

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN DROGAS SUPER ÉXITO

DAVID FELIPE ROJAS NARANJO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PRÁCTICAS ACADÉMICAS
PEREIRA
2011**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN DROGAS SUPER ÉXITO

DAVID FELIPE ROJAS NARANJO

JUAN PABLO JARAMILLO DUQUE

(Administrador De Empresas)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRÁCTICAS ACADÉMICAS

PEREIRA

2011

AUTORIZACIÓN

Yo, David Felipe Rojas Naranjo mayor de edad, vecino de Pereira, identificado con la Cédula de Ciudadanía N° 1.115.420.067 de Toro, Valle del Cauca actuando en nombre propio, en mi calidad de autor del trabajo de, práctica empresarial denominado:

Planeación Estratégica en DROGAS SUPER ÉXITO Presentado como requisito para optar el título de Administración de empresas, en el año 2012, hago entrega del ejemplar respectivo y de sus anexos de ser el caso, en formato digital o electrónico (CD-ROM) y autorizo a LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA, para que en los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas sobre la materia, utilice y use en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) y los demás derechos comprendidos en aquellos, que me corresponden como creador de la obra objeto del presente documento. También autorizo a que dicha obra sea incluida en bases de datos. Esta autorización la hago siempre que mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito a mi trabajo como autor.

Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la Ley 23 de 1982. PARÁGRAFO: La presente autorización se hace extensiva no sólo a las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material, sino también para formato virtual, electrónico, digital, óptico, usos en red, internet, extranet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

EL AUTOR - ESTUDIANTES, manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y la realizó sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de su exclusiva autoría y tiene la titularidad sobre la misma. PARÁGRAFO: En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, EL ESTUDIANTE - AUTOR, asumirá toda la responsabilidad, y saldrá en defensa de los derechos aquí autorizados; para todos los efectos la Universidad actúa como un tercero de buena fe.

Firma (s),

CC.

CC.

Pereira, Noviembre de 2011

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi familia, en especial a mis padres porque ellos me apoyaron incondicionalmente brindándome todo su apoyo y esfuerzo para así alcanzar mis logros.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer ante todo al personal de DROGAS SUPER ÉXITO ya que de una forma u otra, apoyaron, contribuyeron y colaboraron para que la realización de este proyecto de práctica empresarial fuera posible.

En segunda instancia quiero darle las gracias a Juan Pablo Jaramillo, por ser el asesor de la práctica empresarial.

LISTA DE APÉNDICES

APENDICES	35
APENDICE 1	35
ANALISIS DOFA.....	49
APENDICE 2	49
ANALISIS DE VULNERABILIDAD	51
APENDICE 3	51
MATRIZ AXIOLOGICA	54
APENDICE 4	54

SINTESIS	SYNTHESIS
La empresa DROGAS SUPER ÉXITO, no se encontraba formalizada; no contaba con un orden adecuado, ni el control suficiente en sus procesos administrativos, para que esta estuviera marchando de forma correcta. Actualmente se implemento el direccionamiento estratégico para que los trabajadores conozcan más, acerca de la organización y así contribuyan a un mejoramiento continuo para la empresa. Los directivos trabajaban de forma empírica, pues no visionaban más allá generando así como consecuencia, un desorden que a la larga se fue reflejando en los resultados arrojados por la empresa. También se dieron a conocer las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que obtenía la organización frente a dicha situación, pues los directivos tampoco contaban con las grandes fortalezas y oportunidades con la que contaba la compañía y así sacar provecho de estas. El clima laboral de la empresa era complejo, ya que los colaboradores realizaban las labores a su antojo y por ende se quiso enfatizar allí para mejorar este aspecto, la cual generaba problemas para la organización.	The company SUPER DRUGS SUCCESS, it was not formalized; it was possessing neither a suitable order, nor the sufficient control in his administrative processes, in order that this one should go of correct form. Nowadays I implement the strategic addressing in order that the workers know more, it brings over of the organization and this way contribute to an improvement I continue for the company. The executives were working of empirical form, since they were not viewing beyond generating as well as consequence, a disorder that eventually was reflected in the results thrown by the company. Also there were announced the strengths, threats, weaknesses and opportunities that the organization was obtaining opposite to the above mentioned situation, since the executives were not possessing the big strengths either

PALABRAS CLAVE

ESPAÑOL

INGLES

Direccionamiento estratégico

(Strategic management)

Misión

(Mission)

Visión

(Vision)

Principios corporativos

(Corporate principles)

Análisis DOFA

(SWOT analysis)

Oportunidades

(Opportunities)

Amenazas

(Threats)

Fortalezas

(Strengths)

Debilidades

(Weaknesses)

Manual de funciones

(Features guide)

Análisis de vulnerabilidad

(Vulnerability analysis)

Matriz axiológica

(Matrix axiological)

Clima laboral

(Work climate)

TABLA DE CONTENIDO

AUTORIZACIÓN	3
INTRODUCCION	11
1. PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN O SITIO DE PRÁCTICA.....	12
1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	12
1.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	12
1.2.1 Respeto:	12
1.2.2 Honestidad.....	13
1.2.3 Responsabilidad Social.....	13
1.2.4 Ética.....	13
1.2.5 Calidad.....	13
1.2.6 Atención.....	13
1.3 MISION	13
1.4 VISION.....	14
1.5 Servicios que presta.....	14
1.6 Número de empleados.....	14
1.7 Estructura organizacional.....	15
2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN O IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES.....	16
3. EJE DE INTERVENCIÓN.	17
4. JUSTIFICACIÓN.....	18
4.1) Novedad	18

4.2) Utilidad	18
5. OBJETIVOS.....	20
5.1) Objetivo general.....	20
5.2) Objetivos específicos	20
6. MARCO TEÓRICO	21
7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLANEADAS.	28
8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	29
CONCLUSIONES.....	31
REFERENCIAS.....	34
APÉNDICES.....	35
APENDICE 1.....	35
APÉNDICE 2	49
ANALISIS DOFA	49
APÉNDICE 3	51
ANALISIS DE VULNERABILIDAD	51
APENDICE 4	54
MATRIZ AXIOLOGICA.....	54

INTRODUCCION

El presente informe se realiza con el fin de construir un proyecto para la cadena de droguerías llamada DROGAS SUPER ÉXITO, ubicada en el norte del Valle Del Cauca. La práctica empresarial es realizada por estudiantes de IX semestre de administración de empresas de la Universidad Católica de Pereira y direccionada por la misma. El trabajo que se realizará en la organización será implementar el desarrollo estratégico en la organización, ya que actualmente la empresa no cuenta con una planeación estratégica definida.

El informe final se realiza con el fin de explicar paso a paso como aplicar el direccionamiento estratégico en DROGAS SUPER ÉXITO, en qué teorías y autores nos basamos para realizar el respectivo cambio; por lo tanto también les mostraremos los resultados de las teorías aplicadas en la organización.

1. PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN O SITIO DE PRÁCTICA.

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

En agosto del año 1989 el señor Carlos Augusto Rojas Velásquez adquirió su primera droguería en la cra 3 # 10-03, en el municipio de Toro, Valle del Cauca; después de muchos años de esfuerzo y de trabajo en el sector farmacéutico. Este primer punto de venta adquirido se recibió con un bajo nivel de inventario lo que llevo al propietario a conseguir a un encargado para esta farmacia; Por otra parte Carlos Augusto siguió administrando una droguería en el municipio de Tulúa, Valle del Cauca, para poder conseguir un buen capital para suministrárselo a su farmacia.

Después de un tiempo Carlos Augusto se dedicó a dirigir su propio negocio, el cual contaba con un inventario moderado para poder ser competitivo en dicho municipio; después de 10 meses logro un reconocimiento en el mercado local ofreciendo un excelente servicio y disponibilidad de productos.

En 1991, DROGAS SUPER ÉXITO abrió su segundo punto de venta ubicado en el municipio de La Unión, Valle del cauca, esta farmacia se adquirió sin inventario, por lo tanto al propietario le correspondió realizar una gran inversión en la capitalización de este.

