

MEJORA DEL CONTROL DE INVENTARIOS EN FARMACIAS PEQUEÑAS DE RIOBAMBA A TRAVÉS DE UN SISTEMA

IMPROVEMENT OF INVENTORY CONTROL IN SMALL PHARMACIES IN RIOBAMBA BY MEANS OF A STRUCTURED SYSTEM

Erik Andrés Santillán
Santos¹

erik.santillan@unach.edu.ec¹

Afiliación

¹Universidad Nacional de
Chimborazo, Ecuador,
<https://orcid.org/0009-0001-8371-7896>; +593 988765469.

Fecha de recepción: 03-02-2025

Fecha de aceptación: 04-02-2025

Fecha de publicación: 05-02-2025

RESUMEN: Las farmacias pequeñas en la ciudad de Riobamba, Ecuador, desempeñan un papel fundamental en la atención sanitaria de la comunidad local. Sin embargo, estas organizaciones enfrentan diversos desafíos en su gestión administrativa, particularmente en el control de inventarios. El problema de investigación se da por la falta de un sistema eficaz y robusto para la gestión de inventarios en las farmacias pequeñas de Riobamba ha generado problemas como pérdidas económicas, productos caducados y robos, lo que repercute negativamente en la eficiencia y efectividad de los servicios que ofrecen a sus clientes. El objetivo es evidenciar un sistema de gestión integral que aborde de manera efectiva las necesidades específicas de las farmacias pequeñas en Riobamba, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y elevar la satisfacción y confianza de los clientes en los servicios que se les brindan. El estudio utilizó un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, como encuestas, entrevistas y observación directa, para recopilar datos relevantes y significativos sobre las prácticas actuales de gestión en estas farmacias. Los hallazgos revelaron diversas deficiencias en la gestión de la Farmacia Rex, como la falta de definición de misión, visión y valores organizacionales, ausencia de planificación estratégica y operativa, inexistencia de políticas y procesos estandarizados para la gestión de compras, ventas e inventarios, y necesidad de capacitación del personal. En conclusión, se logró evidenciar la necesidad de implementar un sistema de gestión integral que aborde las áreas de mejora identificadas, con el fin de optimizar los procesos operativos, mejorar la competitividad y elevar la calidad de los servicios de salud ofrecidos a la comunidad.

Palabras clave: Sistema, gestión administrativa, gestión financiera, control de inventarios.

ABSTRACT: Small pharmacies in the city of Riobamba, Ecuador, play a fundamental role in the health care of the local community. However, these organizations face several challenges in their administrative management, particularly in inventory control. The research problem is that the lack of an effective and robust inventory management system in small pharmacies in Riobamba has generated problems such as economic losses, expired products and theft, which negatively affects the efficiency and effectiveness of the services they offer to their customers. The objective is to demonstrate an integrated management system that effectively addresses the specific needs of small pharmacies in Riobamba to improve operational efficiency, reduce costs, and increase customer satisfaction and confidence in the services provided. The study used a mixed methodological approach, combining

qualitative and quantitative techniques, such as surveys, interviews and direct observation, to collect relevant and significant data on current management practices in these pharmacies. The findings revealed several deficiencies in the management of Rex Pharmacy, such as the lack of a defined mission, vision and organizational values, the absence of strategic and operational planning, the lack of standardized policies and processes for purchasing, sales and inventory management, and the need for staff training. In conclusion, it became evident that there is a need to implement a comprehensive management system that addresses the identified areas for improvement to optimize operational processes, improve competitiveness and raise the quality of health services offered to the community.

Keywords: System, administrative management, financial management, inventory control.

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Riobamba, localizada en la provincia de Chimborazo, Ecuador, alberga una considerable cantidad de farmacias pequeñas que desempeñan un papel vital en la atención sanitaria de la comunidad local. Estas farmacias, a pesar de su importancia en la provisión de servicios de salud, enfrentan una serie de desafíos significativos que afectan su operativa diaria, especialmente en lo que concierne a la gestión administrativa y, de manera más específica, al control de inventarios (1).

Destacándose la falta de un sistema eficaz y robusto para la gestión de inventarios que puede resultar en pérdidas económicas considerablemente graves, además de situaciones que involucran productos caducados y robos, lo que, a su vez, repercute de manera negativa en la eficiencia y efectividad de los servicios que ofrecen a sus clientes (2).

Un análisis preliminar realizado en la Farmacia Rex pone de manifiesto que este establecimiento no cuenta con un sistema adecuado de gestión de inventarios que permita un control meticuloso y sistemático sobre sus productos. Esta deficiencia organizativa ha conducido a una notable disminución en las ventas y a una inadecuada coordinación en la realización de pedidos, lo cual genera situaciones de escasez de productos o, por el contrario, un exceso de ciertos artículos en su inventario

(3). A un nivel más amplio, la insuficiencia en el registro de compras, almacenamiento y ventas ha llevado a que la información sobre el inventario real del almacén se encuentre desactualizada, tanto en el sistema digital como en la realidad física, dificultando considerablemente la toma de decisiones informadas y oportunas por parte de los administradores de la farmacia.

