

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM-MATAGALPA



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA:

Diagnóstico Estratégico para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del departamento de Matagalpa, durante el año 2014.

SUB-TEMA:

Diagnóstico Estratégico de la Farmacia Oziris N° 2 del Municipio de Matagalpa, durante el año 2014.

AUTORAS:

Br. Diana Patricia Zamora.

Br. Esveth Celeste Meza González.

TUTOR:

MSc. Abel Membreño Galeano.

Matagalpa, Febrero 2015.

INDICE

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
VALORACION DEL DOCENTE.....	v
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCION.....	1
II. JUSTIFICACION.....	8
III. OBJETIVOS.....	9
IV. DESARROLLO.....	10
4.1 Aspectos Generales.....	10
4.1.1 Caracterización de la Empresa.....	10
4.1.2 Antecedentes de la Empresa.....	10
4.1.3 Visión, Misión y Objetivos.....	11
4.1.4 Valores.....	12
4.1.5 Políticas.....	12
4.1.6 Estructura Organizacional.....	13
4.1.7 Organigrama Jerárquico.....	13
4.2 Diagnóstico Estratégico.....	14
4.2.1 Concepto.....	14
4.2.2 Análisis Empresarial.....	16
4.2.3 Filosofía Empresarial.....	16
4.2.3.1 Visión.....	17
4.2.3.2 Misión.....	19
4.2.3.3 Valores.....	21
4.2.3.4 Políticas.....	23
4.2.3.5 Objetivos Estratégicos.....	26
4.2.4 Entorno General.....	27
4.2.5 Análisis del Entorno Competitivo.....	35
4.2.6 Análisis del Entorno Externo.....	54
4.2.7 Diagnóstico Estratégico.....	55
4.2.8 Cultura Organizacional.....	63

4.2.9 Diseño Organizacional	65
4.3 Estrategia.....	67
4.3.1 Definición	67
4.3.2 Tipos de Estrategias	68
4.3.2.1 Estrategias Genéricas	68
4.3.2.1.1 Estrategia Genérica de Diferenciación	69
4.3.2.1.2 Estrategia Genérica de Liderazgo en Costo	71
4.3.2.1.3 Estrategia Genérica de Segmentación	74
4.3.2.2 Estrategia de Integración	75
4.3.2.2.1 Estrategia de Integración Hacia Adelante	76
4.3.2.2.2 Estrategia de Integración Hacia Atrás	78
4.3.2.2.3 Estrategia de Integración Horizontal	79
4.3.2.3 Estrategias Intensivas	80
4.3.2.3.1 Estrategia Intensiva de Desarrollo de Producto	81
4.3.2.3.2 Estrategia Intensiva de Penetración de Mercado	83
4.3.2.3.3 Estrategia Intensiva de Desarrollo de mercado.....	85
4.3.2.4 Estrategia de Diversificación	86
4.3.2.4.1 Estrategia de Diversificación Concéntrica	87
4.3.2.4.2 Estrategia de Diversificación por Conglomerado	88
4.3.2.4.3 Estrategia de Diversificación Horizontal	88
4.3.2.5.1 Estrategias Defensivas de Encogimiento	90
4.3.2.5.2 Estrategias Defensivas Recorte de Gastos	92
4.3.2.5.3 Estrategias Defensivas de Enajenación	93
4.3.2.5.4 Estrategias Defensivas de Liquidación	93
4.3.2.6 Estrategias Ofensivas.....	94
4.3.2.6.1 Estrategias Ofensivas de Adquisiciones	95
4.3.2.6.2 Estrategia Ofensivas de Innovación	96
4.3.2.7 Estrategias Asociativas	97
4.3.2.7.1 Estrategias Asociativas de Alianzas Estratégicas	97
4.3.2.8 Estrategia Funcional.....	98
4.3.2.8.1 Estructura Organizacional.....	101
V. CONCLUSIONES	102
VI. BIBLIOGRAFIAS	104
VII. ANEXOS	109

TEMA:

**Diagnóstico Estratégico para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)
del departamento de Matagalpa, durante el año 2014.**

SUB-TEMA:

**Diagnóstico Estratégico de la Farmacia Oziris N° 2 del Municipio de
Matagalpa, durante el año 2014.**

Dedicatoria

Quiero dedicarle este trabajo a mi señor Jesús que me ha dado la vida, todo lo que soy y cuanto tengo, la fe, la salud y la esperanza para culminar este trabajo.

A mis padres Rene Meza y Edda González por que creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega; porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera fue lo que me hizo ir hasta el final.

Esveth Celeste Meza González.

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a mi Dios quien supo guiarme por el camino del bien, por haberme dado la vida y las fuerzas para culminar este seminario de graduación.

A mi madre Ana Zamora por su cariño, comprensión, por sus consejos y por haberme brindado todo su apoyo, gracias a ella soy lo que soy.

A mis abuelos Juan Zamora, mi padre siempre fuiste y serás, a María Suarez que siempre la he visto como una madre. Gracias por haberme brindado toda su inmensa ayuda.

A mis tíos que siempre estuvieron presentes brindándome toda su ayuda, gracias, porque son muy importantes en mi vida.

A mis amigas por su paciencia, cariño y comprensión.

A mis maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme y prepararme para los retos de la vida profesional.

Diana Patricia Zamora.

AGRADECIMIENTO

A DIOS

Por darme la vida, la sabiduría y la fortaleza para alcanzar nuestras metas.

A MIS PADRES

Les agradezco principalmente, porque estoy orgullosa de quien soy y de quien he sido, por velar por mí.

A MAMÁ

Por, respetar mi persona y abrir pasos en mis decisiones, por ser un modelo ejemplar de madre.

A PAPA

Por instruir mi lógica respetando mis propósitos y atribuciones, por ser un ejemplo de fortaleza y superación.

A LA LIC. DAYSI DE GARCÍA

Propietaria de farmacia Oziris, por brindarnos su apoyo y permitirnos realizar esta investigación en su prestigiosa empresa, por todas las atenciones y el tiempo que se nos dedicó: ¡Muchas gracias!

A MI TUTOR MSC. ABEL MEMBREÑO GALEANO

Porque nos guio en todo el trayecto de este caminar de estudios superiores, porque nos brindó su ayuda cuando más lo necesitamos.

A NUESTROS MAESTROS

Por darnos la luz del conocimiento.

Esveth Celeste Meza González.

AGRADECIMIENTO

A DIOS

Porque en la inmensidad de su amor me ha colmado de bendiciones y sabiduría para alcanzar mis metas.

A MI FAMILIA

Quienes por ellos soy lo que soy.

A MAMÁ

Por haberme inspirado en ser una persona de triunfos y cada día más superar mis metas con entusiasmo y dedicación. Por ser un modelo ejemplar de madre.

A MIS ABUELOS

Por brindarme siempre su apoyo incondicional, y que por sus esfuerzo he logrado salir adelante.

A LA LIC. DAYSI DE GARCÍA

Propietaria de farmacia Oziris, por brindarnos su apoyo y permitirnos realizar esta investigación en su prestigiosa empresa, por todas las atenciones y el tiempo que se nos dedicó: ¡Muchas gracias!

A MI TUTOR MSC. ABEL MEMBREÑO GALEANO

Por darnos la luz del conocimiento y por ser la mano que nos guió en todo el proceso investigativo y por motivarnos a elaborar un trabajo con eficacia.

A NUESTROS MAESTROS

Por transmitirnos con paciencia, calidad y abnegación los conocimientos que adquirí.

Diana Patricia Zamora.

VALORACION DEL DOCENTE
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN- MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM- MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: MEZA GONZALEZ ESVETH CELESTE (CARNET No. 1006387-7) y ZAMORA DIANA PATRICIA (CARNET No. 1006778-2) con el Tema general: **DIAGNOSTICO ESTRATEGICO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DEL DEPARTAMENTO DE MATAGALPA, DURANTE EL AÑO 2014.** Y correspondiente al subtema: **DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA FARMACIA OZIRIS N° 2 DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL AÑO 2014.** Se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejerce la variable: **DIAGNOSTICO ESTRATEGICO Y TIPOS DE ESTRATEGIAS** en el desarrollo del Diagnostico Estratégico para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del departamento de Matagalpa, durante el año 2014.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los tres días del mes de febrero del año dos mil Quince. **“Año de la Universidad Saludable”.**

MSc. Abel de Jesús Membreño Galeano

Maestro Tutor

RESUMEN

El tema sobre el cual se desarrolló la presente investigación trata de un “Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, periodo 2014 y como subtema “Diagnóstico estratégico de la Farmacia Oziris N° 2 del municipio de Matagalpa, periodo 2014”.

El propósito de esta investigación es elaborar un diagnóstico estratégico a la farmacia Oziris N° 2, en el cual se analizó la situación actual de la farmacia en donde se determinaron los elementos más relevantes para la aplicación de las estrategias.

Dicho trabajo es de gran importancia para la empresa ya que con la elaboración del diagnóstico estratégico le permitirá a la misma continuar con su desarrollo y crecimiento.

Farmacia Oziris cuenta con más de 30 años de operar en el mercado matagalpino, esta empresa de servicio tiene como función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades médicas.

La situación actual que presenta la farmacia en base al diagnóstico estratégico es buena ya que la farmacia hace uso de las distintas estrategias para ejecutar las diferentes actividades tales como: estrategia genérica de diferenciación, estrategia genérica de liderazgo en costo, estrategia genérica de segmentación, estrategia de integración hacia adelante, estrategia intensiva de desarrollo de mercado y estrategia funcional lo que le ha permitido un mayor crecimiento así como su desarrollo.

En cuanto a los elementos que conforman la filosofía empresarial de la farmacia tales como la visión, misión, valores, políticas y objetivos estos se encuentran claramente definidos por lo que existe una buena planeación.

I. INTRODUCCION

La presente investigación detalla un Seminario de Graduación en el cual la temática es un “Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, durante el año 2014”.

Un diagnóstico estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégico y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización. (Maldonado, 2004)

El propósito de esta investigación es elaborar un diagnóstico estratégico de la FARMACIA OZIRIS N° 2, del municipio de Matagalpa, durante el año 2014, por el cual este estudio tiene como fin de identificar el comportamiento de la empresa, determinando los factores positivos y negativos, así mismo identificando las estrategias aplicadas por la misma.

En la actualidad FARMACIA OZIRIS N° 2 no cuenta con ningún estudio referente a Diagnóstico Estratégico, sin embargo existen investigaciones documentales relacionadas con la temática tales como:

Se realizó una tesis para obtener el grado de maestro en ciencias con especialidad en administración de negocios por la sr. Verónica del Rio Vital del Instituto Politécnico Nacional escuela superior de comercio y administración abordó la temática de “Diagnóstico diferencial e integral de la planeación estratégica en las empresas micro y pequeñas de la industria de dulces y chocolates en el distrito Federal, México D.F en el año 2003. En el cual expresa que los aspectos

considerados como importantes en la planeación estratégica es que las empresas deben buscar nuevas oportunidades en lugar de reaccionar de forma pasiva ante la competencia.

Se realizó una tesis sobre el “modelo de diagnóstico estratégico financiero de empresas, aplicado al banco de Chile en el período 2001 a 2004” en Valparaíso por los Sres. Gonzalo Camus Soto y Jaime Cisternas López. Cuyo interés principal en el desarrollo de esta tesis es el de profundizar en ámbitos estratégicos y financieros de la empresa, pudiendo determinar factores que vinculen estrategia, procesos y estados financieros desde un enfoque eminentemente sistémico.

Otra investigación es un trabajo de grado para optar el título de administradores de empresa en la universidad de Lasalle facultad de ciencias administrativas y contables programa de administración, elaborada por los señores Diego Alexander Zuluaga Valero y Gabriel Arturo Caipa Olaya con la temática de “Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez y CIA S.A, en Bogotá en el año 2009. Expresan que durante el direccionamiento estratégico hay una posibilidad de cambio, fortalecimiento y renovación de todos y cada una de las tareas y procesos administrativos.

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN – FAREM, Matagalpa existen estudios investigativos relacionados a la temática, entre ellos se encuentran:

Seminario de graduación en el año 2010 por el Br. José David Ramírez Amador. Con el tema de “Las Estrategias de Mercado como un medio para crear competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en el Municipio de Matagalpa durante el año 2009”, en el cual se habla sobre la importancia de conocer el estado, desarrollo y el nivel de preparación que tienen las pequeñas y medianas empresas ante las exigencias de los mercados actuales que requieren competitividad.

Seminario de graduación elaborado por la Br. Patricia Vanessa Chacón Solís. En el año 2011 acerca de “La influencia de las estrategias de desarrollo en la

competitividad de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la ciudad de Matagalpa en el año 2010” en la cual se sobre las perspectivas que tienen las pymes para su crecimiento como empresas sus limitaciones que poseen y a pesar de estas han procurado desarrollar estrategias de desarrollo para satisfacer a sus clientes procurando de esta manera que las pequeñas y medianas empresas de Matagalpa puedan mantenerse en el mercado.

Por ultimo otro seminario de graduación elaborado por la Br. Ana Iveth Castro Somoza y Br. Sayda Elena Rodríguez en el año 2010 con el tema: “Las estrategias de mercadeo como un medio de crear competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en el municipio de Matagalpa”. Cuyo estudio trata sobre la valoración de las estrategias de ventas aplicadas por estas pequeñas y medianas empresas, que son una fuente de ingresos económicos para la población debido a que son principales generadoras de empleos.

Dichos trabajos fueron de gran ayuda para el desarrollo de la investigación, en el cual a través de estos se destacó la importancia de emplear las distintas estrategias ya sea a cualquier giro o tamaño de la empresa.

En la elaboración de dicha investigación se tomaron diferentes aspectos de gran relevancia tales como: la filosofía de la empresa (visión, misión, objetivos, políticas, estructura organizacional). Así como también las estrategias genéricas, intensivas, defensivas, de diversificación entre otras, de igual manera las cinco fuerzas de Michael Porter.

Se considera una investigación de enfoque filosófico Cualitativo, cuando la investigación que se hace es conveniente cuando se desea conocer las razones por la que los individuos (aisladamente o en grupos: consumidores, empleados, sectores de actividad) actúan de la forma en que lo hacen, tanto en lo cotidiano, como cuando un suceso irrumpe de forma tal que pueda dar lugar a cambios en la percepción que tienen de las cosas. (Baez & Tudela, 2009)

Cuantitativo, esta investigación facilita la investigación cualitativa, esto significa que la investigación cuantitativa ayuda a elegir los sujetos para la investigación cualitativa. La investigación cuantitativa puede emplearse para subsanar las lagunas que surgen en un estudio cualitativo. La investigación cuantitativa es especialmente eficiente para obtener las características estructurales de la vida social, mientras que los estudios cualitativos son en general más sólidos en cuanto a los aspectos procesales. La investigación cuantitativa permite establecer fácilmente relaciones entre variables, pero no es tan sólida cuando se trata de explorar las razones de esas relaciones. (Blaxter, Hughes, & Malcolm, 2008)

Tanto la investigación cualitativa como la cuantitativa se caracterizan por ser un proceso que se realiza de manera organizada, sistemática, constituido por etapas o fases (Sequeira, 2000). Según el enfoque filosófico de la investigación es de tipo cualicuantitativa con el fin de responder a las distintas interrogantes del planteamiento del problema, dicho enfoque mixto es cualitativa por la recolección de información que se obtuvo a lo largo de la investigación y cuantitativa ya que para el procesamiento de la información se realizó un análisis estadístico a través de los programas IBM SPSS STATISTICS 19 y MICROSOFT EXCEL 2013. En cuanto a las citas bibliográficas se utilizó el formato APA (el estilo de cita de la Asociación Psicológica Americana) sexta edición, el cual es una herramienta que contiene el programa Word 2013.

Namakforoosh (2005) Conceptualiza que las investigaciones son caracterizadas por su profundidad descriptiva cuando existe una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y el porqué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas. Esta investigación busca describir lo que es: el fenómeno o acontecimiento tal y como está sucediendo en el momento que se está realizando la investigación.

Es por ello que se considera que la investigación según el nivel profundidad es de tipo descriptiva porque manifiesta cualidades, atributos, características de un

fenómeno de interés en el cual se demuestran las diferentes tipologías, así como los elementos más importantes del problema.

Según su aplicabilidad es una investigación aplicada porque tiene como objetivo el estudio de problemas concretos, cercano y que lleven a una solución (Sequeira, 2000). Esta investigación es de carácter aplicada ya que se hizo uso de los conocimientos adquiridos para brindar soluciones a la problemática de la empresa.

Según la amplitud con respecto con el proceso de desarrollo del fenómeno la investigación es de corte transversal esta se da cuando el periodo que se estudia es una pequeña parte de todo su proceso (Sequeira, 2000). La amplitud en el tiempo de esta investigación es del tipo transversal, porque el transcurso del tiempo es un momento único y no modificara el fenómeno de interés por lo que la investigación estuvo orientada a un periodo de tiempo determinado durante el año 2014.

Díaz (2009) Conceptualiza que los métodos teóricos, cumplen un papel de gran importancia, puesto que permiten la interpretación conceptual de los logros empíricos. De este modo al ser empleado en la construcción y desarrollo de las teorías, crean las condiciones para visualizar los fenómenos más allá de las características fenomenológicas y superficiales de la naturaleza; además permiten explicar los hechos y profundizar en las relaciones esenciales y las calidades de los procesos que no pueden observarse directamente.(p.22)

Díaz (2009) Define que los métodos empíricos, participan en el descubrimiento y acumulación de los hechos y en el proceso de verificación de la hipótesis, pero que no son suficientes para poder profundizar en las relaciones fundamentales de los fenómenos de la naturaleza, esto obliga a la necesidad de la utilización de los métodos teóricos. (p.23)

Bernal (2010) Alega que el método para la recolección de datos de la investigación es de carácter teórico y empírico, dentro del carácter teórico se destaca: "El método inductivo que este utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de

hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. Método deductivo este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares, se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, etc. de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. El método analítico este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. El método sintético integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. (p.59)

Se hizo uso del método teórico ya que se realizó un análisis puesto que se interpretaron los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación. El método sintético es el proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo a partir de los elementos distinguido por el análisis, se trata de hacer un resumen.

El método inductivo el cual va de lo particular de lo investigado a lo general, por lo que se identificaron las particularidades de la empresa con respecto al diagnóstico estratégico en el cual se hizo una relación con la información obtenida en libros y documento.

Método Deductivo el cual va de lo general de la investigación a lo particular, por lo que se realizaron inferencias acerca de la situación actual de la farmacia.

El método empírico es otro método importante dentro de la recolección de datos puesto que se contó con el aporte de experiencia de los colaboradores de la empresa y a su vez se realizaron consultas en libros, trabajos documentales elaborados por estudiantes y expertos que sirvieron de apoyo en el documento que se elaboró. Dentro de los métodos empíricos utilizados se encuentran: la entrevista, la cual es la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado; la encuesta es un

procedimiento de investigación, en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información; la guía de observación este método es la acción y efecto de observar permitiendo detectar y asimilar información o tomar registro de determinados hechos a través de una guía de preguntas elaboradas con respecto a la temática.

Las técnicas que se emplearon para la recolección de datos son: la entrevista al gerente-propietario (**VER ANEXO N° 2**), encuesta a trabajadores (**VER ANEXO N° 3**), la encuesta a los clientes (**VER ANEXO N° 4**), y guía de observación en las instalaciones (**VER ANEXO N° 5**).

La población que se tomó en cuenta de acuerdo a los involucrados en el análisis del problema son los trabajadores de FARMACIA OZIRIS N° 2 de la ciudad de Matagalpa, lo cual representa un total de 22 colaboradores.

Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006)“De acuerdo al Teorema del Limite Central, la distribución de muestras debe de ser de 100 a más elementos”. Por lo tanto se tomó el mismo número de elementos de la población para la determinación de la muestra.

El método de muestreo que se utilizo es Probabilístico Aleatorio Sistemático, “porque cada uno de los elementos en la población tendrá la misma probabilidad de ser incluido” (Mason, Lind, & Marchal, 2001).

Por lo que se tomó en cuenta la opinión de los clientes que visitaron la farmacia Oziris N° 2, lo cual representaron un total de 250 personas (estimado de venta del turno vespertino en un día); es por ello que se tomó un intervalo de 1 semana que represento 1500 clientes obteniendo una muestra de 65 clientes al término de una semana, por lo que la distribución de manera sistemática se realizó de la siguiente manera: se aplicaron 11 encuestas en 5 días y posteriormente el 6^{to} día se aplicaron 10 encuestas por lo que a cada 5^{ta} persona que visito las instalaciones se le aplicaron las encuestas.

II. JUSTIFICACION

En la mayoría de las empresas la aplicación de un diagnóstico como tal es remota, en muchas ocasiones se debe por el escaso interés que algunas manifiestan o por factores culturales y económicos, que intervienen en la elaboración de un análisis del ambiente interno y externo de la empresa con un enfoque estratégico o táctico, y por efecto la importancia que estas tengan acerca de la metodología que usan para desarrollar su crecimiento.

El presente estudio de un Diagnóstico estratégico en la FARMACIA OZIRIS N° 2 ubicada en la ciudad de Matagalpa, durante el año 2014, se llevó a cabo con el propósito de elaborar un diagnóstico que nos indique el comportamiento histórico de la empresa en estudio hasta la actualidad, determinando los factores positivos y negativos asociados a cada área, permitiendo identificar las características particulares, así como la determinación de las diversas estrategias.

Este trabajo investigativo es de vital importancia para la entidad, ya que este contribuirá al desarrollo y crecimiento de la misma. La ausencia de un diagnóstico estratégico en ella se convierte en la principal razón para la elaboración de esta investigación.

El impacto de esta investigación se verá reflejado en las acciones que realice el gerente-propietario de la empresa en base a las conclusiones que se presentan en este documento. La elaboración de esta investigación brindará nuevos conocimientos en cuanto a la importancia e implantación de las estrategias, así como también en la adquisición de esta herramienta tan importante como es el poder de realizar un diagnóstico estratégico.

Los resultados de esta investigación aportarán un beneficio directo a la empresa ya que al implementar nuevas estrategias contribuye al crecimiento de la misma de igual manera este documento será una fuente de información para docentes y estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la FAREM-Matagalpa que necesiten indagar sobre dicha problemática.

III. OBJETIVOS

Objetivo General:

Elaborar el Diagnóstico Estratégico de la Farmacia Oziris N° 2 del municipio de Matagalpa, durante el año 2014.

Objetivos Específicos:

1. Determinar la situación actual de la Farmacia Oziris N° 2.
2. Identificar las diferentes estrategias aplicadas por la Farmacia Oziris N° 2 del municipio de Matagalpa.
3. Valorar las estrategias para la formulación del plan estratégico.

IV. DESARROLLO

4.1 Aspectos Generales

4.1.1 Caracterización de la Empresa

Giro del negocio:

Farmacia oziris es una empresa de servicio que tiene como función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades médicas.

4.1.2 Antecedentes de la Empresa

Farmacia Oziris fue fundada en el año 1981, por la licenciada Daysi de García en donde apertura con puestos de venta en los municipio del Tuma y La Dalia con el nombre de Oziris en honor a su hija mayor.

En 1989 se da la apertura de Farmacia Oziris en la ciudad de Matagalpa, ubicada en el barrio guanuca en donde inicia las operaciones asociada con una farmacéutica la licenciada Connie G, ambas partes establecen capitales iguales.

En 1990 se disocia e inicia a trabajar con capital y local propio, en el cual ubica la farmacia en su casa de habitación con el nombre de Farmacia Oziris N° 1.

En noviembre de 1994 se da la apertura de Farmacia Oziris N° 2 en calle de los bancos.

En febrero de 1996 se da la apertura de Farmacia Oziris N° 3 ubicada a esquina opuesta de la clínica Ixchen, durante el mismo año se traslada la farmacia que se encuentra ubicada en su casa de habitación a este local, en donde se nombra farmacia oziris N° 1.

Año después se traslada farmacia oziris N° 3 la cual era la que estaba ubica a esquina opuesta a la clínica Ixchen con una parte de farmacia oziris N° 1, a ubicarse

al barrio guanuca a esquina opuesta donde fue distribuidora Mayra, donde se nombra farmacia oziris N° 3.

En abril del 2011 se apertura Farmacia Oziris Central, ubicada en calle central de la ciudad de Matagalpa, siendo la propietaria Irasema García Gonzales.

Ha recibido diferentes reconocimientos tales como estrategia de venta en tiempo de crisis otorgado por la cámara de comercio e industria de Matagalpa, fundación nicaragüense de desarrollo así como programa de promoción empresarial entre otros.

Actualmente Farmacia Oziris posee 33 años de brindar este servicio, enfocándose en la salud integral del paciente.

4.1.3 Visión, Misión y Objetivos

Visión

Convertirnos en la mejor farmacia tradicional, reflejarnos en el desarrollo de nuestra comunidad. Siendo nuestro primer interés la salud integral del paciente.

Misión

Garantizar a nuestros clientes el surtido de sus medicinas y productos de primera necesidad con el soporte de personal experto, a un excelente precio y con una atención inmediata logrando que el cliente ahorre tiempo y dinero. Nos estamos transformando para servirle mejor.

Objetivos de la Empresa

Objetivo General:

Ofertar una variedad de productos y equipos médicos del hogar a precios accesibles a toda la población de Matagalpa.

Objetivos Específicos:

- Brindar una variedad de productos y equipos médicos para satisfacer las necesidades de la población a precios accesibles.
- Diferenciación de la competencia.
- Expandir la firma a nuevas zonas de la ciudad donde la población demande el servicio.
- Optimizar los recursos de la sociedad, generando empleo.

4.1.4 Valores

Somos una empresa de servicio, nos enfocamos en tener mejor calidad en los productos y nos caracterizamos por:

- Honestidad
- Ética
- Profesionalismo
- Dedicación
- Responsabilidad
- Calidad de atención
- Confiabilidad
- Amabilidad

4.1.5 Políticas

La empresa posee las siguientes políticas:

Políticas de la gerencia:

- ❖ Contratar personal de ambos sexo que sean bachilleres, profesionales o que estén culminando su carrera en farmacia en cuanto a los vendedores.
- ❖ Cada colaborador deberá portar el uniforme (Gabachas blancas).
- ❖ Ningún colaborador deberá recibir visitas en las instalaciones.
- ❖ Los colaboradores deberán respetar el horario de trabajo (entrada).

❖ Capacitar al personal antes de iniciar sus labores.

Políticas en el área de venta:

❖ Respetar las recetas autorizadas por los médicos.

❖ No realizar cambios en las recetas.

❖ Ningún colaborador está autorizado a opinar o sugerir recetas que son elaboradas por los médicos.

❖ Los colaboradores deberán brindar atención profesionalizada a los clientes.

❖ Se realizaran créditos.

❖ Se realizaran descuentos en medicamentos que lo ameriten.

