

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANZAS
CORPORATIVAS



**“La Rotación del personal y su efecto en la Gestión Comercial
de locales de una empresa farmacéutica – Año 2022”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**Para obtener el Título Profesional de
Contador Público**

AUTOR:

Xavier Ulises Rondón Pérez

ASESOR:

MAG. Juan José Murrieta

Campos

LIMA – PERÚ

2023

“La Rotación del personal y su efecto en la Gestión Comercial de locales de una empresa farmacéutica – Año 2022”

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%	17%	1%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe	5%
	Fuente de Internet	
2	docplayer.es	2%
	Fuente de Internet	
3	repositorio.uigv.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
4	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega	1%
	Trabajo del estudiante	
5	img.lpderecho.pe	1%
	Fuente de Internet	
6	repositorio.ucp.edu.co	1%
	Fuente de Internet	
7	www.mabelcajal.com	1%
	Fuente de Internet	
8	vbook.pub	1%
	Fuente de Internet	

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi madre, hijos y nietos, ellos son y serán siempre mi fuente de inspiración y el motivo de mi superación personal, refugio de amor y sinceridad.

A mis maestros Garcilasianos por brindarme su conocimiento y experiencia.

A nuestro Señor por brindarnos oportunidades para crecer profesionalmente

Y todo aquel que estuvo involucrado en este trabajo de una o de otra manera.



Xavier Rondón Pérez

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios, quien constantemente me brinda oportunidades, a los docentes de mi facultad de Ciencias Contables, quien no solo me brindaron su experiencia y conocimiento, sino que fueron los principales motivadores para culminar mi carrera y tener oportunidades de superación.

A cada jefe, gerente que tuve en lo largo de mi carrera, quienes en conjunto me brindaron su confianza y experiencias, quienes de manera proactiva direccionaron mi profesión de tal manera que tuve la oportunidad de compartir la experiencia aprendida con diferentes cargos asumidos.

A la empresa por el apoyo en desarrollar esta investigación Boticas Similares S.A.



INDICE

INDICE DE FIGURAS.....	6
RESUMEN Y PALABRAS CLAVES	10
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO I: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	13
1.1 DATOS GENERALES.....	13
1.2 ACTIVIDAD PRINCIPAL.....	13
1.3 RESEÑA HISTÓRICA Y REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	13
1.3.1 Reseña histórica de la empresa	13
1.3.2 Realidad problemática de la empresa:.....	14
1.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	18
1.5 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA RELEVANTE.....	23
1.5.1 Área de Control Interno.....	23
1.5.2 Ubicación.....	24
1.5.3 Layout.....	25
CAPITULO II: MARCO TEORICO	26
2.1 MARCO TEORICO GENERAL.....	26
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	26
2.1.2 Antecedentes nacionales	26
2.2 MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO	27
2.2.1 Rotación de personal.....	27
2.2.2.1 Definición	27
2.2.2.2 Tipos de rotación.....	28
2.2.2.3 Causas de la rotación en la organización.....	30
2.2.2.4 Modelos conceptuales relacionados con la rotación de personal.....	31
2.2.2.5 Consecuencias de la rotación de personal.....	37
2.2.2.6 Factores de la Rotación de personal.....	37
2.2.2.7 Principales ventajas y desventajas	38
2.2.2.8 Impacto de la rotación laboral en la organización.....	39
2.2.2.9 Determinación del Costo de la Rotación de Personal.....	40
2.2.2.10 Normas Legales que regulan la actividad farmacéutica	41
2.2.2 Gestión Comercial	51
2.2.2.1 Definición	52
2.2.2.2 Importancia en la gestión comercial	52
2.2.2.3 Diagnóstico de la gestión comercial	52
2.2.2.4 Plan comercial de ventas.....	53

2.2.2.5	Componentes de una estrategia de gestión comercial.....	54
2.2.2.6	Retención de talentos	55
2.2.2.7	Gestión de desempeño.....	56
2.2.2.8	Motivación de personal.....	57
2.2.2.9	Clima laboral	58
2.2.2.10	Capacitación del Personal	66
2.2.2.11	Marketing y Publicidad	67
2.2.2.12	Segmentación de Clientes	68
CAPITULO III: APLICACIÓN PROFESIONAL		73
3.1	CONTEXTO LABORAL – SITUACIONAL.....	73
3.2	RETENCIONES AFECTAS POR LEY	74
3.2.1	Retenciones de cuarta categoría	74
3.2.1.1	Por el ejercicio de una profesión, arte ciencia u oficio	74
3.2.1.2	Por la función de director, mandatario, regidor u otros.....	75
3.2.1.3	Calcular el impuesto a la renta de cuarta categoría	75
3.2.2	Retenciones de quinta categoría	78
3.2.2.1	Ingresos obtenidos por el trabajo prestado en forma dependiente.....	78
3.2.2.2	Las participaciones de los trabajadores en las utilidades	79
3.2.2.3	Retribuciones de socios y/o titulares de empresas	79
3.2.2.4	Calcular el impuesto a la renta de quinta categoría	80
3.3	LEY N. º 29783 - LEY DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	82
3.4	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL BACHILLER:.....	94
CAPÍTULO IV: APLICACIÓN PRÁCTICA.....		96
4.1	DESARROLLO PRÁCTICO DE LAS CONTRIBUCIONES PLANTEADAS POR EL BACHILLER EN LA EMPRESA	96
4.1.1	Síntesis de la Realidad Problemática	96
4.1.2	Desarrollo del caso	96
4.1.2.1	Situación actual de la empresa.....	96
4.1.2.2	Causas	97
4.1.2.3	Alternativas de solución	111
CONCLUSIONES		165
RECOMENDACIONES		167
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		169
ANEXOS.....		175

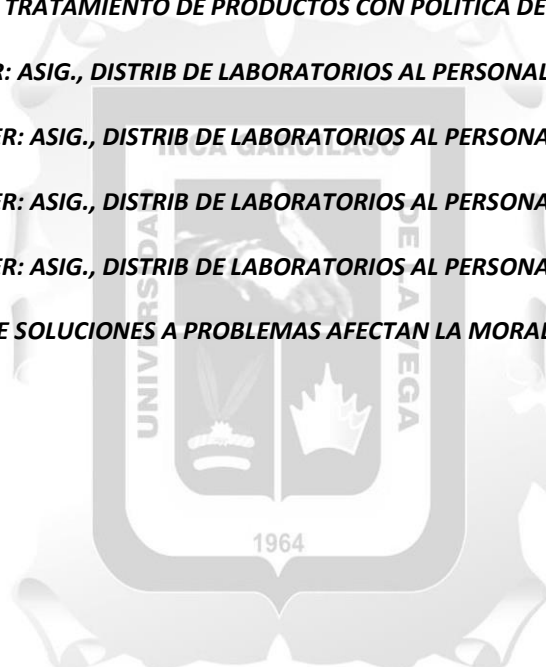
INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 ORGANIGRAMA DE BOTICAS SIMILARES S.A	13
FIGURA 2 LÍNEA DEL TIEMPO DE BOTICAS SIMILARES S.A	14
FIGURA 3 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	16
FIGURA 4 CARACTERÍSTICAS DE TÉCNICO DE FARMACIA (PUNTO DE VENTA).....	17
FIGURA 5 ORGANIGRAMA DE BOTICAS SIMILARES S.A. (PUNTO DE VENTA	18
FIGURA 6 LAYOUT OFICINAS ADMINISTRATIVAS.....	25
FIGURA 7 MODELO ANÁLISIS ROTACIÓN DE PERSONAL	28
FIGURA 8 CLASES DE ROTACIÓN DE PERSONAL	29
FIGURA 9 FACTORES QUE CAUSAN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS.....	31
FIGURA 10 PRINCIPALES RELACIONES DE LOS MODELOS DE MARCH Y SIMÓN.....	32
FIGURA 11 MODELO SIMPLIFICADO DE MOBLEY.....	33
FIGURA 12 MODELO DE LA DECISIÓN DE ABANDONO DEL EMPLEADO.....	34
FIGURA 13 ETAPAS DEL PROCESO DE ROTACIÓN DEL PERSONAL.....	35
FIGURA 14 PROPUESTA DEL MODELO ESTRUCTURAL BASADO EN MARCH Y SIMÓN.....	36
FIGURA 15 MODELO VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL	39
FIGURA 16 TAXONOMÍA DE GENERACIONES.....	49
FIGURA 17 VARIACIÓN MENSUAL Y ANUAL DEL EMPLEO POR EDAD EN EL SECTOR PRIVADO EN EL PERÚ DE 101 A MÁS TRABAJADORES	51
FIGURA 18 MODELO VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL	53
FIGURA 19 MODELO ESTRATEGIAS RETENCIÓN DE TALENTO	56
FIGURA 20 INTEGRACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DE LA PERSONA EN LA ORGANIZACIÓN	58
FIGURA 21 CLIMA LABORAL, EL FACTOR DE ÉXITO DE LAS COMPAÑÍAS	62
FIGURA 22 RECOMENDACIONES PARA CREAR UN CLIMA LABORAL DE PRODUCTIVIDAD.....	65
FIGURA 23 LA SEGMENTACIÓN EN EL MERCADO Y LOS CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	72
FIGURA 24 PERSONAL DE EMPRESA BOTICAS SIMILARES SA	74
FIGURA 25 CONSIDERACIONES PARA EL CÁLCULO DE LA RENTA DE CUARTA CATEGORÍA	76
FIGURA 28 RANGO PARA CÁLCULO DE RENTA DE CUARTA CATEGORÍA	78
FIGURA 29 MONTOS MÁXIMOS PARA NO ESTAR OBLIGADO A RETENCIÓN	78

FIGURA 30 BASE PARA EL CÁLCULO DEL IMPUESTO A LA RENTA DE QUINTA CATEGORÍA (1).....	80
FIGURA 31 BASE PARA LA DEDUCCIÓN DE 7 UIT (2)	80
FIGURA 32 TASAS PARA CÁLCULOS DEL IMPUESTO (3).....	81
FIGURA 33 MODO DE CÁLCULO DEL IMPUESTO A LA RENTA DE QUINTA CATEGORÍA	81
FIGURA 34 RANGO PARA CÁLCULO DE RENTA DE QUINTA CATEGORÍA.....	82
FIGURA 35 PROCESO LEY 29783	83
FIGURA 36 REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO - ÍNDICE (1).....	85
FIGURA 37 REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO - ÍNDICE (2).....	86
FIGURA 38 REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO - ÍNDICE (3).....	87
FIGURA 39 REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO - ÍNDICE (4).....	88
FIGURA 40 REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO - ÍNDICE (5).....	89
FIGURA 41 ACTA DE CONFORMACIÓN DE JUNTA ELECTORAL	90
FIGURA 42 DESIGNACIÓN DE CANDIDATOS	91
FIGURA 43 ACTA DE INICIO DE VOTACIÓN PARA SUPERVISOR DE SEGURIDAD	92
FIGURA 44 ACTA DE NOMBRAMIENTO DE SUPERVISOR DE SEGURIDAD.....	93
FIGURA 45 RESPONSABILIDAD DE ANALISTA DE CONTROL INTERNO	95
FIGURA 46 RELACIÓN DE LOCALES DE BOTICAS SIMILARES SA, INCLUIDOS LOS CERRADOS.....	98
FIGURA 47 ALMACÉN DE LOCAL NO ADECUADO CON LAS NORMAS, POR FALTA DE PERSONAL.....	98
FIGURA 48 CRUCE DE VENTA	99
FIGURA 49 FORMATO DE DESCUENTO POR FALTANTES EN UN LOCAL	100
FIGURA 50 PERSONAL CONSULTANDO REFERENTE A DISPENSACIÓN DE PRODUCTOS	100
FIGURA 51 LABORES REALIZADAS CON DOTACIÓN MÍNIMA DE PERSONAL	101
FIGURA 52 LOCAL CON CLIENTES SIN ATENCIÓN POR FALTA DE PERSONAL	102
FIGURA 53 CAPACITACIÓN DENTRO DEL LOCAL FUERA DE HORAS DE TRABAJO	103
FIGURA 54 PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.....	104
FIGURA 55 EFECTOS GENERADOS POR MALA DISPENSACIÓN DE MEDICAMENTOS.....	105
FIGURA 56 SANCIÓN ADMINISTRATIVA POR NO CUMPLIR CON LOS PROTOCOLOS DEL LOCAL	106
FIGURA 57 SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES	107
FIGURA 58 ACTA DE INSPECCIÓN Y VERIFICACIÓN EN FARMACIA (1)	108

FIGURA 59 ACTA DE INSPECCIÓN Y VERIFICACIÓN EN FARMACIA (2).....	109
FIGURA 60 PROCESO CREACIÓN DE CÓDIGO DE TRABAJADOR.....	110
FIGURA 61 HORARIO DE TRABAJO LOCAL DE VENTAS.....	111
FIGURA 62 APLICACIÓN DE SOLUCIONES A PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS	112
FIGURA 63 FORMATO DE PROCEDIMIENTOS	117
FIGURA 64 PROC. 001 GER: MANUAL DE ORG. Y FUNCIONES DEL ESTABL. FARMACÉUTICO	118
FIGURA 65 PROC. 001 GER: MANUAL DE ORG. Y FUNCIONES DEL ESTABL. FARMACÉUTICO (CONT.)	119
FIGURA 66 PROC. 001 GER: MANUAL DE ORG. Y FUNCIONES DEL ESTABL. FARMACÉUTICO (CONT.)	120
FIGURA 67 PROC. 001 GER: MANUAL DE ORG. Y FUNCIONES DEL ESTABL. FARMACÉUTICO (CONT.)	121
FIGURA 68 PROC. 001 GER: MANUAL DE ORG. Y FUNCIONES DEL ESTABL. FARMACÉUTICO (CONT.).....	122
FIGURA 69 PROC. 001 GER: MANUAL DE ORG. Y FUNCIONES DEL ESTABL. FARMACÉUTICO (CONT.)	123
FIGURA 70 PROC. 001 GER: MANUAL DE ORG. Y FUNCIONES DEL ESTABL. FARMACÉUTICO (CONT.).....	124
FIGURA 71 PROC. 002 GER: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	125
FIGURA 72 PROC. 002 GER: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL (CONT.).....	126
FIGURA 73 PROC. 002 GER: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL (CONT.).....	127
FIGURA 74 PROC. 002 GER: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL (CONT.).....	128
FIGURA 75 PROC. 002 GER: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL (CONT.).....	129
FIGURA 76 PROC. 002 GER: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL (CONT.).....	130
FIGURA 77 PROC. 002 GER: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL (CONT.).....	131
FIGURA 78 PROC. 002 GER: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL (CONT.).....	132
FIGURA 79 PROC. 002 GER: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL (CONT.).....	133
FIGURA 80 PROC. 002 GER: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL (CONT.).....	134
FIGURA 81 PROC. 002 GER: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL (CONT.).....	135
FIGURA 82 PROC. 002 GER: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL (CONT.).....	136
FIGURA 83 FLUJOGRAMA DE PROCESO DE PROCESO DE SELECCIÓN ANTES Y DESPUÉS.....	137
FIGURA 84 FLUJOGRAMA DE LABORES ADMINISTRATIVAS (MODELO OPTIMO)	138
FIGURA 85 SOLUCIONES A PROBLEMAS NORMATIVOS, LABORALES Y FARMACÉUTICOS	139
FIGURA 86 PROC. 005 GER: INSPECCIONES LABORALES EN LOCALES.....	141
FIGURA 87 PROC. 005 GER: INSPECCIONES LABORALES EN LOCALES (CONT.).....	142

FIGURA 88 SOLUCIONES A PROBLEMAS NORMATIVOS, LABORALES Y FARMACÉUTICOS (CONT.)	143
FIGURA 89 PROC. 003 GER: TRATAMIENTO PARA PRODUCTOS EXPIRADOS	145
FIGURA 90 PROC. 003 GER: TRATAMIENTO PARA PRODUCTOS EXPIRADOS (CONT.).....	146
FIGURA 91 PROC. 003 GER: TRATAMIENTO PARA PRODUCTOS EXPIRADOS (CONT.).....	147
FIGURA 92 PROC. 003 GER: TRATAMIENTO PARA PRODUCTOS EXPIRADOS (CONT.).....	148
FIGURA 94 PROC. 003 GER: TRATAMIENTO PARA PRODUCTOS EXPIRADOS (CONT.).....	150
FIGURA 95 PROC. 003 GER: TRATAMIENTO DE PRODUCTOS CON POLÍTICA DE CANJE	151
FIGURA 96 PROC. 003 GER: TRATAMIENTO DE PRODUCTOS CON POLÍTICA DE CANJE (CONT.)	152
FIGURA 97 PROC. 003 GER: TRATAMIENTO DE PRODUCTOS CON POLÍTICA DE CANJE (CONT.)	153
FIGURA 98 PROC. 003 GER: TRATAMIENTO DE PRODUCTOS CON POLÍTICA DE CANJE (CONT.)	154
FIGURA 99 PROC. 0006 GER: ASIG., DISTRIB DE LABORATORIOS AL PERSONAL TÉCNICO	155
FIGURA 100 PROC. 0006 GER: ASIG., DISTRIB DE LABORATORIOS AL PERSONAL TÉCNICO (CONT.)	156
FIGURA 101 PROC. 0006 GER: ASIG., DISTRIB DE LABORATORIOS AL PERSONAL TÉCNICO (CONT.)	157
FIGURA 102 PROC. 0006 GER: ASIG., DISTRIB DE LABORATORIOS AL PERSONAL TÉCNICO (CONT.)	158
FIGURA 103 APLICACIÓN DE SOLUCIONES A PROBLEMAS AFECTAN LA MORAL DEL COLABORADOR	159



RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

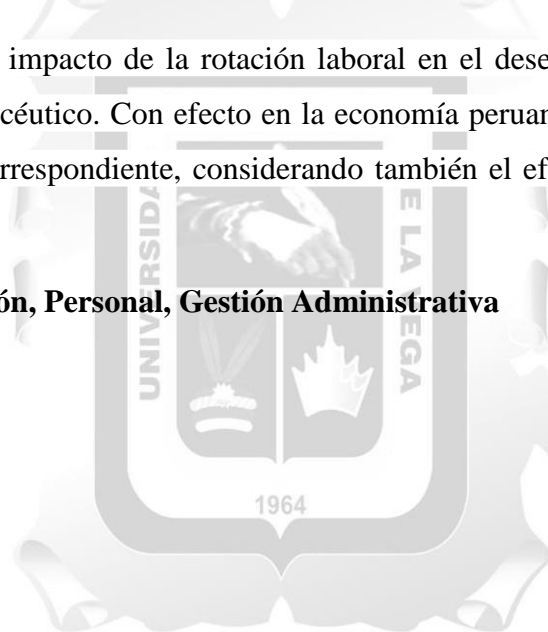
Con fecha 02 de abril del 2011, sé apertura en la ciudad de lima la Empresa farmacéutica “Boticas Similares S.A.”, negocio de venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador, empresa que en el transcurso de los años ha tenido diferentes cambios debido al crecimiento de sus ventas, expansión de locales y requerimiento de mayor mercadería.

“Boticas Similares S.A.”, ha mantenido durante sus 12 años de funcionamiento a los mismos accionistas que vinieron lidiando y asumiendo situaciones presentadas como en cualquier gestión empresarial, siendo uno de los temas que mayores inconvenientes ha generado la alta rotación de personal.

¿Qué problema hemos detectado?

Este trabajo analiza el impacto de la rotación laboral en el desempeño de una empresa Retail del sector farmacéutico. Con efecto en la economía peruana, ya que, a pesar de la alta rotación de ley correspondiente, considerando también el efecto en la gestión de la empresa en sí.

Palabras clave: **Rotación, Personal, Gestión Administrativa**



• SUMMARY AND KEY WORDS

On April 2, 2011, the pharmaceutical company "Boticas Similares S.A.", a Retail business of pharmaceutical and medicinal products, cosmetics, and toiletries, opens at Lima City. This company has had different changes due to the growth of its sales, expansion of stores and the requirement for more merchandise over the years.

"Boticas Similares S.A.", has maintained during its 11 years of operation the same shareholders who have been dealing with and assuming situations presented as in any business management, being one of the issues that has generated the greatest inconveniences the high staff rotation.

What problem have we detected?

This paper analyzes the impact of job rotation on the performance of a Retail company in the pharmaceutical sector. With an effect on the Peruvian economy despite the high turnover of personnel, this generates employment stability contracts for the personnel, including the corresponding legal benefits, also considering the effect on the management of the company itself.

Keywords: Rotation, Personnel, Administrative Management

INTRODUCCIÓN

La retención del personal es una parte importante de los esfuerzos del área de recursos humanos y de la organización en general, ya que la desvinculación representa costos y daño de la imagen organizacional. Es así como el estudio y análisis de la retención de personal se ha convertido en parte de la gestión organizacional. Con la presente investigación se busca analizar las causas que inciden en la rotación de personal y su efecto en la Gestión Comercial de locales de una empresa farmacéutica, la Rotación del personal y su efecto en la Gestión Comercial de locales de la Empresa Boticas Similares S.A. – Año 2022, cuyo contenido está compuesto de los siguientes capítulos:

En el Capítulo I encontraremos la información general de la empresa, así como los datos generales, actividad principal, la reseña histórica de la empresa, y también la realidad problemática y finalmente una breve descripción del área involucrada.

En el Capítulo II encontraremos el marco teórico general, los antecedentes nacionales e internacionales, los cuales guardan relación con el presente tema y sirven al mismo tiempo para fundamentar la presente investigación, así como también el marco teórico específico que fundamenta a través de principios, normas y procedimientos, las bases teóricas de cada una de las variables utilizadas en los temas de cuestión.

En el Capítulo III encontraremos la aplicación profesional, teniendo en cuenta el contexto laboral y una breve descripción de las actividades realizadas por el bachiller.

En el Capítulo IV encontraremos la aplicación práctica, con el desarrollo de casos, los cuales servirán como parte de las contribuciones planteadas por el bachiller, y finalmente arribaremos a las conclusiones y recomendaciones planteadas en el presente trabajo de suficiencia profesional.

CAPITULO I: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1 DATOS GENERALES

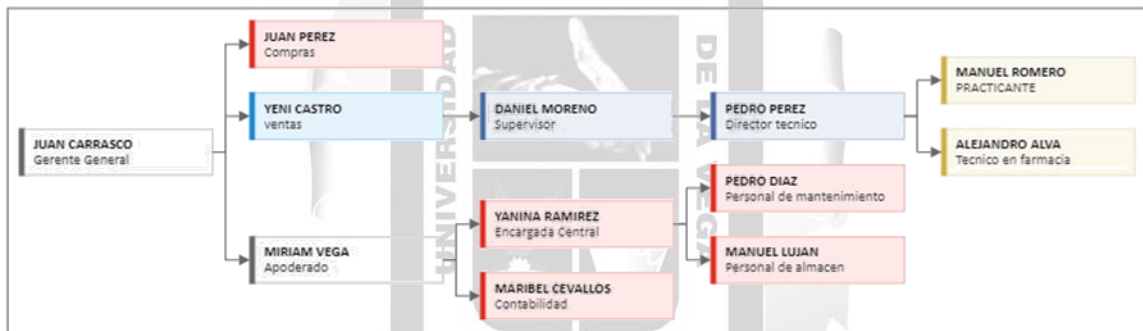
- **Razón social:** BOTICAS SIMILARES SA
- **RUC:** 20543001075
- **Dirección:** Jr. San Martin de Porras 2do. Piso N.º 107 P.J. La Merced - Comas
- **Contacto:** Sr. Juan Ricardo Carrasco Marín – Gerente General

1.2 ACTIVIDAD PRINCIPAL

La empresa Farmacéutica tiene como actividad principal venta por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados (CIU N.º 4772). (Figura 1)

Figura 1

Organigrama de Boticas Similares S.A.



1.3 RESEÑA HISTÓRICA Y REALIDAD PROBLEMÁTICA

1.3.1 Reseña histórica de la empresa

La historia de la Farmacia peruana se remonta hacia los albores de la leyenda Inca, la génesis divina de la medicina mágica religiosa, comprobada con los estudios arqueológicos que indican el método de curación mediante plantas medicinales para las primeras enfermedades y molestias como el dolor e inflamación.

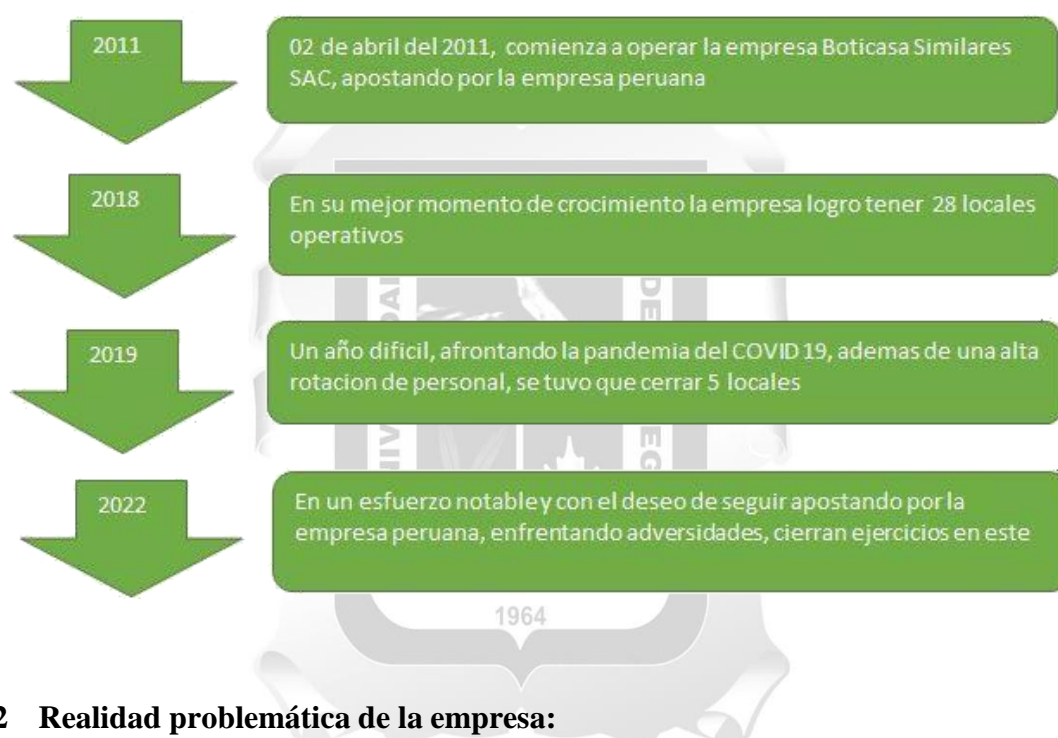
Con fecha 02 de abril del 2011, se apertura en la ciudad de lima la Empresa farmacéutica “Boticas Similares S.A.”, apostando por la empresa peruana, con accionariado peruano, el giro del negocio será venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador, siendo su primer local el ubicado en av. san Felipe nro. 762 urb. san Felipe 2da etapa (cruce av. san Felipe y av. universitaria) lima - comas

En 12 años de operaciones, Boticas Similares SA, cuenta con 30 establecimientos, con capacidad expansiva, debidamente distribuidos en el cono norte de lima.

Actualmente, continúa su proceso de ventas, manteniendo su lema del inicio, “Ser una empresa líder en la industria farmacéutica, basándose en principios y valores humanos, comprometidos con el desarrollo de las personas y nuestra comunidad”

Figura 2

Línea del tiempo de Boticas Similares S.A.



