

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABI



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

Modalidad De Titulación:

Sistematización de experiencia

Título:

Propuesta de estructura organizacional para la Farmacia Naturista All Natural.

Autor:

Dennis Adrián Mero Álvarez.

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera Administración de Empresas

Tutora:

Ing. Paola Estefanía Balseca Macias, Mg.

Manta-Manabí-Ecuador

2025

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO: UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR Y UNIDAD DE TITULACIÓN	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, **Carrera de Administración de Empresas** de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante **Mero Álvarez Dennis Adrian**, legalmente matriculado en la carrera de **Administración de Empresas**, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del proyecto de titulación, bajo la modalidad de **Sistematización de Experiencia** es **“PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA FARMACIA NATURIST ALL NATURAL”**

El presente trabajo de titulación ha sido desarrollado en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

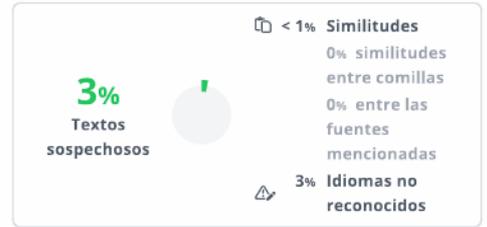
Lugar, 21 de julio de 2025.

Lo certifico,


 Ing. Paola Estefanía Balseca Macías
Docente Tutora
Área: Ciencias Administrativas, Contables y Comercio



FINALIZADO OK-21-JULIO-2025-FASE II DESARROLLO-SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS MERO ALVAREZ DENNIS ADRIAN



Nombre del documento: FINALIZADO OK-21-JULIO-2025-FASE II
DESARROLLO-SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS MERO ALVAREZ
DENNIS ADRIAN.docx
ID del documento: a58b3ef739439dbe300afd4dbb40ca6879b4ff186
Tamaño del documento original: 8,18 MB

Depositante: PAOLA BALSECA MACIAS
Fecha de depósito: 25/7/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 25/7/2025

Número de palabras: 27.940
Número de caracteres: 193.854

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	doi.org https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n4.2020.334 3 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (42 palabras)
2	Documento de otro usuario #1d0fe8 Viene de de otro grupo 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (26 palabras)
3	doi.org Diseño organizacional: La búsqueda del éxito https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (35 palabras)
4	independent.academia.edu Beatriz alba - Independent Researcher https://independent.academia.edu/Beatrizalba 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (30 palabras)
5	dx.doi.org ¿Son la Misión y Visión Verdaderos Promotores de Ventaja Competiti... http://dx.doi.org/10.4995/inn2020.2020.11828	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (33 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	doi.org Misión, Visión y Valores. Elementos determinantes en la construcción de... https://doi.org/10.5783/rirp-23-2022-04-51-72	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (37 palabras)
2	doi.org FILOSOFÍA EMPRESARIAL RESULTADO DEL LIDERAZGO BASADO EN CALI... https://doi.org/10.47847/facce.v11n1a2	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (40 palabras)
3	ciencialatina.org https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/8421	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (37 palabras)
4	periodicos.feevale.br https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/2014	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (19 palabras)
5	excel-dashboards.com Cómo realizar un análisis FODA para identificar fortalez... https://excel-dashboards.com/es/blogs/blog/using-swot-analysis-identify-opportunities#:~:te...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1	https://orcid.org/0000-0003-4998-7945
2	https://web.archive.org/web/20200615193922/http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/download/83/79
3	https://doi.org/10.34070
4	http://dx.doi.org/10.4995/INN2020.2020.11828
5	https://doi.org/10.14295/idonline.v14i49.2373

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Mero Alvarez Dennis Adrián, con cédula de identidad N°2300850498, declaro que el presente trabajo de titulación: “**Propuesta de estructura organizacional para la Farmacia Naturista All Natural**” cumple con los requerimientos que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y la Facultad de Contabilidad y Auditoría sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoria y es responsabilidad de la misma.



Mero Alvarez Dennis Adrián
C.I.: 2300850498
E-mail: dennis.mero@outlook.es
Tel: 0997205959

APROBACIÓN DEL TRABAJO

Lo miembros del tribunal de grado da la aprobación al trabajo final de titulación sobre el tema: "Propuesta de estructura organizacional para la Farmacia Naturista All Natural", elaborado por el egresado Mero Álvarez Dennis Adrián, el mismo que cumple con lo estipulado por reglamentos y disposiciones emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, de la carrera de Administración de Empresas.

Por constancias firman:



Presidenta del tribunal
Ing. Heredia Coppiano
Génesis



Miembro del tribunal
Ing. Salcedo Loor
Hernan



Miembro del tribunal
Ing. García Loor Ana

Dedicatoria

A mi madre, Licet Álvarez, por ser mi sustento durante todo este proceso, especialmente lejos de casa. Gracias por su apoyo constante y por preocuparse activamente en este tiempo. Hoy, con la claridad que da el tiempo, reconozco de su lucha incansable y su amor incondicional.

A mi padre, Adrián Mero, cuyo instinto protector fue mi escudo en la incertidumbre; a mis hermanas Ariana, Eidrid; y toda mi familia, gracias por ser esa red inquebrantable que siempre preguntó: ¿cómo vas? o ¿cuándo acabas? A todos ustedes, les dedico mi proyecto de investigación con gratitud y cariño, reconociendo que, sin su presencia en mi vida, este logro no sería posible.

Reconocimiento

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y a la Facultad de Ciencias administrativas, contables y comercio, por brindarme las herramientas académicas y conocimientos que sustentan este trabajo. Su formación fue la base para desarrollar esta propuesta alineada a la realidad organizacional empresarial.

A la Farmacia Naturista All Natural y todos sus colaboradores, por abrirme sus puertas y proporcionar toda la información necesaria para esta sistematización de experiencias. Mi gratitud por su disponibilidad en las entrevistas y su apoyo constante durante la investigación de campo.

A mi tutora, Paola Balseca por su acompañamiento constante y por esa guía minuciosa que marcó la diferencia. Su rigurosidad metodológica y confianza en mi propuesta fueron el soporte definitivo para culminar esta investigación.

Resumen

La presente sistematización de experiencias abordó la situación organizacional de la Farmacia Naturista All Natural, una microempresa ecuatoriana dedicada a la venta de productos medicinales naturales. Se partió desde la siguiente problemática: ausencia de una estructura formal, centralización de decisiones y procesos administrativos poco eficientes, que limitaban la competitividad frente a cadenas más grandes y un mercado de precios volátiles. Se planteó como objetivo: proponer una estructura organizacional que permita mejorar la eficiencia operativa y competitividad de la Farmacia Naturista All Natural. Para alcanzarlo, se formularon tres objetivos específicos: desarrollar la misión, visión y valores, realizar un análisis FODA y elaborar un organigrama para definir la descripción de los puestos de trabajo. Referente a la metodología, el estudio adoptó un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, con diseño no experimental y transversal. Se emplearon observaciones de participantes, una entrevista semiestructurada a la propietaria y dos grupos focales con el personal. Los insumos se transcribieron, codificaron y consolidaron en una matriz maestra con los 78 fragmentos más relevantes, para después triangular la información y generar estadística descriptiva. Los hallazgos evidenciaron procesos administrativos y tecnológicos insuficientes, presión competitiva en precios y duplicación de tareas; además, se destacó la atención personalizada y la integridad como ventajas internas. A partir de estos resultados, se construyó una identidad corporativa, se consolidó una matriz FODA estratégica y se diseñó un organigrama funcional que distribuyó autoridad entre dos áreas principales: administrativa y comercial, incorporando el área de contabilidad externa y se definió seis perfiles de puesto.

Palabras clave:

Microempresa

Estructura administrativa

Productividad

Organigrama

Gestión empresarial

Abstract

This systematization of experiences addressed the organizational situation of All Natural Naturopathic Pharmacy, an Ecuadorian micro-enterprise dedicated to the sale of natural medicinal products. The study was based on the following identified problems: the absence of a formal structure, centralized decision-making, and inefficient administrative processes, all of which limited the company's competitiveness against larger chains and in a market with volatile prices. The main objective was to propose an organizational structure to improve the operational efficiency and competitiveness of All Natural Naturopathic Pharmacy. To achieve this, three specific objectives were formulated: to develop a mission, vision, and values; to conduct a SWOT analysis; and to design an organizational chart defining job descriptions. Methodologically, the study adopted a qualitative, descriptive approach with a non-experimental, cross-sectional design. Data was collected through participant observations, a semi-structured interview with the owner, and two focus groups with the staff. The inputs were transcribed, coded, and consolidated into a master matrix containing the 78 most relevant excerpts. The information was then triangulated, and descriptive statistics were generated. The findings revealed insufficient administrative and technological processes, competitive price pressure, and task duplication. Personalized customer service and integrity were highlighted as internal strengths. Based on these results, a corporate identity was built, a strategic SWOT matrix was consolidated, and a functional organizational chart was designed. This chart distributed authority between two main areas: administrative and commercial, incorporated external accounting, and defined six job profiles.

Keyword:

Small enterprises

Administrative structure

Productivity

Organization chart

Business management

Índice de contenidos

1.	Resumen	1
2.	Abstract	2
3.	Introducción	7
4.	Planteamiento del Problema	8
5.	Marco Teórico	9
5.1	Fundamentos de la Estructura Organizacional	9
5.2	Organigrama como Representación de la Estructura Organizacional	9
5.2.1	Tipos de Organigrama y su Aplicación	9
5.3	Identidad Organizacional como Ventaja Competitiva	10
5.3.1	Misión	10
5.3.2	Visión	10
5.3.3	Valores y Cultura	10
5.3.4	Relevancia en PYMEs	10
5.4	Herramientas de Diagnóstico Organizacional	11
5.4.1	Análisis Situacional FODA/DAFO	11
5.4.2	Planeación Estratégica y Objetivos	12
5.5	Descripción de Puestos de Trabajo	12
6.	Metodología	13
6.1	Enfoque de la Investigación	13
6.2	Tipo y Diseño de la Investigación	13
6.3	Población, Muestra y Actores	13
6.4	Técnicas e Instrumentos	13
6.5	Técnicas de Análisis de Información	14
6.6	Fases del Desarrollo a través de una Metodología Administrativa	14
6.7	Difusión de Resultados	14
7.	Desarrollo de la Propuesta	15
7.1	Título	15
7.2	Datos Informativos de la Empresa	15
7.3	Justificación	15
7.4	Objetivos	15
7.4.1	Objetivo General	15
7.4.2	Objetivos Específicos	15
7.5	Presupuesto	16
7.6	Cronograma Metodológico	17
7.7	Beneficiarios de la Propuesta	19
7.8	Resumen de Datos Recolectados	19
7.8.1	Hallazgos Clave	19
7.9	Procesamiento de Datos y Análisis	20
7.9.1	Organización de la Información	20
7.9.2	Procesamiento de Información	21

7.9.3	Análisis de la Información	23
7.10	Propuesta de Mejora	27
7.10.1	Propuesta de Identidad Corporativa.....	27
7.10.2	Propuesta de Matriz FODA.....	29
7.10.3	Propuesta de Organigrama y Distribución de Funciones.....	31
7.10.4	Ruta de Implementación	37
8.	Conclusiones.....	40
9.	Recomendaciones.....	41
10.	Bibliografía	42
11.	Anexos	44
11.1	Guía de entrevista semiestructurada	45
11.2	Transcripción Completa de la Entrevista Semiestructurada.....	48
11.3	Registro Fotográfico de la Entrevista Semiestructurada	73
11.4	Formato de Matriz FODA	74
11.5	Guía para la Sesión del Grupo Focal A	75
11.6	Matriz FODA Grupo Focal A.....	78
11.7	Guía para la Sesión del Grupo Focal B	79
11.8	Matriz FODA Grupo Focal B.....	82
11.9	Material de Apoyo para la Sesión de Grupo Focal B.....	83
11.10	Registro Fotográfico de la Sesión del Grupo Focal B	84
11.11	Registro Fotográfico de la Observación Participante	85
11.12	Matriz FODA Estratégica Consolidada	87
11.13	Registro Fotográfico de la Farmacia Naturista All Natural	88
11.14	Matriz Maestra	89
11.15	Cronograma Académico.....	95
11.16	Enlaces de Acceso a Recursos Digitales.....	97

Índice de tablas

Tabla 1 Presupuesto utilizado en la propuesta	16
Tabla 2 Cronograma metodológico	17
Tabla 3 Hallazgos clave identificados a partir del análisis cualitativo	19
Tabla 4 Clasificación de las fuentes	20
Tabla 5 Codificación de las fuentes	20
Tabla 6 Estructura de la Matriz Maestra	21
Tabla 7 Distribución de fragmentos cualitativos por categoría según la fuente de información ...	22
Tabla 8 Distribución de fragmentos cualitativos por categoría según el objetivo	23
Tabla 9 Triangulación de fragmentos cualitativos para objetivo específico 1.....	24
Tabla 10 Triangulación de fragmentos cualitativos para objetivo específico 2.....	24
Tabla 11 Triangulación de fragmentos cualitativos para objetivo específico 3.....	26
Tabla 12 Propuesta de descripción del puesto: dirección general	32
Tabla 13 Propuesta de descripción del puesto: contabilidad	33
Tabla 14 Propuesta de descripción del puesto: área administrativa.....	33
Tabla 15 Propuesta de descripción del puesto: área comercial	34
Tabla 16 Propuesta de descripción del puesto: ventas	35
Tabla 17 Propuesta de descripción del puesto: marketing.....	36
Tabla 18 Cronograma para la implementación de la estructura organizacional	38

Índice de figuras

Figura 1 Proporción de fragmentos cualitativos por categoría en la Matriz Maestra	22
Figura 2 Misión, estado inicial y propuesto.....	28
Figura 3 Visión, estado inicial y propuesto	28
Figura 4 Valores, estado inicial y propuesto	29
Figura 5 Matriz FODA.....	29
Figura 6 Matriz FODA estratégica	30
Figura 7 Transformación operativa a partir del FODA	31
Figura 8 Organigrama funcional propuesto	31
Figura 9 Transformación operativa a partir del organigrama.....	37

1. Introducción

En Ecuador, las PYMEs representan el 90% de las unidades productivas y, para garantizar su estadía en un mercado cada vez más competitivo, dependen de estructuras organizativas sólidas. Sin embargo, muchas de estas empresas operan de manera informal, sin una asignación clara de funciones ni procesos definidos, situación que limita su crecimiento y genera importantes desafíos operativos. Frente a esta realidad, la presente sistematización de experiencias se documenta bajo el caso particular de la Farmacia Naturista All Natural una microempresa dedicada por siete años a la comercialización de productos medicinales naturales en los cantones de El Carmen y Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador. El estudio se desarrolló durante el período agosto 2024 - julio 2025.

A pesar de contar con valores sólidos como: integridad, atención personalizada y responsabilidad, la Farmacia Naturista All Natural enfrenta desafíos internos que limitan su crecimiento. La ausencia de una estructura organizacional definida genera: duplicidad constante de tareas administrativas; centralización en la toma de decisiones de una sola persona; ambigüedad en procesos críticos (como supervisión de inventarios y calidad de servicio) y confusión en las funciones del personal. Estos factores provocan retrasos, pérdida de eficiencia y reducción de la capacidad competitiva frente a cadenas farmacéuticas más grandes y estructuradas.

El objetivo general de esta sistematización de experiencias consiste en proponer una estructura organizacional que permita incrementar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad de la Farmacia Naturista All Natural; para conseguirlo, se plantean tres objetivos específicos: (1) desarrollar la misión, visión y valores que refuercen la identidad corporativa; (2) realizar un análisis FODA para identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la organización; y (3) diseñar un organigrama funcional acompañado de descripciones de puestos.

Esta sistematización de experiencias es relevante porque aborda una problemática real que actualmente limita el desempeño y crecimiento de la Farmacia Naturista All Natural. La aplicación práctica de los conocimientos y herramientas adquiridas durante la carrera permitirá diseñar una propuesta organizacional que reduzca errores operativos, elimine la sobrecarga laboral y aumente significativamente la capacidad competitiva del negocio frente a un mercado exigente y dinámico.

El presente estudio, adoptó una metodología de investigación con un enfoque cualitativo y un diseño no experimental de corte transversal. Se emplearon técnicas como la observación participante, entrevistas semiestructuradas y grupos focales, dirigidos tanto a la propietaria como a los colaboradores de la empresa (aunque la muestra es reducida, la cercanía con los integrantes asegurará la validez de los hallazgos). La información obtenida fue organizada y codificada en una matriz maestra que recopila los fragmentos más relevantes para su análisis y triangulación con los objetivos del estudio. Esta sistematización se desarrolló en tres fases según el modelo de gestión estratégica de Fred R. David: diagnóstico de la situación actual, análisis estratégico de la información y diseño de la propuesta.

En concordancia con lo mencionado, el proyecto abordó ejes temáticos como: Planteamiento del Problema, examina los desafíos organizacionales de las PYMES ecuatorianas, con foco en la Farmacia All Natural, sustentado en estudios de Méndez (2020) y Benitez (2023); Marco Teórico, fundamenta los temas centrales de la presente sistematización, sustentados por autores como: Brume (2019), Negro (2019), Silva et al. (2020), entre otros; Metodología, retoma el enfoque cualitativo previamente descrito; y Desarrollo de la Propuesta, detalla cómo se construye la estructura organizacional mediante el análisis de la matriz maestra (codificación de 78 fragmentos y triangulación de datos por objetivos) para diseñar: una identidad corporativa, FODA estratégico, organigrama funcional y descripciones de puesto.

2. Planteamiento del Problema

En América Latina, las dificultades de una estructura organizativa en las PYMEs son comunes y afectan significativamente su funcionamiento. Un estudio realizado por Méndez (2020) resalta que muchas de estas empresas enfrentan retos organizacionales que incluyen la falta de planificación estratégica y de estructuras adecuadas para la gestión eficiente. Estos factores contribuyen a una baja competitividad y limitan el desarrollo a largo plazo de las PYMEs en la región (pp. 62-64).

En Ecuador, la falta de una estructura organizacional adecuada es un desafío significativo para las micro y pequeñas empresas. Benitez (2023) destaca que muchas MIPYMES enfrentan dificultades como la duplicación de tareas y la evasión de responsabilidades debido a la ausencia de funciones y procesos documentados. Esto provoca pérdidas de recursos y dificultades en la coordinación interna, lo cual es crítico en un entorno competitivo donde la organización y la eficiencia son esenciales para la sostenibilidad de los negocios (pp. 4-5).

Las farmacias Naturista All Natural, localizadas en El Carmen y Santo Domingo, Ecuador, representa un caso de microempresa que afronta estos desafíos. Con siete años de trayectoria en la comercialización de productos medicinales naturales, la farmacia ha logrado cierto triunfo en la industria; no obstante, también se topa con retos significativos en la administración organizacional. El principal desafío radica en la ausencia de una estructura organizativa definida, lo que causa una distribución incorrecta de tareas y obligaciones, deficiencias en la comunicación interna y un proceso de toma de decisiones lento. Estas carencias han provocado un funcionamiento cotidiano poco eficaz, con repetición de tareas y ausencia de coordinación entre los colaboradores. Además, la ausencia de una estructura organizativa ha restringido la habilidad de la compañía para competir de manera eficaz en el mercado, impactando en su expansión y posición. Si no se solucionan, estas falencias pueden provocar una reducción en la satisfacción de los clientes y un incremento en la rotación de personal.

Frente a esta problemática, el presente proyecto tuvo como objetivo general proponer una estructura organizacional para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de la Farmacia Naturista All Natural. Se desarrolló una misión, visión y valores para definir una identidad organizacional clara; se realizó un análisis FODA que permitió diagnosticar los factores internos y externos que influían en el desempeño para generar estrategias; y se diseñó un organigrama funcional acompañado de descripciones de puestos para establecer responsabilidades jerárquicas. La presente sistematización de experiencias se centró en la siguiente interrogante: ¿de qué manera la implementación de una estructura organizacional puede mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de la Farmacia Naturista All Natural?

3. Marco Teórico

3.1 Fundamentos de la Estructura Organizacional

El diseño de la estructura organizacional constituye la columna vertebral en la gestión empresarial. Bú Alba (2022) define al diseño de una estructura organizacional como un “proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones” (p. 3). Esto revela que el diseño organizacional es un proceso estratégico y sistemático que va más allá de la simple distribución de funciones, posicionándolo como un mecanismo estratégico de adaptación y transformación.

Además, las microempresas y PYMEs en Ecuador enfrentan desafíos significativos en su estructura organizacional. Benitez (2023) señala que “existen negocios que no establecen las funciones de su personal, no describen los puestos de trabajo, no poseen una estructura organizacional y no asignan líneas de responsabilidad y autoridad, esto produce [...] que las personas dupliquen sus tareas” (p. 2). La cita de Benitez expone la cruda realidad de muchas microempresas ecuatorianas, evidenciando una problemática estructural crítica. La falta de claridad en roles, responsabilidades y líneas de autoridad genera ineficiencias operativas significativas, como la duplicación de tareas.

Según de Bú Alba (2022):

Una empresa para ser competitiva, eficiente y alcanzar el éxito, precisa de una adecuada gestión administrativa, donde el diseño organizacional es una herramienta estratégica que permite no solo ordenar y racionalizar los recursos, sino también avizorar los cambios y ajustes necesarios en aras de incrementar la eficiencia y generar ventajas competitivas (p. 1).

Podemos entender que el diseño organizacional se comprende como un elemento clave para impulsar la gestión empresarial. Su correcta implementación en Farmacia Naturista All Natural puede contribuir a solucionar problemas comunes enfrentados por las PYMEs ecuatorianas.

3.2 Organigrama como Representación de la Estructura Organizacional

Establecer un organigrama en una pequeña empresa es esencial para optimizar su funcionamiento y gestión interna. Según Silva et al. (2020) “el organigrama es la representación gráfica de estos niveles jerárquicos, sectorizando las funciones y representando las posiciones de cada área de la empresa”. Ponti (2022) resalta que “un organigrama nos permite visualizar de forma clara los distintos niveles de poder en una organización de cualquier tipo: el jefe supremo, el equipo de dirección, los puestos intermedios y el personal de base, por decirlo de forma simple”. Esto resulta especialmente importante en las pequeñas empresas, donde las funciones y responsabilidades a menudo se superponen y pueden causar confusión si no están bien definidas. Por lo tanto, un organigrama bien estructurado ayuda a prevenir malentendidos y a mejorar la eficiencia operativa.

3.2.1 Tipos de Organigrama y su Aplicación

De acuerdo con Brume (2019), los organigramas pueden clasificarse según su contenido en estructurales, funcionales, matriciales, de integración de puestos y de ubicación (p. 46). Cada uno de estos tipos ofrece una perspectiva diferente de la organización y es útil en distintos contextos: Una investigación de Méndez (2020), que involucró a 13 gerentes propietarios de pequeñas y medianas empresas, recomienda que estas adopten una estructura funcional en su organigrama. Una estructura funcional agrupa a los empleados según sus habilidades y funciones específicas, lo que facilita la especialización y mejora la eficiencia operativa. Méndez destaca que esta estructura “optimiza su diseño organizacional y mejora la coordinación y los procesos de toma de decisiones” (p. 62).

De manera complementaria, Brume (2019) nos indica que:

Los organigramas funcionales son llamados también “organigramas de funciones”, y tienen por objeto indicar en el cuerpo de cada unidad o proceso, el nombre y las principales funciones vitales que deberán desempeñar cada una de ellas. Esto facilita el análisis y comprensión de todo lo que se lleva a cabo en dichas áreas orgánicas que conforman a la organización (p. 46).

En el caso de All Natural, siendo una pequeña empresa, es especialmente beneficioso establecer un organigrama funcional. Esto permitirá definir claramente las responsabilidades y jerarquías dentro de la empresa, lo que facilita la comunicación y la coordinación entre los diferentes departamentos.

3.3 Identidad Organizacional como Ventaja Competitiva

La identidad organizacional, compuesta por la misión, visión y valores, actúa como el cemento cultural de una empresa. Para las PYMES, esto es particularmente relevante como fuente de diferenciación (Ferreira y Carvalho, 2020).

3.3.1 Misión

La misión empresarial es una declaración que se basa en acciones para establecer el propósito de una organización y cómo sirve a sus clientes. Según Negro (2019) "una declaración de misión es considerada el primer paso en la planificación empresarial, en la medida en que es clave para establecer objetivos, formular estrategias y planes, diseñar políticas, asignar recursos, asignar tareas y motivar a los empleados" (p. 38). De manera complementaria, Pallarés et. al (2022) argumenta que “la misión está íntimamente relacionada con el propósito porque debe entenderse como el conjunto de directrices para tomar decisiones y establecer líneas de acción para lograr los objetivos" (p. 56). En el caso de All Natural, la misión no existía de forma formalizada, lo que dificultaba la alineación estratégica del equipo, una debilidad que este proyecto buscó resolver.

3.3.2 Visión

La visión empresarial es una declaración del propósito, las metas y los resultados deseados de una organización, enfocándose en el futuro y en lo que se pretende ser. Según Villafañe (2020) es “el estado futuro y como meta aspiracional de la organización”. Contreras et al. (2020) señalan que “la visión se ha convertido en uno de los términos más conocidos, pero menos entendidos en el mundo empresarial, evocando diferentes conceptos como logros sobresalientes, metas estimulantes, fuerzas motivadoras o razones para ganar” (p. 407). Se puede deducir que la visión empresarial proporciona una dirección estratégica y sirve como guía para la toma de decisiones. En el caso de la Farmacia Naturista All Natural, definir una visión clara ayudará a orientar su crecimiento y consolidar su posición en el mercado, alineando los esfuerzos de todo el equipo hacia metas compartidas

3.3.3 Valores y Cultura

Los valores de una empresa construyen su identidad, representan su cultura y guían las relaciones internas y externas. Ferreira y Carvalho (2020) aclaran que “los valores organizacionales enfatizan la posibilidad de que una pequeña empresa se diferencie de las demás, y se vuelva única frente a sus competidores y a la sociedad en la que opera” (p. 589). Esto destaca cómo los valores pueden ser una fuente de ventaja competitiva y diferenciación en el mercado.

