



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

NOVIEMBRE 2020 – MAYO 2021

EXAMEN COMPLEXIVO O FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

**DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LAS FARMACIAS COMUNITARIAS EN LA
CIUDAD DE BABAHOYO**

EGRESADA:

DAMARIS GRACIELA PILAMUNGA GAVILANEZ

TUTOR:

DR. FABIÁN TOSCANO RUIZ.

BABAHOYO – LOS RÍOS – ECUADOR

AÑO, 2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 2 |
| CONCLUSIONES..... | 18 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 19 |
| ANEXO 1. Entrevista dirigida al gerente de Farmacias Comunitarias ciudad Babahoyo ... | 21 |
| ANEXO 2. Encuesta dirigida al personal de Farmacias Comunitarias ciudad Babahoyo ... | 22 |
| ANEXO 3. Carta de aceptación de Farmacias Comunitarias ciudad Babahoyo | 24 |

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realiza en las Farmacias Comunitarias de la ciudad de Babahoyo, dedica a la venta de productos farmacéuticos que ayudan a la ciudadanía a mantener un óptimo estado de su salud. El rol de la unidad de salud es atender las necesidades y requerimientos de la demanda local con medicamentos genéricos y de nombre comercial de las farmacéuticas que tienen prestigio en garantizar la salud de la ciudadanía. Su propósito es la venta de productos farmacéuticos aprobados por los organismos de control sanitario en el país.

La problemática que enfrenta la organización objeto de estudio es que no cuenta con un diseño organizacional elaborado de manera técnica, el cual contribuya a la estructuración ordenada y sinérgica de las diversas unidades orgánicas de la empresa. En el contexto actual, es imprescindible para las organizaciones contar con este importante elemento administrativo, se constituye un factor para la obtención de una ventaja competitiva que le permita marcar diferencias en el mercado en el que se desenvuelve. El no contar con herramientas administrativas, como por ejemplo el manual de funciones, ocasiona que los resultados empresariales no se consigan con la efectividad requerida.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la estructura organizacional de las Farmacias Comunitarias y cómo esta influye en las actividades internas de la empresa. Por tal razón, este estudio guarda relación con la línea de investigación “Gestión Financiera, Administrativa, Tributaria, Auditoría y Control” de la carrera de Ingeniería Comercial de la facultad de Administración, Finanzas e Informática que pertenece a la Universidad Técnica de Babahoyo, en virtud de que estudia los inconvenientes administrativos o gerenciales que existen en las organizaciones; mientras que la sublínea es “Empresas Públicas y Privadas”.

Para efecto investigativo, es necesario mencionar que se implementa la metodología de investigación descriptivo, busca a través del análisis detallado de diversas fuentes de información, la descripción de los principales hallazgos observados. La aplicación de los métodos inductivo y deductivo ayudó a identificar las situaciones particulares que existen dentro de la administración, con la finalidad de obtener conclusiones generalizadas del tema de estudio. Por tal razón, se utilizaron las técnicas de encuesta y entrevista que a través de los instrumentos de investigación conformada por cuestionarios de preguntas (abiertas y cerradas) dirigidas a las unidades de observación se espera recolectar la mayor cantidad de datos necesarios, que sustenten al tema estudiado.

DESARROLLO

Las Farmacias Comunitarias son establecimientos de prestación de servicios farmacéuticos que aseguran a la población en general el acceso a medicamentos y productos de salud. Dentro de la ciudad de Babahoyo actualmente se encuentran cinco Farmacias Comunitarias. Las principales están ubicadas en: Ciudadela Virgilio Zúñiga (Av. 25 de junio y Calle V), Ciudadela 4 de Mayo (diagonal al Centro Comercial TIA), Ciudadela Cristo del Consuelo, Jaime Roldós y Calle Segunda Esquina y Ciudadela Barrio Lindo; en esta última opera la matriz, conformada por dos colaboradores y Gerente Propietario (Franquiciado).

