



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN
GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL
ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO DE MEDICAMENTOS EN VELSAN
DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA, EN EL PERÍODO 2023.”

Profesor

Mónica Janeth Moncayo Robles, Mgs.

Autora

Gabriela Verónica Saá Tapia, Ing BqF.

2023

RESUMEN

La intervención a través de un plan gerencial a las actividades económicas de la Distribuidora Velsan se ha hecho menester debido a las inconsistencias presentadas en los ejercicios económicos precedentes al del presente estudio. La finalidad es encontrar en circuito equilibrado del abastecimiento y almacenamiento de los medicamentos dentro de la gestión diaria de la empresa, para esto se utilizaron varias técnicas cualitativas de recolección de la información para determinar las capacidades y limitaciones actuales y poder proponer a través de la gestión gerencial un grupo de estrategias que permitan generar las actividades necesarias para corregir in situ el problema del flujo del abastecimiento y almacenamiento de los medicamentos.

Se encontró que no hay límites en los stock, deberes y responsabilidades de los miembros de la organización respecto a las compras de medicamentos, no existen áreas de recursos humanos así como de tecnología, entre varios datos de importancia obtenidos.

El objetivo es implementar un plan de gestión gerencial a través de procedimientos escritos que permitan delegar deberes y responsabilidades dentro de los colaboradores y que a través de un mejor sistema de control interno se maneje los niveles del stock y su rotación para evitar la fuga de recursos y costos de oportunidad.

Se concluye que la eficiencia y eficacia en el abastecimiento es resultante de la aplicación del presente plan Gerencial.

Palabras clave: Plan, abastecimiento, stock, capacidades, limitaciones, estrategias

ABSTRACT

The intervention through a management plan to the economic activities of the Velsan Distributor has become necessary due to the inconsistencies presented in the fiscal years preceding the present study. The purpose is to find a balanced circuit of the supply and storage of medicines within the daily management of the company, for this, several qualitative techniques of information collection were used to determine the current capacities and limitations and to be able to propose through the management managerial a group of strategies that allow to generate the necessary activities to correct in situ the problem of the flow of the supply and storage of the medicines.

It was found that there are no limits on the stock, duties and responsibilities of the members of the organization regarding the purchase of medicines, there are no areas of human resources or technology, among several important data obtained.

The objective is to implement a managerial management plan through written procedures that allow delegating duties and responsibilities within the collaborators and that through a better internal control system, stock levels and their rotation are managed to avoid the leakage of resources. and opportunity costs.

It is concluded that the efficiency and effectiveness in the supply is the result of the application of this Management Plan.

Keywords: Plan, supply, stock, capacities, limitations, strategies

ÍNDICE DEL CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
REVISIÓN DE LITERATURA.....	3
CAPÍTULO I.....	3
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	3
1.1. Introducción.....	3
1.2. Análisis de la situación actual de la gestión gerencial.....	5
1.3. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	5
1.3.1. Oferta y Demanda de Servicios.....	6
1.3.2. Análisis Geoespacial y Geopolíticos.....	7
1.3.3. Oferta de Servicios.....	7
1.3.4. Población Atendida.....	8
1.3.5. Demanda insatisfecha.....	11
1.5. Justificación del planteamiento del Problema.....	14
1.5.1. Objetivos Generales y Específicos del Plan para la prestación de Servicios	14
1.5.2. Oportunidades para la mejora para la prestación de Servicios.....	15
1.6. Matriz de evaluación de las alternativas estudiadas.....	15
CAPÍTULO II.....	19
2. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	19
2.1 Análisis de los resultados obtenidos.....	19
2.2. Diagnóstico de Servicio, Recursos y Capacidades funcionales de Velsan.....	20
2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección.....	21
2.2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	21
2.2.3. Gestión Financiera.....	22
2.2.4. Gestión Operativa, abastecimiento y Logística.....	23
2.2.5. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones.....	24
2.3. Estrategias para Desarrollar las Propuestas de Solución al Problema Planteado	26
CAPITULO III.....	27

3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN GERENCIAL.....	27
3.1. Planteamiento Estratégico.....	27
3.1.1. Análisis del Entorno Social.....	27
3.1.1.1. Factores Políticos.....	27
3.1.1.2. Factores Económicos.....	27
3.1.1.3. Factores Sociales.....	28
3.1.1.4. Factores Tecnológicos.....	28
3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).....	28
3.1.2.1. Competidores Potenciales o Nuevos.....	28
3.1.2.2. Proveedores.....	29
3.1.2.3. Clientes.....	29
3.1.2.4. Productos Sustitutos.....	30
3.1.2.5. Rivalidad de la Industria.....	30
3.1.3. Análisis FODA.....	30
3.1.3.1. Aprovechar las oportunidades.....	30
3.1.3.2. Limitar las amenazas.....	31
3.1.3.3. Reconocer y aprovechar las fortalezas.....	31
3.1.3.4. Limitar las debilidades.....	32
3.1.4. Cadena de Valor.....	32
3.1.4.1. Actividades Primarias.....	33
3.1.4.2. Actividades Secundarias.....	34
3.1.5. Planificación Estratégica.....	36
3.1.5.1. Misión.....	36
3.1.5.2. Visión.....	36
3.1.6. Valores.....	36
3.1.6.1. Responsabilidad.....	36
3.1.6.2. Calidad.....	36
3.1.6.3. Confidencialidad.....	37
3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	37
Propuesta de Solución :	37
Formulación Plan de Gestión Gerencial.....	37
3.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección.....	38
3.2.2. Gestión Administrativa.....	39

3.2.3. Gestión Financiera.....	41
3.2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	42
3.2.5. Gestión de las Tecnologías de la Información.....	43
3.2.6. Planificación Financiera del Plan de Gestión Gerencial.....	45
CAPÍTULO IV.....	46
4. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN GERENCIAL.....	46
4.1. Monitoreo del Plan.....	46
4.2. Limitaciones y/o restricciones en la Gestión Gerencial.....	46
4.3. Conclusiones y Recomendaciones.....	47
GLOSARIO.....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	50
ANEXOS.....	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Unidades de Fármacos Facturadas en los dos últimos años.....	9
Tabla 2: Tipos de Medicamentos con mayor demanda.....	10
Tabla 3: Ventas por tipos de Medicamentos hasta Septiembre de 2022.....	12
Tabla 4: Matriz de Evaluación de las Alternativas Estudiadas.....	16
Tabla 5: Matriz de Evaluación y selección de las alternativas de solución por métrica de Tabulación.....	17
Tabla 6: Análisis Foda.....	25
Tabla 7: Tareas de la Gestión Gerencial.....	38
Tabla 8: Cronograma de la Gestión Gerencial.....	39
Tabla 9: Tareas de la Gestión Administrativa.....	40
Tabla 10: Cronograma de la Gestión Administrativa.....	40
Tabla 11: Tareas de la Gestión Financiera.....	41
Tabla 12: Cronograma de la Gestión Financiera.....	41
Tabla 13: Tareas de la Gestión Operativa.....	42
Tabla 14: Cronograma de la Gestión Operativa.....	43
Tabla 15: Tareas de la Gestión de la tecnología.....	44
Tabla 16: Cronograma de la Gestión de las Tecnologías.....	44
Tabla 17: Presupuesto.....	45
Tabla 18: Tabla 18. Monitoreo del Plan.....	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama estructural y de funciones de Distribuidora Velsan.....	6
Figura 2: Ubicación espacial de Velsan.....	7
Figura 3: Zona 3 de control de ARCSA.....	8
Figura 4: Suma de Unidades vendidas entre 2020 y 2021 por tipo de medicamentos....	11
Figura 5: Unidades no despachadas a clientes por diferentes motivos en el almacenamiento desde enero hasta septiembre de 2022.....	12
Figura 6: Árbol de Problemas.....	13
Figura 7: Cadena de Valor.....	32

INTRODUCCIÓN

El siguiente estudio está enfocado en optimizar el proceso de abastecimiento y almacenamiento en distribuidora Velsan que se erige como un establecimiento farmacéutico particular que se encarga de la distribución y comercialización de medicamentos en general para la zona centro del Ecuador. Se utilizaron herramientas de gestión para el diagnóstico de las limitaciones actuales dentro de las operaciones y así buscar las actividades necesarias para fortalecer cada eslabón de la cadena del suministro. En conjunto la aplicación de un plan gerencial permite alcanzar eficiencia y eficacia dentro de Velsan.

En el primer apartado se detalla a través de la investigación todo el marco legal de manera macro desde la Constitución de la República del Ecuador hasta discernir en porciones micro las actividades reguladores tales como ARCOSA quienes se encargan del control de las actividades a las que se dedica Velsan y en ese contexto plantear la problemática a la que se enfrenta Velsan.

A continuación en el segundo apartado, a través de las herramientas de grupos focales, entrevistas, observaciones y demás se obtiene en detalle las limitaciones y capacidades actuales del entorno de trabajo, se pasa por un análisis de fortalezas y debilidades para encontrar en conjunto con oportunidades y amenazas del mercado una síntesis que permitan diseñar las estrategias adecuadas para la generación del plan y la solución a la problemática detectada.

Dentro del diseño del estudio en la tercera sección se formula el Plan de Gestión Gerencial con un lineamiento desde los objetivos, actividades contempladas en las estrategias desde cada una de las áreas involucradas. Una mirada desde el punto de vista estratégico hasta el desarrollo en sí del plan gerencial, lo que permite es alcanzar un conjunto de soluciones a través de diversas actividades, siempre alineadas a los objetivos tanto general como específicos y por áreas de trabajo.

Finalmente se evalúa y acompaña al plan de gestión gerencial con la ayuda de un monitor de avances de las actividades con la ayuda de un semáforo de avance porcentual para la consideración de quienes se encargan de la ejecución de la Gestión Gerencial. Además se incluyen las conclusiones y recomendaciones a tomarse en cuenta.

REVISIÓN DE LITERATURA

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1. Introducción

La Constitución de la República del Ecuador (2008) en su artículo 32 menciona: “La salud es un derecho que garantiza el estado (...)”. El artículo 361 establece: “El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector.”.

La Ley Orgánica de Salud (2006) en su artículo 6 establece: “Es responsabilidad del Ministerio de Salud Pública, 18.- Regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados, medicamentos y otros productos para uso y consumo humano; así como los sistemas y procedimientos que garanticen su inocuidad, seguridad y calidad (...) y otras dependencias del Ministerio de Salud Pública.”.

