



UNIVERSIDAD DE LA AMÉRICAS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

PLAN DE GESTIÓN DE UN PROCESO DE RETIRO DE MERCADO DE
MEDICAMENTOS PARA LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

DOCENTE: ECO. CARLOS FERNÁNDEZ. PHD.

AUTORA: JENNY LORAYNI ZAMBRANO SANCÁN

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo conocer los diferentes motivos por las cuales los procesos de retiro de mercado de medicamentos, no son culminados con éxito dentro de los tiempos establecidos por el ente regulador. El trabajo fue ejecutado por medio del método de expertones donde se realizaron entrevistas abiertas, debidamente sistematizadas y estructuradas. Posterior a la obtención de la información se sistematizaron las entrevistas, ponderando las respuestas expuestas, y así se pudo organizar las ideas dentro de las cuales se ha obtenido que, por los tiempo y procesos laboriosos, que conlleva dicho proceso, además de temas económicos e incluso la dificultad para conocer la norma y no tener un plan de gestión debidamente fortalecido, son las principales causales.

Cabe indicar, que entre una de las más relevantes limitantes es la carga laboral que tolera la empresa farmacéutica y el tiempo específico de los involucrados; es cuando se crea un conflicto entre el realizar sus tareas y el desarrollar un nuevo proyecto; para estos efectos se debe planificar adecuadamente los tiempos de tal forma que la atención al proyecto sea eficiente y efectivo.

Palabras claves

Retiro de mercado, Plan de gestión, Farmacéutica

Abstract

The objective of this study is to know the different reasons why the drug withdrawal processes are not successfully completed within the times established by the regulatory entity. The work was carried out through the method of expertones where open interviews were carried out, duly systematized and structured. After obtaining the information, the interviews were systematized, weighing the answers presented, and thus the ideas can be organized within which it has been obtained that, due to the time and laborious processes that this process entails, in addition to economic and even the difficulty to know the standard and not having a duly strengthened management plan are the main causes.

It should be noted that one of the most relevant limitations is the workload tolerated by the pharmaceutical company and the specific time of those involved; It is when a conflict is created between carrying out their tasks and developing a new project; For these purposes, the times must be adequately planned in such a way that the attention to the project is efficient and effective.

keywords

Market recall, Management plan, Pharmaceutical

Índice

1. Análisis Ambiental Situacional.....	1
Introducción	1
Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial	2
Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	3
Oferta y Demanda de Servicios	4
Población atendida	5
Demanda de servicios insatisfecha.....	6
2. Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema y oportunidad de mejora.....	7
Planteamiento del Problema	7
Justificación del planteamiento del problema	8
Objetivos General	8
Objetivos Específicos.....	9
Oportunidades de mejora.....	10
3. Propuesta y justificación de alternativas de solución	10
4. Justificación y aplicación de la metodología a utilizar	11
4.1 Justificación y aplicación de metodología utilizada	11
Diseño de la investigación	11
Instrumento de la investigación.....	14
Los resultados	14
4.2 Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades.....	15
5. Propuesta de solución del problema identificado.....	26
5.1 Planeamiento estratégico.....	26
Análisis Macro entorno (Pestel)	26
Análisis FODA	41
Análisis (Porter).....	44
5.2 Plan de gestión gerencial.....	55
6. Evaluación e implementación integral de gestión	64
6.1 Evaluación del plan	64
6.2 Limitaciones y/o restricciones sobre la gestión gerencial	67
6.3 Conclusiones y recomendaciones.....	68
Bibliografía.....	71

1. Análisis Ambiental Situacional

Introducción

La industria farmacéutica es un importante elemento de los sistemas de asistencia sanitaria de todo el mundo; la cual se constituye de numerosas organizaciones públicas y privadas dedicadas al desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos para la salud humana (Gennaro, 1990).

Numerosos países han adoptado reglamentos aplicables al desarrollo y la autorización de comercialización de medicamentos. En ellos se establecen requisitos estrictos de buenas prácticas de fabricación que garantizan la integridad de las operaciones industriales, calidad, seguridad y eficacia de los productos fabricados (Gennaro, 1990). En Ecuador la producción de medicamentos lleva muchos años de existencia, teniendo inicios como pequeños emprendimientos familiares lo cual llevo a generar un crecimiento empresarial de este sector a partir de los años 60 (Ayala, 2014).

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) Dr. Izquieta Pérez, es el organismo técnico encargado de la regulación, control y vigilancia sanitaria de los productos de uso y consumo humano que se comercializan y expenden en el territorio ecuatoriano, así como de los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria exceptuando aquellos de servicios de salud públicos y privados, conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de Salud y demás normativa aplicable, entre una de ellas la normativa de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), bajo el Informe Nro. 36 de la OMS.

Según la FDA, un retiro del mercado se define como una acción para eliminar un producto farmacéutico, cuando es potencialmente dañinos para los

usuarios debido a que su calidad, seguridad o eficacia se ven comprometidas adicional, cuando el medicamento infringe las leyes y regulaciones.

La Normativa Técnica Sanitaria de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y/o Transporte indica en su Art. 90.- Los establecimientos deben implementar procedimientos para retirar de forma rápida y eficiente los productos del mercado en casos de alertas o cuando se conozca o se sospeche de un defecto; lo cual debe ser comunicado al fabricante, al titular del registro sanitario y notificado a la ARCSA, de conformidad al instructivo que se elabore para el efecto, en la Disposición General Cuarta establece: *“El incumplimiento a las disposiciones contenidas en la presente normativa técnica sanitaria será sancionado de conformidad a lo señalado en la normativa vigente”* (ARCSA, 2022)

Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El retiro de mercado de un medicamento es una decisión crítica y compleja que debe ser gestionada cuidadosamente por la empresa farmacéutica, ya que tiene implicaciones importantes en términos de seguridad del paciente, nombre de la empresa y posibles consecuencias legales regulatorias.

La gestión gerencial del proceso de retiro de mercado de medicamentos debe estar basada en un enfoque proactivo y sistemático para identificar y abordar cualquier problema de seguridad o calidad del producto. Algunos de los aspectos relevantes en este proceso pueden ser:

- Monitoreo y evaluación constante: La empresa farmacéutica debe contar con sistemas de monitoreo y evaluación constante de sus productos en el mercado, con el fin de detectar de manera temprana cualquier problema

de seguridad, calidad o eficacia del producto que pueda requerir un retiro del mercado.

- Comunicación efectiva: Se debe establecer una comunicación efectiva con los entes reguladores, los profesionales de la salud, los pacientes y el público en general, con el fin de informar de manera clara y oportuna acerca de los problemas de seguridad o calidad del producto, y las acciones que se tomen para contrarrestarlos.

- Procedimientos claros y definidos: La empresa debe contar con procedimientos estandarizados, claros y definidos para el manejo del retiro del mercado de sus productos, incluyendo la identificación del producto afectado, la evaluación del riesgo para los pacientes, la determinación del alcance del retiro, la comunicación con los afectados, la coordinación con las autoridades reguladoras y la disposición final del producto.

- Gestión de riesgos: La empresa debe definir una estrategia clara para la gestión de riesgos, con el fin de minimizar la probabilidad de que se presenten problemas de seguridad o calidad del producto.

Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

La estructura dentro de la empresa farmacéutica, se encuentra establecida por: Gerente General seguido de la Dirección Técnica del establecimiento, quien se complementa de los departamentos de Producción, Control de Calidad, Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo-Validación y Bodegas, dentro de la Gerencia General se establecen el departamento de Talento Humano, Ventas y Marketing, Financiero y Mantenimiento.

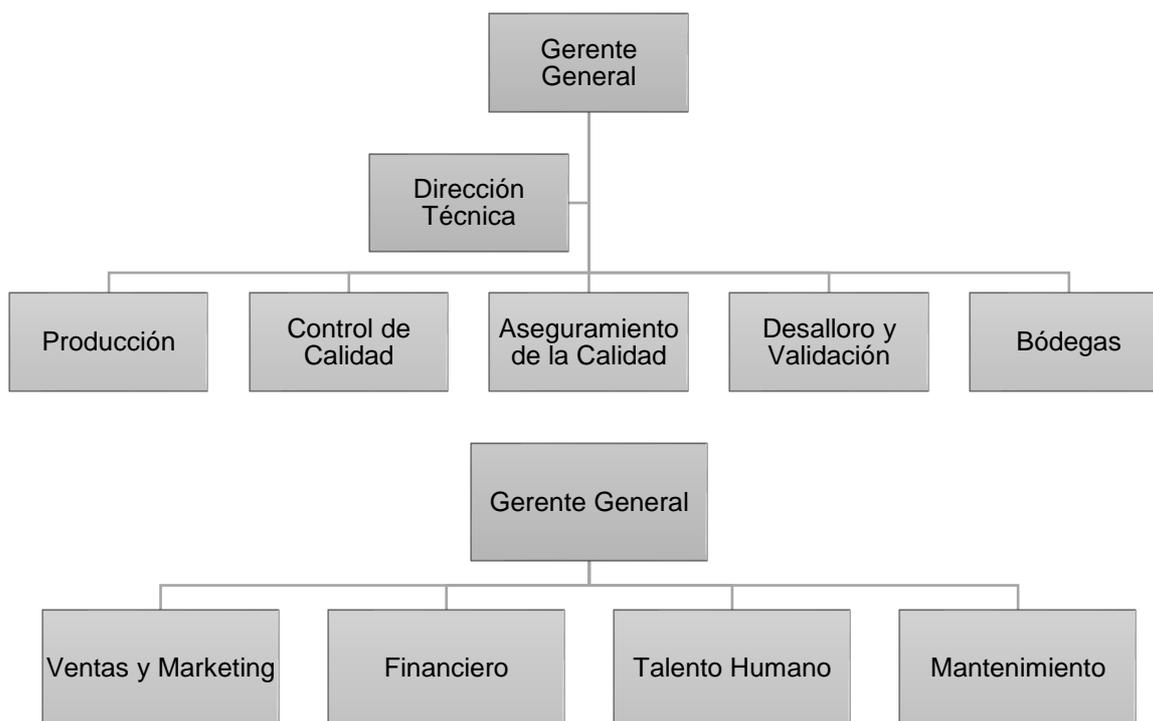


Figura 1. Organigrama Estructural de la Industria Farmacéutica

Nota: Esta figura muestra los departamentos establecidos en la empresa farmacéutica. Fuente desarrollo del autor.

Un organigrama muestra cómo funciona una organización o empresa. se utiliza para representar a los empleados y sus cargos. En esa línea la organización de la empresa farmacéutica se compone de un Gerente General y una Dirección Técnica que complementa los departamentos de Producción, Control de Calidad, Aseguramiento de Calidad, Desarrollo-Validación y Bodegas. Además, hay departamentos de Talento Humano, Ventas y Marketing, Financiero y Mantenimiento dentro de la Gerencia General.

Oferta y Demanda de Servicios

Dentro de la oferta y demanda de servicios del proceso de retiro de mercado de medicamentos en la industria farmacéutica, existen operadores logísticos que son empresas especializadas en ofrecer servicios de gestión de

calidad y seguridad para ayudar a las compañías farmacéuticas en la implementación de sus procesos de retiro de mercado.

En términos de oferta, una vez presentado el retiro de mercado estas empresas proporcionan servicios que incluyen el monitoreo de la calidad y seguridad del producto, la evaluación de riesgos, la comunicación con el ente regulador y los consumidores, la coordinación logística y la disposición final del producto. Estas empresas utilizan herramientas y tecnologías avanzadas para realizar sus servicios.

En cuanto a la demanda, las compañías farmacéuticas requieren de estos servicios para garantizar el cumplimiento de las regulaciones, proteger la salud de los pacientes y mantener su reputación en el mercado. El proceso de retiro de mercado puede ser costoso y complicado, y las empresas pueden no tener los recursos internos para gestionarlo de manera efectiva. Por lo tanto, contratar los servicios de una empresa especializada puede ser una opción atractiva y eficiente para ellas.

Es decir, que la oferta y la demanda de servicios del proceso de retiro de mercado de medicamentos en la industria farmacéutica están relacionadas con la necesidad de las compañías farmacéuticas de cumplir con las regulaciones, proteger la salud de los pacientes y mantener su reputación en el mercado. Las empresas especializadas en servicios de gestión de calidad y seguridad ofrecen servicios que pueden ayudar a las compañías farmacéuticas en el proceso de retiro de mercado de manera eficiente y efectiva.