1.3.2 Realidad problemática de la empresa:

En los años que opera BOTICAS SIMILARES SA, se encontró con un efecto producto de su crecimiento, encontrando factores que afectan tales como:

- Afecta la productividad:** En el recurso humano existen diversos factores que afectan la productividad de este, entre ellos tenemos: la motivación, la satisfacción laboral, la participación, el aprendizaje, la formación, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, la cultura organizacional, y el sistema de recompensas. En el caso de una empresa farmacéutica, los descuentos por faltantes e inventarios, frustración por no cumplir con las metas mensuales, ya que sin ello no se percibe la recompensa establecida.

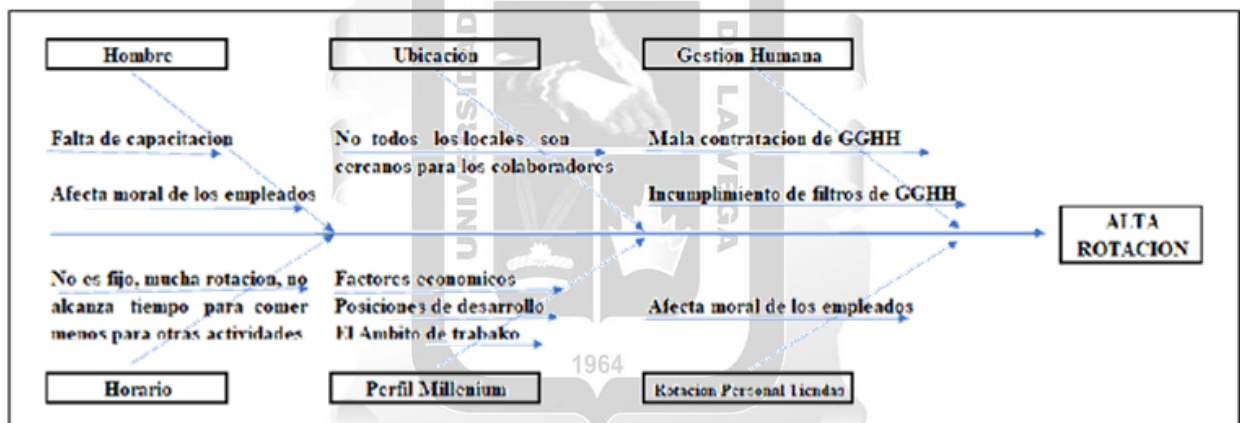
- b) **Afecta la moral de los empleados:** La moral del personal puede afectar las actitudes de los empleados hacia su trabajo, colegas, gerentes y la organización en su conjunto. Y las causas pueden ser variadas: estrés, falta de desafíos, o no tener voz al interior de la empresa, metas de venta no acorde con la realidad, competencia desleal con las otras cadenas pertenecientes a la misma empresa.
- c) **Sueldos bajos:** Mayormente personal técnico, componiéndose de la siguiente manera: por su salario básico que está sujeto a la normativa legal que asciende a S/ 1025.00 nuevos soles o \$ 359.65 dólares americanos. Personal condicionado a generar bonificaciones para incrementar su salario, el cual está direccionado a la rentabilidad de la empresa, orientándolos en ocasiones a trabajar sin escrúpulos con el fin de cumplir con sus metas.
- d) **El trato de supervisores y jefes:** Se suele dar en la mayoría de las empresas peruanas donde la presión conlleva al maltrato, no son escuchados y los supervisores y jefes no cuentan con esa habilidad desarrollada, socio emocional para motivar a los colaboradores, a trabajar en equipo.
- e) **El nuevo perfil de los millennials:** Ellos buscan y valoran cosas diferentes con respecto a las generaciones anteriores al momento de elegir un empleo, dándole más importancia a las experiencias, el ambiente de trabajo, las condiciones, el tema digital, opciones de desarrollo que al factor económico, las empresas hacen denodados esfuerzos en la retención de ese talento, es una decisión importante el tomar conciencia sobre la importancia de la cultura corporativa y como esta puede ayudarlas a crecer y concretar sus metas.
- f) **Costes asociados:** Los costos de una alta rotación son muy elevados y se convierte en un problema para cualquier empresa, se debe tomar en cuenta que no solo existe el coste de posible despido por una mala contratación o a lo que comúnmente llamamos rotación involuntaria, sino también el coste de un nuevo proceso de selección, y una nueva inducción. Y si la inducción es por cuenta de un colaborador con mucha experiencia dentro de la compañía, se debe evaluar que el tiempo que invertirá en capacitar representa un coste por baja de productividad.
- g) **El horario:** El horario en tiendas para el personal no es fijo, tienen mucha rotación, este depende de las horas de mayor venta en donde el personal hace

un horario partido, lo cual imposibilita a superarse con estudios, además de no haber horario exacto para el refrigerio.

- h) **El alto índice de rotación de personal de tiendas:** motivados por lo antes mencionado, el cual será el tema para tratar directamente.
- i) **El crecimiento de la competencia de cadenas de boticas:** Este crecimiento afecta directamente el costo directo, pues para poder competir y convertirse en una empresa rentable, deben minimizarse todos los gastos dentro del negocio, siendo siempre el más afectado el personal, otorgándole mayor responsabilidad de labores. Como en caso puntual de venta y caja
- j) **Afecta la calidad de atención a los clientes:** afectando de esta manera con la fidelización de los clientes, el cliente nota una falta de continuidad en la atención

Figura 3

Diagrama de Ishikawa



Así mismo, se desarrolló diferentes estudios para ver de qué manera la empresa podía ser menos afectado por la alta rotación de personal, inconveniente que se genera mayormente en los locales – punto de venta

- a) Teniendo en cuenta que es un negocio farmacéutico se debe respetar el proceso comunicativo. (Interno y con clientes)
- b) Lenguaje en términos médicos
- c) Lenguaje basado en números y códigos
- d) Lenguaje agradable y comprensible para todo el público interno
- e) Términos comerciales

Esta alta rotación de personal y los puntos antes considerados genera problemas puntuales como:

- **Químicos Farmacéuticos** (jefes de locales), desempeñan en algunos casos sus funciones sin la inducción suficiente para realizar sus funciones, además se debe respetar lo expuesto en la publicación del Ministerio de Salud (Minsa) aprobó el Reglamento de **la Ley (N.º 28173), del Trabajo del Químico Farmacéutico del Perú**, el cual norma el ejercicio colegiado y habilitado de estos profesionales en el sector público y privado, así como en el ejercicio libre de la profesión.
- **Técnicos en Farmacia** (personal de venta), hasta que se regule su perfil, los locales de farmacia contrataban personal de salud, enfermeras, químicos en proceso de estudiantes, técnicos en proceso de estudio. La Dirección de Redes Integradas de Salud (DIRIS); exigía que los técnicos debían tener el título de Técnico en farmacia.

Figura 4

Características de técnico de farmacia (Punto de venta)



Nota: Tomado del portal: *Instituto privado arzobispo Loayza* (figura), @ISTPALoayza (<https://twitter.com/ISTPALoayza>)

- Personal de Almacenes, lo recomendable es que esta labor la desempeñen personas con el perfil de Técnico, el mismo inconveniente antes indicado genera

que se contrate personas que tengan solamente estudios secundarios como mínimo.

Figura 5

Organigrama de Boticas Similares S.A. (Punto de venta - locales)



Los puntos antes indicados por la falta de inducción generan errores y demora en la información que los locales de venta están en la obligación de entregar a diferentes áreas administrativas como Contabilidad, Auditoría, Logística, lo antes expuesto genera demora y errores en los reportes presentados. Esta situación también genera:

- Cierres de local, por falta de conocimiento en acciones y cumplimiento de normas establecidas por la DISA.
- Incumplimiento de Procesos Operativos Estándar (POE) en caso de accidentes e incidentes.
- Incumplimiento de protocolos establecidos por la normatividad de operación de tipo de empresa
- Incumplimiento de protocolos y de registros de ingreso y salida.
- Dotación mínima para su operatividad
- Errores en la dispensación de productos
- No llegar a las metas de ventas establecidas por estrés laboral.

Funciones que se derivan en consultas a los jefes de ventas – Supervisores, a quienes se les responsabiliza con dar solución, incluyendo las áreas involucradas.

1.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

- Misión:** “Brindar y ofrecer a todos los clientes sin excepción nuestros mejores productos y/o servicios, garantizado su calidad, eficiencia y seguridad, con la mejor atención, respeto y cordialidad, logrando su fidelización”,
- Visión:** “Ser una empresa peruana líder en la industria farmacéutica y natural, basándose en principios y valores humanos, comprometidos con el desarrollo de las personas y nuestra comunidad”.

- **Valores:**

- a) **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo es una forma de colaboración en la que varias personas se unen para lograr un objetivo en común. Implica la combinación de habilidades, conocimientos y recursos de cada miembro del equipo para lograr una meta específica.

El trabajo en equipo es esencial en muchos ámbitos, desde el mundo empresarial hasta el deporte, la educación y la investigación científica. Algunos de los beneficios de trabajar en equipo incluyen:

- **Mayor eficiencia:** el trabajo en equipo permite la división de tareas y la asignación de responsabilidades específicas, lo que puede acelerar el proceso y hacerlo más eficiente.
- **Diversidad de habilidades:** cada miembro del equipo puede tener habilidades y conocimientos únicos que pueden contribuir al éxito del proyecto.
- **Mayor creatividad:** trabajar en equipo puede fomentar la creatividad y la innovación a través del intercambio de ideas y perspectivas diferentes.
- **Mayor motivación:** trabajar en equipo puede aumentar la motivación y el compromiso de los miembros del equipo, ya que se sienten parte de un esfuerzo conjunto.

Para que el trabajo en equipo sea efectivo, es importante establecer metas claras, definir roles y responsabilidades, comunicarse efectivamente y colaborar de manera constante y coordinada. También es relevante fomentar un ambiente de confianza y respeto mutuo entre los miembros del equipo.

- b) **Participación:** La participación se refiere a la acción de involucrarse activamente en un proceso, actividad o decisión. Implica contribuir de manera activa y responsable en la toma de decisiones o en la ejecución de un proyecto o tarea, y puede ser individual o colectiva.

La participación es valiosa en muchos ámbitos, incluyendo la política, la educación, la empresa y la sociedad en general. Algunos de los beneficios de la participación incluyen:

- **Fomenta la democracia:** La participación ciudadana es un elemento clave en la democracia y puede fomentar una mayor transparencia y responsabilidad en la toma de decisiones.

- **Fomenta el compromiso:** Cuando las personas participan activamente en un proyecto o tarea, están más comprometidas con los resultados y son más propensas a asumir la responsabilidad de estos.
- **Fomenta la creatividad:** La participación puede fomentar la creatividad y la innovación a través del intercambio de ideas y perspectivas diferentes.
- **Fomenta la colaboración:** La participación puede fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, lo que puede mejorar la calidad del trabajo y aumentar la eficiencia.

Es importante fomentar y promover la participación en todos los ámbitos de la sociedad, ya que esto puede contribuir a un mejor funcionamiento de las instituciones y al bienestar general de la sociedad. Para lograr esto, se pueden implementar medidas para involucrar a las personas en los procesos de toma de decisiones y proyectos, como consultas públicas

- c) **Honestidad:** La honestidad es una virtud que se refiere a la cualidad de ser veraz, sincero, justo y transparente en nuestras acciones y palabras. Se trata de una forma de comportamiento que se rige por la verdad y la integridad, y que implica actuar con ética y responsabilidad en todas las situaciones.

La honestidad es importante en todas las esferas de la vida, desde las relaciones personales hasta el ámbito laboral y profesional. Algunos de los beneficios de la honestidad incluyen:

- **Genera confianza:** La honestidad es una cualidad que inspira confianza en los demás, lo que puede mejorar las relaciones interpersonales y profesionales.
- **Fomenta la transparencia:** La honestidad implica ser transparente en nuestras acciones y palabras, lo que puede fomentar la transparencia en las relaciones y en la toma de decisiones.
- **Fomenta la credibilidad:** La honestidad es un elemento clave en la construcción de la credibilidad y la reputación, tanto a nivel personal como profesional.
- **Fomenta la responsabilidad:** La honestidad implica asumir la responsabilidad de nuestras acciones y decisiones, lo que puede fomentar la responsabilidad y el compromiso con nuestras obligaciones.

Para practicar la honestidad en nuestra vida cotidiana, es importante ser sinceros y transparentes en nuestras relaciones, y actuar de manera coherente con nuestros valores y principios. También es fundamental ser conscientes de nuestras acciones y decisiones, y asumir la responsabilidad de las consecuencias de estas. La honestidad es una cualidad que se cultiva a lo largo del tiempo, a través de la práctica constante y la reflexión sobre nuestras acciones y valores.

- d) **Aprendizaje:** El aprendizaje se refiere al proceso de adquirir conocimiento, habilidades y valores a través de la experiencia, el estudio, la enseñanza o la capacitación. Es un proceso continuo que nos permite desarrollarnos personal y profesionalmente, y mejorar nuestra capacidad para comprender y adaptarnos al mundo que nos rodea.

El aprendizaje puede ser formal o informal, y puede tener lugar en diferentes contextos, como la escuela, el trabajo, la familia y la comunidad. Algunos de los beneficios del aprendizaje incluyen:

- **Mejora la capacidad de comprensión:** El aprendizaje nos permite comprender mejor el mundo que nos rodea, y nos ayuda a desarrollar una mayor capacidad para analizar y reflexionar sobre nuestras experiencias.
- **Fomenta la creatividad:** El aprendizaje puede fomentar la creatividad y la innovación a través del intercambio de ideas y perspectivas diferentes.
- **Fomenta el desarrollo personal y profesional:** El aprendizaje nos permite desarrollar nuestras habilidades y competencias, y mejorar nuestras perspectivas de carrera y oportunidades laborales.
- **Fomenta la adaptabilidad:** El aprendizaje nos ayuda a desarrollar habilidades para adaptarnos a diferentes situaciones y contextos, lo que puede mejorar nuestra capacidad para enfrentar los desafíos y oportunidades que se presentan en nuestra vida.

Para fomentar el aprendizaje en nuestra vida cotidiana, es importante estar abiertos a nuevas experiencias y perspectivas, y estar dispuestos a aprender de nuestros errores y fracasos. También es considerable buscar oportunidades para aprender, ya sea a través de la lectura, la capacitación, el trabajo en equipo o el voluntariado. El aprendizaje es un proceso continuo que nos permite crecer y desarrollarnos a lo largo de toda nuestra vida.

e) **Respeto:** El respeto es una actitud que implica valorar y considerar a los demás, reconociendo su dignidad y sus derechos, así como sus diferencias y peculiaridades. Se trata de una actitud fundamental para el buen funcionamiento de las relaciones interpersonales y la convivencia en sociedad.

El respeto implica tratar a las personas con amabilidad, consideración y justicia, evitando cualquier forma de discriminación o prejuicio. Algunos de los beneficios del respeto incluyen:

- **Fomenta la armonía:** El respeto es una actitud que fomenta la armonía y el entendimiento entre las personas, permitiendo que las diferencias se aborden de manera constructiva y pacífica.
- **Genera confianza:** El respeto mutuo genera confianza en las relaciones interpersonales, lo que puede mejorar la comunicación y la colaboración.
- **Fomenta la tolerancia:** El respeto implica tolerancia y comprensión hacia las diferencias y peculiaridades de los demás, lo que puede fomentar la diversidad y la inclusión en la sociedad.
- **Fomenta la autoestima:** El respeto hacia los demás y hacia uno mismo puede fomentar la autoestima y el desarrollo personal.

Para practicar el respeto en nuestra vida cotidiana, es importante tratar a los demás con amabilidad, consideración y justicia, y evitar cualquier forma de discriminación o prejuicio. También es crucial escuchar y entender las perspectivas y opiniones de los demás, y ser conscientes de nuestras propias acciones y palabras. El respeto es una actitud que se cultiva a lo largo del tiempo, a través de la práctica constante y la reflexión sobre nuestras actitudes y valores.

f) **Superación constante:** La superación constante se refiere al proceso continuo de mejorar y desarrollar nuestras habilidades, conocimientos y capacidades personales y profesionales. Es una actitud que implica estar siempre dispuestos a aprender y crecer, a través de la experiencia, la educación, la capacitación y la reflexión.

La superación constante puede tener varios beneficios, entre ellos:

- **Mejora la calidad de vida:** La superación constante puede ayudarnos a alcanzar nuestras metas y objetivos personales y profesionales, lo que puede mejorar nuestra calidad de vida.

- **Fomenta el desarrollo personal y profesional:** La superación constante puede ayudarnos a desarrollar nuestras habilidades y competencias, y mejorar nuestras perspectivas de carrera y oportunidades laborales.
- **Fomenta la creatividad y la innovación:** La superación constante puede fomentar la creatividad y la innovación a través del intercambio de ideas y perspectivas diferentes.
- **Fomenta la adaptabilidad:** La superación constante nos ayuda a desarrollar habilidades para adaptarnos a diferentes situaciones y contextos, lo que puede mejorar nuestra capacidad para enfrentar los desafíos y oportunidades que se presentan en nuestra vida.

Para fomentar la superación constante en nuestra vida cotidiana, es importante tener una actitud de aprendizaje y estar abiertos a nuevas experiencias y perspectivas. También es considerable establecer metas y objetivos claros, y buscar oportunidades para aprender y desarrollarnos personal y profesionalmente. La superación constante requiere de esfuerzo, disciplina y perseverancia, pero puede ser una herramienta poderosa para alcanzar nuestro potencial y lograr nuestras

1.5 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA RELEVANTE

1.5.1 Área de Control Interno

El área de control interno de una empresa farmacéutica es responsable de garantizar que las operaciones comerciales se realicen de manera ética y legal, cumpliendo con los requisitos regulatorios aplicables, así como con las políticas y procedimientos internos. Además, el control interno también busca asegurar la protección de los activos de la empresa, la confiabilidad de los informes financieros y la eficacia y eficiencia de las operaciones.

En el contexto laboral situacional de esta área en una empresa farmacéutica, se pueden destacar los siguientes aspectos:

- a) **Cumplimiento regulatorio:** La empresa farmacéutica está sujeta a una amplia variedad de regulaciones y leyes que deben ser cumplidas para garantizar la seguridad y eficacia de sus productos, así como para proteger la privacidad de los pacientes y la integridad del mercado. El área de control interno debe estar al tanto de los requisitos regulatorios aplicables y asegurar que la empresa esté cumpliendo con ellos.

- b) **Gestión de riesgos:** Dado que la industria farmacéutica es altamente regulada y está sujeta a una variedad de riesgos, como riesgos de calidad, riesgos de seguridad de los pacientes y riesgos financieros, el área de control interno debe tener un enfoque proactivo para identificar y gestionar estos riesgos de manera efectiva.
- c) **Monitoreo de procesos:** El control interno debe establecer un sistema de monitoreo continuo de los procesos clave de la empresa, incluyendo la gestión de inventarios, producción, compras, ventas y finanzas. Esto permite la identificación temprana de problemas y la corrección oportuna de los mismos.
- d) **Colaboración interdepartamental:** El área de control interno debe trabajar en estrecha colaboración con otros departamentos de la empresa, como el departamento legal, el departamento de calidad, el departamento de finanzas y el departamento de recursos humanos, para garantizar que las políticas y procedimientos de la empresa se apliquen de manera coherente en toda la organización
- e) **Tecnología y automatización:** En la actualidad, las empresas farmacéuticas están utilizando cada vez más tecnología y automatización para mejorar la eficiencia y eficacia de sus operaciones. El área de control interno debe estar al tanto de estas tendencias y asegurar que los controles adecuados se establezcan en torno a los sistemas y procesos automatizados para garantizar la integridad de los datos y la seguridad de los sistemas.

Para el cumplimiento de lo antes indicado debe de cumplirse con el primer filtro de la empresa, el proceso de selección y captación de personal, pues el mayor efecto de falta de personal es en locales, donde encontramos la tasa más alta de rotación de personal, por factores antes explicados a pesar del cumplimiento con el proceso de la manera adecuada.

La alta rotación de personal en los locales puede ser un desafío para la empresa, ya que la falta de continuidad en el personal puede afectar la efectividad del área de control interno y aumentar el riesgo de errores y fraude. Por lo tanto, es importante que la empresa tenga un enfoque proactivo para retener a los empleados clave en los locales y fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

1.5.2 Ubicación

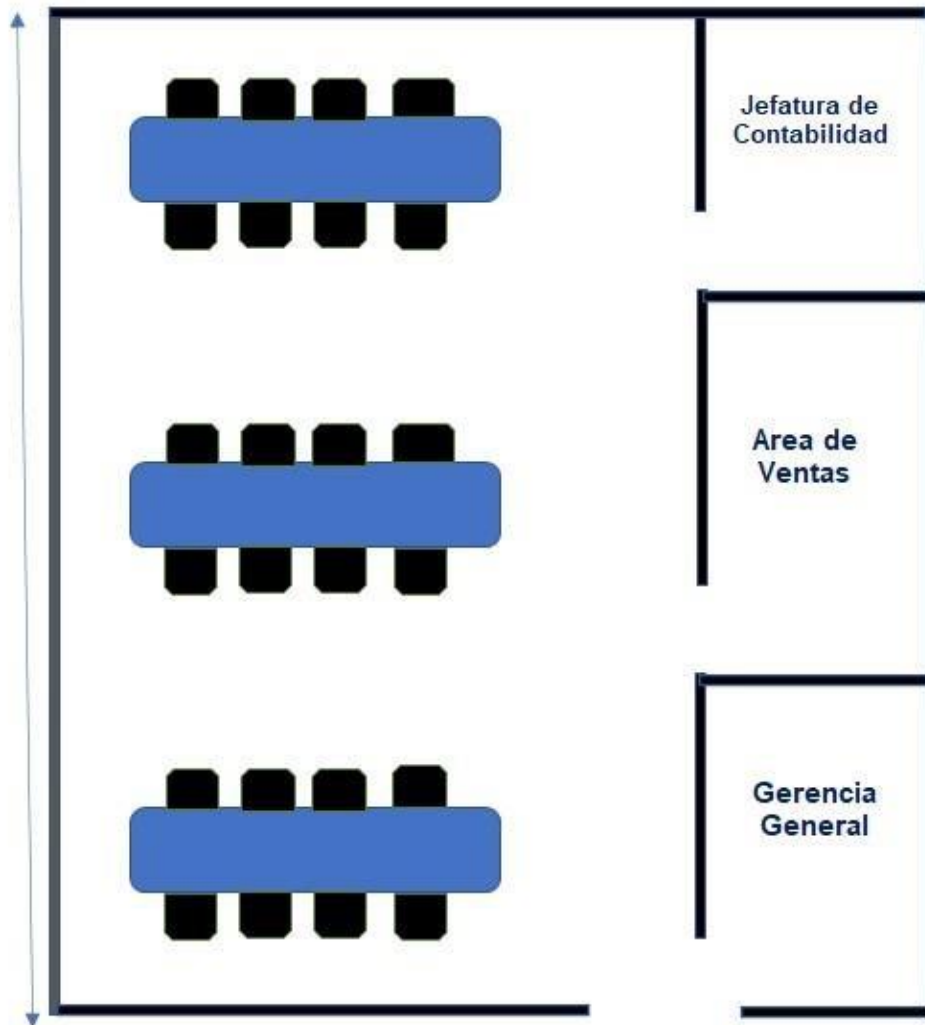
El área de control interno no tiene lugar determinado, ya que se realiza el servicio de manera externa.

1.5.3 Layout

Esta oficina forma parte de las diferentes áreas compartidas de la empresa en sitios administrativos. (Figura 6)

Figura 6

Layout oficinas administrativas



CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1 MARCO TEORICO GENERAL

2.1.1 Antecedentes internacionales

Aguilera G, et al. (2018, UDLAP, Mx), La Universidad de las Américas de Puebla (2023), Uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan los RR.HH. y el liderazgo en la actualidad es crear herramientas útiles a través de las cuales los empleados puedan comprometerse e integrarse en la organización para lograr ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo. Por lo tanto, cuando los empleados se identifican fuertemente con la organización para la que trabajan y son leales a ella, es más probable que permanezcan en ella. (Milkovičs y Bondor; 1994).

John H. Zenger Según el director de la consultora internacional Zenger & Folkman, existe una correlación directa entre la eficacia del gerente y los resultados de la organización, independientemente de si se trata del bienestar o la retención de los empleados, su lealtad a la empresa o satisfacción del cliente, aumento de la productividad, innovación o atracción de talento.

Domínguez M. (2015, Universidad de Medellín, Colombia), “la rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad”

Bernal J., et al, (2020, Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá, Colombia), La rotación de empleados es un factor que tiene un gran impacto en los empleadores, ya que cualquier estrategia de mejora de la calidad, la productividad o el empleo requiere mano de obra o una cantidad determinada de mano de obra. Las organizaciones que promueven la lealtad de los empleados pueden ayudar a reducir la rotación de empleados.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Aliaga R., (2019, Universidad Continental Perú), En el estudio se considera como guía para su desarrollo el estudio de la base teórica, atendiendo a las definiciones de conceptos esenciales para una mejor comprensión del texto y de los temas a tratar.

Navarro M., (2022, Universidad Continental Perú), Los factores internos de la empresa identificados son aquellos que dependen de las decisiones tomadas por la dirección general de la empresa y la gestión interna de la tienda, incluyendo la contratación, las condiciones de trabajo, la remuneración, el trabajo en el que los empleados tienen que trabajar entre 10 y 12 horas al día. Días, intereses de comisión sobre ventas, informalidad en las relaciones

laborales, porque los contratos no son por escrito y, por lo tanto no se pagan las prestaciones sociales, inventario negativo de descuentos; falta de reconocimiento al trabajo, porque la empresa no implementa un programa de reconocimiento al buen hacer de los vendedores, falta de oportunidades de crecimiento profesional, porque la empresa no cuenta con una trayectoria de desarrollo de carrera y los empleados no están capacitados.

Pereda C., Zuta W., (2018, UPC Pe) Para que una organización tenga éxito, debe valorar su fuerza de ventas por su fuerte compromiso con este capital humano. De acuerdo con Hernández (2010), este sector es el que tiene mayor y más visible impacto en los ingresos de la empresa, lo que a su vez significa mayores costos administrativos para lograr el retorno de la inversión (ROE).

