cabe recalcar que Farmaenlace Cía. Ltda. No tiene mucho mercado ganado en la parte del litoral son pocas las farmacias que se encuentran en este sector, pero al realizar la planificación estratégica uno de los objetivos es comercializar un producto de mejor calidad el cual nos habrá más nichos de mercado para poder seguir expandiéndonos.

- **Localización optima**

La localización óptima de un proyecto es la que contribuye al mejor desempeño de las actividades de los mismos.

La organización tiene un localización optima pero su capacidad instalada está a punto de colapsar por lo cual no podremos decir que tenemos una optimización total del factor localización.

CAPITULO V

5.1 ANÁLISIS FODA: Cuadro de identificación de amenazas y oportunidades

Tabla 20

tabla de evaluación	probabilidad de ocurrencia			impacto en nuestro negocio		amenazas /oportunidad
	alta	media	baja	positivo	negativo	
Factores						
CLIENTES						
EXIGENCIAS EN CALIDAD	✓			✓		oportunidad
DEMANDA CRECIENTE	✓			✓		oportunidad
NUEVOS PROVEEDORES		✓		✓		oportunidad
CRECIMIENTO DEL ÁMBITO DEL NEGOCIO	✓			✓		oportunidad
COMPETENCIAS						
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS		✓		✓		oportunidad
RELACIÓN CON EL CLIENTE PROVEEDORES	✓			✓		Oportunidad
POSICIONAMIENTO EL MERCADO	✓			✓		oportunidad
MERCADO O INDUSTRIA						
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS		✓		✓		oportunidad
DISPONIBILIDAD DE RESTITUCIÓN STOCK			✓		✓	Amenaza
NUEVAS ENTRANTES		✓			✓	amenaza
DISPONIBILIDAD DE FUERZAS DE TRABAJO	✓			✓		oportunidad

Elaborado por Edwin Arequipa

Conclusiones

Factor Clientes

Como podemos ver en la tabla la mayoría de los factores son oportunidades para la organización ya que la industria farmacéutica está en su apogeo hoy en día es una de las más rentables del mundo por lo tanto los clientes son más exigentes con la calidad del producto y el servicio que reciben por lo cual tenemos que ir mejorando día a día para aumentar nuestra cartera de clientes fidelizados así a la organización y así poder maximizar las ventas.

Factor competencias

La mayoría de los factores citados actúan como amenazas en el entorno de la organización porque si es bien dicho la industria farmacéutica es rentable tiene muchos competidores atrás del mercado por lo cual se convierte un entorno con una competitividad muy agresiva.

Factor mercado o industria

Este factor al analizarlo en la tabla podemos determinar que puede actuar tanto con una oportunidad y como una amenaza ya que externamente la empresa es muy rentable y sería una oportunidad de inversión pero por otro lado en los procesos internos que tenemos como empresa faltan mucha mejora lo cual actuaría como una amenaza porque en vez de ganar mercado lo podemos perder por no poder ofrecer un producto de calidad con efectividad, eficiencia y eficacia.

Tabla de identificación de fortalezas y debilidades
Tabla 21

tabla de evaluación	importancia para el éxito			desempeño de la empresa		Fortalezas debilidades
	alta	media	baja	bueno	malo	
FACTORES						
MERCADEO Y VENTAS						
REPUTACIÓN DE LA EMPRESA	✓			✓		Fortaleza
EFFECTIVIDAD DE LA DISTRIBUCIÓN	✓				✓	Debilidad
EFFECTIVIDAD DE LAS FUERZAS DE VENTAS	✓			✓		Fortalezas
EFFECTIVIDAD DE LOS PRECIOS	✓			✓		Fortaleza
OPERACIONES						
HABILIDAD DE PRODUCIR A TIEMPO		✓			✓	Debilidad
INSTALACIONES - INFRAESTRUCTURA	✓				✓	Debilidad
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	✓				✓	Debilidad
TIEMPO DE DESPACHOS	✓				✓	Debilidad
TRAZABILIDAD						

Elaborado por Edwin Arequipa

Conclusiones

Fortalezas y oportunidades

Factor mercadeo y ventas

Observamos en la tabla que en este, priman las fortalezas ya que somos una distribuidora farmacéutica y compramos mercadería en altos volúmenes lo cual nos permite imponer precios y ser más competitivos en el mercado farmacéutico.

Factor operaciones

Este factor actúa como debilidad ya que los procesos operativos tienen que ir mejorado cada vez más para poder ofertar un producto de calidad podemos decir que este factor es uno de los primordiales para el correcto funcionamiento de la organización.

5.02 Matriz de Evaluación de Factores Externos. (MEFE)

La matriz de evaluación de los factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Tabla 22

tabla de evaluación	probabilidad de ocurrencia			impacto en nuestro negocio		amenazas /oportunidad
	alta	media	baja	positivo	negativo	
FACTORES EXTERNOS						
ENTORNO EXTERNO						
PIB	✓				✓	oportunidad
TASA DE DESEMPLEO		✓		✓		oportunidad
ESTABILIDAD POLÍTICA	✓			✓		oportunidad
TASA DE INTERÉS		✓		✓		oportunidad

Elaborado por Edwin Arequipa

Análisis Factor Entorno externo

En la tabla de las amenazas y oportunidad en la parte del entorno la mayoría de los factores actúan como oportunidades para el proyecto ya que en los últimos años el ambiente político se ha mantenido estable lo cual es una gran oportunidad de inversión.

Pero por otro lado si es verdad el gobierno se ha mantenido estable en los últimos años pero en el mismo periodo ha reformado muchas leyes por lo tanto diríamos que también este entorno actuaría como una amenaza para la organización.

5.03 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS. (MEFI)

También denominada Matriz MEFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa.