La Ley Orgánica de Salud, en su artículo 131, manifiesta: "El cumplimiento de las normas de buenas prácticas de manufactura, almacenamiento, distribución, dispensación y farmacia, será controlado y certificado por la autoridad sanitaria nacional", en su Artículo 132, establece que: "Las actividades de vigilancia y control sanitario incluyen las de control de calidad, inocuidad y seguridad de los productos procesados de uso y consumo humano, así como la verificación del cumplimiento de los requisitos técnicos y sanitarios en los establecimientos dedicados a la producción,

almacenamiento, distribución, comercialización, importación y exportación de los productos señalados”; cabe destacar que la base legal desde lo macro hasta lo micro se concentra en las necesidades y requerimientos de la población por sus derechos y garantías sobre la salud y el acceso equitativo a medicamentos de calidad, seguros y eficaces.

Fundamentando la importancia de cumplir con lineamientos técnicos y operativos, El Ministerio de Salud Pública conjuntamente con la Agencia Nacional de Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA lidera con normativas y reglamentos, estableciendo procesos en cumplimiento a lo determinado en las normas de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte, con el fin de lograr una mayor eficiencia administrativa y técnica, así como, la optimización en los recursos disponibles.

Distribuidora Velsan comienza sus operaciones en el 2018 como distribuidor de productos farmacéuticos hacia toda la Zona 3 del país, con cierta variedad de medicamentos de base como aquellos de venta libre, mismos que no necesitan prescripción médica. En el transcurso de dos años empieza a generar un vínculo más cercano con varios establecimientos de salud los cuales permiten brindar una mejor relación entre el costo y la satisfacción de necesidades del cliente permitiendo cumplir a cabalidad con los resultados clínicos esperados por el médico tratante.

Al menos estos dos acercamientos han sido la base para que Distribuidora Velsan considere abarcar relaciones comerciales estables y a largo plazo con las grandes casas comercializadoras para abastecer al menos a estos segmentos de mercado con el stock disponible basado en costo-efectivo, consecuentemente el manejo del stock ha venido sumando los últimos dos años donde Velsan ha podido de buena fuente manejar los medicamentos pero aún con una problemática en la cadena de distribución por varios factores aledaños a la juventud e inexperiencia de la empresa como tal.

1.2. Análisis de la situación actual de la gestión gerencial

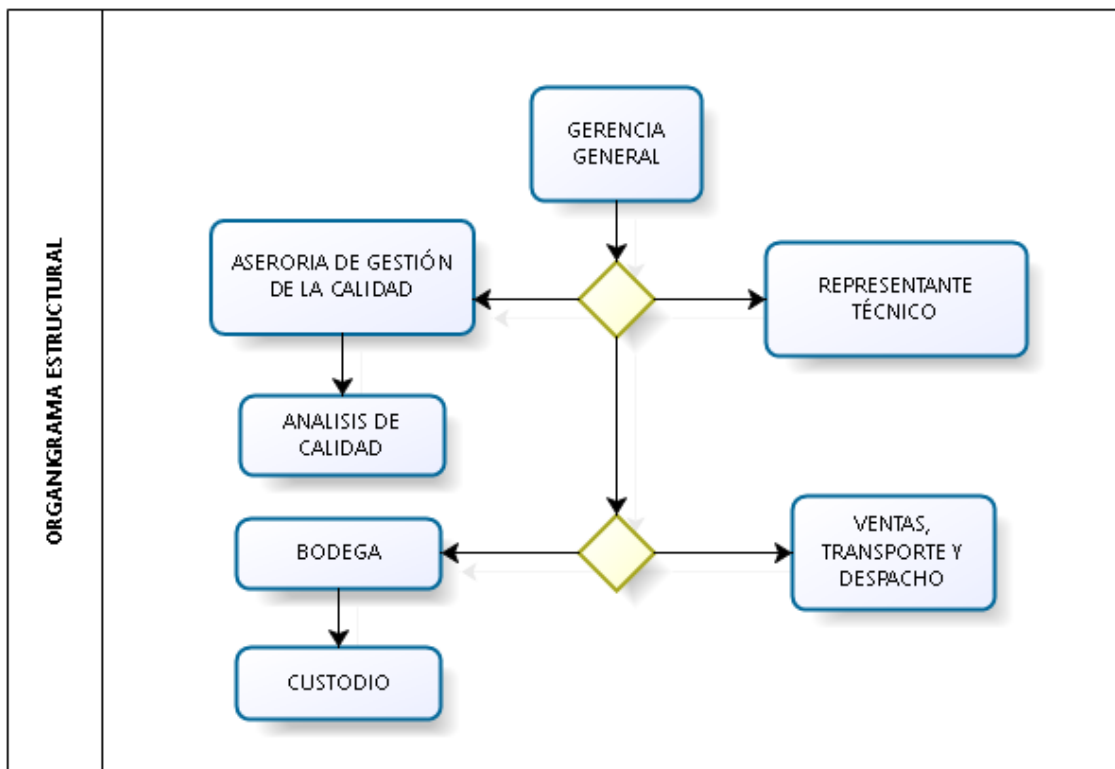
Velsan ha visto la necesidad de alinearse con las políticas públicas de la Agencia Nacional de Control y Vigilancia Sanitaria (ARCOSA) que a través de la gestión de la calidad ha presentado requisitos de cumplimiento obligatorio para el área farmacéutica tal es el caso de que actualmente se cuenta con Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte (BPATD) dentro del manejo del control interno de la Empresa.

La Organización Panamericana de la Salud PAHO (2016) refiere una guía práctica para la planificación y la gestión del suministro de los insumos que incluye a toda la cadena de valor del área, dando énfasis a la conciliación en cada eslabón de la cadena antes de que se concreten las adquisiciones de los nuevos medicamentos. La parte ejecutiva de Velsan ha tratado de fundamentarse en los aspectos legales y lógicos para que las adquisiciones tengan un sentido de beneficio y alta rotación y que puedan llegar sin demoras a los niveles del sistema de salud que requieran de forma prioritaria, obviamente sin descuidar la parte operacional y sus respectivos costos de oportunidad que den un rédito a la empresa como tal ya que ese es el objetivo de Gerencia General.

1.3. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

Distribuidora Velsan posee un Manual Interno que muestra el flujograma de las operaciones con sus respectivos niveles y jerarquías para el correcto desenvolvimiento de su giro de negocio como se muestra a continuación:

Figura 1: Organigrama estructural y de funciones de Distribuidora Velsan



Fuente: Manual BPTDA – Velsan

1.3.1. Oferta y Demanda de Servicios

En 2021 se evaluó la prestación de stock frente a las necesidades de los establecimientos farmacéuticos ubicados en la Zona 3 los cuales Velsan cuenta como clientes a esa fecha, encontrándose que el 15% de Medicamentos de Venta Libre - OTC se encontraban en frecuente demanda por parte de los segmentos de mercados mencionados.

Del universo de medicamentos, la oferta de Velsan sobrepasa a la demanda establecida, encontrándose un 22% de medicamentos en stock sin rotación permanente lo que hace notar que las expectativas de colocación han sido superadas a la realidad de ventas y mercado y por ende con las principales

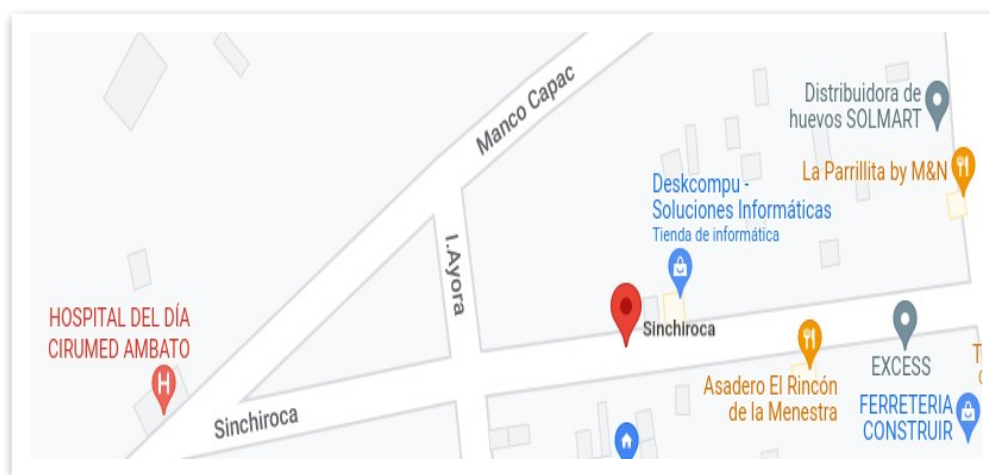
amenazas que esto significa para la caducidad y pérdidas económicas subsecuentes.

El 7% restante de Medicamentos de Venta Libre – OTC no han sido tomados en consideración por Gerencia General por diversos factores, pero en especial por la disponibilidad y el costo de adquisición y oportunidad.

1.3.2. Análisis Geoespacial y Geopolíticos

Velsan se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato en la provincia de Tungurahua, es una distribuidora farmacéutica autorizada para realizar la venta al por mayor de medicamentos en general de uso humano, a establecimientos especializados para atender la salud de la población. Se ubica en las calles Sinchiroca 0183 y Pichincha en la ciudadela San Cayetano, tal y como se muestra a continuación:

Figura 2: Ubicación espacial de Velsan



Fuente: Google Maps

1.3.3. Oferta de Servicios

El 30% de Medicamentos de Venta Libre - OTC, corresponden numéricamente a 120 ítems aproximadamente en disponibilidad de fármacos que Velsan cuenta como oferente a su mercado, este stock principalmente se divide en antiácidos,

antiinflamatorios, analgésicos, antiulcerosos, antidiarréicos, laxantes, antiinfecciosos, antipiréticos, antitusivos; y, los mucolíticos. Existen otros tipos más de medicamentos más específicos, mismos que por su complejidad, disponibilidad y costo están fuera de la oferta de Velsan.

1.3.4. Población Atendida

El segmento de mercado que Velsan tiende a brindar cobertura se encuentra ubicado principalmente en las Provincias de Tungurahua y Cotopaxi dentro de la Zona 3 que ARCSA tiene potestad de control como lo muestra la figura 3 y sin dejar de lado el resto de provincias que componen la mencionada zona.