2.2 MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO

2.2.1 Rotación de personal

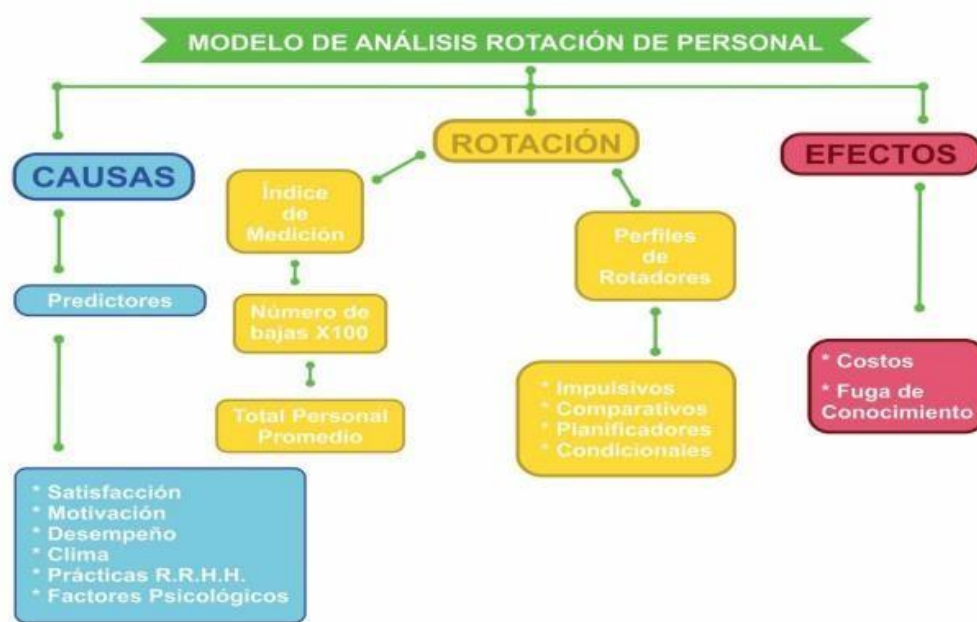
2.2.2.1 Definición

Según Chiavenato (2009), El término de rotación de personal en recursos humanos, está referido al número de personal que ingresan y se retiran de una organización.

Rodríguez (1998), En su artículo, la psicología del trabajo define la rotación de empleados como el derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos incentivos económicos y profesionales, para mejorar el estatus profesional, que es inherente a la naturaleza humana y tiene varios aspectos positivos para el desarrollo de la carrera de una persona. Así mismo, añade a esta definición como “el cambio que realizan los empleados de una organización a otra con el fin de desarrollar su carrera a través de la promoción o adquirir nuevas experiencias que les permitan enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional y aumentar su salario” (Figura 7)

Figura

Modelo Análisis rotación de personal



Nota: Lara S, et al (1985), *Elaboración propia a partir de la literatura consultada Science direct Web of science y Scopus*

2.2.2.2 Tipos de rotación

Aguilera G, et al, (2018, UDLAP, Mx), En su estudio Chiavenato (1990) dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial:

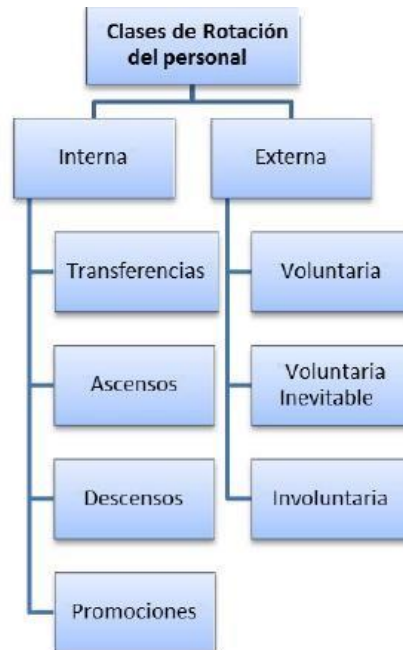
- **Real:** es la salida consumada, ante lo cual no se puede tomar ninguna medida, pues, el trabajador ya se ha marchado.
- **Potencial:** está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse, el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado un empleo que reúna los requisitos que está buscando y que corresponda con sus expectativas.

Si bien al hablar de rotación se ha de considerar que los miembros de la organización se van, (Taylor 1999) menciona que este puede desarrollarse de las siguientes formas: rotación interna y externa de los empleados.

La primera consiste en mover empleados dentro de la empresa a través de promociones o cambios de trabajo de la misma empresa a través de promociones o cambios de trabajo. El segundo, en cambio, está relacionado con la salida del empleado de la empresa donde labora, con el objetivo de encontrar nuevas oportunidades laborales. (Figura 8)

Figura

Clases de rotación de personal



Nota: Elaboración Castellón R, (2019), *Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC*

Tanto la rotación interna como externa, se considera tipos de desvinculación del puesto, del segundo tipo de desvinculación (externa) Taylor considera que se despliegan 3 tipos más:

- a) **Rotación laboral voluntaria:** Se produce cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con la empresa. Esta decisión puede surgir porque el empleado haya encontrado un trabajo mejor, quiera cambiar de profesión o quiera tener más tiempo para su familia o para su propio ocio. La decisión puede deberse a que el empleado considera que el trabajo actual no es satisfactorio, y esto puede ser debido a las malas condiciones laborales, bajos salarios, recibe pocas prestaciones, a que tiene una mala relación con su jefe, etc.
- b) **Rotación voluntaria inevitable:** Se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario. Sin embargo, los últimos estudios demuestran que aproximadamente el 80% de las rupturas laborales voluntarias se pueden evitar, y muchas se deben a errores en la contratación o a un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo.

- c) **Rotación involuntaria:** se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por necesidad económica o un mal funcionamiento entre el empleado y la organización. Las rupturas laborales involuntarias suponen el resultado de decisiones muy difíciles, que tienen un profundo impacto sobre toda la organización y, sobre todo, sobre el empleado que pierde su puesto de trabajo.

2.2.2.3 Causas de la rotación en la organización

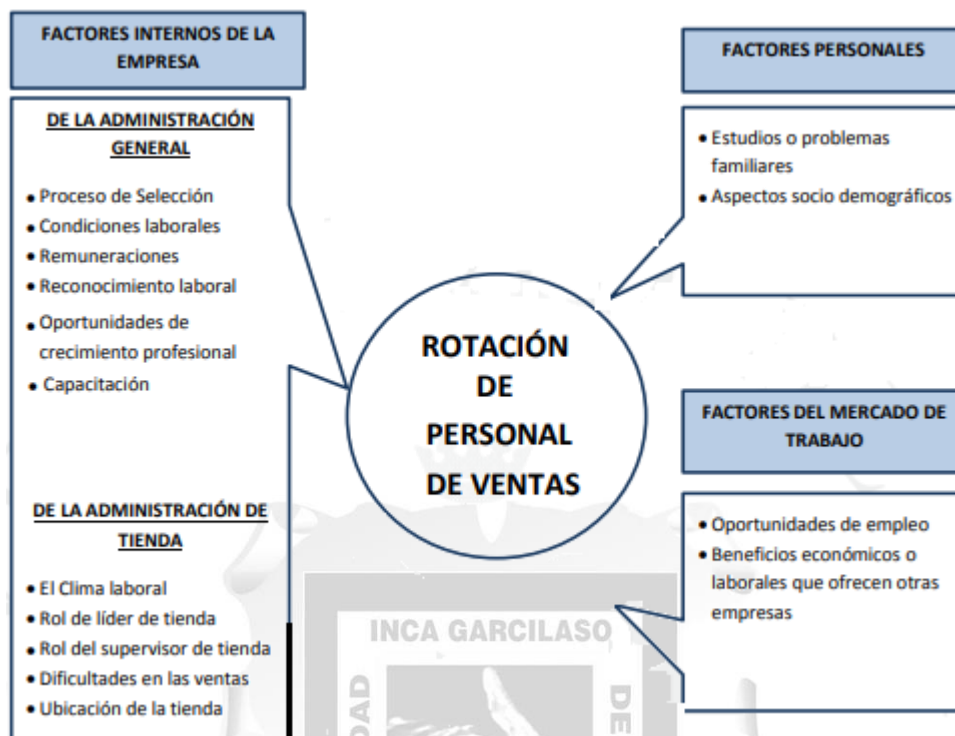
Dávila A., et al, (2019 Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú) y Domínguez M., (2015 Universidad de Medellín Colombia) hace referencia al estudio de (Chiavenato, 2009) Esto demuestra que la rotación de puestos se produce por la salida de los empleados más antiguos y la entrada de nuevos empleados que quieren cambiar de puesto en la organización. Según: Zulu, Chetty y Karodia (2017), los ingresos están determinados principalmente por dos factores. Por un lado, en términos de rotación voluntaria, los autores argumentan que los bajos salarios obligan a los trabajadores a irse porque el mercado puede brindar mejores oportunidades para las finanzas de sus hogares. Por otro lado, los autores destacan que las malas condiciones laborales, el mal clima organizacional o la falta de recursos humanos pueden provocar la salida de los socios comerciales. Según Cabrera, Ledezma y Rivera (2011), las razones más comunes para el voluntariado son nuevos trabajos, salarios bajos y miembros entusiastas que respetan las prioridades anteriores. Abolade (2018) Una situación usual es que una empresa tenga que despedir empleados, ya sea porque realizar estudios de mercado, es más económico subcontratar o reubicar producción, una grave crisis económica o una disminución prolongada de la productividad. Según Cabrera, Ledezma y Rivera (2011), las causas más comunes de despido son:

- Despidos por sobrecontratación
- Baja productividad.

Según Mansilla (2001), Establece que en el Perú se permite el despido por razones relacionadas con la capacidad o el comportamiento del trabajador, tales como la incapacidad física o mental para desempeñar sus funciones, el desempeño deficiente relacionado con la capacidad para el trabajo y el desempeño promedio, y la negativa injustificada del trabajador a someterse a un examen médico previamente acordado.

Figura 9

Factores que causan la rotación del personal de ventas



Nota: Elaboración Salazar T., (2019), *Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas, Retail de prendas de vestir: caso tiendas Piero*

2.2.2.4 Modelos conceptuales relacionados con la rotación de personal

Salazar T., (2016, Universidad de Lima, Perú), En este punto se detalla modelos encontrados en la investigación de diferentes autores, haciendo referencia a los principales modelos conceptuales formulados:

2.2.2.9.1 Modelo de March y Simón

March y Simón (1958) en su modelo propuesto establecía “La rotación voluntaria del personal es el resultado de una toma de decisiones racional adoptado por una persona ajena a la empresa”, dice la motivación

Dos tipos de desarrollo perceptivo. Por un lado, percibir que deseable que dejes la empresa, y, por otro lado, a través de la percepción de las personas sobre su facilidad de dejar la compañía.

La primera percepción viene dada por la satisfacción humana en relación con su trabajo, donde los trabajadores mantienen viva la oportunidad de tomar otra posición en la organización.

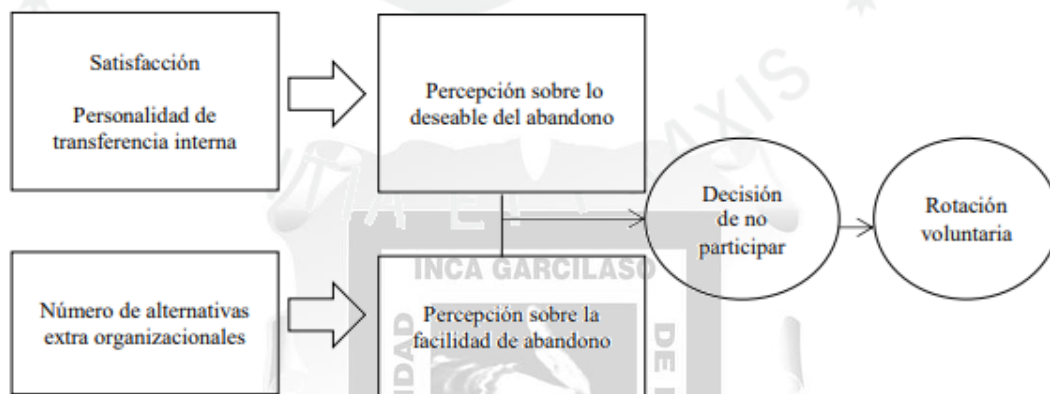
El trabajador estará más inclinado a dejar la empresa si percibe esto: menor satisfacción laboral y menores oportunidades de ocupar otro puesto en la empresa.

Aunque hay nociones de rendición fácil determinada por el número de oportunidades de trabajo disponibles, mirar fuera de la empresa. En este caso, las ganas se van.

Las empresas crecen cuando los empleados tienen más opciones de encontrar otro trabajo en el mercado laboral.

Figura 10

Principales relaciones de los modelos de March y Simón



Nota: Elaboración Salazar T., (2019), en su investigación: *Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas Retail de prendas de vestir: caso tiendas Piero*, imagen de: Elaboración M Velando (2004)

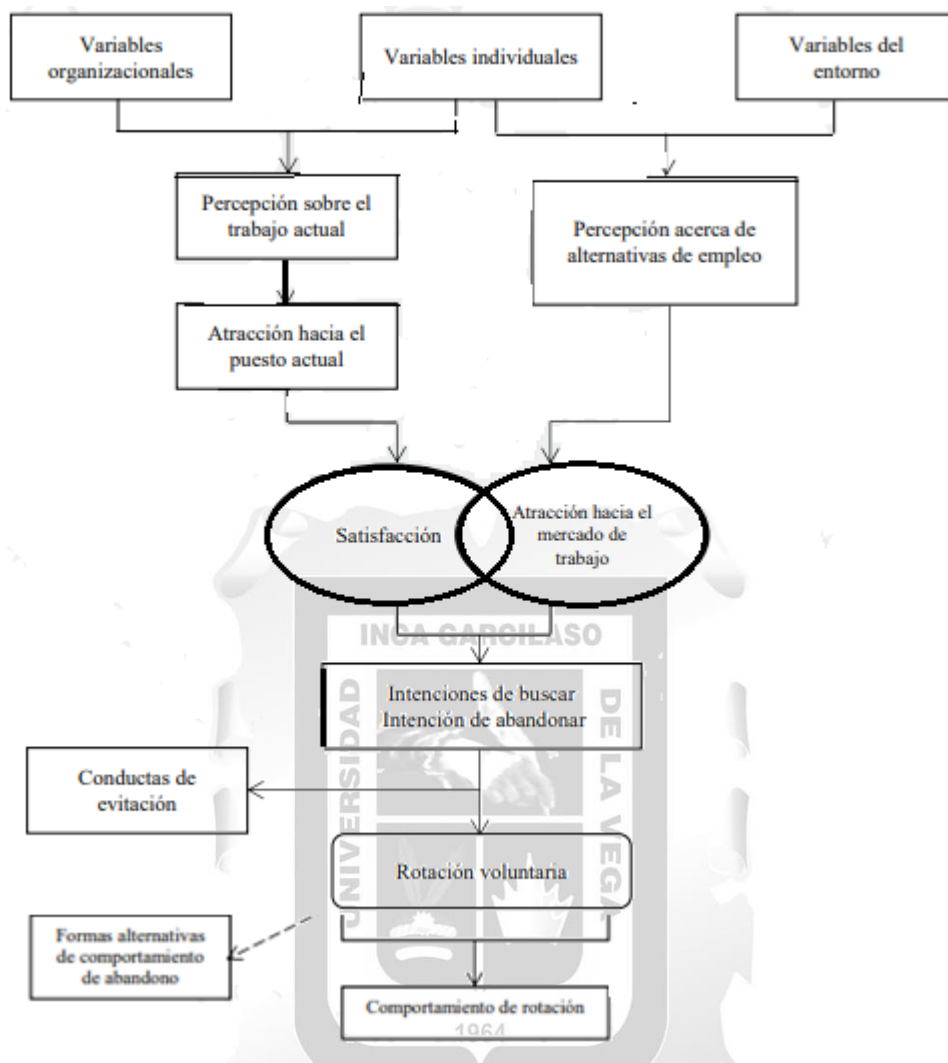
2.2.2.9.2 Modelo simplificado de Mobley

W. Mobley (1980), sostiene que la rotación voluntaria de personal está determinada por variables organizativas, individuales y del entorno. Analiza el impacto que estas variables puedan ejercer sobre la satisfacción, la intención de buscar y la intención de abandonar y, consecuentemente, sobre el comportamiento real de abandono

El modelo considera variables organizacionales y personales que influyen en la percepción de las personas sobre su trabajo actual. Esta opinión puede ser satisfactoria o insatisfactoria. Creen que el trabajo actual será satisfactorio si paga los honorarios, necesidades y expectativas, en cuyo caso el empleado dirá que no buscará otro trabajo. Por el contrario, un empleado estará insatisfecho si los ingresos de su trabajo no son suficientes para satisfacer sus necesidades mínimas, en cuyo caso el empleado buscará deliberadamente otro trabajo y eventualmente puede dejar la organización.

Figura 11

Modelo simplificado de Mobley



Nota: Elaboración Salazar T., (2019), en su investigación: *Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas Retail de prendas de vestir: caso tiendas Piero*, imagen de: William H. Mobley. *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Reading, MA. AddisonWesley publishing 1982.

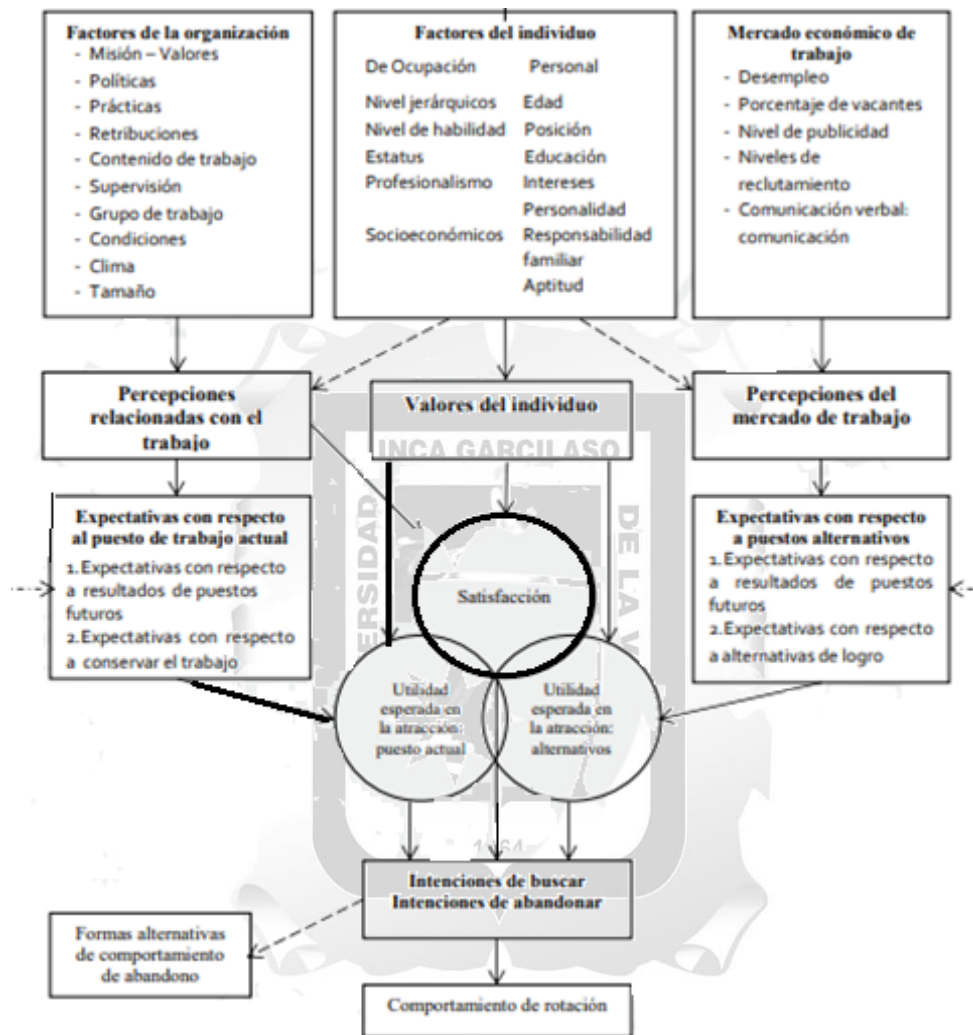
Además, el modelo de Mobley considera variables personales y contextuales que influyen en las percepciones de los usuarios sobre las oportunidades de los empleados para trabajar fuera de la organización. Si los empleados no están satisfechos con las alternativas en el mercado y están comprometidos positivamente, es más probable que busquen nuevas oportunidades y, por lo tanto, los empleados pueden dejar la organización. Por el contrario, si los empleados están satisfechos y no son atractivos en el mercado laboral, es posible que no planeen renunciar.

2.2.2.9.3 Modelo de Milkovich y Boudreau

Milkovich y Boudreau (1997), haciendo referencia del tratado de W. Mobley (1980), indican que el empleado deja de pertenecer a la organización al abandono de esta.

Figura 12

Modelo de la decisión de abandono del empleado



Nota: Elaboración Salazar T., (2019), en su investigación: *Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas Retail de prendas de vestir: caso tiendas Piero*, imagen de: citado por Milkovich y Boundreau, William H. Mobley, *Employee Turnover Causes, Consequences and Control*, Reading Mass – Wesley Publishing 1980 adaptado con autorización.

Los citados autores sostienen que existen tres categorías de factores que determinan que el empleado deje de pertenecer a la organización:

- a) Factores de la organización.
- b) Factores del individuo.
- c) Factores del mercado económico de trabajo

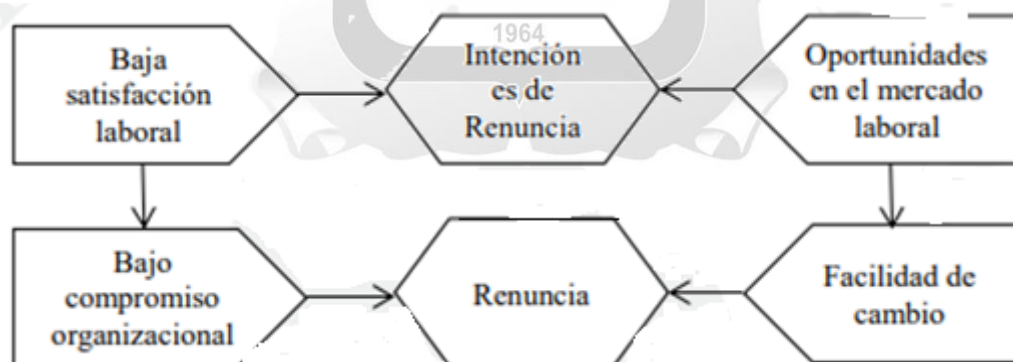
Según los autores, los trabajadores comparan mucho sus diferentes expectativas, evaluando el beneficio para uno mismo, de lo cual dependiera su continuidad en su centro de labores. Asimismo, los mencionados autores consideran que los abandonos resultan afectados de manera negativa por el salario, con la claridad del rol, la satisfacción y el compromiso de la organización, siendo los colaboradores jóvenes los que abandonan con mayor frecuencia el centro de labores.

2.2.2.9.4 Modelo de Winterton

J. Winterton (2004), el bajo compromiso organizacional genera una baja satisfacción laboral, debido al bajo compromiso organizacional. Independientemente del nivel de satisfacción en el trabajo, o por la facilidad de movimiento a otra posición, la rotación del personal podría ser alta, incluso donde hay un alto nivel de satisfacción en el trabajo a causa de abundantes oportunidades que ofrece el mercado de trabajo.

Figura 13

Etapas del proceso de rotación del personal



Nota: Elaboración Salazar T., (2019), en su investigación: *Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas Retail de prendas de vestir: caso tiendas Piero*, imagen de: Winterton Jonathan. 2004. A conceptual model of labour turnover and retention. (p.375)

De acuerdo con el autor, el compromiso organizacional es alto, para retener talentos en la institución.

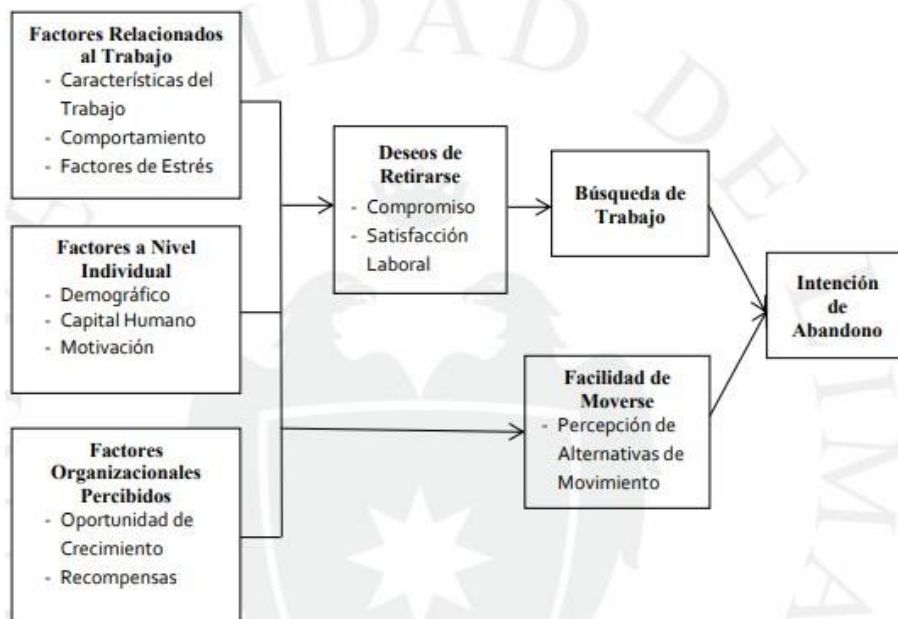
2.2.2.9.5 Modelo de Joseph

Joseph et. al. (2007), agrupa en tres categorías a los factores que influyen en la intención de rotación del personal:

- a) Factores relacionados con el trabajo, conformados por las características del trabajo, el comportamiento y los factores de estrés.
- b) Atributos del individuo, tales como las características demográficas, la motivación, y el capital humano.
- c) Factores organizacionales, compuesto por las oportunidades de crecimiento y las recompensas que ofrece la organización.

Figura 14

Propuesta del modelo estructural basado en March y Simón



Nota: Elaboración Salazar T., (2019), en su investigación: *Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas Retail de prendas de vestir: caso tiendas Piero*, imagen de: Joseph et al. 2007. *Turnover of Information Technology Professionals* p. 552

El colaborador toma decisiones referentes a sus deseos personales mencionados y detallados por el autor, considerando el factor económico el más importante para continuar en la empresa, siendo el segundo su crecimiento personal.

2.2.2.5 Consecuencias de la rotación de personal:

Buitrago E., (2018, Instituto tecnológico metropolitano Colombia)

La rotación de empleados tiene varios efectos en las organizaciones.

- a) El principal de ellos es que los cambios en la productividad y gestión operativa pueden afectar la renuncia de una persona de diversas maneras.
- b) También crea algunas diferencias entre los entornos de trabajo y los grupos, ya que la incorporación de nuevos miembros a la organización cambia la forma en que operan los empleados.
- c) Cuando se trata de relaciones con los clientes, también están sujetas a cambios constantes. La lealtad del cliente es muy importante hoy en día para las organizaciones que intentan proporcionar servicios profesionales adaptados a las necesidades del cliente
- d) Sin embargo, lo cierto es que la rotación de puestos supone un cambio en la dinámica de la empresa. El proceso de ajuste, vinculación, capacitación y calificación que acompaña a los cambios del personal a menudo lleva semanas, incluso meses y, en la última instancia, afecta la organización, considerando que esto genera un costo adicional, el costo que genera contratar personal sin experiencia es de un 12% aproximadamente, según estudio a Eady & Nicholls, 2011

2.2.2.6 Factores de la Rotación de personal

Goicochea P., et al. (2018 – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú), En la investigación de Martínez a una empresa de servicio de ventas por llamadas telefónicas; el cual, se puede aplicar al tema de investigación, los factores de rotación de personal a considerarse son los siguientes:

- a) **Bajas biológicas o inevitables:** esto se refiere a las bajas que se producen en la empresa por motivos de muerte, jubilación e incapacidad para el trabajo.
- b) **Bajas socialmente necesarias:** Es cuando se le debe dar baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal como fraude, robo, etcétera.
- c) **Bajas por motivos personales:** Son aquellas bajas promovidas por voluntad del trabajador y causadas por la incidencia de factores propios de su vida personal.