Las farmacias cumplen un rol fundamental al ofrecer medicaciones a los usuarios en base a recetas emitidas por un profesional de la salud, además de convertirse en el contacto directo con la población, donde cada día abren sus puertas para la entrega y uso de medicamentos, representando el medio de conexión continua entre los prescriptores, pacientes y usuarios. Es decir, forman parte de la cadena logística en el suministro de medicamentos. (Sedeño & Sánchez, 2019)

Las Farmacias Comunitarias tienen una estructura empresarial, por tanto, requieren de un manejo administrativo adecuado, en donde sus actividades y procesos sean realizados de manera efectiva para lograr los objetivos organizacionales. Es por esta razón, que en la presente investigación se estudia los aspectos más importantes que atañen al diseño organizacional, porque a partir de este elemento se desprenden varios contextos que requieren ser abordados para entender el caso de una manera holística. Se resaltan las debilidades encontradas, pero también se pone en manifiesto las cosas que se están haciendo bien, para motivar al crecimiento y desarrollo sostenido de esta cadena de farmacias, de forma que se puede mantener en el mercado en el largo plazo.

En las empresas relacionadas al ámbito laboral de la salud, la aplicación de un diseño organizacional eficiente constituye un elemento fundamental en la estructuración sistemática y ordenada de las diferentes unidades orgánicas, donde se analiza el flujo de trabajo y los diferentes sistemas implementados al manejo y direccionamiento de las actividades y funciones relacionadas a la labor cotidiana de la empresa. Según Huamán y Ríos (2017)

El diseño organizacional está basado en el desarrollo secuencial de lo que hay que hacer a través de estrategias relacionadas a determinar las actividades a efectuar con su respectivo orden por medio de la organización y formulando políticas de liderazgo que controlen y verifiquen el logro de los objetivos y metas planeadas.

Es de gran importancia desarrollar diseños organizacionales acordes a las necesidades requeridas por la empresa; donde, su implementación contribuye a: tener un servicio y atención al cliente de calidad, incrementar la rentabilidad en la venta de medicamentos, reducir los costos operativos relacionados al funcionamiento del negocio, contar con empleados comprometidos con la labor farmacológica diaria y mantener una estrategia de aplicación firme que permita gestionar correctamente las labores para promover su crecimiento.

Para las Farmacias Comunitarias, poseer un inadecuado desarrollo y perfeccionamiento en su diseño organizacional ocasiona que los objetivos empresariales no se alcancen de la manera esperada. Además, no le permite poseer con una ventaja competitiva en este contexto; esta cadena de farmacias podría obtener un mayor y mejor posicionamiento en el mercado porque tiene fortalezas, como por ejemplo credibilidad de los consumidores. Pero, el no contar con un manual de funciones definido de manera formal ocasiona ambigüedades en cuanto a las tareas que los colaboradores deben realizar y frena el desarrollo potencial que posee.

En el diseño organizacional de las empresas farmacéuticas, la estructura orgánica juega un papel fundamental para su correcto desarrollo y sostenimiento, porque identifica y define las funciones de las diferentes unidades administrativas que estas poseen, influyendo directamente en los planes estratégicos de los niveles jerárquicos. Bajo este contexto, una estructura orgánica que no responda a los requerimientos internos o direccionamiento estratégico, provoca ineficiencia, atraso de procedimientos, decisiones inadecuadas, problemas cotidianos en el funcionamiento y disminución en la capacidad institucional de ofrecer un servicio de atención al cliente eficaz, lo que puede generar complicaciones desfavorables para la empresa, relacionadas a su crecimiento empresarial. Es por esta razón que se realiza énfasis en la necesidad e importancia de diseñar e implementar un diseño organizacional efectivo.

Las Farmacias Comunitarias han presentado inconvenientes relacionados al diseño organizacional. La cadena no posee un manual de funciones estructurado de manera formal; motivo por el cual, las actividades en cada puesto de trabajo son manifestadas por el administrador durante el proceso de inducción. Es decir, existe una orientación informal de las funciones a desempeñar, que no causa el impacto que generaría un manual de funciones en el desempeño laboral del talento humano. Es decir, cuando un nuevo colaborador se suma al equipo de trabajo, no solo se requiere de una guía general o una explicación superficial de las actividades a desarrollar, es necesario la existencia de un documento, en donde sin ambigüedades se detalle la descripción del puesto, funciones y responsabilidades del mismo.