Con el transcurso del tiempo hasta el día de hoy, DROGAS SUPER ÉXITO cuenta con 6 puntos de ventas ubicados en el norte del departamento del Valle del Cauca, precisamente en el municipio de Toro con 2 puntos de ventas, en la Unión con 3 puntos y por último cuenta con una sede en el municipio de Zarzal, todos en el Valle del Cauca.

1.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Dentro de este contexto, la actividad de Drogas Súper Éxito. Se soportará en los siguientes valores y objetivos:

1.2.1 Respeto:

Esta organización se cimenta en la mutua confianza y el respeto de los principios y valores de sus colaboradores, pero también en las exigencias y el cumplimiento de responsabilidades que imponen ser miembro de Drogas Súper Éxito.

1.2.2 Honestidad.

Drogas Súper Éxito es una organización completamente honesta con todas las personas o grupos que interactúa, por ende para la organización este principio debe ser aplicado por todo el personal que representa la organización. Este principio no se espera por parte de los colaboradores solo para la compañía, sino también para sus clientes, proveedores, sociedad, y lo más importante entre los compañeros de trabajo.

1.2.3 Responsabilidad Social.

Drogas Súper Éxito contribuye en la medida de sus posibilidades al desarrollo de la región y de la sociedad en general.

1.2.4 Ética.

El comportamiento de Drogas Súper Éxito como el de sus colaboradores deberá estar en toda circunstancia, dentro de los principios de Honestidad, Integridad, Justicia, Responsabilidad, Disciplina y Lealtad.

1.2.5 Calidad.

Para Drogas Súper Éxito la calidad es uno de sus principios de más importancia, ya que buscamos los proveedores de mejor calidad en el mercado. Para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes. CALIDAD EN EL SERVICIO.

1.2.6 Atención.

Nuestros clientes pueden contar con personas comprometidas y responsables en nuestros puntos de ventas. Las cuales están preparadas y orientadas para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes. Con absoluta sinceridad y profesionalismo.

1.3 MISION

El compromiso central de Drogas Súper Éxito es contribuir a la salud, bienestar y calidad de vida de la familia norte vallecaucana; a través de la dispensación de medicamentos y comercialización de productos para el consumo humano a precios razonables, prestando un servicio de calidad y compromiso por parte de sus colaboradores. Drogas Súper Éxito se esmera por el bienestar y progreso de

sus colaboradores, de igual forma son orientados y dirigidos al cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

1.4 VISION

Para el año 2013 DROGAS SUPER ÉXITO será una organización formalizada, con mejores procesos administrativos, gerenciales y contables. Seguiremos siendo la cadena de farmacias líder en la comercialización de medicamentos y cosméticos para el consumo humano, y así ser reconocidos en la región por nuestra alta calidad en productos y servicios.

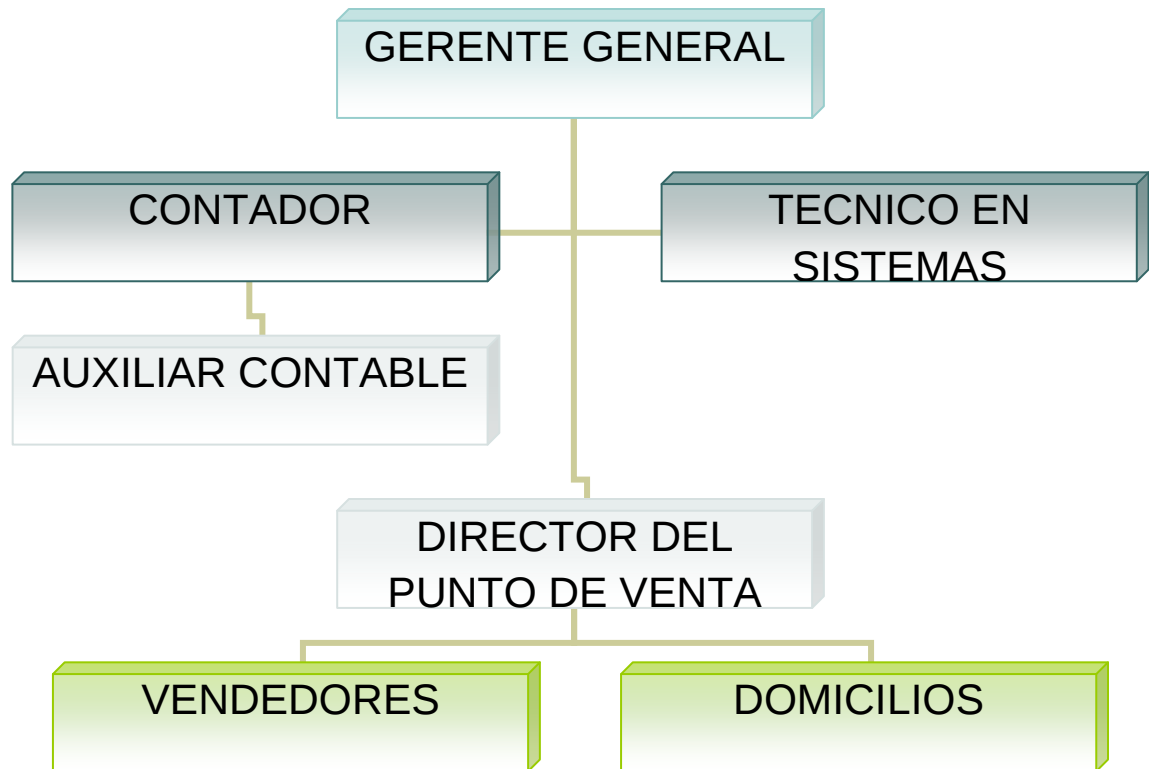
1.5 Servicios que presta

Drogas Súper Éxito se dedica a la comercialización de medicamentos y cosméticos para el consumo humano.

1.6 Número de empleados

Actualmente Drogas Súper Éxito genera 20 empleos directos y 4 indirectos.

1.7 Estructura organizacional.



2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN O IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES.

De acuerdo al diagnóstico realizado en la organización (entrevistas, observación directa, matriz DOFA y análisis de vulnerabilidad). Actualmente la empresa tiene muchos inconvenientes en el área gerencial, con las funciones de sus colaboradores, ya que estas labores no se encuentran definidas por un manual; esta dificultad también perjudica el clima laboral de la organización, puesto que el personal de la empresa posee inconvenientes al realizar sus labores.

Otra gran debilidad para DROGAS SUPER ÉXITO es su formalización, por lo que la empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico. Actualmente no se cuenta con una persona, ni con herramientas que puedan orientar, comunicar, capacitar y motivar a recursos humanos de la compañía, para que estos puedan realizar efectivamente sus labores con entusiasmo y confianza, y así contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El Propietario y el Gerente de DROGAS SUPER ÉXITO no se han esmerado para que sus colaboradores tengan sentido de pertenencia por la organización, ya que al interior de la empresa no se conoce nada de su historia, es decir, cómo comenzó, cuántos años tiene de fundada, fecha de fundación, por qué el nombre de la organización, etc. Por otra parte la organización tampoco celebra ni hace conocer estas fechas especiales.

Actualmente DROGAS SUPER ÉXITO tiene como necesidad primordial, formalizar toda su estructura organizacional, para que pueda evitar inconvenientes entre sus colaboradores y los dirigentes puedan orientar hacia un mejor horizonte a la organización. También es necesario inducir a los colaboradores para que tengan un sentido de pertenencia por la organización.

3. EJE DE INTERVENCIÓN.

Actualmente Drogas Súper Éxito no tiene conocimiento de su estado actual, es por esto que es necesario realizar un diagnóstico estratégico de la organización, el cual nos dará un análisis actual de la compañía, este análisis se debe realizar internamente y externamente. Es de suma importancia obtener e identificar la información sobre el entorno de la organización (oportunidades y amenazas). De igual manera se deberán identificar las condiciones internas (fortalezas y debilidades). Después de recolectar la información y de conocer la matriz DOFA, se iniciará el análisis de esta. Se deberán implementar estrategias para que la compañía pueda aprovechar sus fortalezas y a la vez prevenir el efecto de sus debilidades, también deberá anticiparse y beneficiarse de sus oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

Drogas Súper Éxito es una empresa la cual no se encuentra formalizada, por lo cual ésta debilidad es necesario superarla para que sus colaboradores tengan sentido de pertenencia por la organización, y así sea más agradable y productivas su labor dentro de la organización. Por esto se considera importante implementar un direccionamiento estratégico en la organización para tener muy claro hacia dónde vamos. Es importante resaltar que al direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización, los cuales serán desarrollados en esta práctica empresarial.