4.1.6 Estructura Organizacional

Número de trabajadores:

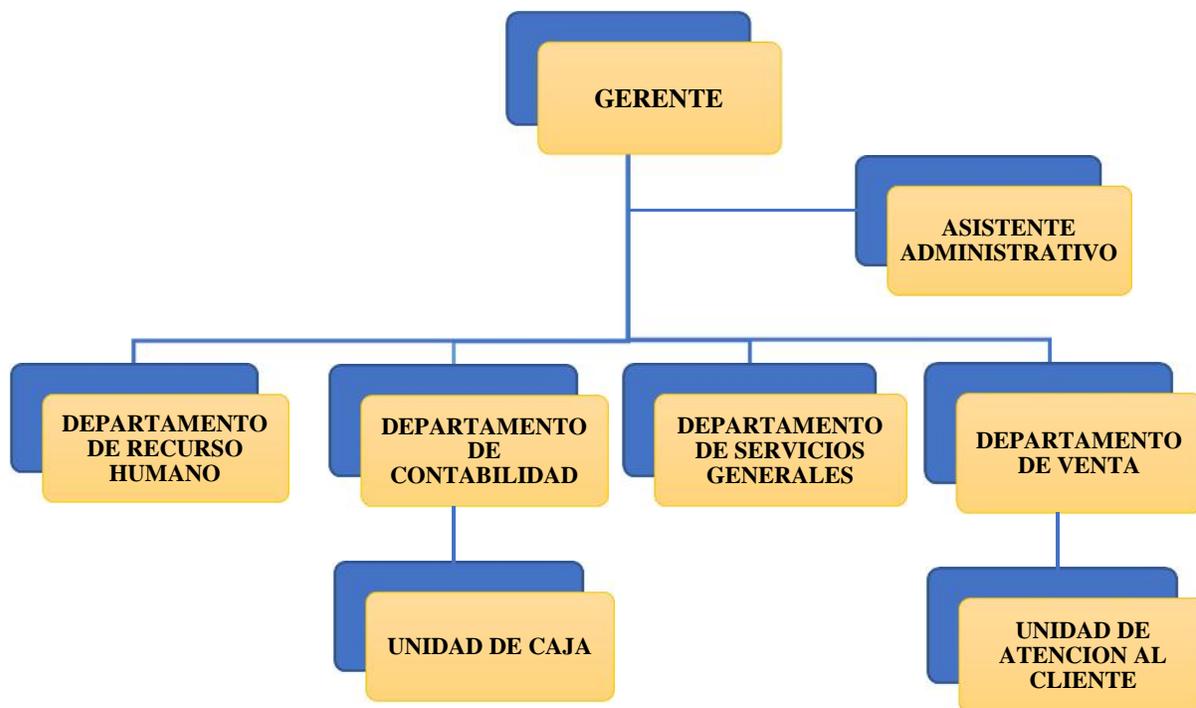
Actualmente la empresa posee 22 colaboradores que están ubicados en farmacia Oziris N° 2:

- Gerente general
- Auxiliar en gerencia
- Contabilidad
- Administración
- Venta
- Caja

4.1.7 Organigrama Jerárquico

La empresa no cuenta con una estructura organizativa, por el cual se le realizó la siguiente propuesta:

Propuesta de estructura organizativa “Farmacia Oziris N° 2”.



4.2 Diagnóstico Estratégico

4.2.1 Concepto

“En el marco de un proceso de planificación estratégica, la etapa de diagnóstico incluye un análisis del afuera y del adentro de la organización. El diagnóstico de las instituciones implica analizar rigurosamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la institución. Por lo tanto el diagnóstico estratégico es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una institución. Que a través del proceso de recopilación de la información (diversas técnicas) nos permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales”. (El Diagnóstico Estratégico - capítulo II, 2011)

“El diagnóstico estratégico precede y prepara el camino para cualquier decisión corporativa. Como un esencial primer paso, esto provee un análisis y una

oportunidad para identificar nuevas áreas en el desarrollo. Aunque el diagnóstico estratégico es un ejercicio riguroso que requiere una preparación cuidadosa, esta no debe excluir el buscar soluciones innovadoras y usar el pensamiento en perspectiva. La planeación estratégica permite a la compañía dar una respuesta rápida a las limitantes externas del ambiente, ideando los esfuerzos necesarios para adaptarse a las estructuras cambiantes del medio ambiente, así como a los esfuerzos de alcanzar una posición adecuada frente a los competidores. El diagnóstico estratégico implica el análisis del impacto externo del ambiente combinado con el análisis de los recursos internos de la compañía, para el propósito de armonizarlos con las intenciones y la esperanza de los participantes con la organización y sus intereses. El principal objetivo de el diagnóstico estratégico es el de identificar las influencias internas y externas capaces de llevar hacia el triunfo a la compañía". (Pável & Peralta, 2010)

“En el Diagnóstico Estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad”. (Planeacion Estrategica, 2012)

En si se puede decir que un diagnóstico estratégico es un elemento esencial en la planeación estratégica de toda organización, ya que este permite analizar el ambiente interno y externo de la entidad. El diagnóstico estratégico permite analizar toda la información que posee la entidad, incluyendo los datos de mayor relevancia; por otra parte se hace uso de los diferentes instrumentos de investigación esto con el objetivo de identificar la situación actual de la organización. Se considera que el diagnóstico estratégico es una acción rigurosa por lo que su elaboración debe ser cuidadosamente, para brindar decisiones rápidas, así como buscar soluciones innovadoras a la firma.

La elaboración de un diagnóstico estratégico en farmacia Oziris N° 2 es de vital importancia, ya que la realización de este permite identificar las estrategias para la

evolución y desarrollo de la farmacia en un periodo de tiempo determinado, durante este periodo se establece lo que la farmacia quieren alcanzar y las estrategias a implementar. La planeación estratégica le permite a la farmacia brindarles respuestas con mayor rapidez a los factores del entorno externo, por lo que los esfuerzos en la farmacia le permitirán obtener una posición más consistente frente a los competidores.

4.2.2 Análisis Empresarial

“Las Empresas son organismos que intentan sobrevivir en un entorno hostil (el mercado) liberando soluciones de alto valor agregado que le permiten obtener recursos. Esa necesidad de supervivencia genera "problemas" empresariales, derivados de necesidades de cambio y adaptación.

El Análisis Empresarial permite determinar la mejor solución a partir del análisis del contexto dónde se generó el problema y se va a implantar la solución”. (Value College, 2001)

Un análisis empresarial permite determinar soluciones efectivas de acuerdo a los problemas que posea la entidad; toda empresa intenta sobrevivir en un ambiente competitivo y esto ocasiona problemas empresariales por lo que surge la necesidad de adaptarse a diferentes cambios.

Farmacia Oziris N° 2 debe de estar constantemente analizando su entorno tanto interno como externo puesto que la competitividad se vive día a día ya que cada empresa se esfuerza para mejorar su desempeño, es importante que la farmacia analice su entorno ya que de esta manera encontraran información importante tanto del ambiente interno como externo, así mismo la importancia radica en determinar la situación actual de la farmacia, el cómo poder operar y el cómo poder diferenciarse de las demás.

4.2.3 Filosofía Empresarial

García (1994) Define que la filosofía empresarial o corporativa es “el resultado de una visión valorativa de la evolución de los valores de una sociedad” (p. 202).

Pümpin & García (1993) Afirman que la filosofía empresarial “refleja el contenido real de la empresa y es la que va a legitimar los comportamientos y generar los criterios institucionales” (p. 179).

La filosofía empresarial refleja los elementos que constituyen a la empresa ya que este permite la diferenciación en cuanto a la Caracterización de la entidad como son los valores, misión, visión, objetivos, políticas entre otros.

La filosofía empresarial en la farmacia es muy importante, ya que ésta resalta lo que conforma a la empresa tales como los valores, creencias y prácticas, farmacia Oziris N° 2 tiene definida su filosofía, lo que son y lo que quieren ser, de igual manera los objetivos, políticas y valores ya que de estos dependen las conductas, actitudes y aptitudes de los colaboradores. Se constató la existencia de la filosofía empresarial de la organización a través de la entrevista realizada a la gerente, así como la guía de observación empleada.

4.2.3.1 Visión

Charles & Gareth (2009) Definen que la visión de una compañía “expone ciertos estados futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar” (p. 14).

Frances (2006) Alega que la visión “se puede concebir también como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo y deber servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados y se puede definir en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial” (pp. 45-46).

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III (2012) Definen que la visión estratégica define “las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio.

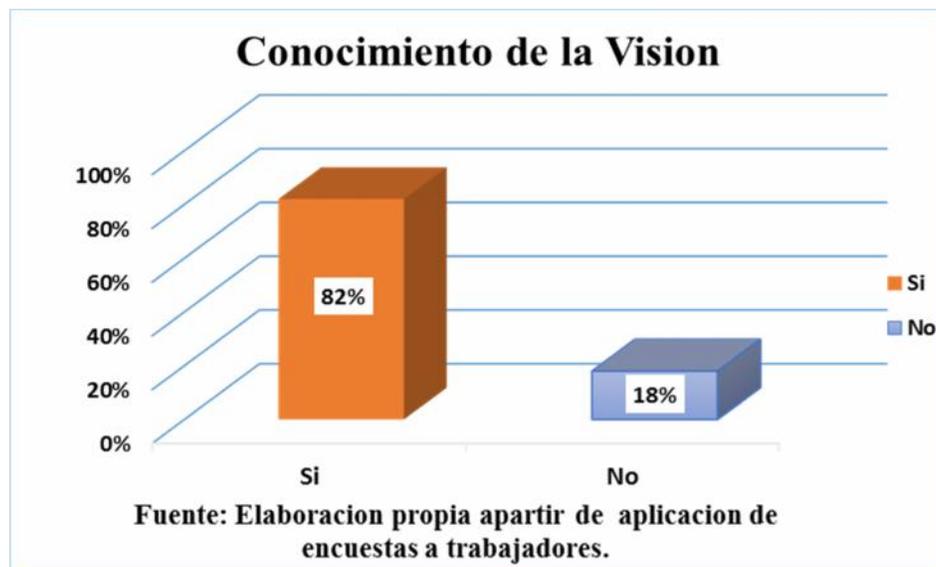
Así una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una

visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común”.

La visión en una empresa se realiza a futuro, es decir la entidad expresa lo que quiere alcanzar a futuro. La visión en una empresa es de gran importancia ya sea de mediano a largo plazo ya que esta permitirá lo que la empresa pretende alcanzar, así mismo una visión empresarial se puede especificar en diferentes dimensiones.

Una visión estratégica detalla lo que la empresa desea alcanzar es decir hacia donde la organización pretende llegar de acuerdo a las decisiones de los directivos, así mismo contribuye en la motivación del personal.

Gráfico: N° 1



Mediante la presente gráfico se observa que un 82% de los trabajadores cuentan con el pleno conocimiento acerca de la visión de la empresa, mientras que un 18% desconoce de la existencia de esta. Lo que significa que existe desinterés por parte de los colaboradores para con la empresa de tal forma que a la farmacia se le dificultará lo que desea alcanzar a futuro es decir hacia donde la farmacia pretende llegar.

Con relación a la entrevista realizada a la Lic. Deysi de García gerente propietaria de farmacia oziris N° 2, ésta manifestó de lo que la empresa quiere llegar a ser en un futuro, pero la visión que actualmente posee la entidad no está bien formulada ya que no expresaba lo que quería llegar a ser en un futuro, así mismo indicó del lugar donde se encuentra ubicada. En el cual se corrobora por medio de la observación empleada que la visión se encuentra ubicada en un lugar visible.

Se debe de tomar en cuenta que la visión es una fuente de inspiración para la entidad, ya que es una guía esencial para lograr lo que la empresa quiere ser en el futuro.

4.2.3.2 Misión

Charles & Gareth (2009) Afirman que la misión “describe que hace la compañía” (p.11).

Frances (2006) Conceptualiza que la misión representa “un concepto afín al de la identidad del individuo así como antiguamente el individuo se identificaba con su oficio, en si es la definición integral permanente del área de actividad de la empresa o corporación” (p. 40).

“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas”. (Promonegocios, 2006)

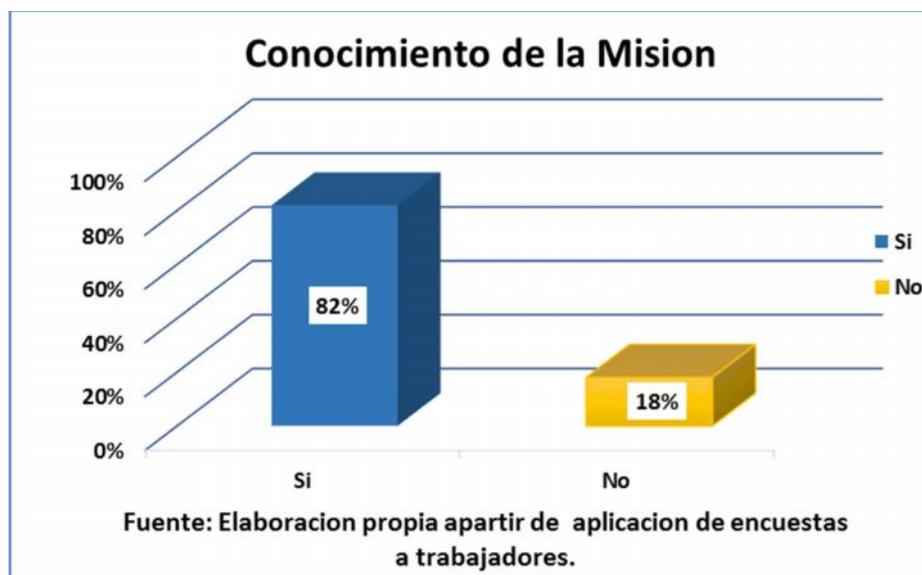
Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III (2012) Definen que una declaración de misión describe “el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión en los informes anuales de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa”.

Una misión estratégica detalla lo que hace la empresa. La misión en las empresas es de vital importancia ya que el personal se identifica con sus labores, así mismo es la determinación de las operaciones en las entidades.

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe; así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión, las organizaciones pueden definir la misión ya sea por la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Una declaración de misión en las organizaciones describe lo actual de la empresa es decir el motivo por el cual existe, así mismo pueden ser muy breves.

Gráfico: N° 2



Se observa en la gráfica que un 82% de los trabajadores cuentan con el pleno conocimiento acerca de la misión de la empresa, mientras que un 18% desconoce de la existencia de esta esto se debe al ingreso de nuevos colaboradores.

Con relación a la entrevista realizada el gerente, expresó el motivo de existencia de la entidad lo cual está relacionada tanto en el ambiente interno como externo en el que se desarrolla la empresa. En el cual se corrobora por medio de la observación empleada que la misión se encuentra ubicada en un lugar visible.

La empresa tiene claro la razón de ser, así mismo el motivo por el cual existe, esta misión aporta estabilidad y coherencia en las actividades que se realizan, de igual manera esta expresa el ámbito en el que la empresa desarrolla sus acciones.

4.2.3.3 Valores

Charles & Gareth (2009) Especifican que los valores de una empresa “establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuda a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización” (p. 14).

Frances (2006) Afirma que los valores plantean “el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva acabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales deben enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos” (p. 44).

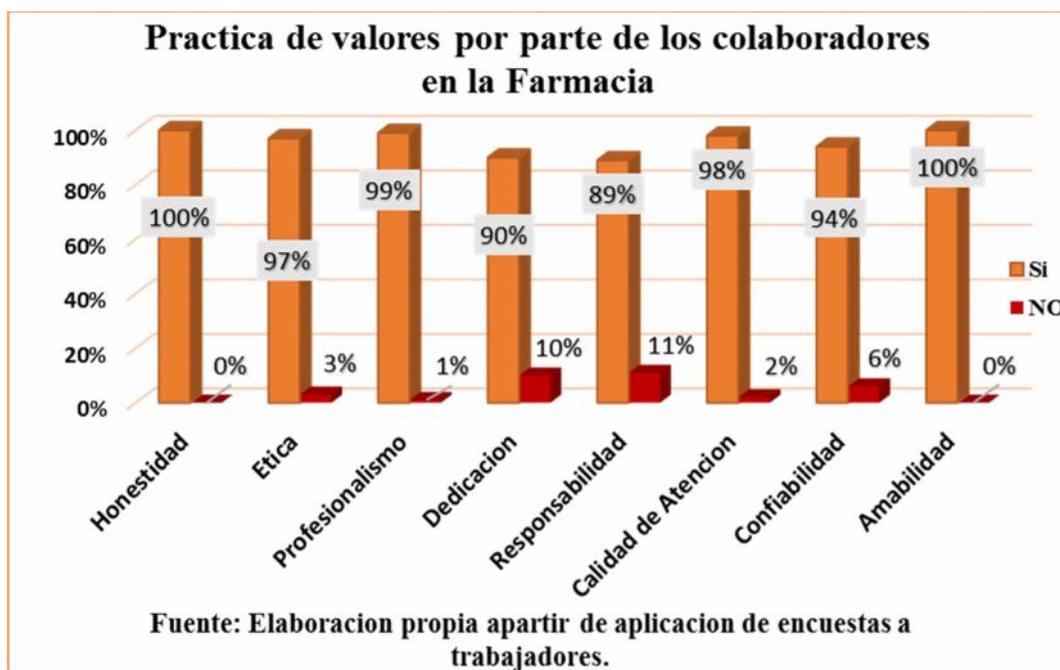
“Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión. Todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá

fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar”. (Catellanos, 2007)

Los valores en una empresa ayudan a que el personal realice las actividades de forma correcta, lo que permite a la firma lograr las metas establecidas; así mismo se puede decir que los valores enaltecen al ser humano. Los valores son cualidades que poseen un individuo así como las organizaciones en donde se plasman tanto en lo ético como en lo social, lo que permite identificar el comportamiento o la conducta del individuo en la firma.

Los valores estratégicos son acciones que permitirán el éxito en el presente como en el futuro, tanto individual u organizacional, así mismo un valor estratégico se puede dar de acuerdo a las ventajas que posea la empresa en cuanto a su entorno.

Gráfico: N° 3



Mediante la presente grafica se puede constatar que los valores que más sobresalen con un 100% son la honestidad y la amabilidad, seguido con un 99% se tiene el profesionalismo, mientras que un 98% se destacan por la calidad de atención, un 97% ponen en práctica la ética, mientras que un 94% se destacan por

la confiabilidad, así mismo el 90% se enfatizan en la dedicación con respecto a sus obligaciones y por ultimo un 89% practican el valor de la responsabilidad.

Por otra parte existen colaboradores dentro de la organización que no ponen en práctica los valores tales como un 3% la ética, el 1% el profesionalismo, el 10% dedicación, el 11% responsabilidad, el 2% la calidad de atención, mientras que un 6% la confiabilidad. Esto se debe a que los colaboradores no ponen de su parte para contrarrestar las deficiencias de los mismos.

De acuerdo a los valores establecidos por la entidad, se considera que los que más practican los colaboradores dentro de la organización son la honestidad, la amabilidad, el profesionalismo, calidad de atención, ética, confiabilidad, dedicación y responsabilidad habiendo es este una debilidad por parte de los trabajadores de acuerdo a la entrevista aplicada al gerente se constató que el valor que posee mayor debilidad es la responsabilidad puesto que los trabajadores no cumplen con el horario establecido por la gerencia.

Se puede decir que los valores que establece la farmacia para con sus colaboradores es que estos son una guía de las reflexiones y actuaciones para los mismos, en el cual con los valores establecidos por la empresa esta identifica la conducta de cada colaborador, por otra parte estos se relacionan con el propósito de la empresa.

4.2.3.4 Políticas

Frances (2006) Alega que las políticas son “las reglas o guía que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Las políticas definen cuales son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para ello logro de los objetivos. Así mismo nos llevan a desechar algunas opciones que no se consideran aceptables en función de los valores o los fines de la corporación, o en función de otros objetivos de mayor jerarquía”.

Fred (2003) Fundamenta que las políticas son “los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos.

Las políticas son guía para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa”.

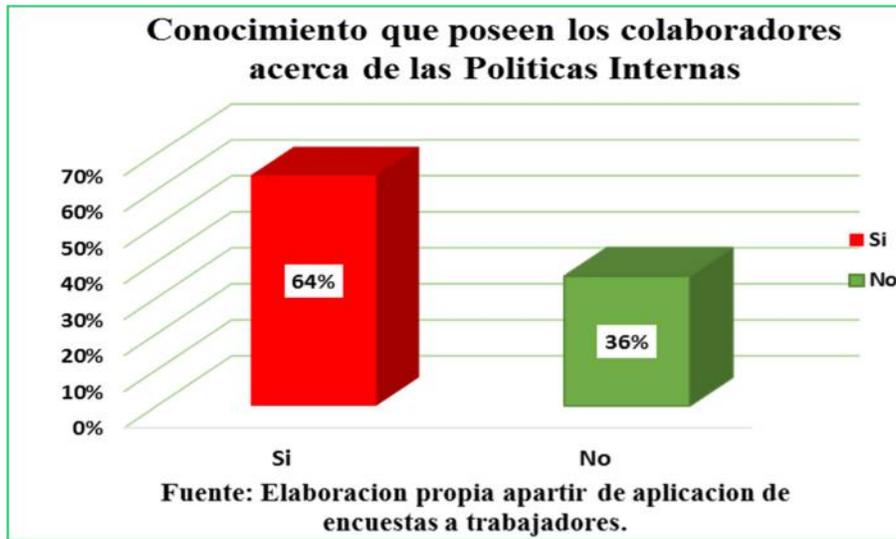
“La Política se define como el criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional. La política empresarial define previamente como quiere hacer las cosas la organización, las políticas buscan por medio de directrices orientar la acción de las estrategias para el logro de los objetivos, donde se busca la toma de decisiones participativa, donde cada una de las áreas funcionales contribuya con los procesos de planificación y consecución de los objetivos, aportando ideas y sugerencias sobre nuevas formas de hacer las cosas, todos orientados hacia las perspectivas de satisfacción del cliente”. (Unad, 2013)

Las políticas son declaraciones generales en las empresas, ya que definen las tareas que se deberán de ejecutar, lo que permitirá el logro de los objetivos de acuerdo a lo establecido por la entidad.

Las políticas son medios de coordinación que permiten el mejor funcionamiento en todos los departamentos de la empresa, en si son una guía para la toma de decisiones, en el cual la entidad podrá cumplir con mayor seguridad los objetivos establecidos.

La política empresarial define el cómo realizar las actividades en la empresa para el logro de los objetivos, estas políticas se elaboran con cada una de las áreas de la empresa en el cual se deben de tomar decisiones que contribuyan al buen funcionamiento.

Gráfico: N° 4



En el presente grafico se puede observar que un 64% de los trabajadores tienen un pleno conocimiento de las políticas internas mientras que el 36% de los trabajadores las desconocen.

Según las encuestas aplicadas la mayor parte de los trabajadores poseen el conocimiento de las políticas internas establecidas por la entidad lo cual significa que el personal las ejerce de forma correcta, por otra parte se muestra que el menor porcentaje de los resultados obtenidos de la encuesta se debe a que estos solo ejercen algunas de las políticas establecidas.

En la entrevista aplicada al gerente propietario, manifestó cuales son las políticas establecidas por la entidad hacia sus colaboradores, en el cual se confirmó por medio de la observación que se empleó en farmacia oziris N° 2, así mismo por la información proporcionada por la gerencia.

Las políticas internas en la farmacia son de gran importancia ya que estas son guías que permitirán trazar un camino claro a seguir en si estas son reglas que le permiten a la farmacia realizar sus actividades burocráticamente en el cual a través de estas se evita pérdida de tiempo en las actividades a ejecutar.

4.2.3.5 Objetivos Estratégicos

Frances (2006) Define que los objetivos estratégicos “permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos. En general, no se prestan a medir los directamente debido a su carácter multidimensional para ello se emplean los indicadores. Es la acción a tomar en relación con una variable estratégica.” (p. 54).

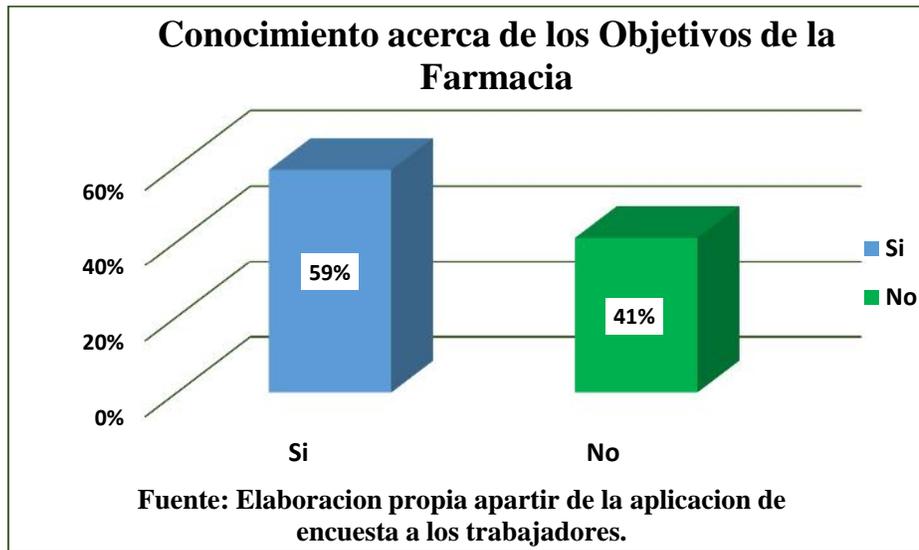
“Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Algunas posturas identifican los objetivos estratégicos con los objetivos generales. Están basados en la visión, la misión y los valores de una organización y condicionan las acciones que se llevarán a cabo. Este tipo de objetivos determinan la línea de acción, la estrategia y los medios necesarios para alcanzar cumplir la misión respetando la visión establecida. El objetivo general de la empresa define y explica su finalidad, el campo en el cual desea actuar, y las actividades a que se dedicara. Se trata de un enunciado que define la misión que ha de cumplir la empresa u organización y refleja los valores que informa su actuación”. (Significados, 2013)

Ramos P. (S.F) Especifican que los objetivos estratégicos “se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión” (p. 28).

Los objetivos estratégicos se basan en la misión, visión y valores de una entidad, en si son metas que la empresa pretende alcanzar a largo plazo, en el cual estos determinarán la acción, las estrategias y los medios que necesitara la empresa para poder cumplir con lo establecido según la misión y la visión.

En si los objetivos estratégicos son los que aportan para definir como una organización puede llegar a los objetivos superiores de la jerarquía de metas. Estos deben de ser comparados con los resultados planeados para identificar si existe una relación, por lo que indica si una entidad fortalece su posición en el mercado.

Gráfico: N° 5



Mediante el presente grafico se observa que un 59% de los trabajadores tienen un pleno conocimiento de los objetivos organizacionales, mientras que un 41% de los trabajadores los desconocen.

Según las encuestas aplicadas la mayor parte de los trabajadores poseen el conocimiento de los objetivos organizacionales establecidos por la entidad lo cual significa que los colaboradores manejan la información adquirida por la empresa, por otra parte se muestra que el menor porcentaje de los resultados obtenidos de las encuestas se debe a que estos no manejan la información de la empresa.

Es importante que la empresa tenga en cuenta los objetivos organizacionales ya que estos sirven como punto de referencia para los esfuerzos de la firma, así mismo son los fines a los que se dirige a toda las acciones organizacionales.

4.2.4 Entorno General

Ramos P. (S.F) Definen que el entorno general consta de “varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa. Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis

de la situación actual del entorno general de la sociedad. Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno. La metodología empleada para revisar el entorno general es el Análisis PEST que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (p. 20).

El entorno general es muy importante en toda empresa ya que la realización de este nos permite conocer la situación actual de la organización, los elementos que conforman al entorno general son: los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, en el cual al establecer estrategias estas se deben de realizar de acuerdo al entorno del negocio.

Las empresas en la actualidad enfrentan diferentes entornos tanto complejos como globales, por lo que farmacia Oziris N° 2 debe estar vigilando y examinando su entorno para que de esta forma este anticipando de alguna manera los diferentes efectos así mismo es importante analizar a su alrededor es decir a los competidores para superar en que están fallando ellos y de esta forma obtener ventajas competitivas.

4.2.4.1 Segmento Demográfico

Ramos P. (S.F) Alegan que la demografía es “el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos” (p. 37).

Bateman & Snell (2001) Afirman que la demografía es “la medida de diversas características de los pueblos, que comprende grupos u otras unidades sociales. Grupo de trabajo, organizaciones, países, mercados o sociedades pueden ser descritos estadísticamente al referirse a la edad, genero, tamaño de la familia,

ingreso, educación, ocupación y otros datos de sus miembros. Las compañías deben considerar la demografía de la fuerza de trabajo al formular sus estrategias de recursos humanos. El crecimiento de la población influye en el tamaño y en la composición de la fuerza de trabajo” (p. 59).

Charles & Gareth (2009) Definen que la demografía son “resultados de cambio en las características de una población, como edad, sexo, origen étnico, raza, preferencia sexual y clase social. Al igual que las demás fuerzas del ámbito general, las fuerzas demográficas presentan a los administradores oportunidades y amenazas, además de que pueden generar consecuencias importantes para las organizaciones” (p. 69).