Manual de funciones es un documento que sirve de guía para que un individuo conozca de manera sistemática cada uno de los pasos que debe realizar en la ejecución de las actividades laborales que le competen dentro de un área o departamento específico, con el objetivo de que no cometa errores durante su desarrollo. (Vivanco, 2017)

La ausencia de un manual de funciones en las Farmacias Comunitarias impide una guía formal a los colaboradores de la institución y ha creado un contexto donde existe un exceso de instrucciones verbales, en el que las actividades son distribuidas incluso a conveniencia del talento humano, contexto o instrucciones directas del Gerente propietario. Por lo tanto, se menciona que el manual de funciones ayuda a regular los procedimientos internos y manipulación de los medicamentos o de aseo personal, cuyo propósito es cumplir con normas de higiene, salubridad y demás estándares. Es ahí donde se resalta la importancia que posee un manual de procedimientos internos; donde el diseño organizacional es una función constante y permanente. Por los hallazgos identificados se afirma que las farmacias estudiadas poseen estructuras mecanicistas.

Según Universidad Santo Tomás (2021): Las estructuras mecanicistas son aquellas poseen como características; alta especialización, departamentalización rígida, clara cadena de manos, control limitado, centralización y gran formalización. En base a la referencia bibliográfica se evidencia que una de las características que poseen las estructuras mecanicistas es su formalización. Sin embargo, en las farmacias estudiadas aquello ha sido una meta pendiente, debido a que la ausencia de un manual de procedimiento es un hecho que denota cierta informalidad.

La problemática descrita incide en las actividades laborales y repercute en la atención al cliente, esto sucede al momento de la recepción de insumos y productos; donde el personal en afán de perchar la mercancía y gestionar el inventario, incurren en errores en cuanto a la organización de los medicamentos. Por lo tanto, resulta necesario, el establecimiento de una guía clara y concisa que ayude a mitigar la situación identificada a través del desarrollo de procedimientos estandarizados.

Una de las situaciones observadas en la franquicia estudiada es que en determinadas ocasiones es la lentitud para identificar el medicamento o insumo requerido, lo cual causa malestar en el cliente, contexto que denota un talento humano poco diligente y empoderado de las actividades internas. Según Francia (2017) “El personal que no es capacitado correctamente no puede desarrollar sus responsabilidades de manera eficiente, por la ausencia de conocimientos, habilidades y actitudes” (p. 18).

La debilidad de no poseer un diseño organizacional formal no solo causa desorganización en las actividades laborales; también influye de manera negativa en la atención al cliente, donde uno de sus principales inconvenientes es el tiempo de respuesta en el proceso comercial, esto ocurre porque el personal tarda un tiempo prolongado en entregar los medicamentos y demás productos solicitados. Otra situación identificada radica en la necesidad de reforzar la asistencia técnica brindada cuando el cliente solicita información del fármaco. Además, en ocasiones el insumo solicitado no se encuentra en el stock, donde el talento humano tarda en identificarlo, lo cual provoca el retraso del proceso comercial o la posible pérdida de una venta.

Es importante manifestar que el modelo de negocio de las Farmacias Comunitarias se basa en las ventas de franquicias, las cuales son obtenidas de la compañía “Grupo Difare” quienes son los encargados de establecer los lineamientos y estándares de calidad que debe cumplir el franquiciado. Es decir, resulta complejo establecer un diseño organizacional idóneo en cada agencia, porque depende de los conocimientos y habilidades de la persona quien adquiere la franquicia. Según Grupo Difare (2021) “Farmacias Comunitarias impulsan a las farmacias independientes a través de un amplio stock de medicinas y estrategias que fomenten sus competitividad” (párr. 8).

El sector empresarial dedicado a la venta de insumos farmacéuticos y productos de salud cada vez es más competitivo, con la presencia constante de nuevos competidores, escenario que obliga a los franquiciados a modificar su diseño organizacional, el cual engloba los siguientes componentes: estrategias organizacionales, perfil del puesto de trabajo, modelo organizativo, recurso humano y comunicación; sin embargo, el gran problema de las franquicias o de las personas que las adquieren, es su despreocupación por la implementación de las herramientas organizativas descritas lo que además afecta al desarrollo normal de las actividades direccionadas a satisfacer las necesidades de la demanda.