Es de suma importancia emprender solución pronta al clima laboral de la organización, el cual se ve afectado ya que no existe un manual de funciones, el cual establece las funciones, responsabilidades y competencias de las personas que lo ocupan. Con la creación de este manual en Drogas Súper Éxito el clima laboral será menos complicado, ya que dejará de haber conflictos entre los colaboradores, puesto que estos conocerán cuáles son sus responsabilidades y competencias dentro de la organización.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1) Novedad

Drogas Súper Éxito actualmente tiene muchas falencias a nivel organizacional, puesto que se derivan muchos problemas en todas las áreas que la conforman, esto ocasiona inconvenientes para desarrollar las obligaciones diarias que tiene que realizar la organización, donde se evidencian una serie de factores que dificultan el funcionamiento de la empresa.

El impacto negativo que afecta a Drogas Súper Éxito por no ser una empresa formalizada, por no tener un manual de funciones y por desconocer su estado es evidente, ya que estas falencias interrumpen a diario a la organización y retrasan procesos, desarrollo, y la mejora continua de la organización.

Es por lo anterior la importancia de realizar el diagnóstico estratégico, el direccionamiento estratégico y el manual de funciones de Drogas Súper Éxito. Puesto que estos nos permitirán un mejor funcionamiento de la organización y el cumplimiento de metas y objetivos establecidos.

4.2) Utilidad

Si bien, es cierto que vivimos en un mundo cada vez más global y sistematizado, donde las nuevas tecnologías y estrategias están invadiendo con más fuerza los mercados, por esta razón es de suma importancia para Drogas Súper Éxito desarrollar todo lo planteado en el eje de intervención; Drogas Súper Éxito tiene que estar preparada y tener unas bases muy firmes para que con el pasar del tiempo no se vea afectada por la innovación en el mercado, las nuevas tecnologías, entre otras.

Drogas Súper Éxito espera mejorar sus procesos de modo que garantice la permanencia de la empresa en el futuro, permitiéndole entregar a sus clientes productos y servicios de óptima calidad, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, los siguientes son los resultados que la organización desea alcanzar:

- Tener un conocimiento claro del diagnóstico actual de la organización.
- Lograr un clima laboral óptimo para el beneficio de todos los colaboradores y la organización.
- Propender por el sentido de pertenencia por la organización.
- Disminuir los reprocesos.
- Tener un manual de funciones y responsabilidades bien definido.

Así mismo para Drogas Súper Éxito es de gran valor contar con estas herramientas las cuales le permiten mejorar su funcionamiento a nivel laboral,

administrativo, y por ende esto se ve reflejado en sus clientes y así obtener un valor agregado el cual nos diferenciará de nuestros competidores.

De igual manera es de suma importancia para estudiantes de administración de empresas en el proceso de práctica empresarial realizar este trabajo, ya que nos permite confrontar la teoría con la realidad; y a su vez nos dan la experiencia de cómo las organizaciones utilizan este valor agregado como ventaja competitiva.

5. OBJETIVOS

5.1) Objetivo general

Implementar la planeación estratégica en DROGAS SUPER ÉXITO que permita mejorar la compañía a futuro.

5.2) Objetivos específicos

- Realizar el diagnostico organizacional de Drogas Súper Éxito
- Implementar el direccionamiento estratégico en Drogas Súper Éxito.
- Elaborar el manual de funciones del personal de Drogas Súper Éxito.

6. MARCO TEÓRICO

En nuestros días encontramos muchas organizaciones exitosas las cuales han sido creadas de una forma empírica, y con el pasar del tiempo son empresas que van quedando en el pasado o se sostienen en el mercado. Estas empresas creadas empíricamente son organizaciones informales “la organización informal es débilmente organizada, flexible, mal definida y espontanea” (Chiavenato, 1983, 30). Es de suma importancia que las empresas que son creadas empíricamente con el pasar del tiempo identifiquen sus debilidades y empiecen a tomar acciones sobre estos aspectos negativos. Siempre y cuando sea una organización formal. Este tipo de organización “tiene una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. La estructura también puede definir los canales a través de los cuales fluyen las comunicaciones. Los cargos son claramente especificados para cada miembro y hay una jerarquía de objetivos. Estatus, prestigio, remuneración, graduación y otros aspectos son bien ordenados y controlados.” (Chiavenato, 1983, 30).

Actualmente el mundo está en constante cambio y sinergia con todos sus componentes, las nuevas tendencias, la tecnología, el desarrollo y la innovación, ya que son factores que intervienen en el avance de las organizaciones permitiendo a éstas estar a la vanguardia con los modelos actuales y el entorno cambiante que lo rodea. Es por esto que “las organizaciones son dinámicas: crecen, cambian, se reproducen, se deterioran, progresan y hay veces mueren” (Dávila, 1985, 7). Por lo anterior es que todos los directivos de las organizaciones tienen que estar actualizados en todas las áreas de la empresa, porque de lo contrario la organización pasara muchas dificultades.

En este momento se encuentran en el mercado una gran variedad de bienes y servicios, existiendo una gran competencia entre empresas por capturar nuevos clientes, pero existen pocas empresas que son capaces de soportar esta rivalidad, logrando permanecer en el mercado dejando a un lado a sus competidores. Mientras exista una alta competencia y los consumidores cada vez exijan mas, las empresas deben formular nuevas estrategias y ser innovadoras.

Es importante resaltar que las empresas deben estar muy bien estructuradas internamente, para evitar inconformidades en un futuro. Es por esto, que es importante la realización de “la planeación estratégica, la cual consiste en el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Serna, 2006, 19). Hay que resaltar que un proceso

de planeación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización.

Es necesario que la organización tenga buenos estrategas, ya que son las personas que deciden en la organización; todos estos colaboradores deben de tener un pensamiento organizacional, trabajar multidisciplinariamente, y tener una visión integral, estas personas son de gran importancia puesto que son las encargadas de dirigir y controlar; también se debe tener en cuenta que el éxito de una compañía depende en gran parte de estos dirigentes, pues una mala decisión puede llevar a la empresa a tener muchos problemas hasta puede llegar al declive. Según Humberto Serna se define como estrategas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes. A quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. (Serna, 2006, 21).

Es de suma importancia que el proceso de planeación estratégica sea participativo, que no solo los estrategas lo realicen si no también todos los colaboradores, para que estos se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización. Así todo el personal de la organización tendrá sentido de pertenencia por esta y todos se sentirán a gusto y verán a la organización y a todo el personal como una familia.

El estratega “debe de tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio, una gran capacidad analítica. Debe ser un excelente comunicador con dotes de liderazgo y, en especial, una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa.” (Serna, 2006, 22).

Después de que la organización tenga muy buenos estrategas se debe definir hacia donde se debe dirigir la organización, es importante conocer hacia dónde vamos para tratar de evitar mayores inconvenientes y tropiezos en el camino. Debemos estar preparados para no tener aplazamientos y sufrir pequeñas o grandes caídas. Todo el personal de la organización debe tener el direccionamiento estratégico bien claro “las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.” (Serna, 2006, 22-23).

El direccionamiento estratégico compromete el bienestar de la organización en el futuro, ya que allí está reflejado todo lo que los estrategas quieren para el futuro de la empresa, si no se realiza el direccionamiento estratégico la compañía estará a la deriva, puesto que no hay conocimiento hacia donde nos queremos dirigir, creando una gran incertidumbre por el sostenimiento de esta en el mercado.

Para realizar el direccionamiento estratégico primero que todo se tienen que realizar los principios corporativos “son el conjunto de valores, creencias, normas,

que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.” (Serna, 2006, 23).

