

**UNIVERSIDAD SAN MARCOS**



**San Marcos**

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

**PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN DE GRADUACIÓN PARA OPTAR  
POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA QUE PERMITA LA ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA Y FINANCIERA DE FARMACIAS DEL GRAN ÁREA  
METROPOLITANA (GAM), PARA IMPLEMENTAR EN EL PRIMER  
SEMESTRE 2020**

**SUSTENTANTE CRISTIAN SALAZAR GÓMEZ  
CÉDULA 109570992**

**TUTORA TÉCNICA Y METODOLÓGICA:  
LICDA. NANCY RAMÍREZ CORRALES**



**SAN JOSÉ, COSTA RICA  
MAYO 2020**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Cristian Salazar , mayor, casado, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, de la Universidad San Marcos, domiciliado en San José, portador de la cédula de identidad número 109570992, en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas , juro solemnemente que mi trabajo de investigación denominado: “Estudio de viabilidad para la apertura de un Bar Café ubicado en la zona de Barrio Escalante, San José; y su plan de implementación en el primer semestre 2020”, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, en el mes de junio del año dos mil veinte

---

Cristian Salazar Gómez

Cédula 109570992

## AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a la directora de carrera, a la tutora y a mis profesores; gracias a todos ellos por guiarme e instruirme en todo el recorrido como estudiante, por brindarme su conocimiento, apoyo y por darme una excelente formación académica.

Un especial agradecimiento a la tutora Nancy Ramirez por todo el apoyo que me dio en el tiempo del desarrollo de este proyecto de final de graduación, porque fue una guía muy importante para poder estructurar este tema de una forma productivo y bienestar en mi carrera como profesional.

De manera muy especial, a mi familia, quienes son el pilar más importante de cada una de las metas que me he propuesto en la vida.

A mis clientes que han sido fuente de inspiración, para que crecer como profesional, desarrollando un tema que estoy seguro será de mucho bienestar para ellos.

A la Industria Farmacéutica quien me ha dado la oportunidad de aportar mi granito de arena para que cada día las farmacias independientes tengan herramientas y técnicas diferentes para que se puedan mantener en el mercado.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto primero que nada a Dios quien es el que me ha dado la oportunidad de poder desarrollarlo, para ayudar a muchos farmacéuticos de este país y crecer como profesional en el área de administración.

Este proyecto lo dedico a mi familia en general, especialmente a mi madre, padre, esposa y a mis tres hijos quienes son la estructura primordial de la inspiración de mi vida como hombre y profesional que me han hecho que logre concretar cada uno de mis metas.

Además, le dedico este tema del proyecto a todos los clientes que ha confiado en mi empresa y en mi persona como profesional, que han puesto sus empresas en mis manos y ver en conjunto el crecimiento que han tenido, aprovechando el aprendizaje para desarrollar este trabajo.

## Tabla de Contenidos

1	Capítulo Introductorio .....	1
1.1	Introducción.....	1
1.2	Tema de Investigación.....	3
1.3	Antecedentes.....	3
1.3.1	Antecedentes Nacionales.....	3
1.3.2	Antecedentes Internacionales .....	5
1.4	Planteamiento del Problema .....	5
1.5	Justificación .....	6
1.6	Objetivos.....	7
1.6.1	Objetivo General .....	7
1.6.2	Objetivos Especifico .....	7
1.7	Alcances, delimitaciones espaciales y temporales.....	7
1.7.1	Alcances .....	8
1.7.2	Limitaciones .....	8
1.7.3	Delimitaciones.....	9
1.7.4	Temporal .....	9
1.8	Espacial.....	9
2	Marco Teórico.....	11
2.1	Marco Contextual .....	11

2.1.1	Historia .....	12
2.1.2	Estructura Organización .....	14
2.1.3	Detalle de Funciones del organigrama AFCS .....	14
2.1.4	Ubicación geográfica.....	15
2.1.5	Misión.....	16
2.1.6	Visión .....	17
2.1.7	Valores .....	17
2.1.8	Diagnostico Situacional.....	17
2.1.9	Macroentorno .....	19
2.1.10	Microentorno .....	21
2.2	Marco Conceptual.....	23
2.2.1	Administración .....	24
2.2.2	Administración financiera .....	25
2.2.3	Administración estratégica .....	25
2.2.4	Análisis del punto de equilibrio .....	26
2.2.5	Flujo de Efectivo .....	26
2.2.6	Presupuestos .....	27
2.2.7	Administración de Inventarios .....	28
2.2.8	Compras .....	29
2.2.9	Control Interno .....	29
2.2.10	Planeación.....	30
2.2.11	Planeación estratégica.....	31
2.2.12	Software.....	31

2.2.13	Organización.....	32
2.2.14	Comunicación.....	32
2.2.15	Liderazgo.....	33
2.2.16	Marketing.....	33
2.2.17	Plan de Marketing.....	34
2.2.18	Publicidad.....	35
2.2.19	Venta.....	36
2.2.20	Promoción de Ventas.....	36
3	Marco Metodológico.....	38
3.1	Paradigma.....	39
3.2	Tipos de investigación.....	40
3.3	Diseño.....	43
3.4	Alcance de la investigación.....	44
3.5	Sujetos de estudio.....	45
3.6	Población y muestreo.....	46
3.7	Muestreo.....	47
3.7.1	Tipo de muestreo.....	47
3.8	Fuentes de información.....	48
3.8.1	Fuentes de información primarias.....	48
3.8.2	Fuentes de información secundarias.....	48
3.9	Instrumentos y recolección de datos.....	49
3.10	Diseño de instrumentos para la investigación.....	49

3.10.1	Proyección de estados financieros .....	52
3.10.2	Observación .....	53
3.10.3	Entrevistas .....	53
3.10.4	Aplicación del FODA .....	55
3.11	Determinación de las Variables .....	55
3.11.1	Clasificación de las variables .....	55
3.11.2	Definición de las variables .....	56
4	Análisis e Interpretación de Resultados .....	60
4.1	Análisis de Razones Financiera .....	67
4.2	Análisis Generales de los Resultados .....	86
5	Conclusiones y Recomendaciones .....	89
5.1	Conclusiones.....	89
5.2	Recomendaciones .....	91
6	Propuesta de para las empresas farmacéuticas.....	95
6.1	Objetivo de la propuesta .....	95
6.2	Objetivos específicos .....	95
6.3	Meta .....	95
6.4	Planeación para lograrlo .....	95
6.5	Diagrama Propuesta de Asesoría Administración Estratégica Modelo BTL Etapa # 1	
	96	
6.6	Diagrama Propuesta de Asesoría Administración Estratégica Modelo BTL Etapa # 2	
	97	

6.6.1	Formato del Perfil de Puesto Farmacéuticos de Farmacias.....	97
6.6.2	Herramientas de Control de Sesiones de Asesoría.....	98
6.7	Herramientas de Control de Ventas y Variables Farmacias .....	100
7	Referencias.....	102

### Índice de Tablas

Tabla 1	Tabla de Variables .....	58
Tabla 2	Resumen de las entrevistas realizadas a los dueños de las farmacias en estudio .....	65
Tabla 3	Análisis Comparativo de Ventas Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2017 al 2019.....	68
Tabla 4	Análisis Administración Financiera Comercial de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019.....	73
Tabla 5	Análisis de las Ventas vs Ganancias de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019.....	75
Tabla 6	Análisis Comparativo Promedio de Utilidad Neta Detallada de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019. ....	79
Tabla 7	Análisis Comparación de la Utilidad Neta Promedio de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019 .....	81

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 Análisis Comparativo de Promedio Ventas Farmacias Periodo 2017 al 2019.....	69
Gráfico 2 Análisis Comparativo decrecimiento de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2017 al 2019.....	70
Gráfico 3 Análisis Comparativo Promedio de Ventas de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019.....	74
Gráfico 4 Análisis de Comparación de Promedio de Ganancias de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019 .....	76
Gráfico 5 Análisis Comparación de Promedio de Margen S/Costo de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019 .....	77
Gráfico 6 Análisis Comparación de Ganancias (-) Gastos de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019 .....	78
Gráfico 7 Análisis Comparación de la Utilidad Neta Promedio de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019 .....	80
Gráfico 8 Análisis Comparación Costo de Mercadería Vendida (-) Compras Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019.....	82
Gráfico 9 Análisis Diferencia de Costo de Mercadería Vendida (-) Gastos de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019.....	83

Gráfico 10 Análisis Comparativo del Manejo de Inventarios de Farmacias Carmiol, Serfa, Don  
Hernán y Farmacare 2018 al 2019 ..... 85

### **Índice de Figuras**

Figura 1 Análisis de Inventarios Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019  
..... 84

## Índice de Anexos

Anexo 1 Diagrama Propuesta de Asesoría Administración Estratégica Modelo BTL Etapa # 1 .....	105
Anexo 2 Diagrama Propuesta de Asesoría Administración Estratégica Modelo BTL Etapa # 2 .....	106
Anexo 3 Formato del Perfil de Puesto Farmacéuticos de Farmacias.....	107
Anexo 4 Control de Sesiones de Asesoría de Farmacias.....	113
Anexo 5 Herramientas de Control de Ventas y Variables Farmacias.....	114
Anexo 6 Cronograma de Actividades Etapa # 1.....	115
Anexo 7 Cronograma de Actividades Etapa # 2.....	116

**Capítulo I**  
**Introduccinario**



## **1 Capítulo Introductorio**

### **1.1 Introducción**

El enfoque de este trabajo es poner en práctica el conocimiento sobre las temáticas aprendidas en el desarrollo de la carrera Licenciatura . Administración de Empresas que se puedan desarrollar en un futuro, en negocios tanto nacionales como internacionales, creando estrategias de prevención financieras, mediante capacitaciones, herramientas y dirección de las empresas propiamente en las empresas farmacéuticas, estabilizando sus finanzas y su gestión administrativa Sin dejar de un lado todas aquellas personas que tienen el deseo de iniciar su negocio con bases sólidas, para que se puedan mantener en el mercado por muchos años, generando utilidades.

El trabajo cuenta con un componente de investigación en la administración estratégica y financiera de las farmacias del GAM, además de exposiciones magistrales, experiencias de los profesores y alumnos. Se complementó con el análisis de la situación actual de cinco farmacias para que implementar los conocimientos adquiridos en estas empresas que actualmente cuentan con problemas financieros y administrativos. Para que se puedan lograr sacar a flote con lo aprendido mediante herramientas, planificación y ejecución, como la simulación de la realidad que nos vamos a enfrentar.

Es probable que mediante esta metodología se logren adquirir conocimientos para un aprendizaje integral en las áreas de las empresas que en algún momento tengan que pasar por situaciones como los casos desarrollados en clase. Donde se pueda Implementar una estrategia de

Gestión Financiera y administrativa, que le garantice estabilidad a los negocios tanto a nivel nacional, sobre todo en los negocios en el que se desarrolló la investigación

Sin embargo, el contenido de los demás temas es un complemento sumamente primordial para que se obtengan parámetros de medición, control y proyección del futuro comportamiento de la economía, tanto nacional, para poder desarrollar el enfoque del curso Gestión Financiera y administrativo en la farmacias, porque da una claridad del modelo que se puede utilizar en el caso de tropical izar la metodología en otras negocios homólogos.

El proyecto se desarrolló con la siguiente estructura.

Capítulo I Se inicia con el problema que se desea investigar dentro de este proyecto, es la razón principal del mismo ya que desde aquí se delimitan las áreas, procesos y funcionarios con los que se debe realizar. Se manejan temas como antecedentes de la empresa, los objetivos que se persiguen, como se encuentra la empresa actualmente, el problema y sus delimitaciones.

Capitulo II Este capítulo hace referencia al marco teórico, en el mismo se detallan los conceptos y palabras claves que se van a manejar durante el proyecto, comprende aspectos como el tema que se va a investigar, el contexto histórico que lo antecede, seguido del marco conceptual, que permite desarrollar argumentos e ideas que rodean el tema.

Capitulo III El marco metodológico, es el que ayuda con la definición del tipo de investigación que se va a realizar, tales como definición de la muestra, la población a estudiar, los métodos de muestreo, técnicas para obtener la información, así como la validación y el análisis de los resultados.

Capítulo IV Una vez realizado e implementado el método de investigación, se procede con el análisis a profundidad de los resultados que se hayan obtenido, en donde el mismo se presenta de manera gráfica, seguido del análisis y la interpretación.

Capítulo V: Se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas del análisis de resultados

Capítulo VI: Se ofrece una propuesta a la medida de la empresas farmacéuticas, partiendo de las recomendaciones ofrecidas.

## **1.2 Tema de Investigación**

*“Propuesta que permita la Administración Estratégica de Farmacias del Gran Área Metropolitana (GAM), para implementar en el primer semestre 2020”.*

## **1.3 Antecedentes**

### **1.3.1 Antecedentes Nacionales**

Los elementos o circunstancias han contribuido para que el planteamiento descrito en este proyecto se presente, se debe a que en Costa Rica lo más cercano a la Administración de Farmacias lo intento realizar en el año 1999, el distribuidor farmacéutico con mayor participación en la Industria Farmacéutica Central FARMACEUTICA (CEFA) , siendo su objetivo el dirigir la administración de este mercado la Administración del Manejo de Inventarios, para evitar que las farmacias disminuyeran su cuenta por pagar a los distribuidores, no obstante el efecto que se tuvo fue adverso , porque ofrecieron pasar de un modelo de consignación a venta en firme y género que las antigüedades de las cuentas por pagar alcanzaran los 90 días de crédito. Pero las proyecciones de estos distribuidores eran crear alianzas con las farmacias para proveerle el 100% de los medicamentos, ofrecieron el intercambio de un software y asesoría en Administración del Manejo de Inventarios, lo cual género que se creará la Cadena de Farmacias Independientes (SAI) con más farmacias en su afiliación, dicho modelo fue muy exitoso, pero no lograron mantenerse en el mercado. Partiendo de este antecedente a la fecha únicamente la empresa Asesoría de Farmacias Crecimiento y Soluciones (AFCS) ha incursionado en dar asesoría a este nicho de mercado así lo demuestra El periódico Financiero el cual revela (Ulloa, 2017; p.1).

De acuerdo con lo anteriormente descrito se investigaron referencias bibliográficas y otros estudios y no se evidencian que otras empresas homologas a CEFA ofrecieran una alternativa similar.

Por tanto, no existen conclusiones explícitas sobre que permitan determinar la existencia de una propuesta estratégica de la Administración de Farmacias.

Al momento de iniciar la investigación y se refiriéndose a los antecedentes nacionales e internacionales no existe ningún modelo estratégico que permita a las farmacias contar con una solución que les ayude a poder mantenerse en el mercado y de esta forma evitar que las farmacias GAM sigan cerrando por desconocimiento administrativo. SITUACION DEL MERCADO.

Como parte de los antecedentes Nacionales se ven reflejados en los testimonios y experiencia que El director de AFCS llego a las siguientes conclusiones con el análisis y la experiencia desarrollada en este tipo de negocio

### **1.3.2 Antecedentes Internacionales**

En cuanto a lo que a Europa se refiere, la administración de farmacias es un factor que también ha afectado directamente a las farmacias, específicamente en castilla se dio una situación donde las farmacias estaban alcanzando la quiebra por la administración de farmacias.

Lo cual género que las empresas crearan toda una estructura de administración de farmacia, mediante cursos y capacitaciones, que han generado que en la actualidad la cuna del desarrollo de administración de farmacias este manejado por España.

Por el crecimiento y los modelos de farmacias que existen en España deja claro que tienen muy definido los procedimientos, estructuras, estrategias y planeación de la administración de las farmacias, declarando como la industria farmacéutica más consolidada del mundo.

A diferencia de Costa Rica estos países si tienen toda una estructura y Know How del manejo y desarrollo de la administración de farmacias, para que se puedan mantener en el mercado como un negocio rentable.

Conociendo los antecedentes Nacionales anteriormente descritos y tomando como modelos los antecedentes Internacionales, al momento de iniciar esta investigación se determina que la situación al momento de iniciar es la necesidad ``Diseño de una Propuesta para la Administración Estratégica para Farmacias del Gran Área Metropolitana (GAM), para implementar en el primer semestre 2020``.

### **1.4 Planteamiento del Problema**

Según Sibaja, (2020) el presidente del Colegio de Farmacéuticos en la entrevista realizada indica que en Costa Rica y específicamente en el GAM , se está generando un efecto donde de cada 10 farmacias que abren sus operaciones , 6 deben cerrar en el séptimo mes , debido a que el 90% de los farmacéuticos son los dueños de las farmacias independientes y su formación académica es de un 100% salud, y carecen de una formación administrativa en el área de farmacias

, llevando a la quiebra a las farmacias del GAM, este efecto va en aumento, por la carencia de una estrategia en administración de farmacia que los ayude a poder mantenerse en el mercado como un negocio rentable.

De acuerdo con la problemática descrita anteriormente se redacta la siguiente interrogante para ser estudiada en la presente investigación.

*¿Qué elementos deben incidir para que los empresarios farmacéuticos puedan administrar de forma eficiente sus negocios en el GAM a partir del segundo semestre del 2020?*

## **1.5 Justificación**

La investigación se enfoca en crear una la solución integral para los farmacéuticos y empresarios dueños de farmacias del GAM, mediante una propuesta que permita la Administración Estratégica de Farmacias del Gran Área Metropolitana (GAM) , para poder llevarlas a ser cada día más rentables, que les garantice ordenar sus negocios, disminuyendo los reprocesos y aumentando la productividad de sus recursos, para que le genere incremento de utilidades y poder mantener un flujo de efectivo controlado y con una proyección de crecimiento. Evitando de esta forma que por el desconocimiento de sus dueños la estadística de cierre de las farmacias vaya cada día en aumento y sin un norte definido, para poder estabilizar sus farmacias.

Lo que se busca mediante esta propuesta es lograr dotar de herramientas y técnicas modernas a los dueños de farmacias, para que de esta forma puedan administrar sus farmacias, pero con una planificación, control y medición de cada una de sus funciones, siendo esta una solución para que puedan ver reflejada en sus cuentas bancarias sus utilidades al final de mes.

Por medio de la restructuración de las áreas más sensibles de la farmacia los farmacéuticos dueños de farmacia y regentes en general tendrá un mejor manejo de su farmacia y podrán competir de una forma ordena y planificada.

Si considera que, al empoderar a los farmacéuticos con una propuesta integral de Administración de farmacia, donde se pueda controlar el área financiera, comercial, administrativa, logística y mercadología va a generar que puedan tomar mejores decisiones en su gestión como jefes, gerentes o dueños de las farmacias.

Lo importante de esta investigación es poder poner en evidencia ante los farmacéuticos que al ser su carrera un 100% salud y las farmacias funcionar su operación con un manejo administrativo, financiero, comercial, esta propuesta les va ayudar a poder evitar las quiebras y el endeudamiento y perdida de sus propiedades por la falta de acompañamiento profesional.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo General**

Diseñar una propuesta que permita una Administración estratégica y financiera a las farmacias del GAM, mediante la aplicación de instrumentos de investigación para ofrecer una alternativa que permita la sostenibilidad en el tiempo de los negocios farmacéuticos

### **1.6.2 Objetivos Especifico**

1. Diagnosticar la gestión administrativa actual de los negocios farmacéuticos del GAM.
2. Interpretar cómo funcionan los negocios farmacéuticos del GAM.
3. Analizar las variables administrativas, financieras, mercadológicas y de logística de los negocios farmacéuticos.
4. Diseñar una propuesta para implementarla en el nuevo modelo de administración estratégica de las farmacias.

## **1.7 Alcances, delimitaciones espaciales y temporales**

### **1.7.1 Alcances.**

El alcance de este proyecto se enfoca en desarrollar una propuesta que permita la Administración Estratégica de Farmacias del Gran Área Metropolitana (GAM), para establecer en la administración de farmacias un modelo que les ayude a evitar la quiebra.

Esta investigación se califica como novedosa por cuanto no existen antecedentes similares en nuestro en Costa Rica de una consultoría en asesoramiento de este tipo de negocios, el alcance se delimita de la siguiente manera:

- La etapa 1 va hacer la etapa donde se realizará un diagnostico donde se va detectar el estatus actual de la operación de la farmacia analizar. Aquí se va a analizar de qué forma se están manejando las áreas que componen la administración de la farmacia tanto a nivel financiero, sistemático, logístico, comercial y mercadológico.
- Seguidamente se analizan los resultados, para determinar las carencias que actualmente tiene la farmacia y de esta forma se puede tener un parámetro para medir el tiempo que necesita para poder resolver las deficiencias encontradas que están generando la limitación del crecimiento de sus utilidades.
- Teniendo la planificación de la sistematización de los procesos, se procede a implementar la estrategia de la administración de farmacia, para que mensualmente logre el incremento de utilidades, el seguimiento, control y medición de las áreas más sensibles y que son el factor que llevan las farmacias a la quiebra.

### **1.7.2 Limitaciones.**

Dentro de las limitaciones que se tienen en el desarrollo de este trabajo final de graduación se consideran las siguientes:

- No existe información en Costa Rica para este modelo de negocio de farmacias, por lo que es difícil obtener un parámetro de comparación con lo que se va implementar.
- Difícil acceder a libros con el enfoque de administración de farmacias.
- A nivel internacional el enfoque de la administración va más enfocada en el área financiera y no así comercial que es realmente lo que les da el crecimiento a las farmacias.

### **1.7.3 Delimitaciones.**

Dentro de las delimitaciones que tiene el desarrollo de este trabajo final de graduación se detallan las siguientes:

En la industria Farmacéutica para poder operar una farmacia debe tener los permisos de droguería, los cuales los facilita varias entidades que regulan la operación de un negocio en el mercado farmacéutico, entre estos el Permiso de Operación, Permiso de Regencia los cuales son avalados por el Colegio de Farmacéuticos, Permiso del Ministerio de Salud y la Patente Comercial que lo entrega la Municipalidad de la zona donde se ubique la farmacia.

### **1.7.4 Temporal.**

A pesar de que el proyecto se propone implementar para el segundo semestre del 2020, los resultados consolidados de los negocios de farmacia se van a analizar tomando los años periodos fiscales de octubre 2017 a septiembre 2018 y luego el periodo de octubre 2018 a septiembre. Esto porque los elementos que por lo general afectan dichos crecimientos requieren tomar en cuenta el promedio y comparación de estos 2 periodos fiscales, para que puedan ir sistematizando los procesos y con ellos los resultados medibles en el tiempo total del desarrollo del proyecto.

## **1.8 Espacial**

La investigación e implementación del proyecto se va desarrollar en San Pedro de Montes de Oca, específicamente en Sabanilla.