Los valores son los principios que guían el comportamiento organizacional. Ferreira y Carvalho (2020) destacan que "los valores organizacionales enfatizan la posibilidad de que una pequeña empresa se diferencie de las demás" (p. 589), constituyendo una potente ventaja competitiva. El rol del liderazgo es crucial en su consolidación. Casanueva (2019) indica que los líderes deben "conducir la cultura y el pensamiento de la organización" (p. 109). Los valores de integridad y atención personalizada, aunque presentes en All Natural, necesitaban ser formalizados y integrados en todos los procesos para fortalecer la cohesión interna y la imagen de marca.

3.3.4 Relevancia en PYMES

Salinas y Cruz (2020) manifiestan que:

En el contexto económico mundial, las PYMES son parte primordial del sector productivo ya que generan impacto positivo y significativo en el desarrollo de la economía y la sociedad, a través de la creación de puestos de trabajo y de las actividades de innovación que realizan de manera constante (p. 1251).

La cita de Salinas y Cruz destaca el papel de las PYMES más allá de su dimensión económica. Las pequeñas y medianas empresas se configuran como actores estratégicos que contribuyen al desarrollo económico, no solo mediante la creación de fuentes de trabajo, sino también a través de su capacidad constante de generar soluciones innovadoras que impulsan el progreso socioeconómico.

En línea con este panorama global, en Ecuador las PYMES también desempeñan un papel muy importante. Según Muños et al. (2020), "El sector de PYMES en el Ecuador es un elemento dinamizador de la economía, pues representa el 90% de las unidades productivas, el 60% del empleo y el 50% de la producción nacional" (p. 35). Los datos presentados por Muños et al. permiten comprender la significativa contribución de las PYMES en la estructura económica ecuatoriana.

De manera complementaria, Toro et al. (2023) aclaran que "estructura organizacional acorde con la evolución de los clientes y la competencia es un elemento relevante en la regulación de las capacidades y funciones para la generación y procesamiento de la información en una organización y su competitividad" (p. 2). Esto implica que para que las pequeñas y medianas empresas conserven y potencien su influencia económica, es esencial que establezcan estructuras organizativas sólidas y adaptativas. Además, Reyes et al. (2022) afirman que "la estructura organizativa adecuada es un requisito previo para el buen desempeño, la creatividad, la innovación y el espíritu empresarial en las PYMES" (p. 120). Por lo tanto, una estructura organizacional adecuadamente diseñada no solo incrementa la eficiencia en las operaciones, sino que también fomenta la habilidad para innovar y adaptarse al mercado.

Farmacia Naturista All Natural, como microempresa ecuatoriana, enfrenta desafíos similares y puede beneficiarse de la implementación de una estructura organizacional funcional. Esto le permitirá incrementar su eficacia en las operaciones, promover la innovación y robustecer su competitividad en el sector de productos naturales.

3.4 Herramientas de Diagnóstico Organizacional

3.4.1 Análisis Situacional FODA/DAFO

El análisis FODA es una herramienta que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización. Consiste en realizar una evaluación de los factores internos y externos que, en conjunto, diagnostican la situación actual de la empresa. Según Oion y Aranguren (2019), "el propósito de realizar un análisis situacional es comprender holísticamente la realidad compleja para adoptar estrategias que promuevan el logro de objetivos deseados a corto, medio y largo plazo" (p. 123).

Para llevar a cabo un análisis FODA efectivo, es fundamental tener claro el objetivo de este. Pursell (2023) recomienda: "Antes de realizar un análisis situacional, es importante tener claro el objetivo del análisis FODA. ¿Qué se quiere lograr con él? ¿Qué problema se quiere resolver?". Trejo et al. (2023) describen los pasos para realizar un FODA de la siguiente manera: 1. Identificar qué se hace bien y qué habilidades se tienen (fortalezas); 2. Reconocer qué se hace mal y qué habilidades faltan (debilidades); 3. Analizar las oportunidades en el mercado y las tendencias actuales (oportunidades); 4. Detectar las amenazas en el mercado y los obstáculos presentes (amenazas); y 5. Una vez identificados los elementos anteriores, se elabora una matriz que ayuda a visualizar las relaciones entre ellos (p. 8465).

Elaborar y aplicar correctamente estos pasos es crucial para el éxito de la organización. León et al. (2020) destacan que "el éxito de la implementación se verá reflejado en nuevas oportunidades de negocio, solución de problemas estratégicos y desarrollo de procesos de mejora continua, entre otros" (p. 58).

Aplicando estos pasos en la Farmacia Naturista All Natural, podremos identificar sus fortalezas, como su enfoque en productos naturales y servicio personalizado; debilidades, como la falta de una estructura organizacional definida; oportunidades, como el creciente interés en la medicina alternativa; y amenazas, como la competencia de grandes cadenas farmacéuticas. La creación de una matriz FODA permitirá a la empresa desarrollar estrategias que aprovechen sus fortalezas y oportunidades, y mitiguen sus debilidades y amenazas.

3.4.2 Planeación Estratégica y Objetivos

La planeación estratégica es un proceso gerencial que ayuda a la empresa a sobrevivir, crecer y alcanzar el éxito ante situaciones de incertidumbre, crisis y conflictos; es decir, permite superar situaciones turbulentas de manera inteligente (Roger, 2007). Esto es crucial para el establecimiento y cumplimiento de los objetivos empresariales, porque proporciona una hoja de ruta para navegar en entornos cambiantes y altamente volátiles.

Asimismo, Aponte (2020) manifiesta que "la planeación estratégica [...] busca beneficiar cada una de sus áreas, solucionar problemas y promover la eficiencia y la eficacia de los procesos organizacionales" (p. 69). Esto indica que una planeación adecuada no solo orienta a la empresa hacia sus metas, sino que también optimiza sus operaciones internas para alcanzar los objetivos propuestos. Además, Martínez et al. (2020) señalan que "desde las grandes fábricas manufactureras hasta las PyME [...] han utilizado la administración por objetivos como un instrumento para el logro exitoso de sus objetivos" (p. 95). Esto demuestra que la planeación estratégica es una herramienta versátil y efectiva, independientemente del tamaño o sector de la empresa.

De esta manera, podemos entender que, según Augusta (2017), "la planeación estratégica se ha convertido en una herramienta gerencial indispensable para la toma de decisiones y logro de resultados organizacionales" (p. 179). Por lo tanto, integrar la planeación estratégica en la gestión de la Farmacia Naturista All Natural será fundamental para definir y alcanzar sus objetivos empresariales, mejorando su eficiencia operativa y competitividad.

3.5 Descripción de Puestos de Trabajo

La descripción de puestos es la materialización concreta de la estructura organizacional en el día a día. Irazo (2017) la define como "el proceso de plasmación del análisis del puesto en un documento estructurado y homogéneo para todos los puestos de la organización" (p. 13). Se trata de un documento formal que "identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones" (Hernández, 2022, p. 91). La implementación de descripciones de puesto en All Natural fue la solución directa a la problemática de la duplicación de tareas y la falta de claridad en las responsabilidades, buscando optimizar los procedimientos operativos y potenciar la eficiencia.

4. Metodología

4.1 Enfoque de la Investigación

El enfoque seleccionado para la presente sistematización de experiencias es cualitativo, porque permitirá analizar en profundidad la estructura organizacional de la Farmacia Naturista All Natural y comprender los procesos internos que impactan en su eficiencia operativa. Este enfoque permite recuperar experiencias, percepciones y dinámicas internas, lo que consiste en la base fundamental de una sistematización de experiencias.

4.2 Tipo y Diseño de la Investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo porque busca obtener una visión detallada del estado actual de la organización y los procesos internos de la farmacia, sirviendo de base para la elaboración de la propuesta organizacional. Mientras que el diseño investigativo, consta de dos componentes: no experimental, porque no se manipulan variables, sino que se observará y analizará la situación organizacional tal como se encuentra en la actualidad; y transversal, debido a que se recolectarán datos en un único punto en el tiempo para realizar el diagnóstico y fundamentar la propuesta organizacional.

4.3 Población, Muestra y Actores

Al tratarse de un estudio de caso, la población estuvo conformada por la totalidad del personal de la Farmacia Naturista All Natural. La muestra, de tipo censal y no probabilística, estuvo integrada por los siguientes actores:

- **Licet Álvarez:** Propietaria y directora general (1 persona).
- **Personal colaborador:** Cuatro colaboradoras de las sucursales de El Carmen y Santo Domingo (4 personas).

La propietaria proporcionará información valiosa sobre la dirección estratégica y las decisiones gerenciales, mientras que los colaboradores aportarán perspectiva sobre las operaciones diarias y la dinámica interna del equipo.

4.4 Técnicas e Instrumentos

Para la recolección de datos, se aplicaron las siguientes técnicas, alineadas con los conocimientos adquiridos en la formación profesional en Administración de Empresas:

- **Observación Participante:** Se ejecutó una jornada completa en la sucursal matriz de Santo Domingo. El investigador se incorporó al flujo de trabajo para identificar los procesos, interacciones y dinámicas organizacionales.
 - **Instrumento utilizado:** Registro fotográfico.
- **Entrevista Semiestructurada:** Se aplicó a la propietaria con el objetivo de profundizar en la visión estratégica, los procesos de toma de decisiones y la percepción de los desafíos organizacionales.
 - **Instrumento utilizado:** Guía de entrevista con preguntas abiertas ([anexo 11.1](#)). La entrevista fue grabada y transcrita literalmente para su análisis.
- **Grupos Focales:** Se condujeron dos sesiones para obtener una visión colectiva de la situación organizacional.
 - **Grupo Focal A:** Sesión con la propietaria y el investigador para la construcción inicial de la matriz FODA.
 - **Grupo Focal B:** Sesión con las cuatro colaboradoras para validar y complementar el diagnóstico FODA desde la mirada operativa.
 - **Instrumento utilizado:** Formato de matriz FODA participativa y guías de facilitación ([anexo 11.4](#), [anexo 11.5](#) y [anexo 11.7](#)).

4.5 Técnicas de Análisis de Información

El proceso de análisis siguió un proceso reflexivo de sistematización, que integró:

- **Transcripción y codificación:** Toda la información de entrevistas y grupos focales fue transcrita y codificada mediante un sistema de etiquetas.
- **Organización en Matriz Maestra:** Los fragmentos de información más relevantes fueron consolidados en una matriz de análisis en Excel ([anexo 11.14](#)). Esta matriz permitió clasificar la información por categorías y vincular cada evidencia con los objetivos específicos del estudio.
- **Triangulación:** Los hallazgos se analizan para cada objetivo específico, contrastando las cuatro categorías obtenidas de las distintas fuentes de información.
- **Análisis estratégico:** A partir de la matriz maestra y la triangulación de los fragmentos cualitativos, se realizó un análisis de contenido para identificar patrones, causas y efectos, lo que sirvió de insumo para el diseño de la propuesta.

4.6 Fases del Desarrollo a través de una Metodología Administrativa

El proceso se estructuró en tres fases secuenciales, aplicando el modelo de gestión estratégica:

- **Fase I - Diagnóstico de la situación actual**
 - **Actividad:** Aplicación de observación participante, entrevista semiestructurada y grupos focales.
 - **Información generada:** Transcripciones, actas, matriz FODA inicial y registro fotográfico ([anexo 11.2](#), [anexo 11.3](#), [anexo 11.4](#), [anexo 11.6](#), [anexo 11.8](#), [anexo 11.10](#), [anexo 11.11](#), [anexo 11.12](#) y [11.13](#)).
- **Fase II - Análisis estratégico de la información**
 - **Actividad:** Transcripción, codificación, triangulación y construcción de la matriz maestra con 78 fragmentos de datos. Análisis de contenido para identificar hallazgos clave.
 - **Información generada:** Matriz maestra ([anexo 11.14](#)).
- **Fase III - Diseño de la propuesta organizacional**
 - **Actividad:** Con base en el análisis, se diseñó la identidad corporativa (misión, visión, valores), la estructura organizacional (organigrama funcional) y las descripciones de puesto.
 - **Información generada:** Propuesta de estructura organizacional completa ([capítulo 7.10](#)).

4.7 Difusión de Resultados

La socialización de los hallazgos se realizará mediante la técnica metodológica de comunicación oral, en una sesión virtual dirigida a la propietaria y a los colaboradores de la Farmacia Naturista All Natural. En ese mismo acto se efectuará la entrega formal del manual estructurado que contiene la propuesta organizacional y la ruta de implementación desarrollada a lo largo de la presente sistematización de experiencias.

5. Desarrollo de la Propuesta

5.1 Título

“Propuesta de estructura organizacional para la Farmacia Naturista All Natural”

5.2 Datos Informativos de la Empresa

- **Institución ejecutora:** Farmacia Naturista All Natural.
- **Beneficiarios:** Farmacia Naturista All Natural, colaboradores, clientes.
- **R.U.C.:** 1308970936001.
- **Actividad comercial:** Venta al por menor de productos medicinales (naturistas).
- **Ubicación:**
 - Matriz (Santo Domingo): Calle Babahoyo y calle Ambato, Ecuador. (Sitio de intervención)
 - Sucursal #1 (El Carmen): Calle Luis Felix Lopez y calle Portoviejo, Ecuador.
 - Sucursal #2 (El Carmen): Calle Enrique Delgado y crnel. Victor Astudillo, Ecuador.
- **Periodo de ejecución:** agosto 2024 - julio 2025 (11 meses).
- **Equipo técnico:** Investigador, propietaria, colaboradores y docente tutora.

5.3 Justificación

Farmacia Naturista All Natural, con siete años de experiencia dedicada a la venta al por menor de productos medicinales alternativos, ha contribuido a la sociedad ofreciendo alternativas naturales para el tratamiento de diversas patologías. Destacada por enfocarse en el bienestar y la salud integral de sus clientes, brindando productos naturales, brigadas de salud gratuitas y un servicio personalizado. La presente sistematización de experiencia es relevante, dado que esta farmacia enfrenta desafíos organizacionales como la falta de una clara asignación de responsabilidades, ineficiencias en la toma de decisiones y deficiencias en su organización y comunicación interna. Esta situación, no solo afecta la operatividad diaria de la empresa, sino que también limita su capacidad para competir de manera efectiva en el mercado.

En ese contexto, Ketty et al. (2019) señala que: “el desarrollo organizacional permite identificar necesidades de cambio y proponer estrategias de mejora para incrementar la eficiencia” (p. 1). El propósito de la presente investigación es proponer una estructura organizacional que permita mejorar la eficiencia operativa y competitividad de la Farmacia Naturista All Natural, lo que proyectará en una mejora en la toma de decisiones y en la eficiencia de las operaciones. Al solucionar este problema, se logrará alcanzar una excelencia en la capacidad de la farmacia para adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y ofrecer un mejor servicio al cliente. Además, desde una perspectiva teórica, este trabajo de titulación no solo beneficiará a la Farmacia Naturista All Natural, sino que también contribuirá al estudio de las microempresas del sector naturista, ofreciendo un aporte para futuras investigaciones sobre la gestión de este tipo de negocios.

5.4 Objetivos

5.4.1 *Objetivo General*

Proponer una estructura organizacional que permita mejorar la eficiencia operativa y competitividad de la Farmacia Naturista All Natural.

5.4.2 *Objetivos Específicos*

1. Desarrollar la misión, visión y valores de la Farmacia All Natural para establecer una identidad organizacional clara y guiar la cultura corporativa.
2. Realizar un análisis FODA para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la estructura y procesos actuales de la empresa.
3. Elaborar un organigrama y definir la descripción de los puestos de trabajo que permitan una asignación clara de funciones y una estructura jerárquica eficiente.

5.5 Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto estimado para la ejecución de la sistematización de experiencias. La tabla detalla los insumos empleados en las sesiones de grupos focales y otras actividades metodológicas.

Tabla 1 Presupuesto utilizado en la propuesta

Detalle	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Notas adhesivas (Post-it)	\$2.50	2	\$5.00
Marcadores de colores	\$0.75	2	\$1.50
Esferos	\$1.00	4	\$4.00
Pancarta de cartulina	\$2.00	1	\$2.00
Sellos	\$0.50	4	\$2.00
Copias e impresiones	\$0.30	20	\$6.00
Transporte	-	-	\$6.00
Total			\$26.50

Nota. Elaboración propia

5.7 Beneficiarios de la Propuesta

Los beneficiarios de la “Propuesta de estructura organizacional para la Farmacia Naturista All Natural” serían:

- **Farmacia Naturista All Natural:** La definición de una estructura organizacional permitirá optimizar sus procesos y reducir sus tiempos de coordinación, incrementando su eficiencia operativa y capacidad competitiva frente a cadenas más grandes. Esto facilitará su expansión digital y el cumplimiento de su visión de cobertura nacional mediante la tienda virtual.
- **Colaboradores:** Esta estrategia no solo beneficia al negocio, sino también a sus colaboradores, tanto como a Juleysi, María Fernanda, María Elena y Raquel. La distribución funcional de autoridad mejorará la autonomía operativa, mientras que la descripción de puestos formalizará las responsabilidades laborales, eliminando la duplicación de tareas y promoviendo un ambiente de trabajo coordinado y profesional.
- **Clientes:** Los clientes de la Farmacia Naturista All Natural también se ven beneficiados gracias a esta propuesta, debido a que identidad corporativa asegurará una experiencia coherente con los valores de integridad, responsabilidad y enfoque en el bienestar integral.

5.8 Resumen de Datos Recolectados

A través una entrevista semiestructurada a la propietaria de Farmacia Naturista All Natural, una sesión al grupo focal A y B, se identificaron los siguientes hallazgos:

5.8.1 Hallazgos Clave

Tabla 3 Hallazgos clave identificados a partir del análisis cualitativo

Hallazgo	Código	Fragmento
1. Procesos administrativos y tecnológicos insuficientes: El sistema de facturación “se queda corto” y la gestión de inventarios presenta fallas, lo que ralentiza la operación diaria.	E1-26:27	“El sistema se está quedando chico; se demora obtener la información para decidir.”
	GF-B-D2	Sistema de facturación ineficiente.
	GF-A-D3	Gestión de inventario mejorable.
2. Presión competitiva y volatilidad de precios: La competencia desleal y el descontrol de precios obligan a reaccionar constantemente para no perder clientes	E1-34:18	“Desafío externo: competencia de precios... siempre hay una competitividad en nuestra línea.”
	GF-B-A2	Competencia desleal.
	GF-B-A1	Descontrol de precios en el mercado.
3. Calidad de atención como ventaja interna: Los colaboradores destacan la atención personalizada, el seguimiento post-venta y el trato profesional como rasgos diferenciadores.	GF-A-F1	Atención personalizada y seguimiento de tratamientos.
	GF-B-F2	Calidad de atención.
	GF-B-F4	Calidad de atención profesional.
	E1-04:10	“La calidad de atención se refleja al 100%... la integridad garantiza que cada cliente reciba lo que necesita.”
4. Estructura informal y centralización de decisiones: La empresa carece de organigrama y los roles se confunden; las decisiones estratégicas y operativas se concentran en la propietaria	E1-46:26	“Sí [he considerado un organigrama] porque es parte del crecimiento y la organización de nosotros como empresa.”
	E1-48:18	“Definir al 100% los roles de cada persona para ver en dónde se puede cambiar.”
	GF-A-D1	Falta de roles y estructura organizacional.
	GF-A-D2	Centralización de decisiones.

5. Oportunidad de expansión digital: La visión de cobertura nacional mediante tienda virtual y ventas en línea se percibe como la vía más viable de crecimiento, aunque aún se encuentra en desarrollo.	E1-02:18	“Nuestra visión es tener cobertura a nivel nacional mediante una tienda virtual.”
	E1-14:02	“Marketing y ventas en línea es nuevo; al principio no sabíamos qué debía hacer y luego estuvo sobrecargado.”
6. Duplicación de tareas en administración: La persona encargada trabaja medio tiempo y asume funciones cambiantes, generando vacíos de control.	E1-10:27	“Sí hay duplicación de tareas, sobre todo en administración.”
	E1-07:30	“En ventas las funciones están definidas; en administración falta claridez.”

Nota. La tabla resume los principales hallazgos del análisis cualitativo: cada fila presenta el hallazgo temático, el código que remite a la fuente original y el fragmento textual. Elaboración propia.

Los hallazgos presentados constituyen unas de las principales problemáticas y potencialidades de la empresa. Para profundizar en su comprensión, en la siguiente sección se describe el procedimiento seguido para transformar, organizar y analizar los datos recolectados.

5.9 Procesamiento de Datos y Análisis

5.9.1 Organización de la Información

El propósito de esta sección es documentar y ordenar de manera sistemática los insumos cualitativos generados durante la fase de levantamiento de información, garantizando su trazabilidad y coherencia con la metodología expuesta en el capítulo anterior.

5.9.1.1 Clasificación Inicial de las Fuentes.

En la siguiente tabla se presenta el resumen de las fuentes primarias, su volumen y el anexo donde reposan las versiones íntegras.

Tabla 4 Clasificación de las fuentes

Código	Fuente	Cantidad de registros	Anexo
E1	Entrevista semiestructurada a la propietaria	59 minutos y 19 segundos de audio más su transcripción	11.2 11.16
GF-A	Grupo Focal A	1 sesión / 1 matriz FODA	11.6
GF-B	Grupo Focal B	1 sesión / 1 matriz FODA	11.8
OP	Observación participante	8 fotos	11.11

Nota. Elaboración propia.

5.9.1.2 Sistema de Codificación y Etiquetado.

Dentro del siguiente apartado se describe el procedimiento empleado para convertir la información recopilada (la transcripción de la entrevista y las dos matrices FODA elaboradas en cada grupo focal) en un conjunto de fragmentos etiquetados sistemáticamente que servirá para el procesamiento, análisis y el desarrollo de la propuesta de mejora. Por consiguiente, se diseñó un esquema de codificación basado en un código (la fuente de información) + separador (guion) + unidad (la información bruta recopilada), en la siguiente tabla se presenta un ejemplo de la codificación de fragmentos:

Tabla 5 Codificación de las fuentes

Fuente	Código	Unidad	Ejemplo de código
Entrevista semiestructurada a la propietaria	E1	Minuto y segundo de la transcripción	E1-7:30

Grupo Focal A	GF-A	Ubicación de la matriz FODA	GF-A-F1
Grupo Focal B	GF-B	Ubicación de la matriz FODA	GF-B-D1

Nota. Elaboración propia.

La información codificada se convierte en el insumo principal para la construcción de la matriz maestra, una hoja de cálculo que integra todos los fragmentos relevantes y los organiza por categoría y subcategoría, vinculando cada uno con el objetivo específico al que aporta. Con este sistema de codificación, cada hallazgo presentado se puede rastrear de forma transparente hasta su origen, asegurando la validez interna de la propuesta y su relevancia con los objetivos de la investigación.

5.9.1.3 Construcción de una Matriz Maestra.

Una vez concluido el proceso de codificación, toda la información procedente de la entrevista semiestructurada y de los dos grupos focales se ubicaron en una única hoja de cálculo denominada matriz maestra ([anexo 11.14](#)). Esto forma parte de un repositorio de evidencia empírica que servirá para las posteriores etapas de procesamiento y análisis de la información.

La entrevista, grabada en audio y luego transcrita, conserva el minutaje original, los grupos focales no fueron registrados en audio, pero, en su lugar se elaboraron actas de sesión donde se consignaron las respuestas a una guía de preguntas y la matriz FODA construida colectivamente. La matriz maestra consta de la siguiente estructura:

Tabla 6 Estructura de la Matriz Maestra

Columna	Contenido
Código	Identificador
Fragmento	Cita abreviada de donde se extrajo la información
Categoría	Eje general
Subcategoría	Tema dentro del eje
OE	Objetivo específico al que aporta
Observación	Nota contextual (opcional)

Nota. Elaboración propia.

5.9.2 Procesamiento de Información

Esta sección tiene como propósito describir el procedimiento mediante el cual se transformaron los insumos cualitativos en datos sistematizados para el análisis. A partir de la matriz maestra ([anexo 11.14](#)), se organizaron los fragmentos, se clasificaron en cuatro categorías y se aplicaron herramientas de estadística descriptiva que permitieron visualizar la distribución de los datos según fuente, categoría y objetivo investigativo.