Al existir inconvenientes en la gestión organizacional con respecto al diseño organizativo, provoca que las franquicias Farmacias Comunitarias objeto de análisis no cuente con estrategias organizacionales que se ajusten a los objetivos y metas de acuerdo al comportamiento del mercado. Para aquello, es necesario que los puestos de trabajo que se oferten respondan a las necesidades establecidas en la estructura orgánica; sin embargo, no sucede, lo cual son situaciones que influyen de forma directa en el crecimiento empresarial. El contexto problemático descrito denota la administración empírica que existe en las franquicias de la marca Farmacias Comunitarias en la ciudad de Babahoyo. De acuerdo con Mendoza (2017):

La gestión administrativa organiza y coordina las actividades organizacionales; es la encargada de establecer las estrategias empresariales para el desarrollo de procedimientos que optimicen los recursos empresariales (económicos, humanos y materiales). Es decir, a través de la gestión se planea, organiza, direcciona y controla, con la intención de alcanzar los objetivos planteados al inicio de la planificación institucional. Además, una óptima gestión administrativa facilita un escenario para lograr un desarrollo organizacional (p. 952).

La definición de perfiles en los puestos de trabajo es esencial en el desarrollo de las competencias laborales en la Farmacia Comunitaria objeto de estudio, las cuales deben responder a los lineamientos del diseño organizacional. Por lo antes expuesto se argumenta en mayor medida la importancia que posee el diseño orgánico, debido a que se constituye en una herramienta trascendental para la gestión administrativa de la institución. Sin embargo, las Mipymes de la ciudad de Babahoyo en el sector empresarial farmacéutico no se preocupan por aquellos detalles; es decir, el modelo organizativo de las farmacias se basa en un modelo organizativo procesal, donde las funciones se establecen desde el empirismo.

Los beneficios que posee el diseño organizacional en la empresa farmacéutica son varios; entre los cuales se encuentran: adecuada segregación de funciones, eficientes procesos comunicacionales (horizontales y verticales) y departamentalización. Los factores que engloba el diseño organizativo se fundamentan en la promoción de mayor eficiencia y productividad en las competencias laborales. Sin embargo, las Farmacias Comunitarias estudiadas presentan inconvenientes relacionados a la segregación de funciones. Para la Fuquene (2019) “segregación de funciones posibilita que más de una persona realice las actividades laborales con la intención de reducir la presencia de errores en la administración interna” (p. 19).

Los problemas de segregación de funciones se evidencian cuando el talento humano tiene que registrar las nuevas existencias en el sistema de inventario, una actividad laboral importante, debido a que el nivel de stock que posee la empresa analizada es considerable; es decir, dicha labor genera una carga de trabajo considerable. El contexto analizado provoca que el personal encargado de la labor descrita posea niveles inadecuados de satisfacción dentro del entorno de trabajo. Según 50Minutos.es (2016): La satisfacción laboral depende de múltiples factores propios del clima laboral, entre los que se encuentran: las relaciones laborales, motivación y cultura organizacional.

Los problemas identificados sobre satisfacción laboral a causa de la inadecuada segregación de funciones provocan un inadecuado desempeño en el talento humano, debido a que el personal interno es objeto de asignación de actividades inequitativas, situación generada por la ausencia de un diseño organizacional debidamente estructurado. Es justo y necesario resaltar que el hecho identificado puede ser incluso el causal necesario para que exista deserción por parte de los trabajadores.

La Farmacia Comunitaria en la cual se basa el presente estudio, no cuenta con un talento humano extenso, contexto que motiva al desarrollo de una estructura orgánica que priorice procesos comunicativos verticales, donde se tomen en consideración las opiniones o necesidades de los colaboradores, con el propósito de fomentar un elevado nivel de pertenencia en el entorno de trabajo. Es decir, el diseño organizacional de la empresa estudiada debe basarse en una comunicación vertical, donde el líder empresarial juega un rol protagónico para enfrentar las situaciones anómalas identificadas en el desarrollo de la investigación.

El diseño organizacional debe concebirse como la parte de un todo y no como la suma de partes. Bajo esta premisa el estructura funcional permite la identificación de actividades claves y el desarrollo de estrategias que ayuden a alcanzar los objetivos planteados. El estudio realizado sobre las Farmacias Comunitarias de la ciudad de Babahoyo ha podido determinar cómo situación observable que en el modelo de negocio de franquicias del sector farmacéutico es un reto el establecimiento de actividades de control que permitan la obtención y suministro adecuado de la información generada en el desarrollo de las actividades laborales. Especialmente en la consolidación de datos necesario para la toma de decisiones. Según Álvarez (2017) el control permite garantizar que una actividad, proceso o procedimiento, sea ejecuta según los parámetros establecidos.