## **II Capítulo**

### **Marco Teórico**

## **2 Marco Teórico**

Para efectos del proyecto en estudio el marco teórico se divide en dos secciones las cuales demarcan el desarrollo del proyecto.

### **2.1 Marco Contextual**

Según Hernández et al (2014) “proveer al estudio de un contexto más completo, profundo y amplio, pero al mismo tiempo generalizable y con validez extrema, proporciona profundidad a los

datos, dispersión, riqueza, interpretativa, del ambiente o entono, detalles y experiencias únicas.”  
(p 64)

### **2.1.1 Historia**

La empresa AFCS ASESORIA FARMACIAS S.A, fundada el 02 de enero del 2014, debido a una situación de despido que vivieron los fundadores, por una decisión sin justificación de uno de los gerentes de la empresa, donde tenían una trayectoria de más de 15 años de labor.

Fue así donde por la edad que tenían los fundadores y la situación vivida, sabía que a pesar de ser excelentes profesionales al ser contratados nuevamente por otra empresa iban a seguir siendo un numero en la planilla y estarían expuestos a que sucediera los mismo que en la anterior empresa.

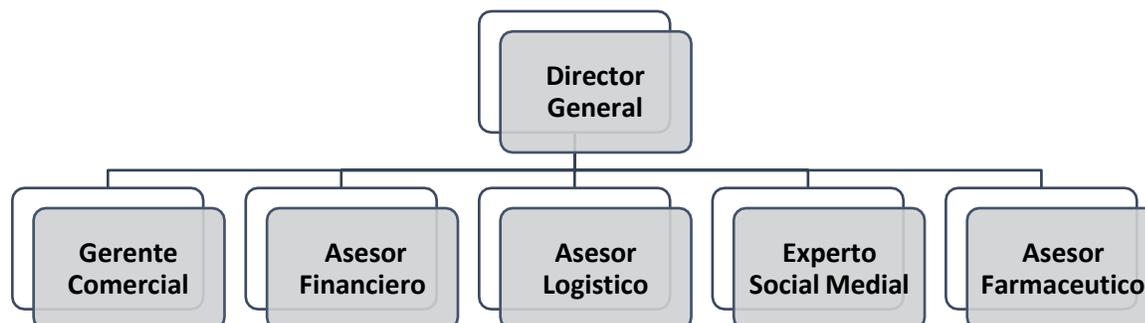
Por dicha razón y por conocer la situación del mercado y la debilidad que tienen los dueños de farmacias en las áreas económicas, se dio el emprendimiento de la marca AFCS ASESORIA

FARMACIAS, mismo que lleva ofrece soluciones integrales en las áreas de administración, finanzas, logística, sistematización, comercialización y marketing, con asesores expertos en el desarrollo de farmacias con una experiencia de más de 20 años.

La empresa se empezó a posesionar en la Industria Farmacéutica y tener una buena aceptación por ser la única empresa en Costa Rica con experiencia en el desarrollo de farmacias independientes, a pesar del enfoque inicial fue solamente de crecimiento de las farmacias, el mercado y sus tendencias fue dando un giro y los servicios de la empresa se fueron enfocando también en estabilizar empresas a nivel financiero y sacándolas de la quiebra con estrategias y herramientas modernas exclusivas para farmacias , siendo así como en diciembre del 2017 el periódico El Financiero , hizo un reconocimiento con un artículo donde nombraban que **“Creo una pymes que asesora a farmacias para evitar que quiebren”** , siendo esto una catapulta para la empresa y mayor posicionamiento como una solución integral para farmacias.

La empresa dentro de sus servicios ofrece asesorías personalizadas, auditorías integrales, asesorías de seguimiento, programa de emprendimiento, talleres y seminarios.

## 2.1.2 Estructura Organización



**Figura 1 Estructura Organizacional de AFCS ASESORIA FARMACIAS S.A**  
Nota: Elaboración propia Cristian Salazar (2020)

## 2.1.3 Detalle de Funciones del organigrama AFCS

- **Director General**

Las funciones que tiene asignado en este puesto es dirigir el funcionamiento general de la empresa, guiar y toma decisiones de los proyectos nuevos, resultados de asesorías en curso y buscar alianzas con empresas para posicionar el nombre de la empresa.

- **Gerente Comercial**

Encargado de las negociaciones comerciales, visita a nuevos prospectos, presentación los servicios de la empresa y análisis de la comercialización de las farmacias.

- **Asesor Financiero**

Las funciones en este puesto están enfocadas en el análisis, detección y medición de las debilidades financieras y fugas de dinero que tienen las farmacias.

- **Experto en Social Medial**

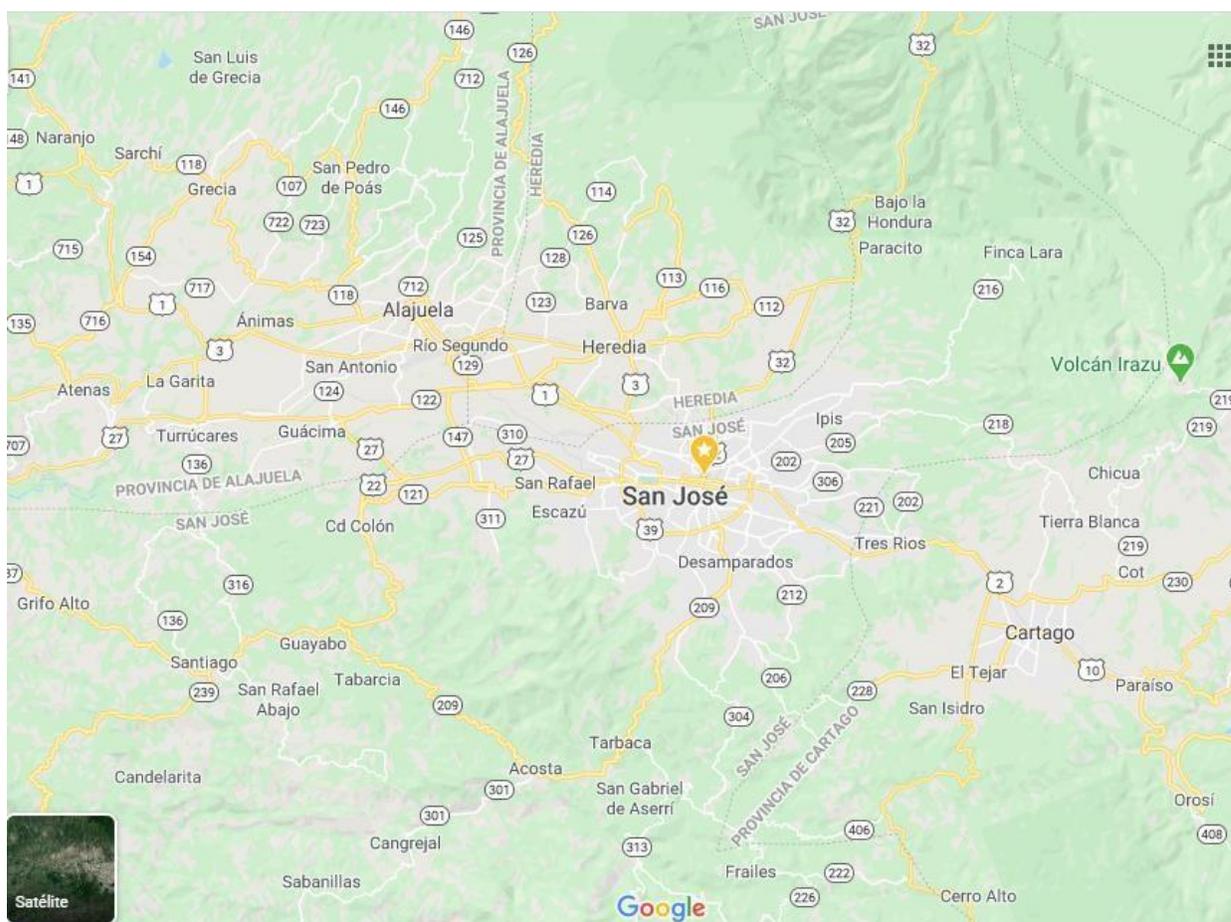
Encargado de todo del desarrollo de mercadeo y diseño y posicionamiento de las marcas de los clientes y de la empresa en general, es quien posiciona la marca en el mercado.

- **Asesor Farmacéutico**

Las funciones de este asesor van enfocadas en la implementación de las soluciones de capacitaciones y seminarios del área profesional farmacéutica, para el crecimiento de la lealtad de los clientes finales de las farmacias.

#### **2.1.4 Ubicación geográfica**

Se encuentra ubicada en la provincia de San José, Pavas zona industrial calle 118, contiguo a la antigua cooperativa dos pinos.



**Figura 2 Mapa de Ubicación de la empresa AFCS ASESORIA FARMACIAS S.A .**

Fuente: Google Maps, (2020). Imagen satelital de la ubicación geográfica de la empresa AFCS ASESORIA FARMACIAS.SA

### 2.1.5 Misión

Ofrecer al mercado farmacéutico soluciones integrales para obtener crecimiento, estabilidad, innovación con el acompañamiento de experto en el desarrollo de farmacias.

### **2.1.6 Visión**

Ser reconocidos en Costa Rica como la empresa con mayor experiencia en la Industria Farmacéutica en asesoría de farmacias.

### **2.1.7 Valores**

- Responsabilidad
- Honestidad
- Compromiso

### **2.1.8 Diagnostico Situacional**

El fundador de la empresa AFCS ASESORIA FARMACIAS S.A durante más de 15 años, mientras laborada para la empresa farmacéutica más grande de Costa Rica, empezó a detectar que en las farmacias había un común denominador que estaba afectando la continuidad y el crecimiento de las farmacias independientes, esto porque los dueños de farmacias el 80% son farmacéuticos y su formación académica es 100% salud y cuando salen graduados y se enfrentan al mercado farmacéutico se dan cuenta que el conocimiento adicional a sus profesión debe ser en áreas económicas y mercadológicas.

Fue ahí donde la estadística del Colegio de Farmacéuticos empezó a incrementar en el mercado y nos indicaba que de 10 farmacias al mes que iniciaran su operación de cero, seis cerraban sus puertas en el séptimo mes de operación, generando un porcentaje muy alto de farmacias que estaban fracasando.

Al realizar un diagnóstico de la situación se logra detectar que los fracasos de las farmacias se debían a 5 factores:

- Desconocimiento del Mercado Farmacéutica.
- Falta de formación en áreas económicas.
- El manejo de Inventarios Efectivos.
- El Análisis de las Compras.

- Carencia de Estrategias Mercadológicas para competir.

Por dichos factores detectados es que durante todos estos años las farmacias independientes empíricamente han tenido que ir tratando de subsistir, porque no existe una solución que directamente les ayude a evitar seguir perdiendo dinero.

Lo más preocupante de esta situación que viven las farmacias independientes, es que la mayoría de farmacéuticos que emprendieron su negocio de farmacia, tuvieron que endeudarse y hipotecar sus propiedades o de algún familiar y con el crecimiento de la estadística de quiebras han generado que las propiedades que se pusieron en garantía se están perdiendo, quedando sin casa y sin negocio.

En la actualidad los dueños de farmacia siguen con la misma situación, operando la administración de sus farmacias de forma empírica, generando que no tengan una estructura, control, medición y seguimiento de las áreas más sensibles y en lugar de mejorar se sumó otro factor que está impactando muy fuerte que son las competencias desleales de las cadenas de farmacias propias y extranjeras.

Generando que las farmacias no solamente sufran el efecto de las quiebras sino de que también está afectando su rentabilidad por las estrategias de precios agresivas.

### **2.1.9 Macroentorno**

Los factores del macro-entorno son todas aquellas situaciones externas que pueden influir en la operación de la empresa y sobre los cuales no tiene la injerencia de controlar.

Baena, (2011) define el siguiente concepto: “El macroentorno está formado por las fuerzas que a su vez inciden sobre el micro-entorno, como, por ejemplo, las variables demográficas, políticas, económicas y culturales” (p. 58).

En cuanto a esta investigación el factor del macro-entorno que interviene a las Farmacias Independientes del GAM son el marco, normativo, económico, políticos, sociales, tecnológicos, los cuales se presentan a continuación:

#### ***2.1.9.1 Factores Normativo.***

Con la habilitación de las farmacias en Costa Rica, los dueños deben de cumplir con ciertas regulaciones para iniciar su operación dentro de estas los permisos de operación que otorga el Colegio de Farmacéuticos, Certificado de Regencia, patente comercial y además el permiso del Ministerio de Salud, esto implica en gastos de colegiatura, impuestos municipales y tributarios para poder operar y la actualización cada uno de los permisos según su tiempo de vigencia.

Con el cumplimiento de estos permisos de operación se le concede la farmacia el permiso de pueda realizar la compra de medicamentos y almacenamiento para generar la gestión de ventas, y en los productos controlados o estupefacientes o psicotrópicos debe certificarlo un farmacéutico, quien es el responsable del manejo de los medicamentos.

#### ***2.1.9.2 Factores Económicos***

Por la situación económica que tuvo el país en el 2019 donde no fue muy alentadora, para este 2020 el Banco Mundial prevé un crecimiento de solamente un 2% del PIB para Costa Rica,

presentando un decrecimiento de un 0.7% con respecto al año anterior, lo cual genera que se deba buscar financiamiento en algunas entidades bancarias para cumplir con los compromisos de pago.

A esto se le une que por dicho impacto de decrecimiento de la economía los medicamentos tienen 2 aumentos durante cada año de aproximadamente de un 3% a un 5% y esto se ve repercutido en las utilidades de las farmacias y afectan directamente el precio final al consumidor.

### ***2.1.9.3 Factores Sociales***

En las farmacias al ser los productos crónicos el porcentaje más alto de las ventas totales y donde dicho consumo va dirigido a la población de adultos mayores, por ser los pacientes más vulnerables, genera que las farmacias no tengan injerencia en el envejecimiento de la población dicho factor los lleva hasta la muerte, perdiendo clientes potenciales que afectan directamente los ingresos de las farmacias.

Sumando también el nivel de riqueza de las zonas donde cada día hay más limitaciones para poder comprar medicamentos, generando que este servicio poco a poco se vaya categorizando como de poca prioridad en los consumidores, por el aumento de los precios sin una regulación.

### ***2.1.9.4 Factores Tecnológicos***

Con el avance de la tecnología ha generado que las farmacias tengan un comportamiento diferente en la gestión de compra de sus consumidores, porque las cadenas de farmacias que cuentan con grandes presupuestos para adquirir plataformas tecnológicas para que los consumidores puedan realizar los pedidos en línea, generando algunos de los clientes no llegan a las farmacias a comprar porque por medio de estas plataformas los medicamentos les llegan hasta la puerta de sus casas y oficinas. Generando la pérdida de clientes que automáticamente afectan la demanda y sus ingresos.

### **2.1.10 Microentorno**

Según Baena, (2011) “El micro-entorno está compuesto por las fuerzas más cercanas a la empresa (clientes, proveedores, grupos de interés y consumidores, etc.” (p.58)

Los factores que principales que componen el micro-entorno de esta investigación son: los servicios que ofrecen las farmacias independientes, sus clientes, proveedores, bancos y laboratorios farmacéuticos.

Los servicios que ofrecen las farmacias independientes es la asesoría farmacéutica personalizada, el despacho de medicamentos, productos de consumo, productos naturales, psicotrópicos y estupefacientes por medio de una recomendación médica.

#### **2.1.10.1 Clientes**

Las farmacias independientes por la naturaleza de los padecimientos en Costa Rica, cuenta con una distribución de segmentos de clientes que vienen siendo la homologación en todas las farmacias del GAM, los cuales citamos a continuación:

- Mujeres dentro de las necesidades que cubre la farmacia en el segmento de mujeres son de los clientes que se caracterizan por la compra de anticonceptivos, productos para el cuidado de la piel, cuerpo, cabello y algunos productos de cuidado personal, siendo este tipo de cliente el que frecuenta las visitas a las farmacias.
- Hombres Jóvenes este segmento dentro de la categorización de la farmacia son los clientes que tienen menor frecuencia de compra, este efecto se da por el rango de edad mismo que va desde los 18 años a 25 años, siendo de la población total de la demografía la que menos padece de enfermedades, crónicas y agudas.
- Niños es uno de los segmentos donde las farmacias cuentan con participación importante en las compras mensuales, esto porque en la estructura de los inventarios de las farmacias siempre debe haber coberturas para más de una categoría entre estos formulas infantiles, multivitamínicos, pañales, cuidado de la piel además de los productos agudos.
- Adultos Mayores es el segmento que le genera a las farmacias el porcentaje más alto de las ventas mensuales, esto porque son compras frecuentes todos los meses, por productos de

padecimientos crónicos, como ejemplo, suplementos alimenticios, diabetes, hipertensión, pañales y equipo médico, psicotrópicos y estupefacientes.

#### ***2.1.10.2 Proveedores***

En cuanto a la proveeduría de las farmacias del GAM, las mismas tienen alianzas comerciales con distribuidores autorizados por el ministerio de salud y el colegio de farmacéuticos, los cuales cuentan con un permiso especial de droguería, coordinado por una serie de farmacéuticos que garantizan las buenas prácticas de almacenamiento y distribución de los medicamentos.

- Cefa Central Farmacéutica la empresa con más de 60 años de operar en el mercado con operaciones en Centro América, distribuye el 90% de los medicamentos que necesita una farmacia para operar en el mercado entre estos, productos de consumo, productos naturales, psicotrópicos y estupefacientes.
- Grupo Farmanova Intermed, es la segunda empresa con mayor participación del mercado farmacéutico con más de 30 años de estar operando en el mercado le proporciona el abastecimiento del 70% de las necesidades de las farmacias entre estos: despachos de medicamentos, productos de consumo, productos naturales, psicotrópicos.
- El Grupo COFASA abarca todo el sector farmacéutico, con fabricación, distribución y su propia Cadena de Farmacias Afiliadas. Sus accionistas son propietarios de más del 80% de las farmacias del país.

### **2.1.10.3 Bancos**

Actualmente las entidades bancarias con las que cuentan las farmacias para su emprendimiento, apalancamiento o apoyo de expansión o crecimiento están inclinadas son el Banco Nacional, Banco de Costa Rica y el BAC.

Que son también los que tiene mayor participación en la recaudación por medio de datafonos o pagos de servicios, los cuales ayudan a generar tránsito de clientes.

- **Laboratorios Farmacéuticos**

Los laboratorios farmacéuticos juegan un papel importante en el crecimiento y posicionamiento de las farmacias en el mercado farmacéutico, ya que por medio de estas obtienen apoyo para crear fidelidad ante los clientes mediante los planes pacientes que se utilizan para darle un valor agregado a los clientes que tienen algún padecimiento crónico, aliviando de esta forma el bolsillo de los clientes.

## **2.2 Marco Conceptual**

En el marco conceptual se presentan los fundamentos teóricos de las variables y sus indicadores a ser estudiados para solucionar el problema, es la base fundamental de cualquier trabajo de investigación; adicionalmente, es donde se desarrollan todos los conceptos teóricos que van a apoyar y sustentar el avance del proyecto y por ende el contenido de esta memoria, permitiendo que el lector pueda comprender, y analiza el tema que se investigó en su momento y que es insumo para la redacción de este documento.

Hernández et al (2010) menciona que el marco conceptual debe: “Sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación. (p.52)

Por lo anterior, en este apartado definirán los conceptos con mayor relevancia para la presente memoria.

### **2.2.1 Administración**

Según Koontz, Weihrich y Cannice, (2014) indican que:

“Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.” (p 32)

Para la empresa AFCS ASESORIA FARMACIAS la administración es fundamental en su actividad administrativa comercial, implementando practicas enfocadas al orden, control, seguimiento y dirección, trabajo en equipo, en busca de buenos resultados, que se puedan medir y controlar; detectando las oportunidades en nuevos proyectos e ideas, contando con la asesoría de expertos de la administración, para así asegurar el éxito de su negocio. Si los directores y gerentes logran hacer la diferencia ejerciendo su rol de manera efectiva y diferenciada, serán merecedores de una respuesta satisfactoria en el desempeño de su equipo de trabajo, por lo tanto, la dirección y orden serán vitales para que los resultados en el momento de ser controlados y medidos a nivel integral por los dueños de las empresas.

### **2.2.2 Administración financiera.**

Gitman y Zutter (2012). definen la administración financiera como: “Las tareas del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro”. (p3).

Dentro de la investigación realizada la administración financiera es uno de los conceptos que ayudan a lograr los objetivos, esto por cuanto desde este punto de la administración financiera en cual es donde parte el control, seguimiento, medición de cada una de las razones financieras, las cuales les garantizan a las pequeñas y medianas empresas tener un norte definido, en el alcance de sus metas, proyecciones, y en el cual desarrollan el potencial de crecimiento, permitiendo así una estabilidad confiable a todos los colaboradores y socios de la organización.

Se considera que una empresa con una correcta administración financiera, le genera una tranquilidad y funcionamiento a los dueños y socios.

### **2.2.3 Administración estratégica**

Torres et al. (2016) refiere el termino como:

La administración estratégica al igual que cualquier otra rama de conocimiento, necesita de un lenguaje propio, un lenguaje sencillo, fácil de asimilar que; sin embargo, necesita tiempo y dedicación para digerirlo y emplearlo apropiadamente, al menos, por un número considerable de colegas o pares de la administración estratégica.

Cierto, existen muchos autores que aportan definiciones diferentes y no todos los términos, que se definen en seguida, se utilizan siempre en las organizaciones, o en libros de administración estratégica; no obstante, valga esta conceptualización para quienes

decidan utilizar este libro y el recorrido que se haga, presente menor número de obstáculos. (p52).

En la investigación realizada la Administración Estratégica es uno de los conceptos que le da a la empresa una visión más amplia de la estrategia que debe seguir para poder ofrecer productos de valor y diferentes al mercado, para posesionarse como negocios de innovación continua en los mercados o industrias, generando resultados de crecimiento de los negocios.

#### **2.2.4 Análisis del punto de equilibrio**

El análisis del punto de equilibrio Gitman J. (2007) lo define el análisis del punto de equilibrio, “Denominado en ocasiones análisis de costo, volumen y utilidad, para: 1) determinar el nivel de operaciones que se requiere para cubrir todos los costos y 2) evaluar la rentabilidad relacionada con diversos niveles de ventas”. (p 439).

En esta oportunidad el punto de equilibrio es termómetro que deben utilizar todas las pequeñas o medianas empresas cuando inician sus operaciones y también cuando las existentes sufren alguna falta de liquidez por la disminución de ingresos o el aumento de los egresos, esto les garantizara una mayor visibilidad de las muchas de las decisiones relevantes deben tomar sin afectar la operación del negocio.