Población atendida

La población atendida dentro del proceso de retiro de mercado de medicamentos en la industria farmacéutica son principalmente los pacientes que

han utilizado el producto afectado y pueden haber sufrido algún tipo de reacción adversa. También se incluyen a los profesionales de la salud que prescribieron o dispensaron el producto y que podrían haber sido informados o haber informado a los pacientes sobre el retiro.

Además, los reguladores y la industria farmacéutica también son considerados como parte de la población atendida, ya que los servicios de retiro de mercado están diseñados para cumplir con las regulaciones y proteger la integridad de la industria en general.

En términos generales, los servicios de retiro de mercado están destinados a proteger la salud y la seguridad del público y garantizar la transparencia y la responsabilidad en la industria farmacéutica. Por lo tanto, la población atendida abarca a todas aquellas personas y entidades que pueden verse afectadas por el producto afectado y su retiro del mercado.

Demanda de servicios insatisfecha

La demanda de servicios insatisfecha puede estar relacionada con diferentes aspectos del proceso, como la falta de información clara y oportuna ya que los pacientes y los profesionales de la salud pueden sentir que no han recibido suficiente información sobre el retiro del producto, lo que puede generar preocupación y confusión.

Si el problema con el producto no se identifica a tiempo, puede haber un mayor número de personas afectadas y, por lo tanto, una mayor demanda de servicios de retiro, que, si no se cuenta con un plan de retiro bien establecido y coordinado, puede haber retrasos en la retirada del producto y dificultades para garantizar la seguridad y la eficacia del proceso.

Adicional, si el ente regulador no está involucrado de manera efectiva en el proceso de retiro, esto puede generar desconfianza y preocupación entre los pacientes y los profesionales de la salud. De la misma forma, si la empresa farmacéutica no cuenta con los recursos suficientes para llevar a cabo el proceso de retiro, esto puede generar retrasos y problemas en la implementación del mismo.

En resumen, la demanda de servicios insatisfecha en el proceso de retiro de mercado de medicamentos en la industria farmacéutica puede estar relacionada con diferentes aspectos del proceso y puede tener un impacto negativo en la percepción de la industria, en la salud y la seguridad de los pacientes. Por lo tanto, es importante que se implementen medidas adecuadas para garantizar que la demanda de servicios sea atendida de manera oportuna y efectiva.

2. Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema y oportunidad de mejora

Planteamiento del Problema

¿Los establecimientos farmacéuticos no culminan con éxito sus procesos de retiro de mercado de medicamentos?

¿Las industrias farmacéuticas no cuenta con un plan de gestión que le permita cumplir los tiempos requeridos con la autoridad competente establecidos?

Justificación del planteamiento del problema

Entre los factores por los cuales algunos establecimientos farmacéuticos no culminan con éxito su proceso de retiro de mercado de medicamentos es debido a la dificultad para conocer la normativa legal vigente, además de las sanciones que conlleva el incumplimiento a las disposiciones contenidas en la normativa técnica sanitaria, la falta de comunicación efectiva con el ente regulador, quien acompaña al usuario en los procedimientos a seguir y sirve como guía al usuario. Además, esta comunicación puede verse afectada con los pacientes y los profesionales de la salud. Si la empresa o el operador logístico no logra notificar adecuadamente a los pacientes afectados y a los profesionales de la salud acerca de la retirada del medicamento, esto puede causar confusión.

Otro factor que puede impedir el éxito del proceso de retiro de mercado de medicamentos es la falta de recursos adecuados para manejar la retirada del medicamento. Si la empresa no dispone de los recursos suficientes para llevar a cabo el proceso de retiro de mercado de manera efectiva, esto puede retrasar el proceso y aumentar los costos asociados con la retirada.

Además, entre los factores de que los establecimientos farmacéuticos no culminen sus procesos es la falta de un plan de gestión adecuado. La retirada de un medicamento del mercado es un proceso complejo que requiere una planificación cuidadosa y una gestión efectiva.

Objetivos General

Elaborar un plan de gestión que permita ejecutar un completo proceso de retiro de mercado de medicamentos a una empresa farmacéutica para garantizar su cumplimiento en los plazos establecidos conforme a la normativa legal vigente

y desde la perspectiva de gestión organizacional, gestión económica, gestión de comunicación y de las TICS.

Definir un cronograma detallado que establezca los plazos específicos para cada etapa del proceso de retiro de mercado, considerando los recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para llevar a cabo el proceso de retiro de mercado de manera efectiva y cumpliendo con la normativa legal vigente.

Objetivos Específicos

Analizar la documentación del proceso de retiro de mercado indicado por la autoridad sanitaria regulatoria, relacionado a la organización en estudio a partir de una revisión del macro y micro entorno.

Evaluar el impacto de la retirada de medicamentos en la industria farmacéutica y establecer medidas de mitigación para minimizar dicho impacto; desde la perspectiva de la actuación del sistema de abastecimientos, la actuación de los procedimientos internos, la adquisición, manejo y disposición de las medicinas, la gestión en los procedimientos de compras y de negociación y la gestión de inventarios.

Identificar a través del método de expertos, los factores que dificultan a la industria farmacéutica el proceso de retiro de mercado, desde la perspectiva de gestión organizacional, gestión económica, gestión de comunicación y de las TICS.

Implementar un sistema de seguimiento para verificar la efectividad del retiro de mercado y realizar informes regulares de avance, asegurando que se cumplan los plazos establecidos y proporcionando información precisa a las autoridades competentes, así como a los interesados internos y externos.

Cumplir con los requerimientos legales de notificación a las autoridades regulatorias pertinentes sobre el retiro de los medicamentos afectados, proporcionando la información necesaria y manteniendo una comunicación clara y transparente durante todo el proceso.

Oportunidades de mejora

Reforzar la capacidad de las empresas farmacéuticas para diseñar e implementar planes de gestión que permitan prevenir, minimizar o mitigar un retiro de mercado cuando el producto involucrado no tiene probabilidad de ocasionar serios daños a la salud, pero sí constituye una contravención con la normativa sanitaria vigente.

Fortalecer la cooperación y la coordinación entre las empresas farmacéuticas, los pacientes, los profesionales de la salud y los entes reguladores, para garantizar una adecuada notificación, seguimiento, supervisión, monitoreo y seguimiento del proceso de retiro de medicamentos.

Recomendar a la Agencia Nacional de Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, ejecutar un adecuado seguimiento a las empresas farmacéuticas que ejecutan el proceso de retiro de mercado. Además de una campaña de concientización a las industrias farmacéuticas, la importancia de ejecutar un adecuado proceso de retiro de mercado.

3. Propuesta y justificación

Tabla 1. Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución.

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD PLAN DE GESTIÓN DE UN PROCESO DE RETIRO DE MERCADO DE MEDICAMENTOS PARA LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Las Industrias Farmacéuticas no culminan con éxito su proceso de retiro de mercado de medicamentos	Dificultad para conocer y comprender la normativa vigente	No culminan con éxito su proceso de retiro de mercado de medicamentos	Lograr un plan de gestión que permita ejecutar un completo proceso de retiro de mercado de medicamentos a una empresa farmacéutica para garantizar su cumplimiento en los plazos establecidos conforme a la normativa legal vigente.	Identificar a través del método de expertos, los factores que dificultan a la industria farmacéutica el proceso de retiro de mercado.	Equipo Directivo
	Tiempo y proceso laborioso				
	Tema económico				
	No cuenta con un plan de gestión que le permita cumplir los tiempos requeridos				
	No tiene sanción la no culminación del proceso de retiro				
El ente regulador no ejecuta seguimientos				Evaluar el impacto de la retirada de medicamentos en la industria farmacéutica y establecer medidas de mitigación para minimizar dicho impacto.	
Notas: Elaboración: Fecha:	El anexo muestra la evaluación del problema con sus respectivas causas, efectos y alternativas de solución. Desarrollo del autor 16/04/2023				

Esta matriz de Evaluación de Alternativas de Solución ubica el impacto de la problemática de la empresa farmacéutica por no haber completado su proceso de retiro de mercado de medicamentos. Esto plantea un desafío para lograr un plan de gestión que permita a la empresa farmacéutica, el cumplimiento del retiro de mercado en los plazos establecidos, conforme a la normativa legal vigente.

También busca identificar a través del método de expertos el proceso de retiro y evaluar el impacto de la retirada de medicamentos en la industria farmacéutica y establecer las correctas medidas de mitigación para minimizar dicho impacto.

4. Justificación y aplicación de la metodología a utilizar

Las empresas farmacéuticas son los principales proveedores de servicios y de productos de primera línea, donde resaltan los medicamentos, los cuales son utilizados en su gran mayoría por los establecimientos de salud, aplicados a los pacientes, seguidos de los equipos médicos, insumos de laboratorio y demás, los cuales en conjunto se requieren para el apropiado funcionamiento del sitio sanitario.

4.1 Justificación y aplicación de metodología utilizada

Diseño de la investigación

Para la creación de esta investigación se implementó la metodología de la investigación documental y de la revisión bibliográfica, empleando el mecanismo de expertos, el motivo por el cual se usa esta clase de investigación es porque cumple con las pretensiones determinadas para conseguir la información que se requiere en el desarrollo del presente trabajo.

Teniendo conocimiento de los diferentes mecanismos que existen para efectuar un trabajo de investigación, se usó el mecanismo de análisis de los datos, implementando una investigación minuciosa cualitativa acerca de los datos alcanzados, también se consideró la investigación de campo con la ejecución de entrevistas a los directivos expertos y a cuestionarios que se encuentren enfocados a determinar los propósitos de la investigación. Se usó el recurso de la entrevista, la cual ayudó a conseguir de forma ágil y precisa la información, la misma que fue ponderada numéricamente para su posterior evaluación.

Hernández (2016), indica que el enfoque cualitativo se basa en recolectar los datos de persona eruditas o que tienen intervención en el problema que se está abordando, ayudado a través de sus conocimientos, perspectivas y experiencias a la descripción de esta. Por lo cual en la presente investigación se ha desarrollado un enfoque cualitativo, recopilando la información.

Este enfoque fue usado en el estudio, para establecer los aspectos que se encuentran asociados a los resultados de las entrevistas con los directivos del área; con cuestionarios orientados a determinar los propósitos del estudio. Se usó el recurso de la entrevista con abiertas interrogantes la cual ayudo a alcanzar de forma ágil y precisa la información y que se la resuma en información matemática y numérica para que después sea evaluada.

Por otra parte, se usó al enfoque cualitativo para poder acceder a la información, la cual tuvo la capacidad de expresarse de manera práctica de la realidad (Monge, 2019). La cual determina que los datos recolectados se los puede presentar de manera cualitativa para que se conozca la situación que es objeto de estudio.

De acuerdo a Roberto Sampieri, en su texto *“Metodología de la investigación”*, indica que la metodología científica es el procedimiento que, usando el método científico, posibilita que se consigan más conocimientos en el área de la realidad social. (Investigación Pura) o en su defecto es una investigación sobre un suceso para que se puedan reconocer los requerimientos o los inconvenientes a efectos de implementar los conocimientos con fines prácticos (Hernández Sampieri & Fernández Collao, 2016).

Según (Kerlinger, 2018), en el procedimiento del presente estudio y por sus características se determinó usar un estudio descriptivo, el mismo que fue tomado ya que los procedimientos tuvieron tal dificultad, que fue fundamental describirlo de la forma más puntual y detallada posible. Fue relevante conseguirlo desde el marco descriptivo ya que aquello permitió abordar la actual situación de la problemática señalada en el proyecto.

El presente estudio fue de clase cualitativa y descriptiva, con el fin de establecer el nivel de satisfacción de los usuarios de salud, acerca del servicio de retiro de mercado de medicinas en la empresa farmacéutica, para ello se aplicó una entrevista con la intervención de tres principales directores de la empresa farmacéutica los cuales son los proveedores del medio de abastecimiento.

El universo de este estudio estuvo conformado por 2 personas que trabajan en la empresa farmacéutica, en la parte gerencial y que tienen la potestad de decisión, empleados que tienen a su cargo el procedimiento de compras, de almacenamiento y de distribución de suministros, medicinas y equipos. De igual forma se realizó una entrevista con el Gerente General de la empresa farmacéutica y el encargado de abastecimiento.

Instrumento de la investigación

La herramienta de este estudio, fue realizar una entrevista estructurada donde se efectuaron interrogantes validadas con el propósito de saber la satisfacción de los requerimientos de los usuarios del medio de abastecimientos, partiendo de sus vivencias y de la actuación en el sistema. Para calcular el sistema se usaron las variables siguientes:

- La actuación del sistema de abastecimientos.
- La actuación de los procedimientos internos.
- Adquisición, manejo y disposición de las medicinas.
- Gestión en los procedimientos de compras y de negociación.
- Gestión de inventarios.