El estudio efectuado reveló que la Farmacia Comunitaria ubicada en la Ciudadela Barrio Lindo y Sector Cristo del Consuelo son las que mayores beneficios económicos han generado, según la información proporcionada por el Gerente propietario de la organización y dicho resultado lo atribuye a la ubicación donde se encuentran las sucursales, debido a que existe una importante afluencia de personas durante un horario pico. También supo manifestar que en ocasiones suele presentarse inconvenientes para centralizar la información de cada una de las agencias. Contexto que denota un escenario desfavorable que se origina desde la concepción del diseño organizacional, porque no existe un área o departamento que se encargue de las competencias exclusivas en la gestión de la información administrativa- contable.

Para comprender mejor la situación, se describe el siguiente ejemplo: Farmacias Cruz Azul de la ciudad de Babahoyo, franquicia pertenecientes al Grupo Difare cuenta con un equipo de trabajo que se encarga de realizar controles periódicos sobre el nivel de inventario o requerimientos de cada una de las agencias; dicha labor es realizada por la empresa Farmadescuento S.A, con la finalidad de aumentar la productividad y competitividad. Sin embargo en Farmacias Comunitarias no sucede aquello, puesto que la gestión de la información no cuenta con datos en tiempo real y oportuno, que faciliten la toma de decisiones en cuanto al aprovisionamiento o estrategias internas.

Por lo tanto, el diseño organizacional de las franquicias farmacéuticas se alinea a un modelo administrativo donde ciertas funciones son externalizadas, porque su estructura orgánica responde a la centralización de competencias laborales direccionada en mayor medida a la parte operativa. Es decir, el orgánico funcional se basa en la especialización y agrupación de actividades, delegando competencias a profesionales independientes; lo cual tiene sus ventajas y desventajas. En lo positivo se destaca que la empresa que externaliza puede especializarse en determinados procesos; mientras que como desventaja es el poco control de las actividades externalizadas.

Por lo tanto, Farmacias Comunitarias no posee una dependencia que se encargue de forma exclusiva en la administración de la información contable, contexto que denota un diseño orgánico rígido de comunicación vertical (instrucciones). Por tal razón, al no contar con una estructura organizacional, en la que se incluya un Área Contable-Financiera que se encargue de llevar el registro de las entradas y salidas de productos, requerimientos y gestión de la información, ha imposibilitado la obtención de indicadores económicos y financieros “que son la representación contable de una entidad en un periodo definido” (Román, 2017, p. 17).

Motivo por el cual, las Farmacias Comunitarias externalizan dichas funciones, es decir realizan la contratación de profesional o empresas que ofertan el servicio de outsourcing contable. Según Casas (2019) “el outsourcing contable se refiere a la externalización de una actividad que la organización no puede realizar a terceros, es decir, contratación de empresa en particular para que gestione funciones como la conformación de los estados financieros. (p. 97). Externalizar las funciones no es una decisión empresarial que influyan de forma negativa, pero sí es necesario una correcta coordinación y líneas de comunicación que el agente externo y el talento humano de las franquicias; debido a que de la celeridad y eficiencia con la que se ejecuta dicho procedimiento, el Gerente podrá tener información fidedigna y oportuna.

Las debilidades de diseño organizacional provocan que el trabajo en equipo no cuente con una adecuada coordinación. Durán (2018) menciona que la importancia del trabajo en equipo “surge de la acción o compromiso entre dos o varias personas para realizar una determinada actividad o labor, la cual ayuda a fortalecer las relaciones interpersonales y aumenta el desempeño laboral” (p.19). Por tal motivo, cuando existe un trabajo en equipo alineado con las metas planificadas, es sinónimo de un ambiente laboral favorable y estructura organizacional definida que cuentan con una distribución adecuada de las responsabilidades y obligaciones.

En las Farmacias Comunitarias de la ciudad de Babahoyo el trabajo en equipo forma parte de sus valores corporativos, donde la influencia del diseño organizacional ayuda a la definición de canales de comunicación efectivos que fomenten el adecuado cumplimiento de las instrucciones de la gerencia. Sin embargo, cuando se trata de centralizar la información, esto se torna difícil, debido a la falta de especificación de las actividades a realizar. Dicho escenario causa el retraso de los procesos internos y de las funciones que se externalizan; por tal razón, la coordinación entre las agencias debe ser óptima, basada en una estructura orgánica que defina de forma clara las líneas de jerarquía y comunicación.