5.9.2.1 Transformación de Fragmentos.

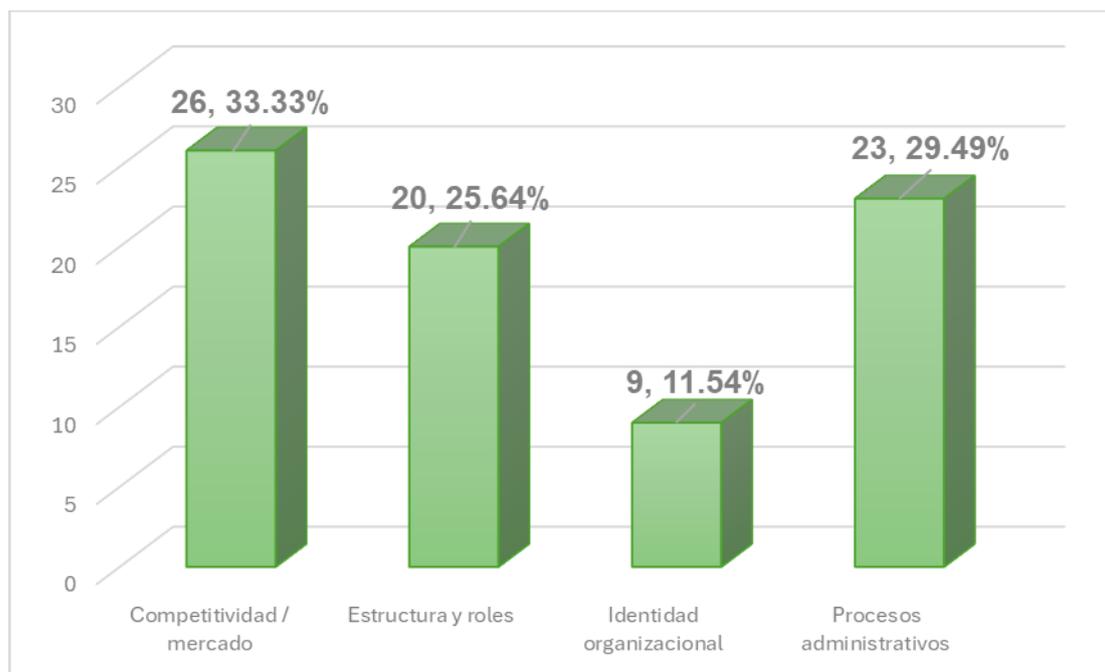
Para transformar la matriz maestra en insumos analíticos, se siguió un procedimiento utilizando exclusivamente Microsoft Excel. Primero, se transcribió por completo la entrevista semiestructurada (ver [anexo 11.2](#)) y se sistematizaron las matrices FODA de los dos grupos focales (ver [anexo 11.6](#) y [anexo 11.8](#)). Luego, cada fragmento fue codificado mediante un sistema de etiquetas que combinaba la fuente de información, un separador (“-”) y la ubicación o unidad de análisis correspondiente. Una vez construida la matriz maestra se clasificó la información y se aplicaron filtros para etiquetar cada fragmento con una categoría temática, subcategoría y el objetivo específico al que respondían. Finalmente, se generaron tablas dinámicas y gráficos estadísticos en Excel para resumir visualmente la información, lo cual sirvió como base para el análisis de la información.

5.9.2.2 Clasificación y Codificación de Fragmentos.

La organización de los fragmentos se estructuró en cuatro categorías temáticas principales: competitividad / mercado, estructura y roles, identidad organizacional y procesos administrativos. Esta clasificación responde a los ejes problemáticos más recurrentes identificados y están directamente vinculados con los objetivos específicos del estudio.

Solo se codificaron aquellos fragmentos que contenían información clara, útil y relacionada directamente con los objetivos específicos del estudio. Se excluyeron frases ambiguas, redundantes o que no aportaban contenido al análisis. Con un total de 78 fragmentos codificados se pudo obtener la siguiente proporción por cada categoría:

Figura 1 Proporción de fragmentos cualitativos por categoría en la Matriz Maestra



Nota. Distribución categorial resultante durante la codificación de 78 fragmentos cualitativos, filtrados por relevancia, claridad y alineación con objetivos de estudio. Elaboración propia.

Tal como se aprecia en la figura 1, la categoría de competitividad / mercado representa 26 registros (33.33%), seguido de los procesos administrativos con 23 (29.49%), estructura y roles con 20 (25.64%) y el eje de Identidad organizacional aporta 9 fragmentos (11.54%) lo que indica que las preocupaciones de los participantes se orientan prioritariamente a la operatividad diaria y al entorno competitivo.

5.9.2.3 Estadística Descriptiva de los Fragmentos Codificados.

Es necesario conocer la procedencia (en fuente) de cada fragmento, por lo que se elaboró la tabla 7:

Tabla 7 Distribución de fragmentos cualitativos por categoría según la fuente de información

Fuente	Categoría								Total	
	Competitividad / mercado		Estructura y roles		Identidad organizacional		Procesos administrativos			
Entrevista	2	2.56%	17	21.79%	9	11.54%	17	21.79%	45	57.69%
FODA - Grupo Focal A	11	14.10%	2	2.56%	0	0.00%	2	2.56%	15	19.23%

FODA - Grupo Focal B	13	16.67%	1	1.28%	0	0.00%	4	5.13%	18	23.08%
Total	26	33.33%	20	25.64%	9	11.54%	23	29.49%	78	100.00%

Nota. Elaboración propia.

La fuente que más aportó fragmentos fue la entrevista semiestructurada, con 45 registros (57.69%). Dentro de esta fuente, las categorías más mencionadas fueron la estructura y roles y los procesos administrativos con 17 fragmentos cada una (21.79%). Esto indica que, desde la perspectiva gerencial, los principales insumos recolectados se relacionan con la organización interna y el funcionamiento operativo.

Por su parte, el Grupo Focal A aportó 15 fragmentos (19.23%), distribuidos principalmente en competitividad / mercado con 11 fragmentos (14.10%) y con menor presencia en estructura y roles y procesos administrativos (2 fragmentos cada uno). Esto se debe a que la sesión del grupo focal A se enfocó principalmente en la elaboración de una matriz FODA.

El Grupo Focal B generó 18 fragmentos (23.08%), con un fuerte énfasis en la categoría competitividad / mercado con 13 fragmentos (16.67%), lo que evidencia la preocupación del equipo operativo por las condiciones del mercado, los clientes y el entorno competitivo.

En la tabla 8 se analiza cómo se vinculan estos hallazgos con los objetivos del proyecto:

Tabla 8 Distribución de fragmentos cualitativos por categoría según el objetivo

Objetivo	Categoría								Total	
	Competitividad / mercado		Estructura y roles		Identidad organizacional		Procesos administrativos			
OE-1	0	0.00%	0	0.00%	9	11.54%	0	0.00%	9	11.54%
OE-2	24	30.77%	3	3.85%	0	0.00%	6	7.69%	33	42.31%
OE-3	0	0.00%	17	21.79%	0	0.00%	17	21.79%	34	43.59%
OG	2	2.56%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	2.56%
Total	26	33.33%	20	25.64%	9	11.54%	23	29.49%	78	100.00%

Nota. Elaboración propia.

Se puede observar que la mayor cantidad de fragmentos se vincula con el objetivo específico 3 (43.59%), centrado en la necesidad de definir funciones y estructura jerárquica, seguido del objetivo específico 2 (42.31%), donde predominan aspectos del entorno competitivo identificados en el análisis FODA. El objetivo específico 1 representa el 11.54%, mientras que el objetivo general concentra apenas el 2.56 % de los registros. Sin embargo, es importante destacar que todo el proceso de sistematización tiene como finalidad principal el cumplimiento del objetivo general, por lo que los hallazgos en todos los objetivos específicos actúan como insumos fundamentales para construir una propuesta organizacional.

Con la información depurada y resumida, en el siguiente apartado se examinan los patrones hallados y su relación con la problemática organizacional identificada

5.9.3 Análisis de la Información

En esta sección se interpretan los hallazgos obtenidos tras el procesamiento de los 78 fragmentos codificados en la matriz maestra, con el fin de describir cómo dichos hallazgos revelan el estado actual de la organización, proporcionando una base analítica para la propuesta de estructura organizacional.

5.9.3.1 Triangulación de Fragmentos.

La triangulación se refiere a la manera de comparar la información obtenida de diferentes fuentes, con el fin de identificar si los fragmentos convergen (coinciden sin inconsistencias),

divergen (existen fragmentos que se contradicen entre sí) o se complementan (aporta características adicionales). Los hallazgos se analizan para cada objetivo específico, contrastando las cuatro categorías obtenidas de las distintas fuentes de información.

- **Triangulación del objetivo específico 1**

Tabla 9 Triangulación de fragmentos cualitativos para objetivo específico 1

Categoría	N.º de fragmentos	Códigos	Fragmentos	Tipo
Competitividad / mercado	0	-	-	-
Estructura y roles	0	-	-	-
Identidad organizacional	9	E1-02:00	“Brindar... alternativas de salud con productos 100% naturales y con asesoría profesional.”	Convergen
		E1-02:18	“Nuestra visión es tener cobertura a nivel nacional mediante una tienda virtual.”	Convergen
		E1-03:35	“Valores fundamentales: integridad, calidad de atención y honestidad.”	Convergen
		E1-52:51	“Sí, estoy interesada en actualizar la misión, visión y valores.”	Convergen
Procesos administrativos	0	-	-	-

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 9 se obtuvieron 9 fragmentos cualitativos que responden específicamente al primer objetivo específico del presente proyecto. La entrevista semiestructurada aportó la totalidad de la evidencia debido a que este instrumento responde de manera directa a los objetivos específicos 1 y 3. Dentro de la tabla se presentan los fragmentos más relevantes (cabe recalcar que los cinco restantes figuran en el [anexo 11.14](#)) que conforman una base para realizar la misión, visión, y los valores organizacionales.

Bajo la categoría de Identidad organizacional convergen totalmente en 3 puntos: propósito, proyección futura y principios éticos. “Brindar... alternativas de salud con productos 100% naturales y con asesoría profesional” (E1-02:00) y “Nuestra visión es tener cobertura a nivel nacional mediante una tienda virtual” (E1-02:18) expresan un pilar fundamental para la misión (centrada en el bienestar integral y servicio profesional) y una visión (expansión digital para el crecimiento empresarial). Los “valores fundamentales: integridad, calidad de atención y honestidad” (E1-03:35) guían la cultura organizacional en principios éticos ya practicados y “Sí, estoy interesada en actualizar la misión, visión y valores.” (E1-52:51) reconocen la necesidad de formalizar y guiar la cultura corporativa.

- **Triangulación del objetivo específico 2**

Tabla 10 Triangulación de fragmentos cualitativos para objetivo específico 2

Categoría	N.º de fragmentos	Códigos	Fragmentos	Tipo
-----------	-------------------	---------	------------	------

Competitividad / mercado	24	GF-A-F1	Atención personalizada y seguimiento de tratamientos	Convergente
		GF-A-O2	Expansión a ventas en línea	Complementaria
		GF-B-A1	Descontrol de precios en el mercado	Complementaria
		GF-B-D5	Falta de innovación en la imagen de la sucursal	Convergente
Estructura y roles	3	GF-A-D1	Falta de roles y estructura organizacional	Convergente
		GF-A-D2	Centralización de decisiones	Complementaria
		GF-B-O4	Falta de personal en ventas para una mejor rotación (posibilidad de contratación)	Convergente
Identidad organizacional	0	-	-	-
Procesos administrativos	6	GF-B-D2	Sistema de facturación ineficiente	Convergente
		GF-A-D4	Falta de documentación de procesos	Convergente
		GF-A-D3	Gestión de inventario mejorable	Complementaria
		GF-B-D1	Limitación de stock en medicamentos	Convergente

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 10 se obtuvieron un total de 33 fragmentos cualitativos que responden específicamente al segundo objetivo específico del presente proyecto. Los grupos focales A y B aportaron la totalidad de la evidencia debido a que este instrumento responde de manera directa al objetivo específico 2. Dentro de la tabla se presentan los fragmentos más relevantes (cabe recalcar que los fragmentos restantes figuran en el [anexo 11.14](#)) que conforman una base para realizar una matriz FODA consolidando las fortalezas, debilidades, oportunidades en los procesos actuales de la empresa.

Dentro de la categoría de competitividad / mercado se revelan dos aspectos internos como externos en la Farmacia Naturista All Natural. La convergencia en “atención personalizada y seguimiento de tratamientos” (GF-A-F1) confirma que la experiencia de servicio sigue siendo el principal diferenciador competitivo frente a cadenas mayores. De manera complementaria, la idea de “Expansión a ventas en línea” (GF-A-O2) se alinea con la tendencia actual hacia la digitalización, representando una oportunidad de crecimiento y diversificación. Por otra parte, la “falta de innovación en la imagen de la sucursal” (GF-B-D5) expone una debilidad porque la atracción visual se vuelve prioritaria para expresar la percepción de calidad. Finalmente, el “Descontrol de precios en el mercado” (GF-B-A1) aporta un insumo esencial al panorama competitivo como una amenaza externa porque esto impide sostener márgenes si no se comunica claramente el valor agregado del servicio y la calidad del producto.

En la categoría de estructura y roles muestran problemas estructurales que intervienen en la organización. La “falta de roles y estructura organizacional” (GF-A-D1) converge con la ausencia de un organigrama formal como debilidad estructural. La “centralización de decisiones” (GF-A-D2) actúa complementariamente al insumo anterior porque explica la demora en las actividades diarias porque el equipo carece de autonomía. Por último, la “falta de personal en ventas para una mejor rotación” (GF-B-O4) converge con las otras fuentes debido a que expone la necesidad de contratar, pero al mismo tiempo, la posibilidad de mejorar la cobertura y el servicio si se refuerza el equipo.

Dentro de la categoría de Procesos administrativos las debilidades “sistema de facturación ineficiente” (GF-B-D2) y “falta de documentación de procesos” (GF-A-D4) convergen directamente porque producen fallas operativas y provocan cuellos de botella. La “gestión de inventario mejorable” (GF-A-D3) complementa el insumo anterior al generar pérdidas potenciales o desabastecimientos como la “limitación de stock en medicamentos” (GF-B-D1) evidenciando la falta de un sistema de facturación más robusto y manuales de procedimiento actualizados.

- **Triangulación del objetivo específico 3**

Tabla 11 Triangulación de fragmentos cualitativos para objetivo específico 3

Categoría	N.º de fragmentos	Códigos	Fragmentos	Tipo
Competitividad / mercado	0	-	-	-
Estructura y roles	17	E1-06:01	“Tenemos al jefe (yo), administración + supervisión (una persona), vendedores de mostrador y marketing / ventas en línea.”	Convergente
		E1-11:03	“Sí hay duplicación de tareas, sobre todo en administración.”	Convergente
		E1-48:18	“Definir al 100% los roles de cada persona para ver en dónde se puede cambiar.”	Complementaria
		E1-46:26	“Sí [he considerado un organigrama] porque es parte del crecimiento y la organización de nosotros como empresa.”	Convergente
Identidad organizacional	0	-	-	-
Procesos administrativos	17	E1-24:29	“Las decisiones financieras las tomo al 100 % yo; las estrategias de ventas las define Jonathan.”	Convergente
		E1-50:27	“Procesos documentados en ventas... en administración está desactualizado; habría que rehacer todo.”	Convergente
		E1-26:27	“El sistema se está quedando chico; se demora obtener la información para decidir.”	Complementaria
		E1-22:01	“Tenemos un grupo de comunicados... se envía el cambio de precio y el equipo confirma con ‘entendido’.”	Convergente

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 11 se obtuvieron un total de 34 fragmentos cualitativos que responden específicamente al tercer objetivo específico del presente proyecto. La entrevista semiestructurada

aportó la totalidad de la evidencia debido a que este instrumento responde de manera directa a los objetivos específicos 1 y 3. Dentro de la tabla se presentan los fragmentos más relevantes (cabe recalcar que los fragmentos restantes figuran en el [anexo 11.14](#) Matriz maestra) que conforman una base para elaborar un organigrama y definir la descripción de los puestos de trabajo.

Dentro de la categoría estructura y roles el fragmento de “tenemos al jefe (yo), administración + supervisión (una persona), vendedores de mostrador y marketing / ventas en línea” (E1-06:01) revela la jerarquía actual de la farmacia, al carecer de un organigrama se producen “duplicación de tareas, sobre todo en administración” (E1-11:03) afectando a la operatividad diaria. De manera complementaria, se señala la necesidad “definir al 100% los roles de cada persona para ver en dónde se puede cambiar.” (E1-48:18) al delimitar responsabilidades. Por último, “sí [he considerado un organigrama] porque es parte del crecimiento y la organización de nosotros como empresa” (E1-46:26) confirma la voluntad de formalizar una estructura.

En la categoría Procesos administrativos los fragmentos muestran cómo la falta de estructura formal impacta la gestión diaria. “las decisiones financieras las tomo al 100% yo; las estrategias de ventas las define Jonathan” (E1-24:29) señala la centralización de decisiones que en organigrama se deberá formalizar y definir en los perfiles de puesto. Mientras los “procesos documentados en ventas... en administración está desactualizado; habría que rehacer todo” (E1-50:27) confirma la carencia de manuales vigentes. Adicionalmente, “El sistema se está quedando chico; se demora obtener la información para decidir” (E1-26:27) añade una carencia tecnológica que impide un control oportuno. A pesar de esto, existe un procedimiento de comunicación al manifestar: “Tenemos un grupo de comunicados... se envía el cambio de precio y el equipo confirma con ‘entendido’” (E1-22:01), es una práctica que deberá formalizarse en el flujo de comunicación entre departamentos

Los hallazgos triangulados evidencian, por un lado, las ventajas competitivas derivadas de la atención personalizada y los valores éticos consolidados, y, por otro lado, las debilidades operativas vinculadas a la falta de roles definidos, procesos no documentados y la necesidad de un soporte tecnológico adecuado. Con esta base se podrá realizar una propuesta de mejora que permita aprovechar fortalezas y oportunidades, corregir las debilidades detectadas y mitigar los riesgos o amenazas, así también como la implementación efectiva de la misión, visión y valores con una estructura organizacional y una descripción clara de los puestos de trabajo.

5.10 Propuesta de Mejora

5.10.1 Propuesta de Identidad Corporativa

Durante la entrevista semiestructurada se reveló la existencia de una misión por parte de la gerencia, aunque no se encontraba formalmente establecida ni comunicada a los colaboradores. A partir de los enunciados más frecuentes sobre el propósito de la organización (E1-02:00: “Brindar ... alternativas de salud con productos 100% naturales y con asesoría profesional.” y E1-55:09: “Una identidad organizacional clara al 100% alinea al personal y al cliente final.”), se redacta la siguiente misión que guiará la cultura organizacional, cabe recalcar que se diseñó considerando los criterios de Negro (2019).

Figura 2 Misión, estado inicial y propuesto



Nota. Propuesta de misión organizacional desarrollada a partir del contraste entre el estado inicial y el estado deseado. Elaboración propia.

El testimonio de la gerente durante la entrevista semiestructurada apunta a expandir la cobertura de ventas nacional mediante canales digitales (E1-02:18: "Nuestra visión es tener cobertura a nivel nacional mediante una tienda virtual."). Con esta aspiración se formula la visión 2030 que unifica las metas de crecimiento y su excelencia en el servicio.

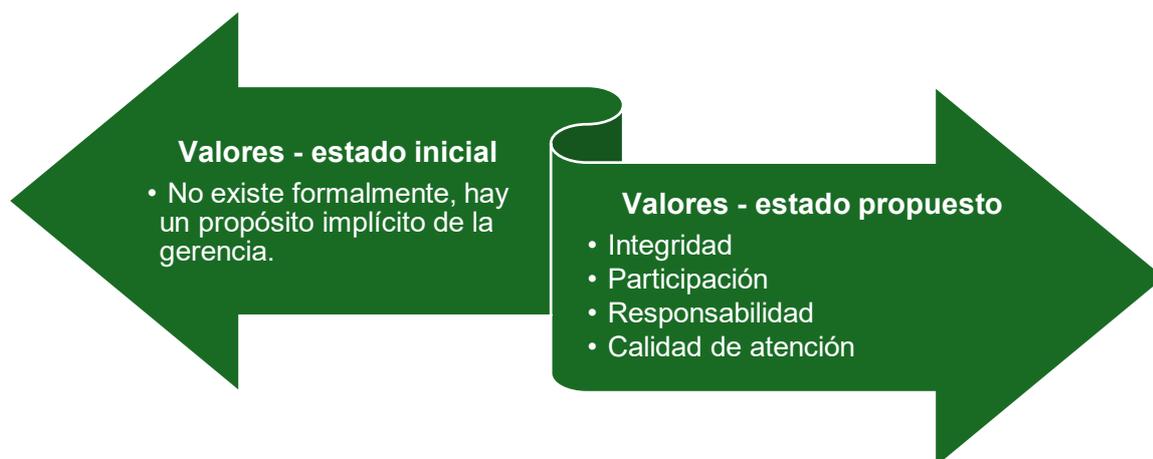
Figura 3 Visión, estado inicial y propuesto



Nota. Propuesta de visión organizacional desarrollada a partir del contraste entre el estado inicial y el estado deseado. Elaboración propia.

Los valores se seleccionaron con base en su mención recurrente en entrevistas y su alineación con la cultura organizacional (Ferreira y Carvalho, 2020). Del análisis de los fragmentos E1-03:35: "Valores fundamentales: integridad, calidad de atención y honestidad." y E1-04:10: "La calidad de atención se refleja al 100%... la integridad garantiza que cada cliente reciba lo que necesita." Se constató la reiteración de integridad, honestidad y calidad como pilares éticos. Estos principios, junto con la responsabilidad, se formalizan a continuación para orientar la conducta organizacional.

Figura 4 Valores, estado inicial y propuesto

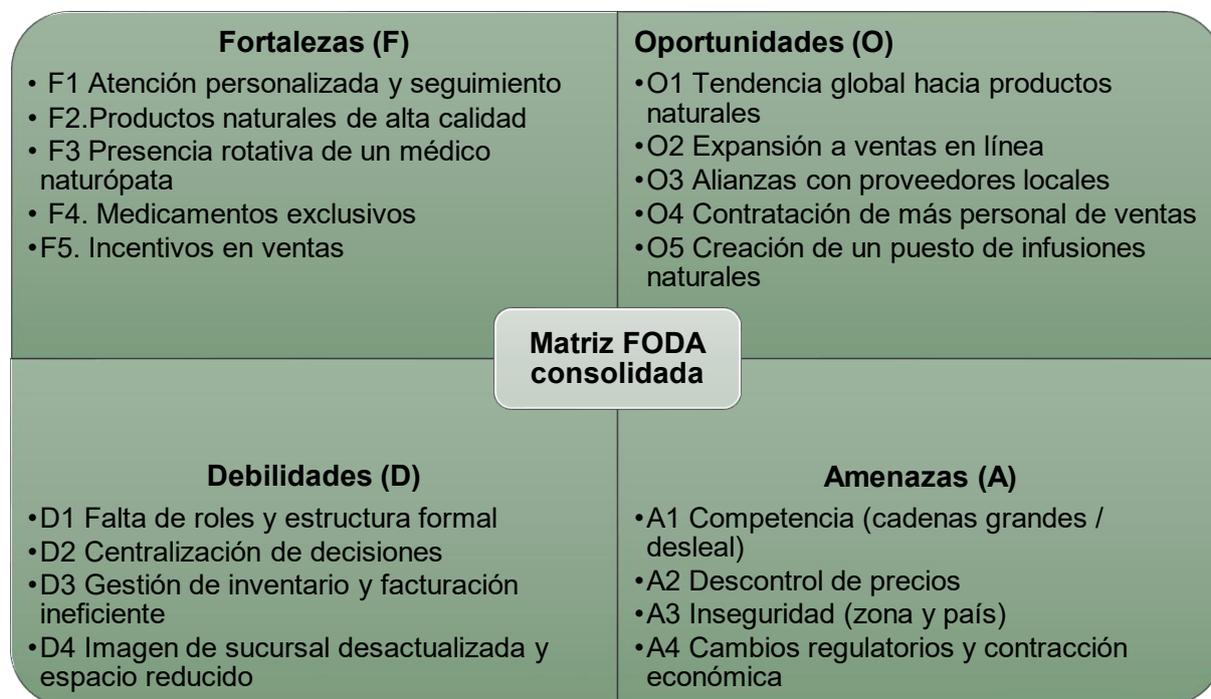


Nota. Propuesta de valores organizacionales desarrollados a partir del contraste entre el estado inicial y el estado deseado. Elaboración propia.

5.10.2 Propuesta de Matriz FODA

Del análisis de los fragmentos codificados en las categorías competitividad/mercado, procesos administrativos y estructura y roles (códigos GF-A y GF-B) se elaboró una matriz FODA estratégica consolidada ([anexo 11.12](#)) que resume el estado competitivo y operativo de la organización.

Figura 5 Matriz FODA



Nota. Matriz FODA realizada mediante el diagnóstico participativo con los grupos focales A y B. Solo se toma en consideración las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Elaboración propia.

Esta matriz sirve de puente entre el diagnóstico y las estrategias de mejora que se presentarán a continuación:

Figura 6 Matriz FODA estratégica



Nota. Matriz FODA estratégica realizada mediante diagnóstico participativo con los grupos focales A y B. Se complementa con la matriz anterior y reposa su versión íntegra en el anexo 11.12. Elaboración propia.

El análisis FODA permitió integrar los factores más relevantes y coherentes con la realidad operativa de la organización. Las estrategias planteadas se convierten en insumos claves para la mejora estructural y el fortalecimiento competitivo. La figura 7 presenta el cambio organizacional, evidenciando el estado inicial hacia el estado propuesto, sustentado en las estrategias derivadas del análisis FODA.

Figura 7 Transformación operativa a partir del FODA



Nota. Evolución de problemas clave (diagnóstico) con soluciones estratégicas a partir del FODA estratégico. Elaboración propia.

5.10.3 Propuesta de Organigrama y Distribución de Funciones

El organigrama funcional se eligió siguiendo a Méndez (2020), quien lo recomienda para PYMES por su claridad jerárquica. En función de los hallazgos identificados durante la sistematización como: la duplicidad de tareas administrativas (E1-11:03), la sobrecarga operativa en roles clave (E1-14:02, E1-38:39) y la centralización de decisiones (E1-24:29), se propone una estructura organizacional funcional que responde a la realidad operativa de la Farmacia Naturista All Natural. A continuación, se presenta el organigrama propuesto:

Figura 8 Organigrama funcional propuesto



Nota. Propuesta de estructura organizacional funcional diseñada para superar la falta de formalización detectada en el diagnóstico. Elaboración propia.

El presente organigrama consta de dos niveles de mando. En el primer nivel se encuentra la dirección general en donde se toman las decisiones más importantes para el futuro de la organización. Desde ese nivel se traza una línea discontinua representando una relación de staff

a un contador externo, como indica el fragmento: “La contabilidad la lleva una persona externa.” (E1-07:03).