Los resultados

De acuerdo al análisis de los datos conseguidos por la entrevista, se refleja el nivel de insatisfacción de los clientes del sistema de suministros. Por lo tanto, se puede concluir que la falta de gestiones por parte de la gerencia es responsable de esta situación, no obstante, de dicha conversación con la gerencia general, se le hace responsable por su incapacidad al proveer los recursos necesarios. Este motivo representa el 99% de los inconvenientes en el proceso de retiro de mercado de medicamentos.

En lo que respecta a la entrevista realizada al jefe de dotaciones, se evidencia la falta de implementación de metodologías apropiadas en el proceso

del retiro de medicinas, especialmente los de procesos internos. Así mismo, se evidencia que el sistema informático de inventarios no proporciona la evaluación de las disposiciones finales de los medicamentos retirados.

Además, se evidencia que el desconocimiento de la normativa legal vigente por parte de la industria farmacéutica, no ha permitido implementar adecuados procedimientos para ejecutar los procesos de retiro de mercados de medicamentos, de forma rápida y eficiente dentro de los tiempos establecidos.

4.2 Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades

Las relaciones presentes entre la comisión sanitaria y el agrado de los clientes, ha determinado que las empresas farmacéuticas se encuentren en constante actualización transformación e implemente nuevas ideas a la gestión hospitalaria, donde las exigencias de los usuarios son de mayor demanda. Por lo cual las personas se encuentran capacitadas en lo que respecta a la gestión estratégica, económica, administrativa, recursos humanos, logística y abastecimiento, complementando aquello con conocimientos de la Tecnología de información en los servicios de retiro del mercado de medicamentos.

El proceso de retiro de mercado de medicamentos es una parte esencial de la gestión sanitaria y requiere de un enfoque estratégico, coordinación logística y conocimientos en tecnología de la información para garantizar la seguridad y satisfacción del usuario.

La gestión gerencial

La gestión gerencial es el que se adapta a las demandas del mercado debido a las modificaciones demográficas, las epidemiológicas y demás clases

de enfermedades endémicas, son los que influyen sobre los directores técnicos a que realicen innovaciones acerca de los servicios de salud y poder brindar soluciones efectivas, por lo cual se debe preparar modelos nuevos de gestión de procesos, apoyada en una adecuada planificación, en la atención al usuario, en las admisiones, en el poder administrativo y en el ámbito económico, en la calidad, la comunicación y en la asesoría jurídica como principales.

Las capacidades y limitaciones de la gestión gerencial

La Gerencia es responsable frente a las disposiciones de las autoridades de control, por lo que en ocasiones es una limitante para obtener resultados eficaces durante los tiempos establecidos en el proceso del retiro del mercado de medicamentos.

Tabla 2. *Análisis FODA de la Gestión gerencial de la empresa*

Análisis FODA Gestión Gerencial			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
F01 El personal está debidamente capacitado	D01 No se tiene stock de medicinas básicas en ciertos momentos lo que conlleva a la migración de pacientes a otra entidad	O01 La estructura de la empresa farmacéutica le posibilita el dimensionar las instalaciones y el gestionar áreas nuevas para bodegas de medicamentos	A01 Las designaciones de los fondos para adquisiciones retrasan la frecuencia y no posibilitan un apropiado retiro del mercado de medicamentos

Nota: Se muestra el análisis FODA de la gestión gerencial. Fuente desarrollo del autor.

En la tabla 2 se ubicaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; tomando relevancia que las designaciones de los fondos para

adquisiciones en la organización, retrasan la frecuencia y no posibilitan un apropiado retiro del mercado de medicamentos.

La gestión estratégica de marketing

La gestión del marketing tiene como misión el rescatar y exaltar el prestigio de la empresa, mediante estrategias que evidencien las ventajas que tiene la empresa farmacéutica, ejecutando estrategias implementada a los servicios de salud, intentando integrar las dimensiones y la percepción que el usuario tiene con respecto a la calidad del sistema de salud. Por lo cual se debe crear ideas innovadoras, cuando se evidencia que la calidad de los productos ofertados por la empresa farmacéutica no crea una ventaja en la competencia, sino que brinda un prestigio de la empresa para con el público, es por tal que la empresa farmacéutica se ubica entre los más importantes del sector.

Las capacidades y las limitaciones de la gestión estratégica de marketing

La gestión del marketing lleva a la corporación los programas y los planes preventivos; pese a que la empresa farmacéutica cuenta con profesionales de la salud, la disminución en los recursos es lo que ha limitado las actividades y sobre todo en lo que respecta al adecuado retiro del mercado de medicamentos.

Tabla 3. Análisis FODA - Gestión de marketing

Análisis FODA de la Gestión del Marketing			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
F02 La empresa farmacéutica cuenta con un prestigio en el área de influencia debido al impacto de sus servicios	D02 No se resalta la intervención de instituciones privadas dentro de las alianzas comerciales	O02 Probabilidad de obtener medicamentos en los tratados internacionales, sin embargo, los trámites son prolongados	A02 Si no se designan los fondos no se puede desarrollar un adecuado retiro del mercado de los medicamentos ni cumplir los plazos.

Nota: Se muestra el análisis FODA de la gestión de Marketing. Fuente desarrollo del autor.

En el caso de gestión de marketing; toma relevancia que si no se designan los fondos no se puede desarrollar un adecuado proceso de retiro del mercado de los medicamentos ni cumplir los plazos establecidos por el ente regulador.

La gestión administrativa y de recursos humanos

El desarrollo nacional de las empresas farmacéuticas a nivel nacional es fundamental, dado a que conforme la institución crece es más compleja y complicado cumplir con los propósitos de planificación estratégica. La gestión de la administración se la señala como el procedimiento de control de las actividades con el objetivo de conseguir más productividad y obtener los objetivos planteados.

En lo que respecta al esquema de gestión de administración Estratégica en la que se incorporan la Gestión de los Recursos Humanos se ha elaborado ante los frentes del equipo de permanente mejora, que es una agrupación encargada de plantear acciones de mejora sostenible a los procedimientos para

reducir falencias con el uso de sistemas informáticos, de tal forma que se haga provecho de los recursos de la empresa farmacéutica de manera eficaz.

Las capacidades y limitaciones de la gestión administrativa y de recursos humanos

La empresa farmacéutica cuenta con profesionales capacitados para brindar servicios de vocación profesional; no obstante, se han visto limitadas en varias ocasiones dado al incumplimiento en la designación de los fondos para que se atiendan las remuneraciones, aquello ha generado que el personal se vea en la limitación de sus funciones y de sus horarios. Adicional, el personal de administración puede tener limitaciones para participar en los controles de retiro de medicamentos debido a la carga de trabajo existente, lo cual puede representar un desafío para garantizar una gestión efectiva del proceso de retiro de medicamentos.

Tabla 4. *Análisis FODA - Gestión de administración y talento humano*

Análisis FODA de la Gestión de administración y de los recursos humanos			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
F03 Personal capacitado con las debidas especializaciones para prestar servicios en las distintas áreas	D03 Limitaciones en la intervención de la gestión de control para la adquisición y disposición de los recursos para el proceso de retiro de medicamentos	O03 Ser partícipe en acuerdos para el intercambio del personal con las entidades internacionales	A03 La inapropiada designación de recursos de parte del nivel medio para la cancelación de la nómina desmotiva el clima laboral

Nota: Se muestra el análisis FODA de la gestión de administración y de recursos humanos.

Fuente desarrollo del autor.

La evaluación determinó en el caso de la gestión de administración y talento humano, es importante tener en cuenta que la inapropiada designación de recursos de parte del nivel medio para la cancelación de la nómina desmotiva el clima laboral.

La gestión financiera

La gestión financiera es la designada para el manejo eficaz de los recursos económicos en conjunto con las partes contables, los presupuestos y la tesorería. La empresa farmacéutica ha procesado los rubros siguientes según el presupuesto del 2023.

Tabla 5. *Presupuesto institucional de empresa farmacéutica*

Presupuesto Inicial	Gasto planificado	Gasto ejecutado	Inversión planificada	Inversión ejecutada	Presupuesto utilizado
\$8.000.000	\$6.000.000	\$4.500.000	\$3.500.000	\$2.100.000	60 %

Nota: El análisis muestra que la empresa ha utilizado el 60% del presupuesto asignado. Fuente desarrollo del autor.

Las capacidades y las limitaciones de la gestión financiera

La gestión económica señala que los valores de los gastos se han efectuado de forma eficiente de acuerdo a las políticas establecidas, lo que quiere decir que la gestión realizada es apropiada y eficaz, tomando en consideración el stock de medicinas.

Tabla 6. Análisis FODA - Gestión económica

Análisis del FODA de la Gestión Económica			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
F04 La gestión económica es la que ha cubierto un porcentaje apropiado del presupuesto de los gastos corrientes y de inversión de manera eficaz	D04 Los gastos para los procesos de retiro de medicamentos solo han sido atendido en el 18%.	O04. Elevada capacidad de financiación por un largo plazo, en determinar los programas de abastecimiento de medicinas con los proveedores.	A04. Los proveedores de recursos necesarios están inconformes debido al retraso en el pago de sus contratos.

Nota: Se muestra el análisis del FODA de la Gestión Económica. Fuente desarrollo del autor.

Evaluar la situación interna de la organización, es relevante ya que permite observar que los proveedores de recursos necesarios están inconformes debido al retraso en el pago de sus contratos.

La gestión operativa, abastecimientos y logística

La gestión operativa se refiere a la planificación, coordinación y control de las actividades diarias de la empresa, incluyen la optimización de procesos, la asignación efectiva de recursos, el cumplimiento de estándares de calidad y la mejora continua.

La gestión de abastecimientos se asegura de contar con los recursos necesarios para llevar a cabo las debidas operaciones, implica la adquisición y administración de materias primas y principios activos. Las capacidades en esta área incluyen la identificación de proveedores confiables, la negociación de

contratos favorables, el seguimiento de inventarios y la gestión de la cadena de suministro (Monczka, Handfield, Giunipero, & Patterson, 2015).

La logística abarca el transporte, almacenamiento y distribución eficiente de los productos. Las capacidades logísticas incluyen la planificación de rutas, el manejo de almacenes, el seguimiento de envíos y la optimización de la distribución. Una gestión logística efectiva permite minimizar costos, reducir tiempos de entrega y mejorar la satisfacción del cliente (Coyle, Langley, Gibson, Novac, & Bardi, 2017).

La gestión de operación, el abastecimiento y la logística conforman los procedimientos de apoyo dentro de la cadena de valor los cuales son los servicios de mayor demanda y desempeñan un papel importante en el funcionamiento eficiente de la empresa (Porter, 2017).

Las capacidades y limitaciones de la gestión operativa, abastecimientos y logística

Los servicios de la empresa farmacéutica necesitan de una pertinente gestión de operación, abastecimiento y logística para cumplir con los objetivos establecidos y mantener la satisfacción de los clientes.

La gestión operativa puede presentar limitaciones como la posibilidad de enfrentar problemas imprevistos, la necesidad de adaptarse a cambios rápidos y la dificultad para mantener un equilibrio entre la eficiencia y la flexibilidad operativa, la gestión de abastecimientos puede limitarse en incluir la dependencia de terceros, la volatilidad de precios y condiciones del mercado, y los posibles retrasos en la entrega de productos y la parte logística pueden limitarse con los imprevistos en la cadena de suministro, restricciones

regulatorias, fluctuaciones en la demanda y la necesidad de contar con una infraestructura logística adecuada.

Tabla 7. Análisis FODA - Gestión de operaciones, abastecimientos y logística

Análisis FODA de operación, de abastecimiento y de logística			
Fortaleza	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
F05. Capacidad de operación apropiada para atención de salud y adecuado servicio de logística para movilización de retiro de medicinas.	D05 No tiene un correcto sistema de abastecimiento de las medicinas	O05 La contratación de proveedores donde compitan de manera transparente en el suministro de las medicinas	A05 El cumplimiento de contratos por parte de los proveedores conlleva a la disminución considerable del stock de medicinas.

Nota: Se muestra el análisis del FODA de la Gestión operativa, abastecimiento y logística.

Fuente desarrollo del autor.

En el caso de la Gestión de operaciones, abastecimientos y logística se ubica que el cumplimiento de contratos por parte de los proveedores conlleva a la disminución del stock de medicinas en la empresa farmacéutica.