- d) **Bajas por motivos laborales:** Son aquellas bajas promovidas por los propios trabajadores, pero por razones como: motivos salariales, afectación de las condiciones ambientales anormales, laborar en tareas no acordes con la calificación poseída o con los intereses profesionales u otros similares, no cumplir con el perfil y competencias que se requieren en la organización.
- e) **Bajas por decisión de la propia Empresa:** Son aquellas bajas donde la decisión es tomada por la empresa y no por el trabajador, y a las cuales tiende a concedérsele un carácter positivo o favorable para el trabajo de la empresa, se agrupan las bajas por motivos de despido, por indisciplinas, ruptura de contratos, por ineptitud o falta de idoneidad para el puesto, separaciones por racionalización, o vencimiento del plazo de contrato.” (Martínez, 2014, pp. 2-3)

Hunter (2010), plantea, son factores considerados por los especialistas que se aplican al momento que un colaborador abandona la organización. Teniendo en cuenta que existen otros factores externos que pueden influir en la decisión de abandono del puesto de labores.

2.2.2.7 Principales ventajas y desventajas

2.2.1.7.1 Ventajas

Flores, R., et al. (2008), señalará como principales ventajas de la rotación del personal en una compañía lo siguiente:

- a) El pago por liquidación por antigüedad, de los trabajadores que se retiran, será menor en comparación a los que son despedidos.
- b) Los nuevos trabajadores ingresan con un sueldo menor en comparación al que se retiró.
- c) Hay determinados puestos donde es necesario que ingresen jóvenes, y de esta manera se realice un mejor trabajo.

Gary (1995) señaló las siguientes ventajas:

- a) Ayuda a los trabajadores a descubrir cuáles son sus destrezas y habilidades potenciales, que no desarrollaron en su trabajo anterior.
- b) Ayuda a que los trabajadores antiguos aprendan a transmitir sus conocimientos teóricos y prácticos a los nuevos empleados.
- c) Permite que constantemente haya nuevos talentos que estén en la capacidad de asumir cargos.
- d) Hace posible que los trabajadores puedan acceder a nuevos cargos dentro la empresa y de esta manera desarrollarse profesionalmente.

Se puede apreciar que ambos autores tienen una perspectiva distinta, el primero analiza las ventajas por el lado empresario, el segundo, en cambio, más por el lado del trabajador. Lo cual no está mal, ya que para un mejor análisis se tienen que evaluar todas las condiciones.

2.2.1.7.2 Desventajas

Flores (2008) describe las siguientes desventajas:

- a) Los nuevos trabajadores son poco eficientes en la etapa de adaptación.
- b) Las empresas incrementan sus costos de separación, de procesos de selección, de contratación, de capacitación del trabajador.
- c) No hay unión y confianza en el equipo de trabajo o en el área de la empresa que se retiran los trabajadores.
- d) La alta rotación de personal perjudica a la imagen de la empresa.
- e) Riesgo de divulgación de procesos claves, fórmulas, etc.
- f) El clima y la cultura organizacional se ven afectadas negativamente.

Haciendo una comparación de ventajas y desventajas, el empresario va a preferir evitar que la rotación sea alta, salvo en algunas excepciones que sea necesario y no se pueda evitar.

Figura 15

Modelo Ventajas y Desventajas de la Rotación del Personal



Nota: Tomado del portal: (<https://www.shiftlabor.com/blog/impacto-polifuncionalidad-operacion/>) Elaboración por servicio web SHIFT

2.2.2.8 Impacto de la rotación laboral en la organización

Según Dávila K. et al. (2019, UPC), La rotación de personas es el movimiento de empleados dentro y fuera de la organización. En relación con las empresas

farmacéuticas, la rotación de empleados puede afectar significativamente la gestión de las instalaciones de la empresa.

- a) La rotación de empleados puede afectar negativamente la calidad del servicio al cliente, Es posible que los empleados nuevos o sin experiencia no estén familiarizados con los productos o servicios de la empresa, lo que puede conducir a una falta de conocimiento cuando necesitan ayudar a los clientes, lo que reduce la satisfacción del cliente. Además, la frecuente rotación de los colaboradores también puede conducir a una falta de continuidad en las relaciones con los clientes, lo que puede afectar negativamente la lealtad y retención de los clientes.
- b) La rotación del personal afecta el costo de capacitación y educación de los nuevos empleados.

Las compañías farmacéuticas requieren un alto nivel de conocimiento técnico y capacitación en productos, políticas de venta y regulaciones de la industria, por lo que la rotación frecuente de empleados puede requerir una inversión significativa en educación y capacitación, lo que representa un gasto para la empresa.

Finalmente, la rotación de empleados también puede afectar la cultura y moral de la empresa. La rotación frecuente crea un entorno incierto e inevitable para los empleados, lo que puede conducir a una menor participación y productividad, todo lo antes expuesto puede afectar de manera negativa la cohesión del equipo y de la cultura organizacional en general.

En conclusión, la rotación del personal puede afectar significativamente la gestión comercial de las instalaciones de una empresa farmacéutica, lo que afecta la calidad de atención del servicio al cliente, el costo de la capacitación y la educación, como la cultura y la moral de la empresa. Por lo tanto, es importante que las compañías farmacéuticas tengan estrategias efectivas de retención de empleados para reducir esta alta tasa.

2.2.2.9 Determinación del Costo de la Rotación de Personal

Según Aguilera G., et al. (2018, UDLAP, Mx), citando a (Contreras, 2008), “Un sistema es eficaz cuando logra los objetivos para los que está diseñado, y es considerable entender el rendimiento y la economía lograda en el uso de los recursos”.

Un sistema que conserva los recursos sin sacrificar sus objetivos y resultados tiene una mayor probabilidad de continuidad y permanencia. Claramente, uno de los muchos objetivos de

cualquier sistema es la autodefensa y la supervivencia. Cada organización, con base en sus propios cálculos e intereses, debe evaluar la cuestión de cuánta rotación de empleados puede soportar la empresa sin causar daños adicionales.

2.2.2.10 Normas Legales que regulan la actividad farmacéutica

2.2.1.10.1 DIGEMID

La Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID) “es un órgano de línea del Ministerio de Salud, creado con el Decreto Legislativo N.º 584 del 18 de abril del año 1990” (DIGEMID, 2015), cuyo objetivo fundamental es lograr que la población tenga acceso a medicamentos seguros, eficaces y de calidad y que estos sean usados racionalmente, por el cual ha establecido como política lo siguiente:

- a) Desarrollar sus actividades buscando brindar un mejor servicio a los clientes.
- b) Aplicar la mejora continua en cada uno de sus procesos.
- c) Establecer y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad basado en el cumplimiento de la norma ISO 9001 y la legislación vigente.
- d) Proporcionar a los trabajadores capacitación y recursos necesarios para lograr los objetivos trazados.

2.2.1.10.2 Ley N.º 29459

Ley de los Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios, que define y establece:

- a) En el artículo 21, se establece a la fabricación, importación, exportación, almacenamiento, distribución, comercialización, dispensación y expendios de productos considerados en la ley requieren de autorización sanitaria previa para su funcionamiento y requisito indispensable para el otorgamiento de licencias de funcionamiento por parte de los gobiernos locales.
- b) En el artículo 22, se detalla el cumplimiento con los requisitos y condiciones sanitarias establecidas en el Reglamento respectivo y en las Buenas Prácticas de Manufactura, Buenas Prácticas de Laboratorio, Buenas Prácticas de Distribución, Buenas Prácticas de Almacenamiento y contar con la certificación correspondiente.
- c) En el artículo 23: se establece contar con la dirección técnica de un profesional químico farmacéutico durante el horario de funcionamiento del establecimiento.

2.2.1.10.3 Ley N. ° 28173

Ley del Trabajo del Químico Farmacéutico del Perú, Aprobada por D.S. N. ° 008-2006SA (11/05/2006).

- a) **Ámbito de aplicación:** El presente Reglamento norma el ejercicio profesional del Químico Farmacéutico colegiado y habilitado, en el sector público, en el sector privado y en el ejercicio libre de la profesión, cualquiera sea la modalidad de la relación laboral.
- b) **Alcance:** Este Reglamento comprende al profesional Químico Farmacéutico titulado en las universidades del país o con título revalidado y habilitado por el Colegio Profesional respectivo.
- c) **Rol del Químico Farmacéutico:** El Químico Farmacéutico como profesional universitario de las ciencias médicas, a través de sus instituciones representativas, participa en la formulación, evaluación y aplicación de la Política Nacional de Salud y en particular de la Política Nacional de Medicamentos.
- d) **Acto Farmacéutico:** Es el ejercicio de la profesión en el cuidado, prevención, promoción y recuperación de la salud, proveyendo los fundamentos y conocimientos farmacéuticos necesarios relacionados con la química farmacéutica, cosmética, clínica, toxicológica, alimentaria, productos naturales y otras especialidades afines a la profesión en los insumos, procesos industriales, productos y en la atención farmacéutica. Se rige por el Código de Ética del Colegio Químico Farmacéutico del Perú.

Esta Ley define y establece:

- Funciones
- Derechos y Obligaciones
- Sobre la Carrera profesional
- Formación y capacitación
- Jornada Laboral

2.2.1.10.4 Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA)

En el Reglamento de Establecimientos Farmacéuticos, aprobado por Decreto Supremo N.° 014-2011-SA, en el cual se puede consultar en la página oficial de DIGEMID (2015) se define a las Buenas Prácticas de Almacenamiento como conjunto de normas que establecen los requisitos y procedimientos operativos que deben cumplir los establecimientos que fabrican importan, exportan, almacenan, comercializan, distribuyen, dispensan y expenden

productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios, con el fin de garantizar el mantenimiento de sus condiciones y características óptimas durante el almacenamiento.

En el documento técnico de BPA, se establece los lineamientos para regular el almacenamiento de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios a nivel nacional, a fin de garantizar que estos sean conservados y manipulados en condiciones adecuadas, según las especificaciones dadas por el fabricante y autorizadas en el Registro Sanitario o Notificación Sanitaria Obligatoria, preservando su calidad, eficacia, seguridad y funcionalidad.

2.2.1.10.5 Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)

Creado mediante el Decreto de Ley N.º 25868 (Poder Legislativo, 1992) con el principal propósito de promover la competencia leal y honesta en el mercado peruano, protegiendo toda propiedad intelectual, cuenta con autonomía técnica, económica, presupuestal y administrativa. (INDECOPI, 2016)

Dentro de su marco normativo y su autonomía antes mencionada, conforme a su Reglamento de Organización y Funciones, aprobado por Decreto Supremo N.º 009-2009-PCM (Poder Ejecutivo, 2009), posteriormente, modificado por el Decreto Supremo N.º 107-2012-PCM (Poder Ejecutivo, 2012); y considerando, la emisión de la Ley N.º 30224 (Poder Legislativo, 2014) que crea el “Sistema Nacional para la Calidad” (SNC) y el “Instituto Nacional de Calidad” (INACAL), sus principales funciones son:

- a) Vigilar toda iniciativa y libertad de las empresas mediante un control posterior y eliminar toda barrera ilegal e irracional que afecten de manera negativa a los ciudadanos y empresas. Defender la libre y honesta competencia, sancionando todo acto que la obstaculice.
- b) Corregir todo daño en el mercado provocado por dumping y subsidios.
- c) Proteger al consumidor, vigilando que toda la información en los mercados esté difundida de manera correcta y no existan distorsiones en ella, de la cual se pueda obtener un beneficio.
- d) Facilitar el comercio exterior eliminando toda barrera no arancelaria que la dificulte.
- e) Administrar y proteger el derecho de propiedad intelectual.

2.2.1.10.6 *Conceptos en el mercado farmacéutico*

Definiciones

A continuación, se describe las definiciones del sector farmacéutico según la página oficial de DIGEMID (2015):

- a) **Droguería:** Empresa considerada establecimiento farmacéutico que se dedica a la importación, comercialización, almacenamiento y/o distribución de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios.
- b) **Productos termosensibles:** Productos farmacéuticos y dispositivos médicos cuya calidad puede ser adversamente afectada por la temperatura, tales como productos refrigerados y/o congelados, que requieren ser conservados a temperaturas bajas especificadas por el fabricante.
- c) **Sistema caótico:** Sistema de información electrónico validado, donde no existen ubicaciones preasignadas. Los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios se almacenan según disponibilidad de espacio u otro criterio.
- d) **Sistema FIFO:** Sistema de rotación de productos almacenados que establece que los productos que primero ingresan son los que primero salen (First Input/First Output).
- e) **Trazabilidad:** Conjunto de acciones, medidas y procedimientos técnicos que permiten identificar y registrar cada producto farmacéutico, dispositivo médico y producto sanitario desde su elaboración hasta el final de la cadena de producción y otorgar la certeza del origen y de las distintas etapas del proceso productivo.

2.2.1.10.7 *Disposiciones específicas*

En las disposiciones específicas de las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA), regulado por DIGEMID (2015), se define nueve cumplimientos que tiene que seguir un establecimiento en este rubro y son los siguientes:

- a) **Sistema de aseguramiento de la calidad:** Se establecen los procedimientos necesarios para asegurar la calidad de los productos farmacéuticos según las especificaciones del fabricante y autoridades. Se establecen políticas de calidad y directrices plasmadas en el Manual de Calidad.
- b) **Personal:** Se debe contar con el personal necesario y capacitado para realizar las funciones de almacenamiento, asimismo, debe contar con un ambiente comfortable, capacitación continua, equipos de protección personal, entre otros. El personal debe

informar a su jefe inmediato acerca de las instalaciones, equipos o personal que considere puede influir negativamente en la calidad de los productos farmacéuticos.

- c) **Instalaciones, equipos e instrumentos:** Se debe contar con infraestructura, equipamiento e instrumentos que garanticen el almacenamiento. Contar con todas las áreas necesarias, separadas, delimitadas e identificadas para la manipulación de productos farmacéuticos. El espacio tiene que ser independiente del área administrativa para no interferir en las actividades operativas del almacenamiento.
- d) **Almacenamiento:** Se debe de contar con las siguientes áreas:
- **Recepción:** Se efectúa la revisión de los documentos presentados por el proveedor y se verifican los productos farmacéuticos. Los productos termosensibles deben ser atendidos por el personal responsable de la recepción con prioridad y rapidez para ser trasladados al área correspondiente.
 - **Cuarentena, cuando corresponda:** Se realiza la verificación documentaria y evaluación organoléptica de los caracteres físicos de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios, basada en técnicas de muestreo reconocidas y bajo la responsabilidad del director técnico. Para el caso de productos termosensibles debe revisarse los registros de temperatura y transporte, incluyendo los datos de monitoreo de temperatura.
 - **Muestras de retención o contra muestras, cuando corresponda:** Esta área debe estar separada, delimitada, identificada y restringida, destinada a almacenar contra muestras de cada lote, serie o código de identificación de productos farmacéuticos y/o dispositivos médicos, cuando corresponda.
 - **Aprobados / almacenamiento:** Área destinada para productos una vez liberados, en forma ordenada y en condiciones adecuadas para conservar sus características de calidad. Se debe contar con condiciones especiales: temperatura, humedad, entre otros para productos con características de almacenamiento. Se establece áreas para productos termosensibles:
 - Para refrigerados (2° a 8°C): cámaras de refrigeración, Refrigeradoras /conservadoras.
 - Para congelados (-10°C a menos): Cámaras de congelación, Congeladoras.

- **Baja / rechazados:** Área para productos sanitarios contaminados, adulterados, falsificados, alterados, expirados, en mal estado de conservación u con otras observaciones sanitarias, los cuales debes estar claramente identificados.
- **Devoluciones:** Área separada, delimitada, identificada y segura. Los productos devueltos deben ser identificados y almacenados hasta que se tenga certeza que su calidad es satisfactoria o cuando corresponda ser destruidos.
- **Embalaje:** Área destinada a la preparación de los productos de acuerdo con la orden de compra, guía de remisión u otro documento similar que contenga información necesaria de los mismos, con la cual se pueda realizar una trazabilidad.
- **Despacho:** Área destinada a la ubicación de los productos farmacéuticos para su distribución al cliente. Debe ir acompañado del certificado de análisis o especificaciones técnicas. Se registra el despacho para garantizar la trazabilidad. Incluye, además:
 - Productos controlados, cuando corresponda.
 - Área administrativa (si la ubicación del almacenamiento se encuentra en lugar distinto a la oficina administrativa).
- **Documentación:** Se debe contar con documentos tales como: Procedimientos operativos estándar, instructivos, manuales, especificaciones, formatos, protocolo, registros, croquis de distribución interna legibles, indicando el volumen útil de almacenamiento máximo en metros cúbicos por cada área. Todo el personal debe conocer la totalidad de los documentos involucrados consu puesto de trabajo y cuando aplicarlos, así como el sitio donde se ubican.
- **Reclamos:** Se deben de contar con procedimientos que faciliten la presentación de reclamos y devoluciones de parte de los usuarios, así como procedimientos para su atención, manejo oportuno y asumir acciones correctivas inmediatas. Asimismo, se señalan responsabilidades y medidas a adoptarse.
- **Retiro del mercado:** Se deben de contar con un sistema documentado para retirar eficientemente un producto farmacéutico, dispositivo médico y producto sanitario del mercado, cuando se conozca o sospeche que posee un defecto.
- **Autoinspecciones:** Se debe efectuar según un programa anual, y de ser el caso, cuando sea necesario. El grupo encargado debe estar conformado por personas

con los conocimientos necesarios para evaluar, objetivamente, el cumplimiento de las BPA.

- **Contrato para el servicio de almacenamiento:** Se establece los alcances del servicio y las responsabilidades de ambas partes relacionadas con el almacenamiento. Se debe permitir auditoría a las instalaciones del contratista. Debe de contar con autorización sanitaria de funcionamiento para recibir dicho servicio y certificado vigente de BPA. Los registros relacionados con la fabricación, almacenamiento, control de calidad, distribución y transporte, como también las muestras de retención o contra muestra, deben permanecer en poder del contratante o estar a su disposición.

2.2.1.10.8 Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos en Salud (CENARES)

El Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos en Salud (CENARES), fue creado el 23 de enero del 2010, como organismo descontrolado del Ministerio de Salud, este se encarga de gestionar el abastecimiento de recursos estratégicos en salud, los cuales engloban a los fármacos, dispositivos médicos y productos sanitarios, de forma oportuna y eficaz para el acceso de toda la población.

- a) Entre sus principales funciones, según la Resolución Ministerial N.º 650-2016/MINSA (Poder Ejecutivo, 2016), para tener un buen abastecimiento de los recursos en salud, esta debe asegurar mecanismo para las intervenciones sanitarias.
- b) Realizar homologación de los recursos cuando sea necesario.
- c) Programar procesos de adquisición de recursos a nivel nacional.
- d) Administrar el almacenamiento y distribución de los recursos.
- e) Administrar la asignación de los recursos.
- f) Gestionar la nacionalización o desaduanaje de recursos adquiridos cuando corresponda.
- g) Desarrollar mecanismos de mejora continua en los procesos.

Para poder cumplir con estos objetivos, CENARES los realiza mediante 3 procesos:

- a) Procesos estratégicos: Encargado de gestionar la calidad, el planeamiento, los presupuestos y el control interno.
- b) Procesos Misionales: Encargado de las programaciones, adquisición, donaciones, almacenamiento y distribución de los recursos.

- c) Procesos de Soporte: Encargado de la gestión documental, legal, administrativa y financiera.

Balbín D., et al (2020 Universidad ESAN, Perú) Con el Decreto de Urgencia N.º 007-2019 (Poder Ejecutivo, 2019) y su reglamento el D.S. 026-2019-SA, de MINSA a través del CENARES ejerce las funciones de operador logístico para el abastecimiento público de los recursos estratégicos en salud.

En América Latina, como parte de la política nacional de medicamentos, El 8 de enero de 2020, el gobierno de Chile aprobó la Ley referida a la Central del Servicio Nacional de Salud (CENABAST), de los cuales entra en vigor el 6 de abril del mismo año y pretende introducir más competencia en el mercado y reduciendo los precios de los medicamentos, ya que permite a las farmacias privadas comprar de esta manera, compre medicamentos utilizando el sistema de adquisición de CENABAST

Las autoridades pueden introducir, comprar y distribuir activamente, la ley establece que se debe constituir un vínculo de comercialización, el cual será considerando la Normativa Relevante (Ministerio de Salud de Chile, 2020).

Bajo el nuevo modelo de trabajo, a partir de 2020, el CENARES será responsable de los medicamentos están disponibles en el punto de atención, no solo en las tiendas. En general, CENARES se esfuerza por lograr su objetivo principal de apoyo mejorando la eficiencia de los sistemas de salud, poniendo a las personas en primer lugar de enfermedades con acceso oportuno a medicamentos e infraestructura moderna e interconectados.

2.2.1.10.9 La rotación en las diferentes generaciones

En el ambiente laboral se comparte labores con diferentes generaciones como se detalla en la (Figura 16)

El Diccionario de la Real Academia Española (2022), define por generación lo siguiente:

Un grupo de personas que nacieron a una edad similar y recibieron educación, influencias culturales y sociales similares y que comparten alguna actitud común en el pensamiento o la creación.

Gonzales J., (2018 Universidad EAFIT, Colombia) Menciona el estudio de Kertzer (1983): La palabra generación se relaciona con parentesco; asociaciones con pares, el mismo momento histórico, la misma etapa de la vida, como la juventud, la madurez o la vejez (p. 193), también puede relacionarse con el número de puntos o desde una historia positivista o romántica Visión de perspectivas, el primero de los cuales existe un concepto lineal y

mecánico de patrimonio (año determinado, elementos sociales e históricos comunes) y el otro está relacionado con la experiencia, el comportamiento, las costumbres, se pueden identificar.

Cajal M., (Pag web España 2022) también lo define de la siguiente manera: una generación se refiere a un grupo superpuesto de personas cuyo nacimiento, crecimiento y desarrollo están influenciados por el entorno social, cultural y económico de la época.

Figura 16

Taxonomía de Generaciones

NOMBRE DE LA GENERACIÓN	MARCO TEMPORAL EN ESPAÑA	POBLACIÓN DE LAS GENERACIONES *	CIRCUNSTANCIA HISTÓRICA	RASGO CARACTERÍSTICO
Generación Z	1994 - 2010	7.800.000	Expansión masiva de internet	 Irreverencia
Generación Y millennials	1981 - 1993	7.200.000	Inicio de la digilitación	 Frustración
Generación X	1969 - 1980	9.300.000	Crisis del 73 y transición española	 Obsesión por el éxito
Baby Boom	1949 - 1968	12.200.000	Paz y explosión demográfica	 Ambición
Silent Generation Los niños de la posguerra	1930 - 1948	6.300.000	Conflictos bélicos	 Austeridad

Nota: Tomado del Diario la Vanguardia, artículo: Descubre a qué *generación perteneces según tu fecha de nacimiento*

(<https://www.lavanguardia.com/vivo/20180408/442342457884/descubre-que-generacion-perteneces.html>)

Agrupar e identificar los tipos de cada generación puede ser muy útil para comprender cómo se enfrentan a los eventos u operan en diferentes entornos para que sus características puedan adaptarse a niveles más altos de éxito.

Descripción de la característica de las diferentes generaciones referenciadas por Pew Research Center:

2.2.2.1 Generación Baby Boomer: estas son las personas nacidas después de la Segunda Guerra Mundial de 1946 a 1964, es decir, que actualmente tienen entre 56 y 74 años aprox. y que se les llamó de esta manera por el aumento de la tasa de natalidad que se observó en este periodo.

Dentro de los tipos de generaciones, también podemos hablar de una generación anterior muy envejecida denominada la generación silenciosa y que abarcaría aproximadamente los que nacieron entre 1928 y 1945.

2.2.2.2 Generación X: La generación X son las personas nacidas entre 1965 y 1980, por lo que actualmente tienen entre 40 y 55 años. Han vivido el nacimiento de internet y la incorporación de la mujer al mercado de trabajo de forma más activa.

2.2.2.3 Generación y/o Millennials: que son aquellas nacidas entre 1981 y 1996, es decir, que tienen entre 24 y 39 años aprox. No conciben la vida sin tecnología.

2.2.2.4 Generación Z o Centennials: son las personas cuya generación es posterior a los millennials y que también se denomina postmillennial o iGen. Comprende el periodo de 1997 a 2012 (23 a 8 años) caracterizado por su independencia y preferencia por emprender.

2.2.2.5 Generación Alfa: Esta es un tipo de generación que corresponde a fechas más recientes y es la que se considera 100% digital, ya que nacen ajenos a muchos aspectos del ámbito analógico.

2.2.2.6 Generación Baby Boomers (56-74 años):

Características de las generaciones Baby Boomer:

Reciben este nombre por haber nacido en una época de incremento en las tasas de la natalidad.

- Viven un cambio en el modelo tradicional con el comienzo de la incorporación de la mujer al mercado laboral.

- El trabajo es de gran importancia, son comprometidos, fieles a su vida profesional y buenos para crear equipos.
- Acostumbrados a trabajar durante muchos años de su vida en la misma empresa.
- Ven como mentores a los Millennials, ya que les enseñan y les dan ideas creativas.
- Además, su preocupación por el aspecto físico y la vida saludable hacen que los clubs de salud y deportivos miren hacia este segmento.

El cuadro adjunto refiere a estadísticas elaboradas por el INEI, referente a la variación del empleo periodo 2022, donde podemos apreciar de manera clara la alta rotación del sector menor a 30 años representadas por las generaciones “Z” e “Y”.

Figura 17

Variación Mensual y Anual del empleo por edad en el sector privado en el Perú de 101 a más trabajadores

PERÚ: VARIACIÓN MENSUAL Y ANUAL DEL EMPLEO POR GRUPO DE EDAD EN EL SECTOR FORMAL PRIVADO DE 101 A MÁS TRABAJADORES, FEBRERO 2015 - OCTUBRE 2022
(Variación porcentual)

AÑO Y MES	Variación mensual (%)			Variación anual (%)		
	Total	Jóven (hasta 29 años)	Adulto (30 a más años)	Total	Jóven (hasta 29 años)	Adulto (30 a más años)
2022 ENE.	-2.1	-0.5	-2.9	13.4	18.1	10.9
FEB.	-4.0	-7.4	-2.1	13.7	18.8	11.2
MAR.	-0.9	-3.3	1.3	12.8	18.0	10.4
ABR.	-0.5	-3.9	1.0	10.9	13.4	9.8
MAY.	0.7	-0.1	1.0	9.9	11.3	9.3
JUN.	-2.8	-1.9	-3.3	4.9	6.1	4.3
JUL.	6.7	7.6	6.3	8.4	8.1	8.6
AGO.	4.7	8.2	3.0	7.8	6.6	8.5
SET.	3.6	4.3	3.3	10.7	7.5	12.5
OCT.	0.1	-0.3	0.3	4.0	1.1	6.0

Nota: Actualizado al 25 de diciembre de 2022.

Fuente: MTPE - DGETIC. Planilla Electrónica (T-Registro, PLAME).