Tabla 23

tabla de evaluación	importancia para el éxito			desempeño de la empresa		Fortalezas debilidades
	alta	media	baja	bueno	malo	
FACTORES INTERNOS						
GENERALIDADES DEL PERSONAL						
LIDERAZGO DE ALTA GERENCIA	✓			✓		Fortaleza
FLEXIBILIDAD ANTE LOS CAMBIOS	✓			✓		Fortaleza
ORIENTACIÓN EMPRESARIAL	✓				✓	Debilidad
CLIMA ORGANIZACIONAL	✓			✓		Fortaleza
EMPODERAMIENTO DEL PERSONAL	✓				✓	Debilidad

Elaborado por Edwin Arequipa

Análisis

Factor de generalidades

Como toda empresa este factor es muy flexible lo cual tenemos que hacer mucho énfasis ya que el factor cliente interno es muy importante para toda empresa porque un empleado empoderado de su cargo es un puntal fundamental para la mejora de los procesos y procedimientos.

5.04 MATRIZ DE LA SUPREMA ESTRATEGIA

Herramienta que nos sirve para formular alternativas de estrategias por lo general presenta cuatro escenarios y dos dimensiones de evaluación un eje de la competitividad y un eje del crecimiento del mercado.

Figura 35

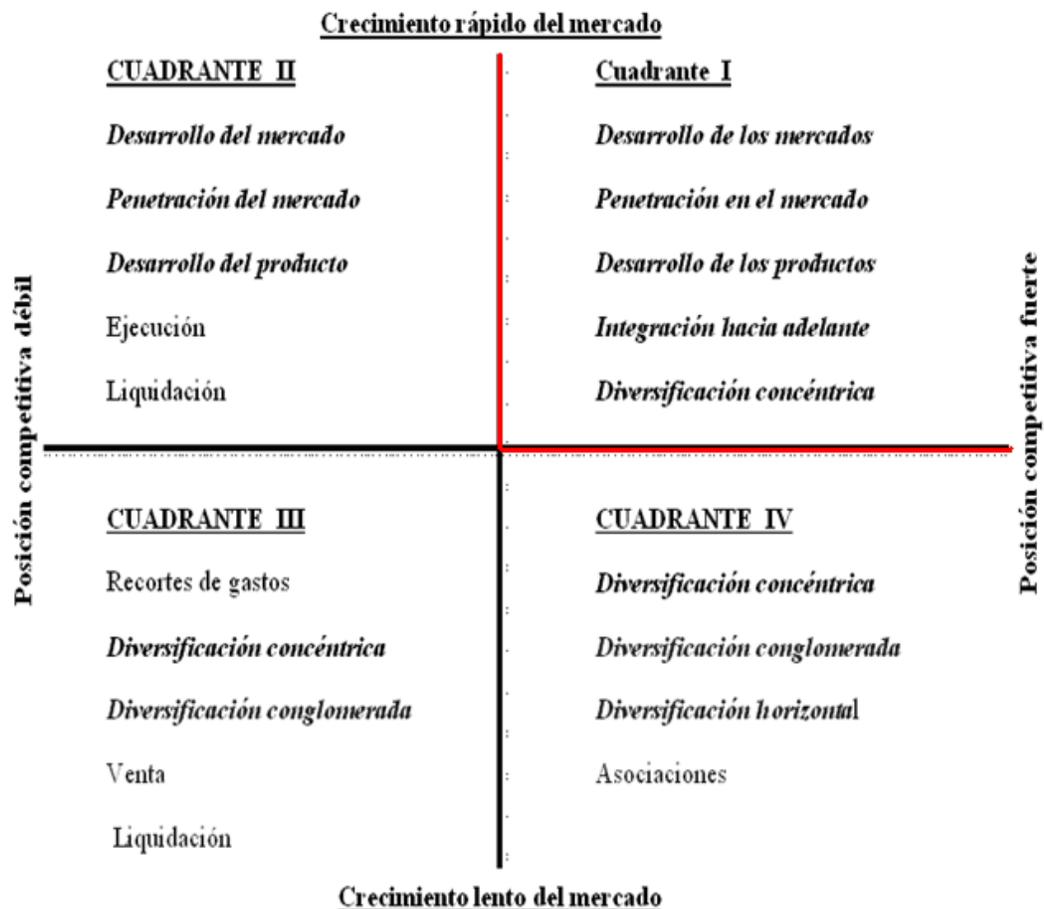


Grafico realizado por Edwin Arequipa

ANÁLISIS : Cuadrante I

Podemos decir que Farmaenlace Cía. Ltda. Se encuentra en este cuadrante con una gran amplitud ya que la industria en la que se maneja es una de las más rentables del mundo.

Por lo cual nos vamos a enfocar para crear las estrategias en:

Desarrollo de los mercados

Ver como la industria va creciendo y adaptarnos a ella, mejorando procesos tanto administrativos, financieros y operativos.

Penetración en el mercado

Buscar nuevos nichos de mercado para poder maximizar ventas y mejorar utilidades.

Desarrollo de los productos

Mejorar en la distribución del producto para que el producto llegue al usuario final con perfectas condiciones.

Integración hacia adelante

Debemos ser visionarios y como hoy en día la industria farmacéutica evoluciona cada vez más debemos buscar tener más puntos de ventas y franquiciar al mayor número de farmacias independientes para así tener un control total del mercado.