Dependiendo del tipo de negocio el punto de equilibrio las empresas lo alcanzan en un plazo mayor a un año, siempre y cuando la proyección de gastos no supere el promedio de la media del mercado o industria en la que se desarrolla, razón por la cual es concepto es relevante comprenderlo en el presente documento.

#### **2.2.5 Flujo de Efectivo**

Por tanto, Gaitán, R. (2009), menciona que el estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el neto del efectivo final de un periodo, mediante la discriminación

del efectivo recibido o generado o pagado o utilizado dentro de una administración financiera y operativa en las actividades específicas de operación y financiación.

Un estado de flujos de efectivo es el tipo contable –financiero y muestra entradas, salidas y cambio bruto o neto en algunas circunstancias, en efectivo de las diferentes actividades de la empresa durante un periodo contable, en una forma que concilie los saldos del saldo de efectivo inicial y final, es decir muestra el impacto de las operaciones en el efectivo, mediante la muestra de flujos generados y el destino de los flujos aplicados. (p.6)

El flujo de efectivo es el factor que le ayuda a la empresa a poder medir la circulación de los ingresos y egresos de la empresa, dando un detalle de que tan rentable es la farmacia y le sirve como parámetro para poder ordenar el dinero y aumentar el rubro de capital por las utilidades obtenidas y reflejadas en los estados financieros.

Además, le garantiza llegar a tener un orden en el cumplimiento de sus compromisos de pagos y le da una mejor liquidez a la empresa para poder tomar decisiones en una futura inversión o expansión.

### **2.2.6 Presupuestos**

Porter y Porter. (2006), define los presupuestos sirven para

(...) cuantificar y a asignar los recursos a las actividades específicas. En la mayoría de las organizaciones, los presupuestos se proponen y se establecen cada año. Los presupuestos abarcan una variedad de rubros o conceptos de gasto. Por ejemplo, un presupuesto para gastos de capital específicamente la cantidad de dinero que se planea gastar en artículos específicos de uso a largo plazo, cuya obtención requiere cuantiosos montos de dinero. Dichos

artículos incluirían, por ejemplo, maquinaria, terrenos o edificios. El presupuesto para gastos es otro de los presupuestos comunes. En general un presupuesto para gastos comprende todas las actividades primarias las cuales la unidad u organización planea gastar dinero, así como la cantidad que se asignó a cada rubro para el próximo año. (p.287)

En la investigación realizada en cuanto a los presupuestos se puede indicar que es el factor que le ayuda a proyectar a las empresas cuanto sería el dinero que se va gastar durante un periodo determinado y los ingresos que en este mismo periodo se va tener ventas de un producto o servicios determinado.

Los presupuestos son los que dan las alertas de si las inversiones o los gastos, ventas no se están cumpliendo y logra darle una visibilidad en posible toma decisiones de la empresa, asegurando que no va a entrar en problemas financieros por la medición que se lleva en los alcances vs el presupuesto, por lo general las empresas lo realizan para periodos de un año y es revisado por los directores de las diferentes áreas.

### **2.2.7 Administración de Inventarios**

La administración de inventarios se considera en esta investigación como el factor más influyente para que las empresas tengan problemas de liquidez, y esto se genera porque los inventarios su efectividad de recuperación de dinero depende de la rotación y de las coberturas mensuales que tengan, según la cobertura de sus necesidades, por tanto, Gitman y Zutter (2012) consideran que el primer componente del ciclo de conversión del efectivo (...) “es la edad promedio del inventario. El objetivo de administrar el inventario, como se comentó antes, es lograr la rotación del inventario tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a desabastos” (p.551)

Los administradores financieros por lo general siempre se enfocan en el crecimiento de las ventas dejando un lado los inventarios los cuales hacen que su antigüedad supere el crédito que le dan los proveedores.

### **2.2.8 Compras**

Montoya Palacio, A. (2010), menciona que las

(...) compras son una actividad altamente calificada y especializada. Deben ser analíticas y racionales con el fin de lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones, que se resumen en adquirir producto y/o servicio en cantidad, calidad, precio, momento, sitio, y proveedor justo o adecuado buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente. (p.18).

A pesar de que las compras son una de las funciones más importantes de las empresas porque de esto depende la cobertura de las demandas de los consumidores, en el momento de medir este rubro a nivel financiero, puede llegar hacer una fuga de dinero si no se logra controlar de la mejor manera, porque si el monto de este rubro llega a superar el costo de mercadería vendida en un análisis financiero mensual, podría disminuir la rentabilidad que la empresa llegue a obtener, generando un reproceso, por las devoluciones y los gastos operativos para gestionar la solución de dicha compra sin planificar. Es por esto que durante los últimos años se ha venido incluyendo dentro de las empresas el rubro de compras inteligentes que son las que van a medir la eficiencia de dicho proceso.

### **2.2.9 Control Interno**

Para su desarrollo, implementación, y apropiado funcionamiento, un sistema de control interno requiere: leyes regulaciones; supervisión rigurosa; políticas y objetivos corporativos; organización y estructura; información confiable y tecnología avanzada.

Los canales de comunicación son vitales. Para enriquecer el control interno las instituciones deben usar un rango amplio de herramientas y técnicas, apoyadas por computadores en tiempo real, software sofisticados, minería de bases de datos transaccionales, gráficos de control de calidad, modelos de simulación y visualización interactiva de los reportes financieros y de otro tipo. (Mantilla. (2018p.15).

Al analizar la información de los resultados que ha generado la investigación del control interno se puede determinar que, en las empresas, estos departamentos son los encargados de controlar todas las áreas, donde se debe medir desde la tecnología, inventarios, compras, flujo de efectivo, ingresos y egresos, distribución, mercadeo con el fin de disminuir al máximo las fugas que lleguen a debilitar las finanzas de la empresa.

### **2.2.10 Planeación**

La Planeación la define Torres Z, (2015) como el

(...) primero de los cinco elementos administrativos de Fayol para poner en orden y ser eficiente cualquier organización. Es el primero de los cinco elementos de lo que se le conoce como proceso administrativo. En efecto, cualquier administrador que desea saber cómo estuvo y esta su organización, debe elaborar un diagnóstico, para después conciliar lo posible con lo deseable que se conoce como pronostico organizacional. Diagnóstico y pronostico son los componentes esenciales de la planeación, el primero señala cual es la situación de la organización y el segundo cuales los cursos de la acción para alcanzar los productos, servicios o resultados esperados. (p.110)

Una de las ventajas según lo investigado de la Planeación es el factor que le da la guía a la empresa de por dónde deben irse sus estrategias, responsables, tiempo del desarrollo y los alcances y objetivos que se pueden cumplir, se dice que la planeación es lo que le da una seguridad a la empresa de que está haciendo las cosas bien y se puede medir, dar seguimiento y además controlar en el transcurso de los proyectos.

### **2.2.11 Planeación estratégica**

define El plan estratégico conocido también como planeación y administración estratégicas, es el método que siguió después de la planeación tradicional. Lo utilizan las empresas medianas y grandes e incluyen una buena variedad de técnicas analíticas, con participación importantes de administradores tácticos y operativos. No se debe perder de vista que el plan estratégico es de responsabilidad única y exclusiva del nivel corporativo, es decir de la alta dirección. (Torres 2015; p.134)

El enfoque de la Planeación estrategia es el segundo paso después de la Planeación, la cual busca lograr mejorar las debilidades y oportunidades que tiene la empresa, pero mediante estrategias planificadas, donde se utilizan diferentes mecánicas y técnicas para poder lograr desarrollarlas en el tiempo estimado en las empresas, para el crecimiento de sus ventas, mejorar los procesos y aumentar la rentabilidad y capital de las empresas.

### **2.2.12 Software**

Campderrich, B. (2013) define el Software como:

Es un conjunto integrado de programas que en su forma definitiva se puede ejecutar, pero comprende también las funciones de estructura de datos (por ejemplo, definiciones de datos) que utilizan estos programas y también documentación referente a todo ello (tanto la documentación de ayuda en el uso del software para

sus usuarios como la generada durante su construcción, parte de la cual también servirá, para su mantenimiento posterior. (p.16)

### **2.2.13 Organización**

Chiavenato I, (2009) define

(...) la organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas

deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios. De ahí la importancia de las personas y los grupos en el comportamiento organizacional. (p.24)

Por lo general las empresas en estos tiempos están apostando darles un mayor apoyo a las organizaciones, buscando crear un vínculo entre los colaboradores y la empresa, dando capacitaciones del trabajo en equipo y mostrando en la empresa la importancia que tiene el clima organizacional, disminuyendo de esta forma los conflictos laborales, de esta forma están aumentando la productividad y disminuyendo los climas hostiles, con personal más efectivo.

### **2.2.14 Comunicación.**

Chiavenato I, (2009) define la comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. Ésta es indispensable para el funcionamiento de la organización. A pesar de todos los avances de la informática y las telecomunicaciones, la comunicación entre las personas todavía deja mucho que desear, porque no depende de la tecnología, sino del esfuerzo de la gente y de aquello que las rodea. Es un proceso que ocurre en el interior de las personas. (p.308).

En las empresas una de las debilidades en cuanto a los colaboradores y sus gerentes y directores es que se carece de una falta de comunicación, que ha generado que poco a poco se debilite el compromiso y se pierda la fidelidad y el agradecimiento hacia la empresa.

#### **2.2.15 Liderazgo.**

Chiavenato I, (2009) menciona que la importancia, el liderazgo ha dado lugar a muchas investigaciones, de las cuales han surgido diversas teorías. En este capítulo repasaremos buena parte de lo que se ha descubierto después de muchos años de trabajo.<sup>23</sup> La diversidad de enfoques es enorme, lo cual demuestra que el tema es muy complejo y falta mucho por conocer. (p.343).

En la investigación realizada integrándola con la experiencia y vivencias laborales se ha detectado que en las empresas los líderes a pesar de que existen diferentes tipos, los que más frecuente son los líderes que lideran poniendo el miedo y la autoridad, ante todo, generando que los colaboradores pierdan su rendimiento y compromiso ante la empresa, siendo este uno de los factores que más debilita a las empresas y hace que pierda el control en la organización.

#### **2.2.16 Marketing**

El **marketing** trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es “satisfacer las necesidades de manera rentable”. Cuando eBay reconoció que la gente no era capaz de ubicar algunos de los artículos que más deseaba, creó un foro de atención online. Cuando IKEA se dio cuenta de que la gente quería buenos muebles a precios sustancialmente más bajos, los abarató. Ambas empresas demostraron inteligencia de marketing y convirtieron una necesidad individual o social en una oportunidad de negocios rentable. (Kotler, Keller, (2012) p.5).

A pesar de que el marketing es una de las herramientas más importantes para posicionar una marca o producto en los mercados, también se ha visto durante muchos años como un gasto no como una inversión, porque el mismo tiene resultados un poco más lentos de lo que esperan los directores y gerentes de las empresas. Sin embargo, es de las pocas estrategias que se puede tener para hacer crecer un negocio o una marca en el segmento o mercado que se identifique que tiene dicha necesidad.

### **2.2.17 Plan de Marketing**

Ballesteros, R. (2018). Define el plan de marketing como

(...) es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos. Es la bitácora mediante la cual la empresa establece los objetivos en términos comerciales que quiere alcanzar y que debe hacer para alcanzar dichos objetivos. Un plan de marketing generalmente es diseñado para periodos de un año, coincidiendo con la planeación de las organizaciones. Para el caso de los productos nuevos, el plan de marketing se puede hacer solo para el periodo que hace falta con respecto a la terminación del año, o para este periodo más el año contable siguiente. (p.20).

El plan de Marketing en las empresas es utilizado para convertir en efectividad las debilidades que la empresa ha tenido durante el tiempo o periodo del análisis realizado, de esta forma se logra

por medio de este plan proyectar cuales son los objetivos alcanzar y en cuanto tiempo y cuáles pueden ser los obstáculos que se pueden encontrar en el camino que pueda poner en riesgo el crecimiento de la empresa.

### 2.2.18 Publicidad

La publicidad puede ser una forma eficaz de diseminar mensajes, ya sea para crear una preferencia de marca o educar a las personas. Incluso en el desafiante entorno actual de medios, los buenos anuncios pueden dar resultados. En los años recientes, P&G también ha logrado incrementos porcentuales de dos dígitos en las ganancias por ventas gracias a los anuncios que describen la eficacia de los productos *antiedad Olay Definity* y el champú *Head & Shoulders Intensive Treatment*. Al desarrollar un programa de publicidad, los gerentes de marketing siempre deben iniciar con la identificación del mercado meta y los motivos de los compradores; a partir de esas definiciones pueden tomar las cinco decisiones principales conocidas como las cinco M: *Misión*: ¿Cuáles son nuestros objetivos publicitarios?, *Monetarias*: ¿Cuánto podemos gastar y cómo asignamos nuestros gastos a los varios tipos de medios? *Mensaje*: ¿Qué mensaje deberíamos enviar? *Medios*: ¿Qué medios deberíamos utilizar? *Mediciones*: ¿Cómo deberíamos evaluar los resultados? (Kotler, Keller, 2012; p.504).

La importancia de la Publicidad en las empresas y en los mercados es que la misma cuenta con una estructura de comunicación, exhibición y promociones que hacen las marcas o negocios más atractivos para el consumidor. Una buena estrategia de publicidad le puede generar a la empresa el crecimiento que ha proyectado o el posicionamiento de una marca o servicio determinado.

### **2.2.19 Venta**

Publishing, M. (2007), menciona que el concepto de venta

establece que los consumidores y las empresas, si se les deja solos, no comprarán suficientes productos de la organización. Se practica de manera más agresiva con los bienes no buscados aquellos que los compradores no piensan comprar en circunstancias normales, como seguros o nichos en un cementerio y cuando las empresas con sobrecapacidad de producción se disponen a vender lo que fabrican, más que a fabricar lo que quiere el mercado. (p.18)

Por lo general las empresas de producción tienen un solo objetivo poner sus productos o servicios a la venta del mercado, donde lo que buscan es llegar a crear una necesidad para que compren sus productos o servicios.

Sin embargo, la venta debe ser rentable para que pueda generar valor en las finanzas de la empresa y de esta forma poder alcanzar las cuotas de ventas que se implementan en las fuerzas de ventas.

### **2.2.20 Promoción de Ventas**

La promoción de ventas incluye un amplio espectro de técnicas utilizadas para lograr los objetivos del marketing y de ventas de forma eficiente en relación costo-resultados, mediante la adición de valor a los productos y servicios y que se dirigen tanto a los intermediarios como a los consumidores u usuarios finales, generalmente (aunque no exclusivamente) dentro de un periodo de tiempo definido. (Publishing, M.2007, p.18).

Cuando se realiza un análisis de los diferentes conceptos sobre la promoción se identifica que gira alrededor de diferentes conceptos claves como, por ejemplo:

- Es una actividad temporal.
- Puede recurrir a una gran variedad de acciones diferentes.
- Va dirigida a segmento o públicos diferentes.
- Es una actividad esporádica que tiene objetivos inmediatos
- Se dirige tanto a los intermediarios como a los consumidores o usuarios finales.

## **Capitulo III**

### **Marco Metodológico**

### **3 Marco Metodológico**

Los aspectos metodológicos son los que orientan el proceso de investigación del estudio que se está desarrollando. La finalidad de este capítulo en la investigación es la explicación de los mecanismos que van a ser utilizados para el análisis de la problemática de investigación, por medio

de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico. Es el detalle de todos los procedimientos; informa la manera de realizar la investigación y así obtener los datos para el análisis, descripción los instrumentos y las técnicas empleadas para recolectar los datos. En este proyecto en el marco metodológico se determinará que el paradigma de la investigación es positivista. El enfoque de esta va a ser mixto por cuanto consta del análisis de los estados financieros y ventas , así como de la recolección de datos por medio de observación y percepciones de las farmacias tomadas como muestras para el desarrollo del estudio. Además, que según la investigación el tipo de diseño es experimental.

El marco metodológico también se puede describir según Ackerman y Com (2013) como las “(...) estrategias de construcción y recolección de datos que nos permitan abarcar esa realidad que definimos teóricamente y que es la que, de esa manera, vamos a indagar”. (p.50)

### **3.1 Paradigma**

Los paradigmas para Cruz ,Olivares y González (2014) son:

Afirmaciones científicas que sirven para definir los problemas y  
los métodos legítimos de un campo de investigación para

generaciones sucesivas. Es decir, paradigmas son las nociones generalmente aceptadas por la comunidad científica sobre el fenómeno investigado por dicha comunidad; es claro que los paradigmas son cambiantes. (p.50)

La presente investigación corresponde a un paradigma positivista, con el paradigma positivista se dirige principalmente a cuantificar y determinar elementos en cuanto a los resultados que se desean obtener, para lograr un objetivo. Considerando la recolección de datos exactos que permiten analizar efectos que conllevan a un resultado puntual en cuanto a la obtención o no de beneficios a raíz del cambio propuesto. La transformación sugiere el análisis de la condición de la figura actual de las empresas farmacéuticas y el cambio que representa tanto en costos, como en utilidades proyecciones de ventas y la rentabilidad de las mismas.

### **3.2 Tipos de investigación**

Se define la investigación según Hernández et. al (2014) de la siguiente forma: “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o un problema”. (p.4).

Partiendo de la definición del autor anteriormente descrita, se puede decir que la investigación es una acción que se realiza de manera recurrente en la vida diaria de las personas, que nace a raíz del interés en situaciones cotidianas. Lo que se busca es profundizar sobre un tema en específico para responder a su inquietud y cuenta con un método para su ejecución.

Las investigaciones cuentan con dos enfoques distintos de acuerdo con la metodología de la investigación y se pueden catalogar en un enfoque cuantitativo o un enfoque cualitativo, sin embargo, hay investigaciones que cuentan con ambos enfoques, y en este caso se define como una investigación cuantitativa con un enfoque cualitativo.

Partiendo del enfoque mixto, se analizan datos puntuales que permiten definir la viabilidad de la transformación propuesta. En este caso es necesario examinar datos numéricos, entre ellos como estado actual de rentabilidad y ventas, los estados de cuenta, que permitan realizar un diagnóstico en la administración financiera de las farmacias, al igual que los ingresos y establecer el beneficio que se requiere obtener para lograr la implementación de una administración estratégica que implica pasar a una nueva a figura, más ordenada y con una administración más eficiente desde la óptica financiera.

Ackerman y Come (2013), definen el enfoque cuantitativo:

Esta técnica de investigación se caracteriza fundamentalmente por la búsqueda y la acumulación de datos. Las conclusiones que se desprenden del análisis de esos datos se utilizan generalmente para probar hipótesis previamente formuladas; para ello se emplea a los

números como fundamento, a través de construcciones estadísticas (...) Para el enfoque cuantitativo, la manera correcta para conocer es producir un análisis a partir de los datos recolectados, de acuerdo con ciertos criterios lógicos. (p.40).

En cuanto al enfoque cualitativo, se muestra propiamente en el cambio que representa para la empresa la transformación de figura actual a una figura integral en la parte administrativa, tanto a nivel de estructura como de clientes, productos, personal administrativo y de operaciones, estos último por temas de curvas de aprendizaje, cambio de procesos, tiempos de respuesta, y demás que inciden directamente en el desempeño de la actividad del negocio. Desde el enfoque cualitativo se pretende una investigación que permitan el ordenamiento de la administración de las farmacias en procesos administrativos según sea el caso y el perfil del negocio, en este estudio se tomaran las percepciones de los administradores, clientes y los vendedores.

Ackerman y Com (2013), en cuanto a enfoque cualitativo:

Las técnicas cualitativas de investigación recaban datos sin emplear necesariamente matrices estadísticas y, por lo tanto, sin la necesidad de números para sostener el desarrollo y las conclusiones respecto de lo investigado. El enfoque cualitativo se basa en descripciones y observaciones. Muchas veces se las emplea para elaborar nuevas preguntas de investigación o para refinar las existentes, por lo que no necesariamente apuntan a la comprobación de hipótesis. (p.40).

### 3.3 Diseño

Para el presente estudio el tipo de investigación corresponde a un estudio exploratorio, debido a que corresponde a la transformación de la gestión administrativa que es un tema del cual poco se ha incursionado y que sugiere la examinación y análisis relativos al cambio de una unidad de negocio.

Según Hernández et. al (2014) menciona que los estudios exploratorios se realizan cuando:

(...) el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p.79).

También se contempla como un estudio correlacional, porque asocia las variables que propone el cambio o la transformación del negocio que apuntan a distintos conceptos, considerando las variables que se deben analizar y realizar para conseguir el objetivo de pasar de la figura actual a la propuesta.

Como lo mencionan Hernández et. al (2014) los estudios correlacionales tienen como propósito:

Conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. (p.81)

Adicionalmente se puede determinar en esta investigación un diseño no experimental ya que bajo este diseño se van a observar comportamientos de los colaboradores, curvas de aprendizaje, procedimientos entre otros, esto sin incurrir en la manipulación de la información y de manera seguida estudiar los datos.

Hernández et. al (2014) exponen que un diseño no experimental se puede definir como:

La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (p.149).

### **3.4 Alcance de la investigación**

El alcance de este proyecto se enfoca en desarrollar una propuesta que permita la Administración Estratégica de Farmacias del Gran Área Metropolitana (GAM), para establecer en la administración de farmacias un modelo que les ayude a evitar la quiebra.

Esta investigación se califica como novedosa por cuanto no existen antecedentes similares en nuestro en Costa Rica de una consultoría en asesoramiento de este tipo de negocios, el alcance se delimita de la siguiente manera:

- La etapa 1 va a hacer la etapa donde se realizará un diagnóstico donde se va a detectar el estatus actual de la operación de la farmacia analizar. Aquí se va a analizar de qué forma se están manejando las áreas que componen la administración de la farmacia tanto a nivel financiero, sistemático, logístico, comercial y mercadológico.
- Seguidamente se analizan los resultados, para determinar las carencias que actualmente tiene la farmacia y de esta forma se puede tener un parámetro para medir el tiempo que necesita para poder resolver las deficiencias encontradas que están generando la limitación del crecimiento de sus utilidades.
- Teniendo la planificación de la sistematización de los procesos, se procede a implementar la estrategia de la administración de farmacia, para que mensualmente logre el incremento de utilidades, el seguimiento, control y medición de las áreas más sensibles y que son el factor que llevan las farmacias a la quiebra.