El trabajo en equipo es vital dentro de las organizaciones porque contribuye al cumplimiento efectivo de los objetivos, pero cuando esto no sucede, las competencias laborales no desarrollan satisfactoriamente. Escenario que en ocasiones ocurre en las Farmacias Comunitarias por la falta de comunicación entre sucursales. Guevara (2018) menciona que la comunicación es el proceso que se efectúa entre dos o más colaboradores, con el propósito de expresar algún mensaje, criterio o idea que permita el cumplimiento eficiente de las tareas empresariales” (p.19). Por tal razón, cuando existe una débil comunicación provoca que el trabajo en equipo sea inadecuado.

En las Farmacias Comunitarias de la ciudad de Babahoyo la falta de comunicación entre Gerente y empleados es una de las posibles causas para la descoordinación entre las sucursales, motivo por el cual afecta la toma de decisiones centralizada que promueven las estructuras mecanicistas. Además, la falta de áreas estratégicas que ayuden a gestionar de manera más adecuada los procesos administrativos – contables, influye en la productividad de la organización. Debido que, al contar con una estructura organizativa rígida, Farmacias Comunitarias ha tenido que externalizar sus funciones, como se ha descrito anteriormente en la investigación.

Lo antes mencionado agudizo aún más la débil comunicación de las Farmacias Comunitarias, puesto que ahora tiene que coordinar acciones con profesionales externos para alcanzar los objetivos planeados dentro de un determinado tiempo. A pesar de las debilidades relacionadas con la estructura organizacional, comunicación y trabajo en equipo, el usuario no percibe los problemas internos que existe en la organización, puesto que los colaboradores han demostrado un nivel de compromiso adecuado en cuanto a los servicios de atención al cliente.

En la investigación se identificó que la débil estructura organizacional se debe en gran parte a que los directivos no realizan en su gestión empresarial retroalimentaciones. Ancheyta (2017) “La cual consiste en recolectar la suficiente información organizacional que ayude a los colaboradores a mejorar su desempeño y a las empresas su productividad y competitividad” (p.15). Escenario que no se cumple en las Farmacias Comunitarias, puesto que el directivo no implementa planes que ayuden a receptar las opiniones, comentarios y perspectivas de sus colaboradores y clientes, para que de esa forma se pueda crear un entorno de trabajo favorable, fortalecer las relaciones interpersonales y fomentar el trabajo en equipo de una manera más eficiente.

Los problemas que se presentan en las Farmacias Comunitarias sobre la ausencia de un orgánico funcional recaen no solo en el fortalecimiento de una cultura interna, también se condicionan los procesos de retroalimentación para la implementación de acciones que promuevan la mejora continua en la empresa, con el propósito de fomentar un elevado relacionamiento con los clientes. Por lo tanto, el diseño organizacional permite impulsar procesos de retroalimentación para generar el crecimiento empresarial; es decir, las instituciones en la actualidad obvian la importancia de establecer una estructura formal para el desarrollo de las actividades laborales, soslayan las necesidades que posee el cliente interno y externo, lo cual afecta el desenvolvimiento de las competencias laborales.

Durante el proceso de investigación se pudo identificar que la gestión organizacional de las Farmacias Comunitarias de la ciudad de Babahoyo no ha implementado líneas de comunicación efectivas direccionadas a determinar las principales debilidades internas y establecer procesos de retroalimentación. La situación descrita denota la importancia que posee la presencia de una estructura orgánica funcional que defina canales de comunicación para conocer la percepción del cliente interno y externo, cuyo objetivo sea el crecimiento empresarial; sin embargo, por las debilidades identificadas en la investigación, la franquicia Farmacias Comunitarias no ha logrado aquel cometido. Para Joseph (2021)

El cliente externo son aquellas personas que compran los productos o servicios de la empresa, mientras que el cliente interno representa al talento humano que conforma la organización; sin embargo, los dos son esenciales para el desarrollo organizacional y sostenibilidad en el tiempo. Donde las empresas deben elaborar estrategias en función de las necesidades del cliente interno y externo,