Diversificación concéntrica

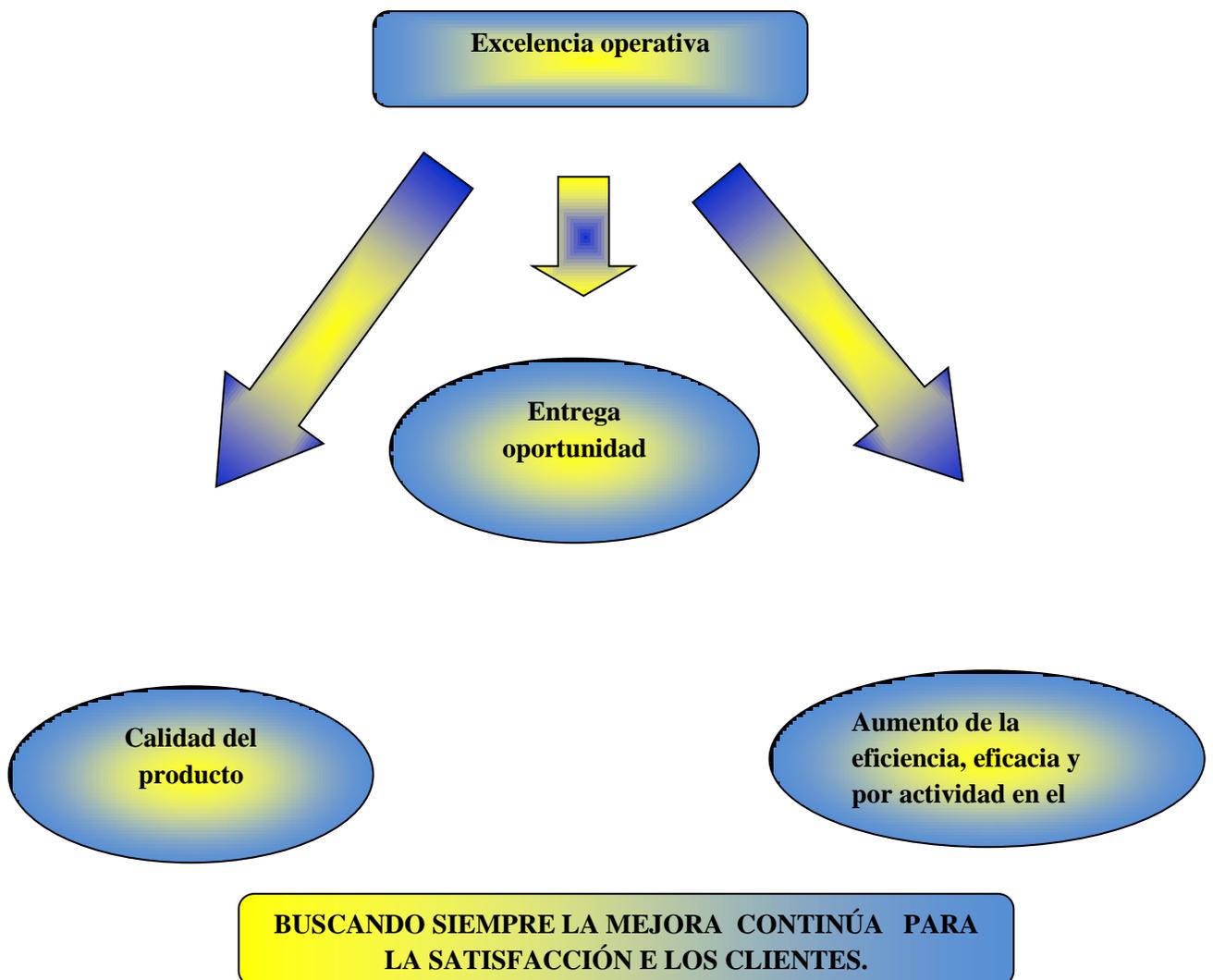
Debemos añadir nuevos productos o servicios a la organización para así ocupar más la industria de la salud.

CAPITULO VI

6.01 Enfoque estratégico

Es un proceso en el cual se determina los cambios profundos y permanentes que se va a realizar en la organización con tiempos determinados.

Figura 36



6.02 Determinación de estrategias y objetivos

PROYECTO A

Mejoramiento del trabajo operativo

Objetivo

Mejorar todas las operaciones en el cedis, disminuir carga d trabajo y así poder disminuir márgenes de errores en las entregas de pedidos. Aumentar la producción, pro actividad, eficiencia, efectividad y tratar de eliminar en su totalidad el aparecimiento de tiempos muertos en las jornadas diarias.

SUB PROYECTOS

Estrategia

Eliminar sobrecargad en el trabajo al operario

Objetivo

Aumento de personal el área de la bodega BAP (bodega de almacenamiento primario)
mínimo 1 persona más

Estrategia

Creación de KPI

Objetivo

Integración de KPI para la medición del trabajo eficiente, efectivo, eficaz.

Estrategia

Implantar un sistema de Restitución de stock

Objetivo

Debemos tener una restitución de stock correcta para que el producto no se caduque para lo cual haremos cambios.

Estrategia

Implementar un sistema de trazabilidad para producto.

Objetivo

Vamos a tener una correcta trazabilidad del producto para tener una correcta información donde y en qué tiempo va ser entregada la mercadería. Conseguir con esto mejorar tiempos y pérdidas del mismo

PORYECTO B

Implementar normas de buen trabajo, manejo y almacenaje de fármacos.

OBJETIVO

Tener un adecuado almacenaje para disminuir los márgenes de errores por producto no con forme ya se por mal estado o con corta fecha.

Tener un correcto orden en las actividades del trabajo diario.

Estrategia

Capacitación al personal

Objetivo

También nos vamos a plantear como objetivo la capacitación al personal del centro de distribución sobre el manejo de los productos farmacéuticos, la contaminación cruzada mejora continua (CICLO DEL PDCA) que puede existir y por qué la importancia de la correcta manipulación de los productos de la bodega

Concientizar al personal de la importancia del buen manejo de los fármacos.