El segmento demográfico es el elemento más sencillo ya que este se basa en la demografía de la sociedad como la edad, sexo, origen étnico, raza, preferencia sexual, clase social entre otros. Las empresas deben de tomar en cuenta el crecimiento de la población ya que esto influye de gran relevancia en el tamaño y la composición de la fuerza de trabajo, así mismo en establecer las estrategias.

Según la gerente manifestó que el crecimiento de la población ha influido en el tamaño de la empresa ya que cada día existen más clientes con diferentes necesidades, por el cual hay una mayor demanda en cuanto a los productos químico- farmacéuticos que ofrece la entidad. En si se puede decir que el segmento demográfico es muy importante ya que este es el entorno por el cual se incluye a toda la población en general ya que estos son la principal fuente de la demanda del servicio farmacia.

4.2.4.2 Segmento Tecnológico

Ramos P. (S.F) Conceptualizan que los factores tecnológicos “generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes” (p. 36).

Charles & Gareth (2009) Manifiestan que el ritmo del cambio tecnológico “se ha acelerado desde la segunda guerra mundial, lo cual ha desatado un proceso

llamado “vendaval perenne de destrucción creativa”. El cambio tecnológico puede hacer que los productos establecidos se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana y simultáneamente, ha creado una serie de posibilidades para introducir productos nuevos. Por lo tanto, el cambio tecnológico es creativo y destructivo: tanto una oportunidad como una amenaza. Uno de los efectos más importantes del cambio tecnológico es que puede modificar la altura de las barreras que impiden la entrada y por consiguiente reformar radicalmente la estructura de la industria” (pp. 68-69).

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III (2012) Definen que los factores tecnológicos son “el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología” (p. 52).

Ramos P. (S.F) Afirman que toda actividad de valor “encierra en sí misma tecnología. El conjunto de tecnologías empleadas en la mayoría de empresas es muy amplio, yendo desde tecnologías utilizadas para preparar documentos y transportar bienes hasta las tecnologías incorporadas en procesos y equipos, o en el propio producto. El desarrollo tecnológico relacionado con el producto y sus características respaldan toda la cadena de valor, mientras que otros desarrollos tecnológicos se encuentran asociados con algunas actividades primarias y de apoyo concretas” (p. 55).

Los factores tecnológicos son imprescindibles en toda organización, ya que le permite crear nuevos productos y servicios, así mismo mejorar tanto la calidad como su presentación lo que conlleva a la evolución o desarrollo de la entidad; por otra parte el cambio tecnológico es creativo y destructivo, creativo por que le permite a la entidad a sobresalir ante las demás y destructivo porque muchas empresas no poseen el capital ni el debido conocimiento de los nuevos avances tecnológico lo que ocasiona pérdidas económicas, así como afectaciones al ambiente interno.

La tecnología es muy importante en toda organización ya que esta permite el desarrollo de la misma tanto en el ambiente interno como en los procesos productivos de la entidad al igual a las que se dedican a ofertar servicios.

La gerente expreso que la farmacia en la actualidad está haciendo uso de nuevas tecnologías en relación a los sistemas de controles en las áreas funcionales tales como: el uso de computadoras con sus respectivos programas en el cual el asistente administrativo junto con el gerente-propietario se encargan de llevar el control de entrada y fecha de caducidad de los productos, por otra parte el cajero es el encargado de registrar todas las ventas que se realizan a diario a traves del programa establecido.

Según los colaboradores es de gran importancia la implementación de esta tecnología, ya que de esta manera evitan la pérdida de tiempo al momento de ejecutar actividades control tales como inventario, arqueo de caja entre otras.

En si el uso de la tecnología en la farmacia le permitirá adaptarse a los constantes cambios que se puedan presentar en el entorno, de esta manera lograra aumentar la competitividad y el desarrollo.

4.2.4.3 Segmento Económico

Ramos P. (S.F) Afirman que la evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede “tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad. Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno y, por lo tanto, en su futuro. Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar” (p. 36).

Charles & Gareth (2009) Determinan que las fuerzas económicas afectan “la salud y bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las compañías e industrias para obtener

una tasa de rendimiento adecuada. Los cuatro factores más importantes del macroambiente son la tasa de crecimiento de la economía, la tasa de interés, los tipos de cambio de divisas y los índices de inflación (o deflación). Debido a que el crecimiento económico conduce a un aumento del desembolso del cliente, suele producir una relajación general de las presiones competitivas en una industria. Esta circunstancia da a las compañías la oportunidad de expandir sus operaciones obtener mayores ganancias. Debido a que una desaceleración económica (recesión) provoca una disminución del desembolso del cliente, aumenta la presión competitiva. El deterioro económico con frecuencia ocasiona guerras de precios en industrias maduras” (p. 66).

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III (2012) Conceptualizan que “se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también son las condiciones en los mercados de acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor y el ingreso para gasto discrecional” (p. 52).

El segmento económico se trata de los factores económicos tanto en el ámbito estatal, nacional o internacional que de una u otra manera afecta a la nación y a la organización. Así mismo se debe de considerar los factores que afectan a la entidad como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita.

El entorno o segmento económico es el más importante para toda empresa, pero también es el único en el que existe menor riesgo de que una compañía lo afecte.

Según la gerente los factores económicos que han tenido una influencia importante en la empresa son la alta demanda de los productos farmacéuticos, así como la demanda de empleos. Se puede decir que el segmento económico es muy importante en la farmacia ya que este segmento es el único que no puede ser afectado por la competencia en cuanto a la empresa. Los constantes cambios que

se presentan en la economía del país no afectan la demanda de los productos ya que de una u otra manera los consumidores deberán satisfacer la necesidad que se les presente. Uno de los factores que más influye es el impacto ambiental el incremento de enfermedades crónicas ayuda a mejorar la rentabilidad de la empresa.

4.2.4.4 Segmento Político-Legal

Charles & Gareth (2009) Alegan que las fuerzas políticas-legales son “el resultado de cambios en las leyes y disposiciones. Son la consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afectan de manera significativa a administradores y empresas. Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuales restringen las operaciones de organizaciones y administradores y crean por ende oportunidades y amenazas” (p. 70).

kotler & armstrong (2008) Definen que los sucesos que tienen lugar en el entorno político “afectan marcadamente las decisiones de marketing. El entorno político consiste en leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan. El gobierno puede influir en las oportunidades de negocio a través de leyes fiscales, políticas económicas y reglamentos para el comercio internacional. El gobierno puede ofrecer oportunidades estratégicas” (p. 83).

Ramos P. (S.F) Conceptualiza que “los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía” (p.36).

El segmento político consiste en los procesos políticos y legales del entorno como las leyes, acatamientos del gobierno entre otros que son imprescindible tanto en la sociedad como en la entidad, por otra parte estos influyen en las regulaciones de los diferentes sectores que crean por ende oportunidades y amenazas a la organización.

Según la gerente manifestó que las legislaciones gubernamentales que debe cumplir esta entidad son el pago de la matrícula del negocio, el impuesto de recolección de basura tipo comercial, impuestos que tienen que ver con la publicidad, el impuesto municipal de ingreso, licencia sanitaria, seguro social de los trabajadores entre otras. Cambio en las políticas fiscales Es importante que la farmacia cumpla con los factores que componen el segmento político- legal ya que estos son imprescindible para su funcionamiento, es decir para que esta se desenvuelva en su entorno sin problema alguno cumpliendo las leyes establecidas por el país.

4.2.4.5 Segmento Socio-Cultural

Charles & Gareth (2009) Definen que las fuerzas son “formas en las costumbres y valores cambiantes afectan a una industria. Al igual que otras fuerzas macroambientales que se analizaron, el cambio social genera oportunidades y amenazas. Uno de los principales movimientos sociales de décadas recientes ha sido la tendencia a adquirir una mayor conciencia sobre la salud. Su efecto ha sido inmenso y las compañías que identificaron las oportunidades a tiempo con frecuencia han cosechado ganancias considerables” (p. 70).

El segmento socio-cultural es muy importante ya que se establecen las costumbres y valores en toda organización, así mismo generando oportunidades y amenazas.

Farmacia Oziris N° 2 pone en práctica tanto las costumbres como los valores, en el cual todos los colaboradores la ejercen a diario, una de las costumbres es la realización de una oración que se realiza antes de iniciar las actividades, así como los valores. Los colaboradores de farmacia oziris deben de poner en práctica estos elementos ya que para la farmacia son gran relevancia porque son propios de su ambiente interno. En cuanto a la situación socio-cultural esta puede ejercer amenazas como oportunidades sobre la farmacia por ejemplo: una de las amenazas es que exista un mayor consumo de la medicina alternativa y en cuanto a una de las oportunidades que podría obtener la farmacia es que posea un mayor crecimiento en el sector farmacéutico.

4.2.5 Análisis del Entorno Competitivo

Ramos P. (S.F) Definen el entorno sectorial o entorno competitivo, que “se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa” (p. 20).

“El entorno competitivo de una empresa es el medio dentro del cual la empresa compite, además es donde se limita la flexibilidad de la empresa entre ellos: condiciones económicas, obligación de las entidades, eventos, la mano de obra, entre otros” (Campos, 2010).

El entorno competitivo es lo que rodea a la organización es decir todos los competidores. Los competidores son una amenaza para el éxito de cualquier entidad ya sea en los productos o servicios que esta ofrezca.

La realización de un análisis competitivo en farmacias Oziris N° 2 es muy importante ya que este es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno, así mismo este permite identificar las fortalezas y debilidades que posee la misma de igual manera las oportunidades y amenazas que le afecta dentro de su mercado objetivo.

4.2.5.1 Ventajas Competitivas

Charles & Gareth (2009) Definen que una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales “cuando su rentabilidad es mayor que la promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes. Cuanta más alta sea su rentabilidad en relación con la de los rivales, mayor será la ventaja competitiva” (p.6).

“Ventajas competitivas son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado. Estas ventajas competitivas se pueden dar en diferentes aspectos de la empresa, por ejemplo, puede haber ventaja competitiva en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los costos, en la

tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, etc. La idea del concepto de las ventajas competitivas es que la empresa busque siempre contar con éstas, y que refuerce y aproveche las que ya posee. Una forma de obtener ventajas competitivas es a través de la diferenciación, al ofrecer algo diferente y novedoso”. (Kume, 2000)

kotler & armstrong (2008) Expresan que es la Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer al consumidor mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o por mayores beneficios que justifiquen precios más altos”(p.186).

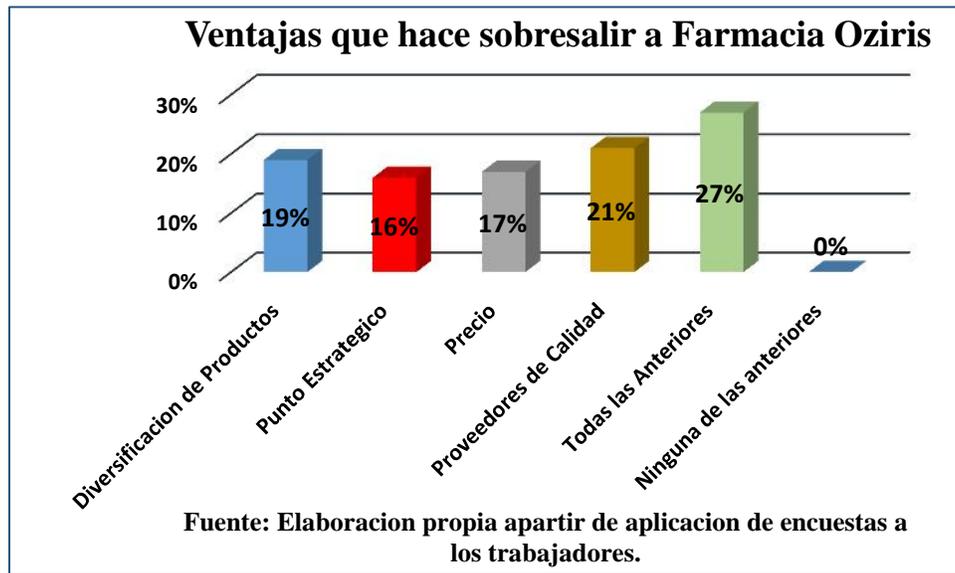
“En su obra Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, publicada en 1985, Michael E. Porter denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes.

Para Porter, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. Una empresa es lucrativa si el valor que obtiene de sus compradores supera al coste necesario para crear el producto. El crear productos para los compradores cuyo valor exceda al coste es la meta de toda estrategia empresarial. Para analizar el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, Porter utiliza lo que él llama la cadena de valor, o sucesión de actividades empresariales en las que surge el valor”. (Economía, 2011)

Las ventajas competitivas son todas aquellas ventajas que posee la empresa en cuanto a la competencia que está dirigida al mismo mercado; una ventaja competitiva en una organización permite que exista una diferenciación en cuanto a las demás, esta diferenciación se puede dar a través del producto, la calidad, la presentación en cuanto al empaque, publicidad entre otras.

A sí mismo una ventaja competitiva permite la rentabilidad en la entidades, por lo que cuando una empresa posea ventajas ante otras empresas debe de aprovecharlas al máximo y buscar nuevas ventajas.

Gráfico: N° 6



Se observa en el gráfico que un 27% de los trabajadores opinaron que las ventajas que hacen sobresalir a la farmacia son la diversificación de los productos, el punto estratégico, el precio en cuanto a los productos, y la calidad de los proveedores, un 21% expresaron que la mayor ventaja de la farmacia es la calidad de los proveedores, un 19% opinaron que la ventaja que hace sobresalir a la farmacia es la diversificación de productos que esta ofrece, un 17% consideraron que los precios, mientras que un 16% expresaron que los puntos estratégicos son una ventaja que posee la empresa.

Farmacia Oziris posee ventajas competitivas por sus características diferenciales respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

Farmacia Oziris es una empresa que posee ventajas competitivas sustentables porque satisfacen las necesidades de los clientes con mayor eficiencia que sus competidores en la cual se puede decir la buena imagen, la ubicación privilegiada que posee, así como los precios más reducidos que el de los rivales.

Farmacia oziris cuenta con una amplia diversificación de productos farmacéuticos así como también productos naturales, al igual ofreciendo equipos médicos del hogar tales como muletas, andariveles, sillas de baño, inodoro portátil,

nebulizadores, termómetro, tensiómetro, glucómetro, equipos ginecológicos, entre otros.

También es única porque cuenta con sucursales en puntos estratégicos en la ciudad tales como farmacia oziris N° 1, 3, y central; llevando la calidad de atención inmediata al cliente, todas las marcas de los productos farmacéuticos que ofrecen son elaboradas por laboratorios reconocidos y de alta calidad tales como, CEFA, DICEGSA, LETERAO.

Farmacia Oziris es insuperable ya que esta es la única entidad de la ciudad que realiza compras en grandes volúmenes, lo que le permite tener gran ventaja en cuento a la competencia, puesto que esto le permite ofrecer a los demandantes tanto productos farmacéuticos como equipos del hogar a precios módicos además de poseer una buena imagen ante la sociedad.

4.2.5.2 Barreras de Entrada

Hitt & Pérez (2006) Definen que las barreras de entrada son “los obstáculos que dificultan que las empresas ingresen en los negocios. Cuanto más grandes sean las barreras, más difícil será entrar en el negocio, cuanto más difícil sea de entrar, menores serán los nuevos competidores que ingresen” (p. 94).

“Las barreras de entrada como aquello que permite a las empresas establecidas lograr beneficios extraordinarios elevando el precio por encima del nivel competitivo sin inducir a nuevas a empresas a entrar en el sector” (Steinberg, 2004)

“Obstáculos o dificultades que una empresa tiene que salvar o costes que tiene que soportar para entrar a formar parte de un nuevo sector productivo.” (Enciclopedia de Economía, 2009)

Son los diferentes impedimentos que por ende dificultan una determinada operación, así como la entrada de nuevas empresas hasta llegar al punto de impedir la ejecución de las acciones.

La gerente de farmacia Oziris expresó que las principales barreras de entrada con la que se enfrentó para entrar en el mercado matagalpino fueron los diferentes obstáculos que se le presentaron puesto que esta no era farmacéutica y para apertura una farmacia se necesitaba como principal requisito ser farmacéutica, como también las diferentes trabas que se presentaban por parte de la competencia a las autoridades competentes (MINSA). Farmacia Oziris debe de considerar que si se quiere ingresar a un nuevo mercado las barreras de entradas serán un obstáculo, ya que estas son medidas en cuanto a la competitividad que existe en el mercado.

4.2.5.3 Barreras de Salida

Membrado (2007) Define que las barreras de salida son “un factor que determina un incremento de la rivalidad, ya que mantienen a las empresas, ya que mantienen a las empresas compitiendo en un sector con baja negativa rentabilidad” (p. 89).

Vargas (2014) Conceptualiza que las barreras de salida son “como su propio nombre indica, las dificultades o impedimentos para abandonar un tipo de negocio o un mercado determinado”

“Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas” (Muñiz, 2014).

En si se puede decir que las barreras de salida son los impedimentos que se presentan en el cual una organización tiene que superar para dejar libre el sector en el cual está operando, o bien las obliga a permanecer en el mercado a pesar de obtener malos resultados económicos.

Según la entrevista aplicada al gerente propietario expresó que las barreras de salida que presenta la farmacia Oziris son los diferentes compromisos de largo plazo con los proveedores al igual que con los colaboradores. Farmacia Oziris debe de

tener en cuenta que cuanto mayor sea la vida útil de la farmacia mayor serán las barreras de salida.

4.2.5.4 Las Cinco Fuerzas Competitivas

Frances (2006) Define que el modelo de las 5 fuerzas de Porter se ha convertido “en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria, en un determinado país o región. Este se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados en el sector. Estos beneficios extraordinarios, de carácter monopolístico según la teoría microeconómica, serán mayores cuando menor sea la competencia. La competencia a la que se refiere el modelo no es únicamente la convencional por aumentar la participación de mercado, que ocurre entre las empresas que ofrecen productos similares. La competencia por los beneficios extraordinarios se produce también entre las empresas y sus clientes y entre las empresas y sus proveedores que pretenden entrar al sector competirán, igualmente, con las existentes por esos beneficios, y lo mismo sucede con los productos sustitutos” (p. 86).

Charles & Gareth (2009) Fundamentan que la tarea de los administradores es “analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. La conocida estructura Michael Porter, llamado el modelo de las 5 fuerzas ayuda a los administradores a realizar este análisis. Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. En la estructura de Porter una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias, la potencia de las 5 fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria”.

Fred (2003) afirma que el modelo de las 5 fuerzas de Porter es “un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de 5 fuerzas: rivalidad entre las empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los consumidores”.

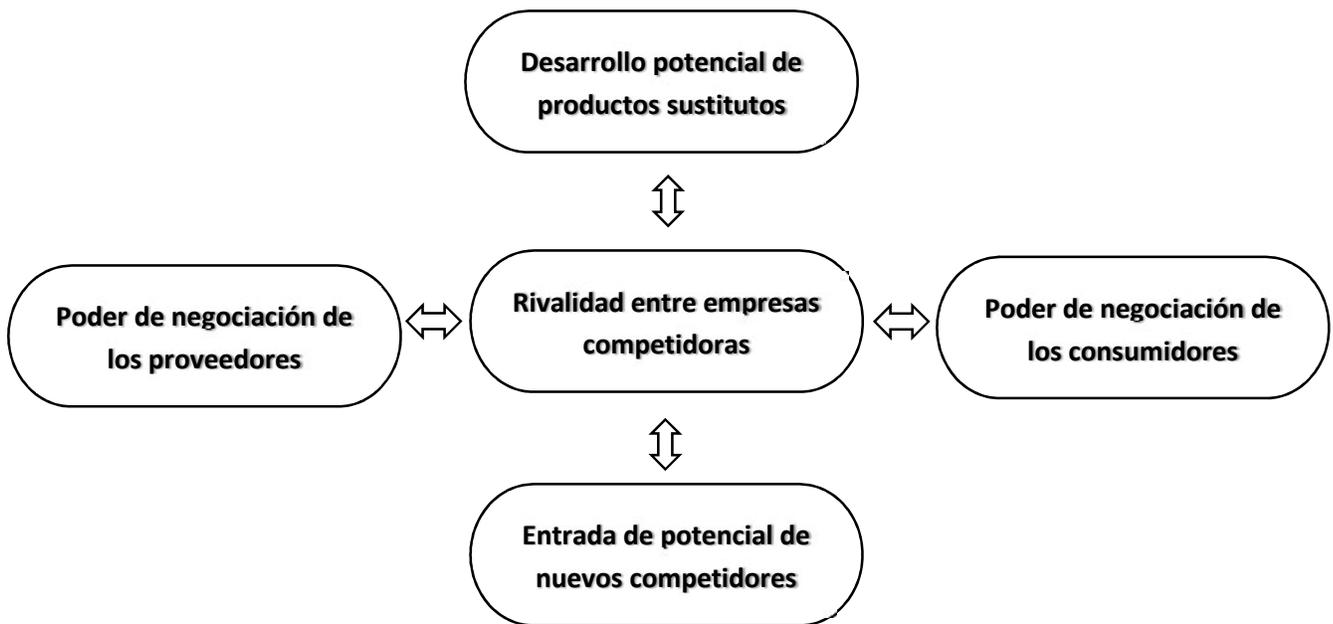


Figura N° 1.

- Rivalidad entre las empresas competidoras: es por lo general la más poderosa de las 5 fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito solo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precio, el mejoramiento de la calidad, la

adición de características, la entrega de servicio, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

- Entrada potencial de nuevos competidores: la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; a pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a la industria con productos de excelente calidad, precio bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto el trabajo del estratega consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provechos de las fortalezas y oportunidades existentes.
- Desarrollo potencial de productos sustitutos: las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias; la presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.
- Poder de negociación de los proveedores: afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando solo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias prima es demasiado alto; tanto a los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad desarrollo de nuevos servicios entre otros.
- Poder de negociación de los consumidores: cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria” (pp. 98-101).

La estructura de Michael Porter llamado el modelo de las cinco fuerzas es una herramienta primordial para el análisis de la competencia en una organización, así mismo es un método de análisis que utiliza toda empresa para formular sus estrategias, al igual este método les permite a los administradores en su labor

identificar las oportunidades y amenazas. Se debe de tomar en cuenta que las 5 fuerzas pueden cambiar a medida que ocurran cambios en la organización, esto dependerá de las condiciones en la que se encuentre.

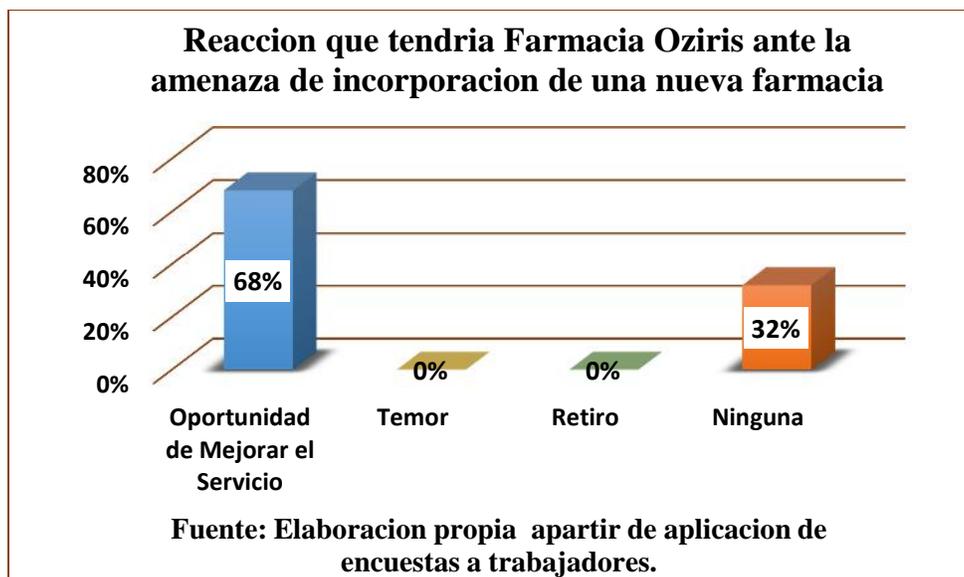
La naturaleza de la competitividad se basa en el conjunto de las 5 fuerzas como lo son: Rivalidad entre las empresas competidoras, esta fuerza es la más poderosa de todas en el cual las organizaciones deben de establecer ventajas competitivas para poder sobresalir ante las demás de acuerdo a las estrategias establecidas; entrada potencial de nuevos competidores esta fuerza consiste en identificar a las organizaciones que ingresaran al mercado, en el cual la tarea del estratega es mantenerse informado de la competencia para obtener mayores ventajas al establecer nuevas estrategias que intente superar a las de la competencia; desarrollo potencial de productos sustitutos esta fuerza se basa en que las empresas compiten con empresas de otro mercado es decir con aquellas entidades que fabrican productos sustitutos; poder de negociación de los proveedores esta fuerza afecta la fuerza de la competencia en cuanto a la empresa cuando son muchos los proveedores o cuando el costo de la materia prima sustituta es muy alta por eso debe existir una estrecha relación entre productor y proveedor; poder de negociación de los consumidores esta es la última fuerza y es cuando los clientes están concentrado en un lugar específico, existe cierta cantidad o compran por volúmenes representan un poder de negociación en cuanto a la competencia.

El análisis de las cinco fuerzas competitivas es la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria, este se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados en el sector. Así mismo este análisis es muy utilizado para formular estrategias en las organizaciones.

1- Amenaza de entrada de nuevos competidores: Esta fuerza hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto o servicio. Cuando las empresas pueden ingresar facilmente a una

industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Gráfico: N° 7



El 68% de los colaboradores encuestados manifestaron que la reacción que tendría Farmacia Oziris N° 2, ante la llegada de una nueva farmacia al mercado local es la oportunidad de mejorar el servicio en cuanto a la infraestructura del local, ya que de esta manera perfeccionaría las debilidades que posee, en cuanto al 32% de los trabajadores expresaron que la empresa no tendría ninguna reacción, puesto que es la farmacia más grande que existe en la ciudad de Matagalpa y es una entidad que está preparada para cualquier cambio.

De acuerdo a la entrevista realizada a la Lic. Daysi de García gerente - propietaria de Farmacia Oziris, expreso que es una farmacia que está abierta al cambio y por ende le da la debida importancia a cada competidor, sea éste pequeño o mediano, así mismo no subestima la llegada de éstos, ya que cada día aprende a identificar sus errores, así como los de sus competidores.

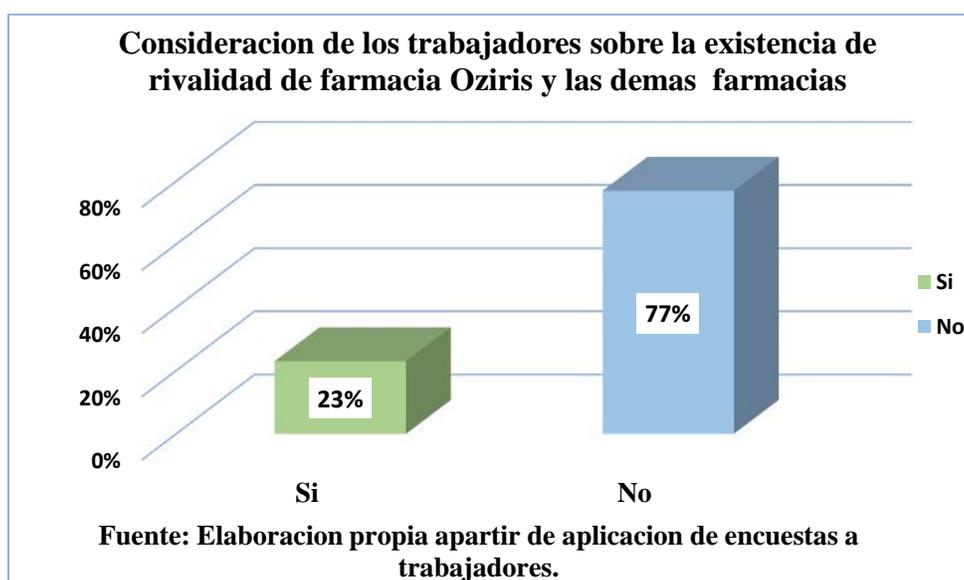
Es de gran relevancia que la farmacia analice la amenaza de entrada de nuevos competidores, ya que de esta manera le permite estar atenta a los nuevos ingresos,

y así formular estrategias que le permitan fortalecerse en cuanto a los competidores que ingresen al mercado farmacéutico.