La gestión de las tecnologías de información y comunicaciones

La gestión gerencial se respalda en un sistema informático, en lo que respecta a la comunicación dentro de las redes sociales en el año del 2023, se han receptado 12000 visitas a la red social de Twitter y para Facebook de 18000 visualizaciones.

Las capacidades y las limitaciones de la gestión de Tics y comunicaciones

La empresa farmacéutica. Se encuentra provisto de una unidad informática que sostiene servicios de tecnología de operación respaldado por los métodos que posibilitan incorporarse a las redes de entidades públicas, además de procedimientos que no se pueden incorporar, dicha unidad necesita de una inversión colosal para establecer un método de inspección de medicinas.

Tabla 8. *Análisis FODA - Gestión de TICS*

Análisis FODA Gestión de Tics y comunicaciones			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
F06 Los sistemas de la empresa posibilitan una relación eficaz entre los distintos servicios de salud.	D06 No se tiene un adecuado sistema de gestión de inventario enfocado en la revisión de stock de mediciones.	O06 Hay investigaciones para la integración de redes informáticas.	A06 Limitación de los recursos no posibilita el aplicar mejoras en el Área de informática.

Nota: Se muestra el análisis del FODA de la gestión de Tecnologías de Información y de la comunicación. Fuente desarrollo del autor.

En relación al FODA de gestión de TICS, se observa como aspecto relevante que los sistemas de la empresa permiten una comunicación efectiva entre los diversos servicios médicos y que la falta de recursos impide la implementación de mejoras en informática.

La gestión de los servicios sanitarios

La gestión de servicios que brinda la empresa a clínicas y hospitales de todo el país, está establecida por medicamentos apropiados para la adecuada prestación integral según la normativa.

Las capacidades y limitaciones de la gestión de los servicios de clínica y hospitalización

El inadecuado proceso de retiro de medicamentos no posibilita el consolidar apropiadamente el servicio por ello se requiere efectuar una investigación en la cadena de suministros de los servicios sanitarios.

Tabla 9. *Análisis FODA - Gestión de los servicios de clínica y hospitalización*

Análisis FODA de la Gestión Clínica y de la Hospitalización			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
F07 Los servicios que se brinda en el ámbito de clínica y de la hospitalización son apropiados y se los considera como una atención integral.	D07 El no tener insumos y recursos adecuados para el proceso de retiro de medicamentos es lo que debilita la atención	O07 Se puede alcanzar los recursos requeridos mediante las gestiones con los demás proveedores dado a que no se ha cerrado las conversaciones para efectuar tratados y negociaciones	A07 Un inapropiado proceso de retiro de medicinas crea una insatisfacción social y una antipatía en los centros de salud que se les brinda el servicio.

Nota: Se muestra el análisis del FODA de la gestión Clínica y de la Hospitalización. Fuente desarrollo del autor.

5. Propuesta de solución del problema identificado

El plan estratégico dentro de la empresa farmacéutica contiene el procedimiento racional; el cual fue estudiado minuciosamente dado a que se basa en pronosticar los lineamientos de acuerdo a como la empresa farmacéutica tiene que funcionar, el plan estratégico se fundamenta en aumentar la eficacia y la seguridad de los servicios medicinales, los mismos que van desde la atención sobre el retiro del mercado de medicina hasta en la obtención del financiamiento para su operatividad, logrando así incrementar la productividad de la entidad y se optimiza el prestigio de la organización.

5.1 Planeamiento estratégico

El plan estratégico posibilita que se encuentren las falencias y que se anticipe las correcciones necesarias, a más de esto también facilita determinar el marco apropiado para tomar decisiones acordes a la visión y misión de la empresa, considerando a terceras partes como componentes relevantes de la gestión de la empresa farmacéutica.

Análisis Macro entorno (Pestel)

El análisis PESTEL es un método analítico utilizado para evaluar los factores macroambientales que pueden afectar a una organización, ayudando a comprender el entorno externo y poder identificar oportunidades y amenazas que pueden surgir de estos factores. Permite a las empresas anticipar y adaptarse a los cambios y tomar decisiones estratégicas informadas (Wang, 2019).

Tabla 10. *Análisis Pestel del Macro entorno de la empresa farmacéutica*

Análisis	Variable	Significado	Pregunta clave	(A)menaza	Describa amenaza u oportunidad	¿Por qué?	Impacto sobre empresas farmacéuticas			Probabilidad de ocurrencia		
				(O)portunidad			Incidencias acerca de las corporaciones farmacéuticas			Posibilidad de la ocurrencia		
				(N)eutral			Alto	Medio	Bajo	Alto ≥ 75%	Medio ≥ 50% - 75%	Bajo < 50%
Político	La estabilidad política	Métodos políticos para mantener bajos inconvenientes y solucionarlos con éxito, con el fin de tener una permanencia en las funciones del gobierno	¿Puede haber estabilidad política a nivel nacional para que el gobierno concluya su periodo?	A	La Asamblea Nacional en su mayoría es de una determinada fuerza política	Imposibilita al gobierno que se tomen medidas y efectuar las acciones Provoca inestabilidad política Genera manifestaciones y paros		X			X	
	Política de impuestos	Hace referencia al manejo de la estructura y de la administración impuesta al país, donde el gobierno decide incrementar, reducir o generar nuevos impuestos.	¿Se puede prever la creación de impuestos nuevos?	N	No existe propuesta de impuestos	Reforma se la envió al año pasado			X			X
	Actitud del Gobierno	Abierto al diálogo y al respaldo del área empresarial del estado	¿Va a tener el gobierno una apropiada disposición y la apertura a los empresarios?	O	Hay un plan de inversiones	Ecuador debe de atraer inversiones (áreas francas) (ZEDES)	X			X		

Económico	Incremento Interno Bruto	El PIB calcula el valor de la producción con valores finales del mercado efectuados en las fronteras del país	¿El incremento del PIB va a ser mayor, igual o menor ante lo del año anterior?	O	El aumento en el año del 2022 fue del 4.2%	El desempeño cada tres meses	X			X			
	La inversión extranjera	La inversión en el país de entidades internacionales, mediante el establecimiento de filiales o la adquisición de empresas conformadas	¿El medio socio-financiero a nivel nacional posibilita atraer más, igual o menor inversión internacional?	A	Los asuntos políticos y el incremento de la inseguridad limitan la inversión	Puede haber repercusión en los contratos.	X			X			
	Las tasas de interés	Valor que se paga por usar un dinero ajeno o el rendimiento que se consigue al prestar o realizar un depósito de dinero	¿La tasa de interés nominal, va a crecer, se va a mantener o se va a reducir ante el anterior año?	O	Las tasas de interés fluctúan	Reajutable		X			X		
	Los ingresos del estado	Tributarios y no tributarios, los primeros son mediante el cobro de los impuestos y los aranceles y los segundos la comercialización del petróleo	¿El valor del petróleo va a cubrir el presupuesto de los ingresos del área pública?	O	El valor puede variar, se estima un alza	Reajutable, pero en el año se ha aumentado en un 14.01%	X				X		

Económico			¿Las recaudaciones del fisco van a superar las metas planteadas para el próximo año?	O	Únicamente en abril del 2023 se han recaudado \$2.188 millones, aquello representa ante el 2021	Desempeño mensual	X			X		
	Gasto del gobierno	Los gastos del estado están divididos en dos proporciones: los gastos corrientes que es la cancelación de los salarios que realizar el estado a sus trabajadores, las adquisiciones de servicios y de bienes de transferencias y de intereses. Los gastos de este capital le corresponden solamente a la inversión.	¿Se va a mantener o se va a reducir la inversión del estado en las obras?	N	No deja ningún tipo de liquidez para realizar obras, lo cual está ayudando a que se tape el hueco fiscal el mismo que es grande y que no se tome más endeudamiento	Aumento de los ingresos del petróleo y de impuestos, lo cual no cubre el déficit fiscal, indican el exministro de Finanzas			X			X

Económico	Empleo	El nivel de empleo se lo calcula de acuerdo al índice de empleo el mismo que es el porcentaje de cada ciudadano económicamente activo, es decir, que se encuentre trabajando. El PEA se trata de la población que está eficazmente en el mercado laboral. Es la población que tiene la capacidad física y jurisdiccional para realizar las funciones o vender su fuerza laboral.	¿El índice de empleado, va a aumentar, se va a mantener o se reducirá a comparación del anterior año?	A	Va a aumentar debido a la activación financiera dado a la pandemia algunas variables se encuentran perjudicando dicho indicador	Se ha posibilitado la reactivación financiera		X		X		
	Salario Real	La cantidad de los servicios y de los bienes que pueden comprar asociado con el ingreso que percibe cada persona	¿Se ha aumentado el salario en los consumidores?	N	Aumento del USD 25	Años tras año se incrementa el salario		X		X		
	La dolarización	Modelo financiero en el cual un país incorpora como moneda nacional el dólar	¿El gobierno va a manejar el modelo monetario de la dolarización?	O	Si, es la opción más factible por el momento	Posibilito que se controle la inflación y que se establezca la economía luego de una de las peores crisis económicas		x		x		

Económico	Inflación	Incremento persistente de forma general de los precios de servicios y bienes de una economía que consecuente junto con la pérdida del valor adquisitivo de esta moneda. Aquello quiere decir que no se puede hablar de una inflación si uno de los precios aumenta ante una tendencia general mientras que lo demás están bajando	¿La inflación de este periodo será mayor, igual o menor frente a la del año anterior?	A	Será mayor	Crisis financiera, problemas de guerra y postpandemia		x		x		
	El financiamiento	Probabilidad que se pueda acerca de manera fácil a un crédito por un corto o largo tiempo	¿Existe disponibilidad suficiente de los créditos por un corto y largo plazo?	N	La Corporación Financiera a nivel Nacional señala que si mediante la suscripción de 13 tratados	Latinoamérica afronta un panorama de bajo aumento con la disminución de estímulos financieros y con la preocupación política		x			x	
	Materia prima	Los insumos que se usan para la producción de los bienes o de los consumos, pueden ser de consumo, de origen vegetal, animal o mineral	¿Se la prevé una proporcionalidad en el incremento del aluminio?	N	Aumento en los valores de la fabricación del block y de la agrupación de los componentes del motor	En términos generales el aumento de los metales de la utilidad común, va a tener un aumento de sus valores dado al aumento del mercado y de los insumos y del MP de la producción			X			X

Económico			¿El valor del acero se aumentó en el próximo año?	N	Aumento en los valores de la elaboración de la carrocería	Es probable que el valor del acero se aumenta, esto es dado a los elevados valores de los insumos de elaboración que en su mayoría son importados		X			X	
			¿El valor de los sensores, de componentes eléctricos, mecánicos que van a mantener el año próximo?	A	Aumento en el valor de los sistemas eléctricos/electrónicos	Todo señala que se va a aumentar el valor de dichos componentes dado a que algunos de estos son elementos creados en China, el valor de los fletes más los impactos de la pandemia repercuten todavía en la producción normal, no obstante, se indica a un crecimiento de este mercado hasta el 2026			X			X
	El comercio exterior	El intercambio de los servicios y de los productos entre dos o más estados	¿El área automotriz va a tener un desempeño que es desfavorable para el próximo año?	N	Inconvenientes o retrasos en las importaciones	Dado a la falta de los contenedores en las flotas navieras, los valores de transportar se han aumentado a más del conflicto bélico en el país de Ucrania perjudicando a la movilización de los insumos y materias primas		X			X	

Económico			¿El área de los operadores logísticos van a tener un favorable desempeño durante el próximo año?	N	Creación de plazas laborales	Se pretende que habrá un aumento durante el próximo año dado a que se requiere de una bodega, a más cantidad de producto, para que se abastezca el mercado y el no tener abastecimiento del mercado va a depender de los tiempos del tránsito de importaciones			X		X	
			¿El área automotriz va a tener un desempeño que será favorable para el próximo año?	N	La industria local vs La competencia internacional	Los ingresos del parque automotor internacional			X			X
			¿El área del ensamblaje automotriz va a tener un ventajoso desenvolvimiento el próximo año?	N	Excesivo costo	La mano de obra se va a encarecer vs el producto importado			X			X

Económico			¿El área de repuestos va a tener un desempeño que sea favorable para el próximo año?	N	La Demanda Comercial	No tiene un stock se tendrá que importar un producto			X		X	
			¿Las importaciones de carros incrementan el próximo año?	N	El conflicto entre Ucrania y Rusia ha generado complicaciones en los mercados	Las nuevas marcas, el diseño y la libertad de consumo			X		X	
			¿Las importaciones de los bienes del capital se incrementan en el próximo año?	N	La inversión local y la extranjera	Magnificar y estructurar logística acerca de la infraestructura comercial			X		X	
			¿El gobierno determina las políticas de la protección para prevenir el ingreso de los productos que sean competencia con la industria nacional?	N	Cero aranceles	Ecuador genero tratados con la UE para que se ingresen marcas nuevas			X			X