El segundo nivel de jerárquico de la cadena de mando se bifurca en áreas: “administrativa” y “comercial” que representan los dos departamentos principales en la organización.

- El “área administrativa” agrupa funciones como administración financiera, compras, soporte de sistemas, supervisión y control interno. Desde esta área se establece una relación de autoridad funcional representada con una línea discontinua hacia el área de ventas porque ejerce control en las actividades como supervisión de: reportes de caja, control de fechas corta o limpieza de perchas.
- El “área comercial” se divide en sus dos subfunciones: ventas, como representación a ventas de mostrador para la atención directa en las sucursales y marketing, encargado de las ventas digitales, contenido promocional y pauta en redes sociales.

A continuación, se presentan la descripción de los puestos correspondientes a la estructura organizacional propuesta para la Farmacia Naturista All Natural:

Tabla 12 Propuesta de descripción del puesto: dirección general

Ítem	Descripción
Nombre del puesto	Directora general
Ubicación en el organigrama	
Relación jerárquica	<p>Reporta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nadie <p>Supervisa a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área Administrativa • Área Comercial.
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones estratégicas. • Aprobar compras, presupuestos y campañas comerciales mediante Business Suite. • Abastecer de insumos los puntos de venta. • Supervisar el cumplimiento general. • Representar legal y comercialmente a la empresa ante terceros. • Coordinar reuniones de seguimiento semanal. • Validar propuestas y cambios estructurales dentro de la organización. • Realizar pagos de nómina, cuentas por pagar. • Negociaciones directas con grandes cadenas o clientes.
Funciones extras	<ul style="list-style-type: none"> • Exploración de campo para identificar nuevos canales de distribución. • Visitas inopinadas a puntos de venta.
Herramientas utilizadas	Correo electrónico, WhatsApp empresarial, Meta Business Suite, hojas de cálculo (Excel y Google sheets), listados de precios y otros documentos físicos y digitales.
Observaciones	La Dirección General es ejercida casi en su totalidad por la propietaria, Licet Álvarez, quien lidera y participa activamente en las decisiones operativas más relevantes de la organización. Si bien concentra la autoridad final, se apoya de forma constante en el criterio de Jonathan Pantaleón (Coordinador del área comercial), con quien comparte visión y análisis para las decisiones operativas.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 13 Propuesta de descripción del puesto: contabilidad

Ítem	Descripción
Nombre del puesto	Contador
Ubicación en el organigrama	
Relación jerárquica	Reporta a: <ul style="list-style-type: none"> Dirección General Supervisa a: N/A
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> Asesorar en temas fiscales y tributarios. Elaborar contratos laborales. Elaborar y presentar las declaraciones tributarias mensuales y anuales ante el SRI. Realizar los trámites ante el SUT y generar finiquitos legales.
Funciones extras	<ul style="list-style-type: none"> N/A
Herramientas utilizadas	Plataforma del SRI y hojas de cálculo.
Observaciones	La contabilidad está delegada a un profesional externo que brinda sus servicios profesionales de manera tercerizada. Se conecta directamente con la Dirección General y recibe los documentos para las declaraciones con el área administrativa.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 14 Propuesta de descripción del puesto: área administrativa

Ítem	Descripción
Nombre del puesto	Administrador
Ubicación en el organigrama	
Relación jerárquica	Reporta a: <ul style="list-style-type: none"> Dirección General Supervisa a: <ul style="list-style-type: none"> Coordina actividades con vendedores y contador externo.

Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar y registrar el flujo de caja diario de cada sucursal. • Realizar conciliaciones internas y entregar reportes contables al contador externo. • Supervisar el cumplimiento de tareas operativas como limpieza de perchas, control de fecha de vencimiento, cumplimiento de promociones y cortes de caja. • Coordinar procesos de contratación, inducción y seguimiento del personal nuevo. • Dar seguimiento a reportes operativos y asistir a reuniones con Dirección General.
Funciones extras	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar soporte en ventas. • Monitoreo en materiales publicitarios • Recopilación de información de la competencia.
Herramientas utilizadas	Hojas de cálculo (Excel y Google Sheets), sistema de ventas Delphisoft, WhatsApp corporativo, correo electrónico, documentos digitales, listas de precios, Google Dashboard, plataforma del SRI, Google Drive.
Observaciones	Este puesto agrupa actividades administrativas, financieras y de control interno. No cuenta con un equipo propio, pero se asegura del buen funcionamiento de los procesos diarios y servir como enlace entre Dirección General, personal operativo y contador externo. Ejerce una función de supervisión operativa sobre el área de ventas, verificando cumplimiento de procedimientos en las tres sucursales.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 15 Propuesta de descripción del puesto: área comercial

Ítem	Descripción
Nombre del puesto	Coordinador del Área Comercial
Ubicación en el organigrama	
Relación jerárquica	<p>Reporta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección General <p>Supervisa a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordina actividades con vendedores y contador externo.
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar la ejecución de las actividades comerciales en las tres sucursales. • Establecer estrategias de ventas según metas mensuales. • Planificar y supervisar campañas de marketing (redes sociales, promociones, imagen corporativa). • Visitar médicos y profesionales de la salud para promocionar productos naturales y fortalecer el canal de recomendación médica.

	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar acompañamiento y retroalimentación a las vendedoras sobre metas, atención al cliente y cumplimiento de promociones. • Presentar propuestas y sugerencias de mejora comercial ante la Dirección General.
Funciones extras	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar soporte en ventas. • Monitoreo en materiales publicitarios • Recopilación de información de la competencia.
Herramientas utilizadas	Hojas de cálculo y WhatsApp empresarial.
Observaciones	Este puesto es ejercido por Jonathan Pantaleón, quien además de liderar las estrategias comerciales, cumple una función clave en la imagen externa de la empresa a través de visitas médicas.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 16 Propuesta de descripción del puesto: ventas

Ítem	Descripción
Nombre del puesto	Vendedor(a) de Mostrador
Ubicación en el organigrama	<pre> graph TD AA[Área Administrativa] --- AC[Área Comercial] AC --- V[Ventas] AC --- M[Marketing] style V stroke:#f00,stroke-width:2px </pre>
Relación jerárquica	<p>Reporta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área comercial • Recibe supervisión operativa indirecta del Área Administrativa <p>Supervisa a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nadie
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Atender y asesorar a los clientes en la venta de productos naturales. • Ejecutar el proceso de facturación, cobro y entrega de productos. • Mantener en orden y limpieza la zona de exhibición (perchas, vitrinas, productos caducados). • Informar promociones vigentes y sugerir productos relacionados • Reportar diariamente las ventas y movimientos de caja al área administrativa • Dar seguimiento a consultas frecuentes de clientes y registrar recomendaciones o inquietudes. • Llenar los formatos de abastecimiento por proveedor.
Funciones extras	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar oportunidades y tendencias locales. • Observación activa a la competencia. • Recopilación y feedback del cliente sobre tratamientos.
Herramientas utilizadas	Hojas de cálculo (Excel y Google Sheets), Whatsapp Business y sistema de ventas Delphisoft.

Observaciones	Cada sucursal cuenta con al menos un/a vendedor/a de mostrador, se encarga la atención al cliente y el orden físico de la sucursal. Su trabajo está alineado con las campañas de marketing y bajo constante control operativo del área administrativa, especialmente en tareas como corte de caja, orden de perchas y control de inventario.
---------------	--

Nota. Elaboración propia.

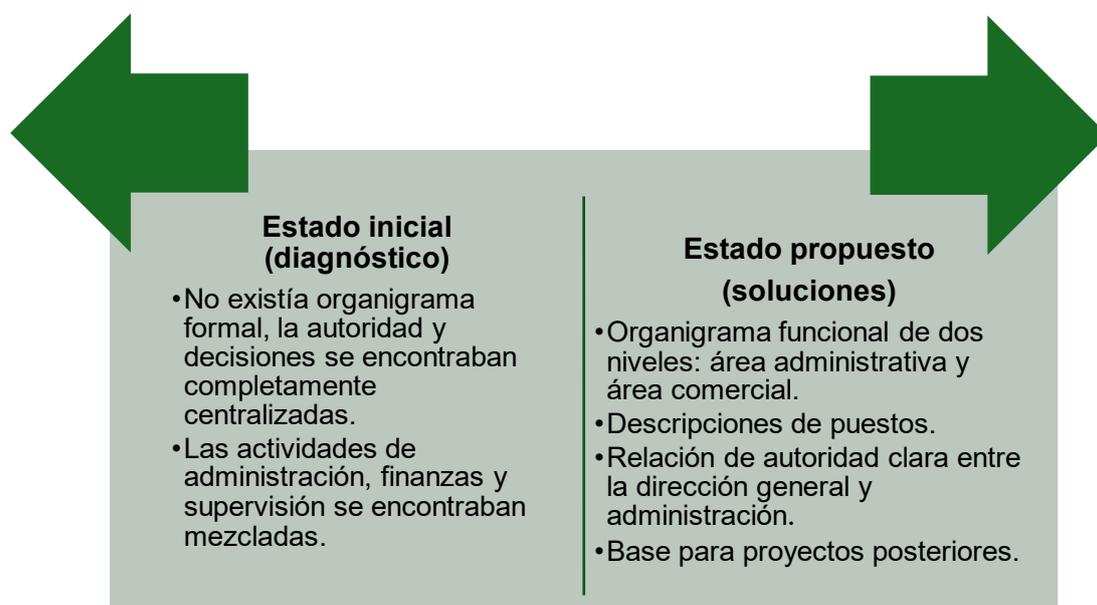
Tabla 17 Propuesta de descripción del puesto: marketing

Ítem	Descripción
Nombre del puesto	Responsable de Marketing
Ubicación en el organigrama	<pre> graph TD AC[Área Comercial] --> V[Ventas] AC --> M[Marketing] </pre>
Relación jerárquica	Reporta a: <ul style="list-style-type: none"> Área comercial Supervisa a: <ul style="list-style-type: none"> Nadie
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar y publicar contenido visual y textual en redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok y WhatsApp Business). Ejecutar campañas digitales enfocadas en la promoción de productos, promociones mensuales y posicionamiento de marca. Coordinar la creación de contenido audiovisual como: reels/tiktoks y testimonios. Apoyar en la elaboración de contenido impreso y promocional para uso en puntos de venta (afiches, etiquetas, trípticos). Realizar sesiones en vivo en TikTok.
Funciones extras	<ul style="list-style-type: none"> Brindar soporte en ventas. Observación activa a la competencia. Identificar oportunidades y tendencias locales.
Herramientas utilizadas	Canva, CapCut, Instagram, Facebook, TikTok, WhatsApp Business, Google Drive y hojas de cálculo (Excel y Google Sheets).
Observaciones	Este puesto está dedicado exclusivamente a actividades de marketing digital. Trabaja en coordinación con el Coordinador Comercial y se apoya en insumos provenientes del equipo de ventas para crear contenido relevante y ampliar las ventas.

Nota. Elaboración propia.

La siguiente figura presenta el cambio organizacional, evidenciando el estado inicial hacia el estado propuesto, sustentado en la estructura jerárquica y la distribución de funciones definidas para cada puesto.

Figura 9 Transformación operativa a partir del organigrama



Nota. Evolución organizacional desde un diagnóstico detectado hacia un modelo funcional propuesto con roles definidos y descentralización operativa. Elaboración propia.

La propuesta presentada en esta sección responde a los hallazgos identificados durante la sistematización en donde se abordaron los principales problemas estructurales que limitaban la eficiencia operativa en la Farmacia Naturista All Natural, a través de una identidad corporativa, una matriz FODA y la construcción de un organigrama funcional con la definición de los puestos de trabajo se aporta una solución concreta y adaptada a la realidad empresarial.

5.10.4 Ruta de Implementación

Para asegurar una correcta implementación de la propuesta organizacional, es necesario seguir una ruta de implementación que guíe este proceso, por lo que se propone un cronograma de cuatro fases secuenciales (15 semanas), validadas mediante metas y KPIs. Cada fase consta de lo siguiente:

- La fase de preparación (semanas 1-2) establecerá los cimientos con talleres participativos y documentación accesible, midiendo compromiso con asistencia y el acceso total a los recursos.
- En la fase piloto (semanas 3-8), aplicada en la sucursal matriz de Santo Domingo, se ajustarán las descripciones de puesto y flujos operativos (en caso de ser necesario), validando eficacia con reducción del 40% en duplicidad de tareas y menos de 3 consultas semanales sobre roles.
- Tras consolidar y evaluar la información, y, al obtener un >80% en el KPI piloto, se replicará el modelo en El Carmen mediante capacitación, acompañado del monitoreo de ajustes para asegurar que el proceso sea iterativo.
- Finalmente, la institucionalización (semana 14) sellará el proceso con manuales físicos, organigramas murales asegurando >90% de satisfacción del equipo.

Tabla 18 Cronograma para la implementación de la estructura organizacional

Fase #1: Preparación (2 semanas)

Semana	Actividad	Material	Responsable	KPI	Fórmula KPI
1	- Reunión virtual de 1 hora: Mostrar organigrama impreso - Lluvia de ideas: ¿Qué nos falta para implementarlo?	Organigrama operativo y flujos comunicación Acta de taller firmada	Dirección general	100% asistencia equipo	$KPI\#1 = \frac{\text{Número de asistencias en la reunión}}{\text{Cantidad total del equipo}} * 100$
2	- Subir 1 folder compartido en Google Drive con: - Descripciones de puestos y el organigrama operativo	Captura de pantalla del folder compartido	Administrador	100% del equipo accede al folder	$KPI\#2 = \frac{\text{Número de visitas al folder}}{\text{Cantidad total del equipo}} * 100$
2	Preparación exitosa		Dirección general	100% de actividades completadas	$KPI\#3 = \frac{KPI\#1 + KPI\#2}{2}$

Fase #2: Prueba piloto (6 semanas)

Semana	Actividad	Material	Responsable	KPI	Fórmula KPI
3 - 7	- Implementación de la estructura en la sucursal matriz, Santo Domingo	Organigrama operativo + flujos comunicación	Administrador	<3 consultas por actividades operativas	$KPI\#4 = \frac{\text{Número de visitas al folder}}{\text{Cantidad total del equipo}} * 100$
3 - 7	- Prueba descripción de puestos	Reporte de ajustes para las funciones (comparativo por cada semana)	Administrador Coordinador comercial	Reducción 40% duplicidad tareas	$KPI\#5 = \frac{\text{Número de tareas duplicadas antes} - \text{Número de tareas duplicadas después}}{\text{Número de tareas duplicadas antes}} * 100$
8	Para una prueba piloto exitosa se debe: - Realizar una evaluación intermedia, para identificar ajustes en la implementación: ¿Qué funcionó? ¿Qué falló? ¿Qué probamos la próxima semana?	Minuta de la reunión	Dirección general	Cumplimiento 80% en los KPIs piloto	$KPI\#6 = \frac{KPI\#4 + KPI\#5}{2}$

Fase #3: Escalado (6 semanas)

9 - 12	Réplica en sucursales de El Carmen con ayuda del equipo de Santo Domingo y Administración	Acta de implementación (con los ajustes realizados) para ambas sucursales	Administrador	Cumplimiento del 100% en la implementación de la estructura	100% de cumplimiento y capacitación en la estructura
13	Monitoreo ajustes: ¿Qué funcionó? ¿Qué falló? ¿Qué probamos la próxima semana?	Minuta de la reunión	Dirección general	Cumplimiento 80% en los KPIs	$KPI\#6 = \frac{KPI\#4 + KPI\#5}{2}$

Fase #4: Institucionalización (1 semana)

14	Retroalimentación final	Reunión con el equipo Cartel físico del organigrama en cada sucursal	Dirección General	>90% de satisfacción en el equipo	Encuesta >90%
----	-------------------------	---	-------------------	-----------------------------------	---------------

Nota. Elaboración propia

Esta propuesta de estructura organizacional posibilitará el salto evolutivo de la Farmacia Naturista All Natural. Al incorporar una identidad corporativa, claridad funcional y procesos estandarizados en un modelo, no solo se resuelven las actuales limitaciones diagnosticadas, sino que se habilita la plataforma para materializar su visión 2030.

6. Conclusiones

La centralización de decisiones, la duplicidad de tareas y un sistema de facturación obsoleto limitaban la eficiencia operativa de la Farmacia Naturista All Natural. Para abordar esta problemática se aplicó una sistematización de experiencias guiada metodológicamente por el modelo de gestión estratégica de Fred R. David que señala una estructura de tres fases: diagnóstico de la situación actual, análisis estratégico de la información y diseño de propuesta organizacional. Mediante una entrevista semiestructurada, observación participante y dos grupos focales, se codificaron 78 fragmentos en una matriz maestra y se trianguló la información; en el desarrollo del presente proyecto se destacan las siguientes conclusiones:

Se desarrolló una identidad corporativa compuesta de una misión, visión y valores a partir de los testimonios que evidenciaron la necesidad de formalizar el propósito organizacional. La misión se encuentra encaminada al bienestar integral con ayuda de la medicina natural. La visión, proyectada para 2030, se centra en lograr una cobertura nacional mediante una tienda virtual, sin la necesidad de tener puntos de venta físicos. Los valores definidos como la participación, integridad, responsabilidad y la calidad de atención fomentan la cultura interna y muestran una imagen coherente ante los clientes.

Se realizó un análisis FODA que permitió identificar los puntos más relevantes: fortalezas (atención personalizada e incentivos de compra); oportunidades (creación de un puesto de infusiones naturales); debilidades (centralización de decisiones); y amenazas (descontrol de precios en el mercado). A partir de estos hallazgos se elaboró una matriz estratégica FODA, que generó cuatro líneas de acción: estrategias FO (aprovechar oportunidades con las fortalezas), DO (superar debilidades utilizando oportunidades), FA (usar fortalezas para enfrentar amenazas) y DA (minimizar debilidades para evitar amenazas).

Se elaboró un organigrama funcional de dos niveles (área administrativa y área comercial) que libera a la dirección general de la sobrecarga operativa, elimina la duplicidad de tareas y reduce la centralización de decisiones existente. El diseño incorpora una línea staff para la contabilidad externa y establece autoridad funcional del área administrativa sobre la sección de ventas. Además, una descripción detallada de puestos permite un control interno eficiente y uniforme en las sucursales.

Se propuso una estructura organizacional con una identidad corporativa, lo que optimiza la coordinación diaria porque reduce los tiempos de respuesta al descentralizar la toma de decisiones de la Dirección General. Este cambio se implementará progresivamente a través de un cronograma de 15 semanas estructurado en cuatro fases secuenciales (preparación, prueba piloto, escalado e institucionalización). Este cambio fortalece la competitividad de la Farmacia Naturista All Natural, incrementa su eficiencia operativa, mejora su solidez en el mercado local y sirva de referencia para futuras investigaciones sobre microempresas del sector naturista.

7. Recomendaciones

Establecidas las conclusiones de esta sistematización de experiencia, se da las siguientes recomendaciones:

Aprobar oficialmente la misión, visión y valores en un acta dirigida a la gerencia; luego socializarlos con todo el personal mediante talleres breves y materiales visuales para difundir la identidad corporativa y asegurar que la cultura deseada se convierta en una práctica cotidiana. En compañía con lo anterior, registrar el clima laboral y la satisfacción del cliente antes y después de la implementación, esos datos servirán como insumo para futuros estudios comparativos sobre la influencia de la identidad corporativa en microempresas naturistas y afines.

Desglosar cada estrategia FO, DO, FA y DA en proyectos concretos con responsables, presupuestos, cronogramas y metas alcanzables. Revisar la matriz FODA una vez, cada seis meses para actualizar los datos y ajustar las prioridades. Por ejemplo, para la estrategia FO de “puesto de infusiones naturales”, se puede definir un modelo, proveedor, punto de venta y una meta de facturación mensual. Al implementar cada estrategia se recomienda registrar una bitácora con los resultados y lecciones aprendidas, con el fin de compartirlos con otras microempresas naturistas y facilitar comparaciones sobre la aplicación práctica del FODA en distintos negocios.

Publicar el organigrama en lugares visibles y socializar con cada colaborador su descripción de puesto. Se puede programar una inducción de roles a los nuevos colaboradores para aclarar los flujos de autoridad y evitar desde el inicio la duplicidad de tareas. Revisar la carga laboral cada seis meses para redistribuir funciones, si aumenta el volumen de ventas en línea. Para estudios posteriores se puede registrar las métricas de productividad y rotación de personal durante los primeros doce meses para identificar el impacto de las estructuras organizacionales con dos niveles de mando en negocios del sector salud natural.

Convocar una sesión con los niveles de mando (dirección general, área comercial y área administrativa) semestralmente (o cada vez que haya un cambio determinante en la organización) para evaluar la eficacia de la estructura organizacional. Utilizar los resultados de la sesión para ajustar procesos o aprobar nuevos puestos cuando el crecimiento del canal virtual lo exija. Se puede registrar cada cambio para mostrar una evolución interna que servirá como referencia para investigadores que quieran replicar un modelo de organización similar.

Como recomendación final, se puede replicar el modelo de gestión estratégica de Fred R. David (diagnóstico-análisis-diseño) en futuras sistematizaciones de microempresas del sector naturista. Documentar cada fase con bitácoras detalladas, especialmente el análisis estratégico, mediante matrices de relación entre objetivo y hallazgo, para crear repositorios comparables que enriquezcan el conocimiento sobre formalización organizacional en PYMEs ecuatorianas.

8. Bibliografía

- Aponte, C. (2020). La necesidad de la planeación estratégica para la profesionalización de la pequeña y mediana empresa (Pyme). *Negonotas Docentes*, 15, 64-73. <https://orcid.org/0000-0003-4998-7945>
- Augusta Moreta, M. (2017). Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias. *Ciencia y Tecnología al Servicio del Pueblo*. Recuperado de <https://web.archive.org/web/20200615193922/http://investigacion.utc.edu.ec/revistasut/index.php/utciencia/article/download/83/79>
- Benitez Pincay, L. (2023). El manual organizacional: una herramienta de apoyo en el crecimiento de las mipymes de ecuador. *Revista de Investigación, Formativa, Innovación y Aplicaciones*, 4-5. <https://dspace.formacion.edu.ec/entities/publication/942c846c-5c12-4f58-8b78-592c1b101493/full>
- Brume, M. (2019). *Estructura organizacional*. Institución Universitaria Itsa. Recuperado de <https://repositorio.unibarranquilla.edu.co:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/20/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bú-Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista Sociedad & Tecnología*, 5(1), 57-72. <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Casanueva, G. (2019). Pymes: La necesidad de una nueva cultura empresarial. *Revista Pensamiento Académico de la Universidad UNIACC*. Recuperado de <https://revistapensamientoacademico.cl/index.php/Repeac2/article/download/40/45/>
- Contreras, O., Pirazán, A., & Villarreal, M. (2020). ¿Son la Misión y Visión Verdaderos Promotores de Ventaja Competitiva e Innovación? En *Editorial Universitat Politècnica de València* (p. 407). <https://doi.org/10.4995/INN2020.2020.11828>
- Ferreira, D., & Carvalho, L. (2020). Valores Organizacionais nas Microempresas. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 14(49), 588-600. <https://doi.org/10.14295/online.v14i49.2373>
- Ferreira, H. S., Melo, R. H. J., & Oliveira, A. A. (2021). Organigramas: la importancia de la sectorización y la definición de cargos y funciones en las empresas. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 6(3), 124-138. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/importancia-de-la-sectorizacion>
- Hernández, P. (2020). *Análisis y descripción de puestos de trabajo y selección del personal*. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/14/6792/7.pdf>
- Iranzo, M. (2017). Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones. *Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI*, 13. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>
- Ketty Karina, G., Haro Carrillo, B., & Resabala Valencia, S. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/disenio-organizacional-empresas.html>
- León, R., Gallegos, M., Vallejos, M., Guerrero, W., & Acosta, B. (2020). Herramientas gerenciales: usos, beneficios y dificultades en su implementación en organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 17(2), 58. <https://doi.org/10.25112/rgd.v17i2.2014>
- Loza Covarrubias, I., & Hernández Castorena, O. (2021). Filosofía empresarial resultado del liderazgo basado en calidad total en las MiPymes de aguascalientes México. *Artículos de Investigación Científica y Tecnológica*. <https://doi.org/10.47847/faccea.v11n1a2>

- Martínez, L., Farfán, E., & Osto, R. (2020). Un acercamiento epistémico a la administración por objetivos. *Universidad de los Andes*, 93-104. <https://doi.org/10.53766/ACCON/2022.01.45.05>
- Méndez, R. (2020). Estructura y diseño Organizacional. *Revista Académica Eco*, 11, 1-116. https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/04/Archivos/Revista_eco_11_digital.pdf#page=67
- Muñoz Jaime, L. P., Napa Molina, Y. M., Pazmiño Barragán, W. M., & Posligua Pérez, M. L. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las PYMES. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria, 4*(4), 29-40. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n4.2020.334>
- Negro Alousque, I. (2019). Estrategias persuasivas en declaraciones de misión. *Círculo de Lingüística Aplicada a la Comunicación*, 37-50. <https://doi.org/10.5209/clac.66599>
- Oion Encina, R., & Aranguren Vigo, E. (2021). Replanteamiento epistemológico del análisis situacional DAFO / FODA en Trabajo Social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 34(1), 115-125. <https://doi.org/10.5209/cuts.65775>
- Pallarés, M., López, L., & Miquel, S. (2022). Misión, Visión y Valores. Elementos determinantes en la construcción de un propósito diferenciador para las organizaciones del Tercer Sector. *Revista internacional de relaciones públicas*, 12(23), 51-72. <https://doi.org/10.5783/RIRP-23-2022-04-51-72>
- Ponti, F. (2022). ¿Hay vida más allá de los organigramas? Nuevas estructuras organizativas para una óptima innovación. *Revista Científica CMDLT*, 16(1), e-227194. <https://doi.org/10.55361/cmdlt.v16i1.194>
- Pursell, S. (2023). Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos. *HubSpot*. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Reyes Ramírez, L. A., Leyva del Toro, C., Pérez-Campdesuñer, R., & Sánchez-Rodríguez, A. (2022). Variables de la responsabilidad social corporativa. Un modelo de ecuaciones estructurales. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), 286-305. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.06>
- Roger, B. (2007). *Marketing Estratégico*. Pearson Educación. [https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/34351/1/HENRIQUE UE%20SESTO 1476013 assignsubmission file HENRIQUE SESTO ATIVIDADE4.pdf](https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/34351/1/HENRIQUE%20SESTO%201476013%20assignsubmission%20file%20HENRIQUE%20SESTO%20ATIVIDADE4.pdf)
- Salinas, O., & Cruz, J. (2020). Innovación en pymes: estrategia para crear economías resilientes. *Universidad Autónoma de Nuevo León*, 1251. <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/552/427>
- Sanchez, R., & Heene, A. (2020). Managing complex organizations through competence-based management. *Journal of Competence-Based Strategic Management, 12*(1), 1-20. <https://doi.org/10.1002/jcsm.12345>
- Toro Álava, J., Talcán Pastas, A., Calva Anchapaxi, G., & Chancusig Macato, K. (2023). Análisis del diseño e implementación de la estructura organizacional en las pymes del distrito metropolitano de Quito. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 5(2). <https://doi.org/10.52948/rcca.v5i2.802>
- Trejo Lozano, R., Pérez Carrizales, J., González Panzo, B., Sánchez Guzmán, A., & Moreno Cuevas, Z. (2023). Análisis de Factores Internos y Externos Mediante las Herramientas de PESTEL y FODA en una Empresa de Corte Laser en el Estado de Tlaxcala. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8421
- Villafañe, J. (2020). *El relato corporativo hoy*. Asodircom y Villafañe & Asociados Consultores. <http://www.villafane.com/wp-content/uploads/2020/09/EI-Relato-Corporativo.pdf>

9. Anexos

Los anexos que se presentan a continuación constituyen la evidencia primaria de la investigación realizada en la Farmacia Naturista All Natural. Están organizados en un orden lógico que sigue el flujo del proceso de recolección y análisis de datos, comenzando con los instrumentos de diagnóstico, seguido de las evidencias (transcripciones, fotografías) y culminando con los productos de análisis (matrices consolidadas). Cada anexo incluye una descripción breve que contextualiza su contenido y relevancia para el estudio.