Adicionalmente, es crucial resaltar que la capacitación del personal que presta servicios en estas farmacias constituye un elemento esencial para mejorar la calidad del servicio al cliente y, en consecuencia, su nivel de satisfacción general (4).

Un equipo de trabajo bien formado no solo demuestra una mayor capacidad para adaptarse a las exigencias cambiantes del entorno, sino que también presenta un desempeño superior en sus funciones diarias, lo cual es vital en un mercado que se vuelve cada vez más competitivo y exigente (5). Las organizaciones que han logrado sobresalir en este sector reconocen que invertir en la capacitación del personal no debe ser

considerado un gasto innecesario, sino más bien una inversión estratégica que resulta en una optimización de recursos y en un fortalecimiento de la competitividad general (6).

En este marco, la presente investigación tiene como objetivo evidenciar un sistema de gestión integral que aborde de manera efectiva las necesidades específicas de las farmacias pequeñas en Riobamba. Este sistema está concebido para mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y elevar la satisfacción y confianza de los clientes en los servicios que se les brindan. Para alcanzar estos objetivos, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de las prácticas actuales de gestión en estas farmacias, utilizando una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos para la recopilación de datos relevantes y significativos que proporcionen una visión clara de la situación actual.

La hipótesis que sustenta este estudio propone que la implementación de un sistema estructurado de gestión de inventarios, complementado con una capacitación continua y adecuada del personal, permitirá a las farmacias pequeñas de Riobamba optimizar sus procesos operativos, mejorar su competitividad en el mercado y, en última instancia, elevar la calidad de los servicios de salud que ofrecen a la comunidad.

Este enfoque integral no solo busca abordar y resolver los problemas actuales, sino también establecer un modelo sostenible que beneficie tanto a las farmacias como a los ciudadanos a los que sirven, contribuyendo así al fortalecimiento del sector farmacéutico local y al bienestar general de la población (7). Este estudio se propone, por ende, no solo identificar y analizar las deficiencias existentes, sino también proponer soluciones concretas que permitan un desarrollo sustentable y eficaz en la gestión de estos establecimientos, asegurando que puedan continuar ofreciendo servicios de calidad en beneficio de la salud pública y el bienestar de todos los ciudadanos (8).

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se llevó a cabo con el propósito de mejorar la gestión en todas las áreas de una empresa farmacéutica pequeña en Riobamba, utilizando un enfoque metodológico que combina técnicas cualitativas y cuantitativas, lo que la convierte en un estudio de naturaleza mixta. Esta elección metodológica permite obtener un análisis más completo y enriquecedor de la situación actual de la empresa.

Método de Investigación:

Para alcanzar los objetivos planteados, se emplearon tanto el método inductivo como el deductivo. El método inductivo se utilizó inicialmente para recopilar información que facilitara el entendimiento de las fortalezas y debilidades existentes en la gestión de la empresa. Posteriormente, se aplicó el método deductivo, que permitió realizar un análisis detallado de los movimientos y procesos de la empresa, pasando de observaciones generales a conclusiones específicas.

Población o Muestra:

La población objetivo de este estudio incluyó a todos los trabajadores y al propietario de la Farmacia Rex, compuesto por un total de 30 empleados, lo que garantiza una representación adecuada de las diversas áreas de operación de la empresa. Además, para el análisis de literatura existente, se consultaron bases de datos académicas relevantes, como SCOPUS y LATINDEX, para obtener información actualizada y fundamentada sobre prácticas de gestión en farmacias.

Criterios de Inclusión:

- Empleados de la farmacia FARMACIA REX con al menos seis meses de experiencia en la empresa.
- El propietario y gerentes de la farmacia que estén directamente involucrados en la toma de decisiones administrativas.
- Participantes que acepten participar en el estudio mediante la firma de un consentimiento informado.
- Documentación y publicaciones que se encuentren indexadas en bases de datos como SCOPUS y LATINDEX.

Criterios de Exclusión:

- Empleados temporales o pasantes que no hayan estado en la empresa durante al menos seis meses.
- Personal que no esté directamente involucrado en el proceso administrativo o de gestión de inventarios.
- Cualquier individuo que no proporcione el consentimiento informado para participar en la investigación.

- Documentación y publicaciones que no sean relevantes o que no cumplan con los estándares de calidad de las bases de datos consultadas.

Entorno:

La investigación se llevó a cabo en un entorno genérico que representa a las farmacias pequeñas en la ciudad de Riobamba, en la provincia de Chimborazo, Ecuador. Este entorno proporciona un contexto adecuado para observar las prácticas de gestión y control en el sector farmacéutico local.