Lo anterior nos indica que toda organización debe tener un conjunto de principios corporativos por lo que no existen organizaciones sin principios ni valores. “Por un lado Fayol nos está diciendo que los principios son como un faro, una guía, una luz;” (Fayol, 1961, 182). Por esto los estrategas tienen que analizar muy bien el comportamiento de la organización. Se debe tener en cuenta que “los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la misión. En cambio, son el soporte de la visión y misión.” (Serna, 2006, 23). Actualmente muchos propietarios o directivos de algunas organizaciones no le dan la importancia que requieren los principios corporativos, algunos porque los tienen y no los hacen cumplir y otros porque creen que estos principios no sirven para nada. Lo que no saben estos dirigentes es que estos principios los puede llevar al cumplimiento de sus metas y objetivos estipulados. Sin olvidar los otros componentes de la planeación estratégica.

Los valores y la cultura son fundamentales para el éxito de la empresa. Los valores deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que opera. Se deben definir varios valores pero estos deben ser los apropiados a la situación en la que se emplean de esto dependen el éxito de estos valores. “los valores son, entonces, la expresión de la filosofía empresarial, convirtiéndose en el eslabón mas alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y metas, para alcanzar finalmente los objetivos.” (Serna, 2006, 74-75).

Cada organización es única, por lo tanto los valores, los principios, su visión, su misión y su cultura son diferentes, es por esto que la misión es un elemento de la dirección estratégica es de suma importante, ya que esta nos orienta hacia a donde nos dirigimos. La misión proyecta seguridad a la organización sin importar el tamaño. Según Humberto Serna Gómez “la misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados, y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para que existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?

- ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?” (Serna, 2006, 23-24).

Para la elaboración de la misión de una compañía es necesario que se reúnan todos los altos directivos de la organización, deben contestar acertadamente las preguntas anteriores y formular de la forma más clara, lo que concierne la pregunta. Estos dirigentes tienen que conocer muy bien la organización para que el resultado de la misión sea la adecuada. Es de carácter obligatorio dar a conocer la misión a todos los miembros de la empresa y explicar detalladamente, para que todos los colaboradores se sientan parte de la organización y se comprometan con el desarrollo de la misión de la empresa. Cabe resaltar que los agentes externos de la empresa como lo son los clientes, proveedores y la sociedad, deben conocer la misión de la organización, ya que estos agentes son los que más interactúan con la empresa, por lo tanto ayudaran al desarrollo de esta misión.

Después de elaborar la misión, el paso a seguir es la construcción de la visión. Esta es de gran beneficio para la empresa, pues nos permite ver una imagen al futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. La visión es la brújula que permite que todas las acciones que se realicen en la organización tengan sentido y coherencia. “la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que le permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro”. (Serna, 2006, 173).

Luego de realizar una excelente visión los dirigentes de la organización deben de elaborar el diagnostico estratégico “es el análisis de la fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”. (Serna, 2006, 36). Este diagnostico es una radiografía de cómo se encuentra la empresa en ese instante, es vital realizarlo para tomar decisiones en los aspectos que estén afectando negativamente, y a la vez beneficiarnos más de los aspectos positivos. “para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí las oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de coincidir al análisis DOFA”. (Serna, 2006, 26).

Para la realización del análisis DOFA, es importante que los dirigentes que la desarrollen conozcan muy bien la compañía internamente como y externamente, para que la identificación de las fortalezas y debilidades sean acertadas, igual que las oportunidades y amenazas. Estas deben de ser las adecuadas para que la realización de dicho análisis sea el más apropiado para la empresa. “el análisis

DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.” (Serna, 2006, 145).

A continuación definiremos los componentes del análisis DOFA según Humberto Serna Gómez:

- **“Fortalezas:** Son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la organización.
- **Debilidades:** Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
- **Oportunidades:** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma adecuada y adecuada.
- **Amenazas:** son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.” (Serna, 2006, 36).

Todas las organizaciones tienen la necesidad de tener un elemento que le proporcione a la empresa, información sobre el proceso de evaluación del trabajo y el desempeño que realizan sus colaboradores; en primera instancia obtener una visión clara sobre las actividades a realizar, para así evitar inconvenientes y retrasos. Y por ultimo implementar acciones para evitar dichas situaciones.

Una forma de que la organización tenga conocimiento sobre los cargos que esta ofrece es realizando un esquema de descripción y análisis de los cargos. “las descripciones de cargos presentan las tareas, deberes y las responsabilidades del cargo. Mientras que las especificaciones de cargos se preocupan de los requisitos exigidos al empleado. Así, los cargos se llenan de acuerdo con las descripciones y especificaciones” (Chiavenato, 1983, 274).

El manual de funciones es un elemento de suma importancia para una organización, ya que contiene información necesaria sobre las responsabilidades de cada uno de los cargos, facilita las labores de auditoría, evaluación del desempeño. El manual de funciones es de gran utilidad en los procesos de selección, inducción y adiestramiento del personal, ya que poseen información precisa acerca de los objetivos y labores que se desempeñan en los diferentes cargos.

Para la elaboración de los manuales de funciones “el análisis del puesto de trabajo es el proceso de obtener información sobre puestos al definir sus deberes, tareas o actividades el procedimiento supone una investigación sistemática de los

puestos de trabajo siguiendo varios pasos predeterminados que se especifican con anticipación al estudio.” (BOHLANDER, 2001, 88).

La elaboración del manual de funciones le permite al colaborador comprender al titular del cargo de manera clara sus deberes y responsabilidades del cargo a desarrollar.

Es muy importante describir cada una de las funciones, el objetivo general del cargo, la autoridad organizacional y la autoridad funcional, con el fin de que el jefe inmediato de forma objetiva pueda medir el logro y el desempeño del colaborador, para lograr identificar las falencias que afecten el proceso de las actividades.

En el momento de realizar el manual de funciones es necesario realizar un buen perfil del cargo, en donde, se especifique el perfil deseado de la persona que va a desempeñar el cargo. Esto se realiza con el fin de encontrar a la persona idónea para el cargo.

Los manuales de funciones nos permiten medir los niveles de desempeño del titular del cargo, ya que reconoce a los trabajadores sobresalientes, hacer énfasis en los aspectos fuertes y débiles de su comportamiento laboral.

En la actualidad se encuentran numerosas organizaciones que carecen de un manual de funciones y hay algunas que lo tienen pero no lo actualizan, tampoco sus dirigentes exigen los requisitos que plantea este manual con los cargos. Por este motivo los directivos de las diferentes compañías tienen que exigir que el manual de funciones se aplique al pie de la letra, para que no tengan personal en cargos que no les corresponde.

Para la elaboración del manual de funciones DROGAS SUPER ÉXITO, serán implementados los métodos de observación directa y entrevista para recolectar y corroborar la información dada por los candidatos a los cargos.

“La observación es el primer método desde el punto de vista histórico. Defendido a principios del siglo XX por Frederick Taylor, le sirvió de fundamento para su enfoque de gestión científica” (DOLAN, VALLE, JACKSON, SHULLER, 32).

Contar con un observador externo tiene sus ventajas y desventajas. Una ventaja es la objetividad y credibilidad que obtiene el observador, ya que esta información no es ofrecida por el titular del cargo. La gran desventaja es que la observación puede llegar a afectar el comportamiento del titular del cargo. Pero es un método que genera precisión en los resultados, porque permite corroborar que las actividades se estén realizando a cabalidad; además se identifican problemas laborales y de carga laboral.

“El método de observación directa es uno de los más utilizados, tanto por ser históricamente el más antiguo como por su eficiencia. Su aplicación es muy eficaz cuando se consideran estudios y micro movimientos, tiempos y métodos. El

análisis de cargos se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones”

La ventaja de este método es que proporciona veracidad y organización sistemática de la organización de forma homogénea y adecuada correspondiente a lo que hace, como lo hace y porque lo hace, según a las exigencias de la organización. La desventaja es que este método puede llegar a tener un costo elevado, ya que para ser completo se necesita un tiempo, contacto directo y verbal con el titular del cargo, para que la información obtenida sea realmente importante para la elaboración del manual de funciones.