### **3.5 Sujetos de estudio**

El sujeto corresponde a todas aquellas personas físicas o jurídicas de las cuales se obtendrá la información que dará los insumos correspondientes al tema de estudio. En el presente caso las personas jurídicas van a ser inicialmente los administradores de las farmacias donde se realizara el estudio en cuestión con la información suministrada se medirán procesos, procedimientos y cargas de trabajo, forma en la que administran los ventas , inventarios, entre otros.

### 3.6 Población y muestreo

Según Hernández et al. (2014), población se define como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174).

Para esta investigación se determina que la población total son cinco farmacias del GAM . Estos colaboradores cuentan con la experiencia suficiente y la pericia para poder ofrecer información relevante que permita conocer una parte muy importante de la información necesaria para considerar el cambio propuesto en esta investigación.

Barrantes (2014) indica lo siguiente sobre muestreo:

Recordemos las dos formas de seleccionar una muestra: la probabilística, típica del enfoque cuantitativo; y la no probabilística, típica del cualitativo. Esta determinativa se basa en hacer muestreos, utilizando varias estrategias en las cuales la habilidad y la creatividad del investigador pueden resolver el problema. Pueden utilizarse muestras estratificadas y, luego, seleccionar en cada subgrupo un número pequeño de cosas por estudiar. De hecho, permite descubrir detalles característicos, los cuales son similares o diferentes en los subgrupos” (pp. 248-249).

Según nos indica la definición anterior, y como se mencionó anteriormente se puede determinar que en el estudio del proyecto se realizará un muestreo a cinco farmacias del GAM de las

principales áreas a los cuales se les aplicará una encuesta e instrumentos de observación que permita conocer información relevante para fundamentar la toma de decisiones

### **3.7 Muestreo**

Es importante primeramente definir los términos de población que es el número de personas que conforman un lugar o espacio y una muestra es una pequeña porción de algo que representa un todo. Es por esto por lo que, con autores expertos en el tema, Se determinará la forma en que estos se aplicarán en el estudio del proyecto.

#### **3.7.1 Tipo de muestreo**

Según Barrantes Echeverría (2014) menciona que:

Las muestras pueden ser clasificarse en dos grupos: las probabilísticas y las no probabilísticas. En las probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la posibilidad de ser escogidos. En las no probabilísticas, la selección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de otras causas relacionadas con el investigador". (p.184)

Para la actual investigación se utiliza la muestra del 100%, intencionada no probabilística por cuanto los criterios son elegidos por el investigador, esto porque por un tema de experiencia y dominio del tema se seleccionan a los administradores del área para realizar el cuestionario.

### **3.8 Fuentes de información.**

Las fuentes de información como su nombre lo dicen, es la forma en que se va a encontrar todo lo que sea relacionado con el tema de la investigación, metodológicamente las fuentes de información se dividen en tres tipos que son las fuentes primarias, las fuentes secundarias y las fuentes terciarias.

Según Barrantes (2014) “Si la información no se toma de informantes humanos (personas), sino materiales, se estaría hablando de fuentes de información. En este caso, nos referimos a anuarios, expedientes, archivos, publicaciones periódicas, entre otros”. (p.124).

#### **3.8.1 Fuentes de información primarias**

Como lo indica Romero Flor (2016) “Las fuentes pueden ser primarias o directas y son, las que ofrecen un conocimiento que no ha sido tomado a su vez de otra fuente (por ejemplo, la obra de un determinado autor”. (p.18)

En este caso se realiza la consulta de fuentes primarias como lo son: Libros, documentos oficiales para la obtención de la información y datos reales de la población, consulta a expertos en el tema, manuscritos e información real obtenida de la observación Todas las fuentes primarias se encuentran debidamente referenciadas.

#### **3.8.2 Fuentes de información secundarias**

Para Romero (2016) están además las fuentes secundarias o las indirectas y las define “que son las que se requieren para, ofrecer un dato se han valido a su vez de otra fuente (es el caso del estudio sobre la obra de un determinado autor llevado a cabo por otro autor”. (p.18).

Para esta investigación se utilizarán estas fuentes secundarias como Comentarios, índices, opiniones de referentes en los periódico o páginas.

### **3.9 Instrumentos y recolección de datos**

Se refieren a cualquier tipo de recurso que se utiliza en la investigación para reunir la información y datos relacionados con el tema en estudio.

De acuerdo con lo señalado por Hernández et al. (2014): “Con la finalidad de recolectar datos disponemos de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas, es por ello que en un mismo estudio podemos utilizar ambos tipos”. (p.198)

### **3.10 Diseño de instrumentos para la investigación.**

Los instrumentos son parte fundamental del estudio, estos permiten al investigador contar con técnicas con las cuales puede determinar la forma en que recolecta la información requerida para analizar el caso en cuestión y además medir el cumplimiento y la relación de las variables para la obtención de un resultado. En este punto se relacionan los diseños de la investigación que se mencionan en apartados anteriores de este escrito que corresponden al diseño exploratorio y el

correlacional, primeramente, implica la recolección de datos de un tema poco explorado y la relación de sus variables para alcanzar un resultado.

La creación y el diseño de dichos instrumentos permitirán al investigador medir los resultados, posterior a la recolección de los datos. Medir significa “asignar números, símbolos o valores a las propiedades de objetos o eventos de acuerdo con reglas” Hernández et al (2014) (p.199).

Existen tres factores esenciales para la conformación de un instrumento de medición, que son la confiabilidad, la validez y la objetividad. Mismos que dan peso y relevancia al aporte que resulte de la aplicación de cada instrumento.

La confiabilidad permite que los datos o resultados obtenidos de un instrumento sean lo más veraces posible. Según afirma Hernández et al (2014):

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. Por ejemplo, si se midiera en este momento la temperatura ambiental usando un termómetro y éste indicara que hay 22°C, y un minuto más tarde se consultara otra vez y señalara 5°C, tres minutos después se observara nuevamente y éste indicara 40°C, dicho termómetro no sería confiable, ya que su aplicación repetida produce resultados distintos. (p.200)

La validez de un instrumento está estrictamente ligada con la evidencia o el respaldo con el que éste cuenta y que apoya los datos. De acuerdo con Hernández et al (2014):

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Por ejemplo, un instrumento válido para medir la inteligencia debe medir la inteligencia y no la memoria. Un método para medir el rendimiento bursátil tiene que medir precisamente esto y no la imagen de una empresa. (p.201).

Adicionalmente la validez es un criterio del que se pueden obtener distintos tipos de evidencia, pueden ser de contenido, de criterio o de constructo. Es así que se detalla cada una de acuerdo con la afirmación de Hernández et al (2014), en su libro Metodología de la Investigación. “La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en el que la medición representa al concepto o variable medida”. (p.201)

“La validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo”. (p.202).

“La validez de constructo es probablemente la más importante, sobre todo desde una perspectiva científica, y se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico”. (p.203).

La objetividad de un instrumento debe estar bien direccionada a lograr el objetivo, para así lograr alcanzar el resultado deseado sin desviarse de las metas. Según Hernández et al (2014) la objetividad del instrumento Se refiere “al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan”. (p.207)

### **3.10.1 Proyección de estados financieros**

La proyección de los estados financieros proporciona el insumo requerido para conformar un análisis que permita evaluar tanto, la evolución del comportamiento del negocio en años anterior, como proyectar las situaciones futuras de acuerdo con el comportamiento que se ha venido presentando.

La proyección de estados financieros incluye la información de los cinco años anteriores a la presentación del estudio, además se proyectan los cinco años posteriores.

Dentro de este análisis se determinan las tasas de crecimiento razonables, considerando el análisis de sensibilidad financiera y evaluando de forma razonable y objetiva el posible crecimiento que se puede proyectar de acuerdo con el comportamiento de las diferentes cuentas durante los periodos anteriores. De esta forma se obtienen diferentes escenarios desde los cuales se derivan las posibles situaciones esperadas.

### **3.10.2 Observación**

Según Hernández et al (2014) define la observación de la siguiente manera, “Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p.260).

Para el desarrollo de esta investigación se desarrollaron pruebas estandarizadas, guías de observación para analizar las variables y sus indicadores

### **3.10.3 Entrevistas**

Esta técnica implica la participación de dos elementos, el primero es el entrevistador que es la persona que ejecuta una serie de preguntas para obtener información y el segundo elemento es el entrevistado que es la persona que da respuestas a las preguntas realizadas por el entrevistador.

Para Ulate y Vargas (2016) “La entrevista es una práctica que permite al investigador obtener información de primera mano por efectuarse directamente o por vía telefónica también es posible llevarla a cabo por correo electrónico vía Skype o medio semejantes” (p.76)

Las entrevistas se pueden clasificar en:

- **Estructuradas:** cuando el entrevistador utiliza una guía de preguntas, pero tiene la libertad de introducir otras preguntas para precisar conceptos u obtener mayor información.
- **Semiestructurada:** cuando el entrevistador utiliza una guía de preguntas, pero tiene libertad de introducir preguntas para precisar conceptos u obtener más información.

Según lo anterior Ulate y Vargas (2016) mencionan que:

Las entrevistas pueden ser estructuradas y no estructuradas. Aquí se recomienda el uso de las primeras; para este tipo se prepara el cuestionario en el cual se anotan las respuestas del entrevistado. Siempre es indispensable elaborar y realizar el cuestionario antes de hacer la entrevista sólo así se puede sacar máximo provecho de la oportunidad que se presenta durante el encuentro. (p.77)

Para esta investigación se determina la entrevista estructurada por medio de un cuestionario, como una de las técnicas de recolección de datos a utilizar, dado a que, según el tipo de proyecto, permite obtener la información de primera mano y además en caso de ser necesario más de una cesión. Para aplicar la entrevista a profundidad, se utilizó una guía estructurada con preguntas a los administradores o dueños de las farmacias estos son los que conocen a profundidad tanto la operativa como las gestiones correspondientes a los nuevos procesos que se deben de realizar partiendo de los procesos que ya se encuentran establecidos.

El cuestionario para Hernández et al (2014) es “tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p.217)

#### **3.10.4 Aplicación del FODA**

Para el desarrollo del estudio de viabilidad se incorporará la realización de un análisis FODA.

### **3.11 Determinación de las Variables**

Barrantes en su libro Investigación: Un camino al conocimiento (2014) define una variable como “todo rasgo, cualidad o característica cuya magnitud puede variar en individuos, grupos u objetos. En otras palabras, es aquello que se medirá, controlará y estudiará en una investigación”. (pág.188).

Por otra parte, para Hernández et al (2014) define que una variable es “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.93).

#### **3.11.1 Clasificación de las variables**

Barrantes (2014) define que “Las variables pueden clasificarse, según lo que midan en cualitativas y cuantitativas”. (p.190)

### 3.11.2 Definición de las variables

Según Barrantes (2014) “las variables deben definirse conceptual, operacional, e instrumentalmente”. (pág. 190).

Se definen de la siguiente manera:

**La definición conceptual es similar a una de términos.** “Son definiciones de diccionario, de libro especializado y describen la esencia o características reales de un objeto o fenómeno. Algunos las denominan definiciones reales. Estas son necesarias, pero insuficientes para definir una variable”. (pág.190).

Es la capacidad que tiene una organización de evaluar si un proyecto es posible de realizar y esquematiza todos los requerimientos financieros que le permitirán satisfacer todas sus necesidades financieras a corto, mediano y largo plazo.

**La definición operacional:** “especifica qué actividades operaciones deben efectuarse para medir una variable se hace en intervalos o clases mutuamente excluyentes de brindar más información sobre la variable. Esta definición se halla íntimamente relacionada con la teoría y con la experiencia del investigador.” (pág.190).

Analizar los principales estados e indicadores financieros y evaluar los resultados financieros que permiten determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

**La definición instrumental:** “se definen y se elaboran los instrumentos y medios con los que se recolectara la información” (pág.191).

**Tabla 1**  
*Tabla de Variables*

**Objetivo General:** Diseñar una propuesta que permita una Administración Estratégica a las farmacias del GAM, mediante el estudio homólogo para ofrecer una alternativa que permita la sostenibilidad en el tiempo de los negocios farmacéuticos

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	indicadores	Definición Operacional	Definición Instrumental
1. Diagnosticar la gestión administrativa y de mercado actual de los negocios farmacéuticos del GAM.	Gestion Administrativa Gestión de Mercadeo	"proceso que consiste en aplicar con efectividad la planeación, organización, dirección y control en las empresas, utilizando los recursos adecuados, para lograr los propósitos fijados. ( Luna 2014,p333)	planeación ,orgaización , integración del personal, dirección, control, Mecha....	Entrevistas a los dueños de famarcias , Observación	Cuestionario
2. Comprender cómo funcionan los negocios farmacéuticos del GAM en terminos financieros, comercial	Funcionamiento financieros y comercial	es el arte de transformar los datos de los estados financieros en información útil para tomar una decisión informada.	punto de equilibrio, flujo de efectivo, rentabilidad, inventarios,compras, costos, margenes de utilidad, resumen financiero. Proyecciones presupuestos de ventas	Pruebas estandarizadas	Tablas comparativas
3. Analizar las variables administrativas, financieras, mercadológicas y de logística de los negocios farmacéuticos.	variables administrativas , finacieras mercadologico, logistica	Diversos autores han definido a la empresa como: Peter Ducker "Actividad económica organizada dirigida a la producción de bienes y servicios para el mercado". Oscar Johansen "Actividad que combina el trabajo, esfuerzo o energía humana con ciertos recursos con el fin de producir algún bien o servicio.",	comprar margen de utiidad, dia de inventario, metodo de compra, estrategias de precios, y desarrollo merchar....	Pruebas estandarizadas	
4. Diseñar una propuesta para implementarla en el nuevo modelo de administración estratégica para farmacias.	Modelo de Administracion Estrategica para Farmacias.	La Empresa se caracteriza por su organización, que implica la coordinación de los elementos materiales y personales necesarios para la producción, los sujeta a una dirección común y los ordena en el espacio y tiempo (p 12).	MODELO A LA MEDIDA DE CADA NEGOCIO		FODA

Fuente: Elaboración propia (2020) con datos extraídos de los objetivos estratégicos

## **Capitulo IV**

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

#### 4 Análisis e Interpretación de Resultados

En este capítulo se realizará el análisis e interpretación de los resultados de instrumentos aplicados para determinar el estatus de las farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare.

Con las entrevistas realizadas, en el método de la observación y las pruebas estandarizadas que se lograron aplicar en la investigación a las farmacias Serfa, Carmiol, Don Hernán y Farmacare, la información fue suministrada por los dueños de farmacia, a los cuales se les aplicó una entrevista, por medio de la observación se obtuvieron datos importantes complementando con las pruebas estandarizadas.

Posteriormente se detalla los resultados obtenidos, con base a los objetivos de la investigación aplicando las variables y los instrumentos diseñados, para recopilar y analizar la información.

En relación con el objetivo 1 “Diagnosticar la gestión administrativa y de mercado actual de los negocios farmacéuticos del GAM” se obtuvieron los siguientes resultados de las entrevistas aplicadas, a los dueños farmacéuticos de las farmacias Serfa, Carmiol, Don Hernán y Farmacare, tomando como parámetro la variable de “Gestión Administrativa”, por la cual se obtuvieron las siguientes interpretaciones.

Los datos se obtuvieron mediante la aplicación de una entrevista y cuestionario, para alcanzar la medición de la gestión administrativa, permitiendo realizar un análisis sobre la aplicación de cada uno de los elementos en estudio.

En la entrevista semiestructurada aplicada a los dueños de las farmacias, se les realiza la consulta a los entrevistados que si cuentan dentro de su estructura con una sistematización integral, que le garantice la productividad y eficiencia de los procesos, funciones, tareas, controles, seguimientos que le garanticen el buen funcionamiento de la operación administrativa de las farmacias , A dicha pregunta los entrevistados indicaron que por la poca formación académica en el área administrativa todos las funciones de la operación de las farmacias se realizan empíricamente , debido a que su formación universitaria es con un enfoque en salud. Siendo esta una de las debilidades que tienen los

farmacéuticos en Costa Rica, que están generando que las farmacias no logren mantener su operación en el mercado por años.

Otra de las preguntas realizadas, fue que, si existen contratos laborales, perfiles de puesto con los parámetros de sus Kpis, Key (indicadores de desempeño), para poder tener dentro de sus farmacias parámetros de medición que le ayuden a poder operar recursos que tengan responsabilidades y prioridades en sus funciones, para hacer la operación más productiva, la respuesta de los doctores fue que carecen de dichos contratos y perfiles de puesto, siendo esto parte de los factores que les ha generado reprocesos en pérdida de tiempo y dinero.

Al consultar si existe algún programa de compensación variable, donde se puedan evaluar los 3 factores más sensibles que hacen que las farmacias logren alcanzar sus cuotas de ventas, inventario ideal y crear fidelidad de los clientes, logrando generar una recompra y de esta forma cumplir con el alcance de ventas, inventarios sanos y con cobertura, para cubrir las necesidades de los clientes y la fidelización de los pacientes mediante algún programa de plan paciente en medicamentos crónicos.

Los doctores comentan que por un tema de tiempo y desconocimiento de programas similares al que se consulta en la entrevista, no se cuenta con ninguna estrategia para llevar el control, medición y seguimientos de estos 3 factores que se mencionan como sensibles en las farmacias, que solamente manejan cambio de planes de pacientes de clientes, porque los laboratorios son los que llegan a ofrecer dicho servicio, pero que hasta el momento no ha generado una recompra en dicha dinámica, para poder aumentar las ventas con los programas antes mencionados.

Al consultar sobre si ha existido dentro de la estructura organizacional de las farmacias alguna estrategia de integración del personal, donde se logren resolver las necesidades de recursos humanos, donde se pueda proyectar las necesidades futuras de los colaboradores, las respuestas fueron muy similares, indican que carecen de un conocimiento y una propuesta estructurada para poder implementar estos procesos de análisis y de evaluación, pero que sería importante implementarla en algún momento porque, en las farmacias es muy difícil reclutar personal que cumpla los requisitos básicos para trabajar en estos puestos.

Indican además que a veces desean realizar proyecciones futuras de las necesidades que tienen las farmacias en recurso y capacitaciones que necesita el personal, pero por un tema de tiempo y presupuesto aún no se han logrado, pero si ven de gran importancia realizar dicha integración.

Mencionan los dueños de las farmacias que por limitación de cantidad de personal donde por un tema de falta de presupuesto para contratar nuevos recursos, para que se encargue de realizar todo un análisis en el reclutamiento de nuevos recursos y poder dar una inducción a los empleados, para que conozcan el funcionamiento de las farmacias tanto de la visión, misión, reglamentos y políticas ha generado que tengan una rotación de personal y renuncias muy altas.

Se les pregunta a los doctores que si pueden detallar cuales son las funciones que ellos desarrollan en las farmacias como administradores y que cuales son las razones financieras en las que se enfocan para que la farmacia sea un negocio rentable cada día, por lo difícil que es la industria farmacéutica y todas las guerras de precios que actualmente se están generando en el mercado farmacéutico.

A esta pregunta mencionan que ellos no llevan ningún control o función específica en cuanto a administración de la farmacia, que tenga que ver con proyecciones, análisis, seguimiento, medición, informes que le pueda dar un panorama más amplio del estatus de la farmacia, solamente se enfocan en lo básico y tratar de salir con las tareas más urgentes.

Por otro lado, se les consulta a los dueños de las farmacias que tanto aprovechan la tecnología para automatizar la operación en cuanto a facturación, pedidos en línea, compras, control de pacientes y seguimientos, los doctores compartieron en la entrevista similar que cuentan con un software que adquirieron cuando empezaron, pero que a pesar de que es integrado, solamente lo utilizan para facturación e ingresar la mercadería.

Pero por falta de capacitación del proveedor donde se adquirió comentan los dueños, que lo aprovechan solamente lo utilizan para facturar. Generando que no se tenga controles más detallados como, por ejemplo: de las ventas por producto, vencimiento, cuenta por cobrar, cuenta por pagar,

márgenes de utilidad, situación que ha ocasionado que sus inventarios estén muy altos y no logren detectar que productos no tienen rotación pero que ya pagaron a los proveedores.

Se les consulto a los dueños de las farmacias que, si contaban con estrategias para el desarrollo de Mercadeo, para posesionar sus negocios y además para crear fidelidad o si también tenían algún plan de incentivo con los laboratorios farmacéuticos por desarrollar el merchandising en punto de venta donde obtenga beneficios de ingresos adicionales por la recomendación en mostrador de productos de interés de los laboratorios.

En cuanto a esta pregunta solamente la farmacia Serfa indica que han realizado un mercadeo muy básico, mismo que ha consistido en mandar a realizar unos volantes para los aniversarios y alguna rifa que realizan esporádicas, pero nada planificado que puedan medir si tuvo algún impacto positivo en las ventas.

Pero indican que es algo que los ha dejado en desventaja con las grandes cadenas de farmacias propias y extranjeras como La Bomba, Farmavaleu, Fischel y Sucre, las cuales cuentan con un plan de mercadeo anual, donde se han dado cuenta por información de los propios agentes de venta que obtienen grandes sumas de dinero que es utilizado para generar tránsito de clientes y crear una fidelidad que la en convertida en el incremento de ventas.

Por otro se les consulta que, si tiene alguna persona dentro de su organigrama encargado de realizar un análisis financiero-mensuales, con proyecciones semanalmente del comportamiento de la farmacia en cuanto a los gastos fijos y variables y del cumplimiento de los compromisos de pagos a los proveedores, cuenta por cobrar a clientes, pagos de préstamos bancarios o de apalancamiento.

Los doctores mencionan que por lo general las farmacias manejan una estructura organizacional muy básica, misma que no llega a superar un número de 4 empleados y por dicha razón comentan los doctores que la única persona que tienen de apoyo con conocimiento financiero es el Contador, sin embargo, al ser un servicio *Outsourcing*, la función de este es solamente realizar las declaraciones de renta y venta, IVA.

Además, indican que el contador no se mete mucho con la parte financiera comercial, que solamente les entrega un estado financiero, pero que dicho estado no saben interpretarlo y que por lo general el

contador no saca el tiempo para explicarles, aumentando más aun el desconocimiento de la administración de la farmacia.

Solamente a la directriz de los contadores es que se diariamente se vayan guardando las facturas de compra a proveedores y de gastos en folders para después, llevarlos a su oficina en conjunto con las facturas electrónicas aceptadas en el sistema, pero no hay una conciliación de los bancos vs las utilidades netas que la farmacia obtiene.

Por dicha situación de desorden por lo general siempre se dice que la farmacia le queda un monto de ganancia y no se ve reflejado en los bancos situación que les preocupa demasiado.