Mediciones:

Se utilizaron diversas técnicas de recolección de datos, incluyendo encuestas, entrevistas y observación directa. Las encuestas se diseñaron en forma de cuestionarios estructurados con preguntas tanto cerradas como abiertas, permitiendo a los encuestados proporcionar respuestas que reflejen sus percepciones y experiencias en relación con la gestión de la farmacia. Las entrevistas se dirigieron al propietario y a varios integrantes del personal, con el fin de obtener evidencias más profundas acerca de los problemas identificados en la operación de la empresa, tales como la falta de planificación, organización y control. La observación directa se llevó a cabo en el área física de trabajo de la empresa para complementar la información recolectada mediante las encuestas y entrevistas.

RESULTADOS

En este apartado, se procederá a analizar los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la Farmacia Rex, ubicada en la Provincia de Chimborazo, Ciudad de Riobamba. El cuestionario, compuesto por 15 preguntas de respuesta cerrada (sí-no), fue diseñado con el objetivo de diagnosticar la situación actual de la empresa y detectar los aspectos que requieren atención para la elaboración de un cuadro de mando integral. A continuación, se presentarán los hallazgos más relevantes, los cuales proporcionarán una visión clara sobre las áreas de mejora y el estado general de la organización.

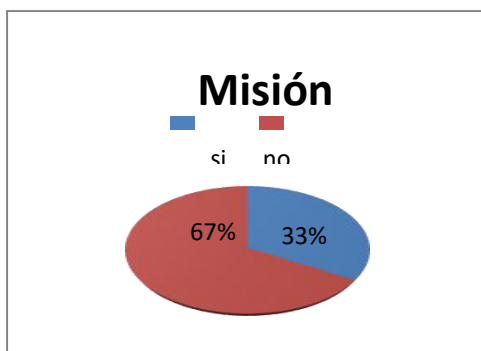
1. ¿La empresa tiene definida su misión?

Tabla 1: Definición de la misión por parte de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	1	33.33 %
NO	2	66.67 %
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad.

Ilustración 1: Definición de la misión



Fuente: Datos de la entidad

De las personas encuestadas, el 33.33% afirmó que la empresa tiene una misión claramente definida, mientras que el 66.67% restante expresó lo contrario. Este resultado indica que, aunque la misión puede estar establecida, no ha sido comunicada de manera efectiva a todo el personal. Como consecuencia, muchos empleados desconocen el propósito o razón de ser de la empresa, lo que ha dificultado, en varias ocasiones, la realización de sus actividades orientadas a alcanzar los objetivos organizacionales. Es fundamental abordar esta falta de comunicación para alinear a todos los miembros del equipo con la visión de la empresa (9).

2. ¿La empresa tiene definida su visión?

Tabla 2: definición de la visión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	1	33.33 %
NO	2	66.67 %
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad.



Ilustración 2: definición de la visión

Fuente: Datos de la entidad

3. ¿En la empresa se practica valores organizacionales? Mencione alguno de ellos

Tabla 3: valores

TIPOS DE VALORES	APLICA	NO APLICA	RARA VEZ
Responsabilidad	X		
Respeto:	X		
Bondad			X
Generosidad			X
Compasión		X	
Justicia	X		
Sinceridad	X		
Paciencia	X		
Tolerancia	X		
Creatividad			X
Amistad	X		
Gentileza	X		
Honestidad,	X		
Puntualidad	X		
Confianza	X		
Perseverancia	X		
Prudencia	X		
Objetividad	X		
Cortesía	X		

Fuente: Datos de la entidad

Ilustración 3: Definición sus valores organizacionales

Fuente: Datos de la entidad

El 100% de las personas encuestadas indicó que la empresa no ha definido sus valores organizacionales. Esta situación ha llevado a una falta de claridad en el perfil de la organización y, en consecuencia, en su cultura organizacional. Como resultado, la empresa ha experimentado cambios de personal y ha enfrentado dificultades para encontrar trabajadores que se adapten al modelo propuesto por su propietario desde el inicio.

MEJORA DEL CONTROL DE INVENTARIOS EN FARMACIAS PEQUEÑAS DE RIOBAMBA A TRAVÉS DE UN SISTEMA

En la encuesta, se identificaron algunos valores que los empleados practican en su interacción tanto con sus compañeros como con los clientes. Esto sugiere que, si bien algunos valores están presentes en la conducta diaria del personal, es fundamental formalizarlos y definirlos claramente para que se integren de manera efectiva en la cultura organizacional.

4. ¿La empresa ha realizado su plan operativo anual? ¿Cómo cuales actividades?