Estrategia

Implementar las ISO 9001

Objetivo

Al implementar las ISO 9001 obtendríamos una ventaja competitiva nos diferenciaríamos de la competencia demostrando.

Estrategia

También como normas de trabajo podemos implementar las 5 s

Objetivo

Mejorar el entorno laboral, disminuir tiempos de trabajo aumentar efectividad eficiencia y productividad

Estrategia

Crear políticas de mejora de sueldo donde ni el trabajador ni el empleador se sientan perjudicados

Objetivo

Empoderar y fidelizar al personal con la empresa

Estrategia

Crear una forma de almacenaje más bien cimentada que se apropia a la capacidad instalada de la empresa.

Objetivo

Que no existan colapsos al momento de perchar la mercadería y así tener orden para mantener un inventario óptimo

Estrategia

Estandarizar los procedimientos y procesos, crear indicadores de correlación para su desarrollo de políticas internas capacitar al personal sobre

Objetivos

Prevenir en la pérdida de productos en la empresa sea por una mal etiquetado de recepción o por una fallo al momento del proceso de perchado

Estrategia

Cambios en el sistema interno de Farmaenlace .Cía. Ltda.

Objetivos

Mejorar tiempos de trabajo, disminuir errores operativos.

PROYECTO A			
Mejoramiento del trabajo operativo			
Objetivo Mejorar todas las operaciones en el cedis, disminuir carga d trabajo y así poder disminuir márgenes de errores en las entregas de pedidos. Aumentar la producción, la pro actividad, eficiencia, efectividad y tratar de eliminar en su totalidad el aparecimiento de tiempos muertos en las jornadas diarias.	Responsables	PRESUPUESTO	DURACIÓN
	Gerencia del centro de distribución		

Sub proyectos

<i>ESTRATEGIA</i>	ACTIVIDAD	Responsables	PRESUPUESTO	DURACIÓN	CRONOGRAMA				OBJETIVO
					1	2	3	4	
Eliminar sobrecargad e trabajo al operario	Mejorar la calidad de trabajo operativo sin sobrecargar al personal de trabajo adicional.	RR HH / Gerencia del centro de distribución /coordinador de la bodega BAP ,R mercadería	3816 \$ anuales	Mínimo 1año	x	x	x	x	Aumento de personal el área de la bodega BAP (bodega de almacenamiento primario) mínimo 1 persona más
Creación de KPI	Crear políticas internas donde podamos controlar y medir al personal	Auditoria interna / Gerencia del centro de distribución /coordinador de la bodega BAP		3meses	x				Integración de KPI para la medición del trabajo eficiente, efectivo, eficaz.
Implantar un sistema de Restitución de stock	Trabajar en una restitución de stock correcta para que el producto no se caduque.	Área de sistemas / Gerencia del centro de distribución /coordinador de la bodega BAP	20000	6meses	x	x			Mantener un inventario optimo
Implementar un sistema de trazabilidad para el producto.	Trabaje en la mejora del sistema para ingresar lotes y fechas de caducidad y así llevar un registro	Área de sistemas / Gerencia del centro de distribución /coordinador de la bodega BAP/R. Mercadería		3meses	x				Vamos a tener una correcta trazabilidad del producto para tener una correcta información donde y en qué tiempo va ser entregada la mercadería. Conseguir con esto mejorar tiempos y

PROYECTO B			
Implementar normas de buen trabajo, manejo y almacenaje de fármacos.			
Objetivo Tener un adecuado almacenaje para Disminuir los márgenes de errores por producto no con forme ya se por mal estado o con corta fecha. Tener un correcto orden en las actividades del trabajo diario.	Responsables	PRESUPUESTO	DURACIÓN
	Gerencia del centro de distribución		

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	Responsables	PRESUPUESTO	DURACIÓN	CRONOGRAMA				OBJETIVO
					1	2	3	4	
Capacitación al personal	capacitación sobre el manejo de los productos farmacéuticos, la contaminación cruzada ,mejora continua (CICLO DEL PDCA)	RR HH / área de desarrollo de proyectos y capacitación.		La capacitación debe ser constante	x	x	x	x	Concientizar al personal de la importancia del buen manejo de los fármacos.
Implementar las ISO 9001	buscar consultores que nos den pautas para obtener esta certificación	Auditoria interna / Gerencia del centro de distribución							Obtener ventaja competitiva. diferenciáramos de la competencia
Implementación las 5 s	Dar una motivación a las áreas que más apliquen este método de trabajo.	RR HH/ Gerencia del centro de distribución		Todo el tiempo como normativa de trabajo	x	x	x	x	Mejorar el entorno laboral, disminuir tiempos de trabajo aumentar efectividad eficiencia y pro actividad
Implementar formas de almacenaje	Crear una forma de almacenaje más bien cimentada que se apropia a la capacidad instalada de la empresa.	Gerencia del centro de distribución /coordinador de la bodega BAP		1 año	x	x	x	x	Que no existan colapsos al momento de perchar la mercadería y así tener orden para mantener un inventario óptimo.

<i>ESTRATEGIA</i>	ACTIVIDAD	Responsables	PRESUPUESTO	DURACIÓN	CRONOGRAMA				OBJETIVO
					1	2	3	4	
Estandarizar los procedimientos y procesos	capacitar al personal sobre procedimientos y procesos,	RR HH / área de desarrollo de proyectos y capacitación.		La capacitación debe ser constante	x	x	x	x	Mejora de los procedimientos y procesos.
Cambios en el sistema interno de farmaenlace .cia. Ltda.		Área de sistemas / Gerencia del centro de distribución /coordinador de la bodega BAP/R. Mercadería		Todo el tiempo debe haber mejora continua	x	x	x	x	Mejorar tiempos de trabajo, disminuir errores operativos.