**Tabla N° 2**  
**Resumen de las entrevistas realizadas a los dueños de las farmacias en estudio**

**Entrevistas semiestructuradas sobre la Administración Financiera , Comercial y Mercadológica de las Farmacias**

<b>Pregunta</b>	<b>Entrevistado 1 (Dr. Farmacia Carmiol)</b>	<b>Entrevistado 1 (Dr. Farmacia Serfa)</b>	<b>Entrevistado 1 (Dr. Farmacia D. Hernán)</b>	<b>Entrevistado 1 (Dr. Farmacia Farmacare)</b>
<b>1-</b> Cuenta la farmacia con sistematización de procesos , Perfiles de Puestos, Contratos Laborales , Procedimientos etc.	Actualmente no se cuenta con ningún programa de sistematización y los controles y perfiles son básicos funcionan según experiencia.	No había escuchado sobre ese termino y menos que se maneja en las farmacias , trabajamos a pura experiencia pero sin control y medición	No contamos ni con contratos , ni perfiles de puesto y menos con procedimientos.	Teníamos algo manual pero se dejo de usar hace mucho tiempo , no con el detalle que preguntan.
<b>2-</b> Tiene Conocimiento Administrativo del Manejo de la Farmacia , Análisis de Ventas, Costo de Mercadería Vendida, Compras ,Márgenes , Ganancia, Utilidad Neta.	Básicamente la administración que realizo es básica porque no es mi formación.	No tengo ninguna formación y el conocimiento es mínimo.	Mi formación es 100% salud en la Universidad solo un curso tuve.	De administración no conozco mucho lo que hago lo aprendí empíricamente.
<b>3-</b> Aprovecha la Tecnología en la Administración de su Farmacia	Tengo un software pero solo lo utilizo para facturar no en otras cosas.	Sinceramente es utilizado como un 30% de su capacidad por falta de capacitación.	No en tecnología solamente el software y es muy viejo y no se usa para administrar.	Definitivamente no lo aprovecho.
<b>4-</b> Tiene Control sobre las Finanzas de su Farmacia , control de Cuenta por Pagar , Cuenta por Cobrar, Cierre Financiero del Mes.	No eso lo ve el contador , pero solo declaró IVA.	No en finanzas tengo poco conocimiento y no me gustan los números.	No tengo conocimiento , me gustaría aprender pero el contador es básico lo que me enseña.	De hecho que creo que no porque me entregan los Estados Financieros y no se interpretarlos.
<b>5-</b> Implementa Estrategias Comerciales en la Farmacia , Productos A, B,C , Márgenes diferenciados etc.	Quisiera realizar estrategias pero no tengo el conocimiento para hacerlo.	No se implementa nada de eso porque al no saber puedo perder dinero.	No lo que hago es muy empírico y no se ha podido medir.	No se implementan ninguna estrategia.
<b>6-</b> Tiene control sobre el Manejo Logístico , Inventarios, Compras , Pedidos Sugeridos etc.	Muy poco los inventarios son un caos en las farmacias es muy difícil controlar al igual que la compra.	No tengo ningún control planificado todo es por encima.	De eso no tengo conocimiento , falta de que me capaciten.	No de hecho he perdido mucho dinero por los inventarios y las compras.
<b>6-</b> Desarrolla Mercadeo en la Farmacia, Merchandising, publicidad , promociones , redes sociales etc.	No tengo presupuesto ni conocimiento.	Solamente he realizado unos volantes y una rifa en todo lo que tengo de tener la farmacia.	No desarrollo ningún tipo de plan de mercadeo.	Quisiera realizar alguna propaganda o estrategia pero no tengo ni el personal ni el conocimiento para hacerlo.

**Tabla 2 Resumen de las entrevistas realizadas a los dueños de las farmacias en estudio**

Fuente: Elaboración propia (2020) con datos obtenidos en las entrevistas realizadas en el diagnostico

En cuanto al objetivo 2 “Comprender cómo funcionan los negocios farmacéuticos del GAM en términos financieros, comercial” la cual cuenta con la variable “Administración financiera y comercial” se aplica el instrumento de prueba de cumplimiento basado en la Tablas Comparativas de las razones financieras más sensibles de las farmacias, con el fin de ser utilizados como una comparación y la fluctuación que han tenido en los periodos analizados.

Con el diagnóstico realizado a las farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare se logra comprender que los negocios en la industria farmacéutica, específicamente las farmacias tienen un manejo Administrativo, Financiero, Comercial y Mercadológico, totalmente empírico y con poco conocimiento en las áreas económicas.

Dicha situación se genera porque los dueños de las farmacias en Costa Rica, por su formación poco conocimiento en administración, y a pesar de que son profesionales universitarios sus carreras tienen un enfoque en salud y no tienen el tiempo por temas legislativos de los entes que los controlan de seguir preparándose en dichas áreas donde tienen estas debilidades.

Situación que ha afectado a las farmacias específicamente independientes, que son las más vulnerables a llegar a la quiebra.

Indican los dueños que los factores que afectan a las farmacias y cuestan controlar son los inventarios, las compras en excesos, disminución de ventas, los márgenes de utilidad cada día son más bajos por tratar de competir contra las grandes cadenas.

Además de la falta de capacitación en el manejo del flujo de efectivo, para poder cumplir con sus compromisos de operación y de pagos a los proveedores, porque ha generado que les cierren el crédito y por ende le suspenden los despachos de mercadería.

Con la comparación realizada a las farmacias y tomando como parámetro el modelo del funcionamiento de otras farmacias que tienen años de operar en el mercado, las cuales gozan de la estructura y el organigrama muy efectivos que les ayudan a tener resultados positivos y el alcance

de sus metas por muchos años, con esta comparación se logra detectar las áreas de oportunidad que tienen las farmacias en estudio.

En cuanto al objetivo 3 “Analizar las variables administrativas, financieras, mercadológicas y de logística de los negocios farmacéuticos.” la cual cuenta con la variable “Administrativa , financiera , comercial y mercadológica ” se aplica el instrumento de prueba de cumplimiento basado en las tablas comparativas de las razones financieras más sensibles de las farmacias en los periodos 2018 y 2019, con el fin de ser utilizados como una comparación y la fluctuación que han tenido en los periodos analizados.

#### **4.1 Análisis de Razones Financiera**

Mediante los datos obtenidos en la investigación realizada del funcionamiento de las farmacias se procede a realizar los análisis de las variables administrativas, financieras, mercadológicas, siendo este el parámetro de medición, para determinar la efectividad del funcionamiento de las farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare.

Con la medición de las razones financieras se puede identificar con detalle las fugas de dinero y tiempo que pueden estar teniendo las farmacias en estudio y de esta forma aprovechar para que sean de conocimiento de los dueños para que puedan tomar decisiones.

**Tabla N° 3**

*Análisis de Ventas para identificar el Comportamiento de las Ventas 2017 al 2019 de las farmacias en estudio.*

## Análisis Comparativo de Ventas Periodo 2017 al 2019

<b>Rubros</b>	<b>Farmacia Carmiol</b>	<b>Farmacia Serfa</b>	<b>Farmacia Don Hernán</b>	<b>Farmacia Farmacare</b>
Ventas Periodo 2017 -2018	19 296 537,70	24 472 690,90	27 140 178,52	16 393 641,84
Ventas Periodo 2018 -2019	16 779 598,00	22 452 010,00	25 603 942,00	15 179 298,00
Decrecimiento en Montos	2 516 939,70	2 020 680,90	1 536 236,52	1 214 343,84
Decrecimiento en Porcentaje	13,04%	8,26%	5,66%	7,41%

**Tabla 3 Análisis Comparativo de Ventas Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2017 al 2019**

Fuente: Elaboración propia (2020) con datos extraídos del software de las farmacias en estudio Periodo 2017-2019

Como lo muestra la tabla N 1 , el análisis realizado a las ventas de las farmacias se procede a medir los periodos septiembre del 2017 a octubre 2018 y el periodo de octubre 2018 a septiembre 2019, con el fin de poder evaluar 2 periodos fiscales y determinar el comportamiento que han tenido las ventas de un periodo a otro de esta forma podemos tener un panorama más amplio, si el efecto de la fluctuación va con efecto de crecimiento o de lo contrario las farmacias están decreciendo ,de esta forma podemos proyectar cual sería el Punto de Equilibrio que debería tener para poder llegar a ser negocios con rentabilidad y con una proyección de aumentar sus utilidades.

Cuando se revisan los resultados de los análisis se logra identificar que todas las farmacias están sufriendo un efecto similar decrecimiento del periodo anterior al periodo 2018-2019, situación que por el conocimiento del negocio los doctores detectaron en algún momento, pero no en detalle de las cifras, factores que los llevaron a dicho decrecimiento.

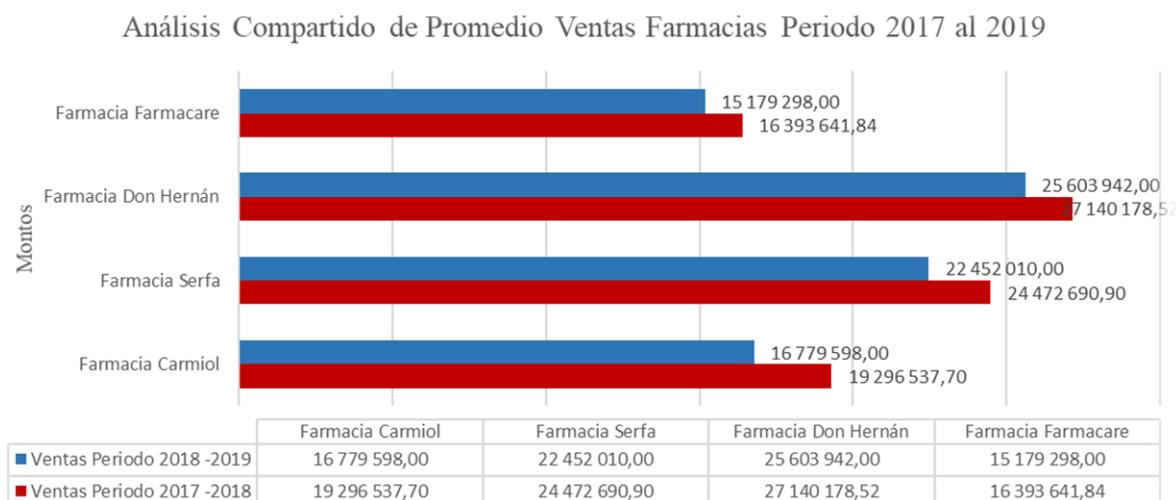
Las 4 farmacias analizadas tienen un decrecimiento en ventas que superan casi el monto de 1,500,000 colones promedio mensual, siendo esto un común denominador en el comportamiento de las ventas a pesar de que las 4 farmacias se localizan en diferentes ubicaciones geográficas.

Cuando se analiza el decrecimiento en las ventas de las farmacias por porcentaje el mismo nos da porcentajes que están afectando directamente el alcance del punto de equilibrio que necesitan las farmacias para ser rentables y seguir operando en el mercado farmacéutico.

Indican los dueños que no tienen claro cuál ha sido la situación que ha generado que las farmacias estén teniendo estos efectos de pérdida de ventas, en realidad los dueños apuntan a un tema de la economía del país y las guerras de precios que han practicado en el mercado las farmacias extranjeras y nacionales.

Sin embargo, con lo analizado se puede detectar que si puede que lo que mencionen tenga un porcentaje de veracidad, sin embargo, queda demostrado en este primer análisis que el tema más delicado y se está generando por el desconocimiento en la Administración de las Farmacias.

### Análisis Comparativo de Promedio Ventas Farmacias Periodo 2017 al 2019



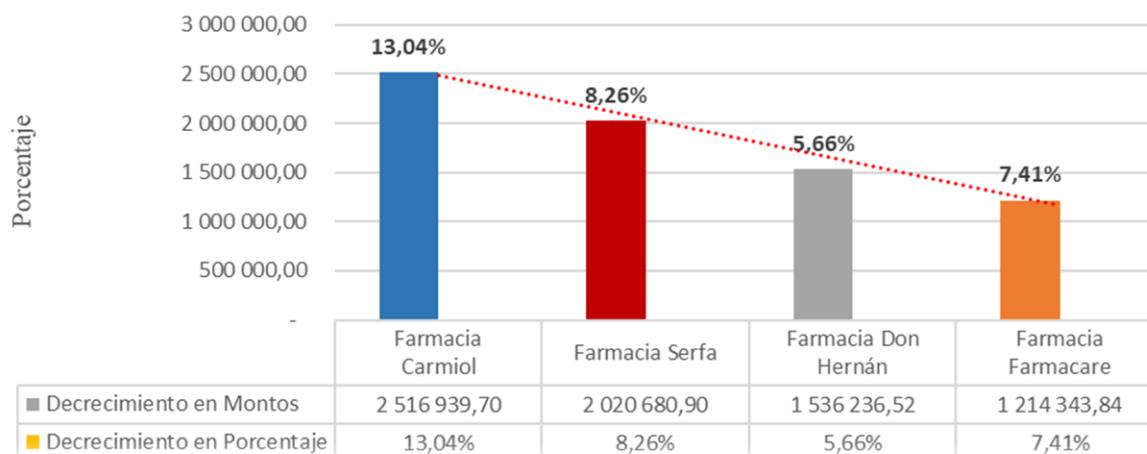
**Gráfico 1 Análisis Comparativo de Promedio Ventas Farmacias Periodo 2017 al 2019**

Fuente: Elaboración propia (2020) con datos extraídos del software F de las farmacias en estudio Periodo 2017-2019.

En el gráfico N 1 se muestra el análisis y el desarrollo anterior del decrecimiento que tuvieron en ventas promedio las farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare.

## Análisis Comparativo decrecimiento de Farmacias Periodos del 2017 al 2019.

### Analisis Comparativo decrecimiento de Farmacias en Periodos del 2017 al 2019



**Gráfico 2 Análisis Comparativo decrecimiento de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2017 al 2019**

Fuente: Elaboración propia (2020) con datos extraídos del software de las farmacias en estudio Periodo 2017-2019.

En el análisis detallado del porcentaje decrecimiento que tuvieron las farmacias en estudio, se puede visualizar en el grafico N 2 que el mismo llego alcanzar hasta un 13.04% en el caso de farmacia Carmiol, de un 8.26% farmacia Serfa, 5.66% de farmacia don Hernán y un 7.43% lo obtuvo la farmacia Farmacare.

En el análisis realizado a los datos obtenidos de en la investigación a las farmacias en estudio, donde se tuvo que extraer información del software, para poder determinar cuál es el status general de las farmacias cuando se toman integralmente las razones financieras.

Además de la información extraída del software de las farmacias, se procedió a revisar los estados financieros de las farmacias de los 2 periodos del 2017 al 2019, para poder comparar la veracidad de la información, lo cual solamente las ventas y las compras son los datos más certeros que al compararlos con los datos del software.

Se consultó a los dueños y al encargado de la contabilidad, pero se indica que dichos estados financieros realizados son exclusivamente informativos para presentar a tributación, pero que algunos datos no coinciden, pero no supieron justificar del porqué.

En cuando al análisis Administrativo Financiero Comercial realizado para la medición de la rentabilidad de cada una las farmacias nos reflejan la siguiente información:

En el caso de farmacia Carmiol como lo ilustra el grafico N 2 a pesar de tener un decrecimiento de un 13.04% en las ventas comparadas con el periodo 2017-2018 , también tiene una ventaja a diferencia de las demás farmacias, la misma cuenta con un margen de utilidad sobre costo de un 48.15%, siendo este rubro en las farmacias de Costa Rica el promedio normal un 30.00% a 35.00%, por lo que haga generado que el aumento de margen lo ayudara a poder cubrir sus gastos fijos , a pesar del faltante de ganancia que tuvo por las ventas perdidas en comparación al año pasado.

En el caso de la farmacia Serfa el grafico N 2 muestra el decrecimiento del 8.26% en ventas que tuvo en comparación al año pasado 2017-2018, el efecto de esta farmacia si repercutió directamente en las utilidades netas, porque la brecha de perdida de ganancia que obtuvo por el decrecimiento en las ventas y al contar con un margen de utilidad de un 31.28%, le ocasiono que en el cierre financiero del mes está teniendo una perdida aproximada de -250,217.35 colones mensuales.

En el caso de farmacia Serfa, pudo cubrir sus gastos fijos y variables, y esto se debió al buen manejo de las compras inteligentes, esto porque la compra promedio mensual es inferior al costo de mercadería vendida, dando rotación sin saberlo a inventario que posiblemente está pegado, pero de igual forma debe identificar estas deficiencias para que pueda solucionarlo lo antes posible porque ahora está limitado al proceso de la compra.

En cuanto a la farmacia don Hernán el grafico N 2, se le identifica que, a pesar de ser la farmacia con mayor monto de ventas mensuales de las 4 farmacias, y de ser la que tuvo menos decrecimiento en ventas 5.66% comparado al año anterior 2017-2018, este no fue el factor que le disminuyo la utilidad neta, sino que también tuvo alguna situación que hace que a pesar de que tenga una

ganancia aproximada de 6,785,044 colones solamente le quedan después de gastos 235,044.63 colones mensuales.

Y de igual forma lo que le ayudo a esta farmacia para poder aumentar su utilidad neta fue que su costo de mercadería en la mayoría de los meses fue mayor que la compra y por el límite de crédito que tiene de los proveedores le beneficia para tener una buena liquidez.

La farmacia Farmacare es la que ha salido más afectada en el análisis realizado del comparativo con año anterior 2017-2018, según el grafico N 2 , porque a pesar de contar con los gastos más bajos de todas las farmacias en estudio, y de tener un decrecimiento de un 7.41%, es la farmacia cuenta con un margen de utilidad sobre costo muy por debajo del promedio del mercado 26.52%, por lo cual está generando que no pueda cubrir sus gastos fijos, dejando una pérdida de -1,618,114,57 colones mensuales , monto que difícilmente si no realiza una estrategia para revertir esta pérdida puede llegar a quebrar.

Porque a pesar de que tiene un buen manejo de compras inteligentes al compararlo con el costo de mercadería vendida siempre queda un saldo negativo en su cierre financiero mensual.

Por la situación de los resultados obtenidos en el análisis realizado a las farmacias anteriormente se procede a tomar como parámetro el análisis detallado de la Administración Financiera y Comercial del periodo octubre 2018 a septiembre 2019, para poder ir proyectando una solución integral para el periodo 2020.

Donde se puede detectar en cuales razones financieras son las que han sufrido los declines y porque situación se ha presentado dicho efecto.

**Tabla 4**  
**Análisis de la Administración Financiera Comercial de Farmacias 2018-2019**

Análisis de la Administración Financiera Comercial de Farmacias 2018-2019

Rubros	Farmacia Carmiol	Farmacia Serfa	Farmacia Don Hernán	Farmacia Farmacare
Ventas	16 779 598,00	22 452 010,00	25 603 942,00	15 179 298,00
Costo Mercadería	11 326 228,65	17 102 227,35	18 818 897,37	11 997 412,57
Ganancia	5 453 369,35	5 349 782,65	6 785 044,63	3 181 885,43
Compras	10 825 487,00	18 154 269,00	17 715 436,00	10 500 000,00
Margen S/Costo	48,15%	31,28%	36,05%	26,52%
Margen S/Venta	32,50%	23,83%	26,50%	20,96%
Gastos	5 150 000,00	5 600 000,00	6 550 000,00	4 800 000,00
Utilidad Neta	303 369,35 -	250 217,35	235 044,63 -	1 618 114,57
Costo Mercadería (-) Compras	500 741,65 -	1 052 041,65	1 103 461,37	1 497 412,57

**Tabla 4 Análisis Administración Financiera Comercial de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019**

Fuente: Elaboración propia (2020) con datos extraídos del software F8 de las farmacias en estudio Periodo 2018-2019.

Con la información del análisis de la tabla N° 2 anterior se puede mostrar un extracto a nivel macro de los estatus administrativos financieros comerciales de las 4 farmacias en estudio, donde se utilizaron los datos recopilados , para poder realizar un análisis comparativo del funcionamiento de cada una de las razones financieras que tienen en común las farmacias, de esta forma se podrá tener un panorama más amplio de la necesidad que pueden tener las farmacias del GAM en contar con el diseño de una Propuesta que permita la Administración Estratégica de Farmacias.

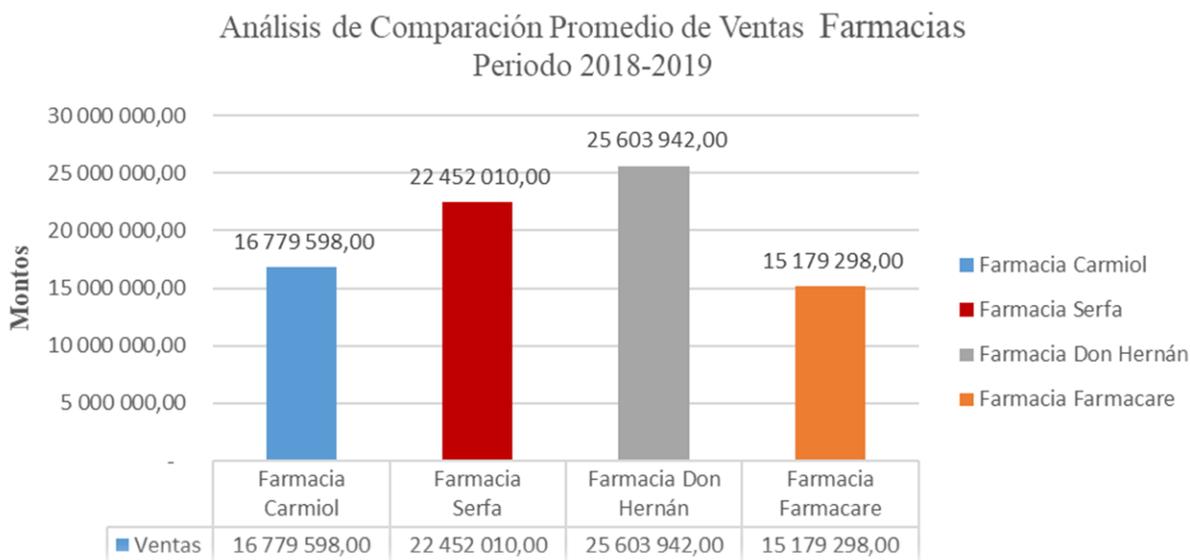
Donde podrán conocer estrategias de cómo hacer para vender más mensualmente y también si es factible vender más o si es mejor aumentar puntos de utilidad sobre costo, de esta forma podrían identificar algunas fugas de flujo del dinero que por lo general según el estudio realizado lo están sufriendo la mayoría de las farmacias del país.