Social	La demografía	Investigación de procedimientos establecen la formación, la conservación y la desaparición de las poblaciones. Estos procedimientos son de movilidad, de mortalidad y de fecundación. La combinación de dichos fenómenos que son interdependientes entre sí establece la velocidad de los cambios de la población, ya sea en las dimensiones numéricas como también en su estructura.	¿El aumento de la población o la modificación en su distribución de las edades perjudica en la industria automotriz?	O	Más población	Mientras hay más población, hay más requerimientos		X			X	
	La migración	Se la denomina como migración a cualquier desplazamiento de la población que se crea desde un sitio desde un sitio de origen a otro	¿De qué forma repercute a los migrantes del financiamiento?	N	El nivel bajo de presupuesto no va a compensar el ingreso de la fuerza laboral	Los programas estatales de los apoyos para los migrantes ecuatorianos tienen menos presupuestos desde los últimos años de acuerdo a los datos del Ministerio de Finanzas			X			X

Social	Las modificaciones en los hábitos del consumo	Un hábito se trata de una conducta repetitiva de manera regular, de esta manera es una variación en esa conducta.	¿Se pretenden modificaciones del consumo que perjudiquen a la industria?	A	El aumento de las preferencias farmacéuticas	Durante las últimas décadas se ha venido creando una reducción paulatina en la alimentación de carne y de más inclusión de vegetales y de granos	X				X	
	Educación	El procedimiento multidireccional a través del cual se van a transmitir los conocimientos, los valores, los costumbres y las maneras de actuar. La educación no solo se genera mediante la palabra: se encuentra presente en las acciones, actitudes y sentimientos	¿Optimiza el grado de educación en Ecuador?	O	Más capacitación	El país ha optimizado de manera significativa en la calidad de educación por los últimos años	X			X		

Social	Cambios en estilo de vida	El estilo de vida se trata de una expresión que se implementa de forma genérica como un equivalente a la manera en la cual se entiende la vida, no solamente en el sentido del estilo de vida sino también el de un carácter en particular señalados en todos o en cualquiera de las áreas del comportamiento sobre todo en las costumbres o en la cotidianeidad, pero así mismo en la vivienda y del urbanismo	¿Puede existir cambios de estilo de vida que perjudiquen a la industria farmacéutica?	O	El teletrabajo es una modificación del hábito	Las encuestas indican que los consumos de los productos farmacéuticos se asocian principalmente con el grado de ingresos de los hogares y el grado de ingreso del jefe de hogar	X			X		
---------------	---------------------------	---	---	---	---	---	---	--	--	---	--	--

Social	Pobreza	Manera de vida que nace como fruto de la imposibilidad del acceso o de la carencia de las demás herramientas para que se satisfagan los requerimientos físicos o psíquicos básicas humanas que influyen en el deterioro de un nivel y de calidad de vida de las personas como es la alimentación, educación, vivienda, la asistencia sanitaria o el acceso al agua potable	¿Se incrementa o se mantiene o se reduce la pobreza en Ecuador?	A	La falta de trabajo	En diciembre del 2022 la pobreza el nivel de desempleo se encuentra en 4.1%, por los ingresos de manera nacional la cual es de 25.0% lo que va a representar una disminución de manera estadística relevante de 7.2 puntos porcentuales relacionado a junio del 2021		X			X	
Tecnológico	Enfoque de la industria en el esfuerzo tecnológico	Estudios científicos implementado en la industria farmacéutica para que se creen equipos de	¿Se estiman modificaciones relevantes en los equipos de la tecnología implementada de la industria?	N	Se señalan con el pasar del tiempo las tecnologías	Las maquinarias de vayan a facilitar la producción			X			X

Tecnológico		tecnología, o del software que optimicen la productividad	¿Se va a tener más disponibilidad del software enfocado en la industria?	N	Aplicaciones que vayan a facilitar relacionados con el cliente	Software que se enfoquen relacionados con el cliente y la administración		X			X	
		¿La reducción de los valores de la comunicación de los datos, voz de internet, etc., repercute en la industria?	O	Nueva tecnología en el internet	Se pretende que Ecuador pueda llegar a una red de más avanzado internet		X				X	
		¿Se esperan cambios significativos de más disponibilidad o de más costos en el uso de la tecnología implementado en el procedimiento de la distribución?	N	El negocio de la distribución sin dudarlo se encuentra en crecimiento por lo de abaratar los valores es fundamental	Debido a que el valor de más adquisición de volumen de la venta			X			X	

Ambiental	Las regulaciones y los amparos ambientales	La regulación ambiental tiene por propósito incentivar la creación y el mantenimiento de los bienes del estado que se relacionan con el desarrollo sustentable. Hace referencia al uso más eficaz de los materiales de insumo, un control optimo, creatividad en el diseño organizacional; la minimización de los riesgos, la disminución de los costos y de la disposición y el manejo de efluentes, residuos y emisiones, la recuperación de los desechos entre demás aspectos.	¿Se estiman medidas o dictámenes ambientales por un corto o un mediano plazo que perjudiquen las actividades de producción de la industria farmacéutica?	O	Que se cumplan con las medidas ya determinadas	Aplicación de la tarjeta sanitaria		X			X	
-----------	--	---	--	---	--	------------------------------------	--	---	--	--	---	--

Ambiental	La responsabilidad social	La responsabilidad social de la corporación es un término al cual se hace referencia al conjunto de las obligaciones o del compromiso, legal, ético ya sea nacional como internacional los cuales se derivan de los aspectos sociales, laborales y medioambientales	¿El asunto de la responsabilidad social empresarial va a perjudicar las actividades de producción?	O	Se pueden efectuar campañas con ciertas fundaciones	Recaudar un producto excedente y un correcto estado que se lleve de manera periódica en el área social		X				X	
	Política salarial	La agrupación de directrices que el estado impone en el asunto salarial	¿Se estima que el estado aplique una política salarial que perjudique la industria?	A	El aumento del sueldo que el estado efectúa de manera anual	Enfocado en el 2023 se pretende un aumento en el sueldo básico		X				X	
Legal	Las regulaciones de la seguridad	Agrupaciones de las medidas indicadas por las entidades pertinentes de seguridad industrial que buscan reducir el riesgo laboral en la industria cuya implementación es obligatoria	¿Se estima el requerir aplicar medidas de seguridad industrial que perjudiquen a la industria farmacéutica?	N	Más incorporación de los insumos y de las importancias que van a demandar en la aplicación de las nuevas regularizaciones en lo que respecta a lo ambiental y a la seguridad	Se va a encontrar sujeto a las regulaciones que hay se seguridad y de salud		X					X

Legal	Regulación de precios	Es la señalización de un valor máximo enfocado en los productos que comercializa una industria	¿Se estima que el estado aplique una política de un control o de la regulación de valores en la industrial automotriz	A	Pero perjudica el aumento de la canasta básica	Se encuentra en dependencia de la situación financiera del país	X					X	
	Normativa de la implementación del contrato	El contrato de la concesión comercial es la convención que un comerciante denominado concesionario pone a su corporación la distribución en el servicio de un comerciante o industrial, para que se asegure de manera exclusiva acerca de un territorio establecido por un tiempo indicado y de acuerdo a la vigilancia del concedente.	¿Se estiman normativas más severas en la implementación de los contratos comerciales?	N	No perjudica de manera directa	El consumo local			X				x

Nota: Se muestra el análisis Pestel del macro entrono realizado a la empresa. Fuente desarrollo del autor.

Tabla 11. Ponderación del Análisis Pestel del Macro entorno de la empresa

Factor	Amenaza	Neutral	Oportunidad	Total	%
Político	1	1	1	3	7%
Económico	4	13	5	22	54%
Social	2	1	3	6	15%
Tecnológico	0	3	1	4	10%
Ambiental	0	0	2	2	5%
Legal	2	2	0	4	10%
Total	9	20	12	41	100%
%	22%	49%	29%	100%	

Nota: En el sector económico se presenta una alta amenaza (54%) debido a múltiples factores identificados. Sin embargo, se identifican neutralidades (49%) y oportunidades (29%) lo que significa desafíos como posibilidades para la empresa. Fuente desarrollo del autor.

Esta evaluación posibilita analizar la repercusión de los componentes externos que se encuentran fuera de control de la corporación, pero que pueden perjudicar al desarrollo de este. Dado a la situación que se encuentra atravesando el país, en asuntos políticos, financieros y de inseguridad se presentan amenazas, así mismo hay varias oportunidades como ventajas y brindar un servicio diferenciado a los futuros clientes.

Análisis FODA

Fortalezas

La empresa farmacéutica tiene una moderna y apropiada infraestructura, la cartera de servicios que brinda es amplia, proporciona atención en distintas especialidades, tiene profesionales competentes, un servicio de tecnología alto y es un referente de la salud a nivel nacional.

Oportunidades

La calidad y el prestigio que proporciona la empresa farmacéutica y además las interrelaciones entre las distintas áreas de salud, es lo que le dan una posición en los centros de salud a nivel nacional, por lo que proporciona las probabilidades que su cobertura de salud se amplíe, así mismo tiene la capacidad de agrandar la infraestructura para optimizar más la atención al usuario.

Debilidades

Las debilidades más relevantes de la empresa farmacéutica se basan en el retiro de mercado de las medicinas, que el personal no cuente con la capacitación del almacenaje y la disposición de medicamentos, así también como un sistema no apropiado para la vigilancia y organización de las medicinas.

Amenazas

Las amenazas se reflejan en no tener los recursos económicos dado a que son tramitados en superiores instancias de los cuales retrasan el pago a los proveedores con una elevada posibilidad de suspender el abastecimiento de insumos, de equipos y de medicinas.

Tabla 12. *Análisis Matriz IFE y EFE*

		Matriz IFE	
		Fortalezas -F	Debilidades -D
		Calidad del producto Localización Personal con experiencia Actual y adecuada infraestructura Cartera de servicios amplia	No capacidad de almacenaje y disponibilidad de los medicamentos Sistema no adecuado para el control y la planificación de las medicinas.
Matriz EFE	Oportunidades -O	Estrategias FO	Estrategias DO
	Prestigio y calidad brindada Interrelación distintas áreas de salud Posicionamiento a nivel nacional Cobertura de salud amplia	Personal con experiencia y dedicación en sus labores Proporciona mejor servicio	Campaña fuerte por redes sociales Aprovechar los lanzamientos con promociones.
	Amenazas -A	Estrategias FA	Estrategias DA
	Inestabilidad política Altos niveles de inseguridad Manifestaciones, estados de excepción Alto nivel de competidores Consumidores poco fieles Previa autorización de recursos financieros ocasiona retrasos y suspensión de abastecimiento de los proveedores	Ofertar productos de calidad diferentes a los de la competencia	Promociones para los clientes frecuentes

Nota: Análisis de posibles estrategias para lograr metas y objetivos. Fuente desarrollo del autor.

Del desarrollo de la matriz se desprenden estrategias necesarias; que puntualizadas corresponden a tener personal experimentado y comprometido con su trabajo, ofrecer productos superiores a los de la competencia; tener una campaña efectiva en las redes sociales, aprovechar los lanzamientos y generar descuentos para clientes frecuentes.

Análisis (Porter)

La evaluación se efectúa de acuerdo a un método de Michael Porter y conforma un recurso que le posibilita a la entidad el identificar la opción de mejora y junto con ella el crear métodos competitivos (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2019).

El análisis de estas cinco fuerzas es una herramienta que ayuda a comprender el entorno competitivo de la industria y permite identificar oportunidades y amenazas, así como tomar decisiones estratégicas, siempre y cuando se evalúen la negociación de compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de las nuevas entradas, la amenaza de productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad, para mejorar la posición competitiva (Porter , ME, 2008).

Este enfoque proporciona un marco estructurado para analizar los factores claves que influyen en la competencia en una industria. Sin embargo, es importante recordar que el análisis de estas fuerzas es solo una herramienta y debe considerarse en conjunto con otros factores relevantes en el entorno empresarial.