9.1 Guía de entrevista semiestructurada

Descripción: Instrumento utilizado para guiar la conversación con la propietaria. Incluye las preguntas abiertas sobre procesos internos, roles y necesidades de mejora.

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Título de la investigación:	Propuesta de estructura organizacional para la Farmacia Naturista All Natural
Objetivo específico:	1. Desarrollar la misión, visión y valores de la Farmacia All Natural para establecer una identidad organizacional clara y guiar la cultura corporativa. 3. Elaborar un organigrama y definir la descripción de los puestos de trabajo que permitan una asignación clara de funciones y una estructura jerárquica eficiente.
Entrevistador:	Dennis Mero
Entrevistado:	Licet Álvarez
Ocupación del entrevistado:	Propietaria de Farmacia Naturista All Natural
Tiempo estimado:	90 minutos
Lugar de la entrevista:	Santo Domingo, Ecuador
Objetivo de la entrevista:	Recopilar información detallada para comprender a fondo la situación actual de la organización y desarrollar una propuesta de estructura organizacional que mejore la eficiencia operativa y la competitividad.

Introducción	
Preguntas	Transcripción de respuestas
Sección 1: Identidad Organizacional	
1.1 Misión y Visión	
1. ¿Podría describir cuál es la misión actual de la Farmacia All Natural?	
2. ¿Cuál es su visión a futuro para la farmacia?	
3. ¿Considera que la farmacia tiene objetivos claros y definidos? ¿Podría detallarlos?	
1.2 Valores Organizacionales	
4. ¿Qué valores fundamentales guían la cultura y las operaciones de la farmacia?	
5. ¿Cómo se reflejan estos valores en el día a día y en la relación con los clientes y empleados?	
6. ¿Existen principios éticos o profesionales que son especialmente importantes para usted en la gestión del negocio?	
Sección 2: Estructura Organizacional Actual	
2.1 Roles y Responsabilidades	
7. ¿Cómo está estructurada actualmente la farmacia en términos de roles y responsabilidades?	

8. ¿Considera que las funciones de cada empleado están claramente definidas? ¿Por qué?	
9. ¿Ha observado duplicación de tareas o falta de claridad en las responsabilidades? ¿Puede dar ejemplos?	
2.2 Comunicación Interna	
10. ¿Cómo describiría la comunicación entre los miembros del equipo y entre usted y sus empleados?	
11. ¿Existen canales o procedimientos establecidos para la comunicación interna?	
12. ¿Qué tan efectiva es la comunicación en la resolución de problemas y en la coordinación de actividades?	
2.3 Toma de Decisiones	
13. ¿Cuál es el proceso actual para la toma de decisiones importantes en la farmacia?	
14. ¿Participan los empleados en el proceso de toma de decisiones? Si es así, ¿de qué manera?	
15. ¿Cree que el proceso de toma de decisiones es eficiente? ¿Por qué o por qué no?	
Sección 3: Desafíos y Áreas de Mejora	
3.1 Principales Desafíos	
16. ¿Cuáles son los mayores desafíos organizacionales que enfrenta actualmente la farmacia?	
17. ¿Cómo afectan estos desafíos al funcionamiento diario y al servicio al cliente?	
18. ¿Qué factores internos o externos cree que contribuyen a estos desafíos?	
3.2 Áreas de Mejora	
19. ¿Qué aspectos de la estructura organizacional le gustaría mejorar o cambiar?	
20. ¿Considera necesario redefinir roles y responsabilidades? ¿En qué sentido?	
21. ¿Cómo podría mejorarse la comunicación y coordinación entre los miembros del equipo?	
Sección 4: Propuestas y Planes Futuros	

4.1 Estructura Organizacional	
22. ¿Ha considerado implementar un organigrama formal en la farmacia? ¿Por qué o por qué no?	
23. ¿Qué cambios estructurales cree que podrían contribuir a una mayor eficiencia operativa?	
24. ¿Cómo visualiza una estructura organizacional ideal para su negocio?	
4.2 Procesos y Procedimientos	
25. ¿Existen procesos o procedimientos que cree que necesitan ser documentados o mejorados?	
26. ¿Qué prácticas actuales podrían optimizarse para mejorar la productividad y el servicio al cliente?	
27. ¿Está abierta a implementar nuevas herramientas o tecnologías que faciliten los procesos internos?	
4.3 Cultura Organizacional	
28. ¿Está interesada en desarrollar o actualizar la misión, visión y valores de la farmacia?	
29. ¿Cómo cree que una identidad organizacional clara podría beneficiar al negocio y al equipo?	
30. ¿Considera importante involucrar a sus empleados en la definición de estos elementos? ¿Por qué?	

9.2 Transcripción Completa de la Entrevista Semiestructurada

Descripción: Transcripción literal de la entrevista con la propietaria, incluyendo minutos y segundos para facilitar la referencia.

Transcripción de la Entrevista Semiestructurada

Título de la investigación:	Propuesta de estructura organizacional para la Farmacia Naturista All Natural
Objetivo específico:	1. Desarrollar la misión, visión y valores de la Farmacia All Natural para establecer una identidad organizacional clara y guiar la cultura corporativa. 3. Elaborar un organigrama y definir la descripción de los puestos de trabajo que permitan una asignación clara de funciones y una estructura jerárquica eficiente.
Entrevistador:	Dennis Mero
Entrevistado:	Licet Álvarez
Ocupación del entrevistado:	Propietaria de Farmacia Naturista All Natural
Tiempo estimado:	90 minutos
Lugar de la entrevista:	Santo Domingo, Ecuador
Objetivo de la entrevista:	Recopilar información detallada para comprender a fondo la situación actual de la organización y desarrollar una propuesta de estructura organizacional que mejore la eficiencia operativa y la competitividad.

Introducción	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (00:01) Bueno, hola, buenas tardes, soy Dennis Mero y le agradezco mucho que haya aceptado a participar en esta entrevista.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (00:12) Con gusto un punto Dennis.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (00:15) Bueno, el motivo de esta entrevista es para recabar la información en el proyecto de de titulación que se tuvo la propuesta de estructura organizacional para la farmacia naturista. A natural, en particular. Yo busco comprender mejor la identidad organizacional, la estructura actual y las áreas de mejora al que nos permitan proponer una estructura que optimice la eficiencia operativa y la competitividad de negocios que básicamente el objetivo.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (00:45) General de este proyecto.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (00:46) Muy bien.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (00:48) Eh, para recomendar un poco que la entrevista se basará en una guía semiestructurada con diversas preguntas organizadas en secciones cuál parece específico y su duración estimada es aproximadamente en 90 minutos toda la información que usted comparta será tratada de forma confidencial y se usará únicamente para fines académicos y de mejor internet.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (01:13) Eso es muy importante.</p>
--------------	--

	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (01:14) Sí, le parece. Me gustaría grabar esta entrevista para asegurarme de capturar todos los detalles correctamente. Sí, estoy de acuerdo con esto de acuerdo muy bien bueno, antes de comenzar, se siente incómodo en este ambiente.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (01:26) ¿Tiene alguna pregunta antes de comenzar?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (01:29) No todo claro, estamos cómodos.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (01:32) O sea, muy bien igual si en algún momento necesita alguna pausa o desea aclarar algo, por favor, me lo hace saber.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (01:40) Muchas gracias.</p>
PREGUNTAS	TRANSCRIPCIÓN DE RESPUESTAS
Sección 1: Identidad Organizacional	
1.1 Misión y Visión	
<p>31. ¿Podría describir cuál es la misión actual de la Farmacia All Natural?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (01:42) Comenzaré con las preguntas sobre la identidad organizacional dentro del bloque uno que es la misión y la visión como primera pregunta, ¿podría describir cuál es la misión actual de la farmacia actual al natural, la misión? Sí, la misión actual.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (02:00) Eh, bueno, lo tenemos, eh, muy detallado desde un inicio es brindar a la actualidad alternativas de salud con productos 100% naturales y con asesoría profesional.</p>
<p>32. ¿Cuál es su visión a futuro para la farmacia?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (02:13) Ok, alternativas de salud. ¿Y cuál es su visión al futuro la farmacia?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (02:18) Bueno, actualmente nos encontramos en 2 ciudades. Nuestra visión es poder tener una cobertura a nivel nacional para esto. Estamos trabajando actualmente en una tienda virtual para poder llegar realmente a nivel país ser conocido a nivel nacional.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (02:36) Y no desea. No tienen mente de pronto poner otra sucursal.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (02:41) De momento, no es, no es un objetivo. Físico no, quiero una sucursal virtual.</p>
<p>33. ¿Considera que la farmacia tiene objetivos claros y definidos? ¿Podría detallarlos?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (02:47) No se usa eventual muy bien, usted considera que la farmacia tiene objetivos claros y definidos podría detallar alguno pregunta.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (02:58) Eh, objetivos bueno en crecimiento, eh, en crecimiento de productividad tenemos anualmente siempre un objetivo que nos trazamos y la mejora constante en la calidad de atención al cliente. Eso es muy importante para nosotros es algo que siempre hacemos fácil o destacamos o queremos destacar al menos ese es nuestro objetivo</p>

1.2 Valores Organizacionales

<p>34. ¿Qué valores fundamentales guían la cultura y las operaciones de la farmacia?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (03:21) Ok, y, bueno, ahora con los valores organizacionales, ¿qué valores son fundamentales y guían la cultura para las operaciones de la farmacia?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (03:35) A ver valores fundamentales en lo que respecta al personal pues integridad, eh, en el personal que trabaja con nosotros calidad de atención.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (03:49) Claro.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (03:52) Y honestidad en un equipo de trabajo, me parece que eso es una.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (03:56) ¿Identidad, calidad de atención y honestidad?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (03:59) Integridad.</p>
<p>35. ¿Cómo se reflejan estos valores en el día a día y en la relación con los clientes y empleados?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (04:00) ¿Y cómo se reflejan estos valores en el día a día y la relación entre clientes y empleados?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (04:10) Ya, en calidad de atención, pues esto se refleja al 100% porque es un distintivo nuestro y el cliente siempre tiene que quedar satisfecha con nuestra calidad de atención para esto es muy importante la integridad en mi personal porque es importante que el cliente siempre lleve y lo que está necesitando, es decir que. Cada tratamiento producto que el cliente adquiera sea realmente y lo que esa necesita es. Creo que es una Palencia muy grande en el mundo natural, ¿no?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (04:40) Nosotros siempre buscamos destacar.</p>
<p>36. ¿Existen principios éticos o profesionales que son especialmente importantes para usted en la gestión del negocio?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (04:43) Muy bien. ¿Existen principios éticos o profesionales que son especialmente importantes para usted en la gestión del negocio dentro Farmacias All Natural?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (04:56) Principios éticos, bueno, para mí siempre la honestidad es lo más importante de ahí parte, todo y va de la mano con la responsabilidad. Esto hace posible que área que tengamos que trabajar con el personal, ya sea conocimiento de productos, compuestos o estrategias de venta sea nosotros, podemos compartir o enseñarlo a nuestro personal sin ningún inconveniente, pero para esto es importante tener siempre honestidad y responsabilidad de nuestro personaje.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (05:30) Ok, no hay algún otro principio dijo que quiera no honestidad es mi responsabilidad. Son como los 2 pilares fundamentales para para la toma de decisiones y la gestión.</p>

Sección 2: Estructura Organizacional Actual

2.1 Roles y Responsabilidades

<p>37. ¿Cómo está estructurada actualmente la farmacia en términos de roles y responsabilidades?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (05:45) De dentro bien dentro de la sección número 2, que es la estructura organizacional actual en el bloque de roles y responsabilidades ¿Cómo está estructurada actualmente en la farmacia en? Términos de roles y responsabilidades.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (06:01) A ver, bueno, estamos un poquito. Creo que hay una apariencia en temas de responsabilidades. Me parece que es en oportuno o el trabajo que se está haciendo, pero en estructuras que puedo mencionar y tenemos al jefe ajá, ser mi persona, administración y supervisión, una persona maneja de 2 áreas, vendedores de mostrador, marketing y venta en línea.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (06:29) Esos son 3 departamentos aparte, individuales.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (06:34) Pues claro te mencioné tres: administración supervisión lo hace una sola persona, vendedor de mostrador, ujum y marketing y ventas en línea.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (06:44) La sucursal virtual entraría en el departamento de marketing.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (06:49) 100%.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (06:52) ¿Y con respecto a los temas contables, por ejemplo, eso se manejaría dentro de administración o hay otra persona parte que realiza, eh, los temas de contabilidad?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (07:03) Temas de contabilidad se refiere a declaraciones. Claro, hay una persona. Hay una persona externa como externa.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (07:12) Es un contratado externo, no que nunca no está necesariamente aquí precisamente.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (07:16) Ujum.</p>
<p>38. ¿Considera que las funciones de cada empleado están claramente definidas? ¿Por qué?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (07:18) Okey, dentro de la pregunta ocho. ¿Considera que las funciones de cada empleado están claramente definidas?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (07:30) Puedo decir que eh, en el tema de ventas considero que está definidos, en el tema administrativo si tenemos, eh, como esa falta ¿no? de claridez.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (07:52) Uhum, uhum.</p>

Entrevistado (Licet Álvarez) (07:54)

Y también de aporte de la persona que se encarga en este caso de la administración y yo de bueno, ya ahí sería ahondar un poquito más en las funciones de administración supervisión, por ejemplo, esa parte siempre se la divide conmigo, pero sí tenemos eso de como que no sabemos qué es de quien.

Entrevistador (Dennis Mero) (08:13)

Bien, pero dentro de, por ejemplo, vendas que está más definido. ¿De qué manera está más definida? Porque hay un documento, pero hay un documento del cual declaré todos la roles y obligaciones que debe desempeñar un vendedor o está más definido de manera verbal como estacional de estar día a día revisando todo

Entrevistado (Licet Álvarez) (08:34)

Sí, tenemos un documento. Es el documento, como tal como el vendedor, como tal, lo tiene, pero considero que no está actualizado.

Entrevistador (Dennis Mero) (08:44)

No está actualizado. ¿Cuánto tiempo llevo llevaría ya de desconocimiento? Por así decirlo.

Entrevistado (Licet Álvarez) (08:57)

No tendrán muchos añitos.

Entrevistador (Dennis Mero) (08:58)

3 años, okey. Mientras que dentro del departamento de administración y supervisión no hay ningún documento, ¿no?

Entrevistado (Licet Álvarez) (09:07)

No, pues sería extenso y distinto. Le traban muchísimo en eso.

Entrevistador (Dennis Mero) (09:12)

Pero ¿Y entonces cómo son definidos entonces los roles y las responsabilidades?

Entrevistado (Licet Álvarez) (09:17)

¿En dónde? ¿Administración?

Entrevistador (Dennis Mero) (09:18)

Sí, si no es con un documento como en ventas.

Entrevistado (Licet Álvarez) (09:25)

A ver, para que me entienda un poquito, anteriormente, yo tenía el departamento de administración y su supervisión separado porque había una persona que se encargaba de la supervisión, pero este cargo en muchas ocasiones quedaba al ser solamente 3 puntos de venta y definitivamente esta persona no manejaba la administración, no había muchas funciones para ella, sin embargo, era mi mano derecha, entonces yo sí siento esa falta de si esa persona que me da mucho la mano, tengo cambio administración que tiene que es indispensable, eso no, nosotros, la persona que me dice la persona que reviso facturas, pagos y todo lo relacionado a caja y ventas, entonces se me perdió el hilo, ¿cuál era la pregunta?

	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (10:18) Que sí, como en venta sí tiene definido roles, responsabilidades mediante un documento, ¿cómo se realiza entonces en administración?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (10:27) Entonces tenga administración, la persona que hace en estos momentos de administración tiene como que 3 o 4 labores definidas, pero hay momentos y situaciones que digo, no, quiero que haga esto de acá. Ahora considero que también esto no se ha establecido porque la persona que esa administración no dedica al 100% de su tiempo. Él trabaja medio tiempo con nosotros, entonces siempre estamos como que esperando a ver.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (10:50) Hay tiempo para esto, para lo de acá y para lo de allá</p>
<p>39. ¿Ha observado duplicación de tareas o falta de claridad en las responsabilidades? ¿Puede dar ejemplos?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (10:55) Entiendo, y ¿ha observado de pronto la duplicación de tareas o la falta de claridad en las responsabilidades?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (11:03) Sí, sí, como sobre todo en administración, o sea, yo creo ni mi mi principal falencia es en administración porque, o sea, si quisiera vender como el panorama que ahora hasta para yo saber. Bueno, esto se va a dedicar y esto es lo que tiene que hacer, considero que también vamos a poder mejorar cuando la persona se dedique 100 por ciento trabaje en tiempo completo defi definido.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (11:29) Vamos a decirlo así para que todo esto se pueda ir organizando porque con todo el movimiento que tenemos una persona con medio de tiempo no me abastece en estos momentos. Sí, sí siento la pata, hay temporadas que puede trabajar, pero si no pueden trabajar ese por ciento y hay, yo siento que bueno, me deshago un poco, pero no, no hay tiempo para dejar establecidas y voy.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (11:55) Bueno usted se va a dedicar a esto, estas son sus funciones. Y, cómo hacerlo, cómo llegar exactamente al que quede definido, tampoco, o no tengo idea como hacer muchas veces digo, bueno, yo lo puedo hacer esta manera, no lo tengo claro.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (12:09) Ya tiene, por ejemplo, ¿hay algún ejemplo en específico que cuando todo esto se le tenga presente?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (12:15) ¿Cómo?</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (12:16) Un ejemplo en específico en donde, en este caso, el apartamento de administración ha ha tenido de pronto errores o en la duplicación de tareas que haya hecho algo administración y algo ventas o de pronto no hubo una clara comunicación, lo cual hizo el que administración no cumpla con sus actividades conforme como las debe cumplir.</p>

Entrevistado (Licet Álvarez) (12:41)

Sí, eh, a ver, hay muchísimos metros, pero para darle uno, claro, eh, a ver, yo espero una revisión, ejemplo, administración siempre se encargaba, supervisión perdón, anteriormente se intentará de revisar las cajas de las chicas, es decir, ver que los productos estén facturados en los precios correctos que no haya descuentos adicionales no autorizados y estas cositas que a veces a nivel sistemático tenemos nuestro filtro, pero es muy bueno el filtro humano. Entonces, a veces está, a veces no está, entonces cuando está muy cargado de trabajo lo deja de hacer, pero yo estoy pensando: ah, lo está haciendo. Luego salta un problema y este descuento ¿qué pasó?, y voy con la persona encargada y le digo: ¿qué pasó? ¿Por qué no se revisó? Y luego me dice: No, es que estoy con esto, con lo de acá. Y yo digo: sí es verdad, trabajó en lo de acá, pero yo me confié.

Entrevistador (Dennis Mero) (13:41)

Ummm, entonces, de cierta manera también incluye se incluyen el error el hecho de que es medio tiempo.

Entrevistado (Licet Álvarez) (13:48)

Sí, sí, sí, sí, sí.

Entrevistador (Dennis Mero) (13:50)

Ok. ¿Y con respecto al departamento de ventas y marketing, eh, ha tenido de pronto novedades de esa manera en la duplicidad de tareas, errores en comunicación?

Entrevistado (Licet Álvarez) (14:02)

Sí, bueno, en marketing y ventas en línea es un departamento que hemos implementado hace 4 meses más o menos, en tres meses empezamos con el proyecto, entonces definir, definir las las funciones de de esta área sí ha tenido conflicto el tema de que al principio no sabíamos que tenía que hacer cargo este departamento, después no, después vimos que estaban sobrecargados, quitamos un poco y estamos en esas, ¿no? Entonces, sí un poco porque es algo nuevo para nosotros, con un vendedor de mostrador ya sabemos el teje y maneje, ya sabemos exactamente qué tiempo tiene, cuando cuándo puede implementar una tarea, cuando no se puede agregar y todas estas situaciones, entonces sí, me pasa con el cargo de marketing y ventas en línea.

Entrevistador (Dennis Mero) (14:47)

Y dentro del del departamento de veeen de ventas de mostrador ese sí está más pulido.

Entrevistado (Licet Álvarez) (14:50)

Está más pulido. Ajá.

Entrevistador (Dennis Mero) (14:51)

Ajá, y tiene o de pronto ha encontrado errores en la falta de comunicación o en la.

Entrevistado (Licet Álvarez) (14:59)

La falta de comunicación ¿con quién? ¿entre ellos?