2- Rivalidad entre los competidores: Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

Esta tiende a aumentar principalmente a medida que estos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad, cuando la demanda en productos de la industria disminuye, existe poca diferenciación en los productos, entre otros.

Gráfico: N° 8



El 77% de los trabajadores encuestados en la empresa consideran que no existe rivalidad entre farmacia Oziris y las demás farmacia por lo que la entidad sobresale ante las demás, mientras el 23% expreso que si existe rivalidad, esto se debe por la existencia de otra farmacia que está ubicada contiguo a farmacia Oziris.

Según la entrevista realizada a la gerente de la empresa esta detalló quienes son los competidores de farmacia Oziris a nivel local tales como: farmacia San Benito,

farmacia Matagalpa, farmacia Diocesana, farmacia la Salud, farmacia la Familia, farmacia cristiana, farmacia Saraí, farmacia Alvarado, farmacia Santa fe, farmacia el Socorro, farmacia San José, farmacia Carmelita, farmacia Economax y farmacia Vallejos, pero los principales competidores de farmacia Oziris son: Farmacia San Benito, Farmacia Vallejos, Farmacia santa fe y Farmacia Matagalpa; y de acuerdo a la ubicación geográfica el principal competidor de farmacia Oziris N° 2 es la farmacia san Benito, en el cual esta se encuentra ubicada contiguo a la misma.

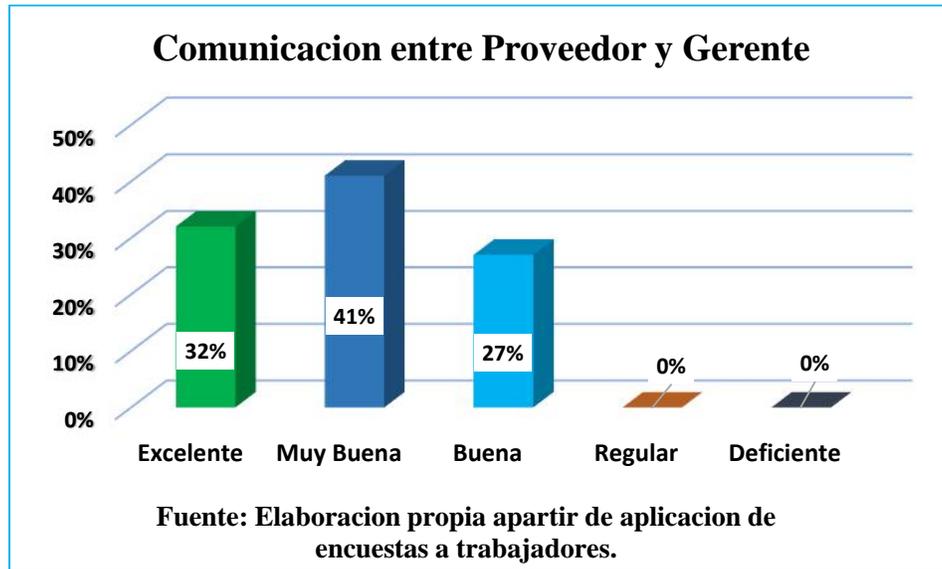
De acuerdo a la guía de observación se confirmó la existencia de otra entidad que brinda el mismo servicio, en el cual ésta se encuentra ubicada, cerca de las instalaciones de farmacia Oziris N° 2.

Farmacia Oziris es una empresa que se encuentra posicionada en el mercado local, lo que le permite tener una oportunidad de beneficio ante los retos del mundo competitivo. Lo primordial de la empresa es el reconocimiento, así como la fidelidad de los clientes, por lo que los mismos han contribuido al desarrollo y crecimiento de la entidad.

En el **gráfico N° 9** se demuestra que un 100% de los clientes encuestados opinaron que se encuentran ubicado cerca de la farmacia oziris, otras farmacias que brindan el mismo servicio. En el cual se constató a través de la observación que existe otra farmacia cerca de farmacia oziris N° 2, así mismo a través de la entrevista proporcionada por la gerencia. Para la firma es importante la existencia de competidores ya que esto los motiva a esforzarse y ser cada día mejor, esto con el objetivo de superar a los rivales. **(VER ANEXO N° 7)**

3- Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, estos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Gráfico: N° 10



Según el gráfico se observa que un 41% de las encuestas aplicadas a los trabajadores consideran que la comunicación entre proveedor y gerente es muy buena, mientras tanto un 32% asegura que es excelente y por último un 27% de los encuestados define que la comunicación es buena.

El mayor porcentaje de los colaboradores consideran que la comunicación que fluye entre proveedores y gerente es muy buena, mientras otra parte expresó que la comunicación es excelente, debido a los vínculos de negociación que han desarrollado a lo largo del crecimiento de la entidad y por último una mínima parte de los trabajadores aseguran que la comunicación es buena ya que estos no cuentan con el pleno conocimiento puesto que son recién integrados a la organización.

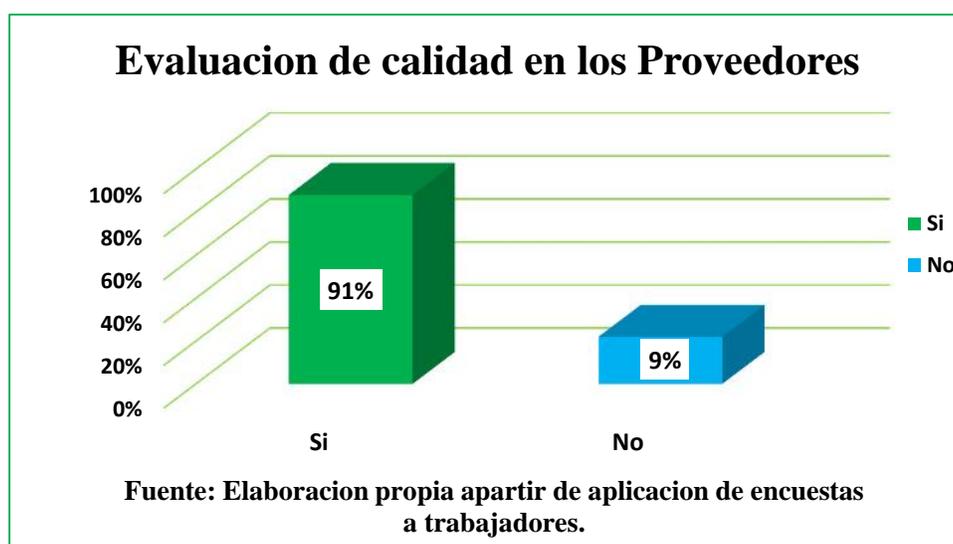
De acuerdo a la entrevista realizada a la gerente, manifestó que la entidad cuenta con 38 proveedores, entre los principales proveedores de farmacia Oziris se encuentran: CEFA, DICEGSA, RADI, SOLCA y LETERAGO.

La empresa posee el control sobre los proveedores ya que ella tiene cierto dominio sobre estos, por el cual la misma impone los precios. La entidad impone los precios a través de la negociación que se da con los proveedores siendo su objetivo principal ofertar precios bajos a sus clientes.

La comunicación que existe entre proveedor y gerente representa una posición ventajosa a la farmacia puesto que le permite obtener una fuerte conexión con sus 38 proveedores que posee en la actualidad. Así mismo se caracteriza por ser una farmacia responsable y confiable al establecer lazos fuertes con sus distintos proveedores.

En fin se considera que existe una plena comunicación entre proveedores y gerente ya que es de suma importancia asegurar la calidad y puntualidad de los productos, de esta manera la empresa logra satisfacer las necesidades de sus clientes.

Gráfico: N° 11



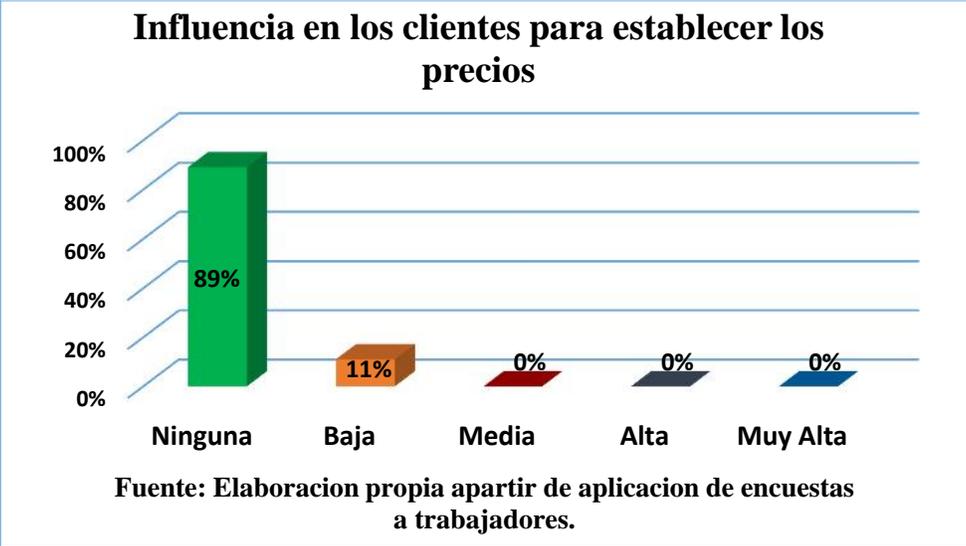
A partir de las encuestas aplicadas a los colaboradores de farmacia Oziris N° 2 se demuestra que el 91% tiene conocimiento acerca de la evaluación de la calidad de los proveedores en el cual expresaron que la empresa es exigente en cuanto a la evaluación de la calidad de sus proveedores, mientras el 9% desconoce del proceso de la evaluación que realiza la entidad.

La evaluación exigente de farmacia oziris N° 2 a los proveedores se debe a que estos entreguen los productos en buen estado, así mismo en tiempo y forma que se requiere el pedido de igual manera estar atentos a que los proveedores no le proporcionen productos que se encuentren cerca de la fecha de caducidad, esto la identifica como una empresa responsable.

Es de gran importancia porque de esta manera la empresa les brinda a los clientes productos de calidad y con larga durabilidad, así resguardando la salud del demandante con una mayor seguridad.

4- **Poder de negociación de los consumidores:** Esta fuerza hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Gráfico: N° 12



El presente gráfico refleja que en las encuestas aplicadas a los trabajadores el 89% de estos opinaron que no existe ninguna influencia en los clientes para que la empresa establezca los precios de los productos, sin embargo el 11% de los colaboradores expresaron que existe una influencia baja.

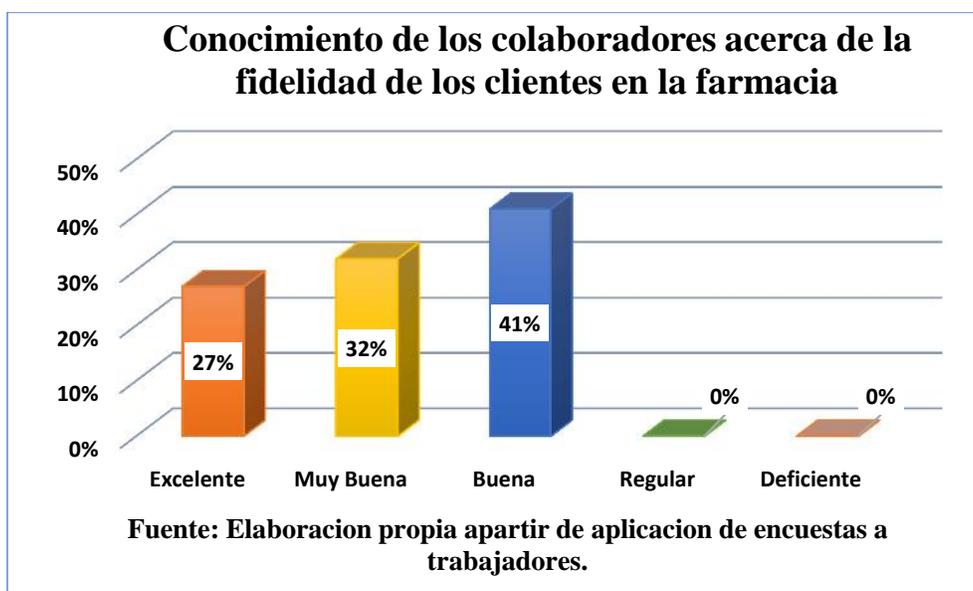
Según la información proporcionada por la gerencia los precios de los productos se establecen de acuerdo al volumen de compras y de la marca de los laboratorios. Así mismo se les realiza descuentos a aquellos clientes que realicen compras de productos de costes altos. A través de la guía de observación se determinó que los

clientes realizan sus compras con un alto nivel de frecuencia, con el objetivo de satisfacer sus necesidades.

De acuerdo a las características de este servicio está orientado hacia la población en general ya que la empresa ofrece medicamentos para todas las especialidades, así como equipos médicos del hogar, por lo que se da la exigencia de los clientes.

Es de gran importancia que la empresa cuente con una gran línea de productos puesto que de esta manera el cliente tendrá la opción a elegir el producto que este a su alcance, de tal forma que la empresa ofrece diversificación de precios ya que estos dependen de los diferentes proveedores.

Gráfico: N° 13



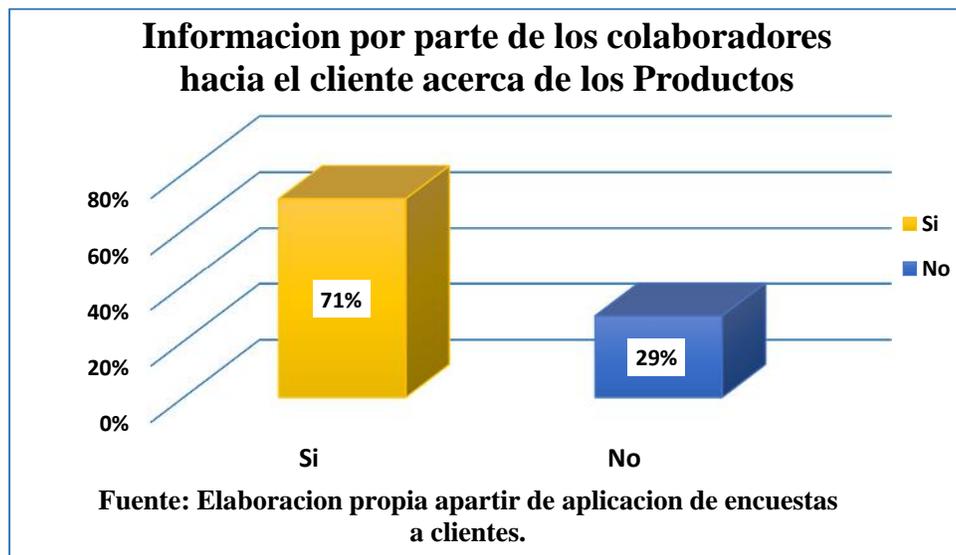
La presente grafica refleja que un 41% de los trabajadores consideran que la fidelidad de los clientes para con la empresa es buena, mientras que un 32% creen que es muy buena y un 27% de los trabajadores expresaron que la fidelidad es excelente.

Según los datos reflejados es notorio que la mayor parte de los trabajadores consideran que la fidelidad de los clientes para con la empresa es buena puesto que la farmacia oziris n° 2 cuenta con una gran variedad de productos farmacéuticos en el cual satisface la necesidades de los clientes, mientras que otros consideran

que la fidelidad de los clientes es muy buena debido a que son clientes que tienen mayor preferencia para esta entidad.

Es de gran importancia que la empresa conserve la fidelidad de los clientes porque esta permite tanto mantener el prestigio como las utilidades; así mismo lo primordial de la entidad es satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciendo una gran gama de productos químico-farmacéuticos a precios módicos.

Gráfico: N° 14



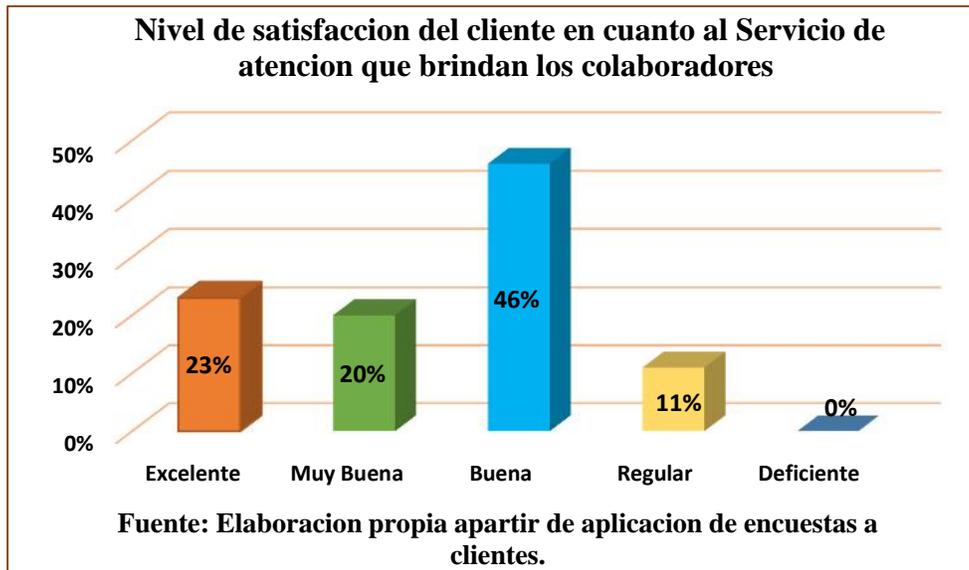
Mediante la presente gráfica se observa que un 71% de los clientes encuestados se encuentra satisfecho, en cuanto a la información que los vendedores les proporcionan acerca de los medicamentos y un 29% expresaron que los vendedores no les proporcionan la información suficiente de los medicamentos que demandan.

Con relación a la información proporcionada por la gerente se verificó que los vendedores que no brindan la información suficiente a los clientes se deben a las políticas establecidas por la firma, debido a que por orden de la gerencia los vendedores deberán proporcionar la información necesaria, es decir lo indicado por las recetas médicas.

Para la farmacia es de suma importancia que los colaboradores tengan el pleno conocimiento de los diferentes medicamentos que ofrece la entidad, de esta forma darán respuesta a los clientes al momento de que éstos realicen una consulta para

realizar su compra, de igual manera deberán respetar los medicamentos que son plasmados en las recetas médicas, de tal forma la farmacia evitara conflicto entre clientes y vendedores.

Gráfico: N° 15



A partir de las encuestas realizadas a los clientes de la farmacia Oziris n° 2 de la ciudad de Matagalpa, un 46% de los clientes considera que la atención que les brindan es buena, un 23% expresaron que la atención es excelente, además un 20% opinaron que es muy buena, mientras que el 11% asegura que la atención que reciben es regular.

La mayoría de los clientes expresaron que el grado de satisfacción con el servicio de atención por parte de los vendedores es buena, lo que significa que no existe una atención deficiente por parte de los trabajadores, esto se debe a las constantes capacitaciones que la empresa les proporciona a sus colaboradores.

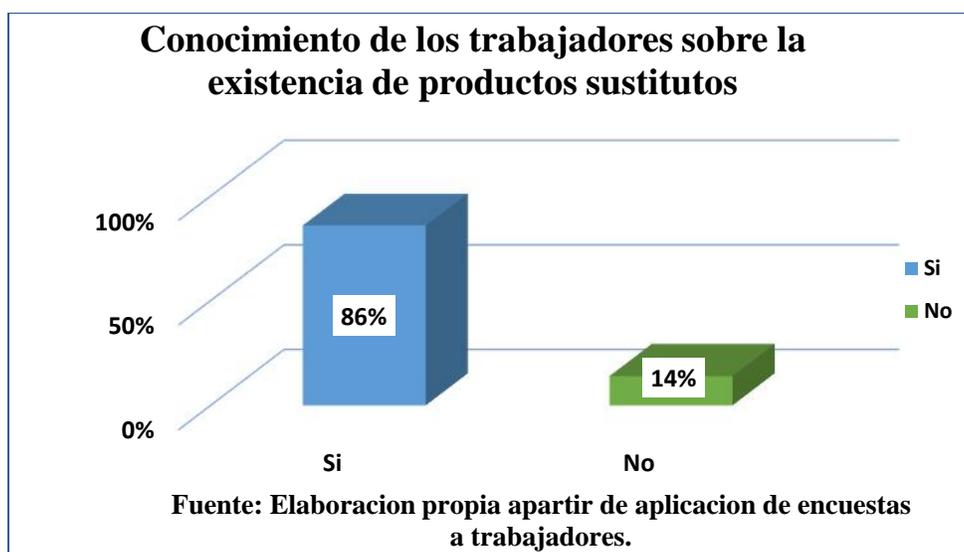
Según la Lic. Daysi de García gerente de farmacia Oziris N° 2 el concepto que tienen los colaboradores en esta entidad, es que el cliente es lo primero y por tal razón para ellos es darle siempre al cliente más de lo que espera, es por eso que es de estricto cumplimiento que los colaboradores los reciban con amabilidad y atención esmerada.

Es importante que en la farmacia los colaboradores siempre demuestren los valores de amabilidad y atención esmerada a cada uno de los clientes bajo cualquier circunstancia, por lo que cuando un cliente encuentra el producto que buscaba y además recibe un buen servicio de atención por parte de los vendedores esta persona queda satisfecha y esa satisfacción hace que regrese a realizar su próxima compra, por otra parte es muy probable que recomiende la entidad a otros consumidores.

5- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Dicha fuerza hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Gráfico: N° 16



El 86% de los colaboradores encuestados de farmacia Oziris N° 2, manifestaron que poseen conocimiento acerca de los productos que pueden sustituir a los medicamentos químico–farmacéuticos, los cuales son los medicamentos naturales, así mismo expresaron que la farmacia posee algunas líneas de estos

medicamentos. Por otra parte existe un 14% de desconocimiento de los trabajadores acerca de que línea de producto puede ser sustituida por medicamentos naturales, esto se debe a que tienen poca experiencia laboral en la entidad.

Según la entrevista aplicada a la Lic. Daysi de García gerente de farmacia Oziris, manifestó que algunos de los productos farmacéuticos pueden ser sustituidos por Medicamentos naturales tales como: **Equilibra Factor 4** que disminuye grasas y regula el apetito, **Te Verde Longeva Plus** este permite bajar de peso y es un excelente estimulante y curador de enfermedades en la piel, **Strenolax** es un laxante que sirve para corregir y controlar los problemas del estreñimiento, **Androgripan** tratamiento preventivo contra la gripe y resfriados, **Vitamina E** antioxidante con múltiples beneficios sobre la piel, **Coligone** para problemas de colitis, **Lecitina de Soya** suplemento con gran aporte de proteínas, **Chanca Piedra** para la eliminación total de cálculos y/o renales, **Omega 3** suplemento nutricional, **Artrifin** tratamiento para la artrosis y la artritis, entre otros.

Farmacia Oziris debe de tener en cuenta que al aumentar los productos naturales es una amenaza para la misma, ya que si los productos químicos- farmacéuticos poseen costes altos los clientes demandarían estos productos, esto dependerá de la capacidad adquisitiva que poseen los mismos y de la necesidad que estos presenten.

4.2.6 Análisis del Entorno Externo

Charles & Gareth (2009) Define que el propósito fundamental de este análisis es “identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión” (p. 161).

Sainz de Vicuna (2012) “El análisis del entorno externo empieza a estudiar un breve repaso del grado de competitividad del sector y del subsector de actividad en el que opera la empresa: cuantos y como son los competidores, que poder de negociación

tienen los proveedores, que posibles amenazas de nuevas formas comerciales se detectan, etc. El elemento más importante de este análisis externo es el análisis del mercado relevante para nuestra empresa”.

La realización del análisis del entorno externo es fundamental para poder identificar las oportunidades y amenazas que existen en el ambiente operativo de la empresa. La elaboración del análisis externo es importante ya que este permite detectar los elementos externos en el ambiente en que se desarrolle la empresa.

Para la farmacia en la actualidad es de vital importancia que posean información y conocimiento del ambiente interno y externo, el objetivo de que realicen este análisis es para informarse cuales son las posibles fallas y así poder superarlas para tener un desarrollo en la entidad. El entorno externo de la farmacia oziris está conformado por las oportunidades y amenazas que surgen del ambiente externo.

4.2.7 Diagnóstico Estratégico

4.2.7.1 Análisis FODA

Charles & Gareth (2009) Puntualizan de manera más general, el propósito de un análisis FODA es “crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre si y después identifican el conjunto de estas que crearan y sostendrán una ventaja competitiva. El siguiente componente del pensamiento estratégico implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Por lo general, la comparación de las fortalezas (strengths) se conoce como análisis FODA (análisis FODA, por sus siglas en español). Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades” (p. 18).

Ramos P. (S.F) Definen que el análisis DAFO “resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna). DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio entre otras. Los objetivos que se persiguen con este análisis DAFO son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades” (p. 59).

“Se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)”. (Gonzalez, 2005)

El análisis FODA es una herramienta primordial y eficaz que permite analizar la situación actual de la empresa de igual manera obtener conclusiones que le permitirá a la entidad mejorar en el futuro. Así mismo la información del FODA ayudara a definir acciones futuras y facilitara en la manera de abordar la solución de los problemas y obtener perspectivas de apoyo como tomar mejores decisiones, plantear objetivos que sean realizables, reconocer ventajas y desventajas con el fin de obtener un diagnóstico exacto que le permitirá a la organización tomar la mejor decisión.

Para la farmacia el análisis FODA o DAFO es una alternativa que le permitirá tomar decisiones que conlleva a la empresa a lograr mayores beneficios en el cual este le ayudara a determinar las posibilidades reales que posee la empresa esto con el fin de lograr los objetivos establecidos por la misma, también le permitirá afrontar los

diferentes obstáculos con el fin de explotar los factores positivos que posee la entidad, así como contrarrestar los factores negativos.

4.2.7.1.1 Fortalezas

“Las Fortalezas son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo”. (Gonzalez, 2005)

“Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social”. (Eumed, s.f.)

“Las fortalezas son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes”. (Orlich, 2006)

Se puede decir que las fortalezas son las capacidades especiales con las que cuenta una empresa y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia, en si las fortalezas son internas en una empresa por lo que se puede actuar directamente sobre ella. Así mismo una fortaleza permite controlar los recursos, capacidades, habilidades y las actividades que se desarrollan positivamente.

Tabla N° 1

	F1. Local propio.
	F2. Personal especializado en las áreas de ubicación de los medicamentos.

FORTALEZAS	F3. Medicamentos y equipos médicos del hogar de larga durabilidad.
	F4. - Medicamentos de calidad garantizada.
	F5. Atención profesionalizada al cliente.
	F6. Cuenta con sistemas de control, en cuanto a la entrada y caducidad de los medicamentos.
	F7. Precios competitivos.
	F8. Conocimientos y experiencia en el ramo farmacéutico.
	F9. Productos que la competencia no ofrece.
	F10. Capacitación constante a la fuerza de venta.
	F11. Sucursales en puntos estratégicos.
	F12. Ventas al por mayor y al detalle.
	F13. Diversificación de marcas de producto.
	F14. Los trabajadores poseen seguro social.
	F15. Inventario suficiente.
	F16. Publicidad en medios adecuados.
	F17. Uso de tecnología en los procesos administrativo.
	F18. Cuentan con un gran capital.
	F19. Farmacia oziris posee prestigio.
	F20. Servicio aceptable.
	F21. Fácil accesibilidad en la compra de los medicamentos farmacéuticos.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de instrumentos aplicados a las fuentes primarias involucradas.