6.03 Desarrollo de los objetivos propuestos y empleo de recursos

PROYECTO A

Mejoramiento del trabajo operativo

Estrategia

1) Eliminar sobrecarga de trabajo al operario

Esta estrategia la podemos aplicarla contratado una persona más para el desarrollo de las actividades en la bodega BAP (bodega de almacenaje primario ya en la actualidad existe mucha sobrecarga de trabajo y por lo tanto los operarios por tratar de agilizar el proceso sal u omiten algunos pasos del mismo y esto con lleva como consecuencia que exista un trabajo mal realizado.

2) Creación de KPI

Indicadores de gestión. KPI

ÁREA DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

COLABORADOR	EDWIN AREQUIPA	CHAVEZ ANDRES	ROMERO ANDRES
US\$	726,692.76	2,122,721.46	3,357,767.28
Ítems	1059	3000	4309
Factor de trabajo	77	637	1447
Hora _ mes	208	192	168

Escenario pesimista promedio optimista

$$\text{productividad} = \frac{\text{dólares ingresados} \times \text{ítems ingresados}}{\text{horas laboradas al mes}}$$

$$= \frac{10,000,000}{\text{horas laboradas al mes}}$$

optimista				
1447	=	9	=	100%
168				
promedio				
637	=	3	=	100%
192				
pesimista				
77	=	0	=	25%
208				

3) Implementar un sistema de trazabilidad para el producto.

Podemos definir a la trazabilidad como la herramienta que nos permite conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto (lote)

Para lo cual vamos a utilizar el sistema que ya poseemos y lo vamos a adaptar a este tipo de método para que exista una mayor referencia del producto que ingresa al centro de distribución

Principal

Recepción Mercadería Devoluciones Salir

Recepción Mercadería Orden de Compra

Recepción Destino: **BODEGA CENTRAL** ORDEN DE COMPRA Nro: **0000049156**

Proveedor: **PRODUCTOS PARAISO DEL ECUADOR**

Código de Barras y Detalle Artículo Orden de Compra

Código de Barras: Facturas a Recibir: de Factura Actual: **222222222222**

Nº de Artículos Ingresados: Faltantes:

Cod. Barras	Cod. Artículo	Descripción	PVP	Cant OC	Bonif OC	Cant Rec	Bonif Rec	Cant Etiq	Ubicación	VALOR OC	VALOR REC	DIF VALOR
0000101078	0000101078	ZP PRV FUNDA BLANCA T CMSTA MED *50 ...	1.73	200	0	200	0	0	UB-TEMP	166.00	166.00	0.00
0000101893	0000101893	ZP PRV ECO FUNDA 9 *100 @@ PQ*1	1.53	3000	0	3000	0	0	X-00-1-02	4,860.00	4,860.00	0.00
14325	14325	ZP PRV ECO FUNDA 6 *100 @@ PQ*1	0.42	4000	0	4000	0	0	P-06-0-00	1,760.00	1,760.00	0.00
30462	30462	ZP PRV ECO FUNDA 3 *100 @@ PQ*1	0.16	3600	0	3600	0	0	X-00-0-00	594.00	594.00	0.00
0000101896	0000101896	ZP PRV ECO FUNDA 12 *100 @@ PQ*1	3.22	720	0	720	0	0	X-00-1-01	2,455.20	2,455.20	0.00
Totales factura:										9835.2	9835.200	0.000

F3: Ingresar Cod Barras F5: Grabar F6: Añadir Orden de Compra a Turno F7: Siguiente Factura F8: Cambiar Cantidad de Facturas. F9: Cambiar # Fact F10: Artículos no Ingresados F12: Salir

Versión 1.0.0.1: Fecha/Hora: 28/02/2013 16:24:03 Usuario: earequipa

Inicio Principal Recepción Mercadería... Impresoras y faxes Calculadora Dibujo - Paint ES 11:37

Tener dos celdas más para ingresar lote y fecha de caducidad

Que se pueda visualizar el valor Total con descuentos, IVA. cte.

Al ingresar fechas y lote de cada producto directamente en el sistema nos podemos descargar el histórico del producto para poder realizar a tiempo las devoluciones al proveedor evitando pérdidas para la organización.

Por lo tanto vamos a llevar un formato de las fecha que se reciben cortas ya se por mayores descuentos o mayor bonificación se acepta la recepción del producto y el objetivo final es evitar que el producto se caduque.

Cabe recalcar que las políticas internas de recepción de mercadería de Farmaenlace .Cía. Ltda. Son fechas mayores aun año en los fármacos e insumos médicos, fechas mayores a 6 meses en los que productos de consumo, dermatológicos.

FORMATO DE FECHAS

Tabla 24

FECHAS DE EXPIRACION			
PRODUCTO	FECHA	COMPRADOR	OBSERVACIONES
ACTOS TAB 15MG CA*15	2014/01	Livia vaca	15% de descuento
ARKOCAPIL CAP ADVANCE CA*60	2014/05	Jimena Pilataxi	autoriza Patricio Espinosa

PORYECTO B

Implementar normas de buen trabajo, manejo y almacenaje de fármacos.

Estrategia

4) Cambios en el sistema interno de Farmaenlace .Cía. Ltda.