Tabla 13. *Matriz Porter también conocido como las cinco fuerzas de Porter*

Cinco fuerzas de Porter	Variable	Significado	Pregunta clave	(A)menaza (O)portunidad (N)eutral	Describe amenaza u oportunidad	¿Por qué?
1.- Amenaza a los nuevos competidores. Empresas que en el momento no se encuentren participando en la industria pero que cuenten con la capacidad de realizarlo si lo deciden	Lealtad a la marca	Presencia de productos de una empresa, esto obliga a que participantes nuevos gasten más por superar la lealtad de los clientes.	¿Hay lealtad de la marca de los clientes hacia la corporación?	O	Nueva compañía en el mercado	Hay competidores con la marca determinada, por lo cual se deberá potenciar una correcta estrategia en el mercado
	Lo requerimientos del capital	Requerir invertir en recursos económicos para que se ingrese al mercado	¿Puede un competidor potencial alcanzar los recursos económicos para su ingreso a la industria?	A	Montar una fábrica que necesite de recursos económicos	Elevada inversión en maquinarias
	El acceso a los canales de la distribución	Asegurar la distribución de productos y servicios, con reducidos valores	¿Puede ser más sencillo para un competidor acceder a canales de distribución?	A	Las corporaciones de masivo consumo son los aliados estratégicos	Los medios de distribución directo
			¿Hay marcas nuevas de la categoría en el ámbito internacional?	N	Marcas nuevas	De Ecuador para el mundo
	Beneficios del costo absoluto	Crear métodos de producción superior, debido a que grandes corporaciones representan menos riesgos que las firmas ya determinadas, si estas últimas tienen una ventaja del costo absoluto, reduce las amenazas del ingreso.	¿La empresa puede explotar los beneficios del costo absoluto que disuadan competidores potenciales de ingreso a la industria?	O	La diferenciación en la categoría	El plan de mercadeo

	Las economías de la escala	Costo relacionado con las empresas de magnitud, si las ventajas de costos son relevantes se afronta a un nuevo dilema en ingresar en una pequeña escala y que se soporte una relevante desventaja en los costos o que se corra con el riesgo de ingresos en gran escala.	¿Puede la compañía alcanzar importantes economías de escala que funcionen como barrera de ingreso en la industria?	O	Tecnología de punta	Inversiones adecuadas
	La política gubernamental	El gobierno tiene la capacidad que se limite o que se evite la competencia de las industrias con controles como necesidades de licencias y el limitado acceso a la materia prima.	¿Señalará el gobierno controles o las necesidades especiales que vayan a impedir el potenciar a los competidores que ingresen en la industria?	A	Mercado libre	Política de estado
2.- El poder de negociación de los proveedores. Son una amenaza cuando se encuentran en la capacidad que se imponga un valor que una empresa tiene que cancelar por el insumo o el de limitar la calidad	La presencia de los insumos reemplazados	Producto comercializado con elevadamente diferencias, no tiene muchos sustitutos y es fundamental para la empresa, la negociación es una amenaza.	¿Disponibilidad de que los ingredientes sean reemplazados?	N	Mercado libre	Política de estado
	Integración vertical	Cuando es viable que el cliente cree sus propios insumos, aquí el poder de negociación el inferior	¿Probabilidad que algunos proveedores se transformen en competidores del área?	A	La extensión en la cadena de producción	La política de estado
	La dependencia	Productos diferenciados que es costoso el cambiar de proveedor.	¿Ingredientes exclusivos para la empresa?	O	Alianzas estratégicas	La política de estado

		¿Dependencia de proveedores?	N	Hay algunas corporaciones proveedoras	La industria farmacéutica
		¿Dependencia marcada con los proveedores de ingredientes?	N	Hay mucha oferta del banano para el producto	La industria farmacéutica
La concentración de los proveedores	Si la industria se encuentra dominada por muy pocas empresas proveedores se va a tener más poder de negociación	¿Hay algunos proveedores de la materia prima?	O	Hay muy pocos productores	Industria farmacéutica
		¿Se ha definido la estrategia antes los proveedores principales?	O	Valores y cantidades, fechas de entrega	Calidad de materia prima
		¿Hay amenaza del aumento de valores en las materias primas?	O	Valores estables	Compras por volumen
Importancia del proveedor	Cuando no es un cliente significativo, su bienestar no va a estar dependiente de la empresa y por tal no hay razones para disminuir los valores	¿La empresa es un cliente importante?	N	Mercado exportador, pero también interno	ventas locales
		¿Se cuenta con un eficiente abastecimiento con los proveedores?	O	Proveedores calificados	Proveedores regionales
		¿Cómo se va a calificar la gestión del proveedor en la aportación de productos nuevos?	N	Estratégicas alianzas	Valor, volumen
		¿Son apropiados los valores de las materias primas relacionados a la industria?	N	Valores semejantes	Valor, volumen

3.- El poder de la negociación de los compradores: los compradores podrían ser una amenaza cuando exigen que se baje de valores o cuando tienen una demanda de mejor calidad y servicio	Concentración en los compradores	Industria se constituye de varias firmas y los compradores son pocos y de bajas dimensiones	¿Existe probabilidad de amenazas entre clientes para que se presione a una disminución de valores?	N	Los clientes no son variados	Adultos y niños
	Dimensión de la compra	Cuando los compradores quieren más cantidades, en estos casos se opta por la negociación	¿Se tiene el poder de negociación ante las principales cadenas de autoservicios?	A	Estratégicas alianzas	Volumen
	Valores de cambio	Compradores pueden modificar los pedidos entre compañías por menores costos enfrentando entre si a empresas	¿Son buenos los valores para los clientes relacionados con la competencia?	O	Bajos precios relacionados a la cantidad de un producto	Ganancia por el volumen
			¿Es apropiada la rentabilidad que se ofrecen a los clientes asociado con la competencia?	O	Cantidad por dinero pagado	Oferta, demanda
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos. Son productos de industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor	Hay sustitutos cercanos	El cercano sustituto es un producto que va a satisfacer una necesidad que es semejante a la del consumidor.	¿Hay varios productos sustitutos que tienen tendencia en el crecimiento del mercado local?	A	Universo de productos	Diferenciación
	Valor de los sustitutos	Si el valor de esto es cercano o mejor que el valor de la empresa es una amenaza competitiva	¿Los valores de la empresa son competitivos?	A	Semejantes valores	Relevantes y significativos
	Sensibilidad a los precios	Si los consumidores incorporan una actitud de compra del producto relacionado a la función de su valor, se habla de la sensibilidad a los valores.	¿Qué tan susceptible son los compradores relacionados a los valores?	A	Demanda elástica	Bajar valores, incrementar la cantidad
	Sensibilidad a los valores					Bajar valores, incrementar la cantidad

	La propensión del consumidor al sustituto	Se indica como una amenaza en caso de que hay una favorable actitud a los productos sustitutos.	¿Hay más tendencia de consumo de los compradores a los productos sustitutos?	N	La demanda elástica	Bajar valores, incrementar la cantidad
5.- La rivalidad entre compañías existentes. Si dicha fuerza es débil, competitiva, las corporaciones tienen la oportunidad de incrementar valores y que se consigan más utilidades	Las condiciones de la demanda establecida	La demanda crece o se reduce. La demanda creciente tiende a que se modere la competencia cuando se suministra más espacio de expansión.	¿Es bueno el volumen del cual representa el mercado?	O	La demanda elástica	Bajar valores, incrementar la cantidad
			¿Se ha aumentado el consumo de los productos?	O	La demanda elástica	Bajar valores, incrementar la cantidad
	La estructura de la industria	Una industria que está dividida tienen algunas empresas, pero ninguna de estas se encuentra apta para liderar esta industria.	¿La clase de industrias en el que se desenvuelve se encuentra en condiciones favorables?	O	Producto nacional de la exportación	La política de estado
			¿Hay total disponibilidad de la información sobre la competencia?	O	Libre mercado	Política de Estado
			¿Se encuentran identificados los canales de ventas?	O	Varios mercados	mayorista, minorista
	Productos diferenciados	El producto es el que está a expensas de aumentar la rivalidad entre las compañías	¿Hay la probabilidad de diferenciar de forma relevante los productos?	N	Calidad, presentación, sabor	atributos gustativos y visuales

Nota: Análisis de la evaluación competitiva de la empresa vs el mercado. Fuente desarrollo del autor

Tabla 14. Ponderación del Análisis Porter de la empresa

Factor	Amenaza	Neutral	Oportunidad	Total	%
Amenaza de nuevos competidores	3	1	4	8	22%
Poder de Negociación proveedores	1	6	6	13	35%
Poder de Negociación Compradores	2	1	2	5	14%
Amenaza de productos sustitutos	3	1	0	4	11%
Rivalidad entre empresas existentes	0	2	5	7	19%
Total	9	11	17	37	100%
%	24%	30%	46%	100%	

Nota: El poder de negociación con los proveedores representa el (24%) de amenazas debido a múltiples factores identificados. Sin embargo, se identifican neutralidades (30%) y oportunidades (46%) lo que significa desafíos para la empresa. Fuente desarrollo del autor.

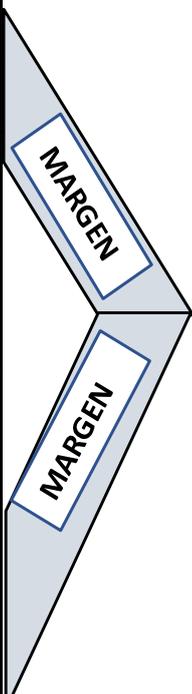
Esta evaluación posibilitó que se le haga frente a la competencia y efectuar un análisis a la industria, por lo que para este negocio se presentan altos niveles de amenazas en los nuevos competidores y en productos reemplazables. Así mismo se tiene elevadas oportunidades en el poder de la negociación con los proveedores y la rivalidad entre corporaciones que hay aplicando distintas estrategias

La cadena de valor del sistema

La organización se puede evaluar según la aportación del valor que crea cada una de las actividades, sus procedimientos se descomponen en acciones para el logro y la eficacia de acuerdo al desempeño de la empresa, dicha descomposición posibilita saber las interrelaciones de cada una de estas en el logro del margen de la ventaja competitiva conseguida por la eficacia en la gestión de las empresas farmacéuticas.

Tabla 15. Cadena de valor

Cadena de valor del procedimiento del abastecimiento de la organización				
Financiamientos presupuestales y las previas revisiones de la Gerencia				
Talentos Humanos: la capacitación constante del personal de adquisiciones, provisión y disposición				
Tecnología: los sistemas informáticos enfocados en el control de las cantidades de medicamentos				
Abastecimiento: los planes de adquisición de medicamentos.				
Entrada logística: la aceptación de productos requeridos, control de calidades y de cantidades	Operaciones: percheo, almacenaje y numeración de las medicinas.	La logística de la salida: el despacho y la disposición de medicinas en las unidades hospitalarias	Marketing: el monitoreo constante en la provisión de medicinas	Servicios: revisión de la vida útil de medicinas y la relación con los proveedores y los usuarios.



Nota: Análisis de la cadena de valor donde se identifica las actividades que generan más valor y aquellas en las que pueden buscar mejoras para reducir costos o diferenciarse de la competencia. Fuente desarrollo del autor.

En el desarrollo de la cadena de valor se ubicó las actividades que generan más valor y las que pueden mejorar para reducir costos o diferenciarse de la competencia, resaltando el despacho y la disposición de medicinas en las unidades hospitalarias.

La planificación estratégica

La planificación estratégica de la empresa farmacéutica está regida en un plan general de un mediano plazo, esto quiere decir, a cinco años, no obstante, hay planes y programas que son efectuados años tras año de manera parcial hasta que se complete su culminación por un máximo periodo por cinco años. Programas, los planes y demás actividades están alineados con la misión de la entidad.

Misión

Proporcionar productos seguros con calidad y eficacia en la asistencia médica mediante la cartera de bienes, cumpliendo con la prevención, promoción, recuperación, de la salud integral, de acuerdo a la normativa legal vigente establecidas por el ente regulador que es el Ministerio de Salud Pública.

Visión

Que los usuarios reconozcan a la empresa farmacéutica como ente que brinda atención de calidad, satisfaciendo las necesidades y las expectativas de ellos, de acuerdo a los principios morales de la salud pública de manera eficaz y transparente.

Valores

Los valores que conforman la institución se basan en las normas, los cuales dirigen las actividades diarias en la atención a los servicios de salud entre

ellas tenemos; justicia, equidad social, honestidad, transparencia, respeto y responsabilidad.

Los objetivos institucionales

Se trata de los objetivos y las intenciones de la entidad para obtener las metas trazadas en la atención de los servicios de la salud integral a la población.