Figura 3: Zona 3 de control de ARCSA



Fuente: <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/zona-3.jpg>

Para cada una de las provincias, es en los cantones y cabeceras donde mayor atención a la población se da, por ende, que el histórico de las ubicaciones han mostrado un claro incremento, en especial cuando se logró concretar con varios establecimientos farmacéuticos e instituciones privadas del sistema de salud público Nacional.

Según el INEC (2010) las poblaciones de las provincias de cobertura cuentan con 504583 habitantes para Tungurahua y 409205 habitantes para Cotopaxi, de este universo el nivel de atención por parte de los niveles cobertura alcanza una media del 1% diario dentro del sistema de salud por lo que alrededor de 10000 personas de todas las edades ingresan al sistema de salud por alguna molestia y las unidades de farmacias tienen ese nivel de demanda.

La parte del pastel que corresponde a Velsan en la ubicación y ventas de productos farmacológicos corresponden según tabulación de datos al 9% de las 10000 personas que ingresan al sistema de salud por día acorde a los datos de facturación en unidades de medicamentos de los dos últimos años como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1: *Unidades de Fármacos Facturadas en los dos últimos años*

Año	Unidades Facturadas
2020	11345
2021	24523

Fuente: *Velsan*

La suma total entre 2020 y 2021 las unidades facturadas ascienden a 35868, por lo que en promedio por día se adquieren de Velsan 50 diferentes tipos de medicamentos por parte de los consumidores finales. La Tabla 2 muestra las preferencias acorde al tipo de Medicamentos de mayor rotación en los períodos citados.

Cabe destacar que debido a las condiciones de emergencia sanitaria por la que el país atravesó en los períodos de análisis de los datos, tanto los grupos o tipos de medicamentos que usualmente sirven para el tratamiento de las afecciones virales como son los antiinfecciosos, antipiréticos y los antitusivos y mucolíticos, la

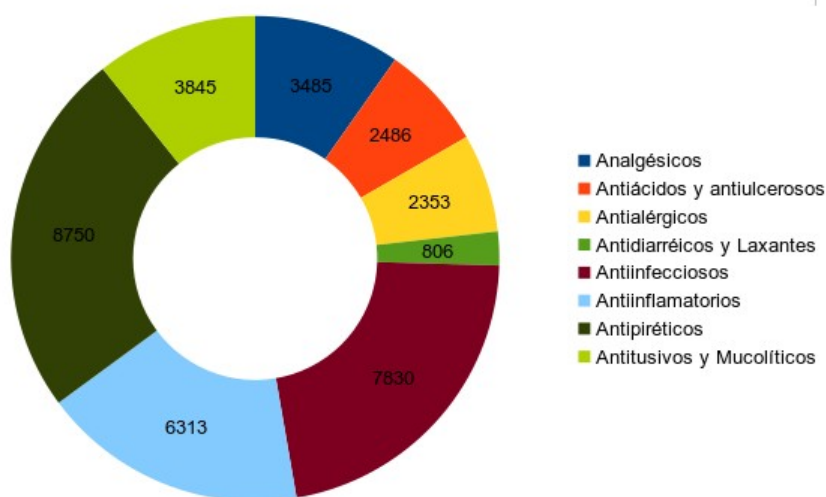
demanda puede verse con mucha tendencia y en alza entre año y año de análisis tal como se muestra en la figura 4:

Tabla 2: Tipos de Medicamentos con mayor demanda

Tipo de Medicamento	Demanda	
	2020	2021
Analgésicos	2153	1332
Antiácidos y antiulcerosos	987	1499
Antialérgicos	1563	790
Antidiarréicos y Laxantes	451	355
Antiinfecciosos	3453	4377
Antiinflamatorios	342	5971
Antipiréticos	2194	6556
Antitusivos y Mucolíticos	202	3643
Totales	11345	24523

Fuente: Velsan

Figura 4: Suma de Unidades vendidas entre 2020 y 2021 por tipo de medicamentos



Fuente: Velsan

1.3.5. Demanda insatisfecha

El caos es el principal factor que afecta a la demanda, las combinaciones y permutaciones que se generan con los diferentes tipos de medicamentos, las concentraciones o presentaciones comerciales, las fechas de arribo y caducidad, entre otros factores, han generado un flujo lento de los materiales; y, a todo esto hay que establecer que los tiempos de entrega de los insumos por parte de los proveedores también suelen tener variaciones respecto a las fechas fijadas, han causado en su conjunto que se genere una demanda que no puede satisfacer las necesidades de las unidades médicas parte del mercado que da cobertura Velsan y por ende a los pacientes en general.

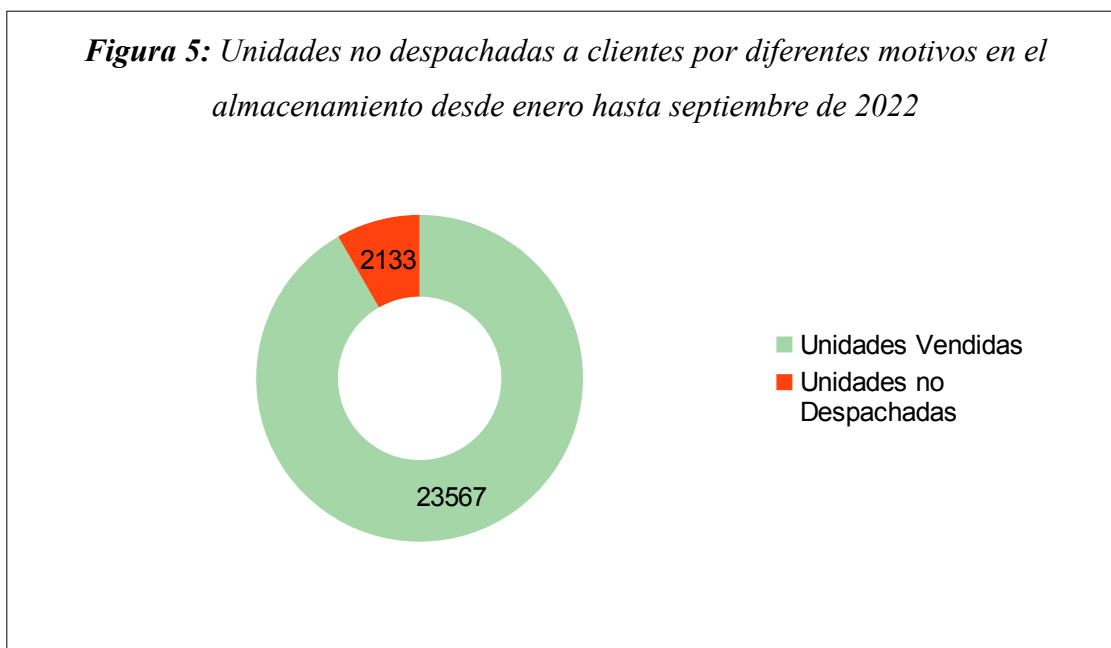
Se estima que de las 23567 unidades facturadas en lo que va del año (a septiembre de 2022) como se muestra en la tabla 3, al menos 2133 no se han podido despachar por los factores mencionados y esto corresponde aproximadamente al 9% de nivel insatisfecho de la demanda como lo muestra la figura 5, lo que transformado a unidades monetarias se ha convertido en una amenaza latente para la operación de la empresa y que genera alta preocupación por parte del área ejecutiva y de ventas.

Tabla 3: Ventas por tipos de Medicamentos hasta Septiembre de 2022

Tipo de Medicamento	Ventas 2022									Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	ago	sep	
Analgésicos	154	133	165	166	23	567	158	233	342	1941
Antiácidos y antiulcerosos	348	89	54	154	198	378	431	387	233	2272
Antialérgicos	365	377	327	256	200	390	45	130	540	2630
Antidiarréicos y Laxantes	123	821	220	120	510	210	430	34	33	2501
Antiinfecciosos	711	123	59	45	865	410	215	54	110	2592
Antiinflamatorios	836	754	375	355	54	450	500	120	90	3534
Antipiréticos	911	234	110	345	300	67	567	78	12	2624
Antitusivos y Mucolíticos	455	411	340	210	917	1131	87	810	1112	5473
Totales	3903	2942	1650	1651	3067	3603	2433	1846	2472	23567

Fuente: Velsan

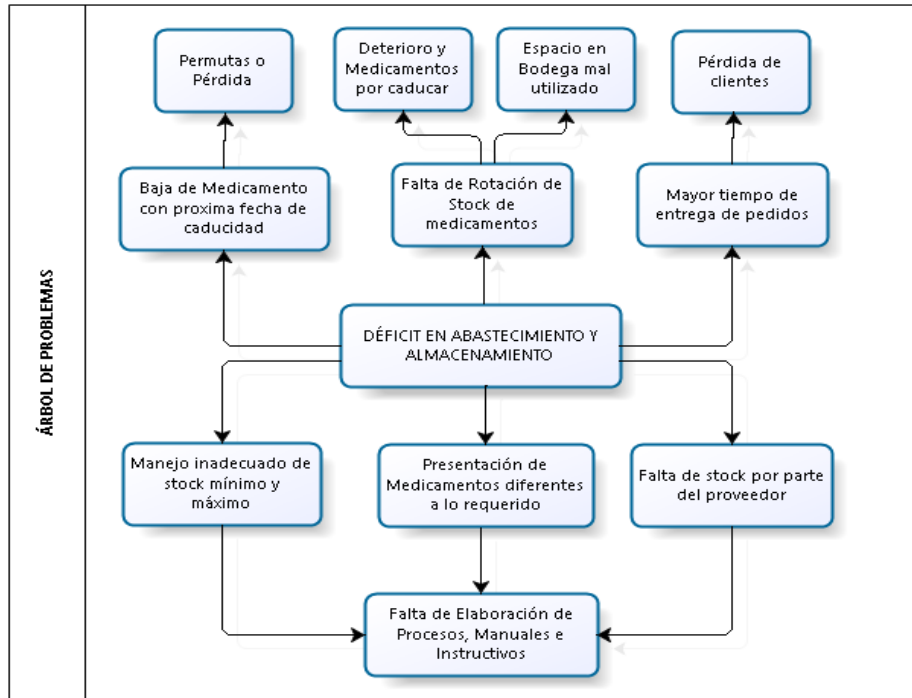
Figura 5: Unidades no despachadas a clientes por diferentes motivos en el almacenamiento desde enero hasta septiembre de 2022



Fuente: Velsan

1.4. Planteamiento del Problema

Figura 6: Árbol de Problemas



Fuente: Autora

La Distribuidora Velsan dentro de su estructura de control interno no cuenta con un Manual o Procedimiento establecido que permita calcular y optimizar la adquisición y despacho que la demanda establecida y creciente requiere. El modelo de gestión solo considera el maximizar los beneficios y es el ejecutivo de la empresa quien maneja estos rubros sin considerar mayores aspectos técnicos que son necesarios en el manejo integral de los inventarios. Este panorama es el que exige que se realice un plan de gestión gerencial para optimizar el proceso de abastecimiento y almacenamiento de los medicamentos en Distribuidora Velsan en el período 2023.