	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (15:02) Ajá, entre tanto el departamento de ventas o entre el jefe con ventas o entre ventas con el jefe</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (15:09) Entre ellos sí veo que hay uuuun, cómo le puedo decir, es poco, realmente es muy trabajable, lo que pasa en cualquier lado a veces, a veces cuando no se les da la idea, ellas no lo hacen, pero yo por ejemplo, hay productos, eh, para dar un claro ejemplo, cuando yo puedo decir que hay una falta de comunicación, cuando yo veo que la sucursal 1, no sé, tiene sobre stock de un producto en el específico que la sucursal 3 rota muy bien entonces este producto antes de que vaya una percha de fecha corta o antes de que destacado debería haber su comunicación que te sale, mira tengo este producto, y mira, no se comunican entre ustedes, si ustedes pueden hacer el movimiento, obviamente este movimiento es autorizado por mi persona, pero siempre que haya el causal o la o la razón pues siempre se va a probar, pero ellas no lo hacen, entonces ahí hay una falta de comunicación del personal con conmigo podré decir que era una las falencias más grandes, una causa específica era que yo trabajaba medio tiempo hasta lo medio tiempo presente en mis locales, entonces no me podía dar el tiempo de estar toda la semana en las 3 sucursales para poder ver porque es la cosa te dicen y otra es lo que tu presencias cuando estás ahí, ¿no? Entonces eso considero que lo que lo hemos mejorado en un último 6 meses.</p>
2.2 Comunicación Interna	
<p>40. ¿Cómo describiría la comunicación entre los miembros del equipo y entre usted y sus empleados?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (16:45) Muy bien, y dentro del bloque de comunicación interna, ¿cómo describiría la comunicación entre miembros del equipo y entre usted y sus empleados? Bueno, ya lo ya nos fuimos si quiere queriendo a esta pregunta ah, como tal, ya está totalmente respondida.</p>
<p>41. ¿Existen canales o procedimientos establecidos para la comunicación interna?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (16:59) Pero también, ¿existen canales o procedimientos establecidos para la comunicación interna? O, ¿cómo es? ¿cómo se realiza?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (17:11) Ya, canales, sí, tenemos diferentes grupos de trabajo.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (17:15) Ok, los hacen por grupos de trabajo.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (17:17) Lo hacemos por grupos de trabajo, cada sucursal trabaja tiene su grupo y tenemos también un grupo en conjunto.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (17:24) ¿En WhatsApp?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (17:25) Grupos de WhatsApp, grupos de trabajo en WhatsApp. Sí, de hecho, es nuestra principal herramienta de continuación.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (17:32) Ok, ¿correos no usan?</p>

	<p>Entrevistado (Licet Álvarez) (17:34) No, no, no usamos correos.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (17:36) ¿Por qué? ¿Cómo así?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (17:38) Considero que, no lo sé, se nos facilitó mucho el WhatsApp, o sea, enviamos documentos, tenemos los respaldos, a veces no, no hay el tema, no estoy viendo una necesidad realmente, no es algo que si no queda en el correo, no hay el debido respaldo.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (17:59) Okey, ¿y cómo hacen con los comunicados importantes?, por ejemplo, sí, es en un grupo de WhatsApp que a día se actualiza como cómo mantienen ese comunicado importante, de pronto, más presente que y evitan que se pierda.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (18:15) En una muy buena pregunta y ahora que usted lo está haciendo, me me hace caer en cuenta lo que usted me dice. Bueno, siempre buscamos que todos los teléfonos estén 100 porciento actualizados al respaldar la información en la nube y que cada teléfono tenga su cuenta y esas cosas para que si hay cambios cambio del teléfono, se robaron el equipo o cualquier cosa que pueda pasar, que sí nos ha pasado, poder hacer la recuperación de de la información, pero ah, es lo que usted me dice ahí, hay documentos o hay información que debería quedar plasmada en un correo electrónico, que al fin y al cabo no se pierde nunca, no hay ningún tema perder una conversación, es muy buena su observación.</p>
<p>42. ¿Qué tan efectiva es la comunicación en la resolución de problemas y en la coordinación de actividades?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (18:56) Muy bien, ¿qué tan efectiva es la comunicación en la resolución de problemas y la coordinación de actividades?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (19:11) ¿Cómo?</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (19:12) ¿Qué tan efectiva es la comunicación en la resolución de problemas y la coordinación de actividades?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (19:19) Ay, ya, en la resolución de problemas muy bien, volvemos a lo pasado, pues considero que si yo estoy al frente de un problema, es rápido, voy, me hago cargo de un problema, veo lo que está sucediendo y, bueno, tal vez nooo, no debería ser la forma, porque cada departamento debería aprender sus propios sus problemas, pero, voy y lo resuelvo. ¿dónde hay un problema?, eh, que este roll considero debe ser del supervisor, no del no del jefe, entonces claro, anteriormente, el supervisor se encargaba de resolver el problema porque es como estaba presente en locales, él veía y solo me entregaba resuelto, me decía bueno pasó esto, y esto, y a veces es muy bueno porque considero que cuando uno maneja demasiado por el que ponemos tan chiquitos, yo se lo puedo decir desde mis ojos, no va a tener el mismo filling y el mismo filtro, tal vez la misma paciencia de resolver sus problemas a que venga un supervisor, este ahí el día y lo resuelve, ¿no?, y dice bueno usted</p>

tiene que hacer esto, salir de acá, esto se resuelve de esta manera, y ya pasa, para eso está, o sea, pero cuando llega directamente al ya nos al al al los ojos o a los oídos mi, mi mi apreciación, mi forma de ver y si se van a generar un problema mayor, sí es jefe viene, ve y dice: ¿y por qué no lo hizo? ¿y qué pasó con eso? Porque yo no estoy solamente, mi labor en este caso es resolver problemas grandes cuando ya no tiene solución, pero los problemas pequeñitos, es decir, no, pero esto es esto lo tiene claro, usted ya sabe cómo lo tiene que mover y por qué pasó y dónde estuvo, entonces, ahí, ahí, sí, tenemos como que, si no lo resuelve Liz, no lo resuelve nadie.

Entrevistador (Dennis Mero) (21:13)

Muy bien, y en la coordinación de actividades cuando existe alguna actividad, ¿cómo se realiza? ¿es igual a cargo de usted?

Entrevistado (Licet Álvarez) (21:24)

Una actividad como cual.

Entrevistador (Dennis Mero) (21:25)

Como, por ejemplo, desean implementar equis promoción, equis pack por equis valor. ¿cómo se realiza eso?

Entrevistado (Licet Álvarez) (21:36)

A ver, me perdón... Ya o sea cuando como cuando.

Entrevistador (Dennis Mero) (21:48)

Esta comunicación para hacer actividades del día a día.

Entrevistado (Licet Álvarez) (21:52)

Por ejemplo, si un producto subió de precio, si salió algo de promoción.

Entrevistador (Dennis Mero) (21:55)

Exactamente. ¿Cómo realizan la comunicación para que todo se cumpla a cabalidad?

Entrevistado (Licet Álvarez) (22:01)

Ya, bueno, esto es fácil. Tenemos un grupo de de comunicados, donde la persona en este caso, el administrador puede escribir en el grupo y, eh, o, el equipo de trabajo recibe las notificaciones, es decir, eh, por darte un templo, eh, chicas muy buenos días, paso la siguiente información, los siguientes productos, se ha actualizado al precio, eh, revisar por favor y colocar el entendido. Es muy importante para nosotros que nos confirmen que han leído el mensaje porque a veces se da por entendido, pero si la persona no lo escribe que ya nos ha pasado no lo actualizó, no lo hizo y ya está el cambio o cuando hay otro cualquier padre por el día de la madre, vamos de esta promoción, tenemos este video, también hay un grupo de publicidad donde mandamos toda la publicidad para que las chicas pues también tengan para sus estados, para que manden a sus clientes frecuentes y todo esto.

Entrevistador (Dennis Mero) (23:01)

Ya, pero en este caso, solo se utiliza como tal el canal de WhatsApp. O también hay coordinación de actividades de manera presencial mediante el diálogo. ¿Sí, existe?

Entrevistado (Licet Álvarez) (23:13)

¿Reuniones?

Entrevistador (Dennis Mero) (23:14)

Ajá.

Entrevistado (Licet Álvarez) (23:16)

Sí, existen uniones, a ver, existen muy bien por Zoom que que las hacemos a veces por hacer un comunicado, por ver algo, puedo decirlo realmente la única persona que hace reuniones soy yo, eh, anteriormente, tenían capacitaciones, algo queremos retomar, pero y lo hacemos por Zoom cuando te un comunicado que dar chicas, pasa esto semana, tenemos o a veces sencillamente para conectar y desearnos una grandiosa semana y que tengamos la productividad que nos haga falta o eso.

O la, por coordinación de actividades en esta en esta parte, la coordinación de actividades es para cuando tenemos la reunión por el Día del Trabajador, por ejemplo, tenemos una reunión para sencillamente compartir un rato, no sé, tenemos una chica nueva en el equipo para pues nos podamos conocer presencialmente o se puedan conocer en este caso presencialmente o una reunión de Navidad.

Entrevistado (Licet Álvarez) (24:12)

Son contadas han de ser unas 4 reuniones presenciales al año. O una capacitación importante por parte de algún laboratorio que también nos ha pasado.

2.3 Toma de Decisiones

Entrevistador (Dennis Mero) (24:21)

Muy bien. Y dentro del bloque de la toma de decisiones, ¿cuál es el proceso actual para la toma de decisiones importantes dentro de la farmacia?

Entrevistado (Licet Álvarez) (24:29)

Depende, a ver, si estamos hablando de decisiones, eh, a ver, cómo le puedo decir, eh, financieras decisiones financieras las tomo al 100% yo, ajá, y cuando son eh, estrategias de ventas, eso es al 100% en este caso, el señor Jonathan, que es la persona que siempre está pendiente porque esto se puede lanzar. Con las chicas, eh, siempre consultando, preguntando, pidiéndole algún tipo de retroalimentación que eso también importante cuando se trata ventas de bueno esta promoción o qué está sucediendo ¿Qué estrategia podemos implementar para vender más? Ya ahí, cuando son de marketing en este caso hay entra administración entra ventas en línea y mi persona.

Entrevistador (Dennis Mero) (25:19)

Ya, y, por ejemplo, dentro de las decisiones financieras es que, ¿qué información usted recopila?, hay de pronto alguna interconexión con el departamento de administración para que le brinde los números, los datos y usted tome la mejor decisión financiera

Entrevistado (Licet Álvarez) (25:35)

100% porque, bueno, obviamente, yo como jefa tengo acceso a la información, pero yo no domino las diferentes plataformas, la

43. ¿Cuál es el proceso actual para la toma de decisiones importantes en la farmacia?

	<p>persona que hace los ingresos en el caso de administración es quien sabe, entonces es cuando yo te necesito, no sé, hacer una compra grande cambiar de proveedor o algo, tengo que consultarle a él porque somos sí en lo que respecta a números, sistema o acceso a facturas.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (26:01) Bueno, y ahora que nombra el apartado de sistema, sí, bueno, porque existen mucho sistema dentro de de qué funcionan actual en Ecuador, pero de pronto los sistemas que utiliza administración para tomar de decisiones, para un ejemplo más específico, ¿si brinda la información deseada como para tomar la mejor decisión? O de pronto, sí se encuentran también limitados en ese aspecto.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (26:27) Eh, sí, sí, sí, estamos limitados porque el sistema que con el que contamos ahora considero que nos está quedando chico, es algo bueno, porque vamos creciendo vamos necesitando más, claro, considero administración no tiene menor información, pero se demora más en conseguir información que tal vez si mejoramos el sistema, vamos a tener algo 100% a la mano. Esto es algo que también nos va a permitir tener mayor crecimiento, porque si holgamos tareas a administración que tal vez les demora dos horas para que ahora ya solo le demore una hora o media hora va a tener tiempo para hacer otras cosas.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (27:05) Ok, y dentro de el departamento de ventas y marketing, por ejemplo, ¿tiene alguna, algún ejemplo de alguna toma de decisión importante que haya usted que haya de pronto revolucionado ha hecho algún cambio que donde haya visto de pronto o de pronto no donde haga visto algún problema o no dentro de las tomas de sus decisiones? ¿O por qué bueno como lo que usted me comenta aquí ventas de mostrador y marketing son como los departamentos más pulidos ¿no?, entonces por lo general casi no tienen errores en la toma de decisiones o a la mala comunicación, pero en este caso dentro de la toma de decisiones importante us también participan ventas, bueno, los empleados que están a cargo de las ventas o solo son únicamente por las cabeceras</p>
<p>44. ¿Participan los empleados en el proceso de toma de decisiones? Si es así, ¿de qué manera?</p>	<p>Entrevistado (Licet Álvarez) (28:00) La toma decisiones en cuanto a ventas si tomamos en cuenta a ventas, a ver porque.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (28:05) También toman me cuenta su opinión.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (28:08) Su opinión, por ejemplo, eh, sobre bueno, así que necesitamos poner algún producto con un descuento por temas de competencia, nuestra voz principal va a ser nuestras chicas porque ellas reciben la retroalimentación de los clientes, eh, cuando queremos sacar algún tipo de promoción, tal vez qué es lo que le está pidiendo el cliente porque el cliente siempre dice: ¿Qué van a hacer por Navidad? ¿qué va a hacer por esto? Entonces, 100% ellas son nuestros ojos, para decisiones específicamente de promociones de ventas, entra ventas. Cuando son promociones o trabajo de marketing o ventas en línea entra solo marketing.</p>

Entrevistador (Dennis Mero) (28:45)

Ya ahí, ¿cómo solo entra marketing?

Entrevistado (Licet Álvarez) (28:47)

Solamente escuchamos a marketing. No le vamos a poder pedir esa opinión a ventas.

Entrevistador (Dennis Mero) (28:52)

Exactamente, entonces, sí toma en cuenta como tal las decisiones de sus colaboradores dentro de ventas y lo marketing, exactamente, sí y dentro de bueno mencionó las estrategias de venta que realiza Jonathan también se toma en cuenta de pronto la retroalimentación de algún colaborador o en este caso, esta parte no, las estrategias de ventas.

Entrevistado (Licet Álvarez) (29:14)

Las estrategias de ventas.

Entrevistador (Dennis Mero) (29:20)

O son principalmente ya establecidas y llegan y las tienen que cumplir

Entrevistado (Licet Álvarez) (29:25)

En esta parte, como no es mucha de mi inherencia, yo puedo decir me llega hasta mis oídos o a mi presencia y dice bueno, vamos a implementar esa estrategia de esa forma, de este modo, no puedo decir que si lo ha hecho en conjunto con el personal de ventas porque yo no lo, vi, lo he visto escuchar por el otro.

Entrevistador (Dennis Mero) (29:46)

Muy bien, y dentro de la toma de decisiones financieras participa, de pronto, bueno, ya sabemos que ventas o marketing no, pero en la administración si cuenta su opinión para esa toma de decisiones o es únicamente por usted.

Entrevistado (Licet Álvarez) (30:03)

Eh, toma en cuenta administración en con respecto, o sea, la parte que administración hace en estas decisiones financieras es la parte numérica al 100%, eh, consulto números, valores, le digo es de esta manera. Por darle un ejemplo para que tú me puedas entender, tengo el proveedor Pepito Pérez que me está dando. Eh, esta adquisición o esta proforma con esos precios, entonces deme precios, eh, la persona de administración me da precios, le digo, me están ofreciendo esto, por eso, entonces dice no, pero recuerde que con este proveedor le dan a esto. Entonces esas opiniones son 100% de administración, si hay esa comunicación.

Entrevistador (Dennis Mero) (30:51)

Entonces, si tienen comunicación dentro de la toma de decisiones con sus empleados. Bueno, no debe ser en todo, pero si si se toman cuenta.

Entrevistado (Licet Álvarez) (31:00)

Sí.

<p>45. ¿Cree que el proceso de toma de decisiones es eficiente? ¿Por qué o por qué no?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (31:01) Y dentro, bueno, ¿cree usted que el proceso de la toma de decisión es eficiente?, por qué sí o por qué no.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (31:08) ¿A ver cómo?</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (31:09) ¿Cree usted que el proceso de la toma de decisión es eficiente?, por qué sí o por qué no.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (31:15) De decisiones generales, ajá, no puedo decirte que que es malo, pero tampoco te puedo decir que estamos al 100, tal vez, tal vez eh, bueno, yo soy muy, en esta labor he aprendido a ser administrativa, soy más empírica, entonces a veces no llevo ciertos procesos y considero que ayuda un proceso hasta para la toma de una decisión ayudan los diferentes procesos y filtros para lograr tomar correctamente una decisión. Más no es el detonante o el definitivo, porque hay parámetros que tal vez no se puedan medir dentro del esquema. Entonces, sí considero que podríamos mejorar teniendo un esquema diferente, pero estamos en pañales todavía en eso.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (32:10) Qué muy bien le comento que ya terminamos la sección 2, así que nos daremos un breve descanso de 5 10 minutitos para luego seguir continuando con la sección 3 y 4 y finalizar la entrevista.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (32:22) Me parece muy bien.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (32:23) Muy bien.</p>
<p>Sección 3: Desafíos y Áreas de Mejora</p>	
<p>3. 1 Principales Desafíos</p>	
<p>46. ¿Cuáles son los mayores desafíos organizacionales que enfrenta actualmente la farmacia?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (32:27) Listo. Ahora sí, luego del descanso, del breve descanso. Continuamos con la sección número 3 en donde vamos a hablar sobre los desafíos y las áreas de mejora, en el bloque 3.1 principales desafíos, ¿cuáles son los mayores desafíos organizacionales que enfrenta actualmente en la farmacia?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (32:49) Eh, tenemos, a ver cómo desafío interno nuestro, sería el control al cumplimiento de tareas del personal.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (33:01) Ok, ¿de qué personal todo?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (33:04) Ventas.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (33:10)</p>

	<p>Qué puedo decir tareas que hacen día a día, como por ejemplo, la limpieza de perchas, eh, este, no tenemos un control al 100% de estas tareas asignadas.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (33:22) ¿Y quién brindaría ese control?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (33:26) Administración y supervisión.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (33:27) Administración y supervisión. Yo siento que está muy nombrando administración y supervisión.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (33:33) O sea, mientras vamos a avanzar entrevista, yo me voy dando cuenta, pero no es algo que que lo tenga no pensando, o sea, de hecho, pensé que iba a estar mal los principales desafíos iban a estar guiados a ventas, y, y yo al ser parte 100% de administración me siento un poco preocupada.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (33:51) ¿Qué otro desafío usted encuentra a parte del control hacia ventas?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (33:57) Um o sea, control de tareas al personal en sí, como un desafío de nuestro interno. Es algo que nosotros creemos que y mejorar para tener una mayor eficiencia de en estas tareas, como, eh un desafío externo puedo decirle competencias del mercado.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (34:17) Competencias del mercado.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (34:18) Competencias de precios, a veces de estar siempre atento pendientes, no sé, siempre hay una competitividad vamos a decirlo, así en nuestra línea, nuestra área, nuestro nicho, eh, siempre en precios, entonces es algo que siempre tenemos que estar. Un desafío para nosotros, tal vez en algunas situaciones llevar, eh, esa ese ritmo.</p>
<p>47. ¿Cómo afectan estos desafíos al funcionamiento diario y al servicio al cliente?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (34:42) Ok, ¿y cómo afectan estos desafíos al funcionamiento diario y al servicio al cliente?, por ejemplo, van con el primero con el control de personal en este caso de ventas ¿cómo afectaría?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (34:55) Afecta, qué le puedo decir, eh, por ejemplo, por darle un ejemplo específico, justamente nombraba la limpieza de perchas, la limpieza de perchas se realiza para que todos los medicamentos nunca tengan polvo, que hayan revisado fechas, entonces al no hacer esa tarea continua, a tiempo o bien, el riesgo es que cuando vayan a sacar un producto, el producto esté con polvo o que corra el riesgo de quedarse un producto con fecha corta, por no estar viendo con el tiempo determinado un producto que necesitaba atención específica.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (35:28)</p>

	<p>Ya, ok, y como, ¿y con respecto a la competitividad de precios?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (35:35) Eh, bueno, pues, en este caso es la inconformidad del cliente, tal vez, por no tener los precios, no sé, eh, por no tener esa competitividad de precio y tal vez tenerlo más caro que en otros porque el cliente jamás se va a quejar por un producto más económico, pero siempre se va a quejar por un producto más costoso.</p>
<p>48. ¿Qué factores internos o externos cree que contribuyen a estos desafíos?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (35:54) Que. ¿Y qué factores internos o externos creen que contribuyen a estos desafíos?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (36:03) Jejeje, bueno, eh</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (36:05) Bueno, vamos a poner primero con el control del personal, que factores internos, bueno, control personal es interno que factores internos que.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (36:13) ¿Qué influye? La falta de la persona constante locales.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (36:17) De control, exactamente, y en, y en competitividad de de precios.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (36:22) En competitividad de precio, puedo decir que un factor que influye mucho, pues el desespero de la competencia siempre por vender entonces es un factor que se sale de nuestras manos poder solucionarlo porque al fin y al cabo siempre va a depender de de ¿cómo lo hace? la la persona o en este caso, los otros locales en base al criterio que cada uno maneja, a veces es una competencia de leal, puedo decirlo desgraciadamente en este nicho, no todas las personas lo manejan de una manera ética, estructural, organizacional, muchas veces, esta falta de conocimiento pleno, he podido palpar esta falta de conocimiento pleno, de precios costos, pagos, hace que incluso hasta para poner un precio en la en la competencia no sea ni coherente con lo que realmente debería ¿no?, entonces no sé, eso siempre es una lucha constante para nosotros.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (37:28) Ok, ¿y cómo usted propondría de proto ser más competitivos en precios? Por ejemplo.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (37:36) Eh, bueno, al 100% eso es una área que nos propusimos trabajar hace 1 año, hemos mejorado bastantísimo, eh, y ¿cómo lo hemos hecho? siempre expandiendo un poco, eh, en buscar, eh, en siempre tener el mejor precio de adquisición nuestro para también de esa manera poder tener el mejor precio para nuestro cliente, eso es lo que nosotros nos hemos aportado.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (38:03) Y para el control del personal, ¿cómo lo haría de mejor manera?</p>

	<p>Entrevistado (Licet Álvarez) (38:09) Tener alguien tiempo completo, 100% eh, y que esta persona esté siempre dándose la vuelta en los locales viendo con sus propios ojos, lo que tal vez, con un reporte, una fotografía, sí se logra medir, pero no es lo mismo usted lo dijo hace un momento, el control humano, va y lo palpe.</p>
3.2 Áreas de Mejora	
<p>49. ¿Qué aspectos de la estructura organizacional le gustaría mejorar o cambiar?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (38:30) Ok, dentro del bloque áreas de mejora, ¿qué aspectos de la estructura orden estacional le gustaría mejorar?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (38:39) Administración y supervisión.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (38:41) Ok. ¿Mejoraría o directamente cambiaría?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (38:44) Sería completamente, no, no, tendríamos que mejorar al 100% eh, todo, yo sé que esto incluso va a llevar al estar más trabajo para mi pero todo, todo se mejora en base a lo que tu tienes encima de la mesa, o sea, yo tengo que tener incluso yo como la dueña tengo que tener claro cuáles son las funciones en las que, por las que necesito un reporte y cuáles son las funciones las cuales tengo que estar yo 100% al frenye.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (39:11) Ok, ¿hay alguna otra área aparte de administración que crea que deba de mejorar?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (39:16) Sí, sí, sí, sí, claro, eh, marketing y ventas en línea.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (39:19) Como, por ejemplo.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (39:21) Porque marketing y ventas en línea también está, está muy verde, lo del roles de de de esta área, porque como hemos estado implementándole de a poco, eh, estamos entrando a terreno desconocido entonces considero que esta persona debe dedicarse ya al 100%, va a llegar futuro muy cercano a, a esto, entonces ya definir, bueno, ella se va a dedicar al 100%, eh por darle un ejemplo, 100%, eh, videos, promociones y todo esto en línea, mejorar la respuesta, la rapidez al cliente, estamos por querer implementar una nueva tecnología para para poder ser más rápido o inmediato al momento de contestar al cliente, hemos estado investigando eso para.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (40:11) ¿Automatización de procesos?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (40:13) Ajá, y de respuesta al cliente, para que también se libere este espacio a la persona que está en ventas en línea y de esta manera</p>

	<p>pueda fluir en otras cosas que a veces o se le permite, entonces tocar estar.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (40:24) Muy bien. ¿Y con respecto al departamento de vendedor, ventas de mostrador?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (40:29) ¿áreas que podemos mejorar?</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (40:31) Ajá, ¿que podría mejorar o cambiar para hacerlo más eficientes?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (40:34) Más eficiente con capacitación, considero que debemos retomar al 100% la capacitación al personal, no solamente en conocimiento de de productos, compuestos o patologías, sino que también en calidad de atención, vuelvo y repito, considero que en un mundo tan consumista tan hay tanta competencia diaria de todo en todo hay que destacar siempre, por ciertos factores, y la calidad de atención, cuando hay demasiada demanda, la calidad de atención se pierde, entonces eso es un área que es muy sensible para mí por ahí he visto un par de novedades viendo que tal vez que la calidad de atención ha bajado o no es la misma, entonces eso tiene que mejorar 100% de nuestro personal, siempre vamos a tener que destacar en eso.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (41:19) Muy bien, y de pronto en las actividades administrativas del de las ventas demostrador, ¿hay algo que quiera cambiar?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (41:26) Sí, claro, quitarle un poquito de carga, eh, en temas administrativos, pero, esto va de la mano con una mejora del sistema que nosotros tenemos que hacer para que también el personal pueda ir a la par de eso, entonces, es muy bonito ir creciendo, pero se empiezan a tener, o sea, te das cuenta que viene una ola de desafíos, un montón de cosas nuevas que tienes que implementar para dar la talla al crecimiento que vas teniendo, entonces, es a lo que estamos trabajando este año.</p>
<p>50. ¿Considera necesario redefinir roles y responsabilidades? ¿En qué sentido?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (41:58) Muy bien. ¿Y considera que es necesario redefinir roles y responsabilidades? ¿En qué sentido?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (42:06) Eh, bueno, realmente de responsabilidades, desde las cabezas, o sea, yo creo que me un poco, eh, desde mí como jefa, eh, señor Jonathan que la persona que lidia conmigo y administración, creo que, si nosotros logran organizarnos, vamos a poder transmitirle pues al personal también una claridez, eh ¿cómo le puedo decir? una correcta organización para que ellos también tengan ese ejemplo seguir.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (42:41) Como tal en esos 2 apartados, bueno, administración y los jefes usted necesitaría redefinir roles para para continuar con sus actividades porque, como me lo dijo anteriormente, no tiene</p>

	<p>actividades definidas, no hay un documento que pueda decir, ok, vamos a hacer esto esto esto, entonces, esto no, no hay ¿no?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (43:03) No existe.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (43:05) Okey, y en ventas, hay algo que desea redefinir. De pronto, a un vendedor le quieran hacer un poco más responsable, por ejemplo, de los movimientos de las otras sucursales para que él esté un poco más a cargo de todo eso, una actividad extra a todas las ventas, pero que saca la cara esa persona, o de pronto cree que también lo pudiera solo manejar administración.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (43:29) En una buena acotación, una buena pregunta sabe, que no, no lo había pensado, pero considero que sí puede ser, porque en el momento que se defina administración, roles, eh va a tener una carga más pesada de trabajo, entonces hay cosas que sí se pueden quitar, que tal vez esta persona hacía y tal vez puede tranquilamente hacer una persona del equipo, para que él haga cosas más importantes, tal vez, bueno, no más importante, pero tal vez más inherentes a su trabajo, se pueda manejar.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (43:59) Claro, porque, por ejemplo, un administrador pues decir, tengo bajo stock en esta sucursal muevan a las otras sucursales, pero el vendedor es el que conoce la demanda es el que está ahí y el criterio es diferente.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (44:12) Se ve muy bueno y de hecho es solo verificar, eh, los talentos que se tienen en vendedores para saber quién podría manejar algo así en una buena acotación, Me está dando muchas ideas.</p>
<p>51. ¿Cómo podría mejorarse la comunicación y coordinación entre los miembros del equipo?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (44:26) Continuando, ajá, muchas gracias. ¿Cómo podría mejorarse la comunicación y coordinación entre los miembros del equipo?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (44:35) Mejorarse la comunicación y coordinación.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (44:38) Ajá, como, por ejemplo, eh, activar de pronto el canal de correos electrónicos y ya no solo usar WhatsApp, o de pronto pueden usar únicamente WhatsApp, o correos solo para las cosas más importantes, los los temas o ¿cómo usted creería que se puede hacer?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (44:56) Eh, considero que para manejar la comunicación entre nosotros es importantísimo, considero crucial. Es algo que ya el sujeto tenía en mente es este tener reuniones definidas con el equipo se semanalmente.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (45:14) En reuniones semanales, donde temas que se traten de todas las novedades de esta semana.</p>