Tabla 4: Elaboración de un plan operativo anual

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100%

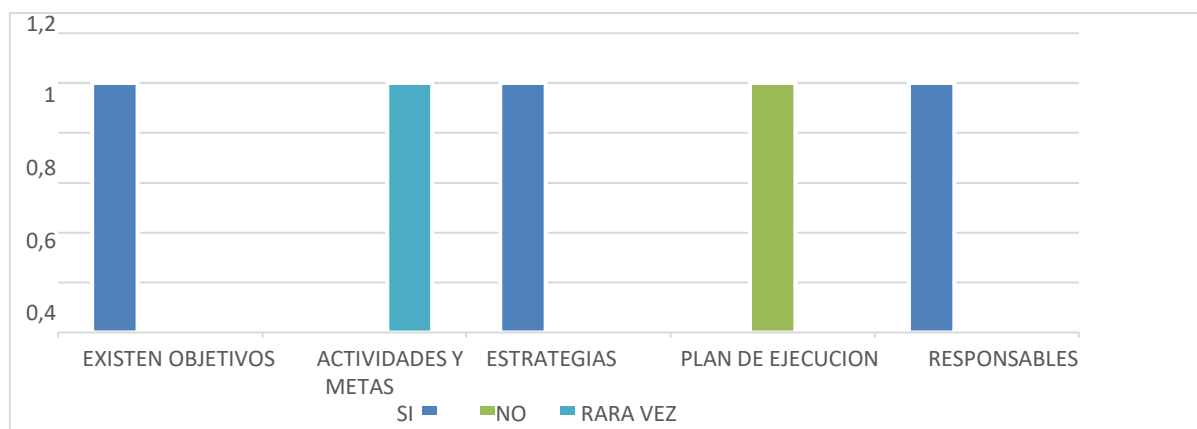
Fuente: Datos de la entidad

Tabla 5: PAO

POA	SI	NO	RARA VEZ
EXISTEN OBJETIVOS	1		
ACTIVIDADES Y METAS			1
ESTRATEGIAS	1		
PLAN DE EJECUCION		1	
RESPONSABLES	1		

Fuente: Datos de la entidad

Ilustración 4: Elaboración de un plan operativo anual



Fuente: Datos de la entidad

MEJORA DEL CONTROL DE INVENTARIOS EN FARMACIAS PEQUEÑAS DE RIOBAMBA A TRAVÉS DE UN SISTEMA

El 100% de las personas encuestadas indicó que la empresa no ha elaborado su plan operativo anual. Este resultado evidencia que, a pesar de que la organización ha diseñado su visión, no ha establecido una planificación detallada que incluya fechas y recursos necesarios para alcanzarla. Como consecuencia, existe el riesgo de plantear objetivos y estrategias que podrían no ser cumplidos debido a la falta de una metodología clara para su implementación.

En la encuesta, se mencionó que, aunque hay algunos componentes de un plan operativo anual presentes en la farmacia, no existe una orientación o modelo adecuados que guíen el manejo eficiente de la empresa. Esto resalta la necesidad de desarrollar un plan operativo coherente que permita a la organización avanzar hacia sus metas de manera efectiva.

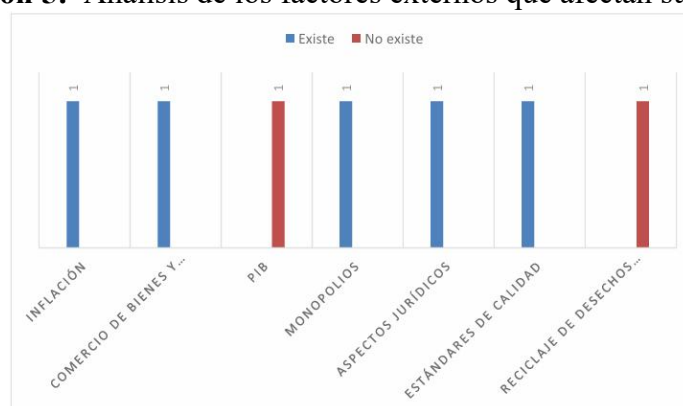
5. ¿La empresa ha realizado un análisis de los factores externos que afectan su operatividad?

Tabla 6: ¿Existen algunos de estos factores externos?

Factor	Existe	No existe
Inflación	1	
Comercio de bienes y servicios	1	
PIB		1
Monopolios	1	
Aspectos jurídicos	1	
Estándares de calidad	1	
Reciclaje de desechos tóxicos		1