De otro modo “el enfoque más flexible y productivo es la entrevista que puede obtener informaciones sobre todos los aspectos del cargo, sobre la naturaleza y secuencia de las varias tareas componentes. Puede hacer relación a las habilidades requeridas para el cargo, y es también posible cruzar información obtenidas con ocupantes de otros cargos similares, verificando las discrepancias en los informes y, si es necesario, consultar al súper visor inmediato para asegurar la validez de los detalles obtenidos” (CHIAVENATO, 1983, 288).

La entrevista se basa en el contacto directo con el titular del cargo y pretende analizar de forma clara y precisa las funciones específicas a realizar, el entrevistador debe demostrar una actitud de interés sobre la información que desea, con el fin de recopilar la información necesaria y así obtener un resultado satisfactorio para el análisis.

La organización debe autorizar un formato para poder plasmar toda la información recolectada tanto como de la observación directa como de la entrevista, con el fin de comparar y analizar los resultados que arrojaron cada uno de los métodos, para así estructurar y definir bien las responsabilidades, deberes y competencias de cada uno de los cargos de la organización.

Es importante resaltar que el manual de funciones va enfocado hacia el talento humano de la organización, ya que este define las funciones y responsabilidades que se deben cumplir en cada puesto de trabajo, además de identificar las habilidades y conocimientos que se deben tener para desempeñar el cargo, este documento sirve como guía para todos los colaboradores, y permite verificar si se cumple con los requisitos que los diferentes cargos exigen.

Por otra parte “todas las actividades y funciones de gestión de los recursos humanos, así como los comportamientos y las actitudes de los empleados, tienen sus raíces en la interrelación de los empleados con sus puestos de trabajo. Los puestos de trabajo son el eslabón que existe entre los individuos, la estructura y los resultados de la organización” (DOLAN, VALLE, JACKSON, SHULLER, 25).

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLANEADAS.

PRACTICA PROFESIONAL PERIODO II 2011																					
CRONOGRAMA																					
ACTIVIDADES		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Ingreso practicante y elaboración de contrato			X																	
2	Familiarización con el cargo y funciones dentro de la compañía			X	X																
3	Inicio de actividades propuestas por la compañía			X	X	X	X	X	X	X											
4	Realizar diagnostico actual de la empresa					X	X	X													
5	Realizar el diagnostico estratégico								X	X	X	X									
6	Analizar el diagnostico estratégico con los jefes												X	X							
7	Registros de avances y tareas pendientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	Elaboración del manual de funciones											X			X	X	X	X	X	X	
9	Mejora de los procesos administrativos de la empresa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10	Informe de avances									X					X				X		X
11	Finalización de contrato práctica profesional																				X

8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Para los directivos de DROGAS SUPER ÉXITO ha sido de gran importancia conocer el estado actual de la compañía, ya que anteriormente solo se dedicaban a solucionar los problemas que surgían y no realizaban estudios para prevenir posibles dificultades, de igual manera no conocían sus fortalezas para que estas fueran aprovechadas. Para conocer el estado actual de la compañía se realizó una matriz DOFA (ver anexo 2) esta matriz se realizó con la ayuda del gerente de la organización y con los coordinadores de los puntos de ventas. Este análisis fue de gran ayuda para la organización ya que se identificaron las oportunidades y las amenazas, como también las fortalezas y debilidades. Al conocer esta información el gerente y todos sus colaboradores comenzaron a implementar acciones para el beneficio de la compañía.

DROGAS SUPER ÉXITO era una organización la cual no estaba formalizada, por este motivo implementamos el direccionamiento estratégico en la organización realizando así los principios corporativos, la visión, y la misión. (Ver la presentación de la organización). Este direccionamiento estratégico se realizó en gran parte con todos los colaboradores de la organización. Se realizaron charlas en las cuales el objetivo principal era conocer la opinión, los deseos, los valores y las expectativas, de los colaboradores. Para así plasmar toda esta información en el direccionamiento estratégico y lograr que todo el personal de la organización empiecen a tener sentido de pertenencia por la organización, se debe tener en cuenta que este es un proceso a largo plazo y que el sentido de pertenencia se obtiene con un gran trabajo en equipo.

Anteriormente en DROGAS SUPER ÉXITO no se tenían delimitadas las funciones de sus colaboradores, es por esto que el clima laboral era complejo. Por este motivo fue necesario la creación de un manual de funciones (ver anexo 1), el cual se realizó con el gerente de la organización, analizando cada puesto de trabajo y así delimitando las funciones, responsabilidades, requisitos, y habilidades de los puestos de trabajo. Con la creación del manual de funciones se espera que mejore el clima laboral de la organización y que el personal contratado sea el idóneo para ocupar este lugar.

ACTIVIDADES EJECUTADAS																					
CRONOGRAMA																					
ACTIVIDADES		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Análisis DOFA		X	X	X	X	x														
2	Direccionamiento estratégico							x	x	x	x	x									
3	Manual de funciones												x	x	x	x	x	x			

CONCLUSIONES

- La práctica empresarial realizada en DROGAS SUPER ÉXITO, fue de mucha utilidad para que los directivos de la organización se motivaran a seguir desarrollando sus actividades desde un conocimiento técnico y no empírico como se realizaba anteriormente. Es de vital importancia para la organización que sus dirigentes apliquen este conocimiento, para que la empresa obtenga mayor beneficio y no se afecte por el cambio del entorno.
- DROGAS SUPER ÉXITO necesita el acompañamiento continuamente de un profesional en administración de empresas para disminuir los reprocesos y seguir la continuidad de la planeación estratégica. Hay que tener en cuenta que con el poco tiempo de la práctica no se va a desarrollar en su totalidad la planeación estratégica, por lo tanto la organización necesita de la continuidad de este proceso.
- El contador de DROGAS SUPER ÉXITO no realiza las funciones y procesos adecuados para el buen funcionamiento de la organización. Ya que este dirigente trabaja con numerosas empresas que no tienen nada que ver con la organización, por lo cual el contador no cuenta con el tiempo suficiente para interactuar, relacionar, y confrontar información útil de trabajo con los dirigentes de la organización.
- DROGAS SUPER ÉXITO tiene un gran posicionamiento en la región donde realiza sus actividades comerciales. La organización se ha ganado el reconocimiento en la región por su gran portafolio de productos y disponibilidad de los mismos, estos ítems han permitido que DROGAS SUPER ÉXITO gane cada día muchos mas clientes.
- El Gerente General de DROGAS SUPER ÉXITO ha realizado un gran trabajo con la imagen corporativa de la organización, ya que ha cumplido con todos sus objetivos. Ya que anteriormente todos los puntos de ventas manejaban una imagen diferente. Hoy en día DROGAS SUPER ÉXITO maneja una única y exclusiva imagen marcando la diferencia entre su competencia.
- DROGAS SUPER ÉXITO dispone de la gran mayoría de los medicamentos solicitados por los clientes. Según el gerente general los puntos de ventas

disponen de un 85% a 93% de los productos requeridos por los consumidores.

- DROGAS SUPER ÉXITO cuenta con una gran capacidad financiera, ya que actualmente la organización no cuenta con ninguna obligación monetaria. Esta es una gran fortaleza de la organización, ya que esto refleja la buena rentabilidad que a obtenido en los últimos años, también es una gran oportunidad para el día que los dirigentes de la organización necesiten acceder a un crédito financiero.
- La realización del manual de funciones es de gran ayuda para mejorar el clima laboral de la organización, por lo que todas las responsabilidades y deberes de los colaboradores de la organización están definidos por este manual. También es de gran ayuda para seleccionar al personal idóneo para los cargos, esto ayudara a que las personas sean más efectivas en las actividades que desarrollan.
- DROGAS SUPER ÉXITO tiene muchos inconvenientes en el manejo de sus inventarios, este problema está afectando en una gran medida a la organización ya que con el pasar del tiempo han enfrentado millonarias pérdidas en mercancías.
- El sistema de liquidación de inventarios que implementa el gerente de DROGAS SUPER ÉXITO no es el adecuado ya que genera mucha demora y genera mucho reproceso. Lo cual le está haciendo perder tiempo a los dirigentes en otras actividades de la organización y descuidando algunas áreas

RECOMENDACIONES

- El gerente general de DROGAS SUPER ÉXITO deberá de cumplir y hacer respetar el manual de funciones, para que los colaboradores de la organización no tengan conflictos entre ellos por el desarrollo de sus deberes.
- Los dirigentes de DROGAS SUPER ÉXITO deberán enviar a su personal de trabajo a capacitaciones del manejo del sistema interno ya que presentan desconocimiento frente a este.
- Aprovechar más los beneficios que les trae estar afiliados a COPIDROGAS. Ya que no están utilizando los grandes beneficios que ofrece esta cooperativa.
- Utilizar al 100% el software que utilizan para el control interno de inventarios y ventas. Por lo que actualmente en esta herramienta hay elementos los cuales no se están aprovechando y se está perdiendo una gran oportunidad para obtener un beneficio para la compañía.
- Unificar precios en todos los puntos de ventas, ya que las diferentes sedes presentan una variación en los precios de los medicamentos lo cual ha generado un gran descontento a sus clientes.
- Con el pasar del tiempo se deberán de evaluar y replantear el manual de funciones, los complementos del direccionamiento estratégico y el análisis DOFA.