En la presenta tabla se muestra las diferentes fortalezas que posee la farmacia en

el cual se puede decir que son todos los recursos así como la experiencia que ha adquirido a lo largo de su trayecto. Las fortalezas con la que cuenta la firma le ha permitido tener una posición más consistente que la de los competidores esto se debe a los años de experiencia con que cuenta en el mercado lo que le ha permitido obtener las cadenas de farmacias es decir un mayor crecimiento. Por otra parte posee ventajas en cuanto a la relación estrecha tanto con los proveedores como con los clientes brindándoles seguridad y confianza.

Según los colaboradores consideran que las fortalezas más importantes que identifican a la farmacia son: los medicamentos de calidad garantizados, la atención profesionalizada que se le brinda al cliente, los sistemas de control en cuanto a la entrada y caducidad de los medicamentos, la diversificación de marcas de productos, y el prestigio que esta posee. Por otro lado se determinó a través de la guía de observación que los clientes se encuentran satisfechos con la compra que realizaron.

4.2.7.1.2 Oportunidades

“Las Oportunidades son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello”. (Gonzalez, 2005)

“Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones”. (Eumed, s.f.)

“Las Oportunidades son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes”. (Orlich, 2006)

Las oportunidades son factores que resultan positivo, favorables, explotables, que se deben de descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permite obtener ventajas competitivas, así mismo estas oportunidades surgen del ambiente externo que representa crecimiento o mejoras en la organización.

Tabla N° 2

OPORTUNIDADES	O1. Crecimiento en el sector farmacéutico.
	O2. Posicionado en el mercado local.
	O3. Demanda de empleo.
	O4. Capacitación al personal de venta por parte de los laboratorios farmacéuticos.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de instrumentos aplicados a las fuentes primarias involucradas.

En la presente tabla se refleja las diferentes oportunidades con las que puede contar la empresa tanto los factores que resultan positivos como favorables y explotables en el cual al ser aprovechadas por la misma le permitirá obtener mayores beneficios y desarrollo en el mercado a la cual está dirigida. Las oportunidades que podría conseguir farmacia Oziris es crear nuevas sucursales fuera del mercado local ya que existen municipios del departamento que demandan de este servicio por otra parte se ampliarían las cadenas de farmacias así como el prestigio que esta posee. Según los colaboradores consideran que las oportunidades de mayor relevancia es que se expanda la cadena de farmacias fuera del mercado local por ejemplo en el municipio de Sébaco lo que conlleva a que existan oportunidades de empleo.

4.2.7.1.3 Debilidades

“Las Debilidades son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas”. (Gonzalez, 2005)

“Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.”. (Eumed, s.f.)

“Las debilidades son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables”. (Orlich, 2006)

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no posee la entidad, así como las actividades que no se desarrollan positivamente.

En sí las debilidades surgen del ambiente interno de la empresa en el cual debe de actuar rápidamente para evitar la pérdida de participación en el mercado.

Tabla N° 3

DEBILIDADES	D1. Instalaciones inadecuadas para la atención al cliente.
	D2. Falta de guardas de seguridad.
	D3. Falta de una estructura organizacional.
	D4. Instalaciones inadecuadas de las oficinas.
	D5. Impuntualidad de los colaboradores.
	D6. Falta de manual de funciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de instrumentos aplicados a las fuentes primarias involucradas.

En la presente tabla se muestran las debilidades que posee la empresa en el cual estos factores provocan una posición desfavorable en cuanto a sus competidores por lo que la entidad deberá tomar acciones correctivas como la implementación de estrategias que le permitan dar solución a estas debilidades para superar dichos problemas. De acuerdo a la información proporcionada por la gerencia las debilidades que posee farmacia oziris se debe a la inadecuada infraestructura del local lo que conlleva a la mala distribución de los espacios, así mismo las funciones no están documentadas por lo que se confirmó con los colaboradores que no se encuentran documentadas las actividades que deben de realizar, en si la gerencia no cuenta con un soporte de lo establecido hacia sus trabajadores.

4.2.7.1.4 Amenazas

“Las Amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición. Por caso la actuación de una nueva empresa de mayor poder económico financiero y la posibilidad cierta de “robar” clientes, alterando así la marcha de los negocios” (Gonzalez, 2005).

“Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales”. (Eumed, s.f.)

“Las amenazas son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante”. (Orlich, 2006)

Las amenazas son situaciones que provienen del entorno externo y que puede llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa, estas no pueden ser controladas por la organización lo que resulta problemas de gran relevancia.

Tabla N° 4

	A1. Variación constante en los precios de los medicamentos.
--	---

AMENAZAS	
	A2. Surgimiento de nuevos competidores.
	A3. Inflación que afecta el volumen en ventas y ganancia.
	A4. Salarios e ingresos de las personas
	A5. Que el estado asuma líneas de medicamentos.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de instrumentos aplicados a las fuentes primarias involucradas.

En la presente tabla se muestran cuáles son las amenazas que provienen del entorno externo en el cual éstas no pueden ser controladas por la empresa, pero debe de estar atenta a cualquier cambio y tomar acciones inmediatas ya que si la empresa no actúa de forma inmediata a los cambios perjudicaría la estabilidad de la organización. Entre las amenazas más relevantes se encuentra el surgimiento de nuevos competidores en el cual estas pueden presentarse con características de mayor magnitud a las de la farmacia oziris. Según los colaboradores expresaron que las amenazas que pueden surgir del ambiente externo es que afecte el salario e ingreso de las personas por lo que la empresa generaría menores utilidades, así mismo se corrobora a través de los trabajadores que otra amenaza es el surgimiento de nuevos competidores.

4.2.8 Cultura Organizacional

Rodriguez M. D (2005) Define que la cultura de una organización se “refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de esta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la organización interna. La cultura organizacional extrae parte importante de premisas de las sociedad en que la organización se encuentra inserta, de esta manera se produce una coherencia básica entre una organización y su entorno” (p. 138).

Charles & Gareth (2009) Definen que la cultura organizacional es “el conjunto específico de valores y normas compartido por las personas y los grupos que integran una organización. La cultura organizacional funciona como una especie de control debido a que los administradores estratégicos pueden influir en la clase de valores y normas que se desarrollan en una organización, valores y normas que especifican la conductas apropiadas e inapropiadas y que modelan la forma en la cual se comparta sus miembros e influya en ellas” (p. 416).

Frances (2006) Afirma que la cultura organizacional consiste “en el conjunto de creencias, valores supuestos y conductas compartidas y transmitidas en una organización para que la empresa u organización pueda ejecutar su estrategia exitosamente debe existir concordancia entre estrategia y cultura organizacional y entre estrategia y naturaleza del entorno” (pp. 169-170).

En si se puede decir que la cultura organizacional es el conjunto de los hábitos, normas, creencia y valores que poseen o que establece la entidad, en el cual estos son compartidos por la empresa hacia sus colaboradores. De igual manera la cultura organizacional dependerá de la forma en la que se apliquen tanto las normas, las creencias, así como los valores y que estos sean ejercidos por los subordinados.

La cultura organizacional en la farmacia es de gran importancia ya que es el motor que impulsa a sus miembros para actuar por un fin determinado el Objetivo de crear la cultura organizacional en la empresa es para fomentar con una mayor seriedad que le permita distinguirse de las demás. En la farmacia Oziris prevalecen los hábitos tanto los espirituales como personales de igual manera los valores que están establecidas por la entidad tales como la responsabilidad, calidad de atención y el profesionalismo entre otros, según información proporcionada por la Lic. Daysi de García. La cultura organizacional en farmacia oziris N^o 2 es favorable ya que cada día se adapta a los constantes cambios organizándose bajo una visión y misión que se ha establecido no importando el cargo o puesto que ocupen los colaboradores ya que esta se dirige a la organización en general. Esto le permite obtener una ventaja competitiva para sobresalir en el sector farmacéutico.

4.2.9 Diseño Organizacional

Ramos P. (S.F) Define que toda empresa “cuenta de forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad.” (p. 79).

“El diseño organizativo ha venido manifestando un alto dinamismo, en correspondencia con el desarrollo político, económico, social y tecnológico, así como con las transformaciones operadas en el entorno en el que se desempeñan las organizaciones contemporáneas, las que, para sobrevivir, desarrollarse y avanzar hacia la excelencia, tienen que utilizar con racionalidad y visión de futuro el capital que poseen. Cuando el ritmo de cambio supera la velocidad con que las organizaciones enfrentan las nuevas circunstancias, los diseños organizacionales establecidos quedan obsoletos y pueden convertirse en una barrera que amenace la supervivencia de la organización. Evitar esto, constituye una tarea esencial para el equipo de dirección, tanto en el reconocimiento de la necesidad del cambio como en ser su agente principal. La profundidad de las transformaciones es tal que, las organizaciones de avanzada se inclinan por favorecer la ambigüedad organizacional, dejando abolida la idea del organigrama fijo. Esto significa transformaciones en las normas y valores que implican, no sólo acciones de socialización, sino también, un amplio y profundo proceso de capacitación general que prepare a los humanos para desempeñarse en condiciones nuevas, del cual forma parte el conocimiento de las características de las organizaciones de nuevo tipo, diseñadas estas con el concurso de todos y con marcado énfasis en una concepción proactiva, que garantice la coherencia del diseño con la situación interna y externa, con la que y en la cual tiene que operar la organización”. (Castellano & Castellano, 2011)

“El diseño organizacional es un proceso, donde los directivos toman decisiones y trazan estrategias, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse un esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o estables de la organización. Además permite que los directivos dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de esta. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Poco a poco, la parte del “mundo exterior” de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más la atención de los gerentes”. (Ecured, 2009)

El diseño organizacional se puede decir que es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad. El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales. La importancia del diseño organizacional es que representa la forma en que está estructurada la farmacia en si este permite que a través de los diferentes medios se pueda dividir el trabajo y así mismo coordinar. Esta se puede definir como el proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura de la entidad así como las responsabilidades para cada uno de los que pertenecen a la empresa de igual manera establecer un sistema de comunicación que le permita a la entidad que las actividades se realicen de la mejor manera posible.

La gerente de farmacia Oziris manifestó que en la empresa si está estipulado el diseño organizacional pero este no se encuentra plasmados en documentos que comprueben la existencia de estos. Según los trabajadores estos cuentan con el

pleno conocimiento acerca de las responsabilidades y actividades que deben de ejecutar en la entidad. Es de gran importancia que la entidad documente las funciones y responsabilidades de cada colaborador ya que de esta manera la gerencia contara con un soporte de las actividades que deben de realizar los trabajadores, así mismo la gerencia deberá proporcionarle a cada colaborador las actividades en documentos, esto con el objetivo de que realicen sus actividades laborales con mayor eficiencia.

4.3 Estrategia

4.3.1 Definición

Ramos P. (S.F) Explica que estrategia es “el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes” (p. 12).

Thompson, Peteraf, Gamble, & .Strickland III (2012) La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (p. 4).

Keath (2004) “La estrategia es el medio por el cual una organización utiliza sus recursos escasos para relacionarse con el ambiente competitivo de la forma en la que se espera alcanzar un desempeño superior de negocios a largo plazo”.

Estrategia es aquella herramienta por medio de la cual se llegara al cumplimiento de los objetivos y políticas de la organización para tener un mayor posicionamiento en el mercado atravez de las diferentes estrategias que implementara la entidad para ser más competitiva en el mercado.

Para farmacia Oziris N° 2 es de gran relevancia la Implementación de las estrategias en la actualidad, ya que estas son el objetivo fundamental para que la empresa tenga una dirección en cuanto a lo establecido o planeado de tal forma que se llegue a lograr el fin propuesto.

4.3.2 Tipos de Estrategias

4.3.2.1 Estrategias Genéricas

Fred (2003) Afirma que las estrategias “permiten a las empresas obtener un enfoque. El liderazgo en costo destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores a que son poco sensible al precio. El enfoque conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores” (p. 175).

“Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto”. (Velazquez, 2004)

Dirección Estratégica (2012) “Se reconoce mayoritariamente como estrategias genéricas las denominadas diferenciación, liderazgo en costos y segmentación, que utilizan la base de las ventajas competitivas clásicas”.

La implementación de la estrategia genérica permitirá que la empresa tenga ventajas tanto en precios bajos como en la diferenciación del producto o servicio que está ofertando todo esto con el objetivo de superar a la competencia.

La aplicación de las estrategias genéricas en las farmacias es de gran relevancia ya que estas permiten tanto el crecimiento como el desarrollo de la empresa, así mismo por medio de esta las entidades obtienen ventajas en cuanto a sus rivales.

4.3.2.1.1 Estrategia Genérica de Diferenciación

Fred (2003) Alega que la diferenciación “no garantiza la ventaja competitiva, sobre todo si los productos estandarizados satisfacen las necesidades de los clientes o si es posible que los competidores imiten los productos con rapidez. Los productos duraderos protegidos por barreras que impiden a los competidores la imitación rápida son los mejores. La diferenciación exitosa implica mayor flexibilidad y compatibilidad de los productos, menor costos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia o más características. Una estrategia de diferenciación se debe aplicar solo después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores, para determinar la viabilidad de la incorporación de una o más características de diferenciación en un producto único que presenta los atributos deseados” (pp. 175-176).

Frances (2006) Define que la estrategia de diferenciación consiste “en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles que determinen que el producto sea percibido por los clientes como especial o único dentro del mercado” (p. 107).

Ramos P. (S.F) Afirman que Porter (1987) presenta la estrategia de diferenciación como “segunda alternativa, la elección de esta estrategia requiere que la empresa (o UEN) cree productos y/o servicios únicos, y que estén valorados como diferentes por el mercado. El éxito reside en los atributos que no son el precio y por lo que el consumidor estará dispuesto a pagar un sobreprecio” (p. 74).

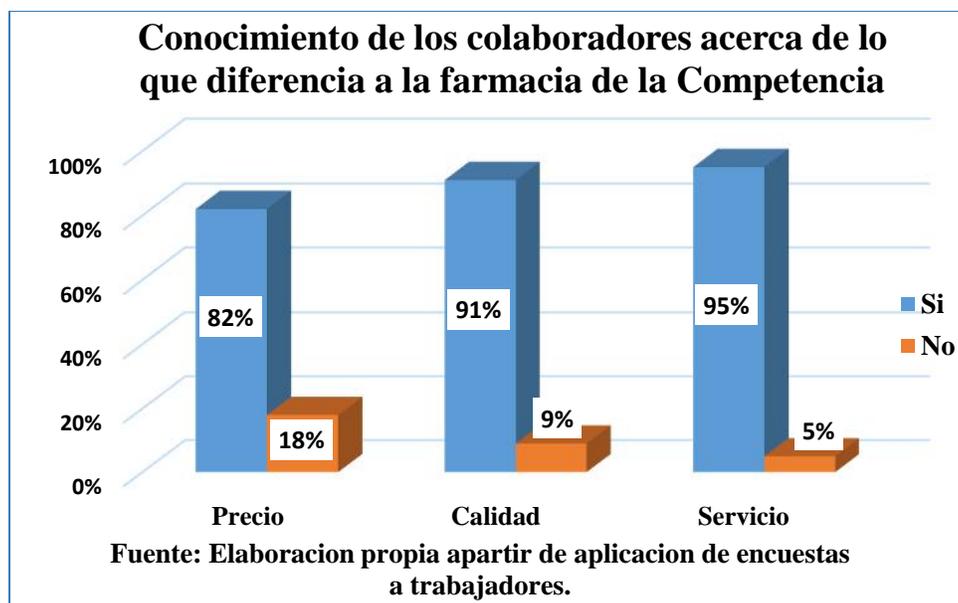
“La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con

un precio superior. La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.” (Velazquez, 2004)

En cuanto a la estrategia genérica de diferenciación esta permitirá que la empresa posea un producto o un servicio con características únicas y atributos importantes que serán identificados por los compradores, luego de un estudio minucioso realizado a los consumidores para detectar los atributos deseados por los mismos, los cuales serán difíciles de imitar por la competencia.

A si mismo consiste en que la empresa agregue al producto o servicio que oferta características diferentes, esto con el objetivo de llamar la atención de los clientes de igual manera la entidad poseerá una ventaja en cuanto a su competencia.

Gráfico: N° 17



A partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores un 95% opino que lo que diferencia a la empresa de la competencia es el servicio que esta brinda, seguido de un 91% expresaron que la calidad es un factor determinante en la entidad,

mientras un 82% afirma ser el precio una de las características que los distinguen de los competidores.

Por lo tanto un 18% señaló que el precio no es un factor determinante de diferenciación, seguido de un 9% expresaron que la calidad no es un punto de diferenciación en cuanto a la competencia, mientras un 5% afirma que el servicio no es diferente al de la competencia.

Según los datos reflejados se puede constatar cuales son los factores primordiales de diferenciación para la entidad con respecto a la competencia tales como el servicio y la calidad esto se debe a las constantes capacitaciones que se les brinda a los trabajadores de igual manera por el buen funcionamiento de la gerencia.

Dentro de los factores más determinantes que posee la empresa son, el precio la calidad y el servicio; en cuanto al precio es un factor importante ya que de este depende que los clientes elijan sus productos. La calidad es una de las prioridades de la entidad, ya que de esta depende hacer de una mejor manera las actividades así como lo que el cliente espera recibir, en cuanto al servicio que esta ofrece, según la información proporcionada por la gerente es muy importante el cómo se deben dirigir los colaboradores hacia los clientes por lo que la imagen debe de quedar bien representada ante el público. Así mismo los trabajadores deben de dar a conocer el servicio que brinda esta organización de una manera muy cordial, por lo que es de suma obligatoriedad que los colaboradores brinden un buen servicio al cliente, puesto que de esto depende de que el cliente realice su próxima visita.

Farmacia Oziris N° 2 si emplea la estrategia genérica de diferenciación ya que esta se caracteriza de la competencia en cuanto al precio, calidad y servicio que brinda, estas características la hacen ser única por lo que los demandantes las distinguen ante las demás organizaciones que ofrecen el mismo servicio.

4.3.2.1.2 Estrategia Genérica de Liderazgo en Costo

Fred (2003) Definen la principal razón de “utilizar estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás y horizontales es obtener beneficios de liderazgo en costo,

aunque este se debe seguir, por lo general, junto con la diferenciación. Diversos elementos del costo afectan la atracción relativa de las estrategias genéricas, incluyendo las economías de escala o las economías deficientes por escala obtenida, los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia, el porcentaje de capacidad de utilización logrado y los vínculos con proveedores y distribuidores. Entre otros elementos del costo que se deben tomar en cuenta en la elección de alternativas de estrategia están el potencial de compartir costos y conocimiento dentro de la empresa, los costos I y D relacionados con el desarrollo de nuevos productos o la modificación de los productos existentes, los costos de la mano de obra, las tasas fiscales, los costos de energía y los costos de embarque” (p. 175).

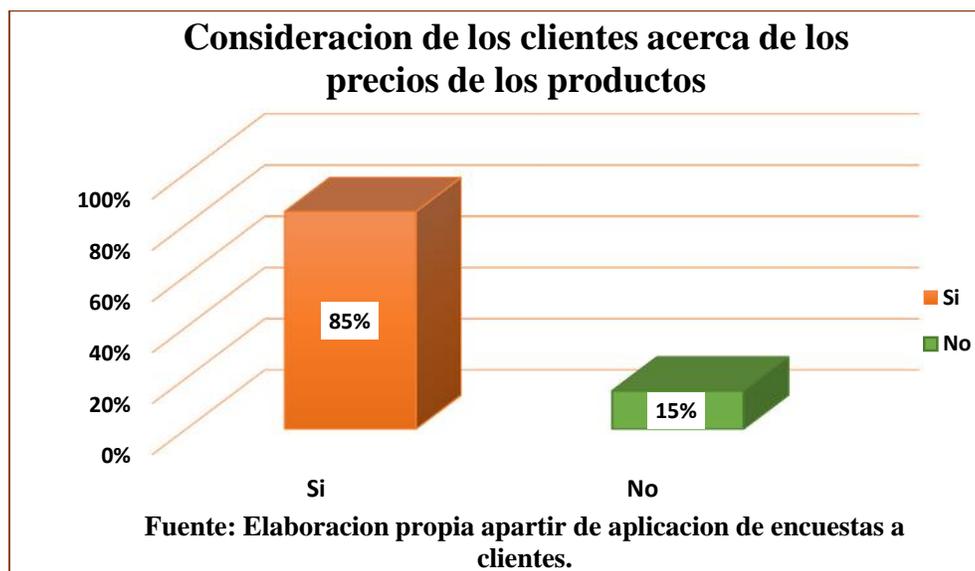
Frances (2006) Alega que la estrategia de liderazgo en costo requiere “un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena del valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costo (costes). Es el principal motor en la estrategia de liderazgo de costos (costes) es la curva de experiencia, según la cual es costo unitario de producción disminuye con el numero acumulado de unidades producidas” (p. 107).

Ramos P. (S.F) Definen que la primera de las estrategias de Porter (1987) es “la estrategia de liderazgo en costes que está basada en la creación de una posición de bajo coste en relación con las empresas competidoras. Con esta estrategia, una empresa debe manejar las relaciones a lo largo de la cadena de valor y debe también estar dispuesta a reducir costes en todas las partes de las mismas” (p. 73).

Direccion estrategica (2012) Alega que “En primer lugar la estrategia conocida como liderazgo en costos o costos mínimos supone alcanzar una ventaja competitiva en un ámbito elegido de actuación, a través de una capacidad de la empresa para lograr un coste acumulado inferior al de sus competidores. La reducción del coste se puede ver ayudada mediante el empleo de una óptima tecnología de producción e inversiones, y acompañada de los efectos de mejoras en la productividad técnica, económica y humana”.

La estrategia genérica de liderazgo en costo permitirá a la entidad tener ventaja competitiva en cuanto a los bajos precios con la que estará ofertando los productos o servicios en el mercado, los cuales serán logrados a través de la diferente tecnología empleada etc. Así mismo busca disminuir los costos en relación con los competidores por medio de la eficacia en cuanto a los controles que posea la entidad. Por otra parte las firmas buscan ser líderes en el mercado competitivo.

Gráfico: N° 18



En el presente gráfico se puede observar que un 85% de las encuestas aplicadas a los clientes reflejan que los precios de los productos que oferta la entidad están por debajo de la competencia, mientras que un 15% afirman que no ofrece precios módicos.

La mayor parte de los clientes consideran que los precios de los productos que oferta esta empresa están por debajo de la competencia, mientras que una mínima parte consideran que los precios están por arriba de la competencia, esto se debe a la marca del producto que demanden como del laboratorio al que este pertenece.

A través de la entrevista realizada a la gerente de farmacia Oziris N° 2 destacó que son líderes en precios bajo en el municipio de Matagalpa, cabe destacar que al ofrecer precios bajos a los clientes ha permitido que la empresa obtenga un mayor acaparamiento en el mercado local.

Los precios son un factor determinante en farmacia oziris N° 2 puesto que se consideran líderes en precios bajos lo que le permite obtener mayores utilidades de igual manera conlleva la fidelidad de los clientes.

4.3.2.1.3 Estrategia Genérica de Segmentación

Sainz (2013) Plantea “Como se ha podido comprobar la estrategia de segmentación supone una toma de decisión por parte de la dirección de marketing respecto a por cual o por cuales de los segmentos en los que hemos clasificado un mercado vamos a apostar en nuestra empresa. Esta clasificación puede ser fruto de un análisis de la situación o lo que es más recomendable consecuencia de una investigación de mercado”. Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general. Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado”. (Velazquez, 2004)

Carrion M. J. (2007) plantea que “se basa en definir un ámbito competitivo reducido dentro de un sector. Consiste en seleccionar un segmento (o segmentos) y crear una estrategia para competir en él. Las ventajas competitivas se consiguen mediante la creación añadido a grupos concretos de clientes, explotando nichos de mercado mejor que los competidores o incluso a veces desconocidos o desatendidos por ellos”.

“Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocado selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocado busca lograr una ventaja competitiva general. Las estrategias

de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado”. (León, 2004)

Es una estrategia la cual se enfoca a un segmento determinado obtenido a través de un estudio de mercado elaborado, en la cual se tendrá gran ventaja puesto que no existirá gran cantidad de competidores dirigidos al segmento de mercado seleccionado, esta se enfoca especialmente a un grupo pequeño de consumidores por lo que es de gran ventaja ya que se orientan única y exclusivamente a ese sector en específico. Esta estrategia permite centrar la atención muy especial a un segmento de mercado específico para satisfacer las necesidades mejor que la competencia.

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente propietario, expresó que los productos que esta oferta no están dirigidos a un sector exclusivo ya que como es una farmacia cuenta con una gran variedad de medicamentos de todas las especialidades dirigidos a la necesidad que presenta el cliente. Es de gran importancia que la farmacia cuente con una gran gama de productos químico-farmacéutico puesto que por su sector farmacéutico esta no está dirigida a un segmento en específico.

4.3.2.2 Estrategia de Integración

Fred (2003) Alega que la “integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical. La estrategia de integración vertical permita a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores” (p. 160).

“Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el poder negociador de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia. Así pueden disminuir las amenazas que hay en el ambiente. También ganar la propiedad o un mayor poder sobre estos, por lo cual, existen tres tipos de Estrategia de Integración: Integración hacia adelante, Integración hacia atrás e Integración Horizontal.” (Cuesta, 2006)

Díaz (1990) define que la estrategia de integración es “una de las formas para introducirse en mercados completamente nuevos, para la empresa consiste básicamente en la integración”.

Con el propósito de disminuir las amenazas en el entorno, es la razón por la cual se emplea la estrategia de integración para tener un mayor poder de negociación con sus distribuidores, proveedores y con la competencia.

La aplicación de las estrategias de integración en la farmacia es de gran relevancia ya que esta relaciona los atractivos más importantes con las oportunidades que posea la empresa así mismo es un método que brinda una mayor seguridad para que la organización pueda obtener ventajas competitivas.

4.3.2.2.1 Estrategia de Integración Hacia Adelante

Fred (2003) Definen que la integración hacia adelante “implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas, gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy en día una estructura de integración adelante por medio del establecimiento de sitios web para vender en forma directa productos a los consumidores” (p. 161).

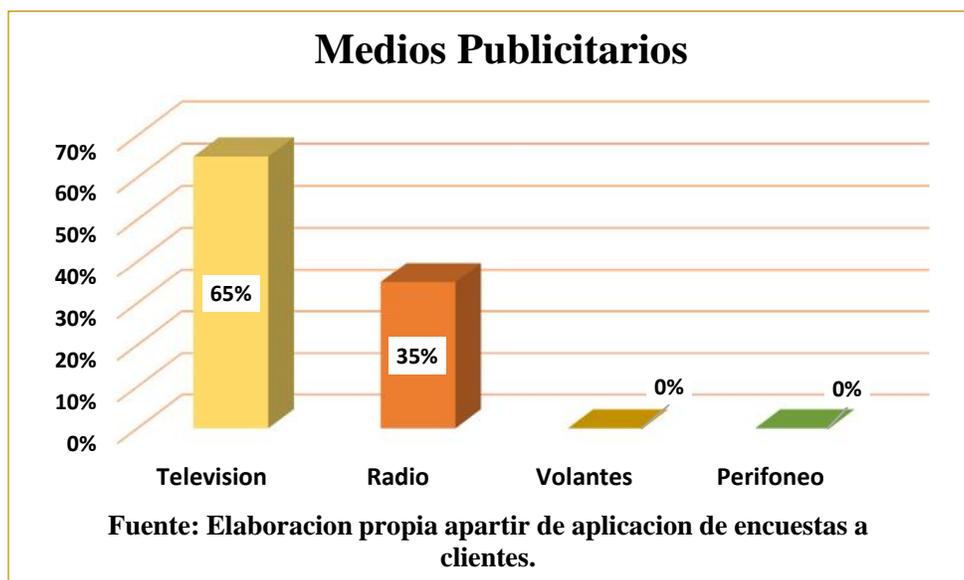
“La integración hacia adelante implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores (comprar o asociarme con mis clientes). El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control. También esta estrategia de integración hacia adelante hace que una empresa adquiera más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución (almacenes) y tiendas al detalle. También puede significar que la empresa irá aún más lejos, pues adquiere sus propios clientes”. (Cuesta, 2006)

Alega que la integración hacia adelante “implica en aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante en otorgar franquicias, los negocios se pueden expandir velozmente

mediante las franquicias porque los costos y las responsabilidades se reparten entre muchas personas”.