Fuente: Datos de la entidad

Ilustración 5: Análisis de los factores externos que afectan su operatividad



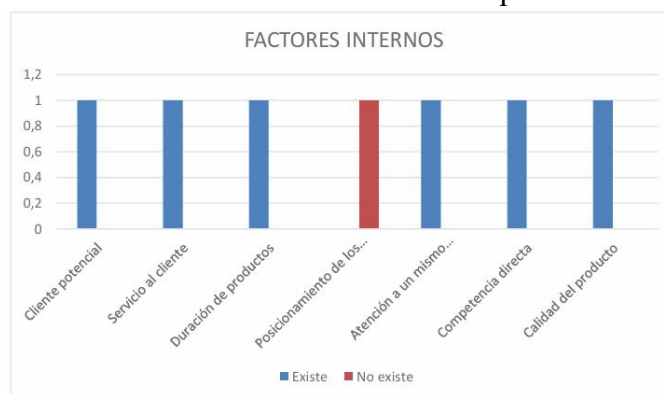
Fuente: Datos de la entidad

El 100% de las personas encuestadas indicó que la empresa no ha realizado un análisis de los factores externos que afectan su operatividad. Este resultado sugiere que el propietario carece de un panorama claro sobre las oportunidades disponibles en el mercado y los factores que podrían amenazar el cumplimiento de su misión y visión. En este sentido, es fundamental llevar a cabo un análisis de estos factores externos para mejorar la competitividad de la empresa en su entorno.

Sin embargo, se ha observado que el propietario solo tiene un conocimiento tradicional de los factores externos que impactan en la operatividad, lo que limita su capacidad para tomar decisiones estratégicas informadas. Es crucial adoptar un enfoque más sistemático y analítico para identificar y evaluar estos factores, lo que permitirá a la empresa adaptarse mejor a las dinámicas del mercado.

6. ¿La empresa ha realizado un análisis de los factores internos que afectan su operatividad?

Ilustración 6: Análisis de los factores internos que afectan su operatividad



Fuente: Datos de la entidad

El 100% de las personas encuestadas indicó que la empresa no ha llevado a cabo un análisis de los factores internos que afectan su operatividad. Este resultado evidencia que no se ha evaluado adecuadamente la situación interna de la organización, lo que sugiere que las fortalezas y debilidades de la empresa no han sido identificadas en su totalidad. Como consecuencia, no se han establecido los procedimientos necesarios para abordar sus debilidades utilizando los recursos disponibles. Es crucial realizar este análisis interno para desarrollar estrategias que potencien las fortalezas y mitiguen las debilidades de la empresa.

7. ¿La empresa ha definido sus objetivos estratégicos?

Tabla 7: Definición de los objetivos estratégicos

Área para objetivos	Aplica	No aplica
Marketing	1	
Capital humano		1
Financiero		1

MEJORA DEL CONTROL DE INVENTARIOS EN FARMACIAS PEQUEÑAS DE RIOBAMBA A TRAVÉS DE UN SISTEMA

Investigación y desarrollo		1
Gestión		1
Servicio		1

Fuente: Datos de la entidad



Ilustración 7: Definición de los objetivos estratégicos

Fuente: Datos de la entidad

El 100% de las personas encuestadas indicó que la empresa no ha definido sus objetivos estratégicos. Este resultado refleja una carencia en el análisis de los factores externos e internos que afectan a la organización. Como consecuencia, se hace evidente la necesidad de realizar un análisis exhaustivo de estos factores para poder establecer objetivos claros que faciliten el cumplimiento de la visión propuesta por la empresa. Definir estos objetivos es fundamental para orientar las acciones y decisiones estratégicas de la organización.

8. ¿La empresa ha definido sus indicadores de gestión?

Tabla 8: Definición de los indicadores de gestión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad

Tabla 9: Estaría dispuesto a aplicar los indicadores de gestión mediante estos aspectos:

Aspectos	Si	No	Tal vez
Eficiencia	1		
Eficacia	1		
Conocimiento de la organización			1
Información de soporte		1	
Identificación de las necesidades de la organización			1

Fuente: Datos de la entidad

El 100% de las personas encuestadas indicó que la empresa no ha definido sus indicadores de gestión. Este resultado sugiere que no hay parámetros establecidos que permitan evaluar si las actividades realizadas están contribuyendo a la rentabilidad a lo largo del tiempo. La falta de estos indicadores dificulta el monitoreo del desempeño y la toma de decisiones informadas para mejorar la eficiencia y efectividad de la empresa.

9. ¿La empresa ha realizado análisis sobre los movimientos de stock?

Tabla 10: Análisis sobre los movimientos de stock

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad

Tabla 11: Movimientos (Se toma en cuenta los diferentes movimientos)

Movimientos	Si	No	Rara vez
Devoluciones de compra	1		
Devoluciones de venta			1
Compras	1		

MEJORA DEL CONTROL DE INVENTARIOS EN FARMACIAS PEQUEÑAS DE RIOBAMBA A TRAVÉS DE UN SISTEMA

Ventas	1		
Faltantes		1	
Caducidad		1	

Fuente: Datos de la entidad

Ilustración 8: Análisis sobre los movimientos de stock



Fuente: Datos de la entidad

El total de las encuestas reveló que no se ha realizado un análisis de los movimientos de stock. Esta situación ha provocado una falta de fluidez en la información sobre el inventario, lo que dificulta tener los productos disponibles cuando los clientes los solicitan, especialmente si no se encuentran en la farmacia. Además, esta deficiencia en la gestión de stock no contribuye al cumplimiento de la misión y visión que la empresa desea alcanzar

10. ¿Existen políticas de compras del stock?