REFERENCIAS

SERNA GOMEZ, Humberto Serna. Gerencia estratégica (9 edición Bogotá DC 3R editores 2003).

BOHLANDER, George, Administración de Recursos Humanos (México DF. Thomson Leaming, 2001).

DOLAN, Simon, VALLE, Ramon, JACKSON, Susan, SCHULLER, Randall. La Gestión de Recursos Humano. Preparando profesionales para el siglo XXI. (2 Edición, Mc Graw Hill)

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos (México DF, Mc Graw-Hill Latinoamericana S.A., 1983

FAYOL, Henry, Administración Industrial y General. 1ed. Trad. A. Guzmán del Camino, México. Herrero Hermanos, 1961. (Edición precedida de un breve estudio sobre el fayolismo y de un apéndice).

DAVILA, Carlos, Teorías Organizacionales y Administración (Colombia editorial interamericana, 1985)

APÉNDICES

APENDICE 1

DROGAS SUPER ÉXITO

SISTEMA DE DESCRIPCION DE CARGOS

NOMBRE DEL CARGO: Gerente General

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Junta Directiva

OBJETIVO DEL CARGO:

Establecer las políticas, directrices y metas de la empresa, definiendo los planes y programas que contribuyan a su fortalecimiento, de acuerdo con lo requerido por la junta directiva. Y deberá alcanzar los objetivos estratégicos, administrativos, comerciales y operativos.

DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES:

- Velar por el óptimo funcionamiento de la empresa como representante legal y por la realización de los objetivos propuestos, mediante la dirección, administración y control de los recursos financieros y administrativos.
- Direccionar y administrar los dineros y finanzas de la empresa teniendo en cuenta las obligaciones legales y compromisos del negocio.
- Dirigir, coordinar y controlar el personal de la empresa.
- Realizar cambios de organización en los puestos de trabajo, modificación en las funciones, implementación de nuevas políticas de trabajo.
- Ejercer control directo sobre el recaudo de ingresos y egresos.
- Estudiar las necesidades existentes y ejecutarlas a través del diseño de proyectos, tanto del mercado como de la organización.
- Representar a la empresa en asuntos de carácter administrativo, financiero y judicial.
- Identificar y proponer estrategias, programas y proyectos posibles de realizar a mediano y largo plazo, incluyendo los recursos financieros, físicos y humanos para su ejecución.
- Establecer y evaluar la misión, los objetivos, las estrategias y las metas.

REQUISITOS DEL CARGO:**EDUCACION:**

Título profesional o universitario en administración de empresas.

Experiencia

3 años de experiencia relacionadas con las funciones del cargo.

HABILIDADES:

La escala numérica tendrá las siguientes puntuaciones:

3- NIVEL BÁSICO: Habilidades promedio que debe tener un colaborador.

4- NIVEL MEDIO: Habilidades que están por encima de la media normal.

5- NIVEL ALTO: Habilidades fundamentales para el desempeño de la labor.

1 Y 2- NIVEL BAJO: Habilidades ausentes para desempeñar el cargo.

ESCALA DE VALORACIÓN

HABILIDADES	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
Relaciones interpersonales					
Rekursividad / Flexibilidad					
Trabajo en equipo					
Comunicación					
Orientación al cliente					
Toma eficiente de decisiones					
Liderazgo					

DROGAS SUPER ÉXITO

SISTEMA DE DESCRIPCION DE CARGOS

NOMBRE DEL CARGO: Coordinador de punto de venta o sede.

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente General.

OBJETIVO DEL CARGO:

Garantizar el aprovisionamiento oportuno y suficiente de los medicamentos y cosméticos para la salud humana, conforme a los requerimientos que le son especificados, analizando todas las condiciones a precios justos y seleccionando la mejor opción de compra.

Deberá certificar que los procesos y procedimientos en la compañía se lleven a cabo, cumpliendo con las normas y políticas de la compañía.

DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES:

- Es responsable por la compra de mercancías.
- Es responsable por el inventario de mercancías del punto de venta.
- Realizar funciones asignadas por el jefe inmediato.
- Identificar la necesidad de compra de medicamentos y cosméticos para la salud humana.
- Negociar los precios, descuentos y demás condiciones de compra de los medicamentos y cosméticos para la salud humana.
- Coordinar el suministro de facturas, recibos y documentos que respaldan los movimientos contables.
- Realizar los soportes de ingresos y egresos de acuerdo con las normas estipuladas por la empresa.
- Deberá establecer una jornada de trabajo para el personal de ventas.
- Verificar que el personal de ventas este cumpliendo con el horario establecido.
- Garantizar la eficiente atención al público.
- Informar al superior inmediato sobre las novedades que se presenten en el punto de venta.
- Delegar funciones de limpieza a sus colaboradores.
- Encomendar a los vendedores sus respectivos tramos, en los cuales deberán velar por la limpieza, vencimientos y pérdidas de medicamentos y cosméticos para la salud humana.
- Promover el desarrollo y el fortalecimiento de la empresa.
- Representar de forma digna a la empresa en todos los compromisos de índole social o comercial que tenga la entidad.

REQUISITOS DEL CARGO:**Educación:**

Bachiller.

Experiencia

3 años de experiencia relacionadas con las funciones del cargo.

HABILIDADES:

La escala numérica tendrá las siguientes puntuaciones:

3- NIVEL BÁSICO: Habilidades promedio que debe tener un colaborador.

4- NIVEL MEDIO: Habilidades que están por encima de la media normal.

5- NIVEL ALTO: Habilidades fundamentales para el desempeño de la labor.

1 Y 2- NIVEL BAJO: Habilidades ausentes para desempeñar el cargo.

ESCALA DE VALORACIÓN

HABILIDADES	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
Relaciones interpersonales					
Rekursividad / Flexibilidad					
Trabajo en equipo					
Comunicación					
Orientación al cliente					
Toma eficiente de decisiones					
Liderazgo					

DROGAS SUPER ÉXITO
SISTEMA DE DESCRIPCION DE CARGOS

NOMBRE DEL CARGO: Contador.

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente General.

OBJETIVO DEL CARGO:

Generar información financiera y administrativa que le dé valor agregado a la toma de decisiones. Con actitud emprendedora, visionaria y generadora del cambio en su ámbito socio-laboral; con sentido crítico, creativo, analítico, propositivo, comprometido, competitivo, con actitud de servicio al cliente y a la comunidad.

DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES:

- Diseñar y evaluar sistemas de información orientados a la obtención, comprobación y análisis de informes financieros y administrativos de la entidad, que sean útiles a los usuarios regionales, nacionales e internacionales para la toma de decisiones.
- Interpretar y aplicar las diversas leyes que afectan a las empresas en sus aspectos contables y financieros.
- Contribuir a la administración eficiente de las empresas que caracterizan a la región a través del diagnóstico, análisis e interpretación de los diferentes fenómenos económicos tanto internos como externos, que le permitan ser factor de influencia en la actividad económica, prever contingencias y aminorar los riesgos financieros, así como presentar propuestas de solución a los problemas contables, financieros y administrativos que se presenten.
- Emitir su opinión sobre la información financiera preparada por las organizaciones para la toma de decisiones de los diversos usuarios.
- Trabajar en equipo, coordinar grupos de trabajo, ejercer y delegar autoridad, resolver problemas, tomar decisiones y ser agente de cambio.