Elaboración: MIIPE - DGPE - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción Social, *Estadísticas sobre la variación mensual y anual del empleo por edad en el sector formal privado (2022)* – (<https://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/estadisticas-de-empleo/>)

2.2.2 Gestión Comercial

IntraMed (2007), La gestión comercial en una empresa farmacéutica afectada por la rotación de personal es fundamental para el éxito y la rentabilidad de la organización. La empresa debe implementar programas efectivos de retención de talentos, sistemas de evaluación de desempeño regulares y efectivos, y estrategias de motivación para mantener la moral y la satisfacción laboral de los empleados. De esta manera, la empresa puede minimizar los efectos negativos de la rotación de personal y garantizar el éxito y la rentabilidad a largo plazo.

2.2.2.1 Definición

Milán (2020) plantea que la gestión comercial representa un proceso de reconocimiento de la situación actual de la organización, a partir del cual se determinan planes de acción que conllevan al desarrollo de ventajas competitivas y el aprovechamiento de las ventajas comparativas de la organización.

La gestión comercial es básicamente “la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado”.

La gestión comercial es aquella función que comprende todas las acciones diseñadas con el objetivo de dar a conocer la propuesta comercial de la empresa.

2.2.2.2 Importancia en la gestión comercial

Pineda J. (2021), En este estudio hace referencia a un estudio de Torres (2014) quien considera que: La verdadera esencia de la gestión comercial es gestionar personas en este ámbito en las actividades de marketing de una empresa. En recursos humanos, esta es la responsabilidad más importante e incluye todo, desde reclutar, seleccionar, capacitar y motivar a los vendedores hasta evaluar su desempeño y determinar las acciones correctivas necesarias para que los vendedores se desempeñen adecuadamente. El Gerente de Ventas es responsable de la estrategia de planificación del plan de ventas de acuerdo con la región o región, y de analizar los resultados y signos de mejora y oportunidades a medida que se presenten.

2.2.2.3 Diagnóstico de la gestión comercial

Según Galeano J, (2021), El diagnóstico de gobierno corporativo es una herramienta que permite a una organización determinar la situación actual en relación con los distintos aspectos que componen el gobierno corporativo, luego identificar las acciones a realizar y definir un plan de acción a seguir. Diseñado para lograr objetivos específicos.

Figura 18

Modelo Ventajas y Desventajas de la Rotación del Personal



Nota: Galeano J. et al (2021) Estrategia de gestión comercial, para la organización Holly Cocktails, tomado de: Diagnóstico Comercial (p.1), por Grupo Zona México(2018).

2.2.2.4 Plan comercial de ventas

Galeano J., et al. (2021 UCP, Col), Explican que la planificación de ventas es necesaria para definir el crecimiento de la empresa, fijar metas realistas y concretas para el equipo comercial y prepararse logística y humanamente para incrementar las ventas. La planificación de ventas consiste en “el análisis, ejecución y control de los planes destinados a crear, establecer y mantener el beneficio mutuo en la relación de la empresa con los clientes con el fin de cumplir con el presupuesto asignado” (Soto, Ruíz & Echavarría, 2012, citado en Moya, 2015, págs. 38. p.).

2.2.2.4.1 Canales Comerciales empresa farmacéutica

Castillo E., et al (2012), Lo proporciona el fabricante (productor) para los consumidores (usuarios finales) de los productos obtenidos, estos son grupo de empresas o individuos que han adquirido una propiedad o participado en su propiedad, también participan en la transferencia, cuando se transfiere un bien o servicio del fabricante desplazándose a los consumidores o usuarios industriales.

Los canales comerciales son todos los medios de marketing, para hacer llegar los productos a los consumidores en la cantidad adecuada en el momento adecuado y el precio más conveniente.

Un canal de distribución es un grupo de empresas e individuos que poseen un bien o servicio conforme se transfiere del productor al consumidor o usuario industrialmente.

2.2.2.4.2 Función de los Canales Comerciales

Una función de distribución es un conjunto de operaciones que permiten una transferencia de productos y servicios pasan del estado final de producción al estado de compra y consumo.

Los canales de distribución mueven los bienes de los productores a los consumidores y ahorran las diferencias clave en tiempo, espacio y propiedad que separan bienes y servicios Los que los usarán.

Los miembros del canal de distribución desempeñan funciones claves como:

- a) **Investigación:** reúnen información necesaria para planear y facilitar el intercambio.
- b) **Promoción:** desarrollan y difunden mensajes persuasivos acerca del producto o una oferta. **Contacto:** encuentran a los compradores potenciales y comunicarse con ellos.
- c) **Adaptación:** dan forma a las ofertas y ajustar el producto a las necesidades y exigencias del consumidor. Para ello se necesitan actividades como fabricación, clasificación, ensamblado y empaque.
- d) **Negociación:** tratan de llegar un acuerdo y encontrar un precio mutuamente satisfactorio con el fin de que se efectúe la transferencia de propiedad o posesión.
- e) **Distribución física:** transportan y almacenan los bienes.
- f) **Financiamiento:** adquieren y utilizan los fondos para cubrir los costos del trabajo del canal.
- g) **Aceptación de riesgos:** asumen el riesgo que implica realizar las funciones propias del canal de distribución.

2.2.2.5 Componentes de una estrategia de gestión comercial

Galeano et al. (2021, UCP, Col) y Vélez et al. (2015) plantean que la gestión comercial de una organización se estructura a partir de los siguientes elementos:

- a) **Catálogo de productos:** Es necesario definir de manera concreta el portafolio de productos o servicios que oferta la empresa.
- b) **Segmentación:** Se debe segmentar el mercado objetivo de acuerdo con variables demográficas y geográficas.
- c) **Enfoque de ventas:** Esto de acuerdo con los tipos de venta denominados uno a uno (Enfoque altamente diferenciado), relacional (Soluciones diferenciadas para el segmento) y transaccional (Soluciones genéricas).
- d) **Orientación de la venta:** Se define de manera concreta a quien va dirigido el proceso de venta, cliente final o distribuidores.
- e) **Tipo de ventas:** Se define si es de tipo personal, telefónica o virtual, por catálogo o algún otro medio.

- f) **Decisión de canal:** Es necesario definir a través de qué canales se realizarán las ventas y los procesos de comunicación con el cliente.
- g) **Políticas de precio:** Consiste en la definición del precio de acuerdo con las políticas de la empresa y la estrategia comercial que se quiera manejar, si estar por encima, por debajo o a nivel del mercado.
- h) **Tipo de vendedor:** Si es externo o interno, así como sus características.
- i) **Ejecución comercial:** Se refiere a la estructuración del flujo de procesos de la actividad comercial desde su inicio hasta su final, yendo desde el primer contacto con el cliente hasta el servicio posventa.
- j) **Determinación del tamaño de la fuerza de ventas:** Es necesario determinar cuál es la necesidad de vendedores para atender la demanda esperada, así como también se debe efectuar una distribución de cargas equitativas y que resulten eficiente sin sobrecargar sus capacidades.
- k) **Remuneración de la fuerza de ventas:** Es necesario definir el modo en que serán remunerados los vendedores con el fin de asegurar un desempeño eficiente de sus funciones.
- l) **Pronóstico de ventas:** Es necesario proyectar la demanda esperada de la organización a un horizonte de planeación amplio que permita definir de manera adecuada los anteriores elementos.

2.2.2.6 Retención de talentos

Según Joglar N. (2014, Universidad Panamericana, México), La retención de talento es fundamental para cualquier empresa que quiera tener éxito en el mercado farmacéutico. La rotación de personal puede ser perjudicial para una empresa, especialmente en la industria farmacéutica, donde los empleados requieren un alto nivel de conocimientos y habilidades especializadas. Las empresas deben implementar programas efectivos de retención de talentos, como capacitación y desarrollo profesional, programas de incentivos y beneficios, y un buen ambiente de trabajo.

Jackute I. (2013–UPC Cartagena Col) hace entender en su estudio: "El primer paso importante para mantener un alto rendimiento es cumplir con sus expectativas". Para hacer esto, es relevante entender lo que estas personas quieren de su negocio. Por lo tanto, este último se ve obligado a estudiar y averiguar qué motiva a los empleados calificados, cuáles son sus necesidades y cuáles son las capacidades de la empresa para satisfacer estas necesidades. Quizá por eso la palabra reserva siempre se asocia a motivación. Muchos

autores han tratado de tener en cuenta la diversidad de las necesidades humanas. La teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow es una de las teorías más representativas y de mayor ayuda para comprender lo que quieren las personas competentes.

Para Maslow, las necesidades humanas se ordenan en pirámides según su importancia en el comportamiento humano. El autor cree que las personas primero intentarán satisfacer las necesidades básicas y, una vez satisfechas estas necesidades, se centrarán en satisfacer las necesidades de nivel superior. La medida en que deben satisfacerse las necesidades en cada nivel antes de que la conducta ya no esté motivada depende de las características psicológicas y emocionales del individuo. En la parte inferior de la pirámide se encuentran las necesidades más bajas y comunes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la parte superior se encuentran las necesidades más complejas y razonables (necesidades secundarias).

Figura 19

Modelo Estrategias retención de talento



Nota: Irmante| J., (2013) Retención del talento en el ámbito empresarial: un estudio exploratorio en empresas de la región de Murcia

2.2.2.7 Gestión de desempeño

(Pereda y Berrocal, 1999: 261, citado por Cuadrado S., 2014-UPIC, Madrid Es), La gestión del desempeño es otra área importante del gobierno corporativo en las empresas farmacéuticas que está influenciada por los ingresos. Las empresas deben asegurarse de que los empleados tengan claras sus expectativas y objetivos laborales, así como su desempeño individual. Se debe implementar un sistema de evaluación del desempeño

regular y efectivo que proporcione retroalimentación constructiva y oportunidades de mejora para motivar a los empleados y mejorar su desempeño.

Inicialmente, se partirá de la definición de "desempeño del trabajo" tal como lo entiende la RAE como "el desempeño de funciones propias de una profesión, cargo u oficio", es decir, hacer trabajo, unidimensional, cuantitativo y cualitativo. Para entender rápidamente este término, es necesario saber que con rendimiento también podemos entender desempeño, desempeño, desempeño e incluso beneficios como sinónimos. Por otra parte, igualmente, considerando el concepto de valoración, la RAE lo describe como "la función y efecto de la valoración", es decir, "la función y efecto de tasar, valorar o calcular el valor de algo". El "algo" general al que se refiere la RAE puede, por supuesto, incluir el desempeño, por lo que podemos relacionar los dos conceptos en términos de evaluación del desempeño. Así, la evaluación del desempeño o "performance appraisal" en inglés, en palabras de Puchol (2007: 299), es "un proceso continuo, sistemático, orgánico y en cascada para emitir juicios sobre el trabajo diario del personal de la empresa. Reemplazar juicios aleatorios y multicriterio

2.2.2.8 Motivación de personal

Yana M, (2019 – Universidad Alas Peruanas, Perú) en su referencia de Herrera (2016), La motivación del personal es fundamental para mantener la moral y la satisfacción laboral de los empleados. La empresa debe entender las necesidades y motivaciones de sus empleados y desarrollar estrategias de motivación efectivas, tales como la creación de un ambiente laboral positivo, la oferta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, y el reconocimiento y recompensa del desempeño sobresaliente

Joglar N., (2014-Universidad Panamericana, México), en referencia a la investigación de (Gareth R. Jones, 2006), indica que cuando se trata de capital humano, se debe poner más énfasis en la motivación como un tema clave para comprender el comportamiento humano y gestionarlo adecuadamente.

En este contexto, la motivación será definida desde la perspectiva de la psicología y la administración como "la fuerza psicológica que determina la dirección del comportamiento humano en una organización, el grado de esfuerzo personal y el grado de perseverancia frente a frente". Un paso en la barricada (Gareth R. Jones, 2006).

La motivación es una parte importante de la gestión porque explica por qué las personas en una organización se comportan como lo hacen. Dado que todas las personas son

diferentes y las necesidades de todos son diferentes, el proceso de motivación es el mismo. Trasladar la motivación al entorno laboral La motivación puede variar en función de los valores, objetivos y capacidades del empleado, por lo que es importante realizar un correcto diagnóstico para saber desde el principio cuál es el mejor proceso motivacional para alcanzar los objetivos deseados. Todos los empleados.

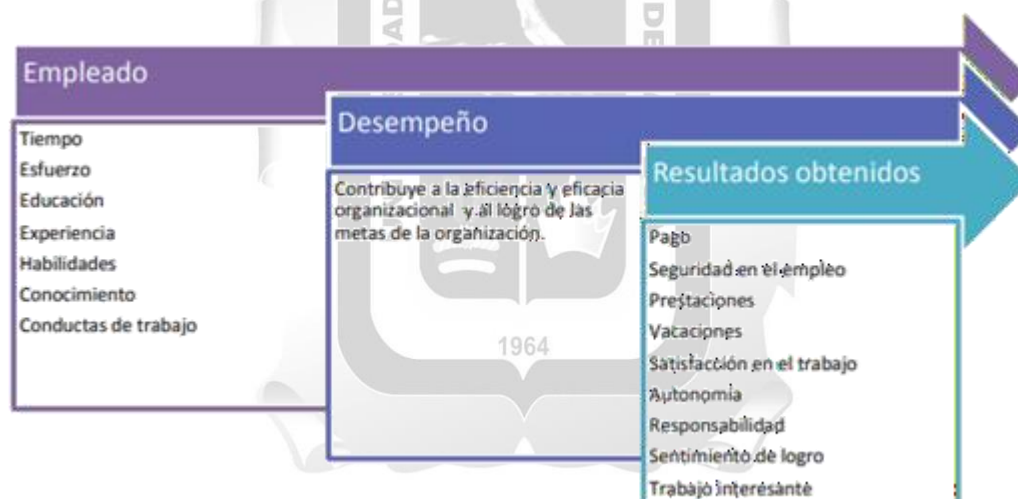
Conocemos dos tipos de motivación:

- a) Los comportamientos por motivación intrínseca: son aquellos que se ejecutan por el valor en sí.
- b) Los comportamientos por motivación extrínseca: son aquellas conductas a las que se incurre para adquirir premios sociales o materiales.

Vinculando como se integra la motivación de la persona con la organización se puede resumir de la siguiente manera.

Figura 20

Integración de la motivación de la persona en la organización



Nota: Joglar N., “Motivación y reconocimiento a empleados” (Gareth R. Jones, 2006)

2.2.2.9 Clima laboral

Abanto B., (2017, universidad Garcilaso de la Vega, Perú), mencionando en su investigación el concepto de Trigine (2012) El entorno laboral es un concepto con una rica tradición investigativa y de investigación, de estudio de los factores humanos en las empresas y organizaciones, las que atraviesan por razones bien conocidas, el clima laboral es un indicador esencial de la vida de las personas.

Una empresa constreñida por varios problemas: de la normativa, interna operación, condiciones ergonómicas en el lugar de trabajo y equipo usando la actitud del personal

equipos, estilos de liderazgo, gerentes y jefes, salarios y pagos hasta que todos estén comprometidos y satisfechos.

El trabajo que hace sin pasar por una larga lista de factores, impacto y foco en el clima o ambiente de trabajo (p.275)

Así también en la misma investigación se menciona el concepto de Bordas (2016), El clima laboral es un ambiente de trabajo caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles, relativamente estables, presentes en una determinada organización y que influyen en las actitudes, motivación y comportamiento de sus integrantes y, por ende, en el desempeño de la organización. Por tanto, la percepción y la descripción se miden desde la perspectiva del desempeño, estudiando su percepción y descripción o mediante la observación y otras medidas objetivas. Incluso reflejan el estado de la organización en cualquier momento, el ambiente de trabajo puede cambiar, y ya que los propios integrantes, pero sobre todo los líderes de la organización son los agentes de cambio más importantes, la influencia del ambiente de trabajo

El comportamiento de las personas que trabajan en las organizaciones y su relevancia para la investigación porque es un buen predictor de la satisfacción laboral y los niveles de compromiso en las organizaciones.

Así como la productividad, la eficiencia y el rendimiento empresarial. Bordas, por su parte, se centra más en aspectos percibidos como la motivación, el comportamiento, las actitudes, como explica Triginé, quien dice que todos los factores son importantes, en lugar de centrarse en uno solo, como indica Bordas. Sin embargo, todos coinciden en que es un buen predictor de productividad y eficiencia.

Concluyendo, El clima laboral se refiere al ambiente psicológico y emocional que se vive en una organización, y que influye en el bienestar, la motivación y el desempeño de los empleados. Un buen clima laboral implica una cultura organizacional que promueve el respeto, la confianza, la colaboración, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos de manera constructiva.

Por otro lado, un mal clima laboral puede generar tensiones, estrés, conflictos, falta de motivación y desconfianza entre los empleados, lo que puede afectar negativamente la productividad y la calidad del trabajo. Es importante que las empresas se preocupen por mantener un buen clima laboral, lo que puede lograrse mediante la implementación de políticas y prácticas adecuadas, y fomentando una cultura organizacional positiva.

El clima laboral se refiere al ambiente psicológico y emocional que se vive en una organización, y que influye en el bienestar, la motivación y el desempeño de los empleados.

Un buen clima laboral implica una cultura organizacional que promueve el respeto, la confianza, la colaboración, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos de manera constructiva.

Por otro lado, un mal clima laboral puede generar tensiones, estrés, conflictos, falta de motivación y desconfianza entre los empleados, lo que puede afectar negativamente la productividad y la calidad del trabajo. Es importante que las empresas se preocupen por mantener un buen clima laboral, lo que puede lograrse mediante la implementación de políticas y prácticas adecuadas, y fomentando una cultura organizacional positiva.

2.2.2.9.1 Componentes Subjetivos y Objetivos del Clima Laboral

a) **Componentes Subjetivos:** El componente subjetivo se basa principalmente en los valores del individuo, su motivación percibida, actitud y todo lo relacionado con el equipo de trabajo. Entre ellos tenemos los siguientes componentes:

- **Autonomía:** a diferencia del trabajo controlado por un jefe, la autonomía es el grado en que un empleado se siente cómodo tomando decisiones y puede controlar su trabajo.
- **Participación:** Se relaciona con la participación de todos en un tema de su campo.
- **Liderazgo:** Este aspecto está relacionado con el estilo de gestión de equipos del líder individual, lo que puede influir mucho en cada individuo y determinar la medida en que existe el clima de trabajo en la empresa.
- **Comunicación:** La comunicación es la parte más importante porque si no sabemos escuchar, no seremos capaces de entender lo que piensa el otro o lo que espera de nosotros, dando lugar a malas relaciones, malas decisiones, desalineación, etc.

b) **Componentes Objetivos:** Estos componentes están más enfocados a las instalaciones, al equipo y a la maquinaria, dentro de este grupo tenemos: Componentes Objetivos: Estos componentes están más enfocados a las instalaciones, al equipo y a la maquinaria, dentro de este grupo tenemos:

- **Condiciones físicas en el sitio de trabajo:** este grupo considera la iluminación, el saneamiento, los lugares de trabajo, ya que afectan el clima en el que trabajan y si los empleados no están contentos.
- **Remuneración o salario:** La mayoría de los trabajadores consideran que el salario es el factor más importante en su bienestar, nivel de vida y

reconocimiento, por lo que valoran más un sitio de trabajo si satisface sus necesidades que cualquier otra cosa. Insatisfacción con el ambiente de trabajo, insatisfacción con uno mismo.

- **Diseño de puesto de trabajo:** Un buen ambiente de trabajo prevalece si la empresa tiene un buen plan de trabajo y los empleados miden su carga de trabajo, evitan dudas y determinan sus propias responsabilidades.
- **Procesos, Procedimientos y Habilitadores:** Cuando ciertos procedimientos son altamente efectivos, además del equipo y la tecnología, los asociados sienten que están haciendo el trabajo sin problemas e incluso pueden innovar y mejorar sus funciones.

2.2.2.9.2 Importancia del Clima Laboral:

En la misma investigación, el autor menciona al investigador Clemente (2017), donde define este punto como, el entorno o espacio en el que el capital humano realiza actividades. Es un aspecto muy importante en la organización, porque los empleados reflejan cómo los trata la organización, es decir, sobre cada empleado representa a la empresa cliente, mejor el asociado dice que si el cliente nota que el asociado, las organizaciones los tratan mal, los clientes crean juicios generales, espontáneos de empresas, no socios comerciales, que son la causa, la organización debe hacer arreglos para los contribuyentes para obtener un mejor rendimiento.

El clima laboral es de gran importancia en cualquier organización, ya que puede afectar significativamente el bienestar y la productividad de los empleados. A continuación, se presentan algunas de las razones por las que el clima laboral es importante:

- a) **Mejora el bienestar de los empleados:** Un buen clima laboral puede mejorar la satisfacción y el bienestar de los empleados, lo que a su vez puede mejorar su calidad de vida y su salud mental.
- b) **Fomenta la motivación:** Un ambiente de trabajo positivo y colaborativo puede aumentar la motivación y la implicación de los empleados en su trabajo, lo que puede mejorar la productividad y la calidad del trabajo.
- c) **Incrementa la retención de talentos:** Los empleados que se sienten valorados y respetados en su trabajo son más propensos a permanecer en la organización y a contribuir al éxito a largo plazo de la empresa.

- d) **Mejora la comunicación:** Un buen clima laboral puede mejorar la comunicación entre los empleados y los líderes de la organización, lo que puede reducir los malentendidos y los conflictos.
- e) **Promueve la innovación:** Un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso puede fomentar la creatividad y la innovación, lo que puede mejorar la competitividad de la organización.

Figura 21

Clima laboral, el factor de éxito de las compañías



Nota: APACHE parte de LLYC, Clima laboral: *El factor de éxito de las compañías* (2022) (<https://apachedigital.io/>)

2.2.2.9.3 Características del Clima Laboral:

Abanto B., (2017, universidad Garcilaso de la Vega, Perú), en su investigación considera diez características, de Enciclopedia de Características (2017):

- a) **Ambiente físico:** define el espacio físico compartido por todos los integrantes de la empresa; es decir, un entorno donde convive el trabajo
- b) **Entorno Social:** Definido por otros en el mismo departamento o empresa; es decir, los mismos trabajadores de distintas regiones conforman el entorno social
- c) **Estructura:** Determina la estructura organizativa que es común a todos los integrantes de la empresa, incluyendo el estilo de dirección, forma, horario,

alojamiento, etc. Aquí discutimos todas las características comunes que los socios de cooperación pueden tener

- d) **Comportamiento Organizacional:** Determina el impacto del comportamiento de los empleados en una determinada organización, apunta a alcanzar metas, mide la eficiencia, la productividad, etc.
- e) **Comunicación:** Este aspecto es fundamental en el entorno laboral, ya que pretende fomentar el respeto mutuo, la confianza, la empatía, el ingenio, etc. comunicación. Crear un ambiente agradable y conseguir los objetivos marcados.
- f) **Motivación:** Además de las condiciones de trabajo agradables, la cultura organizacional también juega un papel aquí. Las fechas especiales pueden ofrecer obsequios, bonificaciones, incentivos a la producción, pago de horas extra, etc.
- g) **Liderazgo:** Los líderes deben ser leales a los empleados, generar confianza y al mismo tiempo motivarlos para que se sientan motivados a alcanzar sus metas.
- h) **Imagen:** si no es con la empresa, es similar no solo para el grupo, sino también la sensación de que la combinación se identifica y genera.
- i) **Capacitación:** Va de la mano con la motivación, ya que la empresa no solo busca motivarlos, sino también capacitarlos para que confíen en sus conocimientos y enriquezcan su capital cultural.
- j) Abanto B., (2017, universidad Garcilaso de la Vega, Perú) Fijados en varios momentos, ya sea semestral o anual, se evalúan las metas alcanzadas para resaltar fortalezas y buscar oportunidades de mejora.

2.2.2.9.4 Tipos de Clima Laboral:

Abanto B., (2017, universidad Garcilaso de la Vega, Perú), en su investigación también considera en este punto a Likert, (1965) citado por Arnoletto, (2004) “Propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales

- a) **Sistema I Autoritarismo explotador:** En este clima, hay una evidente falta de confianza en los empleados. La mayoría de las metas y decisiones las toma la gerencia y se distribuyen de acuerdo con una función puramente de arriba hacia abajo. Los empleados tienen que trabajar en un ambiente de miedo, amenazas, castigos y bajos salarios, y la satisfacción de las necesidades queda en el nivel de seguridad y psicológico. Las pocas relaciones que existen entre superiores y subordinados se basan en la desconfianza y el miedo. Aunque los procesos de

control están fuertemente centralizados en la parte superior, a menudo se crea una organización informal que eventualmente entra en conflicto con la organización formal. Esta atmósfera genera un ambiente estable e informal donde la comunicación entre la gerencia y los empleados existe solo en forma de pautas e instrucciones específicas.

- b) **Sistema II Autoritarismo Paternalista:** Este tipo de liderazgo tiene confianza flexible en sus empleados. La mayoría de las decisiones se toman en el nivel superior, pero algunas se toman en los niveles inferiores. Las recompensas y, a veces, el castigo son métodos utilizados para motivar a los empleados. La relación entre un superior y un subordinado se basa en la benevolencia del superior y la preocupación del subordinado. Aunque el proceso de control siempre está centralizado en el nivel más alto, a veces se delega a los niveles medio e inferior. Puede surgir una organización informal, pero no necesariamente sirve al propósito formal de la organización. En tales circunstancias, la dirección juega un papel importante en la satisfacción de las necesidades sociales de los empleados, pero los empleados dan la impresión de que están trabajando en un entorno estable y estructurado.
- c) **Sistema III Consultivo:** Cambio de dirección en un entorno de consultoría que confía en sus empleados. Las políticas y decisiones generalmente se toman al más alto nivel, pero a los subordinados se les permite tomar decisiones más específicas en los niveles más bajos. Los castigos ocasionales, las recompensas y cualquier participación se utilizan para motivar a los empleados; también se trata de satisfacer su necesidad de respeto y prestigio. Hay una interacción moderada entre superiores y subordinados, y suele haber un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo, con niveles de responsabilidad más altos y bajos. Una organización informal puede crecer, pero puede negar o resistir el propósito de la organización. Este tipo de clima crea un clima muy dinámico donde el liderazgo toma la forma de metas alcanzables.
- d) **Sistema IV participación en grupo:** La gerencia confía en sus socios comerciales. La toma de decisiones se valora en toda la organización y está bien integrada en todos los niveles. La comunicación no es solo vertical, sino también horizontal. Motivar a los empleados a través del compromiso y la participación, estableciendo objetivos de rendimiento, midiendo el rendimiento frente a los objetivos y mejorando los métodos de trabajo. Existe una relación de amistad y confianza entre

superiores y subordinados. Hay muchas áreas de responsabilidad alineadas en el nivel de control y una participación muy fuerte en los niveles inferiores. La organización formal e informal suele ser la misma. En resumen, todos los empleados y todos los gerentes forman un equipo de trabajo para lograr los objetivos organizacionales formulados en forma de planificación estratégica.

Figura 22

Recomendaciones para crear un Clima laboral de productividad



Nota: Instituto Europeo de Inteligencia Eficientes *IEIE* (2022) (<https://www.ieie.eu/como-crear-un->)

2.2.2.9.5 El elemento clave de la inteligencia emocional

Instituto Europeo de Inteligencia Eficientes *IEIE* (2022 página web – España) La amabilidad es una habilidad clave de la inteligencia emocional. Se desarrolla en la primera infancia y se refuerza en el hogar y la escuela. Pero no solo se enseña, hay que ponerlo en práctica para que siga siendo parte de nuestra vida y no solo una cortesía. Ahora más que nunca, cuando la situación mundial parece estar sumándonos en una ola de odio, dolor, tristeza y rechazo a nivel político; Además de las condiciones de salud que enfrentamos en todo el mundo, es responsabilidad de todas las organizaciones cuidar la salud emocional de sus empleados para que puedan desarrollar suficiente confianza en sus empleados para superar todos estos desafíos globales.