Tabla 12: Definición de políticas de compras del stock

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad

Tabla 13: Políticas en la compra:

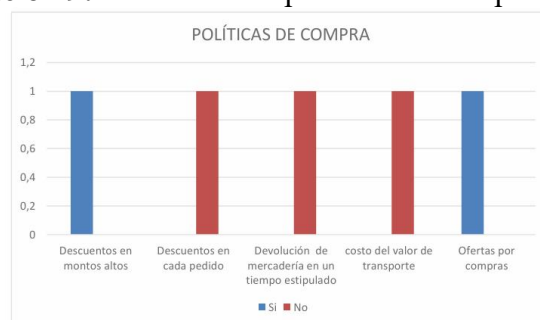
Política	Si	No
Descuentos en montos altos	1	
Descuentos en cada pedido		1
Devolución de mercadería en un tiempo estipulado		1

MEJORA DEL CONTROL DE INVENTARIOS EN FARMACIAS PEQUEÑAS DE RIOBAMBA A TRAVÉS DE UN SISTEMA

costo del valor de transporte		1
Ofertas por compras	1	

Fuente: Datos de la entidad

Ilustración 9: Definición de políticas de compras del stock



Fuente: Datos de la entidad

El 100% de las personas encuestadas manifestó que no existen políticas de compras que contribuyan a una operatividad efectiva. Este resultado evidencia que la falta de estas políticas pone en riesgo la posibilidad de llevar a cabo negociaciones adecuadas, lo que a su vez podría afectar la rentabilidad que el propietario desea alcanzar. Establecer políticas de compras claras y efectivas es fundamental para optimizar la gestión y mejorar los resultados financieros de la empresa.

11. ¿Existen políticas de venta del inventario?

Tabla 14: Definición de políticas de venta del inventario

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100%

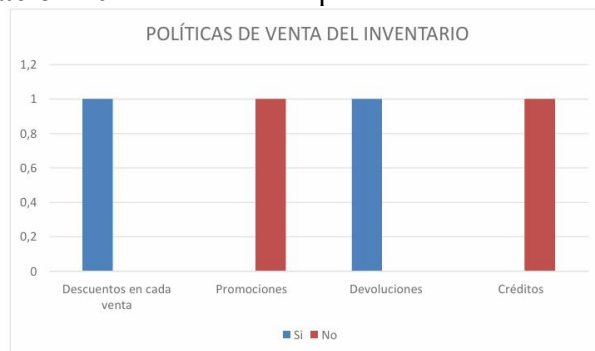
Fuente: Datos de la entidad

Tabla 15: políticas

Políticas	Si	No
Descuentos en cada venta	1	
Promociones		1
Devoluciones	1	
Créditos		1

Fuente: Datos de la entidad

Ilustración 10: Definición de políticas de venta del inventario



Fuente: Datos de la entidad

El 100% de las personas encuestadas indicó que no existen políticas de ventas que contribuyan a una operatividad eficaz. Este resultado evidencia que la ausencia de políticas de ventas pone en riesgo el prestigio de la empresa, ya que aumenta la desconfianza en el servicio que esta ofrece. La implementación de políticas de ventas adecuadas es esencial para fortalecer la confianza de los clientes y mejorar la reputación de la organización en el mercado (10).

12. ¿La empresa cuenta con un proceso para contratación del personal?

Tabla 16: Elaboración proceso para contratación del personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	1	33,33 %
NO	2	66,67 %
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad

El 33.33% de las personas encuestadas señaló que existe un proceso de contratación de personal, mientras que el 66.67% expresó lo contrario. Este resultado evidencia que el proceso de contratación no se ha comunicado adecuadamente, ya que solo el propietario tiene conocimiento sobre cómo se aplica dicho proceso. Como resultado, no se define con claridad el perfil idóneo del personal a contratar, lo que puede afectar la calidad de las incorporaciones a la organización. Es fundamental establecer y comunicar un proceso de contratación transparente para garantizar la selección adecuada de personal.

DISCUSIÓN

Los hallazgos obtenidos en el presente estudio ponen de manifiesto diversas deficiencias en la gestión operativa de la Farmacia Rex, destacándose que resultados se alinean con la literatura existente sobre los principales retos que enfrentan este tipo de establecimientos, especialmente en lo concerniente a la planificación estratégica, la administración de inventarios y la capacitación del talento humano.

Un estudio realizado por (12) en farmacias comunitarias de Quito, Ecuador, también identificó la falta de definición de la misión, visión y valores organizacionales como uno de los problemas centrales que afectan la eficiencia de estos negocios. Al igual que en el presente caso, los autores señalaron que esta situación genera desorientación entre el personal y obstaculiza el alineamiento de sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales. Esta carencia de claridad en la identidad y propósito de la organización limita su capacidad para transmitir un mensaje coherente y generar un sentido de pertenencia en los colaboradores, lo cual repercute negativamente en su desempeño y compromiso (13).