La estrategia de integración hacia adelante se emplea para tener tanto un contacto directo con los consumidores llegando a lograr un control sobre las ventas directas, como así mismo tener control sobre las ventas a través de canales de distribución llegando esto a lograr aumento en sus ventas. Esta estrategia permite que una empresa adquiera más canales de distribución, es decir sus propios centros de distribución, así como las tiendas al detalle cuando estas poseen utilidades muy altas.

Gráfico: N° 19



En base a las encuestas aplicadas a los clientes se pudo comprobar que los medios publicitarios en el cual se informaron acerca de la ubicación de la entidad un 65% se informó por medio de la televisión, mientras que un 35% se informa por radio.

La mayor parte de los clientes se informaron de la ubicación de la empresa a través de la televisión puesto que los anuncios publicitarios se transmiten en el canal local de la ciudad, en cuanto a la otra parte de los clientes expresaron que se informaron por medio de la radio ya que es el único medio que poseen para informarse.

La gerente de farmacia Oziris N° 2 manifestó que los medios publicitarios que utiliza para dar a conocer el servicio son por medio de la televisión a través del canal 49

de la ciudad de Matagalpa y por la radio a través de radio hermano. Farmacia Oziris realiza una publicidad recordatoria ya que esta se encuentra posicionada en el mercado local.

Es de gran relevancia que la farmacia cuente con anuncios en los diferentes medios publicitarios, ya que de esta manera la firma obtendrá un mayor reconocimiento así como el prestigio con el que esta cuenta. De igual manera los clientes obtendrán una mayor información del servicio que esta ofrece.

4.3.2.2.2 Estrategia de Integración Hacia Atrás

Fred (2003) Puntualizan que tanto “los fabricantes como los vendedores a minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores. La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa” (p. 163).

“La idea de esta estrategia es adquirir o incorporar a la empresa de mis proveedores, es decir, Consiste en que es la empresa que integra en su organización actividades de fabricación. Este tipo de integración se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución. Por esta estrategia lograr ser nuestros propios proveedores no depender de estos y disminuir su poder negociador”. (Cuesta, 2006)

Grande (2005) Determina que la estrategia hacia atrás “consiste en que la empresa de servicios adquiere algún proveedor”.

Esta busca tener el control sobre los proveedores con el fin de obtener mejores precios sobre la materia prima. Esta estrategia es importante ya que se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos

comprados, para la eficiente distribución; esta estrategia se puede aplicar cuando los proveedores existentes son muy caros, así como pocos confiables o son incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa.

Farmacia Oziris N° 2 no se caracteriza por aplicar este tipo de estrategia ya que esta empresa no produce los medicamentos que ofrece, por lo que no puede ser su propio proveedor ya que esta depende de 38 proveedores de los diferentes laboratorios para brindarle a la población medicamentos de todas las especialidades esto con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes.

4.3.2.2.3 Estrategia de Integración Horizontal

Fred (2003) Puntualizan que una estrategia horizontal “se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias más significativas en la dirección estratégica actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de las transferencia de recursos y capacidades. La tendencia hacia la integración horizontal parece reflejar las deudas de los estrategas sobre su capacidad para operar muchas empresas no relacionadas. Las funciones entre competidores directos tienen más probabilidades de crear eficiencias que las fusiones entre empresas no relacionadas, tanto porque existe un mayor potencial de eliminar la duplicación de instalaciones como porque la gerencia de la empresa compradora entiende mejor el negocio de la empresa adquirida” (p. 164).

“Esta estrategia es para controlar o Adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objeto de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder de mercado. Este tipo de estrategia es recomendable aplicara cuando: Cuando una organización compite en una industria creciente, Cuando la empresa tiene capital y talento humano que necesita para administrar a la empresa que está adquiriendo”. (Cuesta, 2006)

Carrion (2007) Conceptualiza que la integración horizontal consiste “en la compra de un competidor (adquisición de empresas) evidentemente es una opción estratégica que solo tiene sentido ejecutarla mediante crecimiento externo y es un tipo de diversificación relacionada”.

La estrategia de integración horizontal se emplea por las grandes empresas ya que estas buscan controlar a la competencia con el objetivo de lograr y tener un mayor crecimiento, posicionamiento y gran diversificación sobre el mercado creando barrera de entradas sobre las pequeñas empresa. Esta estrategia se puede dar cuando hay suficiente capital y el talento humano calificado en la organización.

Por medio de la entrevista aplicada a la gerente de farmacia Oziris N° 2 manifestó la importancia de aumentar el poder en el mercado ya que de esta manera se beneficiaría tanto en obtener un mayor prestigio, mayores utilidades, satisfacer a la población matagalpina, así como el incremento de la cadena de farmacias oziris. Es de gran importancia que la farmacia emplee este tipo de estrategia ya que esta cuenta con el capital necesario para la apertura de nuevas sucursales que por ende le permitirán crear barreras de entrada a nuevos competidores en el mercado farmacéutico.

4.3.2.3 Estrategias Intensivas

Fred (2003) Afirman que “la penetración en el mercado y el desarrollo de mercado y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes” (p. 165).

Cosinochaita (2007) Define que las estrategias intensivas o de crecimiento es “el proyecto general para lograr que la empresa sea más grande en bienes, volúmenes del mercado, utilidades o influencias”.

Amaya (2005) Define que la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se “denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la

realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa con relación a los productos existentes” (p. 56).

Es una estrategia que se usa por las empresas cuando estas requieren de grandes esfuerzos para crecer y tener mayor posicionamiento en el mercado sobre sus competidores.

Las estrategias intensivas son de gran relevancia para la farmacia ya que esta le permite tener un mayor crecimiento como desarrollo al ámbito que estas pertenece el objetivo de la implementación de esta estrategia es que la empresa obtengan un mayor posicionamiento en el mercado.

4.3.2.3.1 Estrategia Intensiva de Desarrollo de Producto

Ramos P. (S.F) Definen que la estrategia de desarrollo de nuevos productos implica, como su nombre indica “un cambio que puede formalizarse de muy diferentes modos. Nos movemos en un mercado que ya conocemos, pero que a su vez está imponiendo una adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades de los usuarios. El cambio puede manifestarse adaptando el producto a otras ideas u otros diseños, secuencias y componentes, modificando su color, sonido, olor, forma, tamaño, movimiento o sencillamente creando más versiones _modelos y tamaños” (p. 72).

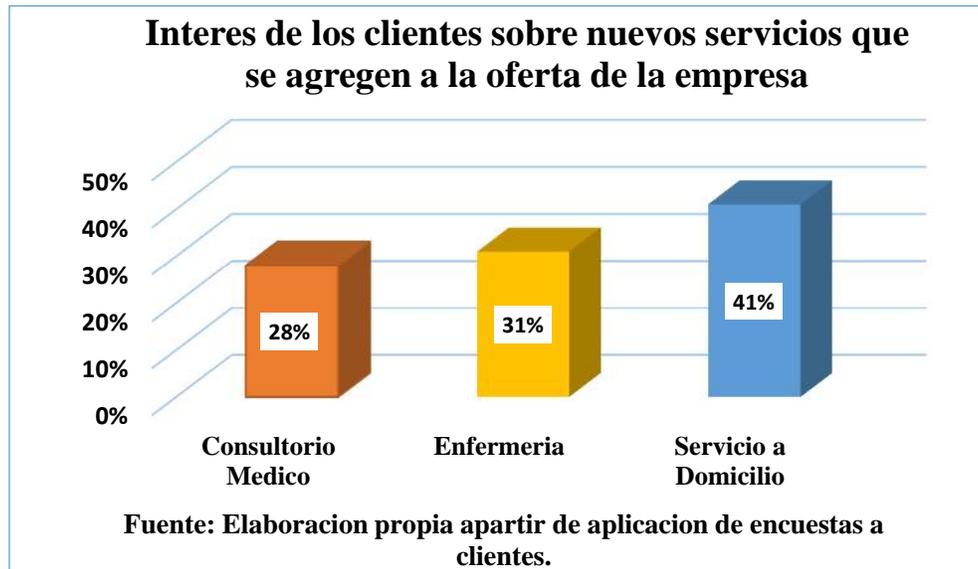
Rodriguez (2006) Afirma que “el desarrollo de producto consiste en integrar nuevas características a este, a través de su reformulación, o crear nuevos productos que va dirigidos al mismo mercado”.

Fred (2003) Alega que el desarrollo de mercado “implica la introducción de los productos y servicios presentes en nuevas áreas geográficas” (p. 165).

En cuanto a la estrategia intensiva de desarrollo de productos se refiere a los distintos cambios o modificaciones que debe tener el producto para que sea más

atractivo a los consumidores, al igual llegando a tener más diversificación del producto que se ofrece y acaparar más en el mercado ya que con esto se estará llegando a satisfacer las distintas necesidades de los compradores.

Gráfico: N° 20



Mediante el presente grafico se observa que un 41% de los clientes encuestados alegan que les gustaría que la empresa contara con servicio a domicilio, un 31% expreso es necesario que cuenten con área de enfermería y por ultimo un 28% afirma que les gustaría que la farmacia contara con un consultorio médico.

De acuerdo a las diversas opiniones que nos brindaron los encuestados demandan de un servicio a domicilio esto se debe a que muchos consumidores se encuentran ubicados en lugares remotos de donde se localiza la farmacia oziris n° 2, mientras que otros expresaban la necesidad de una área de enfermería en las instalaciones puesto que quieren suministrar los medicamentos de forma inmediata y realizarse chequeos de emergencia por ejemplo toma de presión.

Atravez de la entrevista realizada a la gerente expreso que le gustaría incorporar nuevos servicios relacionados al que ofrece, pero las instalaciones del local no prestan las condiciones para la apertura de un nuevo servicio en la misma. Farmacia oziris en la actualidad no hace uso de los diferentes servicios tales como: consultorio

médico, enfermería y servicio a domicilio, por lo que no se caracteriza ante las demás organizaciones por aplicar este tipo estrategia, sin embargo los clientes demandan de estos servicios para que agregue a su oferta, en el cual se constató a través de la encuesta realizada a los mismos.

La importancia de tomar en cuenta la opinión de los clientes es que permiten contribuir al crecimiento y desarrollo de la entidad, así mismo satisfacer las necesidades que demandan.

4.3.2.3.2 Estrategia Intensiva de Penetración de Mercado.

Fred (2003) Definen que “una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios” (p. 165).

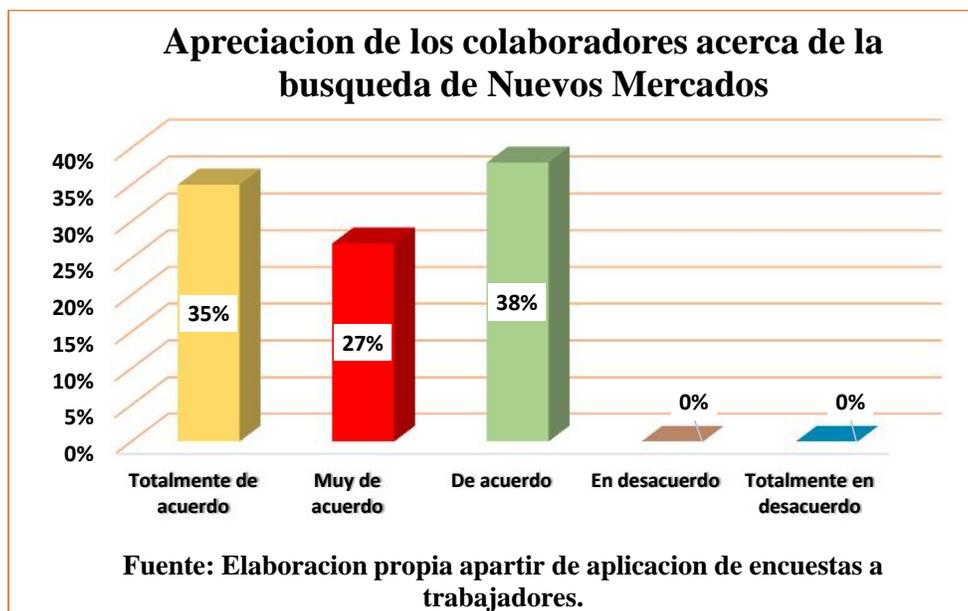
Ramos P. (S.F) Alegan que la estrategia de penetración de mercado es “la más segura de las estrategias formuladas. Puede ir dirigida a mejorar la atención del cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitándole la compra o mediante incentivos en los precios para aumentar los usos), o atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con la marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas” (p. 72).

Mintzberg & Quinn (S.F) Expresan que “Las estrategias de penetración funcionan partir de la base de productos y mercados existentes, buscando penetrar en el mercado mediante el incremento de la participación que de él tiene la organización”.

Con este tipo de estrategia se espera incrementar la participación de la firma atravez de esfuerzos mayores con el objetivo de tener mayor aceptación en el mercado que

están posicionados y darles movimientos a determinados productos que han estado en estancamiento por falta de promoción o publicidad etc. Este tipo de estrategia le permite a la empresa aumentar la participación del mercado ya sea con los productos o servicios presentes, esto con el objetivo de que la entidad posea una excelente comercialización.

Gráfico: N° 21



Se muestra que el 38% del personal encuestado opinan que están de acuerdo que la empresa busque nuevos mercados, seguido de un 35% están totalmente de acuerdo, mientras que un 27% están muy de acuerdo.

Los trabajadores que cuentan con más años de laborar en la entidad están de acuerdo así como totalmente de acuerdo que la empresa busque nuevos mercados, en el cual se constató por medio de la entrevista realizada a la gerente propietaria que si desea abrir nuevas sucursales en diferentes puntos de la ciudad que lo ameriten.

La búsqueda de nuevos mercados para la farmacia es de gran importancia ya que esta sería una ventaja que poseería la entidad esto con el objetivo de ampliar las cadenas de las farmacias, por otro lado generar mayores utilidades, así como también elevar el nivel de vida de la población.

4.3.2.3.3 Estrategia Intensiva de Desarrollo de mercado.

Fred (2003) Fundamentan que la estrategia de desarrollo de mercado “implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable” (p. 165).

“Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas”. (Cuesta, 2006)

Rodriguez A. I. (2006) Conceptualiza que “La estrategia de desarrollo de mercado consiste en alcanzar nuevos mercados para los productos actuales”.

Con la aplicación de esta estrategia se espera que por medio de los productos ya existentes de la empresa se acaparen más y nuevos segmentos de mercados al igual que posicionarse en nuevas áreas geográficas.

A través de la entrevista realizada a la gerente de farmacia Oziris N° 2 expresó que la empresa no utiliza técnica para aumentar las ventas ya que esta es una farmacia y todos los productos que esta oferta son demandados por la población de acuerdo a la necesidad de cada uno de estos. Según el giro de la empresa no se ve la necesidad de implementar técnicas para aumentar las ventas puesto que son líneas de productos la que esta ofrece que por el cual satisfacen de una u otra manera las diferentes necesidades de los clientes. Pero si es importante la realización de publicidad recordatoria. Por otro lado la empresa en la actualidad no pretende expandirse a otras zonas geográficas a lo que se refiere fuera de Matagalpa, sin embargo pretende expandirse a puntos estratégicos dentro de la ciudad de Matagalpa. Es importante que la farmacia se expanda fuera de la ciudad esto con el objetivo de tener mayor reconocimiento a nivel nacional, aprovechando los recursos financieros con los que cuenta.

4.3.2.4 Estrategia de Diversificación

Ramos P. (S.F) Alega Cuando la alternativa elegida es “de lanzar nuevos productos, en mercados en los que todavía no estamos presentes, estaremos optando por una estrategia de diversificación. Cuando la diversificación es pura o radical, esta estrategia es la que comporta un mayor índice de riesgo, dado que partimos de una experiencia producto-mercado nulo. Las posibilidades de éxito dependerán en muchos casos no sólo de las condiciones del nuevo mercado al que nos vayamos a dirigir (si presenta características idénticas, similares u opuestas al que ya conocemos) o del tipo de producto (similar o diferente), sino también de las prácticas comerciales que requiere y del dominio que tengamos de la tecnología empleada en su producción” (p. 73).

Zabaleta (2004) Define que “Consiste en ampliar las actividades o negocios. Sin embargo han venido perdiendo popularidad, ya que de acuerdo con el concepto porteriano de cadena de valor aparecido hacia mediados de los ochenta, las empresas han de cerrar o vender las divisiones menos rentables a efecto de concentrarse en los negocios”.

Fred (2003) Define en general que las estrategias de diversificación “se vuelven menos populares ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios” (p. 167).

Esta es una estrategia muy riesgosa puesto que pretende hacer presencia en un nuevo mercado con nuevas líneas que aún no se sabrá si tendrá aceptación por los consumidores ya que no se sabe con certeza si es un producto demandado por dicho segmento de mercado.

Farmacia Oziris N° 2 debe de tomar en cuenta que al aplicar este tipo de estrategia correrá a grandes riesgos puesto que estas estrategias experimentaran un mercado desconocido de igual manera las actividades que deberá controlar la empresa estas se realizaran con mayor dificultad.

4.3.2.4.1 Estrategia de Diversificación Concéntrica

Fred (2003) Alega que la estrategia de diversificación concéntrica es “la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce por diversificación concéntrica” (p. 169).

Zabaleta (2004) Afirma que “Consiste en adicionar productos o servicios nuevos pero relacionados”.

Perez (1997) Define que “la diversificación concéntrica o relacionada se basa en aprovechar algún punto fuerte actual de la empresa que pueda constituir, también una ventaja competitiva en el nuevo par de producto/mercado”.

Es una estrategia que da la oportunidad de tener diversificación en sus productos o servicios, en si es aprovechar los puntos fuertes que existen en la actualidad en la entidad, así mismo esta se puede dar cuando los productos nuevos pero relacionados se pueden ofrecer a precios competitivos o cuando eleva notablemente las utilidades de la organización.

El **grafico N° 22** refleja que un 100% de los clientes encuestados alega que les gustaría que la farmacia contara con nuevas líneas de productos de igual manera el 100% de los clientes encuestados opinaron que es necesario que la farmacia cuente con un servicio 24/7.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta los clientes demandan de nueva líneas de productos esto se debe a que muchos demandan productos que no se encuentran en el mercado nacional, por lo que sería de gran importancia para la empresa incorporar nuevas líneas para que esta continúe con la imagen y el prestigio que posee. Mientras otros expresaban la necesidad de un servicio de atención de 24/7 es decir 24 horas los 7 días de la semana, esta necesidad surge por los diferentes imprevistos que se les puedan presentar a los clientes, esto sería una ventaja para la farmacia ya que muchas de estas no cuentan con este servicio.

(VER ANEXO N° 8)

4.3.2.4.2 Estrategia de Diversificación por Conglomerado

Fred (2003) Definen que la estrategia de diversificación de conglomerado es “la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, se denomina diversificación de conglomerado” (p. 170).

Zabaleta (2004) Alega que es “la suma de productos o servicios nuevos. Algunas empresas se diversifican basándose en partes, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco. Bajo la creencias de que los activos de las empresas valen más por separados que juntos _diagnostico organizacional”.

Pérez (1997) Afirma que en la diversificación conglomerada es “el inicio lazo de unión entre las distintas actividades es el financiero, y existe el riesgo de que la empresa pueda perder su identidad actuando en mercados y productos alejados de su actividad principal”.

Es una estrategia que al ser aplicada a la empresa le facilitara ofrecer productos diferentes en cuanto a su actividad principal, esta se aplica con el objetivo de lograr más utilidades pero se corre el riesgo de que la compañía pierda su identidad al momento de dedicarse a un giro distinto al de la misma.

Según la entrevista realizada a la Lic. Daysi de García gerente propietaria de farmacia Oziris N° 2 manifestó que al introducir un laboratorio químico-farmacéutico recurriría a muchos gastos por lo que no sería ventajosos para ellos, ya que se necesitaría de un fuerte capital así como también de recursos humanos. No es necesario introducir un laboratorio químico- farmacéutico dentro de la farmacia ya que esta cuenta con proveedores de calidad que suplirán sus necesidades en tiempo y forma.

4.3.2.4.3 Estrategia de Diversificación Horizontal

Fred (2003) Conceptualizan que la estrategia de diversificación horizontal es “la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conocen como diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales” (p. 169).

“Esta estrategia es para controlar o Adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objeto de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder de mercado. Este tipo de estrategia es recomendable aplicara cuando: Cuando una organización compite en una industria creciente, Cuando la empresa tiene capital y talento humano que necesita para administrar a la empresa que está adquiriendo”. (Cuesta, 2006)

Carrion (2007) Define que “la integración horizontal consiste en la compra de un competidor (adquisición de empresas) evidentemente es una opción estratégica que solo tiene sentido ejecutarla mediante crecimiento externo y es un tipo de diversificación relacionada”.

Este tipo de estrategia permite tener el mayor dominio sobre los competidores nuevos o ya existentes cuando se está presente en un mercado creciente. La estrategia da la oportunidad a la firma de tener una mayor diversificación de productos para sus clientes actuales.

A través de la información proporcionada por el gerente la empresa no ha realizado estudios de mercado para expandirse fuera de Matagalpa, pero si ha realizado estudios de mercado en el ámbito local. Es importante que farmacia oziris ponga en práctica esta estrategia ya que esta cuenta con un fuerte capital así como talento humano para administrar la farmacia así mismo esta permite la creación o incorporar nuevos servicios relacionados a la farmacia en el cual este podrá estar dirigido a un segmento en específico.

4.3.2.5 Estrategias Defensivas

Fred (2003) Alega que “además de las estrategias de integración, intensivas y diversificación, las empresas tienen también la posibilidad de utilizar el recorte de gastos, la enajenación o la liquidación” (p. 170)

Ramos P. (S.F) Define las estrategias defensivas “cuando se producen amenazas del entorno, teniendo fortalezas la empresa” (p. 63).

Carrion M. (2007) Puntualiza que las estrategias defensivas “buscan reducir los riesgos de ser atacados por otras empresas por lo tanto son estrategias que no pretenden conseguir nuevas ventajas competitivas sino mantener las que ya se tienen”.

Wilson (1998) Define que “Naturalmente las estrategias defensivas tiene poco sentido en el largo plazo. Frente a una mayor presión competitiva y la revolución tecnológica en curso, una estrategia defensiva es solo una etapa hacia la retirada o la ofensiva”.

Con la aplicación de las estrategias defensivas le permitirán a la empresa no correr el peligro de ser atacada por los grandes competidores su aplicación es con el objetivo de mantener su normal posicionamiento en el mercado.

Farmacia Oziris N° 2 no se caracteriza por aplicar este tipo de estrategia, sin embargo la aplicación de esta estrategia es de gran relevancia para cualquier entidad ya que esta le permitirá a la empresa prevenir riesgos y lo primordial de esta estrategia es que las entidades mantengan la posición que poseen en el mercado.

4.3.2.5.1 Estrategias Defensivas de Encogimiento

Zabaleta (2004) Define que ocurre cuando “una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades. Se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización.

El encogimiento quiere decir la venta de bienes muebles e inmuebles, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, o fábricas obsoletas, el recorte de empleados y la introducción de nuevos sistemas de costeo para el control de gastos. En algunos casos la quiebra puede ser una estrategia efectiva para encogerse”.

Amaya A.(S.F) Algo que ocurre cuando “una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamada estrategia para organizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación”.

Bateman & Snell (2001) Definen que el encogimiento puede significar “la venta de terrenos y edificios con el objetivo de reunir el capital necesario para fortalecerse, además se puede aplicar otro tipo de medida como es, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos”.

Este tipo de estrategia se emplea cuando se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades de la entidad este tipo de estrategia se puede dar cuando la organización tiene una competencia distintiva y no ha podido alcanzar sus metas o cuando es afectada por ineficiencias y poca rentabilidad.

En farmacia oziris N° 2 este tipo de estrategia no es empleada puesto que se encuentra posicionada en el mercado y posee un fuerte capital así como de recursos humanos no se ha visto en la necesidad de realizar recortes tanto de personal como financiero por otro parte esta no requiere de eliminar líneas de producto si no que al contrario requiere la incorporación de nuevas líneas de productos.

4.3.2.5.2 Estrategias Defensivas Recorte de Gastos

Fred (2003) Afirman que la estrategia de recorte de gasto ocurre “cuando una empresa se agrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. El recorte de gastos, nombrado en ocasiones como la estrategia de reversión o de reorganización, está diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa. Durante el recorte de gastos, los estrategias trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de los accionistas, los empleados y los medios. El recorte de gastos implica la venta de terrenos y edificios para reunir el efectivo necesario, la reducción de las líneas de producción, la disminución del número de empleados y la institución de sistemas de control de gastos” (p. 170).

Hunger & Wheelen (2007) Conceptualizan que esta estrategia “impone una gran presión para mejorar el rendimiento, en un intento por eliminar las debilidades, que están hundiendo a la empresa, la administración puede seguir una o varias estrategias de reducción las cuales varían desde la estrategia de cambio o convertirse en una empresa cautiva hasta la estrategia de venta total, bancarrota, o liquidación”.

Esta estrategia ocurre cuando la empresa asigna una fuerte presión para mejorar el rendimiento de esta, su objetivo principal es eliminar las debilidades que posee en la actualidad la entidad. Las estrategias de recorte de gastos funcionan con recursos muy limitados en el cual la organización se verá en la necesidad de vender propiedades, reducir la producción, realizare recortes de personal todo esto con el fin de que la firma pueda reunir suficiente efectivo.

De acuerdo a la información proporcionada por la Lic. Daysi de García gerente de farmacia Oziris N° 2 expreso que no se ha realizado ningún tipo de recorte ya que la entidad es estable por lo que no se ha visto a la tarea de realizar algún tipo de recorte. Es importante que en la farmacia no se emplee este tipo de estrategia puesto que esta se encuentra posicionada en el mercado realizando grandes

volúmenes de ventas, al realizar un recorte de personal se reducirían las utilidades de una u otra manera.

4.3.2.5.3 Estrategias Defensivas de Enajenación

Fred (2003) Alega que la estrategia de enajenación es “la venta de una división o parte de una empresa se conoce enajenación. La enajenación se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas. La enajenación puede formar parte de una estrategia de recorte de gastos generales para que una empresa se deshaga de empresas que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no concuerdan con las demás actividades de la empresa” (p. 173).

Esta estrategia es la división o venta de una parte de la empresa y se utiliza con el fin de obtener un capital y con el objetivo de tener mayores ventajas.

En si se puede decir que esta estrategia en farmacia Oziris N° 2 no es implementada ya que es una empresa que se encuentra posicionada en el mercado, además no ha realizado ninguna división o venta de una parte de la empresa ya que es una entidad rentable y el servicio que oferta posee una fuerte demanda.

4.3.2.5.4 Estrategias Defensivas de Liquidación

Fred (2003) Citan que la estrategia de liquidación “la venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible se denomina liquidación. La liquidación es un reconocimiento de derrota y, por lo tanto, es una estrategia difícil de seguir emocionalmente; sin embargo, es mejor cesar las operaciones que continuar perdiendo grandes cantidades de dinero” (pp. 173-174).

Zabaleta (2004) Alega que “es la venta de una organización por su valor tangible. En algunos casos resulta mejor dejar de operar que seguir perdiendo”.

Hunger & Wheelen (2007) Definen que la liquidación es ‘la terminación de una empresa, cuando la industria es poco atractiva y la empresa es demasiado débil

para ser vendida como un negocio en operaciones, puede decidir convertirse en efectivos tantos activos comerciables como sea posible para distribuirlo entre los accionistas después de pagar todas las obligaciones”.