2.2.2.10 Capacitación del Personal:

Encarnación F., (2011, Universidad técnica de Ambato – Ecuador), Es importante que el personal de la farmacia tenga el conocimiento necesario sobre los productos y servicios que ofrecen, así como habilidades en atención al cliente para mejorar la experiencia del cliente en la farmacia.

2.2.2.11.1 Definición de capacitación:

Según Asodefense (2010: Internet), La formación se entiende como un todo un proceso organizado relacionado con la educación no formal e informal en virtud de lo dispuesto en la Ley General de Educación, que tiene por objeto ampliar y complementar la educación básica, generando conocimiento, desarrollo de habilidades y cambio de actitud para aumentar capacidad individual y colectiva para contribuir a la resolución de tareas.

Instituciones que atienden al público de la mejor manera posible para funcionar con eficacia, estado y desarrollo personal en general. Esta definición incluye el proceso de formación entendido como tal, hay metas específicas para desarrollar y fortalecer una ética basada en el servicio público, en los principios de las funciones administrativas.

Los cursos informativos no están incluidos en las actividades educativas, se aplica a la finalización de los niveles de educación secundaria, terciaria y de posgrado.

La capacitación es un proceso, no un curso aislado e independiente. Debe ser adaptado al dispositivo y el manual adecuado que se esfuerza por el crecimiento humano en el medio ambiente, el contenido de la capacitación debe ser integral para complementar el conocimiento. Necesario para fortalecer la correcta capacidad de trabajo.

2.2.2.11.2 Objetivos de la capacitación:

- a) La educación y formación de los servidores públicos está enfocada al desarrollo sus competencias, habilidades, competencias, valores y competencias básicas, y para mejorar su efectividad individual, de equipo y organizacional, empodérelos para que lo hagan proporcionar desarrollo profesional del personal y mejora de la entrega servicios.
- b) En el marco de las políticas desarrolladas por los departamentos administrativos funcionales, los departamentos gubernamentales y las unidades de personal desarrollarán planes y programas de capacitación. Alcanzar estos objetivos de acuerdo con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.

- c) Programas de formación y capacitación de las instituciones públicas territoriales, Puede desarrollar, validar y evaluar ESAP de acuerdo con solicitudes de los organismos pertinentes. Si esto no es posible, una unidad o ESAP puede ofrecer capacitación debidamente acreditada por esta.

2.2.2.11.3 Plan de capacitación:

- a) **Cómo elaborar de un plan y programas de capacitación:** Se estructura un plan de programas con base en los resultados obtenidos del diagnóstico.

b) **Elementos de un programa:**

- Datos generales de la organización. Nombre, dirección, registro ante el IMSS y RFC, etc. Puestos de trabajo que involucra.
- Número de trabajadores que serán capacitados.
- Perlado de tiempo en que será desarrollado.
- Prioridades de atención
- Eventos para realizar.

c) **Modalidades para impartir capacitación:**

Una vez elaborados los programas y proyectos de formación, el siguiente paso es ponerlos en práctica, es decir, haz los movimientos de entrenamiento. Para este, algunos aspectos antes, durante y después de la materialización del evento.

2.2.2.11 Marketing y Publicidad:

La promoción de productos y servicios a través de diferentes medios de comunicación, como redes sociales, publicidad en medios de comunicación tradicionales, entre otros, es importante para atraer y retener clientes.

2.2.2.11.1 Estrategia de Producto y Marca

Gamarra (2017), afirmó que “los productos se entregan al mercado. Es un medio para satisfacer las necesidades del consumidor” (p. 13).

Metodología de trabajo:

- a) Estrategia de Branding
- b) Estrategia de Producto.
- c) Niveles de Producto.

2.2.2.11.2 Plan Integrado de Marketing:

Un plan de marketing desarrolla una estrategia para diferentes presentaciones. Estas se enfocan en los cuatro elementos del marketing-mix (producto, precio, ubicación y acciones), debe ser tratado como una unidad en una sola unidad.

2.2.2.11.3 Estrategia de precio:

Gamarra (2017, p. 113) afirma que “el precio de comprador es el valor que proporciona, La utilidad que recibe varía” (p. 113).

De acuerdo con la estrategia general de Porter y el segmento objetivo propuesta de valor de toda empresa, el plan de negocios se centrará en la diferenciación del modelo, dadas las ventajas y características se puede posicionar la marca en un nicho de mercado en un corto plazo.

2.2.2.12 Segmentación de Clientes:

2.2.2.12.1 Concepto:

García S., (2019, Universidad del Pacifico, Perú), La segmentación consiste en dividir el mercado en grupos de clientes o segmentos de mercado, homogénea cuya respuesta a los esfuerzos de marketing es la misma o similar a lo largo del tiempo (Rivera Camino y López-Rúa, Industry Marketing: Principios y Apps, 2014, p. 394), El propósito de la partición es concentrar la energía y capacidades de marketing para lograr una ventaja competitiva en los segmentos del mercado. Parece el principio militar de concentrar fuerzas para vencer al enemigo. La concentración de la energía (o poder) de marketing es la esencia de todas las estrategias de marketing y la segmentación del mercado son herramientas conceptuales para lograrlo. (Tomás, 2019).

La industria bancaria tiene muchos clientes, por lo que este es uno de los más importantes existe, por lo que la segmentación se considera una herramienta importante. Su objetivo principal es analizar las diversas necesidades que surgen dentro, en el mercado, la razón principal es que los consumidores de los bienes ofrecidos tienden a diferenciarlos en función de sus gustos y disgustos. (Riveira Camino y López-Rúa, Marketing por Industria: Principios y Aplicaciones, 2014, p.1. 36).

Las medianas empresas son un importante objetivo de mercado para los bancos. Con este sentir, encontrar la mejor manera de desarrollar e implementar una estrategia de marketing Lo mejor para este fin es el cuidado constante de los mercadólogos e investigadores en el sistema bancario. (Namolosu y Cetina, 2013).

Según los resultados del estudio del investigador británico Green, los principales métodos de segmentación del mercado se pueden dividir en dos categorías:

Segmentación a priori y segmentación post hoc. La segmentación a priori supone que hay asociaciones significativas entre las variables demográficas observables del consumidor y sus necesidades específicas. En este caso, el consumidor es asignado con base en algunas

de las variables seleccionadas por el investigador como: edad, género, ingresos, situación socioprofesional, etc. Un ejemplo de lo anterior es la investigación de necesidades de una mujer de 25 a 40 años. (Filip y Ploeșteanu, 2009).

Existen tres tipos de concepto de posicionamiento:

- Funcionales; mejorar los beneficios como consumidor
- Simbólicas: Incrementa condiciones como, imagen propia, significado social, pertenencia y significado efectivo
- Experienciales: Proporciona estimulación sensorial y cognitiva.

2.2.2.12.2 Beneficios de la Segmentación:

Morales Z., (2011, Pontificia Universidad Católica del Ecuador), citando a “Fundamentos de Marketing” de Kotler y Armstrong (2003) expone que:

“Cada comprador tiene sus necesidades y deseos propios, y cada uno constituye un mercado potencial diferente. Al utilizar una segmentación del mercado tan completa, adaptan sus productos y programas de mercadotecnia a las necesidades de cada cliente en especial. Sin embargo, para la mayoría de los vendedores no tiene caso una segmentación completa. En lugar de ello, la mayoría trata de encontrar amplias clases de clientes con diferentes necesidades o respuestas adquisitivas”

Morales explica que el fin del mercado es producir más ganancia, para tal motivo deben diseñarse productos que realmente estén a la altura de la exigencia del mercado, para lo cual existen diferentes formas de concebir la estructura del mercado y obtener la más adecuada.

La segmentación favorece en diseñar una mezcla de mercadotecnia más efectiva.

De acuerdo con el segmento se debe considerar las siguientes características:

- Potencial de beneficio: Implica analizar si el segmento tiene características que hagan posibles un adecuado nivel de rentabilidad.
- Potencial de crecimiento: Esto implica analizar el crecimiento esperado de un segmento, generalmente favoreciendo un segmento con alto potencial de crecimiento, permitiendo que la empresa crezca mientras crece el segmento mismo.
- Competencia: Esto implica investigar a los competidores en cada segmento del mercado, en una industria con una competencia interna intensa puede haber ciertos

segmentos que no son muy competitivos porque la mayoría de los competidores los ignoran o no están interesados en ellos.

- Recursos de la empresa: considerar los recursos y capacidades de la empresa es fundamental
- Barreras de entrada: Depende de los recursos y capacidades requeridas para entrar en el segmento por igual, los segmentos, con altas barreras de entrada y entrada difícil y costosa son más rentables.

Otras ventajas de este tema radican en:

- Posibilidad de combinar variables.
- Posibilidad de usar datos de los consumidores.
- Focalizar mejor la estrategia de marketing.
- Elaborar estrategias de nivel nacional e internacional.
- Identificar las necesidades de los clientes.
- Las empresas medianas pueden crecer más rápido obteniendo posición sólida en los segmentos.
- Selección de canales de distribución y de comunicación sin más eficientes.

2.2.2.12.3 Metodología:

Debemos seguir los siguientes pasos para posicionar un producto:

- Segmentación del mercado.
- Evaluación del interés de cada segmento.
- Selección de un segmento (o varios) objetivo.
- Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido.
- Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

2.2.2.12.4 Estudio o Investigación:

Al adaptar los planes de marketing a segmentos de mercado específicos, los gerentes mejorarán el marketing y utilizarán sus recursos de manera más eficiente. Usando métodos cualitativos, determine si las ofertas actuales satisfacen las necesidades existentes mediante entrevistas en profundidad o dinámicas de grupo para comprender las motivaciones, actitudes y comportamientos de los consumidores. Utilizando estos datos, patrones de uso y actitudes del producto, así como datos demográficos, psicográficos y geográficos.

Para este caso se elabora cuestionarios para conocer:

- Atributos en el ámbito de importancia
- Notoriedad de las marcas
- Participación de mercado
- Formas de uso del producto
- Actividades hacia la categoría del producto
- Factores demográficos, geográficos y psicográficos.

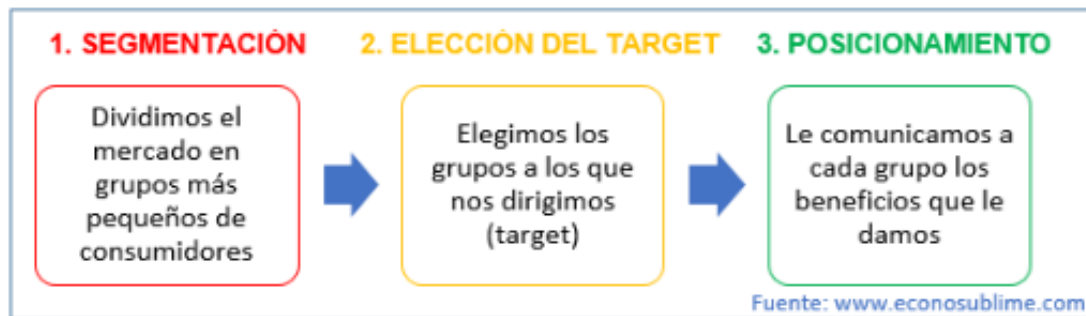
2.2.2.12.5 Selección de segmento:

Este paso consiste en evaluar los segmentos obtenidos en el paso anterior en relación con los requisitos que se deben establecer para una segmentación efectiva del mercado. El atractivo de la empresa también debe evaluarse considerando las fortalezas y debilidades de la empresa (FODA) frente a cada uno, para que uno pueda elegir uno de todos los segmentos.



Figura 23

La segmentación en el mercado y los criterios de segmentación



Nota (2022), ECONOSUBLIME Por Martínez J., (2023) La segmentación de mercado y los criterios de segmentación. (<http://www.econosublime.com>)

CAPITULO III: APLICACIÓN PROFESIONAL

3.1 CONTEXTO LABORAL – SITUACIONAL

La ley laboral que rige para las empresas farmacéuticas es el Código del Trabajo, aprobado por Decreto Legislativo N.º 728, que establece las normas y disposiciones que regulan las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores en Perú. El Código del Trabajo es la ley laboral general que se aplica a todas las empresas y empleadores en el país, incluyendo a las farmacias y demás empresas del sector farmacéutico. Además, existen normas y regulaciones específicas relacionadas con la salud y seguridad en el trabajo que pueden aplicarse en estas, dependiendo de las autoridades sanitarias y reguladoras del país.

En una empresa comercializadora farmacéutica, el contexto laboral es similar al de una empresa farmacéutica en cuanto a que también se requiere un alto nivel de especialización y conocimiento técnico en el ámbito de la industria farmacéutica.

Los empleados de una empresa comercializadora farmacéutica pueden incluir:

- **Personal de ventas:** Estos empleados están involucrados en la venta y promoción de productos farmacéuticos a los clientes, como médicos, hospitales y farmacias. Pueden tener experiencia en ventas, marketing o ciencias de la salud.
- **Personal de compras y logística:** Estos empleados están involucrados en la compra y distribución de productos farmacéuticos. Pueden tener experiencia en compras, logística o cadena de suministro.
- **Personal de administración y finanzas:** Estos empleados están involucrados en la gestión financiera y administrativa de la empresa comercializadora farmacéutica. Pueden tener experiencia en finanzas, contabilidad o gestión empresarial.
- **Personal de atención al cliente:** Estos empleados están involucrados en la atención al cliente y soporte a los clientes de la empresa comercializadora farmacéutica. Pueden tener experiencia en servicio al cliente o atención al cliente.

Además, una empresa comercializadora farmacéutica también puede emplear personal de recursos humanos, tecnología de la información y otros roles de apoyo.

Es importante tener en cuenta que, al igual que en una empresa farmacéutica, los empleados de una empresa comercializadora farmacéutica deben cumplir con regulaciones de seguridad y cumplimiento para garantizar la seguridad de los productos y la protección de los pacientes.

Esta empresa otorga los siguientes beneficios que corresponde a los colaboradores por ley:

- Vacaciones 30 días al año.
- CTS equivalente a 30 días.
- Gratificaciones al 100% en los meses de julio y diciembre.
- Bonificación del 9% sobre las gratificaciones calculadas.
- Remuneración:
 - Personal de ventas (locales) el mínimo más comisiones
 - Personal administrativo no menor a la Remuneración Mínima Vital.
- Descanso semanal:
 - Personal de ventas (locales) de 24 horas a la semana.
 - Personal administrativo 48 horas a la semana
- Feriados establecidos en el régimen laboral común.
- Asegurados a ESSALUD/EPS
- Ser afiliados a ONP o AFP.
- Indemnización por despido arbitrario: 20 remuneraciones diarias por año.

3.2 RETENCIONES AFECTAS POR LEY

De acuerdo con el art.34 del Decreto Legislativo N.º 774 de la ley del Impuesto a la Renta, se encuentran afectos de acuerdo con la labor en qué condiciones se desempeñan las siguientes retenciones:

Figura 24

Personal de Empresa Boticas Similares SA

Personal de la empresa	
Planilla	Prestadores de Servicio
cantidad	76 10

3.2.1 Retenciones de cuarta categoría

3.2.1.1 Por el ejercicio de una profesión, arte ciencia u oficio

Los ingresos obtenidos por el ejercicio individual de cualquier profesión, arte, ciencia u oficio. Los que están considerados como renta de trabajo, sujetos a la retención respectiva del Impuesto a la Renta, esta viene a ser el 8% sobre el monto bruto de los ingresos, pero puede variar dependiendo del tipo de actividad y otros factores.

Es importante destacar que los trabajadores independientes que obtienen rentas de cuarta categoría están obligados a emitir recibos por honorarios electrónicos y llevar un registro de sus ingresos y gastos para efectos tributarios. Además, deben presentar su declaración de impuestos anual correspondiente y pagar cualquier saldo de impuestos que resulte de la misma.

Se debe tener presente que las rentas obtenidas por el ejercicio en asociación o en sociedad civil de cualquier profesión, arte, ciencia u oficio, califican como de Tercera Categoría.

3.2.1.2 Por la función de director, mandatario, regidor u otros

Se entiende por las rentas que perciban dietas, incluyendo:

- Director de empresas: A la persona integrante del directorio de las sociedades anónimas y elegido por la Junta General de Accionistas.
- Síndico: Al funcionario encargado de la liquidación del activo y pasivo de una empresa en el caso de quiebra o de administrar temporalmente la masa de la quiebra cuando se decide la continuación temporal de la actividad de la empresa fallida.
- Mandatario: A la persona que, en virtud del contrato consensual llamado mandato, se obliga a realizar uno o más actos jurídicos, por cuenta y en interés del mandante.
- Gestor de negocios: Persona que, en forma voluntaria y sin que medie autorización alguna, asume conscientemente el manejo de los negocios o de la administración de los bienes de otro que lo ignora, en beneficio de este último.
- Albacea: Persona encargada por el testador o por el juez de cumplir la última voluntad del finado, custodiando sus bienes y dándoles el destino que corresponde según la herencia.
- Actividades similares: Incluyendo, entre otras, el desempeño de las funciones del Regidor municipal o consejero regional por las dietas que perciban.

Las rentas de Cuarta categoría corresponden a servicios prestados sin relación de dependencia, es decir, a trabajos prestados en forma independiente. Si la renta de Cuarta categoría se complementa con explotaciones comerciales o viceversa, el total de la renta que se obtenga se considerará como renta de Tercera Categoría.

3.2.1.3 Calcular el impuesto a la renta de cuarta categoría

Las rentas de cuarta categoría son las que se obtienen por el ejercicio independiente de una profesión y oficio, sin estar subordinado a otra persona o entidad. Si generas estas rentas al

final del año podrías estar obligado a presentar declaración jurada anual y por ello debes saber cómo determinar el impuesto a la renta.

Figura 25

Consideraciones para el cálculo de la renta de cuarta categoría

CONCEPTOS

Remuneraciones del mes

RIESGO DE CAJA

Asignación Familiar

Total Remuneración

x resto de meses

Remuneración Proyectada

Total Remuneración

Gratificaciones por percibir

Otras Remuneraciones (HORAS EXTRAS)

Otras Remuneraciones (COMISIONES)

Otras Remuneraciones

Otras Remuneraciones

Remuneración bruta anual proyectada

Remuneración Anterior

Deducción 7 UIT (7 X S/ 4,150)

Renta neta anual de Quinta Categoría proyectada

Impuesto a la Renta de Quinta Categoría (15%)

Hasta 5 UIT

8%

20,250

Más 5 UIT hasta 20UIT

14%

Mas de 20 UIT hasta 35 UIT

17%

Mas de 35 UIT hasta 45 UIT

20%

Mas de 45 UIT

30%

Deducciones de retenciones anteriores

Enero - Marzo

Abril

Mayo - Julio

Agosto

Setiembre - Noviembre

Diciembre

Retención Del Mes (1)

IC/12 = R

(IC-RA)/9 = R

(IC-RA)/8 = R

(IC-RA)/5 = R

(IC-RA)/4 = R

IC-RA = R

Retención por participación de utilidades y bonificaciones extraordinarias

Renta Neta

Partic. De utilidades

Bonific. / Gratificación Extraordinaria

Total Renta Neta

Hasta 5 UIT

8%

20,250

Más 5 UIT hasta 20UIT

14%

Mas de 20 UIT hasta 35 UIT

17%

Mas de 35 UIT hasta 45 UIT

20%

Mas de 45 UIT

30%

(-) IR anual por remuneraciones ordinarias

Retención 2

Retención total

IC Impuesto Calculado

R Retención del mes

RA Retenciones Acumuladas

Figura 26

Consideraciones para el cálculo de la renta de cuarta categoría (Cont)

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	
4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	
4,585	4,585	4,585	4,585	4,585	4,585	4,585	4,585	4,585	4,585	4,585	4,585	
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
50,435	45,850	41,265	36,680	32,095	27,510	22,925	18,340	13,755	9,170	4,585	-	
55,020	50,435	45,850	41,265	36,680	32,095	27,510	22,925	18,340	13,755	9,170	4,585	
9,170	9,170	9,170	9,170	9,170	9,170	9,170	9,170	9,170	9,170	9,170	9,170	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
64,190	59,605	55,020	50,435	45,850	41,265	36,680	32,095	27,510	22,925	18,340	13,755	
-	4,585	9,170	13,755	18,340	22,925	27,510	32,095	37,093	41,678	46,263	50,848	
-29,050	-29,050	-29,050	-29,050	-29,050	-29,050	-29,050	-29,050	-29,050	-29,050	-29,050	-29,050	
35,140	35,140	35,140	35,140	35,140	35,140	35,140	35,553	35,553	35,553	35,553	35,553	
2,811	2,811	2,811	2,811	2,811	2,811	2,811	2,844	2,844	2,844	2,844	2,844	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2,811	2,811	2,811	2,811	2,811	2,811	2,811	2,844	2,844	2,844	2,844	2,844	
234	234	469	703	937	937	937	1,673	1,907	1,907	1,907	2,610	
234	234	234	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	234	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	234	234	234	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	234	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	234	234	234	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	234	
234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	
35,140	35,140	35,140	35,140	35,140	35,140	35,140	35,553	35,553	35,553	35,553	35,553	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	413	-	-	-	-	413	
35,140	35,140	35,140	35,140	35,140	35,140	35,553	35,553	35,553	35,553	35,553	35,965	
-	-	-	-	-	-	2,844	-	-	-	-	2,877.22	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,844	0.00	0.00	0.00	0.00	2,877.22	
-	-	-	-	-	-	33	-	-	-	-	33.01	
234.27	234	234	234	234	234	267	234	234	234	234	267	
											TOTAL	2,877

Figura 27

Consideraciones para el cálculo de la renta de cuarta categoría (Cont)

COMPROBACIÓN	-		
REMUNERACION PROYECTADA	54,000	GRATIFICACION	
RIESGO DE CAJA	-	1RA GRAT	4,585
ASIGNACION FAMILIAR	1,020	2DA GRAT	4,585
GRATIFICACION	9,170		9,170
HORAS EXTRAS	-		
COMISIONES	-		
BONIFICACION EXTRAORDINARIA	825		
	65,015		
(-) 7 UIT	-29,050		
BASE IMPONIBLE	35,965		
Hasta 5 UIT	8%	20,750	2,877

Figura 28

Rango para cálculo de Renta de cuarta categoría

Valor de UIT 2022: S/. 4,600.00		
1er Tramo	de 0 - 5 UIT	8%
2do Tramo	de 5 - 20 UIT	14%
3er Tramo	de 20 - 35 UIT	17%
4to Tramo	de 35 - 45 UIT	20%
5to Tramo	Mas de 45 UIT	30%

Figura 29

Montos máximos para no estar obligado a retención

SUPUESTO	REFERENCIA	MONTO NO SUPERIOR A:	NO TE ENCUENTRAS OBLIGADO A:
Si percibes únicamente renta de cuarta categoría	El total de tus rentas de cuarta categoría percibidas en el mes	S/ 3,609.00	Presentar la declaración mensual ni a efectuar pagos a cuenta del Impuesto a la Renta
Si percibes renta de cuarta y quinta categoría	La suma de tus rentas de cuarta y quinta categoría percibidas en el mes	S/ 3,609.00	Presentar la declaración mensual ni a efectuar pagos a cuenta del Impuesto a la Renta
Si percibes exclusivamente rentas de 4ta categoría por funciones de directores de empresa, síndicos, mandatarios, gestores de negocios, albaceas, regidores o similares, o perciban dichas rentas y además otras rentas de cuarta y/o quinta categorías.	La suma de tus rentas de cuarta y quinta categoría percibidas en el mes	S/ 2,888.00	Presentar la declaración mensual ni a efectuar pagos a cuenta del Impuesto a la Renta

Nota: SUNAT (2022) *Temas sobre impuesto a la renta / Renta de cuarta categoría* (www.sunat.gob.pe)

3.2.2 Retenciones de quinta categoría

3.2.2.1 Ingresos obtenidos por el trabajo prestado en forma dependiente

Se aplica a los ingresos del trabajo personal prestados en relación de dependencia, incluidos los cargos públicos, tales como sueldos, salarios, asignaciones, propinas, aguinaldos, aguinaldos, comisiones, retribuciones en dinero o en especie, gastos de representación y en general. Toda compensación por servicios personales. Los salarios de los empleados dependientes incluyen varios beneficios sociales y laborales tales como seguridad social,

seguro de vida, vacaciones, aguinaldos, etc. Los patrones son responsables de retener y pagar el impuesto sobre la renta (IR) correspondiente de las ganancias de sus empleados. La retención del IR a la renta de quinta categoría se realiza sobre la base de tasas progresivas del 8% al 30%, dependiendo de los ingresos anuales del trabajador.

Tener presente que, para establecer la existencia de una relación de dependencia, debe existir una relación de subordinación entre el trabajador que devenga rentas de quinta categoría y su patrón, es decir, una relación laboral en la que se preste trabajo por encargo del patrón. Las rentas vitalicias y pensiones del trabajo personal también son rentas de quinta categoría, pero de acuerdo con el artículo 18, inciso d) de la Ley del Impuesto sobre la Renta, las rentas vitalicias y pensiones no se ven afectadas, es decir, no se paga impuesto sobre la renta.

3.2.2.2 Las participaciones de los trabajadores en las utilidades

El importe de las participaciones de los trabajadores en las utilidades ya sea que provengan de las asignaciones anuales o de cualquier otro beneficio otorgado en sustitución de estas.

3.2.2.3 Retribuciones de socios y/o titulares de empresas

El importe de las retribuciones por servicios prestados en relación de dependencia percibidas por los socios y titulares de EIRL, así como las que se asignen los socios de cooperativas de trabajo.

Nota:

No son rentas de Quinta Categoría, sino de Tercera Categoría los importes que se asignen como sueldo los dueños de empresas unipersonales (personas naturales con negocio).

Otras rentas de Quinta categoría

Se consideran rentas de Quinta categoría a los ingresos obtenidos por la prestación de servicios considerados como renta de Cuarta categoría [*], efectuados para un contratante con el cual se mantenga simultáneamente una relación laboral de dependencia.

Importante:

No son rentas de Quinta categoría, entre otras:

- a) Los gastos y contribuciones realizados por la empresa con carácter general a favor del personal y los gastos destinados a prestar asistencia de salud a los servidores a que se refiere el inciso II del artículo 37° de la Ley del Impuesto a la Renta.
- b) Las sumas que percibe el trabajador por brindar su servicio en un lugar distinto al de su residencia habitual, tales como gastos de viaje, viáticos por gastos de alimentación, hospedaje y movilidad.

- c) Los gastos operativos, condiciones de trabajo, entre otros, que estén sujetos a sustento por parte del trabajador frente a su empleador. Caso contrario, de no estar sujeto a sustento, se considerará de libre disposición y de ser así, estará gravado con el impuesto.