1.5. Justificación del planteamiento del Problema

La Gestión Gerencial necesita que se establezca el Procedimiento adecuado para que se maneje íntegramente el proceso de requisición, adquisición, abastecimiento y almacenamiento de los medicamentos que exigen los mercados del alcance comercial de Velsan, cuya finalidad es encontrar un crecimiento sostenible en el tiempo de las operaciones comerciales de la distribuidora sin dejar de lado el objeto social de la misma que es atender las necesidades de los pacientes a través de la comercialización al; por mayor y por intermedio de las cadenas grandes de distribución hacia las unidades de salud que manejan las mayores farmacias a nivel centro del país. Es lógico establecer que la forma adecuada de llegar al objeto del presente estudio incluyen las capacitaciones, documentación, manejo y comprensión de las herramientas que permitan optimizar el proceso en tratamiento.

1.5.1. Objetivos Generales y Específicos del Plan para la prestación de Servicios

Objetivo General

- Diseñar un Plan de gestión gerencial para la optimización del abastecimiento y almacenamiento de medicamentos en Velsan Distribuidora farmacéutica de la ciudad de Ambato, en el período 2023

Objetivos específicos

- Establecer un Procedimiento Operativo que designe autoridad y responsabilidad en las personas que forman parte de la empresa; y, que detalle los pasos a seguir para el manejo del abastecimiento y almacenamiento de los medicamentos en Velsan
- Implementar jornadas de Inventarios periódicos y permanentes de los medicamentos

- Determinar los niveles mínimos, máximos y de seguridad de los stocks de los medicamentos

1.5.2. Oportunidades para la mejora para la prestación de Servicios

La cobertura de la demanda insatisfecha y el manejo integral del abastecimiento serán los puntales de la mejora de la prestación de los servicios por parte de Velsan, en contraparte de las propuestas del presente estudio, en Bodega se debe capacitar al personal y hasta contratar alguien adicional que maneje el tema de forma integral acorde a las cargas laborales actuales.

1.6. Matriz de evaluación de las alternativas estudiadas

Luego del análisis del entorno en el que la empresa se desenvuelve, a través de varias entrevistas se detectaron cuatro problemas de nivel básico que interactúan de manera vinculante con el caos generado en la gestión del abastecimiento de los medicamentos. Estos parámetros nos sirven para operar un conjunto de técnicas de evaluación frente a posibles soluciones por cada gestión de las etapas del proceso de abastecimiento. Para ello tabulamos en una matriz de decisión los factores que se involucran en la raíz de un problema como son sus causas y efectos, así como también evaluamos las posibilidades de solución, desafíos de esta implementación y las partes involucradas en generar los cambios necesarios para llegar a los objetivos propuestos en el presente estudio, como se muestra a continuación:

Tabla 4: Matriz de Evaluación de las Alternativas Estudiadas

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO DE MEDICAMENTOS EN VELSAN DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA, EN EL PERÍODO 2023					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Falta de personal en el área de Bodega	No existe el área de Talento Humano, ni políticas de contrataciones por parte de la empresa	Sobrecarga laboral en un responsable, manejo inadecuado de responsabilidades asignadas, desmotivación anímica laboral.	Analizar las disponibilidad de contratar nuevo personal de apoyo para ejercer las y nuevas funciones del área de Bodega	Detallar las funciones asignadas y competencias laborales del responsable del área de Bodega	Gerencia General
Requisiciones, abastecimiento y almacenamiento ineficaz	No existe un procedimiento escrito ni electrónico que de alerta sobre el stock mínimo del medicamento, ni actualizaciones sobre presentaciones comerciales para la rotación y almacenamiento adecuado de medicamentos	Caos al manejar Stocks de Inventarios	Capacitar y alinear el al personal nuevo y de planta, sobre los beneficios de contar y llevar un procedimiento operativo de manejo óptimo de los medicamentos	Escribir un procedimiento operativo estándar que describa los pasos a seguir para el manejo óptimo del abastecimiento y almacenamiento de los medicamentos	Gestión de la Calidad
Tomas inadecuadas de los inventarios y/o ausencia de ellos	No existe una periodicidad cuando se trata del control interno de los inventarios	Datos imprecisos o fuera de tiempo cuando se presentan los errores o desabastecimientos de los medicamentos	Dar a conocer la importancia de la toma física de los inventarios adecuados y periódicos a los miembros de la empresa	Designar responsabilidades y periodos o frecuencia d la toma de inventarios de tal forma que no interfieran con las operaciones cotidianas.	Bodega
Gestión documental incompleto o ausencia de los mismos	Al no tener un Procedimiento operativo escrito, no existen documentos de control interno de las requisiciones, liberación y entrega de los inventarios	Desconocimiento de las responsabilidades del manejo de los inventarios, caos y confusión al manejarlos.	Inducción al personal en el manejo del sistema de gestión de la calidad de manera documental y fortalecer el sistema de control interno de la empresa	Elaborar documentación y flujos de los mismos con responsabilidades compartidas	Gerencia General – Gestión de la Calidad – Bodega – Responsable Técnico

Fuente: Velsan

La Factibilidad de la matriz de evaluación se evalúa al seleccionar por métrica de tabulación desde la información obtenida de las alternativas de solución presentadas.

Tabla 5. Matriz de Evaluación y selección de las alternativas de solución por métrica de Tabulación

Tabla 5: *Matriz de Evaluación y selección de las alternativas de solución por métrica de Tabulación*

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	Criterios de Selección			Puntaje Total
		Factibilidad Técnica	Factibilidad Política	Factibilidad Económica	
Deficiencias en el Abastecimiento y Almacenamiento de los medicamentos en la Distribuidora Velsan	Detallar las funciones asignadas y competencias laborales del responsable de Bodega	5	2	4	11
	Escribir un Procedimiento operativo estándar que describa los pasos a seguir para lograr el manejo adecuado de los medicamentos	4	4	4	12
	Designar responsables y establecer periodos de toma de inventarios de tal forma que no afecte a las actividades cotidianas de la Distribuidora	5	1	2	8
	Elaborar la Documentación y flujos de los mismos con responsabilidades compartidas.	5	5	5	15

Fuente: *Velsan*

Nota: *Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA). Métrica de tabulación decreciente: 5 la mejor opción – 1 la opción menos viable.*

La métrica de Tabulación nos muestra con puntajes que elaborar la documentación y sus flujos asignando las responsabilidades a los miembros de la organización (15 puntos) es tarea fundamental para encontrar armonía en el flujo del abastecimiento, es imperante establecer el Procedimiento escrito que dirija a través de pasos secuenciales cómo debe fluir las etapas del proceso del abastecimiento; y, detallar las competencias de la Bodega a través del recurso humano es necesario para que las labores a cargo sean precisas, claras y concisas.

Estas alternativas en primera instancia permiten que se encuentre orden y secuencia de las diferentes etapas del proceso de abastecimiento y almacenamiento de los

medicamentos en Velsan para evitar que se presentes los problemas ya mencionados con antelación.

CAPÍTULO II

2. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

La técnica de recolección de datos fue la observación directa, entrevistas, revisión documental; y, grupos focales. La información obtenida se resume en: La observación directa mostró que no hay responsables a la hora de requerir los medicamentos, adquirirlos y almacenarlos, el bodeguero trabaja a petición verbal del ejecutivo quien se fundamenta en un corte semanal de facturación por parte del área de ventas, lo que no se coteja con el custodio de los items, ni física ni documentalmente. Las entrevistas proveyeron las funciones de cada miembro de las áreas involucradas en la empresa, mas sin embargo son atribuciones a un perfil profesional y no están delimitadas por escrito. La revisión documental reveló ausencia total de un sistema de control interno y de gestión de la calidad en cuanto tiene que ver al manejo del inventarios, responsables y custodios de la entrega y recepción de los medicamentos así como su manejo. Los grupos focales mostraron que el retorno de la cartera entorpece el abastecimiento en general, el patrimonio debe verse comprometido con cada adquisición y requisición por parte del ejecutivo de la empresa.

2.1 Análisis de los resultados obtenidos

Los principales resultados obtenidos de la investigación cualitativa fueron los que se detallan a continuación:

Observación: Las responsabilidades no se encuentran asignadas como se menciona en el párrafo anterior, el abastecimiento requiere de un proceso paso a paso que abarque responsables en todo el circuito. Se constató que a partir de bodega hacia atrás la secuencia recorre solo por el designado de Ventas que es quien dirige de cierta forma el abastecimiento acorde a sus datos y sus expectativas mes a mes sobre las colocaciones en el mercado.

Entrevistas: Esta metodología documentada nos brindó principalmente las funciones y roles que fueron de los colaboradores dentro de Velsan, es de suma importancia en la investigación que se defina el alcance de dichos roles, sus deberes y responsabilidades. La tabulación de esta data permitió definir principalmente las debilidades que ocurrían con mayor frecuencia dentro del sistema de trabajo de la organización.

Revisión Documental: Siendo la mayor técnica de auditoría de gestión la revisión a los pocos documentos generados en un escueto sistema de control interno de Velsan han demostrado las inconsistencias que genera el flujo de la información. Principalmente se debe analizar el cuadro de medicamentos básicos Nacional para tener a mano las tarifas y esta gestión documental es inexistente. La revisión de facturas de los períodos anteriores nos dieron un amplio entender del movimiento económico así como también el movimiento por unidades de los principales medicamentos que maneja la empresa.