	<p>Entrevistado (Licet Álvarez) (45:22) Asuntos varios, exactamente o las cosas presentadas durante la semana que tal vez quedan siempre ahí, actividades diferentes o horarios especiales, buscando en cualquier cosa, entonces eso. También nos afianza un poquito más como un solo grupo, hacer 3 sucursales y cada cual no se ve nunca, entonces, siempre cada cual mantenga ese grupo de trabajo y solamente hay poco grupo que se topan, o se juntan todas las tres sucursales, entonces en ese caso, si nos permite también estar un poquito más, eh, como un equipo vernos al 100%.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (45:54) Aquí incluiría a administración, ¿o sería únicamente ventas?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (45:58) No, considero que administración, es, o sea, todo el personal es indispensable que esté para que todos se sientan parte de lo mismo par que no estén en diferentes sintonías.</p>
Sección 4: Propuestas y Planes Futuros	
4.1 Estructura Organizacional	
<p>52. ¿Ha considerado implementar un organigrama formal en la farmacia? ¿Por qué o por qué no?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (46:08) Muy bien, bueno, entonces continuemos con el último bloque que serán las propuestas y los planes a futuros dentro, de la sección de estructura organizacional. ¿Ha considerado implementar un organigrama formal en la farmacia, ¿por qué sí, porque no?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (46:26) Sí. ¿Por qué? Porque es parte del crecimiento y de la organización de nosotros como empresa</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (46:30) Ok, ¿y por qué no lo ha hecho?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (46:32) Porque, bueno, considero que que por lo que es la mayoría de personas no lo hacen, cuando ya ves la necesidad imperiosa, porque es mucho proceso pasando, estás viendo que por ahí uno maneja una información y otro otra, entonces no, necesitamos claridez, entonces también hemos ido creciendo en personal, entonces eso también hace que ya no sea fácil decir, somos 3 es fácil cada cual sepa lo que hace.</p>
<p>53. ¿Qué cambios estructurales cree que podrían contribuir a una mayor eficiencia operativa?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (46:57) Ah, okey, bueno, ¿qué cambios estructurales cree usted que se podría contribuir para una mayor eficiencia operativa? porque anteriormente, bueno, ya nombré los departamentos, jefe, administración y supervisión, ventas de demostrador y marketing y aparte, una persona no física no presencialmente,</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (47:19) Externa.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (47:20) Ajá, externa, que hace la contabilidad, pero en este caso, ¿qué cambios estructurales Eh, usted cree que podrían contribuir para una mayor eficiencia operativa? Por ejemplo, podría ser que algo que es netamente de ventas que lo está manejando administración y que no lo hace bien, dejar que ya no haga eso administración, y</p>

	<p>que lo haga únicamente ventas, sería un cambio estructural, porque, bueno, Administración no tiene la certeza como tal, bueno, porque no está presencialmente los negocios viendo y atendiendo cada cliente, entonces ese podría ser uno en un caso hipotético, pero qué cambio usted cree que se podía realizar. O por su vez, siente que está bien ahí y como no hay tanta necesidad de cambiar.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (48:18) Considero que... no lo había pensado la verdad, qué cambios estructurales se podrían, eh, tener, pero... es muy es una muy buena acotación, analizar, considero que sí, sí, deberíamos, pero que lo tenga en mente analizar al 100% que qué podíamos tal vez estar dejando pasar por alto, creo que el definir al 100% los roles de cada de cada, persona voy a poder tener más claridez para ver en donde se puede cambiar.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (48:56) Claro, entonces primero, necesita antes de poder tomar esa decisión, necesitaría todas las actividades y responsabilidades de cada colaborador para de decir no, esto no puede ser de tu incumbencia y que lo haga X persona, sí</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (49:12) Sí, 100%.</p>
<p>54. ¿Cómo visualiza una estructura organizacional ideal para su negocio?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (49:13) Ya, ¿y cómo visualiza usted una estructura organizacional ideal para su negocio?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (49:23) Cómo le puedo. A ver repítame la pregunta</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (49:25) ¿Cómo usted visualiza una estructura organizacional ideal para sus negocios? Para All Natural</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (49:35) Bueno, donde todo está completamente definido desde la cabeza, eh, hasta las diferentes áreas, incluso pequeñas cosas que no todos vamos a tomar en cuenta y que esté 100% definido, hasta para saber si tal vez toca implementar más en el área, pues se necesita o está sobrando alguien que no creo que también nos falte personal, no creo que esté sobrando en este momento. Pero algo así</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (49:59) Ok, entonces usted visualiza como una estructura organizacional en donde todos ya tengan un sistema de roles y responsabilidades en donde esté 100% definido y haya comunicación entre cada una del, cada departamento.</p>
4.2 Procesos y Procedimientos	
<p>55. ¿Existen procesos o procedimientos que cree que necesitan ser documentados o mejorados?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (50:17) Bien y dentro de los procesos y procedimientos, ¿existen procesos o procedimientos que cree que necesitan ser documentados o mejorados?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (50:27) Le cuento que no a nosotros tenemos que casi todo.</p>

	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (50:31) Eh, documentados, todo, pero de venta, porque anteriormente mismo de administración, ok, pero está desactualizado,</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (50:40) Está desactualizado</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (50:41) Ok, entonces, como tal, sería actualizar ventas y en administración todo, o sea, rehacer todo.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (50:47) O sea, he descubierto en esta entrevista que estoy perdida bastante con.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (50:56) ¿Con las?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (50:57) Con los procesos administrativos. Considero que sí.</p>
<p>56. ¿Qué prácticas actuales podrían optimizarse para mejorar la productividad y el servicio al cliente?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (51:00) Ok, mire es algo muy bueno. ¿Y qué prácticas actuales podrían optimizarse para mejorar la productividad y el servicio al cliente? Bueno, ya ya lo tratamos que sería la capacitación no solo de de compuestos, no solo de tecnicismos, sino de también de cómo es tratar al siguiente cenar sirve, bueno, puedes tener un precio bajo y vender, pero el cliente ya no puede vuelve si tú lo tratas mal.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (51:28) Exactamente</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (51:29) Bien. ¿Y para mejorar la productividad?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (51:33) Para mejorar a la productividad, considero que bueno al 100% va de la mano del conocimiento del personal para que se piense que quiera volver y, a si le conocen o sí le atina, como lo dice el cliente ah, no, sí, me hizo bien me recetó, lo que me vendió la chica y también: ah, no es que allá me tratan muy bien y es que allá me escuchan, allá me dan el tiempo. Entonces, va de la mano para mejorar la productividad y, por supuesto, la competencia de precios que esa siempre va a ser nuestra constante batalla, ¿no? Pues siempre vamos a estar buscando tener un mejor precio para poder brindar a nuestro cliente final también los mejores precios.</p>
<p>57. ¿Está abierta a implementar nuevas herramientas o tecnologías que faciliten los procesos internos?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (52:09) Ok, ¿usted está abierta a implementar nuevas herramientas o tecnologías que faciliten los procesos internos?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (52:17) Sí, 100%, de hecho, es algo que lo tenemos como objetivo como All natural, mejorar no solamente nuestro sistema, nuestro sistema de facturación que es algo que nos respira en la nunca como se dice vulgarmente, eh un sistema de respuestas también para nuestro nuestros clientes en línea, estamos teniendo acogida, entonces</p>

necesitamos ser más rápido también con ellos. Eh, bueno, ente los que se me ocurre.

4.3 Misión, Visión y Valores

58. ¿Está interesada en desarrollar o actualizar la misión, visión y valores de la farmacia?

Entrevistador (Dennis Mero) (52:43)

Ok. ¿Está interesada en desarrollar o actualizar la misión, visión y valores de la farmacia?

Entrevistado (Licet Álvarez) (52:51)

Sí, sí.

Entrevistador (Dennis Mero) (52:53)

Hay de pronto.

Entrevistado (Licet Álvarez) (52:54)

Considero que con el paso de los años mismos. Podemos mejorarlo con el conocimiento de causa. Habiendo tenido toda la experiencia que hemos tenido como son 7 años ya en el mercado.

Entrevistador (Dennis Mero) (53:10)

No hace mucho cumplió los 7 años, ¿verdad?

Entrevistado (Licet Álvarez) (53:12)

Recién cumplimos 7 años. Entonces, también te invita a analizar: ¿cómo empezamos? ¿cuál era nuestra visión en ese entonces?, ¿cuál era la misión que en ese entonces teníamos? Y conforme ha evolucionado el mercado y nosotros como All Natural hemos evolucionado, también ver: ¿cuál es nuestro objetivo? ¿cuál es nuestra visión? que actualmente ya con la experiencia o el conocimiento de causa como le decía de lo que ya hemos vivido.

Entrevistador (Dennis Mero) (53:39)

Ok, y, bueno, por ejemplo, hace unos años, ustedes se propusieron una visión. ¿Ustedes creen que cumplieron con esa visión conforme pasó el tiempo?

Entrevistado (Licet Álvarez) (53:51)

Sí, considero que en un 70%, por ejemplo, yo te puedo decir que la misión, hace unos años, era tener 7 puntos de de ventas, eh, con vuelve a aperturamos las nuevas sucursales, nos dimos cuenta de que no necesitábamos más puntos de venta o al menos no, queríamos tener en mucho futuro inmediato más puntos de lo que teníamos porque a al fin y al cabo si no lo hacíamos a nivel nacional igual, lo vamos a hacer de 2 o 3 ciudades por punto, entonces ahí fue donde nació una idea de poder llegar a nivel nacional por un canal digital, que es, definitivamente nos conozcan a nivel nacional y tener, este alcance, entonces, evolucionó, lo cumplimos hasta cierto punto pero también nos dimos cuenta que por ahí no era el camino que necesitábamos, tal vez, redefinirlo y eso fue lo que hicimos.

Entrevistador (Dennis Mero) (54:46)

Muy bien, todo eso, gracias a la experiencia.

Entrevistado (Licet Álvarez) (54:47)

	<p>A la experiencia de ir viendo la situación y también lo que uno evoluciona día a día, porque lo tu piensas hace 10 años no puede ser lo mismo que lo que ya terminas pensando hoy en día.</p>
<p>59. ¿Cómo cree que una identidad organizacional clara podría beneficiar al negocio y al equipo?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (55:00) Ok, ¿y cómo cree que una identidad organizacional clara podría beneficiar al negocio y al equipo?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (55:09) Al 100%... Al 100% como identidad del de y All Natural para que nuestro personal esté alineado también a cuál es nuestro objetivo, cuál es su forma de trabajar, de ser, de pesar, de actuar. Entonces eso nos va a brindar una una identidad más clara, no solamente para nosotros como las cabezas, sino a nuestro personal también y nuestro cliente final, ¿no?</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (55:41) Claro, bueno, como se dice, en en los negocios tienen clientes internos y clientes externos, el cliente interno son todos los colaboradores y el cliente externo son los clientes finales.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (55:53) 100%.</p>
<p>60. ¿Considera importante involucrar a sus empleados en la definición de estos elementos? ¿Por qué?</p>	<p>Entrevistador (Dennis Mero) (55:41) Y, ¿considera importante involucrar a sus empleados en la definición de estos elementos? Que antes mencionamos.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (56:03) Elementos de misión, misión.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (56:05) Ajá, ¿para usted es importante tener su opinión de la misión, la visión, de sus fortalezas, la las oportunidades?</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (56:13) Considero que sí, porque se van a sentir que parte de al al ser escuchados y también esta retroalimentación, yo considero que ellos que pasan 24/7 bueno, no 24/7, pero sí las horas que estamos abiertos, todo el tiempo al frente viendo las experiencias día a día, tienen también esa, tal vez una visión, una forma de mirar lo que nosotros al ser administrativo y estar horas en local, en diferentes locales no lo vamos a poder ver y lo palpen al 100%. Permítame un momento.</p> <p>Entrevistador (Dennis Mero) (56:48) Bueno, ya, ya concluimos con todos los bloques, bueno, todas las secciones y bueno, para resumir hoy, hemos hablado sobre básicamente muchos problemas que usted aún no se había dado cuenta y bueno, ahorita los principales como la misión, la visión, los valores, la estructura actual acabé mejora y bueno. ¿Hay algo que usted considere importante y que no hayamos mencionado? Para agregarlo.</p> <p>Entrevistado (Licet Álvarez) (57:20) No, me parece que ha sido súper extenso, o sea completo, eh, hemos tocado temas que incluso que ni siquiera tenía presente, eh, en cabeza y lo considero completo no, no, no me queda algo en el aire al 100%.</p>

Entrevistador (Dennis Mero) (57:36)

Bueno, entonces le agradezco mucho su tiempo y su colaboración, sus aportes son totalmente fundamentales para el desarrollo de esta propuesta y para bueno, sobre todo para poder entender mejor la realidad que está viviendo por Farmacia Naturista All Natural, el siguiente paso será analizar toda esta información recabada y posteriormente se le podrá, bueno, se le podrá contactar si se le requiere por alguna información adicional y sobre todo bueno, pues ya de su conocimiento tenemos otros.

Eh, otras sesiones como son la gría, la guía de grupos focales donde va a participar la propietaria, en este caso usted y luego la segunda guía de grupos focales en donde se va a reunir de manera breve al equipo para hablar igual sobre la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas Farmacia Naturista All Natural, ¿tiene de pronto alguna pregunta o algún comentario final?

Entrevistado (Licet Álvarez) (58:32)

No, le agradezco realmente el interés, el tiempo, veo que se ha tomado el tiempo realmente de tener preguntas muy acertadas, son preguntas que no redundan ninguna con la otra, está muy, el esquema está muy estructurado y, y bueno, te te permite darte cuenta de que te están tomando al 100% o la persona se está tomando al 100% en serio, la tarea de, de ir a lo profundo para realmente entregar un resultado, dar un una opinión o un aporte completamente profesional que uno busca al 100%.

Entrevistador (Dennis Mero) (59:08)

Bueno, igual nuevamente muchísimas gracias por su participación y con esto concluye la entrevista. Muchas gracias, que tenga una excelente tarde.

Entrevistado (Licet Álvarez) (59:17)

Usted también, gracias.

9.3 Registro Fotográfico de la Entrevista Semiestructurada

Descripción: Fotografías que documentan el contexto y desarrollo de la entrevista.



9.4 Formato de Matriz FODA

Descripción: plantilla en blanco utilizada para recolectar información durante los grupos focales.

Propuesta de estructura organizacional para la Farmacia Naturista All Natural

Objetivo: Presentar un análisis detallado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la Farmacia Naturista All Natural, con el fin de identificar factores clave que influyen su eficiencia operativa y competitividad, y que servirán como base para proponer una estructura organizacional.

MATRIZ FODA/DAFO

	ASPECTOS FAVORABLES	ASPECTOS DESFAVORABLES
ANÁLISIS EXTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

9.5 Guía para la Sesión del Grupo Focal A

Descripción: Protocolo de facilitación utilizado en la sesión con la propietaria y el investigador. Incluye objetivos, preguntas y dinámicas participativas.

Guía para las Sesión del Grupo Focal A

Título del proyecto:	Propuesta de estructura organizacional para la Farmacia Naturista All Natural
Grupo focal A:	Beatriz Licet Álvarez Marcillo: Propietaria y Gerente General de la Farmacia Naturista All Natural Dennis Adrián Mero Álvarez: Asesor y orientador administrativo (facilitador de la sesión)
Objetivo específico:	2. Realizar un análisis FODA para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la estructura y procesos actuales de la empresa.

Introducción

El propósito de esta guía es proporcionar un formato detallado para llevar a cabo el Grupo Focal A, en el cual participará la propietaria de la Farmacia Naturista All Natural. El objetivo es obtener información valiosa que contribuya al análisis FODA y a la propuesta de una estructura organizacional para la empresa.

Objetivo general de la sesión

Recopilar información detallada desde la perspectiva de la propietaria sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la Farmacia Naturista All Natural, para identificar áreas clave que permitan mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa.

Objetivos específicos

1. Identificar las fortalezas internas de la farmacia según la visión de la propietaria.
2. Reconocer las debilidades internas que afectan al desempeño organizacional.
3. Explorar oportunidades externas que podrían ser aprovechadas por la empresa.
4. Analizar las amenazas externas que podrían impactar negativamente en el negocio.

Estructura de la sesión

Duración Total: Aproximadamente 90 minutos

Agenda Detallada

1. Bienvenida y presentación (10 minutos)	Saludo cordial y agradecimiento por su participación.
	Explicación del propósito de la sesión y su importancia para el proyecto.
	Revisión de la agenda y confirmación del tiempo disponible.
2. Introducción al análisis FODA (5 minutos)	Breve explicación del análisis FODA y su relevancia.
	Aclaración sobre cómo se llevará a cabo la sesión.
3. Discusión de Fortalezas (20 minutos)	Identificación de las fortalezas internas de la farmacia.
4. Discusión de Debilidades (20 minutos)	Exploración de las debilidades internas que afectan al negocio.
5. Descanso breve (5 minutos)	

6. Discusión de Oportunidades (20 minutos)	Análisis de las oportunidades externas en el mercado.
7. Discusión de Amenazas (20 minutos)	Identificación de amenazas externas que podrían impactar a la farmacia.
8. Resumen y cierre (10 minutos)	Repaso de los puntos clave discutidos.
	Agradecimiento final y explicación de los siguientes pasos.

Guía de Facilitación

Ambiente de la sesión

Confidencialidad: Asegurar a la participante que toda la información compartida será tratada con estricta confidencialidad y se usará únicamente para fines académicos y de mejora organizacional.

Participación: Fomentar un diálogo abierto y sincero, invitando a la propietaria a compartir sus perspectivas y experiencias.

Flexibilidad: Permitir que la conversación fluya de manera natural, adaptándose a los temas que surjan de interés.

Preguntas Guía

1. Fortalezas

Pregunta principal:

¿Cuáles considera que son las principales fortalezas internas de la Farmacia All Natural?

Preguntas de apoyo:

¿Qué aspectos diferencian a su farmacia de la competencia?

¿Qué recursos o capacidades internas contribuyen al éxito de su negocio?

¿Cómo evalúa la calidad del servicio y productos que ofrece?

2. Debilidades

Pregunta principal:

¿Qué debilidades o áreas de mejora identifica dentro de su farmacia?

Preguntas de apoyo:

¿Existen procesos o procedimientos que podrían optimizarse?

¿Enfrenta desafíos en la gestión del personal o en la asignación de tareas?

¿Hay limitaciones en recursos financieros, tecnológicos o de otro tipo?

3. Oportunidades

Pregunta principal:

¿Qué oportunidades externas ve que podrían beneficiar a su farmacia?

Preguntas de apoyo:

¿Hay tendencias emergentes en el mercado de productos naturales que pueda aprovechar?

¿Existen nuevos segmentos de clientes o mercados sin explotar?

¿Podría establecer alianzas estratégicas con proveedores o instituciones?

4. Amenazas

Pregunta principal:

¿Qué amenazas externas podrían afectar negativamente a su farmacia?

Preguntas de apoyo:

¿Cómo influye la competencia en su negocio?

¿Hay cambios regulatorios o económicos que le preocupen?

¿Qué riesgos identifica en el comportamiento de los clientes o en el mercado?

Materiales necesarios

Bloc de notas y bolígrafo: Para tomar notas durante la conversación.

Agenda impresa: Para la participante.

Material de apoyo visual (opcional): Diapositivas o gráficos que faciliten la comprensión del análisis FODA.

9.6 Matriz FODA Grupo Focal A

Descripción: Matriz resultante de la sesión con la propietaria, donde se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas desde la perspectiva gerencial.

Propuesta de estructura organizacional para la Farmacia Naturista All Natural

Objetivo: Presentar un análisis detallado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la Farmacia Naturista All Natural, con el fin de identificar factores clave que influyen su eficiencia operativa y competitividad, y que servirán como base para proponer una estructura organizacional.

MATRIZ FODA/DAFO

		ASPECTOS FAVORABLES	ASPECTOS DESFAVORABLES
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS EXTERNO		<ul style="list-style-type: none"> F1: Atención personalizada y seguimiento de tratamientos F2: Productos naturales de alta calidad F3: Presentación estética de las sucursales F4: Presencia (rotativa) de un médico en las sucursales 	<ul style="list-style-type: none"> D1: Falta de roles y estructura organizacional D2: Centralización de decisiones D3: Gestión de inventario mejorable D4: Falta de documentación de procesos
	ANÁLISIS INTERNO		<ul style="list-style-type: none"> O1: Tendencia global hacia productos naturales O2: Expansión a ventas en línea O3: Alianzas con proveedores locales

9.7 Guía para la Sesión del Grupo Focal B

Descripción: Instrumento adaptado para la sesión con las cuatro colaboradoras, centrado en la perspectiva operativa.

Guía para las Sesión del Grupo Focal B

Título del Proyecto:	Propuesta de estructura organizacional para la Farmacia Naturista All Natural
Grupo Focal B:	Colaboradores de All Natural
Objetivo específico:	2. Realizar un análisis FODA para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la estructura y procesos actuales de la empresa.

Introducción

El propósito de esta guía es proporcionar un formato detallado para llevar a cabo el Grupo Focal B, en el cual participarán los colaboradores de la Farmacia Naturista All Natural. El objetivo es obtener información valiosa desde su perspectiva para contribuir al análisis FODA y a la propuesta de una estructura organizacional para la empresa.

Objetivo General de la sesión

Recopilar información detallada desde la perspectiva de los colaboradores sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la Farmacia Naturista All Natural, para identificar áreas clave que permitan mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa.

Objetivos Específicos

1. Identificar las fortalezas internas de la farmacia según la visión de los colaboradores.
2. Reconocer las debilidades internas que afectan al desempeño organizacional.
3. Explorar oportunidades externas que podrían ser aprovechadas por la empresa.
4. Analizar las amenazas externas que podrían impactar negativamente en el negocio.

Perfil de los Participantes	
Número de participantes:	Cuatro
Roles representados:	Personal de ventas. Personal administrativo.
Criterios de selección:	Diversidad en funciones y responsabilidades. Diferentes niveles de antigüedad en la empresa.

Estructura de la Sesión

Duración Total: Aproximadamente 120 minutos

Agenda Detallada

1. Bienvenida y presentación (10 minutos)	Saludo cordial y agradecimiento por su participación.
	Presentación del facilitador y de los participantes.
	Explicación del propósito de la sesión y su importancia para el proyecto.
	Revisión de la agenda y confirmación del tiempo disponible.
2. Actividad rompehielos (10 minutos)	Breve dinámica para crear un ambiente relajado y fomentar la participación
3. Introducción al análisis FODA (5 minutos)	Breve explicación del análisis FODA y su relevancia.
	Aclaración sobre cómo se llevará a cabo la sesión.

4. Discusión de Fortalezas (20 minutos)	Identificación de las fortalezas internas de la farmacia.
5. Discusión de Debilidades (20 minutos)	Exploración de las debilidades internas que afectan al negocio.
6. Descanso breve (5 minutos)	
7. Discusión de Oportunidades (20 minutos)	Análisis de las oportunidades externas en el mercado.
8. Discusión de Amenazas (20 minutos)	Identificación de amenazas externas que podrían impactar a la farmacia.
9. Priorización de ideas (15 minutos)	Votación y selección de los puntos más relevantes en cada categoría.
8. Resumen y cierre (10 minutos)	Repaso de los puntos clave discutidos.
	Agradecimiento final y explicación de los siguientes pasos.

Guía de Facilitación

Ambiente de la sesión

Confidencialidad:	Asegurar a los participantes que toda la información compartida será tratada con estricta confidencialidad y se usará únicamente para fines académicos y de mejora organizacional.
Participación:	Fomentar un diálogo abierto y sincero, invitando a la propietaria a compartir sus perspectivas y experiencias.
Normas básicas:	Escuchar sin interrumpir.
	Respetar las opiniones de los demás.
	Evitar conversaciones paralelas.

Preguntas Guía

1. Fortalezas

Pregunta principal:

¿Cuáles considera que son las principales fortalezas internas de la Farmacia All Natural?

Preguntas de apoyo:

¿Qué hacemos bien en nuestro trabajo diario?

¿Qué aspectos nos diferencian de otras farmacias?

¿Qué recursos o habilidades tenemos que benefician a la empresa?

2. Debilidades

Pregunta principal:

¿Qué debilidades o áreas de mejora identifican dentro de la farmacia?

Preguntas de apoyo:

¿Hay procesos que podrían ser más eficientes?

¿Enfrentamos problemas de comunicación o coordinación?

¿Qué obstáculos internos dificultan nuestro trabajo?

3. Oportunidades

Pregunta principal:

¿Qué amenazas externas podrían afectar negativamente a la farmacia?

Preguntas de apoyo:

¿Hay nuevas tendencias en productos naturales que podríamos aprovechar?

¿Existen necesidades de los clientes que aún no estamos cubriendo?

¿Podríamos establecer alianzas con otras empresas o proveedores?

4. Amenazas

Pregunta principal:

¿Qué amenazas externas podrían afectar negativamente a la farmacia?

Preguntas de apoyo:

¿Cómo nos afecta la competencia de otras farmacias o tiendas?

¿Hay cambios en las regulaciones o políticas que nos preocupen?

¿Qué riesgos externos podrían impactar nuestro trabajo?

Dinámicas de participación	
Uso de notas adhesivas:	Cada participante escribe sus ideas en notas adhesivas (una idea por nota).
	Las notas se colocan en un panel o papelógrafo bajo la categoría correspondiente.
Discusión en pequeños grupos:	Dividir a los participantes en subgrupos para fomentar la participación.
	Luego, cada grupo presenta sus ideas al resto.