REQUISITOS DEL CARGO:

Educación:

Título profesional o universitario en Contaduría Pública.

Experiencia

3 años de experiencia relacionadas con las funciones del cargo.

HABILIDADES:

La escala numérica tendrá las siguientes puntuaciones:

3- NIVEL BÁSICO: Habilidades promedio que debe tener un colaborador.

4- NIVEL MEDIO: Habilidades que están por encima de la media normal.

5- NIVEL ALTO: Habilidades fundamentales para el desempeño de la labor.

1 Y 2- NIVEL BAJO: Habilidades ausentes para desempeñar el cargo.

ESCALA DE VALORACIÓN

HABILIDADES	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
Relaciones interpersonales					
Rekursividad / Flexibilidad					
Trabajo en equipo					
Comunicación					
Orientación al cliente					
Toma eficiente de decisiones					
Liderazgo					

DROGAS SUPER ÉXITO

SISTEMA DE DESCRIPCION DE CARGOS

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar Contable.

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Contador.

OBJETIVO DEL CARGO:

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la organización.

DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES:

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- Transcribe información contable en un computador.
- Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- Participa en la elaboración de inventarios.
- Transcribe y accesa información operando un computador
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

REQUISITOS DEL CARGO:

Educación:

Titulo de auxiliar contable

.Experiencia:

2 años de experiencia relacionadas con las funciones del cargo.

HABILIDADES:

La escala numérica tendrá las siguientes puntuaciones:

3- NIVEL BÁSICO: Habilidades promedio que debe tener un colaborador.

4- NIVEL MEDIO: Habilidades que están por encima de la media normal.

5- NIVEL ALTO: Habilidades fundamentales para el desempeño de la labor.

1 Y 2- NIVEL BAJO: Habilidades ausentes para desempeñar el cargo.

ESCALA DE VALORACIÓN

HABILIDADES	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
Relaciones interpersonales					
Rekursividad / Flexibilidad					
Trabajo en equipo					
Comunicación					
Orientación al cliente					
Toma eficiente de decisiones					
Liderazgo					

DROGAS SUPER ÉXITO

SISTEMA DE DESCRIPCION DE CARGOS

NOMBRE DEL CARGO: Ingeniero de sistemas.

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente General.

OBJETIVO DEL CARGO:

Estar capacitado para definir, desarrollar y administrar los sistemas de Información operativos, administrativos y gerenciales de una organización, Haciendo énfasis en el uso de los sistemas de computación como herramienta para el soporte de estos sistemas.

DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES:

- Comprender e implementar los procesos que ocurren internamente en los computadores desde que se in inicia el procesamiento electrónico de datos, para administrarlos y optimizar su uso.
- Identificar las necesidades de equipos en cada área funcional de la organización.
- Participar en el proceso de la automatización de una empresa identificando los equipos más apropiados en cada uno de los casos, así como los sistemas de bases para soportar la carga de trabajo.
- Realizar estudios de capacidad para las cargas futuras que soportará el equipo de cómputo.

REQUISITOS DEL CARGO:

Educación:

Título profesional o universitario en ingeniería de sistemas

Experiencia

2 años de experiencia relacionadas con las funciones del cargo.

HABILIDADES:

La escala numérica tendrá las siguientes puntuaciones:

3- NIVEL BÁSICO: Habilidades promedio que debe tener un colaborador.

4- NIVEL MEDIO: Habilidades que están por encima de la media normal.

5- NIEVEL ALTO: Habilidades fundamentales para el desempeño de la labor.

1 Y 2- NIVEL BAJO: Habilidades ausentes para desempeñar el cargo.

ESCALA DE VALORACIÓN

HABILIDADES	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
Relaciones interpersonales					
Recursividad / Flexibilidad					
Trabajo en equipo					
Comunicación					
Orientación al cliente					
Toma eficiente de decisiones					
Liderazgo					

DROGAS SUPER ÉXITO

SISTEMA DE DESCRIPCION DE CARGOS

NOMBRE DEL CARGO: Vendedor.

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Coordinador del punto de venta o jefe.

OBJETIVO DEL CARGO:

Realizar un conjunto de actividades que le permitan lograr determinados objetivos, como: retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros.

DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES:

- Deberá establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Realizar las funciones que su jefe inmediato le indique.
- Se comprometerá a cuidar y a dar buen uso a la sede de trabajo.
- Realizar funciones de limpieza en la sede delegadas por el coordinador.
- Estará pendiente del tramo delegado por el coordinador, en el cual, deberá velar por la limpieza, vencimientos, y pérdidas de medicamentos y cosméticos para la salud humana.
- Expedir al cliente precisamente lo que este solicite.
- Comunicar adecuadamente a los clientes los cuidados que se deben de tomar al consumir ciertos medicamentos.
- Asesorar a los clientes de los productos y servicios que comercializa la empresa.
- Promover el desarrollo y el fortalecimiento de la empresa.
- Representar de forma digna a la empresa en todos los compromisos de índole social o comercial que tenga la entidad.

REQUISITOS DEL CARGO:

EDUCACION:

Bachiller.

EXPERIENCIA:

3 años de experiencia relacionadas con las funciones del cargo.

HABILIDADES:

La escala numérica tendrá las siguientes puntuaciones:

- 3- NIVEL BÁSICO:** Habilidades promedio que debe tener un colaborador.
- 4- NIVEL MEDIO:** Habilidades que están por encima de la media normal.
- 5- NIVEL ALTO:** Habilidades fundamentales para el desempeño de la labor.
- 1 Y 2- NIVEL BAJO:** Habilidades ausentes para desempeñar el cargo.

ESCALA DE VALORACIÓN

HABILIDADES	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
Relaciones interpersonales					
Rekursividad / Flexibilidad					
Trabajo en equipo					
Comunicación					
Orientación al cliente					
Toma eficiente de decisiones					
Liderazgo					

DROGAS SUPER ÉXITO
SISTEMA DE DESCRIPCION DE CARGOS

NOMBRE DEL CARGO: Mensajero.

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Coordinador del punto de venta o sede.

OBJETIVO DEL CARGO:

Realizar oportunamente con responsabilidad y eficiencia las actividades de mensajería dentro y fuera de la empresa.

DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES:

- Excelente presentación personal con la dotación asignada por la empresa para el desempeño de sus funciones.
- Informar al superior inmediato sobre las novedades encontradas y/o detectadas para el desempeño de sus funciones.
- Cumplir a cabalidad con el reglamento interno establecido por la empresa.
- Realizar oportunamente las ventas a domicilio.

REQUISITOS DEL CARGO:

EDUCACION:

Bachiller.

IMPLEMENTACION:

La persona que desempeñe este cargo deberá de ser propietaria de su vehículo y tenerlo al día con los requerimientos legales de movilización.

CONOCIMIENTO:

La persona tiene que ser de la localidad en la cual se desarrolla el servicio de mensajería.

EXPERIENCIA:

Ninguna.

HABILIDADES:

La escala numérica tendrá las siguientes puntuaciones:

3- NIVEL BÁSICO: Habilidades promedio que debe tener un colaborador.

4- NIVEL MEDIO: Habilidades que están por encima de la media normal.

5- NIVEL ALTO: Habilidades fundamentales para el desempeño de la labor.