Además de cuáles son las estrategias correctas para poder aumentar el margen de utilidad sobre costo, pero sin llegar a darse a conocer con una farmacia de precio alto, donde se puedan realizar estrategias de precios diferenciados que le generen el aumento del tránsito y la fidelidad de los clientes.

Del cómo realizar compras inteligentes sin comprometer los rubros en las Cuentas X Pagar a proveedores, ni tampoco los inventarios que al final afecten la imagen de la farmacia por faltantes.

En el análisis de este cuadro se podrá determinar porque a pesar de que unas farmacias tienen ventas más elevadas que otras tienen ganancias muy similares a otras que venden menos y además de porque el margen de utilidad sobre costo varía tanto de una farmacia a la otra, si se supone que ya existen un margen promedio del mercado para operar.

### Análisis Comparativo Promedio de Ventas Farmacias 2018-2019



**Gráfico 3 Análisis Comparativo Promedio de Ventas de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019**

Fuente: Elaboración propia (2020) con datos extraídos del software F8 de las farmacias en estudio Periodo 2018-2019.

En el gráfico N 3 anterior se que muestra las ventas promedio de las farmacias en el periodo octubre 2018 a septiembre 2019 , donde se a poder visualizar que sus razones finacieras a pesar de tener ventas similares una farmacia puede ganar mas que la otra , y por otro lado como farmacias que tienen los montos de ventas mas altos , pero al final de mes cuanto se cancelan los gastos fijos y variables la utilidad neta es muy baja.

Y si a todos estos factores como se puede visualizar en la tabla N 1 , se les suman el decrecimiento de ventas que tuvieron en la comparacion del periodo de octubre 2017 a septiembre 2018 vs el periodo octubre 2018 a septiembre 2019 , el panorama quedaria todavia mas critico.

### **Tabla 5**

#### ***Análisis Comparativo Promedio de Ventas Farmacias 2018-2019***

#### *Análisis de las Ventas vs Ganancias de Farmacias 2018-2019*

<b>Rubros</b>	<b>Farmacia Carmiol</b>	<b>Farmacia Serfa</b>	<b>Farmacia Don Hernán</b>	<b>Farmacia Farmacare</b>
Ventas	16 779 598,00	22 452 010,00	25 603 942,00	15 179 298,00
Ganancia	5 453 369,35	5 349 782,65	6 785 044,63	3 181 885,43

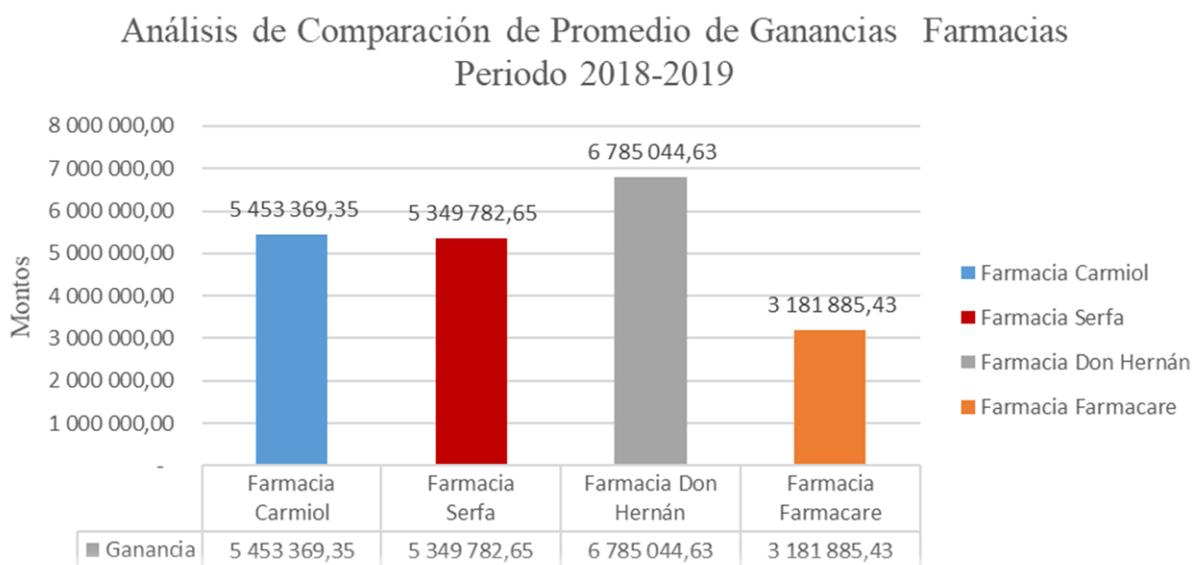
**Tabla 5 Análisis de las Ventas vs Ganancias de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019**

Fuente: Elaboración propia (2020) con datos extraídos del software F8 de las farmacias en estudio Periodo 2018-2019.

En la tabla N 5 anterior se puede demostrar que las farmacias en estudio en esta comparacion tienen a pesar de tener diferencias en ventas , cuando se miden las ganancias son montos similares , como en el caso de las farmacias Carmiol y Serfa , en el caso de la farmacias Carmiol vende mensualmente 1,600,300.00 colones mensual mas que la farmacia Farmacare , pero cuando revisamos el monto mensual de las ganancias la diferencia a favor de Carmiol es de 2,271,483.92 colones.

En el caso de la farmacia Serfa y don Hernan la tabla N 3 , muestra que don Hernan tiene un monto superior en ventas de 1,525,261.98 colones al mes que la farmacia Serfa , pero en las ganancias la diferencia positiva , para la farmacia don Hernan la diferencia es de 3,151,932 colones mensuales.

Por otro lado queda demostrado en la tabla N 3 , que en los 2 casos tanto la farmacia Farmacare como la Farmacia Serfa tienen una deficiencia en su gestion administrativa financiera comercial , porque no habian logrado identificar dicha situacion y tampoco implementar una estrategia para revertir esta perdida.

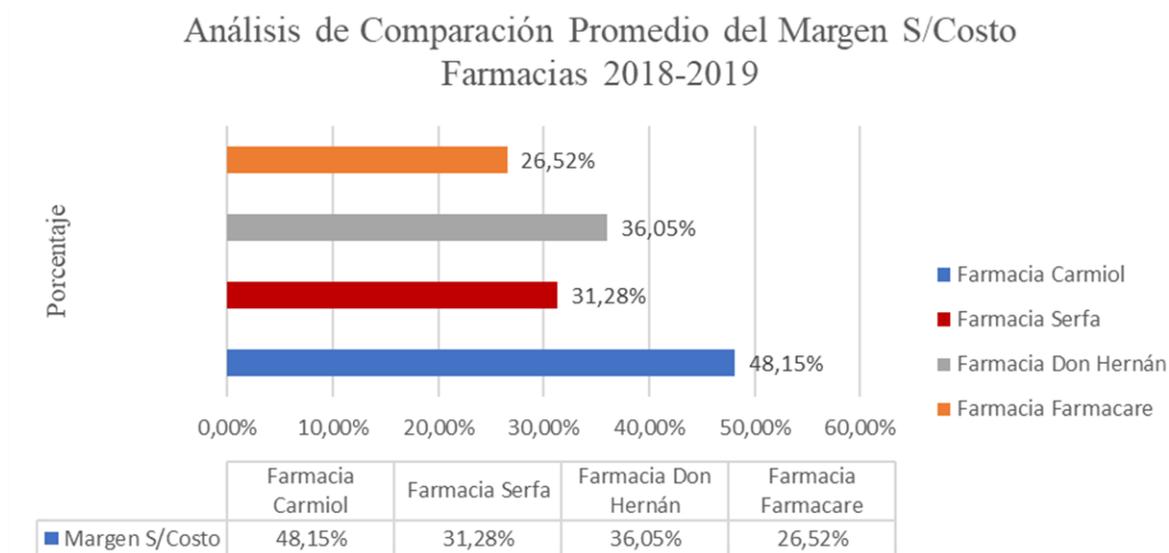


**Gráfico 4 Análisis de Comparación de Promedio de Ganancias de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019**

Fuente: Elaboración propia (2020) con datos extraídos del software F8 de las farmacias en estudio Periodo 2018-2019.

En el análisis del grafico N 4 anterior se continúa demostrando, que las farmacias no deben enfocarse solamente en vender, porque a estas farmacias no les ha generado resultados positivos, si bien es cierto la venta es un factor importante en la administración de las farmacias, pero siempre es preferible realizar una buena venta que vender por vender o como lo indican los dueños vender perdiendo solo por alcanzar una cuota no es factible.

A demás con esta información se logró identificar que la farmacia Serfa tiene una venta promedio en el periodo 2018-2019 de 22,452,010 colones mensuales, se compara con la farmacia Carmiol misma que tiene una venta de 16,779,598 colones mensuales, esta última vende menos casi 5,672,412 colones mensuales, pero las ganancias de ambas apenas tienen una diferencia a favor de 103,586.70 colones de la farmacia Carmiol, ósea la que vende menos tiene mayor ganancia.



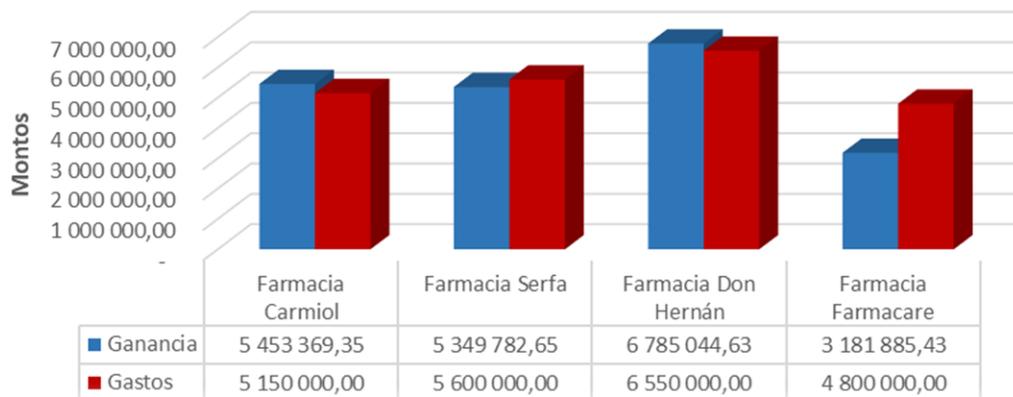
**Gráfico 5 Análisis Comparación de Promedio de Margen S/Costo de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019**

Fuente: Elaboración propia (2020) con datos extraídos del software de las farmacias en estudio Periodo 2018-2019.

Así mismo el grafico N 5, anterior muestra la comparación de una de las razones financieras que tienen mayores fugas de dinero y con el análisis realizado se visualiza como las farmacias en estudio no están exentas a dicha efecto financiero.

Si se toma como parámetro que en el mercado farmacéutico el margen de utilidad cada día es más bajo, las farmacias en estudio no deben permitir que les suceda lo mismo, para poder subsistir a nivel financiero, en este grafico N 5, la comparación refleja que la farmacia Farmacare es la farmacia con el margen de utilidad sobre costo más bajo de las 4 farmacias en estudio, a pesar de que tiene ventas mensuales promedio similares a la farmacia Carmiol, pero la diferencia es que Carmiol tiene un margen de utilidad sobre costo de 48.15%, generando que aunque tenga una venta no tan alta, como la Serfa o Don Hernán tiene mayor rentabilidad.

### Análisis Comparativo de Ganancias (-) Gastos en Farmacias 2018-2019



**Gráfico 6 Análisis Comparación de Ganancias (-) Gastos de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019**

Fuente: Elaboración propia (2020) con datos extraídos del software F8 de las farmacias en estudio Periodo 2018-2019.

En el gráfico N 6 anterior muestra el análisis y comparación que los dueños de las farmacias deben hacer todos los meses en sus negocios, para poder medir que tan rentable están siendo sus farmacias, tomando las ganancias y compararlo contra los gastos fijos y variables y ver si les está alcanzando, para cumplir con los compromisos mensuales. Por lo general según la investigación realizada cuando en las farmacias se presenta una situación donde la utilidad neta da el resultado negativo, los dueños de las farmacias toman del costo de mercadería vendida, para pagar sus gastos fijos, generando que la Cuenta X Pagar aumente su antigüedad, poniendo en riesgo el cierre de la cuenta y con esto el no despacho de la mercadería afectando directamente las ventas diarias.

Dicha situación en el análisis de estas 4 farmacias lo pueden estar padeciendo la farmacia Serfa, a pesar de sus ventas altas y también la farmacia Farmacare, porque el monto negativo que tiene en la utilidad neta es un monto importante aproximado de 1,618,115 colones mensuales. Sin embargo, es una práctica que a corto plazo estaría repercutiendo en la operación financiera de la farmacia. Debido a esto es que los encargados de la administración de las farmacias deben controlar semanalmente para poder tomar decisión.

**Tabla N° 6***Análisis Comparativo Promedio de Utilidad Neta Detallada de Farmacias 2018-2019*

## Análisis Comparativo Promedio de Utilidad Neta de Farmacias 2018-2019

<b>Rubros</b>	<b>Farmacia Carmiol</b>	<b>Farmacia Serfa</b>	<b>Farmacia Don Hernán</b>	<b>Farmacia Farmacare</b>
Ganancia	5 453 369,35	5 349 782,65	6 785 044,63	3 181 885,43
Gastos	5 150 000,00	5 600 000,00	6 550 000,00	4 800 000,00
<b>Utilidad Neta</b>	<b>303 369,35 -</b>	<b>250 217,35</b>	<b>235 044,63 -</b>	<b>1 618 114,57</b>

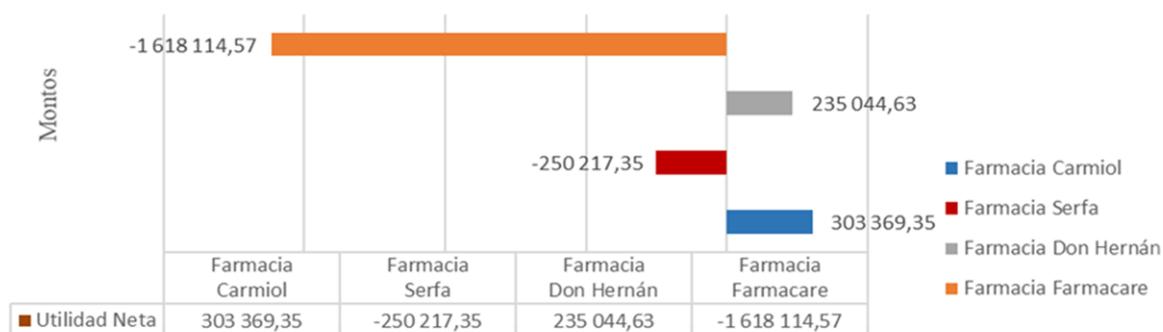
**Tabla 6 Análisis Comparativo Promedio de Utilidad Neta Detallada de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019.**

Fuente: Elaboración propia (2020) con datos extraídos del software F8 de las farmacias en estudio Periodo 2018-2019.

En la tabla N 6 anterior se puede visualizar la comparación de las farmacias en estudio donde se toma la ganancia promedio mensual de los periodos 2018-2019 y se le resta los gastos del mismo periodo para determinar de esta forma si es un negocio rentable para esto la Utilidad Neta debe tener una cifra positiva.

Según la tabla N 4, dos farmacias tienen cifras negativas, situación que se está sucediendo por no tener un buen manejo administrativo, financiero y comercial, en el gráfico siguiente se puede identificar lo antes mencionado.

### Análisis de Comparación Promedio del Utilidad Neta Farmacias 2018-2019



**Gráfico 7 Análisis Comparación de la Utilidad Neta Promedio de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019**

Fuente: Elaboración propia (2020) con datos extraídos del software de las farmacias en estudio Periodo 2018-2019

En el gráfico N 7, anterior se puede medir, si la estrategia planteada por cada uno de los dueños de las farmacias fue efectiva como lo proyectaron al inicio del mes, donde dan un seguimiento puntual a las directrices y se aseguraron de que cada responsable ejecutara con eficiencia sus funciones podrían alcanzar los objetivos. Pero en ese caso de las farmacias en estudio solamente la farmacia Carmiol y farmacia don Hernán lograron obtener una utilidad neta positiva.

En el caso de la farmacia Serfa y la farmacia Farmacare el grafico N7, muestra que por tener un margen de utilidad muy por debajo de las otras farmacias en comparación dieron como resultado una Utilidad Neta Negativa, generando perdida en el cierre de mes, en el caso de Serfa quedo con un monto de -250,217,35 colones y Farmacare el monto negativo es de 1,618,114.57 colones.

**Tabla 7***Análisis Comparativo Utilidad Neta Promedio de Farmacias 2018-2019*

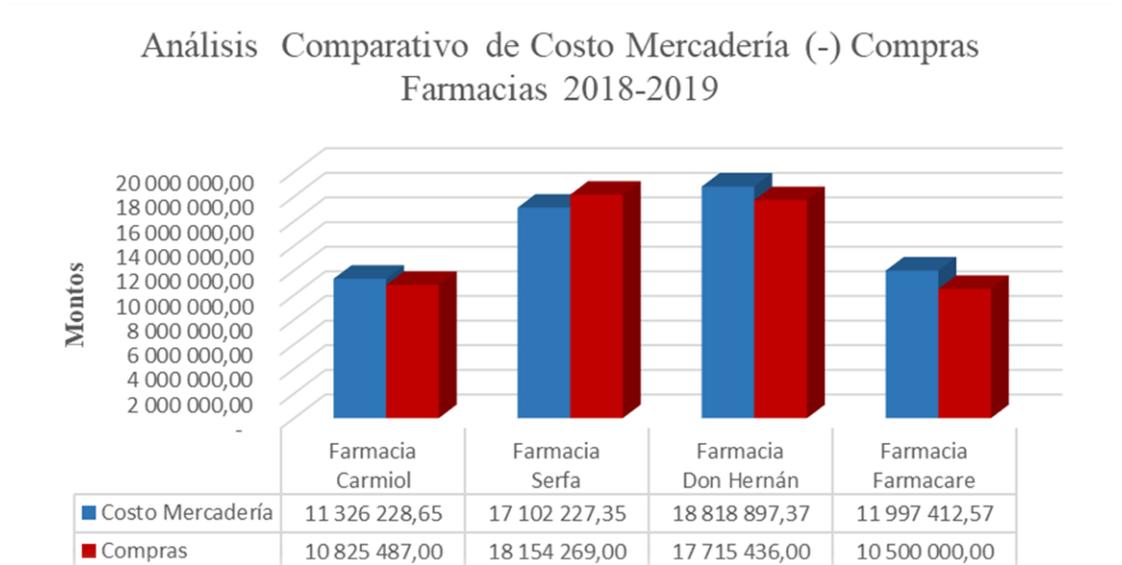
Análisis Diferencia Comparativo Costo de Mercadería Vendida (-) Compras de Farmacias 2018-2019

<b>Rubros</b>	<b>Farmacia Carmiol</b>	<b>Farmacia Serfa</b>	<b>Farmacia Don Hernán</b>	<b>Farmacia Farmacare</b>
Costo Mercadería	11 326 228,65	17 102 227,35	18 818 897,37	11 997 412,57
Compras	10 825 487,00	18 154 269,00	17 715 436,00	10 500 000,00
<b>Costo Mercadería (-) Compras</b>	<b>500 741,65</b>	<b>- 1 052 041,65</b>	<b>1 103 461,37</b>	<b>1 497 412,57</b>

**Tabla 7 Análisis Comparación de la Utilidad Neta Promedio de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019**

*Fuente: Elaboración propia (2020) con datos extraídos del software de las farmacias en estudio Periodo 2018-2019*

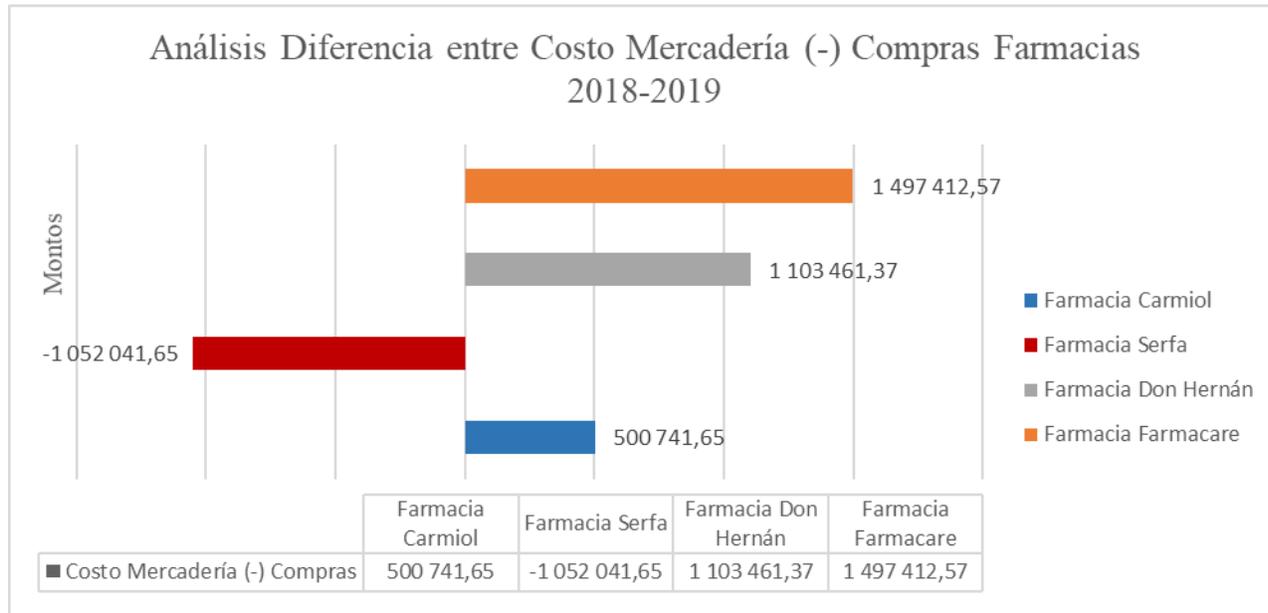
En la tabla N 7 anterior se muestra que, dentro de la administración financiera, cuando se compara el costo de mercadería vendida vs las compras solamente Serfa obtiene resultados negativos lo cual puede generar que comprometa la Cuenta por Pagar de Proveedores, porque excedió en las compras mensuales promedio.