3.2.2.4 Calcular el impuesto a la renta de quinta categoría:

Figura 30

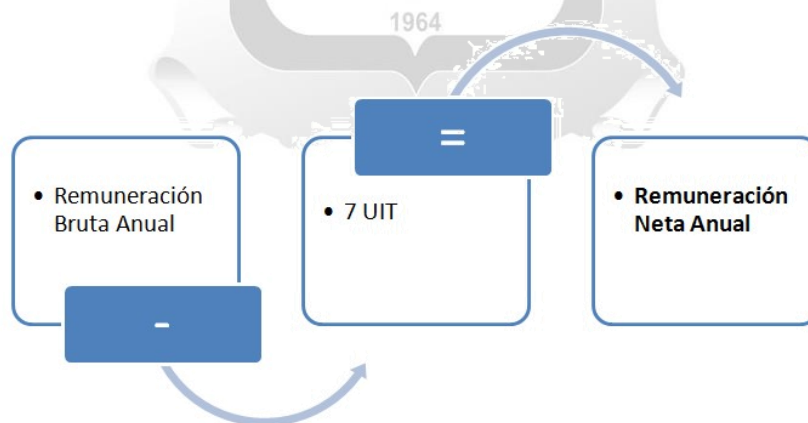
Base para el cálculo del impuesto a la Renta de quinta categoría (1)



Nota: El Blog del contador.pe, *Cálculo de renta de 5ta, categoría SUNAT 2022* (<https://elblogdelcontador.com/calculo-de-renta-de-5ta-categoria-sunat/>)

Figura 31

Base para la Deducción de 7 UIT (2)



Nota: El Blog del contador.pe, *Cálculo de renta de 5ta, categoría SUNAT 2022* (<https://elblogdelcontador.com/calculo-de-renta-de-5ta-categoria-sunat/>)

Figura 32

Tasas para cálculos del impuesto (3)



Nota: El Blog del contador.pe, *Cálculo de renta de 5ta, categoría SUNAT 2022* (<https://elblogdelcontador.com/calculo-de-renta-de-5ta-categoria-sunat/>)

Figura 33

Modo de cálculo del impuesto a la Renta de Quinta Categoría

CALCULO DE RENTA DE QUINTA CATEGORIA

COMPROBACIÓN			-
REMUNERACION PROYECTADA			28,800
RIESGO DE CAJA			-
ASIGNACION FAMILIAR			1,020
GRATIFICACION			4,970
HORAS EXTRAS			-
COMISIONES			-
BONIFICACION EXTRAORDINARIA			447
			<hr/> 35,237
(-) 7 UIT			-32,200
BASE IMPONIBLE			<hr/> 3,037
Creditos aplicados			
Alquileres	30%	18,000	<hr/> 5,400
			-2,138
Hasta 5 UIT	8%	23,000	243
Retenciones de 5ta Categoría			225
			18

Nota: Si no tuviera como credito alquileres se paga: S/. 18
Pero al tener credito por alquileres cambia la base a negativo - 2,138

Figura 34

Rango para cálculo de Renta de quinta categoría

Valor de UIT 2022: S/. 4,600.00		
1er Tramo	de 0 - 5 UIT	8%
2do Tramo	de 5 - 20 UIT	14%
3er Tramo	de 20 - 35 UIT	17%
4to Tramo	de 35 - 45 UIT	20%
5to Tramo	Mas de 45 UIT	30%

3.3 Ley N. ° 29783 - Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo

En el Perú, la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, la cual establece las disposiciones mínimas que deben ser cumplidas para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores en sus lugares de trabajo.

Esta puede aplicarse a cada uno de los sectores económicos y de servicios que existen, protegiendo a cada trabajador bajo un régimen de actividad laboral privada en todo el territorio nacional, funcionarios del sector público, empleados de las Fuerzas Armadas y de la Policía y los empleados por cuenta propia.

Art.25.- El empleador debe implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, regulado en la Ley y en el presente Reglamento, en función del tipo de empresa u organización, nivel de exposición a peligros y riesgos, y la cantidad de trabajadores expuestos.

Art.32.- Señala que el empleador está comprometido a exhibir la siguiente información: La política y objetivos en materia de seguridad y salud en el trabajo. El Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo. La identificación de peligros, evaluación de riesgos y sus medidas de control.

Art.50.- El empleador garantiza, en el centro de trabajo, el establecimiento de los medios y condiciones que protejan la vida, la salud y el bienestar de los trabajadores, y de aquellos que, no teniendo vínculo laboral, prestan servicios o se encuentran dentro del ámbito del centro de labores.

Figura 35

Proceso ley 29783



Nota: presentación Ministerio de Trabajo (2022) *Ley 29783*, (www.gob.pe)

- La ley establece la obligación de los empleadores de identificar, evaluar y controlar los riesgos laborales, así como la obligación de los trabajadores de cooperar con las medidas de prevención y control de riesgos. También se establecen los derechos y deberes de los trabajadores y empleadores en cuanto a la seguridad y salud en el trabajo.
- La ley establece la obligación de los empleadores de contar con un programa de seguridad y salud en el trabajo, el cual debe ser elaborado por un profesional especializado en la materia. También se establece la obligación de los empleadores de proporcionar información y capacitación a los trabajadores sobre los riesgos laborales y las medidas de prevención y control.
- La ley también establece la creación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual tiene como objetivo garantizar la prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales.
- Además, la ley establece las obligaciones de las entidades públicas en cuanto a la seguridad y salud en el trabajo, y establece la creación del Consejo Nacional de

Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual tiene como objetivo asesorar al gobierno en la formulación de políticas y estrategias para la prevención de riesgos laborales.

Cabe mencionar que la ley prevé sanciones para los empleadores que no cumplan con las normas de seguridad y salud en el trabajo. La empresa también cuenta con personal que labora en forma independiente, pero de acuerdo con el Código Civil (artículo 1764 del Código Civil), en su caso, la parte mínima debe estar respaldada por un contrato de arrendamiento de servicios, lo cual difiere del caso final.

Si corresponde al punto de venta, la empresa cuenta con procedimientos, contratos (definidos por BPA), leyes, reglamentos y un código de ética, teniendo en cuenta la mejor atención al cliente y el cumplimiento de lo establecido en la Ley Peruana de Salud, usted tiene resultados que suelen trabajar en una farmacia.

A continuación, se adjunta modelos de documento en referencia al cumplimiento de la ley:



Figura 85

Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo - Índice (1)

INDICE

PRESENTACIÓN	P.01
I. RESUMEN EJECUTIVO	P.09
II. OBJETIVOS Y ALCANCES	P.11
2.1 Objetivos	P.11
2.2 Alcances	P.11
III. GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	P.13
3.1 Liderazgo y Compromiso	P.13
3.2 Política de Seguridad y Salud Ocupacional	P.13
IV. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA SOBRE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO: ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES	P.15
4.1 Funciones Y Responsabilidades	P.15
4.1.1 De la Empresa	
4.1.2 De los Trabajadores	
4.1.3 De las Empresas que Brindan Servicios	
4.2 Organización Interna Sobre Seguridad y Salud Ocupacional	P.18
4.2.1 Funciones de Responsabilidades del Comité de Seguridad	
4.2.2 Organigrama del Comité	
4.2.3 Programas	
4.2.4 Cronogramas	
4.2.5 Mapa de Riesgos	
4.2.6 Supervisión y Evaluación	
4.3 Implementación de la Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	P.21
4.3.1 Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos (Proceso de Evaluación de Riesgos Laborales)	
4.3.2 Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo	
4.3.3 Capacitaciones	
V. ESTÁNDARES DE SEGURIDAD Y SALUD EN LAS OPERACIONES O PROCESOS	P.25
5.1 Áreas de Producción, Almacenamiento y Distribución	P.25
5.1.1 Área de Pórtico de Maniobra de Recepción y de Despachos	
5.1.2 Recepción	
5.1.3 Almacén Mayor	
5.1.4 Almacén Menor	
5.1.5 Chequeo	
5.1.6 Despacho	

Nota: Farmacias Peruanas - *Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo* (2022)

Figura 86

Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo - Índice (2)

5.1.7	Transporte	
5.1.8	Locales de Venta	
	Recepción	
	Cheques y Almacenamiento	
	Ventas	
	Delivery - Reparo	
5.2	Instructivo de Seguridad para el Personal en el Área de Producción	P.32
5.3	Instructivo de Seguridad para el Personal Administrativo (Zonas Administrativas)	P.36
5.4	Instructivo de Seguridad para el Área de Cocina	P.38
5.5	Ingreso y Salida a la Empresa	P.40
5.6	Protección Personal	P.40
	Protección de la Cabeza	
	Protección de la Vista	
	Protección Auditiva	
	Protección para los Pies y las Piernas	
	Protección de Manos y Brazos	
	Protección del Sistema Respiratorio	
	Ropa de Trabajo	
	Vestidos Protectores	
	Protección en Trabajos en Altura	
5.7	Higiene Ocupacional y Conservación del Local de Trabajo	P.44
5.7.1	Condiciones Ambientales	
	Temperatura y Humedad	
	Ventilación	
	Iluminación	
	Ruido y Vibraciones	
5.7.2	Sustancias Peligrosas y Ofensivas	
	Sustancias Inflamables y Explosivas	
	Sustancias Corrosivas	
	Sustancias de Carácter Irritante y Tóxico	
5.7.3	Conservación de los Locales de Trabajo	
	Agua y Desagüe	
	Limpieza de los Sitios de Trabajo	
5.7.4	Servicios Higiénicos	
5.7.5	Servicios Especiales	
	Vestuarios	
	Comedores	
	Limpieza Individual	

Nota: Farmacias Peruanas - *Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo* (2022)

Figura 87

Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo - Índice (3)

VI. ESTÁNDARES DE SEGURIDAD Y SALUD EN LOS SERVICIOS Y ACTIVIDADES CONEXAS	P.53
6.1 Equipos a Presión	P.53
6.1.1 Tanque para Agua a Presión	
6.1.2 Cilindro de Gas Tipo-45	
6.1.3 Bomba de Agua	
6.1.4 Cámara Frigorífica	
6.2 Otros Equipos	P.58
6.2.1 Ventiladores	
6.2.2 Equipo de Aire Acondicionado	
6.2.3 Campana de Extracción de Humos y Gases	
6.3 Mantenimiento y Reparaciones	P.60
Condiciones Generales	
Escaleras	
Otras Medidas de Seguridad	
Mantenimiento y Reparación en el Edificio y Estructura	
Mantenimiento del Orden y la Limpieza	
Mantenimiento y Reparación en el Equipo y Maquinaria	
Mantenimiento y Reparaciones Eléctricas	
Permisos de Trabajo	
Soldadura y Cortes	
6.4 Herramientas Manuales y Herramientas Portátiles	P.67
6.5 Sistemas de Manipulación de Materiales	P.68
6.5.1 Manipulación de Cargas y Transporte de Materiales	
Condiciones Generales	
Carretilla Hidráulica	
Apilador Eléctrico	
Manejo de Cargas Manuales y Conducción de Materiales	
Condiciones Generales	
Escaleras Rodantes	
6.5.2 Apilamientos de Materiales	
Paletas	
Paletización	
6.5.3 Almacenado de Materiales	
Almacén	
Estanterías Metálicas o Racks	
Anaqueles	

Nota: Farmacias Peruanas - *Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo* (2022)

Figura 88

Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo - Índice (4)

VI. ESTÁNDARES DE CONTROL DE PELIGROS EXISTENTES Y RIESGOS EVALUADOS	P. 87
7.1 Condiciones de Seguridad en las Instalaciones Civiles	P. 87
Terrenos, Construcciones, Modificaciones y Reparaciones	
Requisito de Espacio	
Ocupación del Piso y Lugares de Tránsito	
Aberturas en Pisos y Paredes	
Escaleras	
Patios	
Sistemas de Tuberías	
7.2 Resguardo de Maquinarias	P. 90
Condiciones Generales	
7.3 Uso de Maquinarias	P. 91
7.4 Requisitos Mínimos de Seguridad Contra Accidentes Eléctricos	P. 91
Condiciones Específicas de Instalaciones	
Grupo Electrónico	
Cargador Eléctrico	
7.4.1 Conexión a Tierra y Protección de los Elementos a Tensión	
7.4.2 Peligros Derivados del Uso de la Corriente Eléctrica	
Requisitos a Cumplirse Contra los Contactos Directos	
Requisitos a Cumplirse Contra Contactos Indirectos	
7.5 Accidentes de Trabajo	P. 97
7.5.1 Factores Técnicos y Humanos en las Causas de los Accidentes	
7.5.2 Notificación de Accidentes	
7.5.3 Investigación de Accidentes	
7.5.4 Estadísticas de Accidentes	
7.6 Enfermedades Profesionales	P. 100
7.6.1 Enfermedades Causadas por el Ambiente Físico	
7.6.2 Enfermedades Causadas por el Ambiente Químico	
7.6.3 Enfermedades Causadas por el Ambiente Biológico	
7.6.4 Lesiones Músculo Esqueléticas	
7.6.5 Daños Profesionales	
VII. PREPARACIÓN Y RESPUESTA A EMERGENCIAS	P. 103
8.1 Prevención y Protección Contra Incendios	P. 103
8.1.1 Prevención de Incendios	
Condiciones del Local	
Programa de Mantenimiento	

Nota: Farmacias Peruanas - Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (2022)

Figura 89

Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo - Índice (5)

8.1.2	Protección Contra Incendios	P.104
	Condiciones Generales	
	Agua Abastecimiento Uso y Equipo	
	Extintores Portátiles	
	C1. Inspección y Verificación de Extintores	
	C2. Pasos para Manejar un Extintor	
	C3. Recomendaciones	
8.1.3	Sistemas de Alarma y Simulacros de Incendio	P.108
	Acciones a Seguir en Caso de Incendios	
	Procedimiento de Evacuación	
	B1. Acciones Preventivas	
	B2. Durante la Emergencia	
	B3. Después de una Emergencia	
8.1.4	Protección en Caso de Sismos	P.110
	Previo al Sismo	
	Durante el Sismo	
	Después del Sismo	
8.1.5	Almacenaje de Sustancias Inflamables	P.111
8.1.6	Eliminación de Residuos	P.112
8.1.7	Señalización de Seguridad	P.112
	Clasificación de las Señales de Seguridad	
8.1.8	Primeros Auxilios	P.113
	Reglas Generales	
	Normas Básicas de Primeros Auxilios	
	B1. Respiración Artificial	
	B2. RCP (Reanimación Cardio Pulmonar)	
	B3. Shock	
	B4. Heridas	
	B5. Hemorragias	
	B6. Fracturas	
	B7. Quemaduras	
	B8. Asfixias	
	B9. Respiración Boca a Boca	
	Botiquín de Primeros Auxilios	
	Referencia Casos de Emergencia	
	IX. DISPOSICIONES FINALES	P.124
	ANEXO: GLOSARIO DE TÉRMINOS	P.126

Nota: Farmacias Peruanas - *Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo* (2022)

Figura 90

Acta de conformación de junta electoral

ACTA DE CONFORMACIÓN DE JUNTA ELECTORAL

Por medio de la presente, **INDELFI S.A.C.** cumple con informar que se ha conformado la Junta Electoral, órgano encargado de llevar a cabo la elección del Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo para el período 2020-2022.

La Junta Electoral realizará las convocatorias respectivas y dará las instrucciones para el correcto desarrollo del proceso electoral para la elección del Supervisor de SST.

A continuación, el detalle de los miembros de la Junta Electoral:

- Presidente: Jorge Luis Dulanto Gamonal
- Secretario: Maguin Alberto Tafur Adinchon
- Primer Miembro: Grecia Melina Yactayo Valladolid
- Segundo Miembro: David Ramiro Alonso Rojas Caycho

Atentamente,

(FIRMA REPRESENTANTE LEGAL)

Nota: INDELFI SAC – *Estatutos interno para el cumplimiento de la ley 29783 (2022)*



Figura 91

Designación de candidatos

COMUNICADO

DESIGNACION DE CANDIDATOS Y CONVOCATORIA A ELECCIONES PARA EL SUPERVISOR DE SALUD Y SALUD EN EL TRABAJO PARA EL PERÍODO 2020-2022

Por medio de la presente, la Junta Electoral informa a todo el personal que el día 10 de agosto del 2020 se realizará la elección del Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo de INDELFI S.A.C. para el período 2020-2022.

Se informa que las elecciones se realizarán en el local de la Empresa entre las 09:30 a.m. y las 17:00 p.m. en el local ubicado en Jirón Huaraz No. 1484, distrito de Breña, provincia y departamento de Lima.

Los candidatos aptos son los siguientes:

1. CARLOS ENRIQUE VELARDE FLORES.
2. ANGEL ARNALDO ALMEYDA TORRES.

Atentamente,
Junta Electoral

Jorge Luis Dulanto Gamonal
Presidente de la Junta Electoral

Maguin Alberto Tafur Adinchon
Secretario de la Junta Electoral

Grecia Melina Yactayo Valladolid
Vocal 1 de la Junta Electoral

David Ramiro Alonso Rojas Caycho
Vocal 2 de la Junta Electoral

Nota: INDELFI SAC – *Estatutos interno para el cumplimiento de la ley 29783 (2022)*

Figura 92

Acta de inicio de votación para supervisor de seguridad

ACTA DE INICIO DEL PROCESO DE VOTACIÓN PARA LA ELECCIÓN DEL SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE INDELFI S.A.C. PARA EL PERIODO 2020-2022

En el Lima, siendo las 08:57 horas del 10 de agosto del 2020 en el local ubicado en Jirón Huaraz No. 1484, distrito de Breña, provincia y departamento de Lima, se procede a dar inicio al proceso de votación para la elección del Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa INDELFI S.A.C., para el período 2020-2022.

Con la presencia de:

Presidente: Jorge Luis Dulanto Gamonal
Secretario: Maguin Alberto Tafur Adinchon
Primer Miembro: Grecia Melina Yactayo Valladolid
Segundo Miembro: David Ramiro Alonso Rojas Caycho

Se procede a contabilizar el número de oédulas de sufragio, dando un total de 16 (Dieciséis), lo que coincide con el número total de inscritos en el padrón de electores.

Habiéndose verificado la concordancia entre el número de oédulas de sufragio y el número de inscritos en el padrón de electores, se procede a la firma del acta en señal de conformidad, a efectos de dar inicio al proceso de votación, a las 09:30 horas del día 10 de agosto del 2020.

Jorge Luis Dulanto Gamonal
Presidente de la Junta Electoral

Maguin Alberto Tafur Adinchon
Secretario de la Junta Electoral

1964

Nota: INDELFI SAC – *Estatutos interno para el cumplimiento de la ley 29783 (2022)*

Figura 93

Acta de nombramiento de supervisor de seguridad

ACTA DE NOMBRAMIENTO DEL SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO – INDELFI S.A.C.*

ACTA Nº 001 - 2020

De acuerdo a lo regulado por la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, su Reglamento, aprobado por el Decreto Supremo No. 005-2012-TR, en Miraflores, siendo las 18:45 pm del 10 de agosto del 2020, en las instalaciones de INDELFI S.A.C., ubicadas en Jirón Huaraz 1484, en el distrito de Breña, se han reunido para el nombramiento del puesto de "Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo", las siguientes personas:

Por el Empleador:

1.- HUMBERTO ALEJANDRO LAZO MALDONADO (DNI 06468852)

Miembros de la Junta Electoral:

- 1.- Presidente: JORGE LUIS DULANTO GAMONAL (DNI 08148013)
- 2.- Secretario: MAGUIN ALBERTO TAFUR ADINCHON (DNI 10576071)
- 3.- Primer Miembro: GRECIA MELINA YACTAYO VALLADOLID (DNI 76428912)
- 4.- Segundo Miembro: DAVID RAMIRO ALONSO ROJAS CAYCHO (DNI 72951565)

Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo Elegido:

1. CARLOS ENRIQUE VELARDE FLORES (DNI 41181721)

I. AGENDA:

1. Instalación del puesto de "Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo".
2. Establecimiento de la fecha para la siguiente reunión.

II. DESARROLLO DE LA REUNIÓN

1. Nombramiento del Cargo de Supervisor de SST

A efectos de proceder al nombramiento del cargo de Supervisor de SST para el periodo 2020 - 2022, toma la palabra el presidente de la Junta Electoral encargada del proceso de elecciones de Supervisor de SST, el señor Dulanto Gamonal.

Dando cumplimiento a lo regulado por la Ley N° 29783, habiéndose culminado el proceso de elección llevado a cabo el 10 de agosto del 2020 se nombra como ganador del proceso al señor CARLOS ENRIQUE VELARDE FLORES, quedando instaurado en el puesto de "Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo", por el periodo 2020-2022.

2. Definición de la fecha para la siguiente reunión.

De acuerdo al artículo 68° del Decreto Supremo N° 005-2012-TR, el Supervisor de SST se reúne con periodicidad mensual en día previamente fijado, por lo que corresponde definir la fecha para la siguiente reunión ordinaria.

Siendo ello así, se definió citar a reunión ordinaria para 09 de setiembre del 2020 a las 11:30 am en la Sala de reuniones de las instalaciones de INDELFI S.A.C., ubicadas en Jirón Huaraz No. 1484, Breña.

III. ACUERDOS

En la presente sesión de instalación del puesto de Supervisor de SST, los acuerdos a los que se arribaron son los siguientes:

1. Nombrar como Supervisor de SST: Carlos Velarde.
2. Citar a la siguiente reunión de trabajo para el 09 de setiembre del 2020 a las 11:30 am en la Sala de reuniones de las instalaciones de INDELFI S.A.C., ubicadas en Jirón Huaraz No. 1484, Breña.

Siendo las 19:45 pm, del 10 de agosto del 2020, se da por concluida la reunión, firmando los asistentes en señal de conformidad.

Nota: INDELFI SAC – Estatutos interno para el cumplimiento de la ley 29783 (2022)

3.4 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL

BACHILLER:

La Empresa Farmacia cuenta con Procedimientos, Reglamento Interno, Código de Ética y el Organigrama respectivo, para el desarrollo de sus funciones en las diversas áreas, siendo el área de ventas o locales de farmacia donde se desarrolla el cumplimiento de estas funciones por parte de Control Interno.

Siendo los puntos más importantes de control:

- a) **Control de inventario:** Es importante mantener un registro detallado del inventario de la empresa, para asegurarse de que los productos estén disponibles cuando se necesiten y que no se produzcan pérdidas o desperdicios. Esto implica el seguimiento de los niveles de inventario, la revisión de las órdenes de compra y venta, y la identificación de posibles problemas de inventario, además de cumplir con el requerimiento de SUNAT de justificar el stock registrado contablemente con Inventarios realizados en locales y almacén, información debidamente muestreada por SUNAT y Auditoría Externa.
- b) **Control de cumplimiento normativo:** Las empresas farmacéuticas deben cumplir con una serie de regulaciones y normativas. Esto implica el seguimiento de las normas y regulaciones aplicables, la implementación de políticas y procedimientos de cumplimiento, y la realización de auditorías de cumplimiento. En su caso también se efectuaste control a través de checklist.
- c) **Control de caja:** La gestión adecuada de la caja es relevante para prevenir el robo o la pérdida de efectivo. Esto puede incluir la implementación de controles para la apertura y cierre de la caja, la supervisión de las transacciones y la comprobación de los registros de efectivo.
- d) **Visitas a locales:** Estas se hacen de manera esporádica, de acuerdo con la distribución que te corresponda y necesidades de esta.

Figura 45

Responsabilidad de analista de control interno

CARGO	RESPONSABILIDADES	TIEMPO
Analista de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar pruebas de cumplimiento Durante la visita al local mediante Checklist Arqueos de Caja. Para verificar el efectivo en el local * Identificar situaciones de Riesgo, en el caso de encontrarlas Realizar el respectivo informe y sugerencias de control * En el caso de Siniestro Robo - realizar el respectivo arqueo e inventario Preparar la documentacion sustentatoria del siniestro Incendio/Terremoto u otro siniestro - elaborar la documentacion * Recopilar evidencia de auditoria A traves de denuncias en el canal etico o encontradas en visitas al local En estas situaciones entrevista a los involucrados * Participar en la identificación de debilidades en los controles internos * Ayudar en la preparación de informes de auditoría * Participa como representante de la empresa para corroborar el stock de la mercaderia, inventarios documentdos para SUNAT * Seguir las normas y procedimientos de auditoria interna * Atencion constante a locales sobre temas de regularizacion de stock, faltantes de dinero, de ser necesario se realiza Feedback entre diferentes administradores de locales 	<p>Esporadico / De acuerdo a programacion</p> <p>Esporadico / De acuerdo a programacion</p> <p>De inmediato</p> <p>De inmediato</p> <p>Evaluaciones constantes</p> <p>De inmediato</p> <p>De acuerdo a programacion</p> <p>De inmediato</p> <p>De inmediato</p>



CAPÍTULO IV: APLICACIÓN PRÁCTICA

4.1 DESARROLLO PRÁCTICO DE LAS CONTRIBUCIONES PLANTEADAS POR EL BACHILLER EN LA EMPRESA

4.1.1 Síntesis de la Realidad Problemática

La pandemia del COVID-19 ha afectado a muchas empresas alrededor del mundo, y esta situación no fue la excepción con Boticas Similares S.A. donde una de las principales consecuencias fue la alta rotación de empleados. Esta situación viene determinada por varios factores, como la reducción de la demanda de productos o servicios, la falta de recursos económicos para retener a los empleados, la necesidad de adaptarse a las nuevas formas de teletrabajo y la incertidumbre sobre el futuro de la empresa.

La alta rotación de personal puede ser un gran problema para las empresas porque supone una pérdida de talento y conocimiento y afecta negativamente a la calidad de los productos o servicios que se ofrecen. Además, el proceso de contratación y capacitación de nuevos empleados es costoso y requiere mucho tiempo, lo que reduce la productividad y afecta la rentabilidad de la empresa.

Como empresa enfocada en la industria de la salud, contaba con la autorización de las entidades pertinentes y podía realizar de manera normal sus operaciones, pero debido a la misma situación, el alto número de renunciaciones de colaboradores provocó la ausencia de empleados en varios locales y el forzado cierre de estos, debido a esta misma situación, una gran cantidad de empleados renunciaron a sus puestos de trabajo, lo que provocó que varias tiendas se quedaran sin empleados.

4.1.2 Desarrollo del caso

4.1.2.1 Situación actual de la empresa

Habiendo procedido con el análisis del efecto de la alta rotación en la empresa, encontramos las siguientes situaciones detalladas:

- a) Falta de oportunidades de crecimiento: si los empleados no ven posibilidades de crecimiento profesional en la empresa, pueden buscar otros trabajos que les ofrezcan mejores oportunidades:
- b) Mal ambiente laboral: un ambiente laboral tóxico o poco saludable puede provocar que los empleados no se sientan cómodos y prefieran buscar trabajo en otro lugar
- c) Falta de reconocimiento: si los empleados no se sienten valorados y reconocidos por su trabajo, es posible que busquen otras opciones donde se les valore más.

- d) Falta de capacitación: si los empleados no reciben la capacitación necesaria para realizar su trabajo de manera efectiva, pueden sentirse frustrados y desmotivados
- e) Exceso en responsabilidades laborales: si la empresa sobrecarga a sus empleados con trabajo, pueden sentirse agotados y buscar otras opciones con una carga de trabajo más equilibrada.
- f) Salarios bajos: si la empresa no ofrece salarios competitivos, es posible que los empleados busquen otras opciones mejor remuneradas.