La estrategia de liquidación puede ser el cierre de la organización cuando esta se encuentra débil o la venta en partes de todos los activos que posee la empresa, esta estrategia es difícil de seguir emocionalmente por lo que las firmas deberán dejar de operar antes de seguir perdiendo todo.

Se puede decir que este tipo de estrategia por la situación económica de la empresa y la alta demanda que existe no poseen solvencia económica por tal razón este tipo de estrategia no aplicaría para este negocio.

4.3.2.6 Estrategias Ofensivas

Ramos P. (S.F) Alegan que las estrategias ofensivas son “cuando existen oportunidades del entorno, junto a puntos fuertes de la empresa” (p. 63).

Carrion M. (2007) Define que “las estrategias ofensivas buscan crear ventajas competitivas mediante actuaciones negativas contra los rivales, normalmente deben ser rápidas para provocar la sorpresa entre los competidores. Las estrategias intensivas normalmente son arriesgadas, fundamentalmente cuando se atacan puntos fuertes de los rivales”.

Garcia J. (1998) Conceptualiza que “las estrategias ofensivas básicas son la ruptura estratégica, el ataque al flanco y el movimiento envolvente”.

Las estrategias ofensivas le permiten a las empresas en buscar y crear ventajas competitivas en cuanto a la competencia, así mismo deberá de actuar de forma rápida, estas estrategias se deben de ejecutar cuando las entidades poseen oportunidades en el ambiente junto a las fortalezas que posee la entidad.

En la mayor parte de tiempo que las farmacias operan estas emplean las estrategias ofensivas puesto que aprovechan las fortalezas con las que poseen así como también las oportunidades que se les presentan de esta forma obtienen ventajas competitivas que hacen a las empresas sobresalir ante las demás.

4.3.2.6.1 Estrategias Ofensivas de Adquisiciones

Hunger & Wheelen (2007) Afirman que una estrategia de adquisiciones es “Una forma relativamente rápida de moverse a un área internacional es a través de las adquisiciones, es decir, la compra de otra empresa ya que opera en esa área. La empresa obtiene beneficios sinérgicos si adquiere una empresa con líneas de productos muy complementarias y una buena red de distribución”.

Merthon (2003) Definen que la estrategia de adquisiciones es “la operación mediante la que una empresa adquiere acciones de control en otras personas se le llama adquisición”.

Robbin & Decenso (2002) Conceptualizan que una adquisición es “parecida a una fusión, y por lo general ocurre cuando una compañía grande compra a otra menor, mediante determinada cantidad de dinero, acciones o ambas cosas e incorporan operaciones de las que adquirió a las suyas”.

La estrategia de adquisición se da cuando una empresa grande compra a una entidad pequeña a través de un precio establecido. En el cual la organización obtendrá mayores beneficios con la compra de otras entidades ya que podrá moverse relativamente con mayor rapidez en el mercado.

Esta estrategia se puede dar en las empresas que desean tener un total control en el mercado al que estas se dirigen con el objetivo de abaratar a las pequeñas entidades. En farmacia Oziris N° 2 no se da la incorporación de esta estrategia ya que ella se encuentra posicionada en el mercado local.

4.3.2.6.2 Estrategia Ofensivas de Innovación

Ruiz & perez (1898) Alegan que esta estrategia es “la que forman la empresas que quieren alcanzar y mantener el liderazgo en un sector industrial existente o nuevo. La empresa busca algo nuevo y diferente que en principio no se conoce detalladamente como va a ser, motivada por la esperanza de obtener una alta rentabilidad si logra dar con ello. Se trata pues de una estrategia de alto riesgo, casi un auténtico juego de azar. Este tipo de estrategia requiere que la empresa concentre sus recursos y capacidades en un desarrollo costoso y constante, muchas veces con matices incrementales”.

Robbins p. (2004) Define que la “Estrategia con la que se destaca la introducción de productos o servicios nuevos. Una estrategia de innovación no es una estrategia de meros cambio cosméticos a las ofertas anteriores, sino de innovaciones significativas y exclusivas”.

Robbins P. (2005) Define las estrategias de innovación “no se enfocan forzosamente en los productos radicales y revolucionarios sino que incluyen la aplicación de tecnología actual a nuevos usos”.

La estrategia de innovación se enfoca en buscar algo nuevo y diferente con las expectativas de obtener altas utilidades, pero para su ejecución requiere de mayores inversiones. Esta estrategia le permite a la entidad realizar cambios pero no en su totalidad, estos cambios serán significativos y exclusivos por medio de la implementación de nuevas tecnologías.

Esta es una estrategia que se puede implementar en farmacia Oziris N° 2 puesto que esta estrategia busca el desarrollo de la empresa por lo que recuren a la innovación es decir algo nuevo y diferente que diferencia a la empresa de su competencia. En cuanto a la entrevista aplicada a la gerente nos manifestó que si le interesaría incorporar nuevos servicios relacionados al servicio que esta brinda tales como una área de enfermería.

4.3.2.7 Estrategias Asociativas

Cecilia & Orchansky (2007) Definen que las estrategias de acción son “un mecanismo de relación y acción conjunta organizada y con cierto grado de permanencia, entre distintos actores - empresas, personas u organizaciones - interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y obtener beneficios que no podrían alcanzar individualmente. La estrategia asociativa puede involucrar a personas, empresas e instituciones. Si se la utiliza como una estrategia inserta en un proceso de desarrollo local, la asociatividad debería manifestarse en todos los niveles, generando sinergias entre empresas, instituciones de desarrollo local gubernamentales y no gubernamentales”.

La estrategia asociativa permite la relación entre individuos, empresas u organizaciones con el fin de establecer relaciones conjuntas para obtener mayores beneficios ambas partes, todo esto con el objetivo de alcanzar lo establecido en la entidad de acuerdo a la asociatividad.

En farmacia oziris N° 2 no se da la implementación de este tipo de estrategia ya que la empresa no se encuentra asociada con otras entidades del mismo giro por lo que es una empresa familiar y se asocian entre ellos mismos, es decir quienes conforman la firma son los miembros que integran la familia. Por otro lado la firma debe de tomar en cuenta la asociación ya sea con nuevos proveedores o clínicas, con el fin de que ambas partes obtengan mayores beneficios,

4.3.2.7.1 Estrategias Asociativas de Alianzas Estratégicas

Garcia S. (2008) Define que la realización de alianzas estratégicas es “una manera eficaz de crecer, de compartir ventajas competitivas complementarias, de repartirse mercados de crear sinergias para dar más valor a los clientes”.

“Una Alianza Estratégica es una asociación entre dos o más empresas que unen recursos y experiencias para desarrollar una actividad específica, crear sinergias de grupo o como una opción estratégica para el crecimiento. Este tipo de asociación

puede ser utilizada para conquistar un nuevo mercado (geográfico o sectorial), adquirir nuevas habilidades o ganar tamaño crítico”. (Nunes, 2012)

Mesén (2008) Define que una alianza estratégica “es un acuerdo contractual en virtud del cual dos o más participantes emprenden una actividad económica que se somete a control conjunto”.

Una alianza estratégica es la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar con los aportes de cada una de ellas proyectos de distinto tipo. Con recursos escasos y empleo en extinción no se puede crecer ya que se necesita la colaboración de otros individuos, en fin la asociación permite crear cadenas de valor combinando recursos.

Farmacia Oziris N° 2 no posee alianzas estratégicas por lo que se encuentra muy posicionada en el mercado que se dirige y esta estrategia se da cuando dos o más empresas se unen para formar una sociedad durante un tiempo determinado por lo que ambas se comparten la participación que han adquirido a través de la alianza.

4.3.2.8 Estrategia Funcional

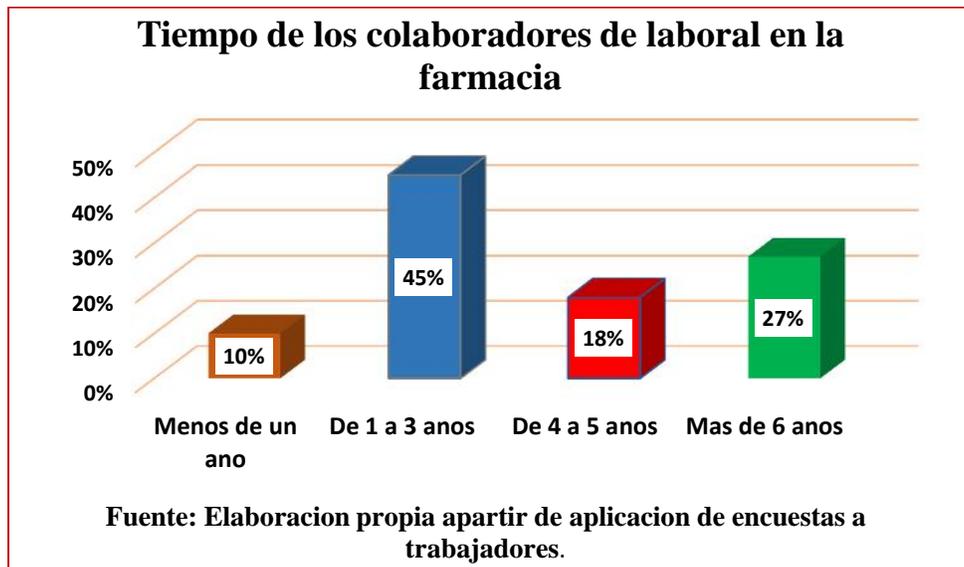
“Se refiere a la estrategia de cada unidad de negocios a nivel de cada función. Esto incluye a las estrategias de comercialización, de desarrollo de nuevo productos, de recursos humanos, financieros, legales y de tecnología de información nivel de las unidades de negocios de la corporación. El énfasis está en planes a corto plazo y se limita al dominio de la responsabilidad funcional de cada departamento. Las estrategias a nivel funcional están dirigidas a mejorar la efectividad de las operaciones funcionales dentro de una compañía”. (Charca, 2012)

“La estrategia funcional es la más cercana a como hay que hacer las cosas, a como se deben utilizar y aplicar los recursos. La estrategia funcional es cercana a la definición de procesos y acciones”. (crearsoftware, 2007)

La estrategia funcional está enfocada en mejorar las actividades de cada departamento que posea la organización, esto con el objetivo de que cada jefe de

departamento realice sus actividades con mayor eficacia, así logrando que la entidad tenga un mayor control de los procesos de cada departamento.

Gráfico: N° 23

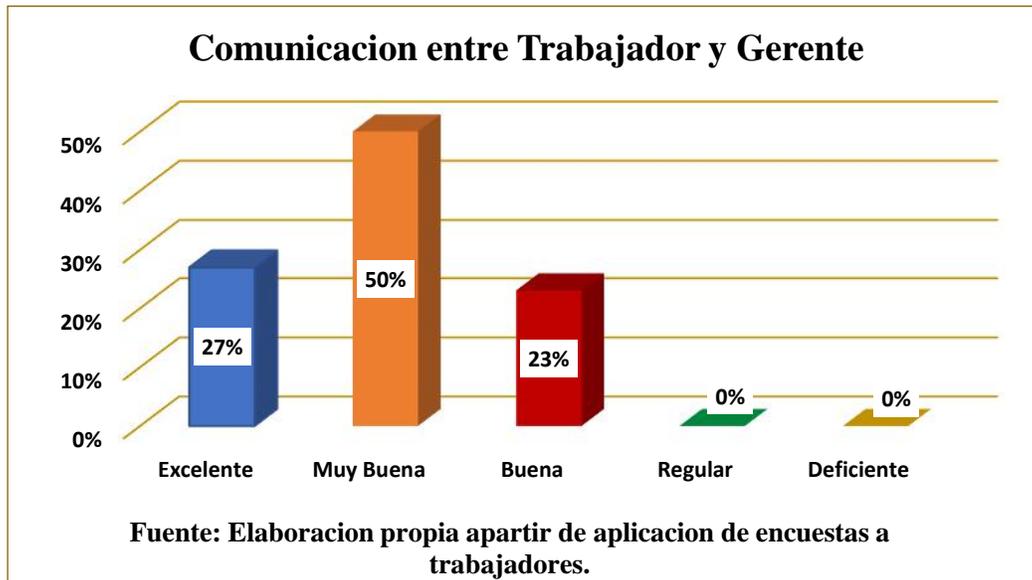


La presente gráfica refleja que un 45% de los colaboradores tienen una experiencia laboral dentro de las instalaciones de 1 a 3 años, seguido de un 27% que son los que poseen más de 6 años de labor y un 18% expreso que tienen de laborar un periodo de 4-5 años, y por último el 10% son aquellos colaboradores que tienen menos de un años de permanecer en la organización.

Según los datos reflejados en la gráfica se puede decir que el mayor porcentaje es de aquellos colaboradores que tienen menos de tres años de laborar, seguido de esta se encuentran aquellos trabajadores que tiene más de seis años de pertenecer a la empresa puesto que es el personal que posee mayor experiencia en cuanto al servicio que brinda la entidad.

A través de la observación se constató que los colaboradores se presentan a trabajar con su debido uniforme es decir las gabachas de color blanco, así mismo los colaboradores poseen un supervisor en el área de venta esto con el objetivo de que realicen sus actividades eficientemente. Por otra parte se confirmó que la actitud de los vendedores para con los clientes es de amabilidad.

Gráfico: N° 24



Se constató que un 50% de los trabajadores consideran que la comunicación con el gerente es muy buena, un 27% expresaron que la comunicación es excelente mientras que un 23% opino que la comunicación es buena. Se considera que el mayor porcentaje de los trabajadores tiene una muy buena comunicación con el gerente debido a la plena confianza que se ha creado entre propietario y subordinado, así mismo como la excelente comunicación que se da por la antigüedad y años de experiencia en la entidad por parte de los trabajadores, por otro lado los que la consideran que la comunicación es buena son los que tienen poco tiempo de laborar en la entidad.

Según la Lic. Daysi de García si existe una buena comunicación por parte de los colaboradores con la misma, así mismo destaco que la comunicación entre los trabajadores es buena. Esto da como resultado de que si existe comunicación entre subordinado y gerente de una u otra manera, lo que significa que existe una plena circulación de información, lo que le permite a la gerencia tomar decisiones inmediatas ante cualquier situación. Es importante que exista la comunicación entre gerente y subordinado ya que de esta manera la información fluye de la manera más correcta así evitando malos entendidos, conflictos entre otros. Una buena comunicación implica una plena confianza para que los colaboradores realicen sus actividades sin temor alguno.

4.3.2.8.1 Estructura Organizacional

“Las estructuras de las empresas se fundamentan en la delegación que consiste en ceder o transferir funciones y poderes a otros órganos, cuya misión es identificar agrupaciones de funciones y actividades más o menos homogéneas para establecer un sistema que simplifique su estructura y optimice su rendimiento” (Sánchez, 2013).

Vainrub (1996) Define que la estructura organizacional es “el modelo establecido de relación es entre las diferentes partes de la organización, la forma en que una organización opera se rige por sus procedimientos, ellos constituyen las normas que rigen las interrelaciones entre las diferentes partes de la organización” (p.77).

Editorial Vertice (2008) Conceptualiza que la estructura es “la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar” (p. 3).

La estructura organizacional en si es la distribución de los diferentes niveles que posee la entidad es decir la división de las funciones jerárquicas, en el cual esta descripción se presenta o se refleja a través de un organigrama jerárquico donde se establecen los diferentes niveles que posee la entidad.

En el **grafico N° 25** se refleja que un 100% de los trabajadores encuestados expresaron que no tienen el pleno conocimiento de la estructura organizativa ya que la empresa no la posee. Según la información proporcionada por la gerente propietaria ellos no poseen organigrama en el cual se corrobora con la encuesta aplicada a los trabajadores. Es importante que la empresa posea una estructura organizativa ya que esta es de mucha ayuda a la gerencia porque permite identificar el talento que necesita ser incorporado a la empresa, por otra parte esta asegura que existan suficiente recursos humanos. También es importante porque se definen las responsabilidades de cada colaborador, así como la posición que ocupa en el organigrama de la entidad. **(VER ANEXO N° 9)**

V. CONCLUSIONES

1. La situación actual que presenta farmacia Oziris N° 2 en base al diagnóstico estratégico es buena ya que la farmacia hace uso de las distintas estrategias para ejecutar las diferentes actividades lo que le ha permitido un mayor crecimiento así como su desarrollo. En cuanto a los elementos que conforman la filosofía empresarial de la farmacia tales como la visión, misión, valores, políticas y objetivos estos se encuentran claramente definidos por lo que existe una buena planeación. Por otra parte en términos organizacionales la farmacia no cuenta con una estructura organizacional así mismo la falta de un manual de funciones como las fichas ocupacionales que se requieren para cada cargo o puesto de trabajo. No obstante la farmacia oziris no cuenta con una área para la elaboración de planes estratégicos, por lo que en ella no se encuentran documentadas las estrategias empleadas, pero si poseen conocimientos de estrategias aplicándolas empíricamente.
2. Las diferentes estrategias empleadas por farmacia oziris son: **Estrategia Genérica de Diferenciación**(por los precios módicos que esta ofrece así como la calidad de los productos y el servicio que esta brinda), **Estrategia Genérica de Liderazgo en Costo**(ya que los precios que esta ofrece están por debajo de la competencia), **Estrategia Genérica de segmentación**(los productos que la farmacia ofrece están dirigidos de acuerdo a la necesidad que presenta el cliente), **Estrategia de Integración Hacia Adelante**(por las cadenas de farmacia que posee así como la publicidad que emplea), **Estrategia Intensiva de desarrollo de mercado**(la farmacia cuenta con sucursales en puntos estratégico dentro de la ciudad), **Estrategia Funcional**(la entidad tiene definida el cómo hacer las cosas y el cómo se deben utilizar y aplicar los recursos).
3. Las estrategias que utiliza farmacia Oziris N° 2 no son determinadas por su nombre o categoría pero son buenas y para que estas estrategias no pierdan su efectividad es necesario que sean implantadas en el plan estratégico; para

que la implantación de las estrategias sea exitosa, inicialmente se deberá informar a los trabajadores acerca de la implantación de las estrategias, para que sean partícipes del proceso de implantación y el efecto que esta tendrá para el desarrollo y crecimiento de la farmacia.

VI. BIBLIOGRAFÍAS

- Amaya, A. J. (2005). GERENCIA, PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA . bucaramanga: Santo Tomas.
- Baez, J., & Tudela, P. d. (2009). Investigacion cualitativa. Madrid: Esic.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2001). Administracion una ventaja competitiva. Mexico: MC Graw-Hill Interamericana.
- Blaxter, L., Hughes, C., & Malcolm, T. (2008). Còmo se investiga . Barcelona: Grao.
- Burgwal, G., & Cuellar, J. C. (1999). Planificacion Estrategica y operativa aplicada a gobiernos locales: manual. Ecuador: Abyayala.
- Campos, E. (03 de marzo de 2010). tiempos modernos. Recuperado el 11 de junio de 2014, de tiempos modernos: direccion y liderazgo:
<http://www.tiemposmodernos.eu/direccion-empresarial-ret/>
- Carrion, M. J. (2007). Estrategia de la vision a la accion . Espana: Esic.
- Castellano, C. J., & Castellano, M. C. (15 de Abril de 2011). El diseno organizacional: evolucion y perspectivas. Obtenido de Cyta:
<http://www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a1.htm>
- Catellanos, C. R. (octubre de 2007). Valores-mision-vision. Obtenido de Contribuciones a la economia: <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0710.htm>
- Cecilia, M., & Orchansky, C. (2007). ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS PARA MICROY PEQUEÑAS EMPRESAS. Argentina: Programa area.
- Charca, L. G. (10 de Junio de 2012). slideshare. Obtenido de Estrategia-Funcional:
<http://es.slideshare.net/GuidoCharcaLpez/estrategia-funcional>
- Charles, W., & Gareth, R. J. (2009). Administracion Estrategica. Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana_ Octava Edicion.
- Cosinochaita, r. (2007). fiscalia de los precios de transferencia. espana: ciss grupo wolterskluwers.
- crearsoftware. (26 de Abril de 2007). Obtenido de Estrategia Funcional:
<http://crearsoftware.com/2007/04/26/%C2%BFque-es-la-estrategia-funcional/>
- Cuesta, V. P. (2006). Estrategia de integracion horizontal. Obtenido de Estrategias de crecimiento de las empresas de distribucion comercial tesis doctoral:
<http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/>

- Cuesta, V. P. (2006). Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial. Obtenido de Eumed: <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/>
- Díaz, N. V. (2009). Metodología de la investigación científica . Santiago de Chile: Ril.
- Dirección Estratégica. (2012). España: vertice.
- Economía. (2011). Definición de ventajas competitivas. Obtenido de Economía: <http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-competitiva/ventaja-competitiva.htm>
- Ecured. (26 de Enero de 2009). Diseño Organizacional. Obtenido de Ecured: http://www.ecured.cu/index.php/Dise%C3%B1o_organizacional
- Editorial Vertice. (2008). Estructuras organizativas. España: Publicaciones Vertice.
- Enciclopedia de Economía. (2009). La gran enciclopedia de economía. Recuperado el 12 de noviembre de 2014, de barreras de entrada: <http://www.economia48.com/spa/d/barreras-de-entrada/barreras-de-entrada.htm>
- El Diagnóstico Estratégico - capítulo II. (20 de Septiembre de 2011). Obtenido de slideshare: <http://es.slideshare.net/informaticafcauce/diagnostico-estrategico>
- Eumed. (s.f.). Definición de oportunidades. Obtenido de Eumed-diccionario: <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=133>
- Frances, A. (2006). Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Pearson Prentice Hall -Primera Edición.
- Fred, R. D. (2003). Conceptos de Administración Estratégicas. México: Pearson Prentice Hall_Novena Edición.
- García, J. J. (1998). La comunicación interna. España: Díaz de Santos.
- García, S. M. (2008). Manual de Marketing. España: Esic.
- Gómez, M. M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Córdoba: Brujas.
- González, H. F. (Septiembre de 2005). Análisis FODA herramienta estratégica de las organizaciones. Obtenido de Gestipolis: (<http://www.gestipolis.com/canales5/mkt/fodaes.htm>)
- Grande, E. I. (2005). Marketing de los servicios. España: Esic.
- Grupoconsultoría. (s.f.). Definición de Diseño organizacional. Obtenido de Grupoconsultoría: <http://www.grupoconsultoria.com.co/dise%C3%B1o.pdf>

- Guia de la calidad. (2009). Definicion de plan estrategico. Obtenido de Guia de la calidad: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>)
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). Metodologia de Investigacion. México, D.F: McGrawHill.
- Hitt, M. A., & Pérez, d. L. (2006). Administración. Mexico: Pearson Education.
- Hunger, D., & Wheelen. (2007). Administracion estrategica y politicas de negocios. Mexico: Prentice Hall.
- Keath, P. (2004). ECONOMIA DE EMPRESAS. cuarta edicion. Mexico.: pearson Prentice Hall.
- kotler, & armstrong. (2008). fundamentos del marketing. naucalpan de juarez,mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Krell, H. (2002). Que es una alianza estrategica. Obtenido de ilvem: <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=692>
- Kume, A. (2000). Definicion de ventajas competitivas. Obtenido de Crecenegocios: <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>) Arturo Kume
- La estrategia basica de marketing. (1990). madrid espana: diaz de santos s.a.
- Maldonado, J. A. (2004). La Estrategia Empresarial (Su formulacion, Planeacion e implantacion).
- Martínez, R. D., & Curtis, P. R. (2011). Análisis de la Matriz DAFO. Recuperado el 13 de MAYO de 2014, de EUMED.NET: http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1030/matriz_dafo.html
- Mason, R., Lind, D., & Marchal, W. (2001). Estadistica para la Administracion y Economia. México, D.F: Mc GrawHill.
- Membrado, M. J. (2007). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: planificación y mejora. España: Diaz de santos.
- Merthon, c. r. (2003). finanzas. mexico: pearson education.
- Mesén, F. V. (2008). alianzas Estrategicas su naturaleza, características y criterios de contabilidad. Mexico: Instituto mexicano de contadores publico A,C.
- mintzberg, h., & Quinn, j. b. (s.f). el proceso estrategico conceptos, contextos y casos. phh prentice hall.
- Muñiz, G. R. (2014). Marketing XXI. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de marketing estrategico.: https://www.google.com.ni/?gws_rd=cr&ei=Z3F8VI_tAtCCgwSy24NY#q=barreras+de+salida

- Namakforoosh, M. N. (2005). Metodología de la investigación. Mexico: Limusa.
- Nunes, P. (26 de Agosto de 2012). Alianza Estratégica. Obtenido de Cieeconcom:
<http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/alianzaestrategica.htm>
- Orlich, J. M. (2006). Definición FODA. Obtenido de Uci.ac:
[http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA\(SWOT\).pdf](http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA(SWOT).pdf)
- Pável, C., & Peralta, S. (2010). SISTEMAS PEA. Obtenido de Diagnostico Estratégico: <http://www.sistemaspea.info/diagnostico-estrategico/>
- Perez, M. J. (1997). Estrategia, gestión y habilidades directivas. España: Díaz de Santos.
- Planeación Estratégica. (2012). Obtenido de Apuntes del profe K. Dussan:
<http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>
- Promonegocios. (diciembre de 2006). Definición de misión-visión-empresa. Obtenido de Promonegocios:
(<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>)
- Ramos Paucar, w. (S.F). La elaboración del plan estratégico. ALTAIR consultores.
- Robbin, s., & Decenso, a. d. (2002). fundamentos de administración. mexico: pearson prentice hall.
- Robbins, p. s. (2004). comportamiento organizacional. mexico: pearson educacion.
- Robbins, P. S. (2005). Administración. Mexico: Pearson Prentice.
- Roberth, c., & merthon. (2003). finanzas. mexico: pearson education.
- Rodriguez, A. I. (2006). Principios de Estrategia y Marketing. Barcelona: uoc.
- Rodriguez, M. D. (2005). Diagnostico Organizacional. Chile: Alfaomega.
- Ruiz, g. m., & perez, M. (1898). la innovación tecnológica y su gestión. espana: productica.
- Sainz, j. m. (2013). el plan de marketing en la práctica. espana: esic.
- Salkind, N. J. (1999). Métodos de investigación . Mexico: Prentice Hall.
- Sánchez, A. J. (2013). Actitud emprendedora y oportunidades de negocio. Malaga: IC editorial.
- Sequeira,c.v.(2000).Manual de investigaciones-investigar es facil. managua-nicaragua: Universitaria UNAN-managua.

- Significados. (2013). Definicion de objetivos estrategicos. Obtenido de Significados: (<http://www.significados.com/objetivos-estrategicos/>)
- Sinnexus business intelligence. (2007). Definicion de plan estrategico. Obtenido de Sinnexus business intelligence: (http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx)
- Steinberg, F. (2004). La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica . Recuperado el 30 de noviembre de 2014, de eumed.com: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/fs/barreras.htm>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). Administracion Estrategica, teoria y casos. Mexico: Mcgraw-hill interamericana_ Decimooctava edicion .
- Trabajo. (s.f.). Definicion de mision. Obtenido de Trabajo: (http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm)
- Trabajo. (s.f.). Definicion de valores de una empresa. Obtenido de Trabajo: (http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm)
- Unad. (2013). Definicion de politica empresarial. Obtenido de Datateca.unad: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102051/Contenido_en_exe_modulo/EXE%20POLITICA%20EMPRESARIAL%20MODULO%202013/leccin_1__qu_es_una_poltica_empresarial.html
- Vainrub, R. (1996). Nacimiento de una Empresa. caracas: Editorial Texto.
- Value College. (2001). Definicion analisis empresarial. Obtenido de Value College: (<http://www.pmvalue.com.ar/college/BAanalisisFijo.htm>)
- Vargas, B. A. (2014). Marketing y plan de negocio de la microempresa. . mexico: IC editorial.
- Velazquez, L. J. (2004). Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo Moreleti. Obtenido de Eumed: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>
- Wilson, P. (1998). Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos. Mexico: Cepal.
- Zabaleta, V. E. (2004). Diagnostico organizacional. Evolucion sistematica del desempeno emprasarial con la era digital. Colombia: Ecoe ediciones.