Grupos focales: Al reunir en grupos de trabajo a los miembros de la organización se obtuvo de manera general la problemática en cuanto al abastecimiento, es decir que a mayor participantes más claridad en las trabas y ausencias al momento de abastecer y almacenar los medicamentos.

2.2. Diagnóstico de Servicio, Recursos y Capacidades funcionales de Velsan

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) fue la herramienta de diagnóstico utilizada para establecer el punto actual y el de inflexión de la empresa en torno al abastecimiento y almacenamiento de los medicamentos en Velsan y poder aplicar las alternativas de solución propuestas en el estudio; y, se evaluaron las gestiones de las áreas pertinentes y de operaciones de Velsan para en conjunto aplicar la solución al problema identificado.

2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

El ejecutivo busca el bienestar económico y consolidación a la empresa en el crecimiento sostenido en el tiempo, posee planes y objetivos, se ayuda con el uso de recursos humanos y económicos de la empresa.

Fortalezas

F1. Capacidad y experiencia del Gerente en materia de dirección

F2. Busca rodearse de profesionales en las áreas aledañas y contar con su apoyo para las operaciones diarias

F3. Tiene el respaldo de una infraestructura instalada para la gestión del negocio

Debilidades

D1. La Dirección no cuenta con otras áreas de respaldo y gestión como son recursos humanos o las tecnologías de la información

D2. Las decisiones son unilaterales y hay funciones de carácter incompatible

Oportunidades

O1. Facilidades para la apertura de nuevos clientes a través de convenios externos

O2. Nuevas alianzas con las grandes cadenas de distribución que provean lo que se requiere a tiempo

Amenazas

A1. Falta de apego de la clientela por las fallas por parte de la empresa respecto al abastecimiento

A2. Políticas nacionales ajenas a la empresa que interrumpan la generación del cambio en torno a las inversiones que se deban efectuar

2.2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Ésta área no existe como tal, sus veces la hace un asesor de gestión de la calidad que trata de vincular las normas existentes al manejo de las operaciones, como ya se ha venido haciendo con el tema de las BPATD.

Fortalezas

No existen

Debilidades

D3. La mayoría de consejos de la asesoría se descartan por tema de los recursos tanto humanos como económicos

D4. El personal carece del apoyo técnico en la formación de su carrera y perfil profesional

Oportunidades

O3. Creación del área respectiva de recursos humanos

Amenazas

A3. Que en el mercado haya mejores oportunidades de crecimiento laboral y profesional en otras empresas.

2.2.3. Gestión Financiera

Los recursos y su asignación pasan por el visto bueno del propietario de la empresa en conjunto con Gerencia ejecutiva. Buscan siempre tener capital para el giro adecuado del negocio y el abastecimiento coordinado

Fortalezas

F4. Las decisiones de asignación de recursos es compartida entre el dueño y el ejecutivo

Debilidades

D5. Las decisiones se limitan a la economía del momento y no a un plan de flujo de caja

D6. Falta de liquidez por toma incorrecta de decisiones

Oportunidades

O4. Planes de crédito de los proveedores ofertados con mayores beneficios

Amenazas

A4. Falta de liquidez en el mercado que afecte el flujo empresarial

2.2.4. Gestión Operativa, abastecimiento y Logística

Esta área como departamento no existe, mas las funciones recaen en la bodega y ventas y se tratan de coordinar los esfuerzos para que los pedidos existan y lleguen a sus destinos

Fortalezas

F5. Las operaciones a pesar del caos fluyen con una relativa normalidad

F6. Se tiene una idea clara de las etapas del abastecimiento y la logística del movimiento de los medicamentos que nos dan una ventana de aplicación de las mejoras

Debilidades

D7. Funciones de carácter incompatible entre ventas y bodega, ya que los volúmenes son grandes en cuanto a medicamentos y un especialista en logística no ha intervenido en la operación

D8. No hay procesos escritos que ayuden al personal a guiarse

D9. No hay una organización espacial adecuada que permita fluir bajo una técnica de control de inventario como PEPS (Primeros en entrar primeros en salir)

Oportunidades

O5. Oferta de Capacitaciones que nos permita contar con un equipo robusto y capacitado en la logística en general

Amenazas

A5. Que no se cuente en el mercado con los insumos necesarios para que los medicamentos fluyan de manera correcta

A6. Que se empeore el abastecimiento actual por falta de acuerdos con los proveedores

2.2.5. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

No existe el área como tal, mas sin embargo entre la Gestión de la Calidad y la Gerencia se reparten las funciones que ayudan a mantener a la tecnología dentro de las operaciones y cuando están fuera de su alcance se terceriza con un técnico de fuera

Fortalezas

F7. Existe el conocimiento por parte del ejecutivo de las tecnologías de la información son necesarias en las operaciones de la empresa

Debilidades

D10. Tabulación de datos a mano que vulneran seguridades

D11. Mayores tiempos de operación de las gestiones

D12. Omisión de registros y almacenamiento de datos de importancia estadística para la ayuda en la toma de decisiones por parte de la Gerencia

Oportunidades

O6. Oferta de sistemas en el mercado que permitan mejorar la gestión de los medicamentos

Amenazas

A7. Que no se considere a la información del mercado como fundamental en la toma de decisiones

Tabla 6: Análisis Foda

<p>F1. Capacidad y experiencia del Gerente en materia de dirección</p> <p>F2. Busca rodearse de profesionales en las áreas aledañas y contar con su apoyo para las operaciones diarias</p> <p>F3. Tiene el respaldo de una infraestructura instalada para la gestión del negocio</p> <p>F4. Las decisiones de asignación de recursos es compartida entre el dueño y el ejecutivo</p> <p>F5. Las operaciones a pesar del caos fluyen con una relativa normalidad</p> <p>F6. Se tiene una idea clara de las etapas del abastecimiento y la logística del movimiento de los medicamentos que nos dan una ventana de aplicación de las mejoras</p> <p>F7. Existe el conocimiento por parte del ejecutivo de las tecnologías de la información son necesarias en las operaciones de la empresa</p>	<p>D1. La Dirección no cuenta con otras áreas de respaldo y gestión como son recursos humanos o las tecnologías de la información</p> <p>D2. Las decisiones son unilaterales y hay funciones de carácter incompatible</p> <p>D3. La mayoría de consejos de la asesoría se descartan por tema de los recursos tanto humanos como económicos</p> <p>D4. El personal carece del apoyo técnico en la formación de su carrera y perfil profesional</p> <p>D5. Las decisiones se limitan a la economía del momento y no a un plan de flujo de caja</p> <p>D6. Falta de liquidez por toma incorrecta de decisiones</p> <p>D7. Funciones de carácter incompatible entre ventas y bodega, ya que los volúmenes son grandes en cuanto a medicamentos y un especialista en logística no ha intervenido en la operación</p> <p>D8. No hay procesos escritos que ayuden al personal a guiarse</p> <p>D9. No hay una organización espacial adecuada que permita fluir bajo una técnica de control de inventario como PEPS (Primeros en entrar primeros en salir)</p> <p>D10. Tabulación de datos a mano que vulneran seguridades</p> <p>D11. Mayores tiempos de operación de las gestiones</p> <p>D12. Omisión de registros y almacenamiento de datos de importancia estadística para la ayuda en la toma de decisiones por parte de la Gerencia</p>
<p>FODA</p>	
<p>O1. Facilidades para la apertura de nuevos clientes a través de convenios externos</p> <p>O2. Nuevas alianzas con las grandes cadenas de distribución que provean lo que se requiere a tiempo</p> <p>O3. Creación del área respectiva de recursos humanos</p> <p>O4. Planes de crédito de los proveedores ofertados con mayores beneficios</p> <p>O5. Oferta de Capacitaciones que nos permita contar con un equipo robusto y capacitado en la logística en general</p> <p>O6. Oferta de sistemas en el mercado que permitan mejorar la gestión de los medicamentos</p>	<p>A1. Falta de apego de la clientela por las fallas por parte de la empresa respecto al abastecimiento</p> <p>A2. Políticas nacionales ajenas a la empresa que interrumpan la generación del cambio en torno a las inversiones que se deban efectuar</p> <p>A3. Que en el mercado haya mejores oportunidades de crecimiento laboral y profesional en otras empresas</p> <p>A4. Falta de liquidez en el mercado que afecte el flujo empresarial</p> <p>A5. Que no se cuente en el mercado con los insumos necesarios para que los medicamentos fluyan de manera correcta</p> <p>A6. Que se empeore el abastecimiento actual por falta de acuerdos con los proveedores</p> <p>A7. Que no se considere a la información del mercado como fundamental en la toma de decisiones</p>

Fuente: Autora

2.3. Estrategias para Desarrollar las Propuestas de Solución al Problema Planteado

- **Diseño del Plan de acción:** Implementar un plan de trabajo que permita desarrollar los pasos a seguir por los directivos para lograr encontrar el punto de equilibrio en el abastecimiento y almacenamiento durante el período del estudio basados en diseño de Procedimientos Operativos que designe autoridad y responsabilidad en las personas que forman parte de la empresa.
- **Fortalecimiento en manejo de Inventarios:** Determinar acorde a las exigencias de la demanda, los niveles máximos, mínimos y de seguridad de los medicamentos a través de un procedimiento detallado y con responsabilidad por parte de los encargados del área pertinente.
- **Fortalecimiento Organizacional:** Coordinar entre el ejecutivo, representante técnico y asesor las acciones pertinentes para la creación de las nuevas áreas como: recursos humanos y tecnologías de la información, para dar una estructura más sólida y tener la información de primera mano para una toma de decisiones asertiva.
- **Fortalecimiento Operacional:** Gestionar informes del stock así como también documentar los inventarios periódicos y permanentes de los medicamentos de tal forma que se conviertan en herramientas básicas de toma de decisiones para el correcto abastecimiento y almacenamiento
- **Fortalecimiento de las tecnologías de la Información:** Implementar el uso del ERP para el manejo contable e integral de las operaciones, pero sobre todo en el aspecto del abastecimiento y almacenamiento de los medicamentos objeto de este estudio. La estrategia contempla el uso de un módulo exclusivo de inventarios donde se considere los límites mínimo, máximos y de seguridad de los medicamentos ya establecidos en la estrategia anterior, también una alarma para la ejecución programada y periódica así como al azar de los inventarios físicos, manejo de kardex y manejo y movimiento basado en PEPS.