**Gráfico 8 Análisis Comparación Costo de Mercadería Vendida (-) Compras Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019**

Fuente: Elaboración propia (2020) con datos extraídos del software de las farmacias en estudio Periodo 2018-2019

En el detalle del gráfico N 8 se muestra la comparación que se le realizó a las razones financieras del costo de mercadería vendida vs las compras con el fin de conocer si los resultados de esta comparación le estaban restando liquidez a las farmacias en estudio.



**Gráfico 9 Análisis Diferencia de Costo de Mercadería Vendida (-) Gastos de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019**

Fuente: Elaboración propia (2020) con datos extraídos del software de las farmacias en estudio Periodo 2018-2019.

En este caso del gráfico N 9 anterior se puede demostrar que las farmacias Carmiol, Don Hernán y Farmacare, tienen compras menores al costo de mercadería vendida, cuando se presenta una situación similar a las de estas 3 farmacias, es una buena práctica, porque les aumenta el flujo de efectivo.

Generando que en el mes siguiente tenga que pagar a proveedores montos menores a los que tienen como ingresos por costo de mercadería vendida, dando una mejor liquidez a el área administrativa.

### Análisis de Inventarios Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018-2019



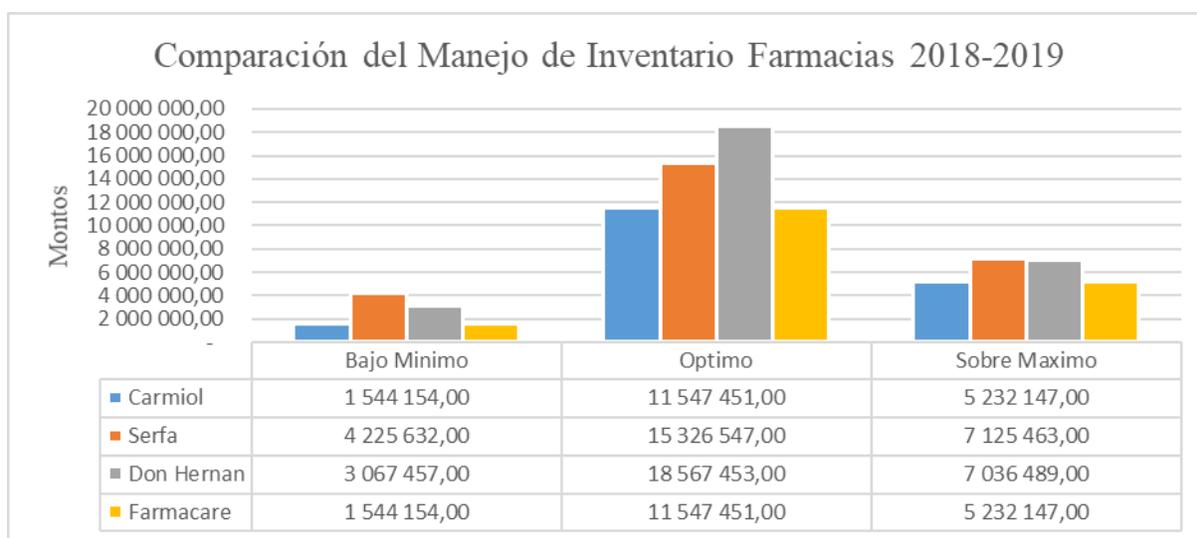
**Figura 3 Análisis de Inventarios Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019**  
**Fuente:** Elaboración propia (2020) con datos extraídos del software de las farmacias en estudio Periodo 2018-2019.

En la Figura N 1 se muestra un comparativo de los gráficos, en medición porcentual del manejo de inventarios de las farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare, donde se puede identificar que, en la medición de los estados de los inventarios parametrizados en esta investigación Bajo Mínimo, Óptimo y Sobre Máximo, tienen resultados interesantes para la administración de las farmacias.

En el caso del estado Bajo Mínimo mostrado en el gráfico con el color celeste, representa los productos que tienen cobertura por debajo del promedio del inventario que necesita las farmacias, para cubrir las necesidades de sus clientes, en el caso de Farmacia Carmiol cuenta con un 17% de este estado, Serfa con un 16%, Don Hernán con el 11% y farmacia Farmacare 8%, al no controlar con el estado de Bajo Mínimo las farmacias estarían perdiendo ventas y de esta forma dando una imagen de desabastecimiento.

En cuanto al estado Optimo representado por el color anaranjado por la sensibilidad que tienen las farmacias en sus ventas, entre más alto sea este porcentaje en las farmacias, tiene menor posibilidad de perder ventas en sus negocios, además le da un beneficio a sus dueños donde los inventarios difícilmente van a llegar a cero, esto garantiza que si un cliente llega por un producto van a tenerlo para cubrir dicha necesidad, en el caso de las farmacias en estudio las mismas andan con un promedio entre 57% a 63% de inventario optimo, lo cual indica que tiene un buen porcentaje para cumplir con sus clientes.

Por último al analizar el estado Sobre Máximo que se representa con el color gris, las farmacias en estudio, refleja que las farmacias rondan un porcentaje promedio máximo de un 29% de inventario sobre máximo, lo cual es un porcentaje riesgoso, que va afectar el flujo de efectivo.



**Gráfico 10 Análisis Comparativo del Manejo de Inventarios de Farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare 2018 al 2019**

Fuente: Elaboración propia (2020) con datos extraídos del software de las farmacias en estudio Periodo 2018-2019.

En el gráfico N 10 presentado anteriormente se muestra el análisis realizado a los inventarios de las farmacias donde se visualiza un comparativo de los estados antes mencionados en la figura anterior, Bajo Mínimo, Optimo, Sobre Máximo, los cuales tiene mucha oportunidad de mejorar para evitar que afecten la liquidez de los negocios

## 4.2 Análisis Generales de los Resultados

Por lo general este tipo de análisis se deben realizar mensualmente en las farmacias, para identificar las fugas de dinero, por no contar con una Planificación Estratégica de Administración Financiera Comercial, donde se pueden detectar deficiencias que pueden ayudar a los dueños de farmacias para lograr tomar decisiones acertadas y evitar llevar sus negocios a la quiebra.

Por esto la importancia de llevar controles generales de las ventas diarias, semanales y mensuales, con una proyección alcanzar a final de mes, además de medir el margen de utilidad sobre costo, costo de mercadería vendida, el comportamiento de las compras semanales, para evitar que superen el costo de mercadería vendida.

Además de llevar semanal el control del Punto de Equilibrio, donde se pueda medir los gastos fijos y variables, porque sería el elemento que le dará la proyección de las ventas de cuánto debe vender al mes y cuál debería ser el margen de utilidad necesario para cubrir sus compromisos mensuales.

Si se toman en cuenta los resultados obtenidos del estudio de las farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare, se evidencia la carencia del manejo Administrativo, Financiero, Comercial que tienen los dueños de estas farmacias en los periodos analizados.

En cuanto al objetivo 4 “Diseño de una Propuesta que permita la Administración Estratégica de Farmacias del Gran Área Metropolitana (GAM), para implementar en el primer semestre 2020” la cual cuenta con la variable “Modelo de Administración Estratégica para Farmacias” desarrollado a la medida de cada negocio según su ubicación, tamaño y experiencias administrativa, aplica mediante herramientas Financieras, Administrativas y de seguimiento Comercial para el primer semestre del 2020, con el fin de ser utilizarlos para estabilizar, desarrollar y aumentar su rentabilidad en el mercado farmacéutico.

**Capitulo IV**  
**Conclusiones**

## 5 Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

De acuerdo con los objetivos planteados para el proyecto, con la investigación realizada se obtuvieron las siguientes conclusiones.

Con relación al objetivo 1 diagnosticar la gestión administrativa y de mercadeo actual de los negocios farmacéuticos del GAM, referente a la variable, de la Gestión Administrativa y Gestión de Mercadeo, basándose en los datos obtenidos en la investigación realizada en los libros que se utilizaron se concluye que:

- Dentro de las situaciones que se identificaron en el diagnóstico de la administración y de mercadeo de las farmacias Carmiol, Serfa, Don Hernán y Farmacare, es que los dueños tienen un software en común para controlar la información de la farmacia, pero existen un gran desconocimiento, porque solamente lo utiliza para facturar y desaprovechan todos los beneficios que se pueden desarrollar para el crecimiento del negocio.
- Las farmacias en estudio carecen perfiles de puesto en cada uno de los de los colaboradores de las farmacias lo que dificulta el poder medir la efectividad de las funciones y responsables y delimitando el crecimiento del rendimiento y profesionalizando el funcionamiento de la operación mediante sus indicadores desempeño.

Con relación al objetivo 1 interpretar cómo funcionan los negocios farmacéuticos del GAM, referente a la variable, de la Administración Financiera y Comercial, basándose en los datos obtenidos en la investigación realizada en los libros que se utilizaron se concluye que:

- Existe una deficiencia en el manejo y control básico de la administración financiera porque no cuentan con un análisis de un cierre mensual del negocio donde puedan medir si la utilidad neta que se obtiene es la necesaria para que el negocio opere por muchos años.

- La falta de una estructura comercial donde se implementen funciones, Indicadores de desempeño, responsables, medición y seguimiento de los rendimientos ha generado que no se alcancen las ventas necesarias para cumplir el Punto de Equilibrio y aprovechar el aumento de utilidad, con el manejo ideal de los inventarios y compras, de esta forma tendría una eficiencia integral en su rentabilidad.

En el objetivo 3, analizar las variables administrativas, financieras, mercadológicas y de logística de los negocios farmacéuticos se concluye que:

- Al no contar con herramientas y controles donde puedan dar un seguimiento a las razones financieras más sensibles de las farmacias, ha generado que el negocio no cuente con una proyección que le permita medir en cuales rubros ha tenido una disminución o incremento durante el mes, evitando que pueda tener tiempo para reaccionar y poder nivelar las proyecciones que le van a ayudar a lograr alcanzar las metas y objetivos que requieren las farmacias para ser rentables.

- Los farmacéuticos carecen de capacitaciones en las áreas más sensibles del negocio, que le ayuden a conocer cuáles son las razones financieras, administrativas y comerciales, inventarios, compras, costo de mercadería vendida que necesita medir semanal, quincenal y mensualmente, para poder ordenar, controlar, medir y darle seguimiento para hacer sus negocios cada día más rentables.

El objetivo 4, diseñar una propuesta para implementarla en el nuevo modelo de administración estratégica de las farmacias se concluye que:

Las farmacias carecen de una propuesta de asesoría de un modelo de administración estratégica para que los dueños de farmacias obtengan el conocimiento necesario, para poder administrar sus farmacias de una forma profesional, eficiente donde se puedan disminuir los reprocesos y aumentar la productividad.

Además, se identifica la carencia de un seguimiento con profesionales expertos en el desarrollo de farmacias, para que, mediante el acompañamiento en un tiempo estimado, se puedan evacuar todas las dudas que se vayan dando en el proceso de la operación.

## **5.2 Recomendaciones**

Con las conclusiones obtenidas en el desarrollo de esta investigación es factible poder realizar recomendaciones que puedan ofrecer a las pequeñas y medianas empresas, soluciones integrales que les garanticen minimizar reprocesos, aumentando rentabilidad donde se proponen lo siguiente:

Con el fin de poder alcanzar los objetivos planteados, se deben de realizar charlas, talleres y capacitaciones a las jefaturas de las pequeñas y medianas empresas para que puedan ir tomando experiencia en la implementación de las técnicas y herramientas que le aseguren el buen manejo financiero de corto plazo, para que tengan una mejor rentabilidad.

- En cuanto al desaprovechamiento del software que tiene las farmacias como apoyo para la administración de las farmacias, por falta de capacitación, se recomienda que los doctores reciban una capacitación de los módulos del software que actualmente tienen más injerencia en los resultados de las farmacias, de esta forma podrían utilizar la tecnología a nivel comercial, generando un valor agregado, para el posicionamiento de las farmacias en las zonas donde están ubicadas.
- Por la falta de estructura y responsables de las funciones específicas están generando que las farmacias en estudio se limiten en el crecimiento de los negocios, por lo que se recomienda implementar los perfiles de puesto de cada uno de los colaboradores, donde se puedan evaluar por los indicadores desempeño que son los que ponen en riesgo el desarrollo y crecimiento de las farmacias y además que con esta implementación que van a disminuir los reprocesos.
- Debido a la deficiencia en el manejo y control básico de la administración financiera se recomienda que dentro de las capacitaciones se incluya un curso intensivo para que los dueños de las farmacias puedan tener claridad que tan rentable son los negocios y de qué forma podrían administrar la utilidad neta que el negocio les genere, para evitar que este rubro por un desorden administrativo financiero se llegue a gastar debilitando el capital de las farmacias.
- Por las deficiencias en los alcances de las cuotas de ventas de vendedores donde al no alcanzar los presupuestos que necesitan las farmacias para superar el Punto de Equilibrio se recomienda desarrollar una herramienta de seguimiento de ventas por vendedor, donde se pueda medir la venta por vendedor, diaria, mensual, días hábiles, días actuales, proyecciones en monto y porcentaje siendo esta herramienta la que le alerte a los dueños de las farmacias si pueden alcanzar los objetivos planteados.
- Al no contar con un control en el manejo financiero de las farmacias se recomienda implementar una herramienta donde los dueños de cada una de las farmacias puedan incluir los datos consolidados semanalmente , para que puedan tener un panorama más real del flujo de efectivo , las ventas , costo de mercadería, ganancias, cuenta por cobrar y cuenta

por pagar , compras y la utilidad neta , siendo esta herramienta un parámetro para determinar qué tan rentable son los negocios al cierre de cada mes.

- Al detectar en la investigación la carencia de conocimiento en administración y gestión de mercadeo, de los dueños de las farmacias en estudio se recomienda que busquen un programa de capacitación en áreas como administración, comercialización, procesos, manejo de sistema de información y mercadeo, para que puedan darle un giro al negocio y que de esta forma lleguen a tener una administración efectiva y con esto negocios rentables.
- Debido a la falta de un modelo de administración estratégica , para que los dueños de farmacias obtengan el conocimiento necesario , y lleguen administrar sus farmacias de una forma profesional, se recomienda contratar a una empresa experta de la industria farmacéutica en áreas económicas y mercadológicas, para que les pueda dar un norte definido a cada una de las farmacias , además de aprovechar para que puedan conocer las razones financieras que deben controlar mejor para evitar la pérdida de dinero.
- Además, para poder aprovechar todas las soluciones que se van a dar en la propuesta de asesoría del modelo de administración estratégica, se recomienda la contratación adicional de un servicio de seguimiento integral con los expertos que desarrollaron la propuesta de esta forma podrán tener un acompañamiento profesional para aprender y crecer en sus negocios.

## **Capítulo V**

### **Propuesta para las empresas farmacéuticas**

## **6 Propuesta de para las empresas farmacéuticas**

### **6.1 Objetivo de la propuesta**

Diseño de una Propuesta que permita la Administración Estratégica de Farmacias del Gran Área Metropolitana (GAM), para implementar en el primer semestre 2020.

### **6.2 Objetivos específicos**

1. Proponer un diagrama de implementación de actividades para lograr mejorar la Administración Estratégica de las farmacias.
2. Diseñar herramientas de proyección, control, medición y seguimiento para alcanzar la estabilidad Administrativa de las farmacias.
3. Elaborar una herramienta de control de inventarios y compras inteligentes que le garantice a las farmacias obtener un mayor rendimiento.

### **6.3 Meta**

Implementar soluciones integrales, mediante herramientas modernas que le permitan la Administración Estratégica Efectiva de las Farmacias.

### **6.4 Planeación para lograrlo**

Se propone contratar a la empresa AFCS ASESORIA FARMACIAS S.A, la cual se compromete a desarrollar el Modelo de Asesoría Integral BTL, mismo que tiene dentro de su estructura las soluciones de las necesidades que tienen las farmacias en estudio.

El modelo por desarrollar va enfocado en crear una estructura para la estrategia administrativa de las farmacias, mediante el desarrollo de los siguientes módulos de asesoría:

- Análisis Financiero
- Sistematización
- Administración
- Manejo de Inventarios
- Compras Inteligentes
- Comercialización
- Marketing Farmacéutico

## **6.5 Diagrama Propuesta de Asesoría Administración Estratégica Modelo BTL Etapa # 1**

En el diagrama de la Propuesta de Administración Estratégica del Modelo BTL Etapa # 1, se muestra el detalle de las áreas que se van a intervenir durante la asesoría y las tareas que se estarán revisando, para lograr estructurar, medir, sistematizar la administración y minimizar las fugas de dinero que por lo general presentan las farmacias en estudio, mediante el cronograma de implementación de asesoría se podrá estabilizar las farmacias dándole una identidad administrativa , financiera comercial y sistemática que le va garantizar a los dueños operar sus negocios de una forma eficiente , aprovechando en su totalidad el recurso humano , el orden administrativo y el aprovechamiento financiero del manejo del dinero.

Con esta primera etapa de la propuesta de asesoría las farmacias, los dueños de las farmacias podrían ver reflejada una mayor utilidad que podría aprovechar para invertir en la Etapa # 2, para que la farmacia poco a poco vaya teniendo un mejor control, medición y seguimiento de las áreas mostradas en el diagrama del. (Ver Anexo 1).

## **6.6 Diagrama Propuesta de Asesoría Administración Estratégica Modelo BTL Etapa # 2**

En cuanto al diagrama de la Propuesta de Asesoría de Administración Estratégica de la Etapa # 2 , se puede mostrar las áreas que se van a intervenir , donde el área logística representada por el manejo de inventarios y las compras inteligentes le darán a las farmacias en estudio , una proyección de cómo se deben manejar estas áreas , para evitar poner en riesgo las ventas de las farmacias y las coberturas de compra de las rotaciones que se requiere , para poder cubrir todas las necesidades de los clientes , donde se podrán conocer técnicas modernas de la clasificación del inventario ABC, y de los métodos de análisis de 80/20 , para determinar cuáles son los productos que tienen el mayor porcentaje de participación tanto en rentabilidad como en cantidad de líneas , mismas que le van a servir cuando se desarrolle el área de comercialización , la cual le va dar beneficios para crear fidelidad y generar tránsito de clientes a sus farmacias.

Con el análisis de todas las áreas logísticas, administrativas y comerciales intervenidas, se puede continuar con la propuesta del análisis de Marketing Farmacéutico la cual incluye dentro de sus tareas la revisión de las zonas calientes, marketing digital, categorización, planimetría y revisión de exhibición , para lograr aprovechar las herramientas mercadológicas para convertir estas estrategias en dinero para el desarrollo del mercado interno de las farmacias en estudio , como lo indica el (Ver Anexo 2).

### **6.6.1 Formato del Perfil de Puesto Farmacéuticos de Farmacias**

Dentro de la propuesta del área de sistematización se incluye la estructuración de un perfil de puesto , para cada uno de los colaboradores de la farmacias , con el fin de poder convertir la operación de las farmacias de un manejo empírico a un manejo más profesional , donde se cuente con parámetros de medición, tareas asignadas , con tiempos y efectividad , para que la cada función sea más eficiente y se aproveche cada una de las horas de la forma correcta y disminuyendo los reprocesos por realizar tareas sin una guía , capacitación y supervisión de sus jefes o encargados.

El perfil además de contar con las condiciones comerciales, personales de cada uno de los colaboradores, las funciones primarias y secundarias también se incluye la clasificación de los

Indicadores desempeño mismos que van a darle un parámetro de rendimiento tanto al colaborador como a los jefes o dueños, de esta forma se puede visualizar donde tiene áreas de oportunidad y en cuales funciones está sobresaliendo y merece una felicitación.

Estos indicadores desempeño son los que le van a dar un crecimiento en el rendimiento a cada una de las funciones que integran la operación de las farmacias, para la toma decisiones como se puede visualizar en el (Anexo 3).

### **6.6.2 Herramientas de Control de Sesiones de Asesoría**

En la tabla N3 se puede presentar la herramienta que va resumir la medición de las razones financieras más sensibles que se han identificado que están afectando las farmacias Carmiol, Serfa, don Hernán y Farmacare, donde se analiza con el orden que se detalla a continuación:

- Las ventas totales
- Costo de Mercadería
- EL margen de contribución o ganancia
- Margen de utilidad sobre costo
- Monto Total de Compras
- Monto de Inventario
- Cuenta por Pagar
- Gastos operativos
- Cuenta por Cobrar
- Pagos a Proveedores
- Cuota de Ventas Mensuales

- Proyección de Ventas por Monto
- Proyección de Ventas por Porcentaje
- Ganancia (-) Gastos
- Costo de Mercadería (-) Compras
- Dias actuales
- Dias Hábiles
- Utilidad Neta

La información que compone esta herramienta le va dar a las farmacias varias alertas que les va ayudar a detectar las fluctuaciones que pueden tener sus rubros más sensibles que al final del cierre de mes les afectaría los resultados que requieren, para poder cumplir con sus compromisos fijos, variables y pagos a proveedores.

Al contar con un seguimiento de ventas totales donde contempla los días hábiles y actuales, le va a proyectar el alcance que van a tener las farmacias al final del mes de esta forma se puede reaccionar si se diera un resultado decrecimiento o en el mejor de los casos un crecimiento a típico.

Además, la herramienta les da a los dueños de las farmacias control del monto de ganancia y utilidad sobre costo que se va teniendo semanalmente, facilitando para que se pueda identificar si el promedio de lo que proyecta en ambos rubros tiene algún decrecimiento que podría afectar los compromisos de las farmacias.

El comportamiento del inventario es uno de los controles que en esta herramienta se puede medir, si tuviera un aumento o decrecimiento que estaría afectando la cuenta por pagar a proveedores se logra identificar con anticipación para tomar decisiones.

En cuanto a la liquidez que pueden tener las farmacias, mismo que por lo general es afectada por no alcanzar el Punto de Equilibrio, esta herramienta facilita la medición semanal y de esta forma se puede ir viendo cuanto es el monto de liquidez que se va teniendo después de pagar sus compromisos mensuales, todos estos detalles se pueden visualizar en el (Anexo 4).

## 6.7 Herramientas de Control de Ventas y Variables Farmacias

Una de las herramientas que va a ser de mayor utilidad, para los dueños de las farmacias que se puede visualizar dentro de la propuesta, para el control de las ventas y el seguimiento de los vendedores de las farmacias y sus equipos de ventas, que le ayudara alcanzar las cuotas de ventas de las farmacias es la Herramienta de Control de Ventas y Variables.

Esto porque en la investigación realizada se identificó que a pesar de que todas las farmacias en estudio tienen cuotas de ventas, no cuentan con una herramienta que les ayude a controlar los parámetros, para poder medir la eficiencia que tienen los equipos de ventas.