En lo que respecta a la gestión de inventarios, los resultados obtenidos concuerdan con los hallazgos de (14), quien estudió el control de existencias en farmacias rurales de la provincia de Chimborazo. Dicho estudio reveló que la ausencia de un sistema estructurado para el manejo de inventarios conduce a problemas como faltantes, excesos y caducidad de productos, lo cual repercute negativamente en la rentabilidad y la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Estos hallazgos respaldan la necesidad de implementar un enfoque integral para mejorar la administración de inventarios en las farmacias pequeñas, tal como se propone en el presente trabajo, con el fin de optimizar los niveles de existencias, garantizar la disponibilidad de los medicamentos requeridos por los usuarios y evitar pérdidas económicas por productos vencidos o sobreabastecidos (15).

Adicionalmente, la falta de capacitación del personal identificada en la Farmacia Rex también se ha documentado en otros estudios realizados en el sector farmacéutico. Según (16), la formación continua del personal de farmacias comunitarias en áreas como atención al cliente, manejo de inventarios y aspectos regulatorios, es fundamental para mejorar la calidad de los servicios prestados y la satisfacción de los usuarios (17). Estos resultados respaldan la relevancia de incluir un componente de capacitación como parte de la estrategia de mejora propuesta en el presente estudio, con el fin de fortalecer las competencias del equipo, alinear sus conocimientos y habilidades con las necesidades del negocio, y fomentar una cultura de servicio orientada a la satisfacción de los clientes (18).

El diseño de un sistema de gestión administrativo-financiero y de control de inventarios para farmacias pequeñas en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, es un tema relevante debido a la importancia de estas empresas en la provisión de servicios de salud a la comunidad. Sin embargo, las farmacias pequeñas a menudo carecen de sistemas de gestión eficientes que les permitan optimizar sus operaciones y mejorar su rentabilidad (19, 20).

Los resultados de la investigación realizada en la Farmacia Rex de Riobamba evidencian varias deficiencias en la gestión actual de la empresa: falta de definición y comunicación de la misión,

visión y valores organizacionales; ausencia de planificación estratégica y operativa; inexistencia de objetivos estratégicos e indicadores de gestión; carencia de políticas y procesos estandarizados para la gestión de compras, ventas e inventarios; falta de análisis financiero y control de costos; y necesidad de capacitación del personal en áreas clave. Estos hallazgos son consistentes con estudios previos que han identificado desafíos similares en pequeñas empresas del sector farmacéutico (21,22).

La implementación de un sistema de gestión integral que aborde estas áreas de mejora puede tener un impacto significativo en la eficiencia y competitividad de las farmacias pequeñas. El diseño de este sistema debe considerar las características y necesidades específicas de las farmacias en Riobamba, adaptando las mejores prácticas de la industria a su contexto local (23). Además, es crucial involucrar al personal en el proceso de implementación y capacitarlos adecuadamente para asegurar la adopción y sostenibilidad del sistema, lo cual contribuirá a fortalecer la resiliencia y adaptabilidad de estas empresas ante los desafíos cambiantes del mercado (24).

En este sentido, la implementación de un sistema de gestión integral que aborde de manera holística los retos identificados en la Farmacia Rex podría representar una vía efectiva para mejorar su desempeño operativo, optimizar el uso de recursos y elevar su competitividad en el sector farmacéutico local. Esto, a su vez, redundaría en una mejora de la calidad de los servicios de salud brindados a la comunidad, fortaleciendo el papel fundamental que desempeñan estas pequeñas empresas en el bienestar y la atención médica de los ciudadanos (25).

CONCLUSIONES

Se evidenció que las farmacias pequeñas en Riobamba carecen de una definición clara de su misión, visión y valores organizacionales. Esta falta de identidad corporativa ha dificultado la alineación del personal con los objetivos de la empresa, lo que ha repercutido negativamente en la eficiencia de sus operaciones.

El análisis reveló que las farmacias no cuentan con una planificación estratégica formal, incluyendo la ausencia de un plan operativo anual, objetivos estratégicos definidos y un sistema de indicadores de gestión. Esta deficiencia en la planificación y control de las actividades ha limitado la capacidad de la organización para tomar decisiones informadas y alcanzar sus metas de manera efectiva.

Se identificó que las farmacias carecen de políticas claras en áreas clave como compras, ventas y gestión de inventarios. Esta falta de lineamientos formales ha generado ineficiencias en los procesos operativos, lo que se traduce en problemas de disponibilidad de productos, pérdidas económicas y una deficiente atención al cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Baraybar F. El cuadro de mando integra. España: ESIC EDITORIAL; 2018.