Por lo tanto, se menciona que el diagnóstico situacional que se ha realizado a las Farmacias Comunitarias sobre el diseño organizacional, permitió identificar que los principales desafíos que posee la gestión de la franquicia; es la comunicación, porque el gerente posee retos estructurales en la búsqueda de encontrar los medios necesarios para mantener una adecuada sinergia a través de procesos comunicativos eficientes, y la construcción de una empresa que aprenda, donde se adquieran conocimientos, se compartan y se apliquen adecuadas decisiones empresariales. De esa forma pueda alcanzar con mayor eficacia y eficiencia los objetivos planeados en el corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo con la investigación realizada a mayor profundidad se determinó que otros de los problemas relacionados con la estructura funcional de la farmacia, es que presenta dificultades al momento de perchar sus productos, puesto que no existe una guía que ayude al personal encargado organizar bajo una nomenclatura farmacéutica cada uno de los productos que posee la franquicia y contribuya a que el tiempo de respuesta de atención a los usuarios se acorten. Por lo tanto, las nomenclaturas en el sector de la medicina son denominaciones o códigos, que por lo general no cuentan con nombres comerciales propiamente dicho, sino más bien poseen terminologías relacionadas a su composición, lo cual ayuda con frecuencia al profesional de la salud a recetar a sus pacientes fármacos o suplementos alimenticios basados en composiciones químicas para salvaguardar el bienestar y salud de los ciudadano

En las organizaciones dedicadas a la venta de productos farmacéuticos, “la nomenclatura forma parte esencial en sus procesos de gestión, puesto que a través de las composiciones químicas o parentescos entre fármacos se garantiza su distribución y preservación adecuada dentro de las empresas” (Navarro, 2018, pág. 120). Por tal razón, cuando se incursiona en el sector farmacéutico las organizaciones deben de establecer guías o manuales que ayuden a gestionar adecuadamente el inventario de productos, que a la vez ayude a su adecuada preservación. Aspecto, que no ocurre en la franquicia estudiada, debido a que existe una distribución empírica de sus productos.

El hecho descrito anteriormente es un ejemplo de que en las Farmacias Comunitarias debido a las debilidades de su estructura funcional ha generado que existan inconvenientes en el perchado de los productos, aspecto que dificulta la búsqueda y condiciona la atención del usuario, puesto que en ocasiones, existen medicamentos que no se encuentran con facilidad. Esta situación ha generado que los procesos internos se retrasen y que las metas y objetivos planeados no se cumplan a cabalidad.

CONCLUSIONES

En base a los hallazgos encontrados sobre el diseño organizacional de las Farmacias Comunitarias se establecen las siguientes conclusiones.

La estructura organizacional deficiente determinó que los procesos internos de la franquicia no tienen un adecuado rendimiento y celeridad. La endeble comunicación reduce el desempeño laboral, condiciona la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos. Además, la franquicia tiene la necesidad de ejecutar actividades de control y gestión de la información para el establecimiento de estudios técnicos, financieros y administrativos de forma oportuna.

La franquicia no ha desarrollado un manual de funciones estructurado de manera formal que delimite las obligaciones y responsabilidades del personal. Se desarrollan procesos internos con cierto grado de informalidad y las actividades organizacionales son distribuidas de manera inequitativa. La asignación empírica de las tareas a ejecutar por el talento humano ocasiona que el trabajo en equipo y competencias laborales carezcan de celeridad.

En las Farmacias Comunitarias se externalizan procesos (outsourcing), que agudizan los problemas estructurales de la franquicia, alteran la comunicación, coordinación y trabajo en equipo. La franquicia estudiada carece de guías o normativas que ayuden administrar los recursos y proceso, que influyen en el desarrollo organizacional y condicionan el cumplimiento de objetivos, esto además se debe a la falta de un área o dependencia que administre de forma adecuada la información contable de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, J. M. (2017). *Gestión por Procesos y Riesgo Operacional* . España: Editorial AENOR.
- Ancheyta, R. (15 de Septiembre de 2017). *Retroalimentación, un beneficio para tu empresa*.
Obtenido de Revista Asfiscal :
<https://www.asfiscal.com/2017/09/15/retroalimentacion-beneficio-empresa/>
- Casas, L. (2019). *El funcionamiento de las edificaciones: Administración y mantenimiento*.
Cali: Programa Editorial UNIVALLE.
- Durán, A. (2018). *Trabajo en equipo*. Madrid: Ediciones Parainfo.
- Francia, A. O. (2017). *Impacto de la Capacitación*. México: Editorial Digital UNID.
- Fuquene, C. (2019). Realización de funciones de acuerdo con el control interno organizacional de acción y logística SAS. (*Tesis de Postgrado*). Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá D.C.
- Grupo Difare. (26 de Febrero de 2021). *Nuestras Farmacias*. Obtenido de Grupo Difare:
<https://difare.com.ec/nuestras-farmacias/>
- Guevara, M. (2018). *Plan estratégico de comunicación interna para una organización*.
Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Huamán, L., & Ríos, F. (2017). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa* (2da ed.). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 947-964. doi:<https://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.may.%20947-964>
- Román, J. (2017). *Estados financieros básicos*. España: Ediciones Fiscales ISEF.
- Sedeño, C., & Sánchez, C. (2019). Sobre la historia de la farmacia comunitaria. *Revista Cubana de Farmacia*(52), 1-3.
- Universidad Santo Tomás . (3 de Marzo de 2021). *Estructuras Mecanicista y Orgánica*. Obtenido de Universidad Santo Tomás: Primer Claustro Universitario de Colombia: http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/diegotovar_organizaciondireccionycontrol/estructuras_mecanicista_y_orgnica.html
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- 50Minutos.es. (2016). *Alcanza la satisfacción laboral: Los secretos para ser feliz en el trabajo*. Madrid: 50Minutos.es.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista dirigida al gerente de Farmacias Comunitarias ciudad Babahoyo