VII. ANEXOS

Anexo N° 1.

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

<i>Variables</i>	<i>Sub variables</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Escala</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Dirigida</i>
Diagnostico Estratégico	Filosofía de la Empresa	Visión	¿Tiene definida la visión de su empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Tiene conocimiento sobre la visión de la empresa?	a) Si b) No	Encuesta	Trabajador
			¿La visión se encuentra a la vista del público que visita farmacia oziris?	a) Si b) No	Observación	Instalaciones
		Misión	¿Tiene elaborada la misión de su empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Tiene conocimiento sobre la visión de la empresa?	a) Si b) No	Encuesta	Trabajador
			¿La misión se encuentra a la vista del público que visita farmacia oziris?	a) Si b) No	Observación	Instalaciones
		Valores	¿Qué valores caracterizan o sobresalen dentro de la empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente

			<p>Practica dentro de la empresa algunos de estos valores: Honestidad Ética Profesionalismo Dedicación Responsabilidad Calidad de atención Confiabilidad Amabilidad</p>	<p>Sí No</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Trabajador</p>
			<p>¿Cuáles son los valores que más sobresalen en la rutina de los trabajadores para con los clientes?</p>	<p>a) Honestidad b) Ética c) Profesionalismo d) Dedicación e) Responsabilidad f) Calidad de atención g) Confiabilidad h) Amabilidad</p>	<p>Observación</p>	<p>Instalaciones</p>

	Análisis del entorno competitivo	Políticas	¿Qué tipo de políticas tiene definida la empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Conoce las políticas internas de la empresa?	a) Si b) No	Encuesta	Trabajador
			¿Se cumplen las políticas establecidas por la empresa?	a) Si b) No	Observación	Instalaciones
		Objetivos Organizacionales	¿Cuáles son los objetivos de la empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Conoce los objetivos de la empresa?	a) Si b) No	Encuesta	Trabajador
		Poder de negociación de proveedores	¿Quiénes son sus principales proveedores?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
¿Existe un número reducido de proveedores o se encuentran concentrados en grandes grupos?	Pregunta abierta		Entrevista	Gerente		

			<p>¿Cómo considera que es la comunicación entre los proveedores y la empresa?</p> <p>¿Farmacia Oziris evalúa la calidad de los proveedores?</p>	<p>a) Excelente b) Muy buena c) Buena d) Regular e) Deficiente</p> <p>a) Si b) No</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>	<p>Trabajador</p> <p>Trabajador</p>
		Poder de negociación de los consumidores	<p>¿Existe alguna influencia por parte de los clientes para que la empresa establezca sus precios?</p> <p>¿Cómo efectúan los pagos los clientes a la hora de realizar sus compras?</p> <p>¿Existe alguna influencia en los clientes para que la empresa establezca sus precios?</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>a) Tarjetas b) Al contado</p> <p>a) Ninguna b) Baja c) Media d) Alta e) Muy alta</p>	<p>Entrevista</p> <p>Observación</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Instalaciones</p> <p>Trabajador</p>

			<p>La fidelidad de los clientes para con la empresa es:</p>	<p>a) Excelente b) Muy buena c) Buena d) Regular e) Deficiente</p>	Encuesta	Trabajador
			<p>¿Los vendedores de la farmacia oziris, le proporcionan la información suficiente sobre el medicamento que usted busca?</p>	<p>a) Si b) No</p>	Encuesta	Cliente
			<p>¿Cómo cliente de la farmacia, elija el grado de satisfacción que crea usted que obtiene al recibir el servicio de atención por parte de los vendedores?</p>	<p>a) Excelente b) Muy buena c) Buena d) Regular e) Deficiente</p>	Encuesta	Cliente
		Existencia de productos sustitutos.	<p>¿Existen alternativas para satisfacer la demanda?</p>	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			<p>¿Tiene conocimiento acerca de la existencia de productos sustitutos</p>	<p>a) Si b) No</p>	Encuesta	Trabajador

			a los que ofrece farmacia Oziris?			
		Rivalidad entre los competidores	<p>¿Tiene identificada a su competencia?</p> <p>¿Existe rivalidad entre su empresa y la competencia?</p> <p>¿Se encuentran ubicadas cerca de farmacia Oziris otras entidades que brinden el mismo servicio?</p> <p>¿Considera usted que existe rivalidad entre farmacia Oziris y las demás entidades del mismo giro?</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>Pregunta abierta</p> <p>a) Si b) No</p> <p>a) Si b) No</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Clientes</p> <p>Trabajador</p>
		Entrada de nuevos competidores	<p>¿Cree usted que la entrada de nuevos competidores afectaría la fidelidad de sus clientes? ¿Por qué?</p> <p>¿Cómo tomaría la organización el hecho de que aparezca otra</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>Pregunta abierta</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Gerente</p> <p>Gerente</p>

Diagnostico Estratégico (Análisis FODA)		<p>farmacia igual o diferente a la de ustedes?</p> <p>¿Cuál cree usted que sería la reacción de la empresa sobre la incorporación de una nueva farmacia similar a farmacia Oziris N° 2?</p>	<p>a) Oportunidad de mejorar el servicio b) Temor c) Retiro d) Ninguna</p>	Encuesta	Trabajador
	Barreras entrada	<p>¿Cuáles fueron sus principales barreras al ingresar al mercado farmacéutico en la ciudad?</p>	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
	Barreras de salida	<p>¿Qué barreras enfrentarían al momento que la empresa decidiera retirarse del mercado?</p>	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
	Ventajas Competitivas	<p>¿Cuáles son las ventajas que posee la empresa con respecto a la competencia?</p> <p>Dentro de su criterio ¿Cuál sería la</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>a) Diversificación de productos</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	Gerente Trabajadores

	Entorno General		<p>principal ventaja que hace sobresalir a farmacia Oziris? Encierre las respuestas que crea convenientes.</p>	<p>b) Puntos Estratégicos c) Calidad de los proveedores d) Precios e) Todas las anteriores f) Ninguna de las anteriores</p>		
		Fortalezas	<p>¿Cuáles son sus mayores fortalezas?</p> <p>¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?</p> <p>Los medicamentos de calidad, la atención profesional, los sistemas de control, el prestigio y la diversificación de marcas. ¿Cree usted que son las fortalezas que posee la empresa? Argumente su respuesta.</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>Pregunta abierta</p> <p>Pregunta abierta</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Trabajador</p>
		Oportunidades	<p>¿Cuál cree que son las oportunidades que</p>	<p>Pregunta abierta</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Gerente</p>

			<p>tiene esta empresa en el mercado?</p> <p>¿Cree usted que farmacia Oziris posee la oportunidad de expandir la cadena de farmacias fuera del mercado local? Argumente su respuesta.</p>	Pregunta abierta	Encuesta	Trabajador
		Debilidades	<p>¿Cuáles son sus principales debilidades?</p> <p>¿Considera usted que la inadecuada infraestructura y la falta de un manual de funciones son las debilidades que ha identificado la empresa? Argumente su respuesta.</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>Pregunta abierta</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajador</p>
		Amenazas	<p>¿Cuáles son sus principales amenazas?</p>	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente

			¿Considera usted que el surgimiento de nuevos competidores seria la principal amenaza que la farmacia pudiese enfrentar? Argumente su respuesta.	Pregunta abierta	Encuesta	Trabajador
		Segmento demográfico y Social	¿El crecimiento de la población influye en el tamaño de la empresa y en la composición de la fuerza de trabajo?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
		Segmento Tecnológico	¿Cuáles son las tecnologías que utilizan para realizar las actividades de la empresa? ¿Considera que la incorporación de nueva tecnología ha favorecido en el desarrollo de la farmacia?	Pregunta abierta Pregunta abierta	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajador
		Segmento Económico	¿Qué factores económicos han tenido una influencia	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente

			importante en la empresa?			
		Segmento Político-Legal	¿Cuáles son las legislaciones Gubernamentales que debe cumplir esta entidad?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
Estrategias	Estrategias Genéricas	Liderazgo en costo	¿Se consideran líderes en precio bajos y qué toma en cuenta para fijar el precio de los productos farmacéuticos que oferta la empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Considera que los precios de los productos que oferta esta empresa están por debajo de la competencia?	a) Si b) No	Encuesta	Cliente
		Diferenciación	¿Qué diferencia a la empresa de la competencia? ¿Además de los productos farmacéuticos, que	a) Precio b) Calidad d) Servicio Pregunta abierta	Encuesta Entrevista	Trabajador Gerente

			<p>otros productos ofrecen?</p> <p>¿Qué otros servicios le interesaría que esta empresa agregue a su oferta?</p> <p>¿Las instalaciones cuentan con un espacio amplio para la ubicación de los productos?</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>a) Si b) No</p>	<p>Entrevista</p> <p>Observación</p>	<p>Gerente</p> <p>Instalaciones</p>
		Enfoque o alta segmentación	¿Considera que el producto de la empresa está dirigida a un sector exclusivo de clientes?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
	Estrategia de Integración	Hacia delante	<p>¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su servicio?</p> <p>¿Por qué medios se informo acerca de la ubicación de farmacia oziris?</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>a) Televisión b) Radio c) Volantes d) Perifoneo</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Cliente</p>
		Hacia atrás	¿Los proveedores actuales satisfacen la	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente

			necesidad de la empresa?			
		Horizontal	¿De qué manera le beneficiaría aumentar el poder en el mercado?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
Estrategias Intensivas	Penetración de Mercado		¿Han realizado estudios de mercados para expandir su negocio fuera de la ciudad?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿A qué segmento de mercado está enfocada su empresa? Cómo trabajador de la empresa ¿Qué piensa de que la empresa busque nuevos mercados?	Pregunta abierta a) Totalmente de acuerdo b) Muy de acuerdo c) De acuerdo d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajador

		Desarrollo de Producto	<p>¿Qué técnicas utiliza para aumentar las ventas en su empresa?</p> <p>¿Qué otros servicios le gustaría que esta empresa le brinde?</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>a) Consultorio medico b) Enfermería c) Servicio a domicilio</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Cliente</p>
		Desarrollo de Mercado	¿Pretende expandirse a otras zonas geográficas?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
	Estrategia de Diversificación	Diversificación Concéntrica	<p>¿Qué otros servicios le interesaría que esta empresa agregue a su oferta?</p> <p>¿Cuáles de estos servicios cree usted que debería integrar farmacia Oziris?</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>a) Nuevas líneas de productos b) Atención 24/7</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Cliente</p>
		Diversificación conglomerada	¿Consideraría ventajoso tener un laboratorio químico-farmacéutico propio?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente

		Diversificación horizontal	¿Ha realizado estudios de mercado para expandir su negocio?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
		Defensivas por encogimiento	¿Qué otro tipo de servicio le interesaría que la empresa ofertara?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Qué otros servicios le gustaría que esta empresa le brinde?	a) Consultorio medico b) Enfermería c) Servicio a domicilio	Encuesta	Cliente
		Estrategias ofensivas de recorte gastos	¿Ha realizado algún tipo de recorte ya sea de financiero o de personal?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
		Estrategia ofensiva de Innovación	¿La empresa estaría dispuesta a incorporar nuevos servicios para satisfacer a nuevos clientes?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
		Estrategia asociativa de alianzas estratégicas	¿Actualmente realizan operaciones conjuntas con otra farmacia?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente

	Estrategia	Estrategia Funcional	¿Posee una estructura organizacional de su empresa? ¿Cuál es?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Conoce la estructura organizativa de la empresa?	a) Si b)No	Encuesta	Trabajadores
			¿Cuántos trabajadores laboran en la empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta empresa?	a) Menos de un año b) De 1 a 3 años c) De 4 a 5 años d) Más de 6 años	Encuesta	Trabajador
			¿La empresa posee supervisor en el área de ventas?	a) Si b) No	Observación	Instalaciones
			¿Cómo considera la comunicación entre usted y el gerente?	a) Excelente b) Muy buena c) Buena d) Regular e) Deficiente	Entrevista	Trabajador
			¿Los trabajadores se presentan a laborar	a) Si b)No	Observación	Instalaciones

			con su debido uniforme? ¿Cómo es la actitud de los vendedores para con los clientes?	a) Amabilidad b) Esmero c) Arrogancia	Encuesta	Observación
--	--	--	---	--	-----------------	--------------------

Anexo N° 2.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA**

ENTREVISTA

Dirigida al gerente de farmacia Oziris.

Estimado Gerente: Esta entrevista se realiza con el objetivo de indagar sobre la elaboración de un Diagnostico Estratégico de Farmacia Oziris. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejaran con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

Datos Generales

Nombre y apellido: _____

Fecha: _____

- 1. ¿Tiene definida la visión de su empresa?**
- 2. ¿Tiene elaborada la misión de su empresa?**
- 3. ¿Qué valores caracterizan o sobresalen dentro de la empresa?**
- 4. ¿Qué tipo de políticas tiene definida la empresa?**
- 5. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?**
- 6. ¿Posee una estructura organizacional de su empresa? ¿Cuál es?**
- 7. ¿Cuántos trabajadores laboran en la empresa?**
- 8. ¿Quiénes son sus principales proveedores?**

9. **¿Existe un número reducido de proveedores o se encuentran concentrados en grandes grupos?**
10. **¿Existen alternativas para satisfacer la demanda?**
11. **¿Tiene identificada a su competencia?**
12. **¿Existe rivalidad entre su empresa y la competencia?**
13. **¿Cree usted que la entrada de nuevos competidores afectaría la fidelidad de sus clientes? ¿Por qué?**
14. **¿Cuáles fueron sus principales barreras al ingresar al mercado farmacéutico en la ciudad?**
15. **¿Qué barreras enfrentarían al momento que la empresa decidiera retirarse del mercado?**
16. **¿Cuáles son las ventajas que posee la empresa con respecto a la competencia?**
17. **¿Cuáles son sus mayores fortalezas?**
18. **¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?**
19. **¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene esta empresa en el mercado?**
20. **¿Cuáles son sus principales debilidades y amenazas?**
21. **¿El crecimiento de la población influye en el tamaño de la empresa y en la composición de la fuerza de trabajo?**
22. **¿Cuáles son las tecnologías que utilizan para realizar las actividades de la empresa?**

- 23. ¿Qué factores económicos han tenido una influencia importante en la empresa?**
- 24. ¿Cuáles son las legislaciones Gubernamentales que debe cumplir esta entidad?**
- 25. ¿Se consideran líderes en precio bajos y qué toma en cuenta para fijar el precio de los productos farmacéuticos que oferta la empresa?**
- 26. ¿Además de los productos farmacéuticos, que otros productos ofrecen?**
- 27. ¿Qué otros servicios le interesaría que esta empresa agregue a su oferta?**
- 28. ¿Considera que el producto de la empresa está dirigida a un sector exclusivo de clientes?**
- 29. ¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su servicio?**
- 30. ¿Los proveedores actuales satisfacen la necesidad de la empresa?**
- 31. ¿De qué manera le beneficiaría aumentar el poder en el mercado?**
- 32. ¿Han realizado estudios de mercados para expandir su negocio fuera de la ciudad?**
- 33. ¿A qué segmento de mercado está enfocada su empresa?**
- 34. ¿Qué técnicas utiliza para aumentar las ventas en su empresa?**
- 35. ¿Pretende expandirse a otras zonas geográficas?**

Anexo N° 3.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA**

ENCUESTA

Dirigida a trabajadores de Farmacia Oziris.

Estimados Trabajadores: Esta encuesta se realiza con el objetivo de indagar sobre la elaboración de un Diagnostico Estratégico de Farmacia Oziris. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejaran con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

1. **¿Tiene conocimiento sobre la misión y visión de la empresa?**
 - a) Si
 - b) No

2. **Practica dentro de la empresa algunos de estos valores:**

Valores	Si	No
Responsabilidad		
Lealtad		
Honestidad		
Justicia		
Dignidad		
Respeto		

3. **¿Conoce las políticas internas de la empresa?**
 - a) Si
 - b) No
4. **¿Conoce los objetivos de la empresa?**
 - a) Si
 - b) No
5. **¿Cómo considera que es la comunicación entre los proveedores y la empresa?**
 - a) Excelente
 - b) Muy buena
 - c) Buena
 - d) Regular
 - e) Deficiente
6. **¿Farmacia Oziris evalúa la calidad de los proveedores?**

- a) Si
- b) No

7. ¿Qué diferencia a la empresa de la competencia?

Diferencias	Si	No
Precio		
Calidad		
Tamaño		
Servicio		

8. Como trabajador de la empresa ¿Qué piensa de que la empresa busque nuevos mercados?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Muy de acuerdo
- c) De acuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

9. ¿Cómo considera la comunicación entre usted y el gerente?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Deficiente

10. La fidelidad de los clientes para con la empresa es:

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Deficiente

11. ¿Existe alguna influencia en los clientes para que la empresa establezca sus precios?

- a) Ninguna
- b) Baja
- c) Media
- d) Alta
- e) Muy alta

12. Dentro de su criterio ¿Cuál sería la principal ventaja que hace sobresalir a farmacia Oziris? Encierre las respuestas que crea convenientes.

- a) Diversificación de productos
- b) Puntos Estratégicos

- c) **Calidad de los proveedores**
- d) **Precios**
- e) **Todas las anteriores**
- f) **Ninguna de las anteriores**

13. ¿Considera usted que existe rivalidad entre farmacia oziris N° 2 y las demás entidades del mismo giro?

- a) **Si**
- b) **No**

14. ¿Tiene conocimiento acerca de la existencia de productos sustitutos a los que ofrece farmacia Oziris?

- a) **Si**
- b) **No**

15. ¿Cuál cree usted que sería la reacción de la empresa sobre la incorporación de una nueva farmacia similar a farmacia Oziris No 2?

- a) **Oportunidad de mejorar el servicio**
- b) **Temor**
- c) **Retiro**
- d) **Ninguna**

16. Los medicamentos de calidad, la atención profesional, los sistemas de control, el prestigio y la diversificación de marcas. ¿Cree usted que son las fortalezas que posee la empresa? Argumente su respuesta.

17. ¿Cree usted que farmacia Oziris posee la oportunidad de expandir la cadena de farmacias fuera del mercado local? Argumente su respuesta.

18. ¿Considera usted que la inadecuada infraestructura y la falta de un manual de funciones son las debilidades que ha identificado la empresa? Argumente su respuesta.

19. ¿Considera usted que el surgimiento de nuevos competidores sería la principal amenaza que la farmacia pudiese enfrentar? Argumente su respuesta.

20. ¿Considera que la incorporación de nueva tecnología ha favorecido en el desarrollo de la farmacia?

21. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta empresa?

- a) Menos de un año**
- b) De 1 a 3 años**
- c) De 4 a 5 años**
- d) Más de 6 años**

22. ¿Conoce la estructura organizativa de la empresa?

- a) Si**
- b) No**

Anexo N° 4.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA**

ENCUESTA

Dirigida a los Clientes de Farmacia Oziris.

Estimados Clientes: Esta encuesta se realiza con el objetivo de indagar sobre la elaboración de un Diagnostico Estratégico de Farmacia Oziris. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejaran con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

- 1. ¿Considera que los precios de los productos que oferta esta empresa están por debajo de la competencia?**
 - a) Si
 - b) No

- 2. ¿Qué otros servicios le gustaría que esta empresa le brinde?**
 - a) Consultorio medico
 - b) Enfermería
 - c) Servicio a domicilio

- 3. ¿Por qué medios se informo acerca de la ubicación de farmacia oziris?**
 - a) Televisión
 - b) Radio
 - c) Volantes
 - d) Perifoneo

- 4. ¿Cómo cliente de la farmacia, elija el grado de satisfacción que crea usted que obtiene al recibir el servicio de atención por parte de los vendedores?**
 - a) Excelente
 - b) Muy buena
 - c) Buena
 - d) Regular
 - e) Deficiente

- 5. ¿Los vendedores de la farmacia oziris, le proporcionan la información suficiente sobre el medicamento que usted busca?**
 - a) Si
 - b) No

- 6. ¿Cuáles de estos servicios cree usted que debería integrar farmacia Oziris?**

Servicios	Si	No
a) Nuevas líneas de productos		
b) Atención 24/7		

- 7. ¿Se encuentran ubicadas cerca de farmacia Oziris otras entidades que brinden el mismo servicio?**
- a) Si**
 - b) No**

Anexo N° 5.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA**

GUIA DE OBSERVACION

- 1. ¿La visión y misión se encuentran a la vista del público que visita farmacia oziris?**
 - a) Si
 - b) No

- 2. ¿Cuáles son los valores que más sobresalen en la rutina de los trabajadores para con los clientes?**
 - a) Honestidad
 - b) Respeto
 - c) Eficacia
 - d) Rapidez
 - e) Eficiencia

- 2. ¿Se cumplen las políticas establecidas por la empresa?**
 - a) Si
 - b) No

- 3. ¿Cómo es la actitud de los vendedores para con los clientes?**
 - a) Amabilidad
 - b) Esmero
 - c) Arrogancia

- 5. ¿cómo efectúan los pagos los clientes a la hora de realizar sus compras?**
 - a) Tarjetas
 - b) Al contado

- 6. ¿La empresa posee supervisor en el área de ventas?**
 - a) Si
 - b) No

- 7. ¿Los trabajadores se presentan a laborar con su debido uniforme?**
 - a) Si
 - b) No

- 8. ¿Las instalaciones cuentan con un espacio amplio para la atención al cliente?**

- a) Si
- b) No

9) ¿Se encuentran ubicadas cerca de Farmacia oziris otras entidades que brinden el mismo servicio?

- a) S
- b) No

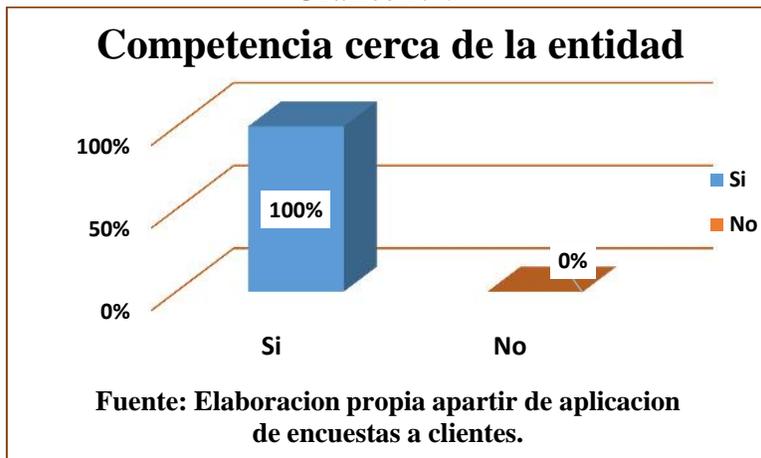
Anexo N° 6.

PREGUNTAS DIRECTRICES

- **¿Cuál es la situación actual que presenta Farmacia Oziris Matagalpa?**
- **¿Cuáles son las diferentes estrategias que aplica Farmacia Oziris Matagalpa?**
- **¿Cuáles serán las estrategias a utilizar para la formulación del plan estratégico?**

Anexo N° 7. Graficas de 100 %

Grafico N° 9



Anexo N° 8 Grafico N° 22



Anexo N° 9 Grafico N° 25



Anexo N° 10.

Matriz FODA

”La matriz FODA es una de las herramientas administrativas más importantes en la actualidad. La importancia de la matriz FODA radica en que hace un diagnóstico real de la empresa o institución, dice cómo se está, cómo se marcha, brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando se conoce la realidad institucional, casi siempre se sabe qué hacer” (Martínez & Curtis, 2011).

COMBINACION	DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA	ESTRATEGIA
(F12, O1)	Aprovechar los puntos estratégicos para obtener un alto crecimiento en el sector farmacéutico.	Estrategia intensiva de desarrollo de mercado.
(F4, F8, O3)	Brindar a los clientes medicamentos en buen estado, con una variedad de precios, para obtener un mayor prestigio.	Estrategia intensiva de penetración de mercado.
(F2, F5, O7)	Aprovechar las capacitaciones de los laboratorios farmacéuticos para contar con colaboradores calificados en conocimiento en farmacia y en la atención para con los clientes.	Estrategia genérica de diferenciación.
(F10, O1)	Aprovechar los servicios adicionales que ofrece farmacia Oziris para lograr la captación de nuevos prospectos.	Estrategia de integración horizontal.
(F3, F19, O4)	Invertir en nuevos puntos estratégicos para la aceptación del servicio.	Estrategia intensiva de desarrollo de mercado.
(D4, D1, O7)	Mejorar la infraestructura del local.	Estrategia genérica de diferenciación.
(D2, O6)	Brindar una mayor seguridad a los clientes con el propósito de que estos regresen a realizar sus próximas compras.	Estrategia genérica de diferenciación.
(F4, A1)	Invertir en publicidad con un mayor atractivo para tener una mejor captación en el mercado local.	Estrategia genérica de enfoque o alta segmentación.

(F4, A1)	Contar con una gran línea de los diferentes productos farmacéuticos dirigidos a segmentos específicos.	Estrategia genérica de enfoque o alta segmentación.
-----------------	--	---

Evaluación y Control de las Estrategias

La implantación de la estrategia consiste en las actividades administrativas necesarias para poner en práctica una estrategia. El marco de alcance y el ritmo de la implantación dependen en parte de las metas de la estrategia y de los problemas que la estrategia deba resolver. Implantar la estrategia comienza con un esquema de participación auténtica que viene a transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de la empresa. Debemos entender la implantación de la estrategia como un proceso continuo de despertar organizacional.

La clave de una implantación exitosa es la unión de toda la organización debajo de la estrategia y la seguridad de que todas las actividades y tareas administrativas importantes se hagan de manera tal que cumplan con los requisitos para la ejecución de una estrategia de primer orden.

Para que la implementación de las estrategias sea exitosa, inicialmente se deberá informar a los trabajadores acerca de la importancia de las estrategias, para que sean partícipes del proceso de implantación y el efecto de la estrategia sea el esperado.

Seguido, se deberán distinguir las estrategias: internas y externas, quiénes son los involucrados y determinar los recursos necesarios para llevarlas a cabo: entre financieros, humanos, tecnológicos y tiempo. De esta manera se centrará la atención en aquellas estrategias de mayor importancia o que brinden los mayores beneficios a la empresa a través de su implantación.

Para que las estrategias no pierdan su efectividad es necesario que se establezca un sistema de control de las estrategias, este sistema deberá incluir:

El proceso de Evaluación de Estrategias está compuesto por 3 pasos:

a.- Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas.

b.- Medición del desempeño organizativo.

c.- Realización de acciones correctivas.

El fin de estos tres pasos es según el momento en que son aplicadas:

a.- analizar las conclusiones obtenidas durante la formulación de estrategias.

b.- examinar las acciones efectuadas durante la ejecución de estrategias.

c.- comparar los resultados logrados con los esperados y efectuar los cambios necesarios para el control de las operaciones.

Mecanismo de control y seguimiento de las estrategias

En cuanto al proceso de seguimiento este consiste en asegurar que todas las actividades están siendo ejecutadas de la manera más efectiva posible en función del logro de los objetivos del plan. Controlar implica medir y corregir las actividades o procedimientos que se realizan para asegurarse de que se están llevando a cabo las actividades para alcanzar los objetivos definidos.

Para llevar a cabo este proceso es necesario que se cumplan las actividades como los objetivos. En cuanto en brindar nuevos servicios relacionados con la salud del paciente en la entidad estará orientado para un periodo de 12 meses, así mismo para contar con un personal altamente calificado las capacitaciones se deberán de impartir cada 3 meses y en cuanto a la publicidad la agencia publicitaria deberá transmitirla de acuerdo el horario establecido por la empresa y se deberá presentar durante los 12 meses del año.

La definición del proceso de seguimiento y monitoreo estará orientado hacia la gerencia para su respectiva ejecución.