Priorización de ideas	
Votación:	Cada participante dispone de un número limitado de votos para asignar a las ideas que considera más importantes.
Selección:	Las ideas con más votos se consideran prioritarias y se destacan para su análisis posterior.

Materiales necesarios

Papelógrafos o Pizarras Grandes.

Marcadores de Colores.

Notas Adhesivas (Post-it).

Bolígrafos y Papel para los Participantes.

9.8 Matriz FODA Grupo Focal B

Descripción: Matriz generada por las colaboradoras, complementando la visión gerencial y la perspectiva operativa del día a día.

Propuesta de estructura organizacional para la Farmacia Naturista All Natural

Objetivo: Presentar un análisis detallado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la Farmacia Naturista All Natural, con el fin de identificar factores clave que influyen su eficiencia operativa y competitividad, y que servirán como base para proponer una estructura organizacional.

MATRIZ FODA/DAFO

		ASPECTOS FAVORABLES	ASPECTOS DESFAVORABLES
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS EXTERNO		<ul style="list-style-type: none"> F1: Incentivos en compras (*) F2: Calidad de atención (*) F3: Seguimiento personalizado (*) F4: Calidad de atención profesional (*) F5: Medicamentos exclusivos () F6: Innovación en ventas (*) 	<ul style="list-style-type: none"> D1: Limitación de stock en medicamentos (**) D2: Sistema de facturación ineficiente (**) D3: Control eficiente en entregas de inventario () D4: Espacio reducido para el percheo de los productos () D5: Falta de innovación en la imagen de la sucursal ()
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO		<ul style="list-style-type: none"> O1: Implementar un puesto de infusiones naturales (**) O2: Atención médica continua (*) O3: Impulsación continua por parte de los laboratorios (*) O4: Falta de personal en ventas para una mejor rotación (**) 	<ul style="list-style-type: none"> A1: Descontrol de precios en el mercado (***) A2: Competencia desleal (*) A3: Inseguridad en el país (*)

9.9 Material de Apoyo para la Sesión de Grupo Focal B

Descripción: Recurso utilizado durante la sesión que ilustra las herramientas concretas aplicadas para facilitar la participación.

Factores Internos - DEBILIDADES



Pregunta principal:

- ¿Qué debilidades o áreas de mejora identifican dentro de la farmacia?

Preguntas de apoyo:

- ¿Hay procesos que podrían ser más eficientes?
- ¿Enfrentamos problemas de comunicación o coordinación?
- ¿Qué obstáculos internos dificultan nuestro trabajo?

Ejemplo:

- "Falta de manuales de procedimiento"

Factores Externos - AMENAZAS



Pregunta principal:

- ¿Qué amenazas externas podrían afectar negativamente a la farmacia?

Preguntas de apoyo:

- ¿Cómo nos afecta la competencia de otras farmacias o tiendas?
- ¿Hay cambios en las regulaciones o políticas que nos preocupen?
- ¿Qué riesgos externos podrían impactar nuestro trabajo?

Ejemplo:

- "La entrada de cadenas farmacéuticas grandes es una amenaza"



Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Corporación de Administración de Empresas

Propuesta de Estructura Organizacional para Farmacia Naturista ALL Natural

Sesión de Grupo Focal B:
Análisis FODA



Fecha: miércoles, 19 de marzo de 2025
Facilitador: Dennis Mero

Factores Externos - OPORTUNIDADES



Pregunta principal:

- ¿Qué oportunidades externas podrían beneficiar a la farmacia?

Preguntas de apoyo:

- ¿Hay nuevas tendencias en productos naturales que podríamos aprovechar?
- ¿Existen necesidades de los clientes que aún no estamos cubriendo?
- ¿Podríamos establecer alianzas con otras empresas o proveedores?

Ejemplo:

- "El creciente interés en medicina alternativa es una oportunidad"

Priorización de ideas

Votación:

- Cada participante recibe 3 stickers para votar las ideas más relevantes en cada categoría (F, D, O, A).
- Las ideas con más votos se marcan como prioritarias.

¿Qué es un FODA?

Herramienta estratégica para identificar:

- Factores Internos:** Fortalezas (qué hacemos bien) y Debilidades (áreas de mejora).
- Factores Externos:** Oportunidades (tendencias positivas) y Amenazas (riesgos del entorno).



Objetivo

Diagnosticar la situación actual de la empresa para diseñar estrategias de mejora.

CONFIDENCIALIDAD

Compromiso:

- Toda la información compartida será confidencial y usada únicamente con fines académicos y de mejora organizacional.
- No se revelarán nombres ni datos sensibles.



AGENDA DE LA SESIÓN

- Bienvenida.
- Explicación del FODA.
- Ejemplo de análisis FODA.
- Discusión de Fortalezas.
- Discusión de Debilidades.
- Descanso breve (5 min).
- Discusión de Oportunidades.
- Discusión de Amenazas.
- Priorización de ideas.

Ejemplo de análisis FODA:



Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Alta reconocimiento de marca global. Gran flujo de caja. Equipo competente e innovador. Fuentes habituales de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Gran reconocimiento de marca en todas las plataformas de redes sociales. Competencia débil. Alta reputación en negocios e innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> Vulnerabilidad ante competidores. Modelo de negocio saturado. Insuficiente demanda de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Aislamiento en América. Mayor nivel de riesgo de fraude por robo de identidad. Mayor diversidad en otros géneros y/o menor costo.

Factores Internos - FORTALEZAS

Pregunta principal:

- ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas internas de la Farmacia ALL Natural?

Preguntas de apoyo:

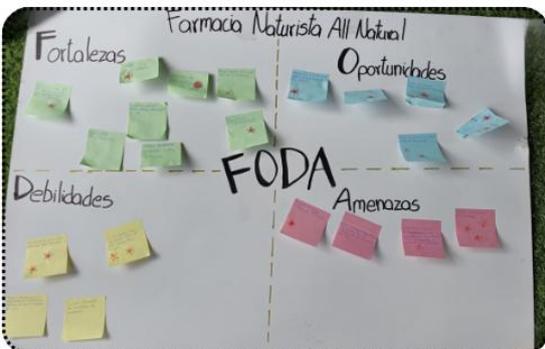
- ¿Qué hacemos bien en nuestro trabajo diario?
- ¿Qué aspectos nos diferencian de otras farmacias?
- ¿Qué recursos o habilidades tenemos que benefician a la empresa?

Ejemplo:

"Nuestro servicio personalizado es una fortaleza clave"

9.10 Registro Fotográfico de la Sesión del Grupo Focal B

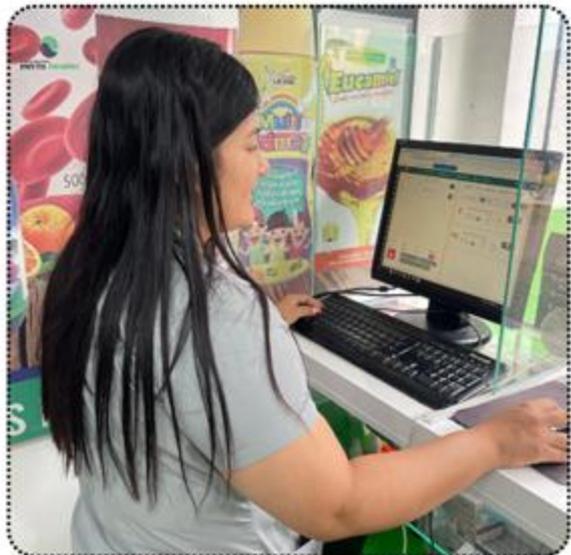
Descripción: Fotografías que capturan el desarrollo de la sesión, la interacción del grupo y los resultados visuales.



9.11 Registro Fotográfico de la Observación Participante

Descripción: Imágenes tomadas durante la jornada de observación en la sucursal matriz, enfocadas en procesos, interacciones y entorno físico.





9.12 Matriz FODA Estratégica Consolidada

Descripción: Síntesis de las matrices de ambos grupos focales, integrando fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y estrategias en una visión unificada.

		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS FODA		F1 Atención personalizada y seguimiento F2. Productos naturales de alta calidad F3 Presencia rotativa de un médico naturópata F4. Medicamentos exclusivos F5. Incentivos en ventas	D1 Falta de roles y estructura formal D2 Centralización de decisiones D3 Gestión de inventario y facturación ineficiente D4 Imagen de sucursal desactualizada y espacio reducido
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	O1 Tendencia global hacia productos naturales O2 Expansión a ventas en línea O3 Alianzas con proveedores locales O4 Contratación de más personal de ventas O5 Creación de un puesto de infusiones naturales	(F1 + O2) Utilizar la atención personalizada y la presencia médica para fortalecer las ventas online mediante asesoría virtual en productos naturales. (F3 + O5) Crear un puesto de infusiones naturales aprovechando la rotación médica y la diferenciación en productos exclusivos.	(D1 + O4) Profesionalizar la estructura y definir roles claros para facilitar la contratación y rotación de personal en ventas. (D3 + O3) Contratar un sistema de facturación (ERP) eficiente para mejorar el control y facilitar alianzas con proveedores.
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	A1 Competencia (cadenas grandes / desleal) A2 Descontrol de precios A3 Inseguridad (zona y país) A4 Cambios regulatorios y contracción económica	(F4 + A1) Resaltar la calidad de atención profesional y la exclusividad de productos en campañas contra la competencia desleal.	(D4 + A3) Rediseñar la imagen de las sucursales para adaptarse a un entorno de inseguridad, minimizando los puntos vulnerables ante la inseguridad.

9.13 Registro Fotográfico de la Farmacia Naturista All Natural



9.14 Matriz Maestra

Descripción: Hoja de cálculo (o tabla) que consolida los 78 fragmentos codificados de todas las fuentes, organizados por categorías y objetivos. Esto representa el núcleo del análisis cualitativo.

Código	Fuente	Fragmento	Categoría	Subcategoría	OE	Observación
E1-02:00	Entrevista	“Brindar... alternativas de salud con productos 100% naturales y con asesoría profesional.”	Identidad organizacional	Misión - enunciado actual	OE-1	Respuesta directa a la misión; tono seguro.
E1-02:18	Entrevista	“Nuestra visión es tener cobertura a nivel nacional mediante una tienda virtual.”	Identidad organizacional	Visión - expansión digital	OE-1	Enfatiza crecimiento vía canal online.
E1-02:58	Entrevista	“Objetivos anuales de crecimiento en productividad y mejora constante de la calidad de atención al cliente.”	Identidad organizacional	Objetivos estratégicos	OE-1	Menciona metas de productividad y servicio.
E1-03:35	Entrevista	“Valores fundamentales: integridad, calidad de atención y honestidad.”	Identidad organizacional	Valores corporativos	OE-1	Enumera tres valores clave.
E1-04:10	Entrevista	“La calidad de atención se refleja al 100%... la integridad garantiza que cada cliente reciba lo que necesita.”	Identidad organizacional	Aplicación de valores	OE-1	Ejemplifica cómo se viven los valores.
E1-04:56	Entrevista	“Principios éticos: honestidad y responsabilidad; son los dos pilares para la gestión.”	Identidad organizacional	Principios éticos	OE-1	Define pilares para la toma de decisiones.
E1-06:01	Entrevista	“Tenemos al jefe (yo), administración + supervisión (una persona), vendedores de mostrador y marketing / ventas en línea.”	Estructura y roles	Departamentos actuales	OE-3	Enumera cuatro frentes operativos.
E1-07:03	Entrevista	“La contabilidad la lleva una persona externa.”	Estructura y roles	Servicio contable externo	OE-3	Función tercerizada.
E1-07:30	Entrevista	“En ventas las funciones están definidas; en administración falta claridez.”	Estructura y roles	Definición desigual de funciones	OE-3	Contraste ventas vs administración.
E1-08:34	Entrevista	“Existe un documento para el vendedor, pero no está actualizado.”	Estructura y roles	Manual de funciones desactualizado	OE-3	Documento con ≈ 3 años de antigüedad.
E1-10:27	Entrevista	“La persona de administración tiene 3 o 4 labores; a veces le pido tareas nuevas.”	Estructura y roles	Roles administrativos cambiantes	OE-3	Cargo a medio tiempo, alta flexibilidad.
E1-11:03	Entrevista	“Sí hay duplicación de tareas, sobre todo en administración.”	Estructura y roles	Duplicidad de tareas	OE-3	Falencia identificada. principal

E1-12:41	Entrevista	“Supervisión debería revisar cajas, pero al estar cargada de trabajo a veces no lo hace y yo confío en que sí.”	Estructura y roles	Falta de control por sobrecarga	OE-3	Ejemplo de omisión de revisión.
E1-14:02	Entrevista	“Marketing y ventas en línea es nuevo; al principio no sabíamos qué debía hacer y luego estuvo sobrecargado.”	Estructura y roles	Funciones indefinidas en marketing online	OE-3	Departamento creado hace ≈ 4 meses.
E1-14:50	Entrevista	“El departamento de ventas de mostrador está más pulido.”	Estructura y roles	Ventas mostrador consolidadas	OE-3	Percepción de madurez operativa.
E1-17:17	Entrevista	“Cada sucursal tiene su grupo y tenemos también un grupo en conjunto... grupos de trabajo en WhatsApp.”	Procesos administrativos	Canales de comunicación (WhatsApp)	OE-3	WhatsApp es la herramienta principal.
E1-17:34	Entrevista	“Correos no usamos.”	Procesos administrativos	Canal no utilizado (correo electrónico)	OE-3	Rechaza el mail como medio interno.
E1-18:15	Entrevista	“Buscamos que todos los teléfonos estén 100% actualizados... para recuperar la información si se pierde.”	Procesos administrativos	Respaldo y recuperación de información	OE-3	Reconoce riesgo de pérdida en chats.
E1-19:19	Entrevista	“Si yo estoy al frente de un problema, lo resuelvo rápido... si no lo resuelve Liz, no lo resuelve nadie.”	Procesos administrativos	Resolución de problemas centralizada	OE-3	Dependencia de la propietaria.
E1-22:01	Entrevista	“Tenemos un grupo de comunicados... se envía el cambio de precio y el equipo confirma con 'entendido'.”	Procesos administrativos	Procedimiento de comunicados	OE-3	Uso de confirmación escrita para control.
E1-23:16	Entrevista	“Hacemos reuniones por Zoom... y unas 4 reuniones presenciales al año.”	Procesos administrativos	Reuniones virtuales/presenciales	OE-3	Reuniones escasas; propietaria las convoca.
E1-24:29	Entrevista	“Las decisiones financieras las tomo al 100% yo; las estrategias de ventas las define Jonathan.”	Procesos administrativos	Decisiones centralizadas por área	OE-3	Finanzas = propietaria; ventas = jefe de ventas.
E1-25:35	Entrevista	“Para una compra grande consulto a administración porque ellos manejan los números y las facturas.”	Procesos administrativos	Consulta a administración para datos	OE-3	Dependencia de información contable interna.
E1-26:27	Entrevista	“El sistema se está quedando chico; se demora obtener la información para decidir.”	Procesos administrativos	Limitaciones tecnológicas	OE-3	Necesidad de actualizar software.

E1-28:08	Entrevista	“Las chicas de ventas son nuestros ojos para promociones; en marketing solo escuchamos a marketing.”	Procesos administrativos	Participación de empleados en decisiones	OE-3	Retroalimentación selectiva según área.
E1-30:03	Entrevista	“Administración aporta los precios y valores cuando comparo proveedores.”	Procesos administrativos	Aporte numérico de administración	OE-3	Ejemplo de apoyo técnico-financiero.
E1-31:15	Entrevista	“No puedo decir que el proceso es malo, pero no estamos al 100%; faltan filtros y esquemas.”	Procesos administrativos	Percepción de eficiencia limitada	OE-3	Reconoce necesidad de formalizar procesos.
E1-32:49	Entrevista	“Desafío interno: control al cumplimiento de tareas del personal de ventas.”	Estructura y roles	Falta de control de tareas	OE-3	Señala carencia de seguimiento diario.
E1-34:18	Entrevista	“Desafío externo: competencia de precios... siempre hay una competitividad en nuestra línea.”	Competitividad / mercado	Competencia de precios	OG	Amenaza externa reconocida.
E1-34:55	Entrevista	“Al no hacer la limpieza de perchas a tiempo, un producto puede quedarse con polvo o fecha corta.”	Procesos administrativos	Impacto de tareas no controladas	OE-3	Ejemplo concreto del riesgo operativo.
E1-36:13	Entrevista	“Influye la falta de una persona constante en locales para el control.”	Estructura y roles	Falta de supervisor tiempo completo	OE-3	Identifica causa interna del problema.
E1-36:22	Entrevista	“Competencia desleal: precios incoherentes por falta de conocimiento de costos.”	Competitividad / mercado	Competencia desleal	OG	Describe factor externo difícil de gestionar.
E1-38:09	Entrevista	“Solución: tener alguien tiempo completo que se dé la vuelta en los locales.”	Estructura y roles	Contratar supervisor full time	OE-3	Propuesta para mejorar control interno.
E1-38:39	Entrevista	“Área a mejorar: administración y supervisión; habría que mejorarlo al 100%.”	Estructura y roles	Fortalecer administración-supervisión	OE-3	Admite necesidad de reforma integral.
E1-44:56	Entrevista	“Planeo reuniones semanales con todo el equipo para mejorar la coordinación.”	Procesos administrativos	Reuniones semanales de equipo	OE-3	Propone nuevo mecanismo de comunicación.
E1-46:26	Entrevista	“Sí [he considerado un organigrama] porque es parte del crecimiento y la organización de nosotros como empresa.”	Estructura y roles	Implementar organigrama	OE-3	Reconoce necesidad de formalización.
E1-46:32	Entrevista	“Cuando uno maneja una información y otro otra... necesitamos claridez.”	Estructura y roles	Falta de claridad estructural	OE-3	Razón de no haberlo hecho aún.
E1-48:18	Entrevista	“Definir al 100% los roles de cada persona para ver en dónde se puede cambiar.”	Estructura y roles	Redefinir roles y responsabilidades	OE-3	Paso previo a cambios estructurales.

E1-49:35	Entrevista	“Visualizo una estructura donde todo esté completamente definido desde la cabeza hasta las diferentes áreas.”	Estructura y roles	Estructura ideal deseada	OE-3	Meta de definición total.
E1-50:27	Entrevista	“Procesos documentados en ventas... en administración está desactualizado; habría que rehacer todo.”	Procesos administrativos	Actualizar documentación de procesos	OE-3	Detecta brecha documental.
E1-51:33	Entrevista	“Para mejorar la productividad va de la mano del conocimiento del personal... capacitación en calidad de atención.”	Procesos administrativos	Capacitación para productividad	OE-3	Vincula formación con servicio.
E1-52:17	Entrevista	“Objetivo: mejorar nuestro sistema de facturación y un sistema de respuestas para clientes en línea.”	Procesos administrativos	Implementar nuevas tecnologías	OE-3	Apertura a herramientas digitales.
E1-52:51	Entrevista	“Sí, estoy interesada en actualizar la misión, visión y valores.”	Identidad organizacional	Actualizar misión-visión-valores	OE-1	Motivada por 7 años de experiencia.
E1-55:09	Entrevista	“Una identidad organizacional clara al 100% alinea al personal y al cliente final.”	Identidad organizacional	Beneficios de identidad clara	OE-1	Destaca alineación interna y externa.
E1-56:13	Entrevista	“Es importante involucrar a los empleados... se sentirán parte al ser escuchados.”	Identidad organizacional	Participación del personal	OE-1	Fomenta compromiso mediante inclusión.
GF-A-F1	FODA - Grupo Focal A	Atención personalizada y seguimiento de tratamientos	Competitividad / mercado	Diferenciación por servicio	OE-2	Fortaleza interna (F1).
GF-A-F2	FODA - Grupo Focal A	Productos naturales de alta calidad	Competitividad / mercado	Calidad de portafolio	OE-2	Fortaleza interna (F2).
GF-A-F3	FODA - Grupo Focal A	Presentación estética de las sucursales	Competitividad / mercado	Imagen de punto de venta	OE-2	Fortaleza interna (F3).
GF-A-F4	FODA - Grupo Focal A	Presencia rotativa de un médico en las sucursales	Competitividad / mercado	Valor añadido profesional	OE-2	Fortaleza interna (F4).
GF-A-D1	FODA - Grupo Focal A	Falta de roles y estructura organizacional	Estructura y roles	Ausencia de organigrama	OE-2	Debilidad interna (D1).
GF-A-D2	FODA - Grupo Focal A	Centralización de decisiones	Estructura y roles	Toma de decisiones centralizada	OE-2	Debilidad interna (D2).
GF-A-D3	FODA - Grupo Focal A	Gestión de inventario mejorable	Procesos administrativos	Control de inventarios	OE-2	Debilidad interna (D3).

GF-A-D4	FODA - Grupo Focal A	Falta de documentación de procesos	Procesos administrativos	Manuales y registros ausentes	OE-2	Debilidad interna (D4).
GF-A-O1	FODA - Grupo Focal A	Tendencia global hacia productos naturales	Competitividad / mercado	Tendencia del mercado	OE-2	Oportunidad externa (O1).
GF-A-O2	FODA - Grupo Focal A	Expansión a ventas en línea	Competitividad / mercado	Canal digital	OE-2	Oportunidad externa (O2).
GF-A-O3	FODA - Grupo Focal A	Alianzas con proveedores locales	Competitividad / mercado	Integración con proveedores	OE-2	Oportunidad externa (O3).
GF-A-A1	FODA - Grupo Focal A	Competencia de cadenas grandes	Competitividad / mercado	Competidores mayores	OE-2	Amenaza externa (A1).
GF-A-A2	FODA - Grupo Focal A	Cambios regulatorios	Competitividad / mercado	Entorno regulatorio	OE-2	Amenaza externa (A2).
GF-A-A3	FODA - Grupo Focal A	Inseguridad en la zona	Competitividad / mercado	Seguridad externa	OE-2	Amenaza externa (A3).
GF-A-A4	FODA - Grupo Focal A	Contracción económica local	Competitividad / mercado	Entorno económico	OE-2	Amenaza externa (A4).
GF-B-F1	FODA - Grupo Focal B	Incentivos en compras	Competitividad / mercado	Programa de fidelización	OE-2	Fortaleza interna (F1).
GF-B-F2	FODA - Grupo Focal B	Calidad de atención	Competitividad / mercado	Calidad de servicio	OE-2	Fortaleza interna (F2).
GF-B-F3	FODA - Grupo Focal B	Seguimiento personalizado	Competitividad / mercado	Seguimiento post-venta	OE-2	Fortaleza interna (F3).
GF-B-F4	FODA - Grupo Focal B	Calidad de atención profesional	Competitividad / mercado	Atención profesional	OE-2	Fortaleza interna (F4).
GF-B-F5	FODA - Grupo Focal B	Medicamentos exclusivos	Competitividad / mercado	Portafolio exclusivo	OE-2	Fortaleza interna (F5).
GF-B-F6	FODA - Grupo Focal B	Innovación en ventas	Competitividad / mercado	Innovación comercial	OE-2	Fortaleza interna (F6).
GF-B-D1	FODA - Grupo Focal B	Limitación de stock en medicamentos	Procesos administrativos	Stock limitado	OE-2	Debilidad interna (D1).

GF-B-D2	FODA - Grupo Focal B	Sistema de facturación ineficiente	Procesos administrativos	Sistema de facturación	OE-2	Debilidad interna (D2).
GF-B-D3	FODA - Grupo Focal B	Control eficiente en entregas de inventario (actualmente deficiente)	Procesos administrativos	Control de entregas	OE-2	Debilidad interna (D3).
GF-B-D4	FODA - Grupo Focal B	Espacio reducido para el percheo de productos	Procesos administrativos	Espacio físico limitado	OE-2	Debilidad interna (D4).
GF-B-D5	FODA - Grupo Focal B	Falta de innovación en la imagen de la sucursal	Competitividad / mercado	Imagen de punto de venta	OE-2	Debilidad interna (D5).
GF-B-O1	FODA - Grupo Focal B	Implementar un puesto de infusiones naturales	Competitividad / mercado	Nuevo servicio	OE-2	Oportunidad externa (O1).
GF-B-O2	FODA - Grupo Focal B	Atención médica continua	Competitividad / mercado	Servicios profesionales	OE-2	Oportunidad externa (O2).
GF-B-O3	FODA - Grupo Focal B	Impulsación continua por parte de los laboratorios	Competitividad / mercado	Apoyo de proveedores	OE-2	Oportunidad externa (O3).
GF-B-O4	FODA - Grupo Focal B	Falta de personal en ventas para una mejor rotación (posibilidad de contratación)	Estructura y roles	Ampliación de personal	OE-2	Oportunidad interna (O4).
GF-B-A1	FODA - Grupo Focal B	Descontrol de precios en el mercado	Competitividad / mercado	Volatilidad de precios	OE-2	Amenaza externa (A1).
GF-B-A2	FODA - Grupo Focal B	Competencia desleal	Competitividad / mercado	Competencia desleal	OE-2	Amenaza externa (A2).
GF-B-A3	FODA - Grupo Focal B	Inseguridad en el país	Competitividad / mercado	Seguridad externa	OE-2	Amenaza externa (A3).

9.16 Enlaces de Acceso a Recursos Digitales

Descripción: Lista de enlaces para acceder a la grabación de la entrevista y la matriz maestra en Excel. Facilita el acceso a la data cruda para verificación o consulta.

- Enlace de la Matriz Maestra en Excel:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/16KOylicwUmE0UaJND5ncPVe-lq3smVQI/edit?usp=sharing&oid=110569255701627144085&rtpof=true&sd=true>

- Enlace de la Entrevista Semiestructurada:

https://drive.google.com/file/d/1nEzHQ5ZchzW84DDidpzFDuqMaLMv_k8Q/view?usp=sharing