- Garantizar una proporcionalidad al acceso y a los servicios.
- Trabajar de acuerdo a los márgenes del Modelo de Atención Integral de la salud con las unidades de operación del Ministerio de Salud Pública y demás órganos de la red privada complementaria que componen el Sistema Nacional de Salud.
- Optimizar el acceso y el tiempo que se espera para que se reciba la atención teniendo en consideración la diversidad de la cultura, del género, de la generacional, de lo socio financiero, el lugar de origen y de las discapacidades
- Incluir a los profesionales en la correcta gestión, incrementando la motivación, la satisfacción y el compromiso con la misión de la empresa farmacéutica.
- Garantizar la atención que sea de calidad y el respeto a los derechos de todos los usuarios para que se logre una satisfacción en la atención recibida.

- Crear una cultura de excelencia con el objetivo de mejorar el manejo de las herramientas públicas y rendición de cuentas.

Los principios éticos

Se tratan de los preceptos los cuales guían y son los que rigen la actuación de los funcionarios públicos.

- Humanismo
- Eficacia
- Sentido de pertenencia
- Profesionalismo

Las políticas

- La satisfacción del usuario: incentiva el respeto y el deber del usuario.
- Control de gestión y la planificación: incentiva la gestión que se basa en la planificación como herramienta para tomar decisiones.
- Gestión de los procedimientos clínicos y de apoyo: el personal de la empresa farmacéutica labora de acuerdo al enfoque de optimizar los procesos.

- Gestión y el desarrollo de recursos humanos: la empresa farmacéutica trabaja por el crecimiento personal y el laboral, junto con la actualización, el entrenamiento y la formación constante de su persona.
- Gestión económica: manejo proporcional del presupuesto y la optimización en recaudar ingresos.
- Gestión acerca de los recursos físicos: es en donde se asegura el mantenimiento de la inversión de la capital efectuada por la empresa farmacéutica.

5.2 Plan de gestión gerencial

En lo que respecta al Plan de la Gestión Gerencial se va a diseñar y se conforma de acuerdo a las normativas, los principios y a los dictámenes del actual mecanismo de salud y conforma a la entidad del Ministerio de Salud Pública, en este plan se establecen las tareas y los encargados de cada una de las gestiones.

La gestión operativa, abastecimiento y de la logística

La gestión de la operación, la de abastecimiento y de la logística es la cual contiene los procedimientos de compra y de recepción y en el retiro de medicinas, los cuales pasan por un procedimiento de autorización de superiores instancias hasta su apropiado almacenamiento, disposición y cuidado.

Objetivo 1: evaluar las repercusiones de un apropiado manejo de inventarios, en las decisiones de la gestión hospitalaria, la gestión de las compras, el uso y la racionalización de las medicinas.

Estrategia: aplicación de los sistemas de control automática de las medicinas más importantes para atender los servicios de salud partiendo del 2023, reforzar el control y el manejo de stocks de inventarios.

Actividad 1: preparación del plan anual de las adquisiciones de la entidad junto con la admisión del presupuesto anual, en la cual se procede la atención de requisiciones de las compras con la implementación de las normativas reglamentarias de las adquisiciones públicas.

Actividad 2: control del monto de compras y el seguimiento al mes de estas

Tabla 16. *Actividades e Indicadores objetivo 1*

Actividad	Indicador de cumplimiento	Gestor encargado	Metas al año				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crear un plan al año de retiro de medicinas	Plan de adquisiciones realizado por la clase de productos/plan anual de retiro por los productos	La gestión de administración/ la gestión económica/ la gestión medica/ la gestión de abastecimientos	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %
Seguimiento y control mensual de todas las compras	Monto de compra al mes efectuado/plan de compras aprobado		90 %	90 %	90 %	90 %	90 %

Nota: Actividades e indicadores con las metas asignadas del objetivo 1. Fuente desarrollo del autor.

En resumen, desde el año 2023, se implementarán los sistemas de control automático de medicamentos más importantes para brindar atención médica y se reforzará el control y el manejo de inventarios y se elabora el plan anual de adquisiciones de la entidad y aprobar el presupuesto anual. Este plan debe tener en cuenta las necesidades de adquisiciones y cumplir con las regulaciones de adquisiciones públicas; así como el control de las compras.

Objetivo #2: aplicar los recursos tecnológicos que se requieren para la correcta estimación de los requerimientos del stock de inventarios de medicina.

Estrategia: optimizar el sistema informático enfocado en la comunicación y en la gestión de todos los departamentos, sobre todo en el área de retiro de medicinas junto con la optimización de estimaciones en el plan de retiro de los medicamentos.

Actividad 1: Adquisición de los equipos, del software y de las licencias para la creación de los modelos estadísticos y matemáticos, que posibiliten el pronóstico de las adquisiciones, que se basan en los históricos de la utilidad y de la vigencia de los medicamentos en el mercado.

Actividad 2: capacitar a todo el personal que se encuentre involucrado en el manejo de los nuevos sistemas del control y de estimación de los puntos de pedido, la estimación apropiada ahorra recursos económicos.

Tabla 17. *Actividades e Indicadores objetivo 2*

Desarrollo de las actividades							
Actividad	Indicador de cumplimiento	Gestor designado	Metas al año				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Adquisición de equipos y de software aprobados y la aplicación de modelos matemáticos enfocados en los pronósticos	Montos de compras de los equipos y de software al mes / planes de inversión de la tecnología	La alta gerencia/la gestión gerencial/ la gestión de administración/la	90%	90 %	90 %	90 %	90%
Brindar capacitación al personal y adquisición de los insumos	Cantidad de funcionarios que se encuentren capacitados / total del personal que necesita capacitación	gestión de recursos humanos/ la gestión de los tics	90%	90 %	90 %	90 %	90%

Nota: Actividades e indicadores con las metas asignadas del objetivo 2. Fuente desarrollo del autor.

En resumen, sobre el objetivo 2; se plantea la aplicación de modelos matemáticos enfocados en los pronósticos y adquisición de hardware y software aprobados; así como brindar capacitación y adquisición de insumos al personal.

Objetivo 3: determinar un modelo que vaya a agilizar los procedimientos de comprar sin que aquello vaya a contravenir con los estatutos legales apropiados.

Estrategia: determinar un método de la gestión de administración enfocado en el control pertinente de la disposición y de la prescripción de la medicina mediante la mejora de los procedimientos en la gestión de las compras.

Actividad 1: la revisión automática de los procedimientos de compras para las compras de modo ordinario y extraordinario usando software que estén especializado en el cruce de la información y de las autorizaciones.

Actividad 2: análisis en los tiempos de entrega de los proveedores y los bloqueos automáticas en las compras para ciertos que no entregan a tiempo.

Actividad 3: control y análisis automática de los inventarios dispensados, la clase de medicamento, la automatización de la utilización de medicinas, los equipos y los insumos, el control de quienes son los involucrados en control y el retiro de la medicina.

Tabla18. Actividades e Indicadores del objetivo 3

Actividades							
Actividades	Indicador del cumplimiento	Gestor encargado	Metas al año				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
La revisión integral de los procedimientos de compras ordinarios y los extraordinarios y con la conformación del comité analizador de los procedimientos de compra.	Los procesos y los subprocesos revisados/total de los procedimientos de compras/procedimientos de compras/total del procedimiento del mapa de proceso. Diagramas de comparas/ total del diagrama de procedimientos/ procedimiento de compras/ total procedimientos en el manual de los procesos	La alta gerencia/ la gestión gerencial/ la Gestión de la calidad/ la Gestión de los abastecimientos	90%	90 %	90 %	90 %	90%

Análisis y el control de los tiempos de entrega de los insumos por los proveedores	Tiempo de entrega del proveedor establecido por proveedor/ días presupuestos por el proveedor	90%	90 %	90 %	90 %	90%
Control y análisis de la disposición de los medicamentos	Cantidad de retiros al mes/estimados a disposición anuales	90%	90 %	90 %	90 %	90%

Nota: Actividades e indicadores con las metas asignadas del objetivo 3. Fuente desarrollo del autor.

En el objetivo 3 como acciones se observa la revisión completa de los procedimientos de compras ordinarios y extraordinarios, así como la creación de un comité para analizar los procedimientos completos del mapa de proceso y de compras. Diagramas de comparación, diagramas de procedimientos completos y de compra y diagramas de procedimientos completos en el manual de procedimientos.

El cronograma de actividades

Las actividades junto con su cronograma correspondiente, señalan una guía de tiempo, que se enfoca con el desarrollo de las tareas y la aplicación del planteamiento de soluciones de la gestión operativa, de logística y de abastecimiento.

Tabla19. *Cronograma de Actividades de la gestión operativa, logística y abastecimiento.*

Desarrollo de las actividades															
Actividad	Indicador de cumplimiento	Gestor encargado	2022	Meses de aplicación 2023											
			Ene-dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Crear un plan al año de los retiros de medicina e insumos médicos	Plan de retiros realizado por la clase de productos / plan anual de retiro por los productos que se requieren	La gestión administrativa/ La gestión financiera/ La Gestión medica/ La	X	X	X										
Control y seguimiento mensual de los retiros Seguimiento y control al mes de los retiros	Monto de los retiros al mes efectuado/plan de retiros aprobado	Gestión de Abastecimiento				X	X	X							
Adquisición de aprobados en modelos matemáticos para pronósticos	Montos de compras de equipos y de software al mes/ un plan de inversión de tecnología aprobado	Alta gerencia/ la Gestión gerencial/ La					X	X	X						
Capacitación del personal de las compras y del abastecimiento	Cantidad de funcionarios capacitados/ total del personal que necesitan capacitación	Gestión administrativa								X	X	X	X	X	

Revisión Integral de procedimientos de compras ordinarios extraordinarios y la conformación del comité analizador de los procedimientos de compra	Procesos y subprocesos revisados / Total de los procesos de compras / Total procesos del mapade procesos / Diagramas de compras / Total de diagramas de procesos.	La alta Gerencia / Gestión Gerencial / Gestión de la calidad/ Gestión de abastecimiento	X	X													
	Procesos de compra / Total procesos en el Manuel de Procesos				X	X											
Análisis y el control de los tiempos de entrega de los insumos de las medicinas por los proveedores	Los días de entrega del proveedor establecido por el proveedor/días presupuestados por el proveedor						X										
Control y el análisis de la disposición de los medicamentos	Despachos atendidos al mes/ los estimados de disposición anuales								X	X	X	X	X	X	X	X	X

Nota: Cronograma de actividades asignadas para el año 2022 y 2023. Fuente desarrollo del autor.

Sobre la tabla 19, el cronograma es una herramienta vital para organizar tareas o actividades. un documento que especifica la duración de un proyecto, la fecha de inicio y la fecha de finalización de cada tarea; es decir, una forma sencilla de organizar el trabajo; bajo estos parámetros se ha delineado las actividades con los tiempos correspondientes para su cumplimiento.

El presupuesto del proyecto

Se efectuó un estimado para la realización del proyecto del método de retiro de medicinas que pueda planificar las compras, determine los mínimos y máximos controles de stocks de medicina.

Tabla 20. *Presupuesto asignado del proyecto*

RECURSOS	Talento humano	Descripción	Horas al mes	Meses requeridos	Total de horas	Valor por hora	Total
	Comité de aplicación	Líder del Servicio	220	12	2640	20	52800
		Médico	12	12	144	15	2160
		Enfermera	10	5	50	10	500
		Secretaria	100	12	1200	10	12000
		Jefe de Abastecimientos	30	6	180	5	900
	Otros de apoyo	Analista de abastecimientos	30	6	180	4	720
	Materiales	Descripción	Cantidad del mes	Meses requeridos	Total del plan	Valor unitario	Total
	Material de oficina	Hojas de papel bond	400	12	4800	0,012	57,6
		Carpetas	20	12	240	0,22	52,8
Esferos		6	12	72	0,79	56,88	
Blocks de Notas		6	12	72	0,79	56,88	
Equipamiento	Descripción	Cantidades			Valor unitario	Total	
Equipo de computo	Servidor	2			8500	17000	
	Licencias de Software	60			120	7200	
Instalaciones de Red	Cables y accesorios	2			3500	7000	

	Muebles de oficina	Escritorio	2	150	300
		Impresoras	3	400	1200
	Otros	Descripción	Cantidades	Valor unitario	Total
	Imprevistos				8500
	TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL				110504,16

Nota: Presupuesto asignado para la elaboración del proyecto. Fuente desarrollo del autor.