Con esta herramienta el dueño va a tener la facilidad de contar con las cuotas de ventas mensuales, diaria y las proyecciones en monto y porcentaje además de saber si tienen alguna variable económica si la están alcanzando semanalmente.

Por medio de los días hábiles que trabaja la farmacia al proyectarlo con los días actuales y el monto de ventas actual van a poder proyectar las ventas en monto y en porcentaje en periodos semanal o quincenal, dando una opción al dueño de poder tomar decisiones para evitar no alcanzar el cumplimiento de las cuotas como se muestra en el **Anexo 5**.

A nivel general la propuesta que la empresa AFCS ASESORIA FARMACIAS S.A, ofrece a las farmacias en estudio consta de una serie de soluciones mediante herramientas como las antes descritas y adjuntas en los anexos, las cuales tiene como fin crear una estructura en cada una de las áreas en análisis, para mejorar la administración estrategia que debe tener un negocio de farmacia.

Desde la creación de los perfiles de puesto para garantizar el desarrollo de sus funciones de una forma profesional y donde los dueños tengan la posibilidad de medir, controlar el rendimiento de cada uno de sus colaboradores, creando de esta forma un equipo de trabajo eficiente y comprometido.

Además, mediante la herramienta de Control de Asesoría de Farmacias los dueños de las farmacias podrían tener un mejor seguimiento del manejo administrativo, comercial, financiero y logístico de las farmacias en estudio el cual le dará un parámetro de proyección, para tener claro si puede cumplir los objetivos y contar con alertas que le ayuden a poder prevenir fluctuaciones que puedan tener en cada una de las áreas que se analizaron o de funciones que tienen injerencia en los resultados sensibles.

Al ser la farmacia un negocio que depende del alcance de las ventas la propuesta cuenta con una herramienta de seguimiento de vendedores, para que el dueño pueda ir controlando semanalmente los alcances de ventas por vendedor según la cuota asignada cada mes, la cual es medida mediante los días actuales laborados y los días hábiles y el alcance que tiene semanal de ventas por su labor diaria.

Básicamente el compromiso de la empresa de asesoría es mediante un cronograma de implementación, darle un seguimiento de cumplimiento, atrasos e imprevistos, a cada uno de las fechas, tiempos de entrega, responsables, dando una mayor seriedad en el desarrollo de cada una de sus funciones.

Apoyado con las capacitaciones que se les impartirá a cada uno de los involucrados, donde directamente en la revisión de cada una de sus funciones se les guiará de la forma correcta y efectiva que deben desarrollar dicha función para generar valor a los resultados generales del negocio.

## 7 Referencias

- A., M. B. (2018). *Auditoria de Control Interno*. Bogota: ECOE Ediciones.
- Ackerman, S. E. (2013). *Mètodologia de la Invesitaciòn* . Mèxico : Ediciones del Aula Taller .
- Barrantes Echavarría, R. (2014). *Investigación: Un camino al conocimiento*. San José : EUNED.
- Campderrich Falgueras, B. (2013). *Ingeniería de Software*. España: Editorial UOC.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Interamericana Ediciones.
- Estupiñán Gaitán, R. (2009). *Estados de Flujo de Efectivos y de otros flujos de fondo*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administracion Financiera*. Mexico: PEARSON Educacion.
- Gitman, Z. (2012). *Principios de Administracion Financiera*. Mexico: PEARSON Educacion.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Matodología de la Investigación* (Sexta ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hoyos, R. (2018). *Plan de Marketing con enfoque en gerencia de mercadeo*. Bogota: ECOE Ediciones.
- Kotler, K. (2012). *Direccion de Marketing*. Mexico: PEARSON Ediciones.
- Montoya Palacio, A. (2010). *Adminsitracion de Compras*. Bogota: ECOE Ediciones.
- Porter, L. ., (2006). *Adminsitracion*. Mexico: PEARSON Educacion .
- Publishing, M. (2007). *Promocion de Ventas*. Londres: Ediciones Diaz de Santos.
- Romero Flor, L. M. (2016). *Metodología de investigación jurídica*. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

Sibaja, D. S. (30 de enero de 2020). Entrevista del comportamiento de cierres de farmacias en Costa Rica. (C. S. Gomez, Entrevistador)

Torres Hernández, Z. (2014). *Planeacion y Control*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Torres, Z. (2016). *Administracion Estrategica*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Ulate Soto , I., & Vargas Morúa, E. (2016). *Metodología para elaborar una tesis* . San José: Uned.

Ulloa, J. (29 de Diciembre de 2016). *Periodico el Financiero*. Obtenido de <https://goo.gl/vhQ9Zm>

## **Anexos**

**Anexo 1 Diagrama Propuesta de Asesoría Administración Estratégica Modelo BTL Etapa # 1**

<b>PROPUESTA ADMINISTRACION ESTRATEGICA MODELO BTL</b>			
<b>AREAS ANALIZAR</b>	<b>DETALLE DE LA ASESORIA</b>	<b>TIPO ASESORIA</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>ANALISIS FINANCIERO</b>	Revisión de Gastos Fijos y Variables Revisión de Costeos de Productos Revisión de Margen promedio de productos generales Proyección de Punto de Equilibrio del Negocio Revisión de Capacidad de pago del negocio Revisión de Flujo de Efectivo General Revisión Integral de Liquidez del Negocio Mensual Revisión de la Rentabilidad que tiene la Farmacia Mensual Revisión de la Capitalización de la Farmacia	<b>ASESORIA ADMINISTRACION ESTRATEGICA MODELOS BTL</b>	Identificar las posibles fugas de dinero y descontrol financieros que tenga la farmacia.
<b>SISTEMATIZACION</b>	Revisión de Efectividad de funciones del Perfil Actual Medición de los KPIS KEY Actuales Revisión de Riesgos Laborales Revisión de Controles generales Revisión de Cierre de Cajas Revisión de Control de Vencimiento Revisión del Funcionamiento de Horarios Revisión de Procedimientos de la Operación		Identificar las debilidades y oportunidades que tienen en la Sistematización del Recurso.
<b>ADMINISTRACION</b>	Revisión Manejo del dinero (flujo efectivo) Interpretación de Información del Software. Revisión de Proyección de Ventas Mensuales Revisión Medición de Inventarios Efectivos. Revisión de Presupuestos Comerciales. Revisión a las ventas, márgenes y porcentaje descuento. Revisión de las Posibles Fugas de Dinero. Revisión de la Cuenta X Pagar a Proveedores Revisión de Costos y Precios Actuales Revisión del Crecimiento de la Farmacia en Periodo Fiscal. Revisión de la Medición de los Cierres de Mes. Revisión de los Porcentajes de Compra Contado -Crédito		Medir el Manejo Administrativo con el que la farmacia actualmente cuenta.

**Tabla N 1 Propuesta Administración Estratégica Modelo BTL Etapa 1**

Fuente: Elaboración propia (2020) Módulos de Asesoría empresa AFCS ASESORIA FARMACIAS S.A Modelo BTL

**Anexo 2 Diagrama Propuesta de Asesoría Administración Estratégica Modelo BTL Etapa # 2**

<b>PROPUESTA ADMINISTRACION ESTRATEGICA MODELO BTL</b>			
<b>AREAS ANALIZAR</b>	<b>DETALLE DE LA ASESORIA</b>	<b>TIPO ASESORIA</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>COMERCIALIZACION</b>	Revisión del Margen Promedio Mensual Periodo Fiscal Revisión de la Lista de Precios. Revisión de Variación de Precios Mensual, Revisión de Publicidad en Mostrador Revisión de Márgenes por Categoría Revisión de Precios Productos OTC -Consumo	<b>ASESORIA ADMINISTRACION ESTRATEGICA MODELOS BTL</b>	Analizar la Comercialización de la Farmacia al Público Final.
<b>MANEJO DE INVENTARIOS</b>	Revisión de 80/20 de Inventario Revisión de status Máximos, mínimos y Punto de Reorden. Revisión de Productos Sobre Máximo. Revisión de Productos Optimo. Revisión de los Meses de Inventario que posee. Revisión Clasificación de Inventario A,B,C Revisión de Variación de Inventario Negativo		Analizar la efectividad de la rotación del inventario y sus parámetros de medición para alcanzar el optimo.
<b>COMPRAS INTELIGENTES</b>	Revisión el Método de Compras Revisión de Pedidos Sugeridos Revisión de información Utilizada del Software. Revisión Utilización de 80-20 del Inventario. Revisión de Incremento de Utilidad en Compras Interpretación de la estadística de compra. Revisión de último costo según condición. Planificación de compra vs días de inventario.		Analizar el método de compras actual para evitar la fluctuación del CMV y los precios costo.
<b>MARKETING FARMACEUTICO</b>	Revisión de la Zona Caliente Revisión de la Categorización Revisión de Planimetría de Farmacia Revisión de Estrategias POP en Punto de Venta Revisión de los Puntos de Exhibición Revisión del Marketing Digital		Identificar el aprovechamiento que tiene la farmacia en Marketing Farmacéutico

**Tabla N 2 Propuesta Administración Estratégica Modelo BTL Etapa 2**

Fuente: Elaboración propia (2020) Módulos de Asesoría empresa AFCS ASESORIA FARMACIAS S.A Modelo BTL

*Anexo 3 Formato del Perfil de Puesto Farmacéuticos de Farmacias*

<b>Perfil de Puesto</b>		
<b>Título de la Posición:</b> Regente Farmacéutica		
<b>Departamento:</b> Farmacia		
<b>Localización :</b> Farmacia , Aurora de Heredia		
<b>Reporta a:</b> Gerente Farmacia- <b>Administración Farmacia</b>		
<b>Salario:</b> ¢ <b>Comisión:</b>	<b>Tipo de posición:</b>  <b>X Tiempo completo</b>	<b>Horario de trabajo:</b> Según necesidad de la empresa  1 hora de almuerzo
<p><b>Mi <u>deberes y responsabilidades</u> en esta posición son:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar Venta en Mostrador.</li> <li>2. Cumplir con sus funciones, responsabilidades y procedimientos de la farmacia.</li> <li>3. Tabular y administrar bases de datos de clientes para el CRM.</li> <li>4. Apoyar en la organización de eventos, (ferias, campañas de vacunación, etc.)</li> </ol>		

5. Responsable de Psicotr6picos y estupefacientes.
6. Tener el control del documento para vacuna contra fiebre amarilla.
7. Tener ordenado kit de shock anafil6ctico.
8. T6cnicas de asexia correctas de manipulaci3n de inyectables.
9. Encargada de la c6mara de frio (control de temperaturas y acomodo de la mercadería en la refrigeradora)
10. Velar por los estantes de las zonas asignadas, inventario, limpieza, control de vencimiento, rotaci3n.
11. Velar por el orden del 6rea de inyectables y c6mara de frio.
12. Tener al día el pago de la colegiatura del colegio de farmac6uticos.
13. Estar actualizado en cuanto a políticas de devoluci3n y planes para paciente.
14. Atenci3n al cliente oportuno y aplicando los principios de la correcta atenci3n al cliente. (Saludar por su nombre e invitar a visitarnos, agradecer la compra).
15. Pago de Proveedores.
16. Realizarlos los pedidos de la farmacia.
- 17.

**Seré evaluado por los siguientes resultados en esta posici3n:**

**Cuantitativos 60%**

- 50% de calificaci3n seria por cumplir el 100% de la cuota de ventas.
- 25% Por cumplir el control de sus estantes, inventarios.
- 25% Cumplir con los deberes y responsabilidades.

**Cualitativos 40%**

- 25% Puntualidad.

- 25% Trabajo en equipo
- 25% Iniciativa
- 25% Respeto a sus compañeros y jefes.

**Deberé cumplir los siguientes estándares mientras trabaje en esta posición:**

- Servicio al cliente y generación de ventas.
- Ofrecer un servicio personalizado a los clientes y crear lealtad.
- La efectividad y análisis de los inventarios.
- Generar ventas de acuerdo a las estrategias programadas.

**Tengo o desarrollaré de forma rápida los siguientes conocimientos, fortalezas y habilidades necesarias para esta posición:**

- Conocimiento de Producto.
- Vendedor efectivo en mostrador.
- Crear fidelidad ante los clientes.
- Adaptarme a los procedimientos, funciones y controles.

**Seguiré las política y procedimientos de la empresa:**

- Cumplir con todos los procedimientos y controles
- No utilizar el celular en horas laborales.
- Ni atender llamadas personales en los teléfonos de la farmacia.

**El inicio del perfil en la empresa será efectivo el día:** 07 de diciembre 2016

- He revisado y entendido el presente perfil de puesto.
- Reconozco que mi remuneración reflejará mis logros y los logros de la compañía
- Siempre me comunicará honesta y abiertamente con mis trabajadores y colegas.
- Solicitaré la ayuda cuando sea necesario.

**Revisado el acuerdo, firmamos:**

**Firma:**

**Fecha:**

**Nombre del empleado:**

**Título de la posición:**

**Quien certifica:**

**Firma:**

**Fecha:**

**Nombre del dueño o Gerente :**

**Título de la posición:**

***Formato del Perfil de Puesto Farmacéuticos para Farmacias***

*Fuente: Elaboración propia (2020) Formatos de Asesoría empresa AFCS ASESORIA FARMACIAS S.A*



*Anexo 4 Control de Sesiones de Asesoría de Farmacias*



**Control de Sesiones de Asesoría de Farmacias**

<b>NOMBRE DEL NEGOCIO:</b> FARMACIA		<b>NUMERO DE SESION:</b> # 4		<b>FECHA:</b> 30/04/2020
<b>DIAS HABILES</b>		<b>24</b>	<b>DIAS ACTUALES</b>	
<b>DIAS HABILES</b>		<b>24</b>	<b>DIAS ACTUALES</b>	
<b>MODULOS AFCS</b>	<b>ANTERIOR</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>MEDICION</b>	<b>PENDIENTE</b>
Ventas Mensuales	11 723 753,00	13 942 652,00	2 218 899,00	<b>MODULO FINANCIERO</b>
Costo de Mercadería Vendida	8 267 602,00	9 832 247,00	1 564 645,00	Aumento el margen de utilidad 1,04%
Margen Contribución	3 692 982,00	4 605 135,00	912 153,00	
Margen de Utilidad S/Costo	45,80%	46,84%	1,04%	<b>MODULO DE ADMINISTRACION</b>
Monto Total de Compras	8 038 035,00	9 144 797,00	1 106 762,00	Alcance de 97% vendedores , farmacia 103%
Monto de Inventario	25 930 664,00	24 535 331,00	(1 395 333,00)	<b>MODULO MANEJO DE INVENTARIOS</b>
Cuenta Por Pagar	12 500 000,00	9 500 000,00	(3 000 000,00)	
Gastos Operativos	4 000 000,00	4 000 000,00	-	<b>Disminuyo el Inventario en 1,395,333</b>
Cuenta Por Cobrar	350 000,00	250 000,00	(100 000,00)	
Pagos a Proveedores	7 500 000,00	8 500 000,00	1 000 000,00	<b>MODULO COMPRAS INTELIGENTES</b>
Cuota de Ventas	14 323 511,00	14 323 511,00	-	<b>SOLO EMERGENCIAS</b>
Proyeccion de Ventas	14 508 986,40	13 942 652,00	(566 334,40)	
( % ) Proyeccion de Ventas	101%	97%	-3,95%	<b>MODULO SISTEMATIZACION</b>
Margen Contribución (-) Gastos	- 307 018,00	605 135,00	912 153,00	
Costo Mercadería Vendida (-) Compras	229 567,00	687 450,00	457 883,00	Revisar el perfil de los vendedores para determinar la caída en ventas
Utilidad Neta	- 77 451,00	1 292 585,00	1 370 036,00	<b>MODULO COMERCIALIZACION-MARKETING FARMACEUTICO</b>

**ANALISIS DE LA INFORMACION SUMINISTRADA**

Alcance de 97% vendedores , farmacia 103%

**FIRMA AFCS:**  
**FIRMA CLIENTE**

### Anexo 5 Herramientas de Control de Ventas y Variables Farmacias

Días Actuales	24	24
Días Habiles	24	24

#### Herramienta de Control de Ventas y Variables de Farmacias

Nombre Empleado	Cuota Diaria	Cuota Mensual	Alcance Cuota	Faltantes	Alcance + Faltantes	% Proyectado	Proyectado	Monto Comision	Pago Comision	Diferencia
Silvia Vindas	₡179 642,60	₡4 311 422,31	₡4 594 491,00	₡210 380,00	₡4 804 871,00	111%	₡4 804 871,00	₡50 000	₡55 723	₡493 448,69
Nathalie Fernandez	₡30 240,42	₡665 289,26	₡289 816,00	₡0,00	₡289 816,00	0%	₡289 816,00	₡50 000	₡0	-₡375 473,26
Ingrid Diaz Diaz	₡200 928,80	₡4 822 291,15	₡4 662 813,00	₡210 380,00	₡4 873 193,00	101%	₡4 873 193,00	₡50 000	₡50 528	₡50 901,85
Yirlen Ramos Chavarria	₡0,00	₡0,00	₡0,00	₡0,00	₡0,00	0%	₡0,00	₡0	₡0	
Fernando Acuña	₡188 521,21	₡4 524 509,11	₡4 395 530,00	₡0,00	₡4 395 530,00	97%	₡4 395 530,00			
<b>TOTAL</b>	<b>₡410 811,81</b>	<b>₡14 323 511,83</b>	<b>₡13 942 650,00</b>	<b>₡420 760,00</b>	<b>₡14 363 410,00</b>	<b>100%</b>	<b>₡14 363 410,00</b>	<b>₡150 000</b>	<b>₡106 250</b>	<b>₡168 877,29</b>

#### Calculo de Comision

Rubros	Porcentaje	Pago	Monto Pago
Calculo de Comision	Menor (-) a 85 %		₡0,00
Calculo de Comision	Igual (=) a 85 %		₡42 500,00
Calculo de Comision	Igual (=) a 100 %		₡50 000,00

#### Cuota General de Farmacia

Cuota General	Alcance Cuota	% Proyectado
₡14 323 511,83	₡13 942 650,00	97%

#### Rendimiento de Ventas por Vendedor Detallado

Nombre	Clientes Totales	Dias Habiles	Promedio Diario	Venta Diaria	Cuota Venta Diaria	Diferencia X Dia
Silvia Vindas	1050	23	40	₡199 760,48	₡179 642,60	-₡20 117,88
Ingrid Diaz Diaz	1220	24	54	₡194 283,88	₡200 928,80	₡6 644,92

#### Tabla N 4 Herramienta de Control de Ventas y Variables Farmacias.

Fuente: Elaboración propia (2020) Módulos de Asesoría empresa AFCS ASESORIA FARMACIAS S.A Modelo BTL

**Anexo 6 Cronograma de Actividades Etapa # 1**

Nombre de Áreas	Detalle de Tareas	Objetivo	Responsables	Enero				Febrero				Marzo					
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>ANALISIS FINANCIERO</b>	Revisión de Gastos Fijos y Variables Revisión de Costeos de Productos Revisión de Margen promedio de productos generales Proyección de Punto de Equilibrio del Negocio Revisión de Capacidad de pago del negocio Revisión de Flujo de Efectivo General Revisión Integral de Liquidez del Negocio Mensual Revisión de la Rentabilidad que tiene la Farmacia Mensual Revisión de la Capitalización de la Farmacia	Identificar las posibles fugas de dinero y descontroles financieros que tenga la farmacia.	Asesor Financiero	█	█	█											
<b>SISTEMATIZACION</b>	Revisión de Efectividad de funciones del Perfil Actual Medición de los KPIS KEY Actuales Revisión de Riesgos Laborales Revisión de Controles generales Revisión de Cierre de Cajas Revisión de Control de Vencimiento Revisión del Funcionamiento de Horarios Revisión de Procedimientos de la Operación	Identificar las debilidades y oportunidades que tienen en la Sistematización del Recurso.	Asesor Administración					█	█		█	█					
<b>ADMINISTRACION</b>	Revisión Manejo del dinero (flujo efectivo) Interpretación de Información del Software. Revisión de Proyección de Ventas Mensuales Revisión Medición de Inventarios Efectivos. Revisión de Presupuestos Comerciales. Revisión a las ventas, márgenes y porcentaje descuento. Revisión de las Posibles Fugas de Dinero. Revisión de la Cuenta X Pagar a Proveedores Revisión de Costos y Precios Actuales Revisión del Crecimiento de la Farmacia en Periodo Fiscal. Revisión de la Medición de los Cierres de Mes. Revisión de los Porcentajes de Compra Contado -Crédito	Medir el Manejo Administrativo con el que la farmacia actualmente cuenta.	Asesor Administración										█	█		█	█

**Anexo 7 Cronograma de Actividades Etapa # 2**

Nombre de Áreas	Detalle de Tareas	Objetivo	Responsables	Abril				Mayo				Junio					
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>COMERCIALIZACION</b>	Revisión del Margen Promedio Mensual Periodo Fiscal Revisión de la Lista de Precios. Revisión de Variación de Precios Mensual, Revisión de Publicidad en Mostrador Revisión de Márgenes por Categoría Revisión de Precios Productos OTC -Consumo	Analizar la Comercialización de la Farmacia al Publico Final.	Asesor Comercial														
<b>MANEJO DE INVENTARIOS</b>	Revisión de 80/20 de Inventario Revisión de status Máximos, mínimos y Punto de Reorden. Revisión de Productos Bajo Mínimo. Revisión de Productos Sobre Máximo. Revisión de Productos Optimo. Revisión de los Meses de Inventario que posee. Revisión Clasificación de Inventario A,B,C Revisión de Variación de Inventario Negativo	Analizar la efectividad de la rotación del inventario y sus parámetros de medición para alcanzar el optimo.	Asesor Logistico														
<b>COMPRAS INTELIGENTES</b>	Revisión el Método de Compras Revisión de Pedidos Sugeridos Revisión de información Utilizada del Software. Revisión Utilización de 80-20 del Inventario. Revisión de Incremento de Utilidad en Compras Interpretación de la estadística de compra. Revisión de último costo según condición. Planificación de compra vs días de inventario.	Analizar el método de compras actual para evitar la fluctuación del CMV y los precios costo.	Asesor Logistico														
<b>MARKETING FARMACEUTICO</b>	Revisión de la Zona Caliente Revisión de la Categorización Revisión de Planimetría de Farmacia Revisión de Estrategias POP en Punto de Venta Revisión de los Puntos de Exhibición Revisión del Marketing Digital	Identificar el aprovechamiento que tiene la farmacia en Marketing Farmacéutico	Asesor de Mercadeo														