- 1. ¿Cómo se encuentra conformada la estructura organizacional de las Farmacias Comunitarias?**

- 2. ¿Cómo es el proceso para asignar las funciones, tareas o actividades al talento humano en Farmacias Comunitarias?**

- 3. ¿Realiza capacitaciones constantes a su personal para que ofrezcan un servicio de calidad a sus clientes? Argumente su respuesta**

- 4. ¿Cuáles son los problemas que existe en la Farmacia relacionada a su estructura organizacional?**

- 5. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza usted para coordinar actividades en beneficio de la farmacia?**

Anexo 2. Encuesta dirigida al personal de Farmacias Comunitarias ciudad Babahoyo

1. Cree usted, ¿que en las Farmacias Comunitarias se distribuyen de forma adecuada las funciones organizacionales?

Si

No

2. ¿Dentro de la Farmacia, existe una comunicación directa con el gerente propietario?

Si

No

A veces

3. ¿En farmacias comunitarias existe un adecuado clima laboral y trabajo en equipo que ayuden a cumplir los objetivos planificados por la organización?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

4. ¿Conoce usted el diseño organizacional que posee las Farmacias Comunitarias en la ciudad de Babahoyo?

Si

No

5. ¿Usted recibe capacitaciones frecuentes para mejorar los procesos internos por parte de la farmacia?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

6. Cree usted, ¿Qué Farmacias Comunitarias ha implemento estrategias organizativas que ayuden a mejorar sus proceso y satisfacer la demanda de sus clientes?

Si

No

A veces

Anexo 3. Carta de aceptación de Farmacias Comunitarias ciudad Babahoyo



UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA
DECANATO

Babahoyo, enero 08 de 2021
 D-FAFI-UTB-018-UT-2021-2

Señor
 Eduardo Dagoberto Urrutia Goyes
REPRESENTANTE LEGAL DE FARMACIAS COMUNITARIAS
 Ciudad. –

De mis consideraciones:

La Universidad Técnica de Babahoyo y la Facultad de Administración, Finanzas e Informática (FAFI), con la finalidad de formar profesionales altamente capacitados busca prestigiosas Empresas e Instituciones Públicas y Privadas en las cuales nuestros futuros profesionales tengan la oportunidad de afianzar sus conocimientos.

La Señorita **PILAMUNGA GAVILANEZ DAMARIS GRACIELA**, con cédula de identidad No. 120817571-9, Estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial, matriculada en el proceso de titulación en el periodo Noviembre 2020 – Abril 2021, trabajo de titulación modalidad Estudio de Caso para la obtención del grado académico profesional universitario de tercer nivel como **INGENIERA COMERCIAL**. El Estudio de Caso: **DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LAS FARMACIAS COMUNITARIAS EN LA CIUDAD DE BABAHOYO**.

Es por esta razón, solicito a usted, si es posible se sirva autorizar el permiso respectivo para que la Señorita **PILAMUNGA** pueda desarrollar la investigación en la institución de su acertada dirección.

Por su gentil atención al presente, se extiende el agradecimiento institucional.

Atentamente.


Lcdo. Eduardo Galeas Guijarro MAE.
DECANO

c.c Archivo

Autor: 3006
Eduardo UG
DAGOBERTO EDUARDO URRUTIA GOYES
0991599363