Para poder verificar las fechas de caducidad del producto de mejor manera vamos a utilizar como herramienta lo anteriormente mencionado como trazabilidad y para que el operario facilite tanto el almacenaje como la verificación del producto vamos a dividir al año en 3 partes como se ve en la gráfica.



enero	
febrero	
Marzo	

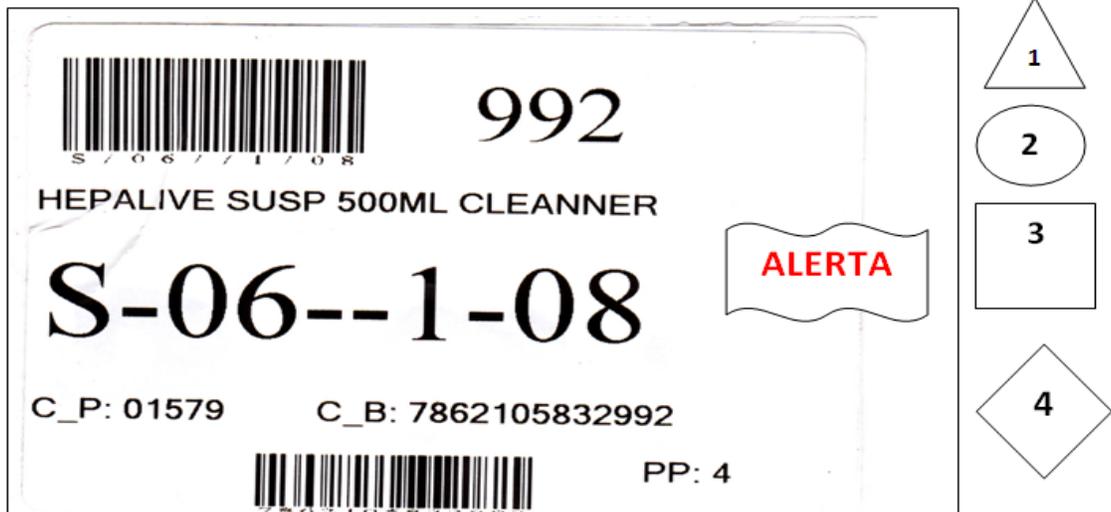
abril	
mayo	
junio	

Julio	
Agosto	
septiembre	

octubre	
noviembre	
diciembre	



Este sería el nuevo modelo de etiquetado dividido en los 4 trimestres



5) Capacitación al personal

Tenemos que capacitar al personal sobre la importancia y el correcto manejo de los medicamentos para que el personal que labora en la organización no manipule de mala manera y así el producto no se contamine y podamos afretar un producto de la cálida y por otro lado podaos minimizar los medicamentos que se presentan como mal estado o producto no conforme.

6) Implementar las ISO 9001



Gracias a la implantación de su sistema de calidad la organización podrá ofrecer mejor imagen a sus clientes actuales y proporcionar confianza a los clientes potenciales actuales

Implantar ISO 9001 permite obtener una mayor cartera de clientes.

Por un lado los clientes que ya posee continuarán trabajando con nosotros.

Por la seguridad que le ofrece este certificado.

Por otra parte otros clientes nuevos, al comenzar a tratar con la empresa quedarán más satisfechos que con la competencia y se convertirán en clientes fieles.

Gracias al sistema de gestión de calidad la empresa revisará su funcionamiento rediseñará la forma de llevar a cabo las actividades. Convirtiéndose en una organización más eficiente y con menos nivel de errores. Todas las acciones estarán encaminadas a mejorar la empresa y a conseguir un alto grado de satisfacción de los clientes obtendremos una organización más eficiente

En conclusión lo que conseguiremos con la certificación ISO 9001 será:

- Aumento de los clientes satisfechos
- Reducción en los costos
- Procesos perfectamente definidos por parte de la empresa
- Incremento de las ventas
- Disminución de errores y ausentismo laboral

- Aumento de la productividad total de la empresa
- Responsabilidades de cada empleado definidas en forma clara y concreta
- Perfecta descripción de los puestos y funciones de todos los integrantes de la organización.
- Crecimiento de la imagen de la empresa ante el entorno
- Concientización de la calidad entre los empleados
- Conocimiento de los requerimientos de los clientes, sus necesidades y expectativas futuras
- Motivación del personal de la empresa
- Mejores condiciones en el ambiente de trabajo

7) Implementación las 5 s



Es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples.

Su objetivo es el de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para lograr una mayor productividad y un mejor entorno laboral.

1) Clasificación (*seiri*): separar innecesarios

Consiste en identificar los elementos que son necesarios en el área de trabajo, separarlos y desprenderlos o desecharlos

2) Orden (*seiton*): situar necesarios

Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.

3) Limpieza (*seisō*): suprimir suciedad

Una vez despejado (*seiri*) y ordenado (*seiton*) el espacio de trabajo, es mucho más fácil limpiarlo (*seisō*). Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad

4) Estandarización (*seiketsu*): señalar anomalías

Consiste en detectar situaciones irregulares o anómalas, mediante normas sencillas y visibles para todos.

5) Mantenimiento de la disciplina (*shitsuke*): seguir mejorando

Con esta etapa se pretende trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas

elaborando acciones de mejora continua, cerrando el ciclo **PDCA**

Conclusión

Con la implantación de las 5s podremos desarrollar de mejor manera nuestra forma de trabajo agilitando tiempo y siendo más eficientes y eficaces

CAPITULO VII

7.01 Conclusiones

como conclusión de la planificación estrategia aplica la distribuidora Farmaenlace.

Cía.Ltda luego de haber analizado todos los puntos tanto los ambientes externos como los ambientes internos y haber demostrado todas las fortalezas y las debilidades que posee la organización

Hemos planteado dos estrategias macro la primera denominada **proyecto a** el cual se enfoca se enfoca en el Mejoramiento del trabajo operativo teniendo como Objetivo Mejorar todas las operaciones en el CEDIS, disminuir sobre carga de trabajo y así poder bajar índices de márgenes de errores en las entregas de pedidos. Aumentar la producción, pro actividad, eficiencia, efectividad y tratar de eliminar en su totalidad el apareamiento de tiempos muertos en las jornadas diarias.