1 Y 2- NIVEL BAJO: Habilidades ausentes para desempeñar el cargo.

ESCALA DE VALORACIÓN

HABILIDADES	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
Relaciones interpersonales					
Recursividad / Flexibilidad					
Trabajo en equipo					
Comunicación					
Orientación al cliente					
Toma eficiente de decisiones					
Liderazgo					

APÉNDICE 2

ANÁLISIS DOFA

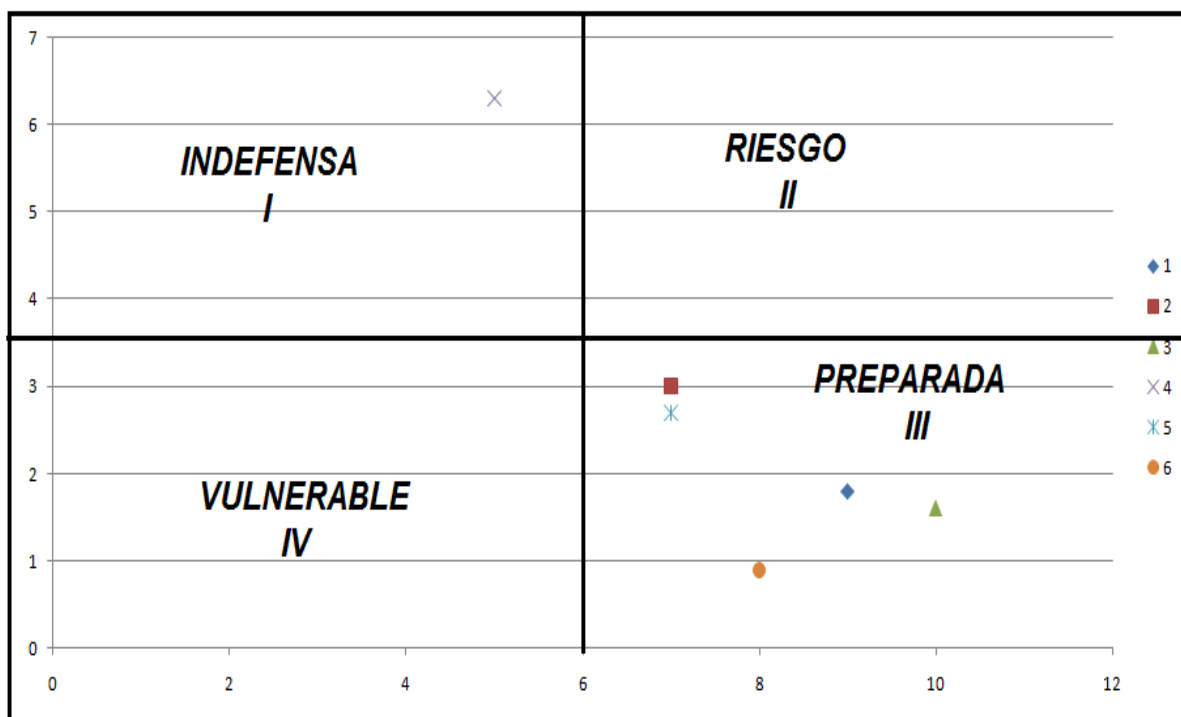
Oportunidades: • Gran cobertura del mercado (en la unión valle. 3 puntos de ventas, toro valle 2 puntos de ventas) • Poco manejo de estrategias de marketing por parte de la competencia. • Abarcar los sectores de la población vulnerables para la competencia. • Actualmente el gobierno nacional tiene buenos proyectos para la reactivación económica de la región.	Amenazas: • Nuevos competidores (grandes cadenas farmacéuticas). • La competencia. • Mercado negro de medicamentos (contrabando, medicamentos robados, etc), por parte de la competencia. • Situación económica de la región. • Saturación del mercado en la región. • Cambios continuos en la normatividad que rige la empresa. • Incertidumbre en la fuente principal de empleo de la región.
Fortalezas: • Excelente calidad en los medicamentos que se ofrecen. • Buenos incentivos monetarios. • Muy buena publicidad en los medios de comunicación locales (radio, televisión). • Afiliados a Copidrogas. • posicionamiento del mercado en la	Debilidades: • Drogas súper éxito no es una empresa formalizada • Poca información contable. • Solo hay motivación monetaria para sus colaboradores. • Se utiliza un sistema para el control de los inventarios y caja al interior de la empresa

región. • Excelente ubicación de los puntos de ventas. • buena imagen corporativa. • No hay compromisos financieros con entidades bancarias ni proveedores • Personal calificado en los puntos de ventas. • Disponibilidad de un 95% de los productos solicitados por los clientes. • Excelente servicio a domicilio. • Muy buena liquidez en la empresa.	deficiente. • Poco sentido de pertenecía por parte de los colaboradores. • La empresa incurre en acciones no ortodoxas • Altos Stocks de inventarios en algunos puntos de ventas. • Baja rotación de los inventarios en algunos puntos de ventas. • No hay capacitación para el personal. • No hay estructura de costos y presupuestos definida. • No hay políticas definidas y tampoco escritas, en todas las áreas. • No existe un manual de los cargos. • Clima laboral un poco pesado entre los colaboradores de los distintos puntos de ventas. • Temor a invertir por parte del propietario. • No hay uniformidad de precios en los puntos de ventas que se encuentran en el mismo municipio.
--	--

APÉNDICE 3

ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO 0-10	PROBABILIDAD 0-1	REACCION 1-10	GRADO DE VULNERABILIDAD
Posicionamiento del mercado en la región	Perdida del mercado de la región	Aumento en inventarios	9	0.2	9	III
Imagen corporativa	No generar el impacto y el posicionamiento deseado	No aumento en las ventas, no beneficios elevados, gasto en publicidad	6	0.5	7	III
Disponibilidad de los medicamentos	Bajos niveles de inventario, poca rotación del mismo	Perdida de los clientes, y pérdida en ventas	8	0.2	10	III
personal calificado en los puntos de ventas	poco sentido de pertenencia por parte de los colaboradores	perdida de la imagen corporativa, y de la credibilidad de los clientes, clima laboral pesado	9	0.7	5	I
Liquidez de la empresa	Malas decisiones de inversión	Ilíquidez para la empresa, despidos etc.	9	0.3	7	III
Capacidad financiera de la empresa	Ilíquidez en la empresa	Incumplimiento con las obligaciones financieras, despidos, venta de activos, etc.	9	0.1	8	III



- 1) 1,8 – 9
- 2) 3 – 7
- 3) 1,6 – 10
- 4) 6,3 – 5
- 5) 2,7 – 7
- 6) 0,9 - 8

El resultado del análisis de vulnerabilidad realizado indica lo siguiente:

- 1) Preparada: este resultado indica que DROGAS SUPER ÉXITO se encuentra preparada para una posible amenaza que sería la pérdida del mercado en la región que realiza sus actividades comerciales.
- 2) Preparada: esta variable nos da a conocer que la organización se encuentra preparada para enfrentar un posible problema de no generar el impacto y posicionamiento deseado en la región.

- 3) Preparada: este ítem refleja que DROGAS SUPER ÉXITO se encuentra preparada para enfrentar una posible disminución de los inventarios.
- 4) Indefensa: DROGAS SUPER ÉXITO se encuentra indefensa ante un posible problema de sentido de pertenencia por parte de sus colaboradores, es importante resaltar que la organización actualmente está enfrentando este problema.
- 5) Preparada: actualmente la organización está preparada para afrontar posibles problemas de liquidez.
- 6) Preparada: DROGAS SUPER ÉXITO cuenta actualmente con una excelente capacidad financiera para enfrentar posibles problemas económicos.

APENDICE 4

MATRIZ AXIOLOGICA

Grupo de referencia	Principios
• Cliente. • Empresa • Estado • Sociedad • Proveedores. • Colaboradores. • Propietario. • Competencia.	• Negocios transparentes, excelente atención y satisfacción de este. • Reglas claras y honestidad. • Pago oportuno de los impuestos. y honestidad. • Responsabilidad social. • Negociaciones transparentes. • Respeto, participación, buen clima laboral. • Resultados esperados y una rentabilidad justa. • Honestidad y respeto con la competencia.

Grupo de referencia	Sociedad	Estado	Cientes	Proveedores	Colaboradores	Propietario	Empresa	Competencia
Principios								
Respeto	X	X	X	X	X	X	X	X
Productividad			X	X	X		X	
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X	
Equidad	X				X			
Lealtad	X	X	X	X	X	X	X	
Disciplina					X	X	X	
Ética	X		X	X	X	X	X	
Calidad	X		X	X	X		X	
Precios	X		X	X				
Atención	X		X	X			X	