CAPITULO III

3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1. Planteamiento Estratégico

3.1.1. Análisis del Entorno Social

Este apartado se observa a través de la Técnica de factores externos PESTEL por lo que Velsan atraviesa en su momento actual, tal como se detalla:

3.1.1.1. Factores Políticos

Bajo las Normativas y regulaciones actuales el manejo de Gerencia ha sido lineal y sin complicaciones bajo el objeto social de Velsan, sin embargo los cambios en el gobierno y las entidades de Control como Arcsa y/o sus reglamentaciones y normas pueden complicar el panorama y por ende el manejo del plan de gestión del ejecutivo frente a los objetivos trazados.

3.1.1.2. Factores Económicos

La Política económica del país se encuentra en recuperación luego de las vicisitudes que se han vivido gracias a la pandemia de COVID-19, para el ejecutivo y la empresa en sí, el factor económico es imperioso a la hora de tomar decisiones en cualquier aspecto del negocio, por lo que un desajuste de la actualidad causa graves consecuencias en cuanto al abastecimiento y almacenamiento de las mercancías.

3.1.1.3. Factores Sociales

Las patologías, las resistencias microbianas, las condiciones sociales de las personas y su poder adquisitivo entre otros, son las principales fuentes de variación por las que el ejecutivo de Velsan debe lidiar a la hora de seleccionar los insumos que van a ser parte de la cartera de productos ofertados y que su necesidad sea tal para que haya un giro del negocio con un frecuencia aceptable para un correcto abastecimiento y almacenamiento de los medicamentos dentro de las instalaciones de la empresa.

3.1.1.4. Factores Tecnológicos

El desarrollo tecnológico y sus ventajas son aprovechadas por las empresas líderes en cualquier segmento de mercado, por ende Velsan busca implementar un ERP que permita estar al día y en tiempo real sobre las operaciones de la empresa y sus contacto en línea con sus clientes para una mejor toma de decisiones. Los cambios y actualizaciones dentro de las plataformas informáticas se tornan como factores de riesgo en cuanto al uso de estas tecnologías y el ejecutivo debe considerar aquello para el manejo de sus inventarios.

3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)

Para un correcto desarrollo de las competencias de Velsan este análisis se fundamenta en las fuerzas competitivas que la empresa desarrolla, como sigue:

3.1.2.1. Competidores Potenciales o Nuevos

Los servicios de salud se encuentran segmentados por los públicos y los privados, de éstos últimos hay cada vez mas y mejores prestaciones de servicios a costos cada vez mas competitivos, para la empresa en menester apuntar a las farmacias que abarquen el catálogo que como oferentes se propone, sin embargo cada vez existen más distribuidoras farmacéuticas que

hacen el trabajo que Velsan ha propuesto desde su concepción por lo que es un reto tener la mantención y aún más un desarrollo constante dentro de este mercado tan exigente y competitivo, por lo que se busca un valor agregado a las operaciones que permitan distinguirse de los nuevos y ya establecidos competidores. Herramientas fundamentales para ser pionero son los análisis de competencias e indicadores de la gestión de la calidad en productos como servicios, por eso Velsan apunta a aquello.

3.1.2.2. Proveedores

Es la parte medular del objeto social de Velsan, ya que desde su inicio se proyecta en adquirir volúmenes a las grandes cadenas de distribución para acceder a mejores precios y promociones y por ende mantener una cobertura amplia y un mejor acceso hacia los clientes y consumidores finales a través de las farmacias, las mismas que son los verdaderos clientes de la Empresa. Bajo este contexto se puede decir que es menester y fundamental lograr acuerdos estables y a largo plazo con los proveedores para poder cumplir con los objetivos de Velsan.

3.1.2.3. Clientes

Tal como se menciona en lo que antecede, los verdaderos clientes de la empresa son las farmacias de los segmentos públicos y privados del sistema nacional de salud, por lo que los enlaces directos con ellos es principalmente a través de convenios directos por abastecimiento, descuentos y promociones que se van armando acorde nuestros proveedores nos permitan llevar y llegar a acuerdos comerciales justos donde ambas partes ganen; y, se puedan transmitir los mismos beneficios hacia los clientes y consumidores finales.

3.1.2.4. Productos Sustitutos

La mayoría de competencias luego de su análisis está compuesto por instituciones ya formadas del sector privado que ofertan un abanico de productos similares a lo que la empresa lo hace, sin embargo se busca y se muestra la diferenciación entre las promociones y los precios que Velsan oferta, mas sin embargo cada vez entran productos sustitutos con las mismas prestaciones y a menores costos, como por ejemplo Bitrim® por Bactrim® como para mencionar las semejanzas y funciones análogas, con la única diferencia en que el sustituto para ingresar al mercado debe hacerlo por volumen y por ende con menor precio.

3.1.2.5. Rivalidad de la Industria

Se ha mencionado lo potencial de la competencia en este mercado, pues de la misma forma la rivalidad no es menor ya que la innovación ha generado un a lucha constante por alcanzar aquel valor agregado que de igual forma ya se mencionó en el presente estudio, para poder llegar a los clientes de forma atractiva y constante, evitando la parte desleal de la competencia.

3.1.3. Análisis FODA

3.1.3.1. Aprovechar las oportunidades

Dentro del análisis que se hizo a Velsan se puede observar que las oportunidades ocupan un segundo lugar en número de apariciones o frecuencia, entre lo más importante que cabe destacar es aprovechar los convenios externos para generar más flujo, establecer alianzas con los grandes proveedores y conseguir planes de crédito de tal forma que se pueda dar un mejor circuito a toda comercialización; a continuación dentro de la estructura organizacional existe la oportunidad de crear nuevas áreas que se encarguen directamente de la gestión a través de nuevo recurso humano y poder mejorar el eslabón del abastecimiento y almacenamiento. Concatenado a estas

oportunidades tenemos el flujo de las operaciones de manera fluida y en tiempos reales que permitan al ejecutivo tener de primera fuente la información para tomar decisiones asertivas en la gestión.

3.1.3.2. Limitar las amenazas

Estos factores de carácter externo principalmente afectan las proyecciones que los administrativos prevén, sin embargo el compromiso de los directivos y del presente estudio es encontrar el flujo adecuado a un problema real y por ende la limitación o restricción de las políticas externas, fidelidad de clientes, fidelidad de los colaboradores entre otros temas que amenazan la gestión de la administración es clave para no truncar los objetivos propuestos durante el presente estudio. La manera idónea de que esto ocurra es tener en cuenta que dichos factores tienen energía potencial pero no cinética hasta cuando se los permita ingresar al trabajo que se esté realizando, esto quiere decir que no se debe descuidar de la inminencia de las amenazas y a través del presente análisis convertirlas en oportunidades o fortalezas dependiendo de su carácter.

3.1.3.3. Reconocer y aprovechar las fortalezas

Es menester que se puedan obtener la mayor ventaja de cada una de las pocas fortalezas que se detectaron durante el estudio presente, en su mayoría se muestra que están ligadas a la experiencia de la diligencia de la dirección de Velsan. La infraestructura permite proyectarse de buena manera en las soluciones planteadas en el plan de gestión gerencial, es decir que se pueden aplicar las soluciones sin recurrir a grandes inversiones en obra gris y eso es una gran ventaja y fortaleza que alivian el peso de las decisiones de inversión. También es destacable que las operaciones se desenvuelven con normalidad y el conocimiento por parte de los involucrados en el giro del abastecimiento es bastante decente. Este conjunto de grandes fortalezas han de ser vástagos para la implementación de las soluciones.

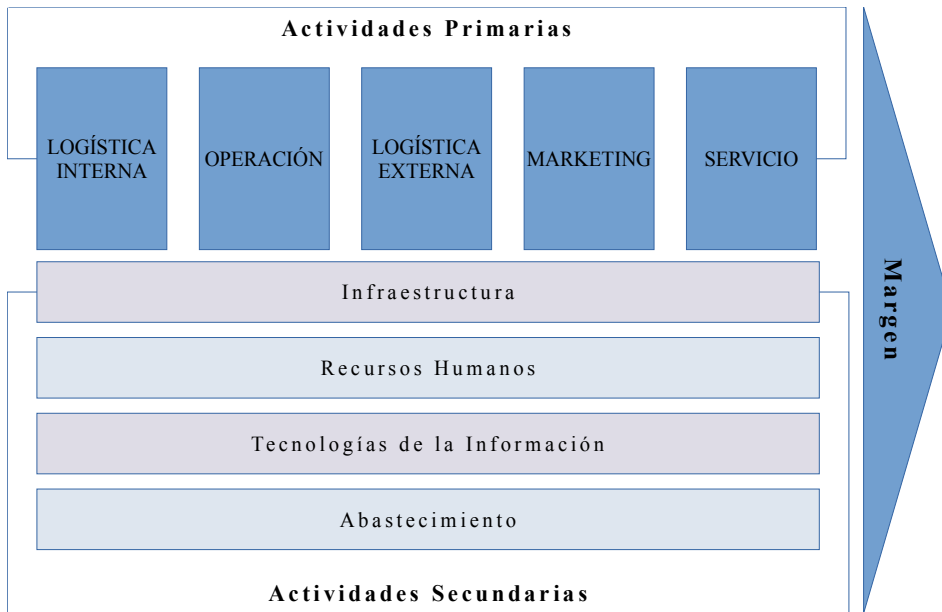
3.1.3.4. Limitar las debilidades

Se ha determinado las debilidades de forma exhaustiva, de hecho es el parámetro con mayor número de ocurrencias y se hace visible que Velsan cuenta con un problema cuello de botella sin solucionar. Lo importante es poner límites a las debilidades reconocidas, se encontró principalmente que no hay límites establecidos sobre las decisiones que gerencia suele tomar, a veces a criterio discrecional y unidireccional, claro que la responsabilidad financiera recae sobre las decisiones que se deban tomar por su parte y que la libertad de tomarlas es parte de sus funciones, sin embargo existe un asesor técnico que por la complejidad de la actividad económica es necesario al menos con considerar sus consejos. En segunda instancia la falta de áreas técnicas establecidas dentro de la estructura organizacional es menester delimitar ahora como solución y por consiguiente las funciones que el recurso humano nuevo o actual deba ejercer en dichos cargos. Por último pero no menos importante es la ausencia de la gestión documental para la práctica de las actividades en general, ahora se delimita con un procedimiento operativo que permita tener claridad en las actividades y respaldos de lo actuado.