Un presupuesto es un plan de operaciones y recursos de una empresa que se formula para lograr los objetivos propuestos en un período de tiempo específico y se expresa en términos financieros. En otras palabras, hacer un presupuesto es simplemente planificar lo que desea hacer en el futuro y convertirlo en dinero; en la tabla 20 se establece los recursos y los costos confirmando un valor total de \$ 110.504,16.

6. Evaluación e implementación integral de gestión

Enfocado en la implementación eficiente para el Plan de Gestión Gerencial se requiere determinar las pautas que podrían servir de ayuda para que se tomen acciones de clase preventiva o correctiva con el objetivo de alcanzar las metas trazadas en el plan.

6.1 Evaluación del plan

El análisis del Plan de Gestión se trata de la verificación de los adelantos y que se cumplan las metas trazadas en el plan. La aplicación de este proyecto se lo ha programado para que se efectúe en un plazo de cinco años partiendo desde enero del 2023, lapso en el cual se tiene que efectuar la primera revisión que exista cumplimiento en el mes de marzo a abril del 2023, para efectuar los ajustes que corresponden al arranque de este proyecto. Luego de esta fecha la próxima revisión se la efectuará en septiembre del 2023 en la que se practique

la primera de las auditorias, en la cual se pretende que se van a hallar falencias que tendrán que corregirse con el objetivo de desaparecer las fallas en la realización del plan, se efectuará una revisión de cierre de dichas fallas en diciembre del 2023, prototipos que podrían retrasar la aplicación del proyecto.

I. Fallas de retraso debido a la falta de personal

- a. Acción de prevención - los involucrados tienen que tener involucrados de reemplazos
- b. Acciones de corrección - contratar a nuevo talento humano

II. Retrasos por no tener recursos

- a. Acción de prevención - planificación apropiada para que se pueda financiar el proyecto
- b. Acción de corrección – obtención del compromiso del alto mando (alta dirección) con el proyecto.
- c. Partiendo del 2024 hasta el 2027, se realizará auditoria con los indicadores de gestión, que se van a conseguir de manera conjunta con el equipo encargado y los demás agentes que se encuentren involucrados en el proyecto.

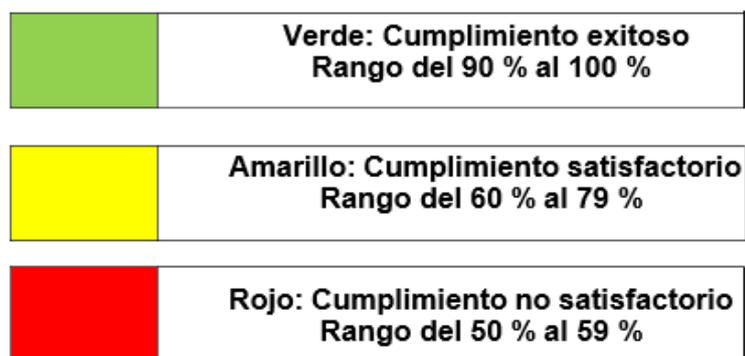
III. Evaluación de las actividades que se consideran en el plan de la gestión gerencial, las mismas que se van a identificar y a ubicar los logros y el cumplimiento de los objetivos trazados.

IV. Se procede a revisar junto con una lista de verificación del cumplimiento de los indicadores de gestión propuestos en el proyecto.

- V. Que se obtengan los datos cualitativos que van a ser ingresados en un software estadístico para que se alcancen las correspondientes evaluaciones.

Para análisis del proyecto y como indicativos del avance del proyecto se usará una semaforización con el objetivo que se verifiquen los porcentajes del nivel de cumplimiento de la siguiente forma.

Figura 1. *Semaforización de cumplimiento de resultados*



Nota: Figura muestra el detalle de la semaforización de acuerdo al cumplimiento de los resultados. Fuente desarrollo del autor.

En la gestión empresarial, la semaforización de indicadores es una herramienta para representar visualmente el desempeño de un proyecto o empresa. Esta estrategia utiliza colores para determinar si un indicador está en un nivel de riesgo, alerta o óptimo. Después de efectuado el análisis final se levantó el informe final de Gestión, en el cual constan los resultados de la evaluación junto con las recomendaciones apropiadas.

6.2 Limitaciones y/o restricciones sobre la gestión gerencial

a) Los costos se indican como una de las limitaciones para el desarrollo y la aplicación de las mejorías, para aquello se tienen que revisar los precios y se desarrollará un análisis del costo/beneficio, ya sea social como económico.

b) La resistencia a un cambio es natural en las personas que se sienten confortables con su medio, las modificaciones en las actividades de una empresa crean una carga laboral al comienzo de la implementación, no obstante, después de esta carga laboral la misma se reduce considerablemente, es por ello que los empleados tienen que ser comunicados sobre los cambios para que los entiendan y se motiven.

c) Una de las más relevantes limitantes es la carga laboral que tolera la empresa farmacéutica y el tiempo específico de los involucrados; es cuando se crea un conflicto entre el realizar sus tareas y el desarrollar un nuevo proyecto; para estos efectos se debe planificar adecuadamente los tiempos de tal forma que la atención al proyecto sea eficiente y efectivo.

d) Las limitaciones que se pueden presentar luego que se haya concluido el vigente informe van a ser evaluadas e incluidas en el presente proyecto.

6.3 Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El proceso de retiro del mercado de medicamentos es una parte crucial de la gestión sanitaria, ya que implica retirar un medicamento del mercado debido a problemas de seguridad, calidad o efectividad. Para ellos requiere una gestión eficiente y efectiva para garantizar la protección de los usuarios y la reputación de la empresa farmacéutica. Implica tomar medidas como la comunicación rápida y clara con los profesionales de la salud y los pacientes, la coordinación con las autoridades regulatorias y la logística para retirar los productos afectados del mercado de manera adecuada.

El plan estratégico posibilitó que se encuentren las falencias y que se anticipe la corrección, a más de esto posibilita determinar el marco apropiado para tomar oportunidades de mejora acordes a las decisiones de la visión y misión de la entidad, tomando en consideración a terceras partes como componentes relevantes de la gestión de la empresa farmacéutica.

Se desarrolló el FODA, a partir del análisis de las fortalezas (F), de oportunidades (O), de debilidades (D) y de amenazas (A) el cual es una herramienta que facilita la administración para que se creen estrategias enfocadas en el cumplimiento de los propósitos y de las metas.

Se evaluó la industria en los servicios de salud de acuerdo a un método de Michael Porter y conforma un recurso que le posibilita a la entidad el identificar la opción de mejora y junto con ella el crear métodos competitivos.

Se estableció la cadena de valor de la organización farmacéutica, que crea cada una de las actividades, sus procedimientos se descomponen en

acciones para el logro y la eficacia de acuerdo al desempeño de la empresa, dicha descomposición posibilita saber las interrelaciones de cada una en el cumplimiento del margen de los beneficios de la competencia, alcanzada debido a la eficiencia por el gestionamiento de las empresas farmacéuticas.

Se definió la planificación estratégica de la empresa farmacéutica, que está regida en un plan general de un mediano plazo, esto quiere decir, a cinco años, no obstante, hay planes y programas que son efectuados años tras año de manera parcial hasta que se complete su culminación por un máximo periodo de 5 años. Los programas, los planes y demás actividades están alineados con la misión de la entidad.

En lo que respecta al Plan de la Gestión Gerencial se diseñó y se construyó de acuerdo a los principios, a las políticas y a los dictámenes del vigente mecanismo de salud y de la entidad del Ministerio de Salud Pública, en el plan se establecen las tareas y quienes son los que se encargan de cada una de las gestiones.

Recomendaciones

Se sugiere la aplicación del modelo nuevo de gestión para que sirva para aumentar la eficacia y la seguridad de los servicios medicinales, los mismos que van desde la atención sobre el retiro del mercado de medicina hasta en la consecución del financiamiento para su operatividad, con ello se alza la productividad de la entidad y se optimiza el prestigio de la organización

Usar intensivamente las tecnologías de la información para que se obtengan resultados en un tiempo real de los procesos y de los subprocesos, estos valores tienen que ser aprobados por la alta gerencia, tales procesos tienen que ser transparentes y accesibles a las personas que son partícipes sobre el retiro del mercado de medicina.

En el modelo que se sugiere, se incentiva a la comunicación entre las personas involucradas en el sistema de retiro de medicinas para que los mismos se capaciten y aprendan a determinar modelos matemáticos y probabilísticos y conseguir un apropiado nivel de cantidades y valores con el objetivo de ahorrar dinero y tiempo.

Se sugiere que para el sistema de retiro del mercado de medicina deba tener mayor diligencia, se cambien las restricciones de las autorizaciones, el papeleo innecesario y el método de las autorizaciones mediante la informática en el tiempo real y que se deje a un lado las eventualidades inadecuadas que vayan a retrasar los pagos a los proveedores e inclusive con este planteamiento se van a incentivar a los cambios de los dictámenes legales para brindar una celeridad en los interno procedimientos.

Bibliografía

- ARCSA. (10 de 02 de 2022). Normativa Técnica Sanitaria de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y/o Transporte. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Arévalo Haro, M. J., & Escobar Arévalo, S. P. (2018). La responsabilidad social empresarial: concepto, teorías y dimensiones. *Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5.
- Armijo, M. (2019). Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. In *Cepal-Naciones Unidas*. <https://doi.org/https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5509>
- Ayala, M. (2014). *El mercado Farmacéutico en el Ecuador: Diagnóstico y Perspectiva*.
- Coyle, J., Langley, C., Gibson, B., Novac, R., & Bardi, E. (2017). *Administración de la cadena de suministro*. Mexico: Cengage Learning.
- Gennaro, A. (1990). *Remington's Pharmaceutical Sciences*. Easton, Pensilvania: Mack Publishing Company: 18 edición.
- Godoy Espinoza, M., Mora Secaira, J., & Liberio Roca, F. (2019). Gestión del conocimiento para el desarrollo de organizaciones inteligentes. *Revista Publicando*, 3(9).
- Haro-Alvarado, J. M., Haro-Alvarado, J. I., Macías-Intriago, M. G., López-Calderón, B. A., Ayala-Astudillo, M. D., & Gutiérrez-Solórzano, A. V. (2018). Sistema de gestión de calidad en el servicio de atención de salud. *Polo Del Conocimiento*, 3(11). <https://doi.org/10.23857/pc.v3i11.790>
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collao, C. (2016). *Libro Metodología de la investigación SAMPIERI*. In *Mc Graw Hill (Ed.), Metodología de la investigación*. Cartagena.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2019). Dirección Estratégica: Conceptos y Casos: Competitividad y Globalización (13ª ed.). *Cengage Learning*, 770.

- Kerlinger, F. (2018). *Investigación del comportamiento*. California.
- León García, O. A. (2020). Tecnologías de la industria 4.0 en la innovación de la cadena de valor de las PYMES. In *Industria 4.0: Desde la perspectiva organizacional*. <https://doi.org/10.47212/industria4.0-3>
- Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., & Patterson, J. (2015). Gestión de relaciones con proveedores: proveedores pequeños, no reemplazables y relaciones estrechas entre clientes y proveedores. *Open Journal of Business and Management* , 9.
- Monge , C. (2019). La investigación científica. . *Acta Herediana*, 4 .
- Porter , ME. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Theoretical Economics Letters*, 26.
- Porter, M. (2017). *Ventaja competitiva. Crear y mantener un rendimiento superior*. . Nueva York: American Journal of Industrial and Business Management .
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). El plan estratégico en la práctica. In *El plan estratégico en la práctica*.
- Wang, Y. (2019). Gestión estratégica de costos: una revisión del estado de la investigación en el país y en el extranjero. *Modern Economy*, 10.

Glosario

Cadena de valor: División de tareas de una institución, en los grupos de tareas o los procesos distintos que se indiquen como tareas primarias y las que son de apoyo las cuales en conjunto crean un valor enfocado en la organización (Sainz, 2018).

FODA: Metodología o recurso de la planificación estratégica que posibilite pronosticar futuros eventos desde el presente contexto (Armijo, 2019).

Misión: Declaración de la razón, de la existencia de una empresa, motivo por la cual ha sido creada (Haro-Alvarado, 2018).

Plan estratégico: Documento que compone la planificación estratégica organización, económica, etc., en la que se establecen los propósitos de la misión a futuro (Arévalo, 2018).

Procedimientos: Se trata de una secuencia de actividades que se efectúan para que se logre el resultado pretendido o el producto (León, 2020).

Visión: Se trata de la guía que señala la trayectoria de una empresa a futuro, que se rige en la misión de la corporación (Godoy, 2019).

Abreviaturas

PIB Producto interno bruto

TICS Tecnologías de información y de la comunicación