El segundo proyecto denominado proyecto b el cual se enfoca en

Implementar normas de buen trabajo, manejo y almacenaje de fármacos y su objetivo fue planteado de la siguiente manera

Tener un adecuado almacenaje para disminuir los márgenes de errores por producto no con forme ya sé por mal estado o por corta fecha.

Teniendo como finalidad la mejora continua de todos los procesos se realizan en la organización ya que las operaciones que se realizan son de gran importancia teniendo

influencia directa en los clientes y esto a su vez en da un efecto rebote en las ventas las cuales se buscan maximizar con la finalidad de mejorar utilidades

7.02 RECOMENDACIONES

Después haber realizado un estudio exhaustivo de toda la organización podemos presentar como la mayor recomendación a la organización realizar mucho énfasis en la capacidad instalada de la empresa por que no es la adecuada por lo que el mercado del ámbito farmacéutico en la actualidad avanza a grandes velocidades

Es recomendable poner en práctica los proyectos porque así se mejoraría toda la parte operativa y consigo muchos procesos internos.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Sitito web: www.farmaenlace.com
- ✓ Sitito web: www.wikipedia.com
- ✓ Sitito web: www.ensallos.com
- ✓ Tesis plan estratégico de marketing para línea directa de Farmaenlace (autor Luis Fernando Sánchez Enríquez)
- ✓ Abel&Hammond Planeación Estratégica de Marketing, primera edición, Editorial McGraw-Hill.
- ✓ Joseph P. Guiltinan/ Gordon W. Paul/ Thomas J. Madden, Gerencia de Marketing, sexta edición, Editorial Mc-Graw-Hill.
- ✓ Francisco Salazar Pico, Gestión Estratégica de Negocios.
- ✓ Sitio web de Marketing: www.kotlermarketing.com

- ✓ Pedro Pablo Jarrin, Guía Práctica de Investigación, décima edición.

- ✓ Philip Kotler, Gerencia de Marketing, cuarta edición.

- ✓ Robert D.Blackwell/Paul W. Miniard/James F. Engel, Comportamiento del Consumidor, novena edición, Editorial Thomson.

- ✓ Roger Leroy Millar, Microeconomía Moderna, séptima edición, Editorial Harla.

- ✓ Sitio Web de Marketing: www.jacobsandsalomon.com

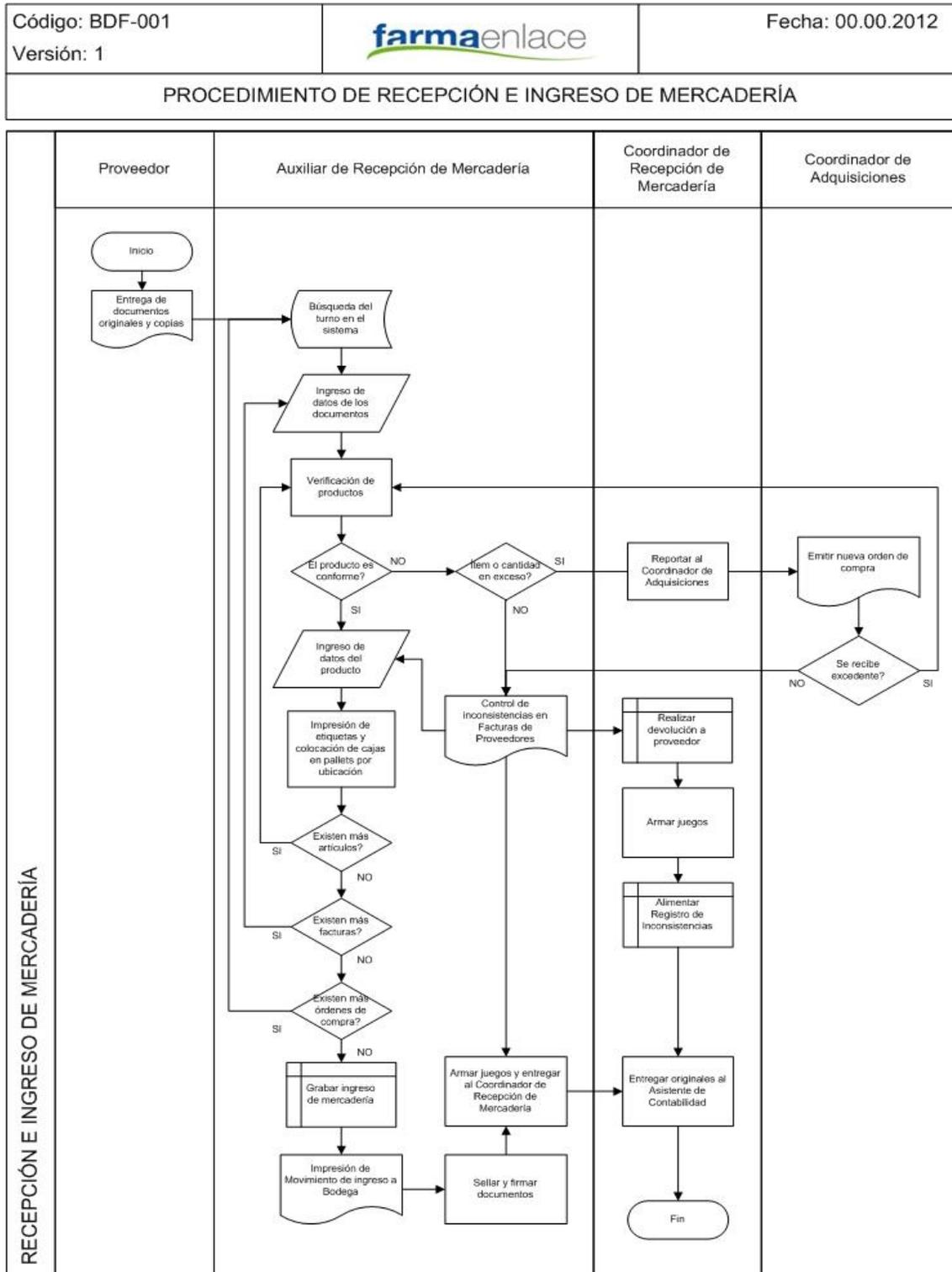
- ✓ Sitio Web de Marketing: www.mer-k2.com