3.1.4. Cadena de Valor

Cada eslabón es parte fundamental de la estructura del negocio, a diferencia de un flujo de proceso, la cadena nos permite abarcar desde la concepción de nuestro objeto social, hasta el destino final de los medicamentos, veremos las actividades primarias y secundarias en mayor detalle para un mejor entendimiento:

Figura 7: Cadena de Valor



Fuente: Autora

3.1.4.1. Actividades Primarias

Logística Interna

Se planifica la adquisición de los medicamentos en base a los pedidos que van llegando hacia el área por parte de Ventas proceso que demora hasta dos días desde su inicio. El segundo panorama es cuando el stock está incompleto, se procede a solicitar a gerencia por intermedio del asesor externo que haga un pedido del faltante; y, mientras tanto se coordina para hacer llegar el pedido incompleto con ventas a las farmacias y quedar pendientes del faltante o definitivamente hacer la venta incompleta.

Operaciones

La producción de servicios aledaños a la venta de los medicamentos es nula, simplemente aún no se ha encontrado el equilibrio entre un correcto abastecimiento y almacenamiento de los medicamentos como para poder exteriorizar con nueva producción a los clientes que de una u otra forma hagan

las veces de valor agregado o complementario al servicio que Velsan brinda. Sin embargo a esto la gerencia estima que con las mejoras propuestas se pretende dar soporte a las farmacias con impulsadoras, combos, descuentos y demás servicios que permitan afianzar de mejor manera las relaciones con las farmacias.

Logística externa

De ser el caso que las mejoras vayan dando resultados, la parte externa principalmente prevé que se puedan acoplar un punto o almacén más centralizado para que el abastecimiento y almacenamiento ser mas eficiente, de igual manera que la logística interna, la externa tiene aún sus debilidades que se han tratado en el presente estudio.

Servicios

Este apartado brinda el soporte informativo de las categorías o tipos de medicamentos que las farmacias requieren para poder decidir sobre su adquisición, básicamente se ha centrado el servicio en detallar las funciones, beneficios, promociones y demás plus que la venta conlleva con Velsan para se muestre un agregado o complementario que permita distinguirse entre sus competidores.

3.1.4.2. Actividades Secundarias

Infraestructura

La actualidad de Velsan cuenta con una estructura básica que permite certificar BPTDA respecto al manejo de los medicamentos, sin embargo a los objetivos propuestos físicamente es pequeño comparado con los volúmenes que se pretenden manejar para sobrepasar el equilibrio contable, por ende se debe responder a la demanda establecida e insatisfecha para poder llegar a abastecer

a las farmacias al menos de los pedidos generados sin dejar de lado las proyecciones de crecimiento.

Dirección de Recursos Humanos

Este apartado no está en funcionamiento como una dependencia independiente dentro la estructura organizacional actual, sin embargo la estrategia contempla su creación y sus funciones deben obedecer a la capacitación continua y permanente del recurso humano, la anexión de mas fuerza laboral que abarquen estas nuevas áreas y que permitan separar las funciones y cargos que este estudio plantea; y, evaluar constantemente la gestión y desempeño del recurso humano.

Desarrollo de Tecnología (I+D)

El estudio implementa esta área para que cumpla las funciones estipuladas en: mejor manejo de la información a través de un sistema ERP que permita tener de primera fuente toda la información del stock máximo, mínimo y de reserva para que se pueda gestionar eficazmente las requisiciones a los proveedores para que no existan demoras en el ciclo de las ventas y giro del negocio. También se pretende manejar de mejor manera la estructura de Control Interno Contable a través del mismo sistema ya que lo abarca perfectamente.

Abastecimiento

La bodega de insumos abarca los ítems que mayor rotación manejan, principalmente sirve para atender de primera mano los pedidos que ventas efectúa en ciclos cortos de comercialización que se determinan como siete días o una semana laboral.

3.1.5. Planificación Estratégica

3.1.5.1. Misión

Velsan (2018), define su misión como sigue: Abastecer de medicamentos fiables y asequibles a las farmacias y/o unidades de salud de la Zona 3 de manera ágil y oportuna para que se cumplan los farmaco-tratamientos que los galenos programan con los pacientes de toda clase y condición.

3.1.5.2. Visión

Velsan (2018), define su visión como sigue: Crecer sostenida y paulatinamente en el tiempo de tal forma que se garantice la vida organizacional a través de la mejora continua e innovación en los procesos que la empresa incurra.

3.1.6. Valores

3.1.6.1. Responsabilidad

El aseguramiento y fiabilidad de los productos de Velsan se los maneja desde los acercamientos con los proveedores al solicitar y analizar con nuestro asesor las fichas técnicas y de estabilidad de los mismos, para que de buena fuente los medicamentos no vayan a perjudicar a los usuarios.

3.1.6.2. Calidad

Al ser un parámetro de la medida de lo esperado por parte de los usuarios, la calidad tanto del servicio brindado como de los productos adquiridos se evalúan de forma informativa y en concordancia con las grandes casas farmacéuticas a través de encuestas, entrevistas, opiniones y estudios de laboratorio que se nos brindan y comparten en la medida de sus reproducciones y frecuencia de elaboración.

3.1.6.3. Confidencialidad

Los acuerdos comerciales a los que se llegan tanto con los proveedores como con los clientes de Velsan se firman a través de un documento de acuerdo de confidencialidad que resguarda entre otras cosas el sigilo de las promociones, precios, descuentos y volúmenes que se manejan para abastecer a los usuarios de manera ágil y oportuna.

3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Propuesta de Solución :

Formulación Plan de Gestión Gerencial

- **Diseño del Plan de acción:** Implementar un plan de trabajo que permita desarrollar los pasos a seguir por los directivos para lograr encontrar el punto de equilibrio en el abastecimiento y almacenamiento durante el período del estudio basados en diseño de Procedimientos Operativos que designe autoridad y responsabilidad en las personas que forman parte de la empresa.
- **Fortalecimiento en manejo de Inventarios:** Determinar acorde a las exigencias de la demanda, los niveles máximos, mínimos y de seguridad de los medicamentos a través de un procedimiento detallado y con responsabilidad por parte de los encargados del área pertinente.
- **Fortalecimiento Organizacional:** Coordinar entre el ejecutivo, representante técnico y asesor las acciones pertinentes para la creación de las nuevas áreas como: recursos humanos y tecnologías de la información, para dar una estructura más sólida y tener la información de primera mano para una toma de decisiones asertiva.
- **Fortalecimiento Operacional:** Gestionar informes del stock así como también documentar los inventarios periódicos y permanentes de los medicamentos de tal forma que se conviertan en herramientas básicas de toma de decisiones para el correcto abastecimiento y almacenamiento

- Fortalecimiento de las tecnologías de la Información: Implementar el uso del ERP para el manejo contable e integral de las operaciones, pero sobre todo en el aspecto del abastecimiento y almacenamiento de los medicamentos objeto de este estudio. La estrategia contempla el uso de un módulo exclusivo de inventarios donde se considere los límites mínimo, máximos y de seguridad de los medicamentos ya establecidos en la estrategia anterior, también una alarma para la ejecución programada y periódica así como al azar de los inventarios físicos, manejo de kardex y manejo y movimiento basado en PEPS.

3.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

Estrategia: Diseño del Plan de acción

Actividad 1: Designar a los miembros del comité de implementación del Plan de acción de la Gestión Gerencial. Asignar un líder que haga las veces de guía y evaluador del plan.

Actividad 2: Lista de Objetivos de la gestión gerencial de tal forma que se forme la estructura del conjunto de actividades a realizarse por parte de los miembros del comité o gestores gerenciales.

Actividad 3: Efectuar la delimitación del tiempo y espacio a través de un cronograma de actividades para el seguimiento y evaluación del plan.

Tabla 7: Tareas de la Gestión Gerencial

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Establecimiento de la jerarquía organizacional	50,00 %	Relación entre lo que comité aprueba y lo que el comité prevé	Acta de comité	100,00 %
Listado de los Objetivos de la Gestión Gerencial	50,00 %	Relación entre los objetivos alcanzados con los objetivos propuestos	Acta de Objetivos	

Elaborado por: Autora

Cronograma Previsto de las Actividades: Se ejecuta dentro de los primeros 30 días del año 2023 un comité previo que designe las funciones y estructura que ya se ha descrito en lo que antecede.

Tabla 8: Cronograma de la Gestión Gerencial

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES			MESES											
GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Gestión Gerencial	Definir el Comité	Estructurar la Jerarquía organizacional	x											
	Listar los Objetivos	Enumerar los objetivos	x											

Elaborado por: Autora

3.2.2. Gestión Administrativa

Estrategia: Fortalecimiento en manejo de Inventarios

Actividad 1: Establecer un cronograma de Charlas de capacitación tanto en asistencia como en aprobación del tema: “Manejo de Inventarios”, sus niveles tanto máximos, mínimos y de seguridad para los medicamentos; y, los deberes y responsabilidades de los encargados de ésta área.

Actividad 2: Ejecutar el cronograma anterior.

Actividad 3: Elaborar un Procedimiento Operativo Estándar que permita decidir de manera eficiente y fundamentada sobre las adquisiciones a proveedores ganadores de un proceso, basados en los criterios de la estrategia descrita.

Tabla 9: Tareas de la Gestión Administrativa

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Establecer un cronograma de charlas de capacitación y aprobarlo	5,00 %	cronograma elaborado / cronograma ejecutado	Acta de comité	100,00 %
Ejecutar el cronograma de capacitación	95,00 %	Personal aprobado / Personal reprobado	Lista de asistencia y certificados de asistencia y aprobación	

Elaborado por: Autora

Cronograma Previsto de las Actividades: La parte administrativa realiza sus actividades durante el mes de febrero, quedando luego de aprobación diez meses para ejecutar las capacitaciones como se muestra en la tabla 10:

Tabla 10: Cronograma de la Gestión Administrativa

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES			MESES											
GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Gestión Administrativa	Establecer el tiempo para las charlas	hacer el cronograma y aprobarlo		x										
	Definir los temas a tratar	Capacitar al personal en los temas aprobados			x			x			x			x

Elaborado por: Autora

3.2.3. Gestión Financiera

Estrategia: Fortalecimiento Organizacional

Actividad 1: Coordinar entre el ejecutivo, representante técnico y asesor las acciones pertinentes para la creación de las nuevas áreas como: recursos humanos y tecnologías de la información

Tabla 11: Tareas de la Gestión Financiera

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Creación de áreas requeridas por la estructura organizacional	100,00 %	Áreas creada / Áreas requeridas	Organigrama estructural nuevo	100,00 %

Elaborado por: Autora

Cronograma Previsto de las Actividades: La parte financiera prevé realizar sus actividades desde el mes de Abril hasta Junio para ejecutar las actividades como se muestra en la tabla 12:

Tabla 12: Cronograma de la Gestión Financiera

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES			MESES											
GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Gestión Financiera	Diseñar el nuevo Organigrama estructural	Crear áreas requeridas				X	X	X						

Elaborado por: Autora

3.2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Estrategia: Fortalecimiento Operacional

Actividad 1: Gestionar informes del stock así como también documentar los inventarios periódicos y permanentes de los medicamentos

Actividad 2: Capacitar al personal Operativo en materia de manejo de Inventarios, estadística y gestión presupuestaria.