2. Chase R. ADMINISTRACION DE OPERACIONES. Producción y Cadena de Suministros. 2014.
3. Espinoza O. La Administración eficiente de los Inventario. La Ensenada, Madrid; 2017.
4. Grinaker, Barr. El examen de los Estados Financieros. 5a ed; 2018.
5. Guajardo Cantu G. Contabilidad Financiera. 2a ed. México: editorial Mc Graw Hill; 2016.
6. Jiménez G. Investigación Operativa II – Capítulo 3 "Modelos de Inventario" [Internet]. 2011 [citado 2024]. Disponible en:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060015/html/contenido.html>
7. Kaplan R, Norton D. El Cuadro de mando integral. The balanced scorecard. Barcelona; 20.20
8. Míguez M, Bastos A. Introducción a la gestión de stocks. Vigo: Ideas propias Editorial. Segunda edición; 2016.
9. Much L. Administración Escuelas procesos administrativo áreas funcionales y desarrollo Emprendedor. México: Person Education; 2017.
10. Muller M. Fundamentos de administración de inventarios. Bogotá; 2014.
11. Muñoz L. Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica. Barcelona: Gestión 2020;.
12. Ogalla F. Sistemas de Gestión una práctica. España: ediciones Dias de santos; 2015.
13. Rincón J. Cooperación del Personal Académico: Mecanismo para la Integración del Sistema Universitario Nacional. Universidad Simón Rodríguez. San Fernando de Apure. Venezuela; 2018.
14. Roux M. Manual de logística para la gestión de almacenes. Barcelona: Ediciones Gestión 2010. Cuarta edición; 2019.
15. Robbins S, Coulter M. Administración. México: Pearson Education; 2016.
16. Galarza Quinatoa DL. Diseño de un sistema de control de inventarios aplicando el método ABC para la farmacia "Surtifarmax", Riobamba, Chimborazo [Trabajo de Integración Curricular]. [Riobamba, Ecuador]: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; 2023.
17. Rodríguez Camañero LA. Implementación de un sistema de inventarios ABC para el control de la mercadería de la farmacia "Farmahorro" ubicado en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo en el primer semestre del año 2021 [Trabajo previo a la obtención del título]. [Riobamba, Ecuador]: Instituto Superior Tecnológico "San Gabriel"; 2023.
18. Trujillo Rea PJ. Los programas de formación y capacitación en la mejora del servicio que presta el personal en la empresa CRUZ VERDE de Riobamba [Trabajo de Titulación]. [Riobamba, Ecuador]: Universidad Nacional de Chimborazo; 2023.
19. Aveiga Pinajota GD. Implementación de un sistema de gestión y control de inventarios en la empresa diprovet S.A. en Santo Domingo de Los Tsáchilas [Artículo en línea]. Revista Científica Multidisciplinaria. 2022 [acceso 15 de febrero de 2022];3(2). Disponible en:
<https://doi.org/10.46932/sfjdv3n2-051>
20. González Pérez PM, Jiménez Jiménez NI, Valdivia Flores DP. Sistema automatizado para el control de inventario de la farmacia San Lázaro, de la ciudad de Estelí, segundo semestre

- 2017 [Trabajo de seminario de graduación]. [Estelí, Nicaragua]: Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí; 2018.
21. Pulupa Muzo L. Diagnóstico, propuesta e implementación de Buenas Prácticas de Almacenamiento en la Farmacia y Bodega del Área de Salud N° 21 de Calderón de acuerdo a la "GUÍA PARA LA RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MEDICAMENTOS EN EL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA" [Tesis]. [Quito, Ecuador]: Universidad Central del Ecuador; 2015.
 22. Delgado Baquero JC. Diseño de un sistema de gestión de inventarios para la empresa ferretera Piamonte en la ciudad de Villavicencio [Trabajo de grado]. [Villavicencio, Colombia]: Universidad Antonio Nariño; 2021.
 23. Rodríguez Camañero LA. Implementación de un sistema de inventarios ABC para el control de la mercadería de la farmacia "Farmahorro" ubicado en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo en el primer semestre del año 2021 [Trabajo previo a la obtención del título]. [Riobamba, Ecuador]: Instituto Superior Tecnológico "San Gabriel"; 2023.
 24. Trujillo Rea PJ. Los programas de formación y capacitación en la mejora del servicio que presta el personal en la empresa CRUZ VERDE de Riobamba [Trabajo de Titulación]. [Riobamba, Ecuador]: Universidad Nacional de Chimborazo; 2023.
 25. Aveiga Pinajota GD. Implementación de un sistema de gestión y control de inventarios en la empresa diprovet S.A. en Santo Domingo de Los Tsáchilas [Artículo en línea]. Revista Científica Multidisciplinaria. 2022 [acceso 15 de febrero de 2022];3(2). Disponible en: <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n2-051>