- ✓ Sitio Web de Marketing: www.kotlermarketing.com

ANEXOS

- ✓ Diagrama de flujo de recepción de mercadería
- ✓ Reportes de stock de la bodega BAP
- ✓ Movimientos de bodega central
- ✓ Orden de compra de bodega central

✓ Diagrama de flujo de recepción de mercadería



✓ Reportes de stock de la bodega BAP

Visor de Reportes (ESC = Salir)

Main Report

REPORTE DE STOCK DE LA BODEGA BAP

UB_ID	NOMBRE	CODIGO	NOMBRE PRODUCTO	STOCK	CONVERT.
97	A-20--2-01	0000105961	LACTACYD INFANTIL JAB LIQUIDO 200ML	15	24
97	A-20--2-01	0000108828	TERMYL FLU SUSP 120ML	5	24
97	A-20--2-01	0000118387	ENCIDENT ENJUAGUE BUCAL BRACKETS 500ML	6	12
97	A-20--2-01	0000119886	PLAX ENJUAGUE BUCAL LUMINOUS WHITE 250ML	12	12
97	A-20--2-01	11666	LEMONFLU TAB ADU CA*180	7	30
97	A-20--2-01	17615	CLOMAZOL SUP VAG CA*3	8	112

Current Page No.: 1 Total Page No.: 1 Zoom Factor: 100%



✓ Orden de compra de bodega central

FARMAENLACE CIA. LTDA

MATRIZ: Capitán Rafael Ramos E2-210 y Castelli
Telf: 299-3100/299-3101/299-31002 Fax: 2993130
Quito - Ecuador

Movimiento de Bodega

2013/02/06 7:58:21

Bodega: 001 BODEGA CENTRAL Usuario: ntamayo
Tipo: Entrada por Compra 0000048210 Fecha: 2013/02/06
Proveedor: BOEHRINGER INGELHEIM DEL ECUADOR CIA Hora: 07:58

Observación: Ingreso de Mercadería a Bodega

Facturas: 002002000008874

Nros. Mov. Bodega: 48651

Nº Mov. Kardex: 002Z0040012777

Cod. Art.	Cod. Barra	Descripción	Cant. Ped.	Bonif. Ped.	Cantidad	Bonif.	Precio	VTot
0000120031	4048846004321	PRADAXA CAP 150MG CA*30	80	0	80	0	41,5000	2888,4000

SubTotal: 2888,4000

EXCENTO 2888,4000

AFECTO 0,0000

IVA : 0,0000

TOTAL: 2888,4000

✓ Orden de compra de bodega central

farmaenlace

MATRIZ

ORDEN DE COMPRA # 48353

FARMAENLACE CIA. LTDA
R.U.C 1791984722001

Quito: CAP. RAFAEL RAMOS
E2-210 Y CASTELLI
Teléfono: 2993100

QUITO, 2013/02/06

PROVEEDOR: LABORATORIOS VENDI CIA LTDA

FECHA ENTREGA: 2013/02/08

R.U.C: 1789325885001

CONTACTO: PFERRO VILLAMAR

DIRECCIÓN: DL LAS MADRESELVAS N47-261 Y CESAR SANDINO

TELÉFONO: 2414550-2414551-

TÉRMINO PAGO:

FAX: 2414550-2414550-

BODEGA: ADMINISTRACION CENTRAL BODEGA CENTRAL

CORREO ELECTRONICO: labvendi@farmavendi.com.ec

DIRECCIÓN: CAPITAN RAFAEL RAMOS E2-210 Y CASTELLI

CÓD DE BARRA	DESCRIPCIÓN	UNEP	UMB	CANT	BONIF	VT UNIT	DEBC	DESC1	DESC2	TOTAL
789109202018	ANTI LOGESTAL UNG 80GR	UN	UN	40	12,00	2,00	0,00	0,00	0,00	88,2000
789109201240	C-MAG GOT 60ML	UN	UN	30	8,00	4,40	0,00	0,00	0,00	132,0000
789109202013	NITRIMOL JBE 120ML	UN	UN	30	9,00	2,72	0,30	0,00	0,00	81,6000
789109201134	VENDI JABON AVENA 80GR	UN	UN	50	16,00	0,71	0,00	0,00	0,50	35,6000
789109201185	VENDI JABON MAJ.CO 80GR	UN	UN	30	16,00	0,71	0,00	0,00	0,00	39,5000
789109201195	VENDI JABON SULFURESO 80GR	UN	UN	100	32,00	0,76	0,00	0,00	0,00	78,0000

OBSERVACIONES:

SubTotal: 443,00

Desc1 (-): 0,00

IVA 0%: 372,00

IVA 12%: 71,00

Imp Vertic: 50,00

IVA: 0,02

J-FILATAXI

FIRMA COMPRADOR

FIRMA PROVEEDOR

TOTAL: 452,02

RECUERDE: LA ORDEN DE COMPRA DEBE SER IGUAL A LA FACTURA EMITIDA POR EL PROVEEDOR EN CANTIDAD, VALOR Y POLÍTICA DE NEGOCIACIÓN. CASO CONTRARIO SERÁ DEVUELTA PARA SU CORRECCIÓN O EMISIÓN DE UNA NUEVA FACTURA.

"MEJORANDO LA CALIDAD DE NUESTROS PROCESOS Y SERVICIOS"