Tabla 13: Tareas de la Gestión Operativa

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Creación de Informes de Stock y modelos de toma de inventarios	50,00 %	Formatos creados / Formatos requeridos	Formatos en documentos	100,00 %
Entrenar al personal sobre el manejo de Inventarios, estadística y gestión presupuestaria	50,00 %	Personal aprobado / Personal reprobado	Lista de asistencia y certificados de asistencia y aprobación y manejo del software	

Elaborado por: Autora

Cronograma Previsto de las Actividades: La parte Operativa tiene para realizar sus actividades durante el mes de Agosto, quedando luego de aprobación cuatro meses para ejecutar las capacitaciones como se muestra en la tabla 14:

Tabla 14: Cronograma de la Gestión Operativa

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES			MESES											
GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Gestión Operativa	Establecimiento de los documentos y formatos para los inventarios	Formatos							x					
		Capacitar al personal								x	x			

Elaborado por: Autora

3.2.5. Gestión de las Tecnologías de la Información

Estrategia: Fortalecimiento de las Tecnologías de la Información

Actividad 1: Contratar el ERP y adecuarlo a las operaciones de Velsan así como personal técnico de soporte y remoto para el correcto funcionamiento del software..

Actividad 2: Contratar, entrenar y capacitar al personal que maneje el ERP

Tabla 15: Tareas de la Gestión de la tecnología

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Contratar el ERP y adecuarlo a las operaciones	50,00 %	Sistema seleccionado / sistema requerido	Contrato de adquisición	100,00 %
Entrenar al personal sobre el manejo del ERP	50,00 %	Personal aprobado / Personal reprobado	Lista de asistencia y certificados de asistencia y aprobación y manejo del software	

Elaborado por: Autora

Cronograma Previsto de las Actividades: La parte la Gestión de las Tecnologías prevé que sus actividades se realicen a partir de Octubre, quedando dos meses para aprender sobre el uso del ERP como se muestra en la tabla 16:

Tabla 16: Cronograma de la Gestión de las Tecnologías

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES			MESES											
GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Gestión de las Tecnologías	Contratar un ERP	Comprar y contratar el servicio										x		
		Capacitar al personal en el uso del software												x

Elaborado por: Autora

3.2.6. Planificación Financiera del Plan de Gestión Gerencial

Tabla 17: Presupuesto

Recursos	Talento Humano	Descripción	Horas/mes	Meses	Total Horas Plan	Valor Hora	Total
	Comité de Implementación	Asesor	10	12	120	25	3000
		Representante Técnico	4	12	48	10	480
		Bodeguero	8	12	96	5	480
	Materiales	Descripción	Cantidad meses	Meses Requeridos	Total Plan	Valor Unitario	Total
	Material TICs	Computador	1	1	1	1120	1120
	Material TICs	Software	1	1	1	5000	5000
	Material de Oficina	Hojas de Papel	100	12	1200	0,01	12
	Material de Oficina	Folders	2	12	24	3	72
	Equipamiento	Descripción	Cantidad			Valor Unitario	Total
	Muebles	Escritorio	2			250	500
	Muebles	Sillas	6			50	300
	Muebles	Archivador	1			250	250
	Equipo de Cómputo	Impresora	1			300	300
	Otros	Descripción	Cantidad			Valor Unitario	Total
	Imprevistos						486
	Total del presupuesto estimado para el desarrollo del plan de gestión gerencial						12000

Elaborado por: AUTORA

CAPÍTULO IV

4. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN GERENCIAL

4.1. Monitoreo del Plan

Se requiere ejecutar un monitoreo continuo al Plan de Gestión Gerencial para tener una evaluación permanente de la realización de las actividades así como la medición del nivel de alcance o rendimiento de las estrategias planteadas como solucionadoras en el presente estudio.

Todo plan se fundamente es presupuestos respecto al tiempo y las actividades se ejecutan en base e cronogramas que por cuestiones externas nos muestran diferencias, por ende se presentan falencias que se deberán ajustar o corregir para no alejarse del alcance de los objetivos.

Para tener en consideración se plantean las siguientes actividades de monitoreo:

- Dar prioridades a las actividades dentro del cronogramas
- Reunirse con el equipo para evaluar el avance del plan
- Presentar informes de avance del plan en las reuniones
- Cuantificar el avance del plan.

4.2. Limitaciones y/o restricciones en la Gestión Gerencial

Las limitaciones van ligadas directamente a las debilidades que fueron encontradas con anterioridad en los capítulos que anteceden, el riesgo es inherente y por ende existe la posibilidad de estar restringidos en lo que respecta a la aplicación del presente Plan de Gestión Gerencial, es por eso que se hace imperante que se tomen algunas consideraciones previas a la aplicación práctica dentro de Velsan. Principalmente los recursos humanos y económicos deben estar disponibles para que se puedan ejecutar las estrategias planteadas, es por esto que los directivos deben garantizar que estos dos recursos no sean escasos y que por ende no se vayan a

generar pérdida de tiempo en los casos que las tareas requieran o dependan de dichos recursos.

Dentro de la reunión de arranque de implementación y ejecución del plan de gestión gerencial, se comprometió a los directivos y a colaboradores de Velsan para que se ejecuten las actividades propuestas y mientras se vaya dando cumplimiento a los diferentes cronogramas y se hagan las reuniones, se pueda evaluar el cumplimiento a través de una técnica visual que permita alertar a los responsables y los directivos de los posibles retrasos o trabas que tengan las actividades; y, para esto se dispone el uso de la siguiente herramienta visual:

Tabla 18: *Tabla 18. Monitoreo del Plan*

COLOR	AVANCE PORCENTUAL (%)
Rojo	0 a 49
Amarillo	50 a 79
Verde	80 a 100

Elaborado por: *Autora*

4.3. Conclusiones y Recomendaciones

En respuesta a los objetivos planteados en el presente estudio se puede concluir que la aplicación del plan va a generar una eficiencia y eficacia en el proceso de abastecimiento y almacenamiento de los medicamentos ya que el sustento técnico y práctico depende de un procedimiento escrito que describe la secuencia de pasos y los caminos a seguir en cuanto al tema del manejo del stock, siempre sin descuidar los límites que se han establecido de igual forma a través de un procedimiento ya detallado.

Se recomienda lo siguiente:

- Que la gestión de la parte operativa llegue a manejar sus deberes bajo una estricta secuencia a partir del Procedimiento Operativo con la finalidad de que las decisiones sean informadas y sustentadas a la hora de solicitar un abastecimiento; y, que sea a tiempo y antelación a las necesidades del área comercial.
- Definir la nueva estructura organizacional en donde se incluya áreas que antes de este estudio no existían, fuere cual sea la razón de su ausencia.
- Designar el nuevo recurso humano, sus deberes y responsabilidades a las áreas nuevas para que haya un correcto funcionamiento operacional.
- Establecer dentro de la gestión de la administración una mejora continua a través del diseño de un Manual de Prácticas Correctas y por ende la creación de los distintos procedimientos operativos escritos de las distintas áreas existentes así como de las nuevas.
- Insertar en todas estas nuevas áreas la ayuda de las tecnologías de la información con la finalidad de procesar los datos de manera ágil y oportuna para que la toma de decisiones sea la correcta y a su vez en tiempo real.

GLOSARIO

ARCSA	Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria
MPS	Ministerio de Salud Pública del Ecuador
PAHO	Organización Panamericana de la Salud
BPATD	Buenas Prácticas de Almacenamiento, Transporte y Distribución
OTC	Medicamentos que no necesitan receta médica
ERP	Sistema de Planificación de Recursos Empresariales
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

BIBLIOGRAFÍA

1. Constitución de la República del Ecuador, (2008). Registro Oficial 449 del 20 de octubre de 2008.
2. Ley Orgánica de Salud, (2006). Ley 67. Registro Oficial Suplemento 423 de 22 de diciembre de 2006
3. PAHO, (2016). Guía práctica para la planificación de la gestión del suministro de insumos estratégicos. <https://www.paho.org/es/file/24105/download?token=IR-fDwzM>
4. ARCSA, (2020). Norma Técnica de Buenas Prácticas a Establecimientos Farmacéuticos, Resolución ARCSA-002-2020-LDCL
5. Secretaría Nacional de Planificación. (2021, 26 mayo). Código de Ética del Gobierno Nacional – Secretaría Nacional de Planificación. Código de Ética del Gobierno Nacional. https://www.planificacion.gob.ec/codigo-etica_gobierno/
6. Gómez Gómez, I. (Ed.) y Brito Aguilar, J. G. (Ed.). (2020). Administración de Operaciones. Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil. <https://elibro.net/es/lc/udla/titulos/131260>
7. Peña Andrés, C. y Hernández Ramos, E. M. (2018). Cadena de suministro 4.0: beneficios y retos de las tecnologías disruptivas. Marge Books. <https://elibro.net/es/lc/udla/titulos/45161>
8. UiPath Inc. (s. f.). Automatización del Sector Sanitario. UI Path. Recuperado 17 de agosto de 2021, de <https://www.uipath.com/es/soluciones/por-industria/automatizacion-en-sanidad>
9. Sangri Coral, A. (2016). Administración de compras: adquisiciones y abastecimiento. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/udla/titulos/39375>

ANEXOS

Anexo 1. Bodegas de Velsan



Anexo 2. Entrevista a clientes de farmacias