4.1.2.2 Causas

Se procede a presentar las causas en casos prácticos detallados por diferentes conceptos:

4.1.2.3.1 Gestión Administrativa

- a) Los contratos que se firman con la compañía de seguros, por concepto de robos y diferentes situaciones, exigen a la empresa que, como mínimo, cada botica debe tener en la apertura y cierre dos personales asignados, para que los siniestros de robos sean asumidos, este aspecto es difícil en muchos casos cumplir, pues la falta de personal en el mercado acompañado con la alta rotación impide tener la dotación indicada. Para cumplir se requiere solicitar a los colaboradores cumplir con horas de trabajo fuera de su programación, lo cual de manera directa también afecta la moral del colaborador, teniendo consecuencias en su actitud, teniendo como resultado, baja de ventas, resulta ser una influencia negativa para sus compañeros, además de no colaborar con la fidelización de los clientes. La dotación mínima que debería tener un local es de 5 técnicos para que uno pueda cubrir el descanso del grupo, en el mejor de los casos solo se dispone de 2 personas, (Figura 46 y 47).

Figura 46

Relación de locales de Boticas Similares SA, incluidos los cerrados

NRO	LOCALES	SIMILARES : RUC 20543001075	SITUACION DE LOCALES	PERSONAL TECNICO
1	CALLAO 1	URB. EL CONDOR AV. EL OLIVAR 202 A (ESQ. CON JR. CODORNICES CDRA 2)	ACTIVO	2
2	CALLAO 2	URB. EL CONDOR AV. EL OLIVAR 592	ACTIVO	2
3	CARABAYLLO 1	P. J. EL PROGRESO AV. TUPAC AMARU 3033 (MERCADO LA CUMBRE)	ACTIVO	2
4	CARABAYLLO 2	AV. TUPAC AMARU 9666 (ESQ. CON JR. LIMA CUADRA 1)	ACTIVO	2
5	CARABAYLLO 3	URB. SANTA ISABEL AV. UNIVERSITARIA 158	ACTIVO	2
6	COMAS 1	URB. SAN FELIPE 2DA ET AV. SAN FELIPE 762 (CRUCE AV SAN FELIPE Y AV UNIVERSITARIA)	ACTIVO	2
7	COMAS 2	AV. TUPAC AMARU 3004	ACTIVO	2
8	COMAS 3	LOCALIDAD COLLIQUE 3ERA ZONA AV. REVOLUCION 1413	ACTIVO	2
9	COMAS 4	URB. LA MERCED JR. SAN MARTIN DE PORRES 105 (ESQUINA CON AV. TUPAC AMARU 200)	ACTIVO	2
10	COMAS 5	URB. SAN JUAN BAUTISTA AV. TUPAC AMARU 7951	ACTIVO	2
11	COMAS 6	URB. SANTA LUZMILA AV. GUILLERMO DE LA FUENTE 269 (FRENTE AL CENTRO DE SALUD SANTA LUZMILA)	ACTIVO	2
12	COMAS 9	URB. CARABAYLLO ET. UNO CAL. 23 105	ACTIVO	2
13	COMAS 12	URB. HUAQUILLAY AV. TUPAC AMARU 1817	ACTIVO	2
14	COMAS 13	URB. EL RETABLO AV. ANDRES BELAUNDE OESTE 1139	ACTIVO	2
15	COMAS 14	A.H. FEDERICO VILLARREAL AV. TUPAC AMARU 5552 Km 16.5	ACTIVO	2
16	COMAS 15	URB. HUAQUILLAY II ETAPA AV. VICTOR ANDRES BELAUNDE OESTE 365	ACTIVO	2
17	OLIVOS 3	A.H. 5 ESTRELLAS AV. ANGELICA GAMARRA 1902	ACTIVO	2
18	PUENTE PIEDRA 1	AV. SAENZ PEÑA 270 -276 INTERIOR 01 CON AV. DOS DE MAYO 287 (GALERIA LA ESTACION)	ACTIVO	2
19	PUENTE PIEDRA 2	JR. RODRIGUEZ SARMIENTO 175B (ESQ. CON CALLE MARIANO MELGAR CDRA. 1)	ACTIVO	2
20	PUENTE PIEDRA 3	ASC. DE PROPIETARIOS OVALO DE PUENTE PIEDRA AV. SAN LORENZO 290 (MZA C LTE. 15 EX AV. PROLONG JUAN LECAROS)	ACTIVO	2
21	PUENTE PIEDRA 5	URB. AUGUSTO BEDOYA AV. PUENTE PIEDRA Mz D Lote 28	ACTIVO	2
22	PUENTE PIEDRA 7	URB. SANTO DOMINGO CAL. SANTA LUCIA Mz C Lote 2	ACTIVO	2
23	SMP 2	URB. EL ROSARIO AV. GERMAN AGUIRRE 1125 INTERIOR D	ACTIVO	2
24	COMAS	URB. SAN AGUSTIN ET. DOS AV. MICAELA BASTIDAS 114A	CERRADO	0
25	PUENTE PIEDRA	URB. CERCADO DE PUENTE PIEDRA AV. BUENOS AIRES 201 A	CERRADO	0
26	COMAS	A.H. VILLA CLORINDA MALAGA DE PRADO AV. TUPAC AMARU 358	CERRADO	0
27	CARABAYLLO	P. J. EL PROGRESO SC. UNO AV. TUPAC AMARU 2970 Int A	CERRADO	0
28	INDEPENDENCIA	URB. JOSE GALVEZ AV. LAS VIOLETAS 146	CERRADO	0

Nota: Boticas Similares SA

Figura 47

Almacén de local no adecuado con las normas, por falta de personal



- c) Los puntos antes expuestos también generan una mala gestión de ventas por parte del personal, afectando de manera principal con los cruces de ventas, esto sucede

cuando se genera la boleta por un código, y el producto que se entrega es otro, generando de esta manera un faltante y un sobrante, dificultando así, que se puedan desarrollar ventas de productos que se encuentran en esta condición, teniendo como consecuencia baja de ventas, este producto, por colaboradores nuevos que recién ingresan a laborar y tienen su inducción por parte de sus mismos compañeros y Químico Farmacéutico. (Figura 48 y 49)

Figura 48

Cruce de venta

CONFORMIDAD DE DIFERENCIAS OCASIONADAS POR CRUCES DE VENTA

* A través del presente documento el Colaborador y la Empresa acuerdan el descuento que se detalla:

FECHA : 20/12/21
 LOCAL :
 Q.F. :

FECHA DE CRUCE	CODIGO	DESCRIPCIÓN	Labora	LABORATORIO	Fracci on	CANTIDAD						PRECIO DE VENTA	TOTAL \$/.	Diferencia Cruce	Motivo
						FISICO		PANTALLA		DIFERENCIA					
						Entero	Fracción	Entero	Fracción	Entero	Fracción				
16/01/2017	006915	NUTRITOL PVO ADULLTAX900G, CHC		MED-CELL NUTRICI	1	4	0	3	0	1	0	54.50	54.50	-156.70	Cruce de venta
16/01/2017	006919	NUTRITOL PVO PED.LTAX900G, CHOQ		MED-CELL NUTRICI	1	7	0	8	0	-1	0	211.20	-211.20	-156.70	Cruce de venta
DIFERENCIA TOTAL												\$/.	-156.70		

DATOS DE LOS COLABORADORES QUE EFECTUARON EL CRUCE Y ASUMEN RESPONSABILIDAD DE LA DIFERENCIA

N°	Código	Apellidos y Nombres	Cargo	Distribución (S./)	Porcentaje	Firma	Huella Digital
1	010232	WILLIE BRAVO	TECNICO EN FARMACIA	-156.70	100%		
				S/.	-156.70	100.00%	

 Firma y Sello del Auditor

 Firma y Sello del Q.F.

Nota: Boticas Similares SA

Figura 49

Formato de descuento por faltantes en un local

FORMATO DE CRÉDITO

* A través del presente documento el Colaborador y la Empresa acuerdan el descuento que se detalla:

LOCAL :

Nº	Código	Nombre	Cargo	Distribución (S/.)	%	Firma	Huella Digital
1	16908	ROMERO PORTAL ROSA	Químico Farmaceutico 1	-1,305.51	18.00%		
2	10197	ZELADA MACEDO BETZABE	Químico Farmaceutico 1	-435.17	6.00%		
3	26996	ARIAS MACHCO MARIA TEREZA	Asistente Farmaceutico	-217.58	3.00%		
5	17897	PRETEL NIETO LEONARDA	Tecnico Farmaceutico	-971.88	13.40%		
6	19488	GARCIA JOHN KAROLINA	Tecnico Farmaceutico	-971.88	13.40%		
7	21000	ESTRADA CARRANZA INGRID	Tecnico Farmaceutico	-971.88	13.40%		
8	23489	SIANCAS MEHA LILIANA	Tecnico Farmaceutico	-971.88	13.40%		
9	24327	ASENCIO LUCAS ESTHER	Tecnico Farmaceutico	-971.88	13.40%	Cesada	
	23027	DE LA CRUZ CALLAN MARICARMEN	CAJERA	-217.58	3.00%		
	26196	LOZADA TAPIA KARIN	CAJERA	-217.58	3.00%		
				-7,252.83	100.00%		

Nota: Boticas Similares SA

- d) Una dificultad que considerar encontrada en el mercado laboral es que el personal que ingresa a boticas es mayormente egresado de sus carreras técnicas sin la mayor experiencia. Lo que conlleva a un retraso en la gestión de ventas, y otras actividades, en las cuales generan errores hasta su adaptación. (Figura 50)

Figura 50

Personal consultando referente a dispensación de productos

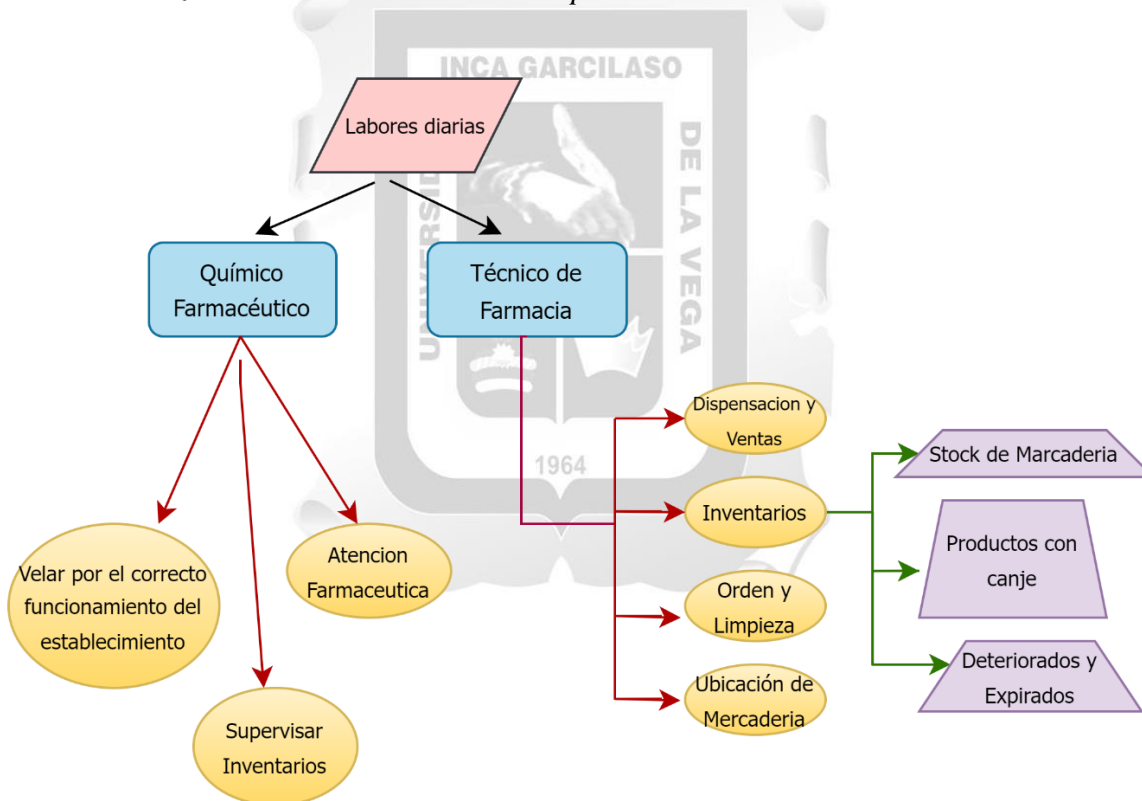


Nota: Gestar Salud Pag Web “*Sepa cómo prepararse para ser dependiente farmacéutico y cumplir con los requisitos exigidos para ejercer*”,
 (https://gestarsalud.com/2021/01/16/sepa-como-prepararse-para-ser-dependiente-farmaceutico-y-cumplir-con-los-requisitos-exigidos-para-ejercer/)

- e) La alta rotación de personal acompañado de la falta de personal en el mercado impide la expansión como empresa, pues durante el tiempo de la pandemia por COVID-19, se vio obligado a cerrar varios locales. (Figura 51, labores realizadas con dotación mínima de 4 personas), el no contar con la cantidad requerida impide cumplir no solo con las normas si no con el proceso administrativo del local, el cual comienza con horas cubiertas para que descansen otros compañeros.

Figura 51

Labores realizadas con dotación mínima de personal



- f) La cadena tiene al cargo monitores de venta que cumplen con la función de hacer seguimiento a la capacitación del personal nuevo, además de hacer seguimiento a la presentación de productos nuevos y el modo de impulsar su venta, en algunos casos, ante la falta de personal, ellos también tienen que cubrir puntos de venta para completar el personal requerido y no afectar las ventas, en muchos casos se trabaja con dos técnicos de farmacia. (Figura 52)

Figura

local con clientes sin atención por falta de personal



Nota: ASPEC: *Coronavirus en Perú: escasez de medicamentos genéricos en plena tercera ola*

(<https://aspec.org.pe/2022/01/24/coronavirus-en-peru-escasez-de-medicamentos-genericos-en-plena-tercera-ola/>)

- g) El personal exige que las capacitaciones se realicen de manera virtual, a través del Zoom u otro medio de comunicación, para no estar más horas en el local, esto tiene como resultado un incremento en el costo horas de personal, pues se tiene que elaborar el material de capacitación para exponer por este medio, resultando negativo en este punto, ya que no hay manera de corroborar la presencia y sobre todo de la participación del colaborador, puesto que activan el celular con cámara apagada y no hay como evidenciar su presencia, los malos resultados se ven en punto de venta. (Figura 53)

Figura

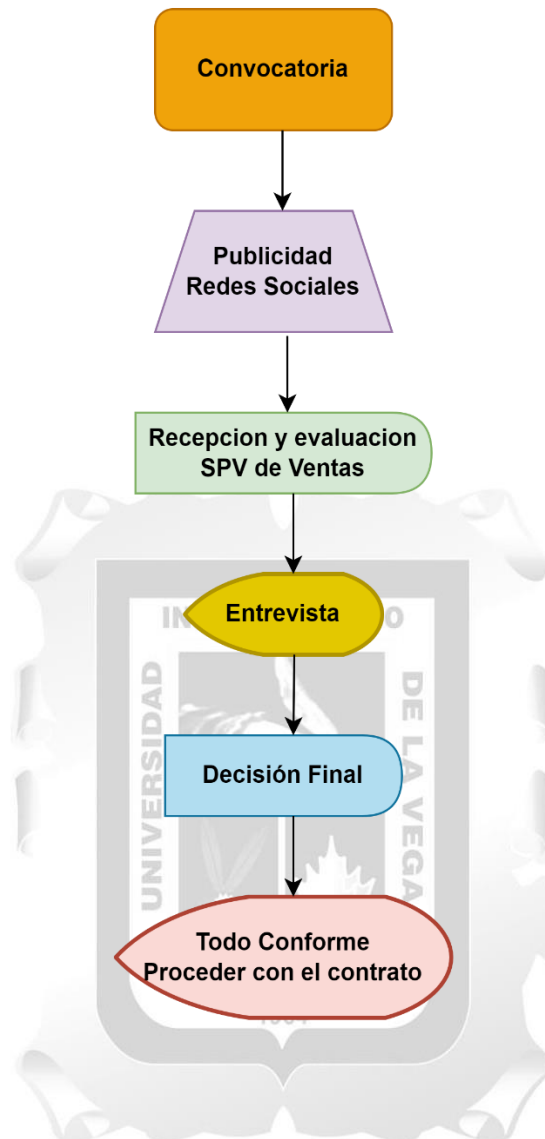
Capacitación dentro del local fuera de horas de trabajo



- i) Ante la falta de Químicos Farmacéuticos, se optó por contratar este personal con la condición de que faciliten la Regencia correspondiente al local, teniendo solamente presencia, una vez a la semana en el local. (Figura 61)
- j) El proceso de selección de personal es demasiado simple, sin tomar varias de consideraciones por falta de conocimiento por parte del entrevistador (Figura 54)

Figura

Proceso de selección y contratación



4.1.2.3.2 Temas normativos

- a) La falta de capacitación a personal nuevo, así como el conocimiento para realizar la dispensación de los productos, puede generar inconvenientes en la salud del cliente y la posterior demanda de la empresa por los órganos reguladores

Figura

Efectos generados por mala dispensación de medicamentos



Nota: Agencia Noticias: Anadolu Turquia (2021) (<https://www.aa.com.tr/es>)

- k) La falta de personal en las boticas, generan que se realicen menos actividades o se realizan de manera no correcta, generando malos inventarios, no reportando faltantes reales, productos expirados no retirados, además de productos con canje no enviados para que cumplan con su conducto establecido, este tema puede generar no solo sanciones de las entidades reguladoras, ya que es una falta que se encuentra normada, tener productos expirados en los locales, sino también un efecto en el estrés del personal por las situaciones de faltantes y expirados que deben asumir. (Figura 56)

Figura

Sanción administrativa por no cumplir con los protocolos del local

MEMORANDUM

Para: Maria Paredes Tuanama

De: QF Enzo Sifuentes Oliveira

Fecha: 1.

Asunto: Sancion Disciplinaria de Amonestacion escrita

Por medio de la presente nos dirigimos a usted para comunicarle que se a hecho merecedor de la sancion disciplinaria de amonestacion escrita en aplicacion de nuestra facultad directriz y en virtud a lo establecido en el reglamento interno de trabajo asi como del Art. 9 de la ley de productividad y competitividad (LPCL), aprobada mediante decreto supremo N 3-97-TR.


La presente amonestacion escrita se sustenta en lo siguiente:


Que habiendose asignado la orden de realizar el formido de los anaqueles del almacen del local y presentar en la fecha que se indico, usted no lo realizo como es debido, incumpliendo lo señalado en nuestro reglamento interno cap VI ART 26 inciso (obedecer y cumplir las instrucciones verbales o escritas que impartan sus superiores...).

Por tanto, en razon a los puntos expuestos preesedentemente, Uds a cometido una falta grave que lo ha hecho merecedor de la presente amonestacion escrita.

En este sentido, le invocamos a que cambie su actitud, y en lo sucesivo realice su trabajo con diligencia y honestidad, y con sujecion estricta a las ordenes y reglamentos d e la empresa, puesto que de persistir en el incumplimiento de sus obligaciones, no veremos en la obligacion de adoptar medidas mas drásticas.

Atentamente,


Técnico de Farmacia


Químico Farmacéutico Administrador

Nota: Boticas Similares SA

- 1) Por la falta de personal se contrata personal técnico sin el título técnico que exige la normativa, generando sanciones antes visita inopinada del personal de las diferentes entidades de control. (Figura 57)

Figura

Sanciones por incumplimiento de funciones

MEMORANDUM

DE : QF. JACKELINE MIGUEL RIOS
PARA :
ASUNTO : INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO
FECHA : 22/Setiembre/20

Mediante la presente se está procediendo a la llamada de atención a su persona, por la Falta de cumplimiento a las normas establecidas A través del Reglamento Interno, en las que se señala lo siguiente:

Cap. 6, De los Derechos, Obligaciones y Prohibiciones de los trabajadores.
Artic. 26, inciso b.- "Desempeñar el trabajo convenido con dedicación, eficiencia, disciplina y moralidad, cuidando la buena imagen de la Empresa. A falta de Estipulación, el que su superior le indique.

Artic. 26, inciso i.- Comunicar de forma inmediata a su superior jerárquico, cualquier desperfecto, irregularidad, anomalía en las instalaciones o equipos bajo su responsabilidad, así como sobre algún robo de cualquier bien de la Empresa acerca del que haya tenido conocimiento.

El memorándum se coloca de acuerdo al informe de Auditoría en su visita al local el día 16 del presente mes donde se determina:

- Incumplimiento del Procedimiento "Tratamiento de los Productos que TIENEN POLITICA DE CANJE" - Instrucción 0044 LOP BOTçç

Estos Hechos contravienen el Literal B del Art. 26 del Cap. VI del Reglamento Interno antes indicado, por lo que se exhorta para que puedan efectuar mejor sus labores

Atte.

QF. JACKELINE MIGUEL RIOS

cc. Dpto. Gestión Humana
cc Supervisión
cc. Auditoria

Nota: Boticas Similares SA

- b) El personal que se llega a contratar, correspondiente a ventas, técnicos en farmacia, solamente el 40% dispone de la documentación que norma el reglamento, originando contingencias ante una vista del ente regulador.

Figura 58

Acta de inspección y verificación en Farmacia (1)

Decreto de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres
"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"

Rímac, [REDACTED]

CARTA N° 229-2023-MINSA-DIRIS.LN-5/OFCVS [REDACTED]

Señor:
RODOLFO DIAZ BARDALES
Director Técnico del establecimiento farmacéutico **BOTICA BOTICAS SIMILARES S.A.**
Jr. Rodríguez Sarmiento N° 175 B, Ref. Esq con Calle Mariano Melgar Cdra. 1
Puente Piedra.
Presente -

ASUNTO : Inicio de Procedimiento Administrativo Sancionador.

REFERENCIA : Acta de Inspección por Verificación N° 080-V-2020.

Me dirijo a usted, para saludarle cordialmente y a la vez en relación al documento de la referencia sobre la inspección efectuada por los inspectores de la Dirección de Medicamentos, Insumos y Drogas de DIRIS Lima Norte al establecimiento farmacéutico **BOTICA BOTICAS SIMILARES S.A.** con fecha del 20 de mayo del 2020, comunicarle que en dicha inspección se advirtieron observaciones las cuales podrían estar vulnerando las disposiciones del Reglamento de Establecimientos Farmacéuticos aprobado por Decreto Supremo N° 014-2011-SA constituirían las infracciones previstas en su anexo 02 - Escala de Infracciones y Sanciones al Director Técnico de los establecimientos farmacéuticos, las mismas que se detallan:

HECHOS CONSTATADOS	REGLAMENTO DE ESTABLECIMIENTOS FARMACÉUTICOS APROBADO POR EL D.S. 014-2011-SA	ANEXO 02- DE LA ESCALA DE INFRACCIONES Y SANCIONES AL DIRECTOR TÉCNICO DE LOS ESTABLECIMIENTOS FARMACÉUTICOS	SANCIÓN
- El Director técnico no se encontró presente en el horario de funcionamiento del establecimiento farmacéutico.	ARTÍCULO 41° (.) El Director técnico debe permanecer en el establecimiento durante las horas de funcionamiento del mismo, salvo ausencia debidamente justificada y registrada en el libro de ocurrencias, y en situaciones de caso fortuito. (.)°	INFRACCIÓN N° 6 "Por no encontrarse en el establecimiento farmacéutico durante las horas de funcionamiento del establecimiento, sin estar registrado en el libro de ocurrencias o sin dejar al profesional Q.F. asistente"	Amonestación o 0.3 UIT

Es así, que de acuerdo a las atribuciones conferidas según el artículo 44° de la Ley N° 29459 quien tiene la facultad de conducir la fase instructiva del procedimiento administrativo sancionador y Decreto Supremo 008-2017-SA modificado por Decreto Supremo N° 011-2017-SA por el cual se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud, incorporando a su estructura organizacional a las Direcciones de Redes Integradas de Salud así como por lo establecido en la Resolución Ministerial N° 467-2017/MINSA del 16.06.17, que otorga potestad sancionadora a la Dirección de Medicamentos Insumos y Drogas y conforme a lo establecido en la Resolución Directoral N° 265-2022-MINSA/DIRIS.LN/1 mediante la cual se asignan las funciones de las Unidades Funcionales (Oficinas) de la DIRIS LIMA NORTE, señalando que la facultad para imponer la sanción recae en la Dirección Ejecutiva y corresponde a la Oficina de Fiscalización, Control y Vigilancia Sanitaria (OFCVS) la instrucción de los procesos sancionadores y de conformidad con lo dispuesto por el artículo

1/2

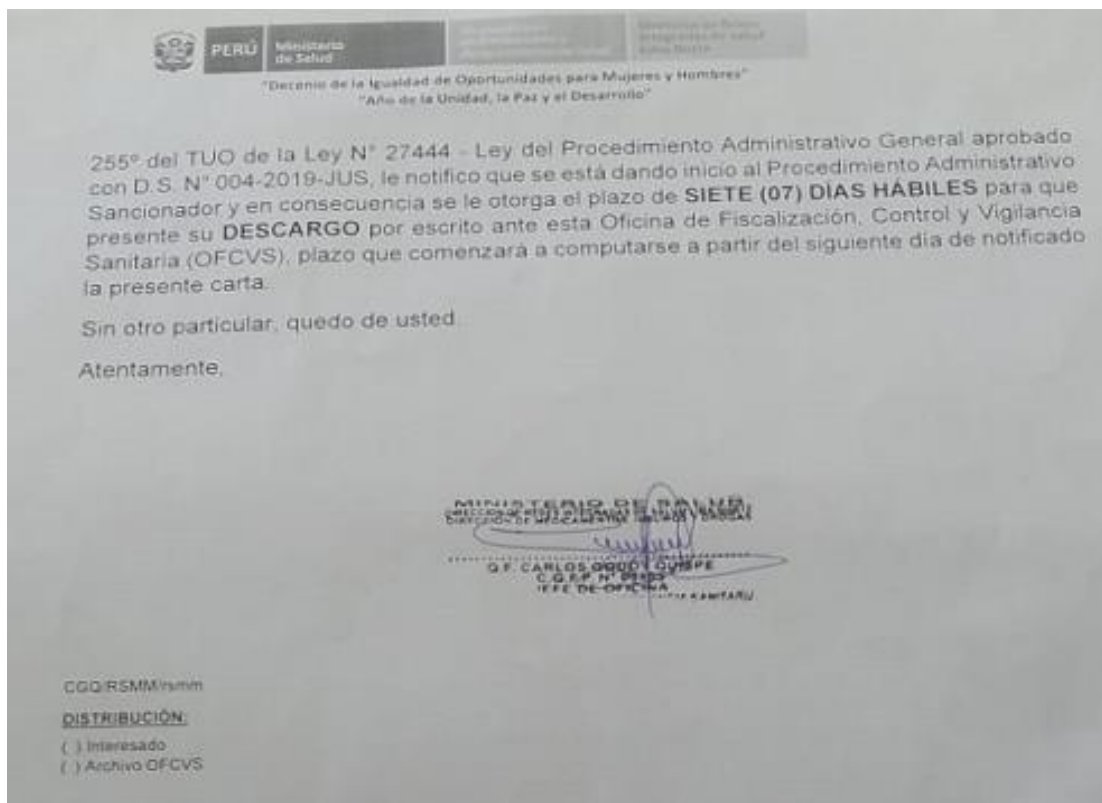
www.dirislimanorte.gob.pe

Av. Proceres N°1051
Rímac - Perú
Teléfono: 2 195050, Anexo N°232

Nota: Boticas Similares SA

Figura 59

Acta de inspección y verificación en Farmacia (2)



Nota: Boticas Similares SA

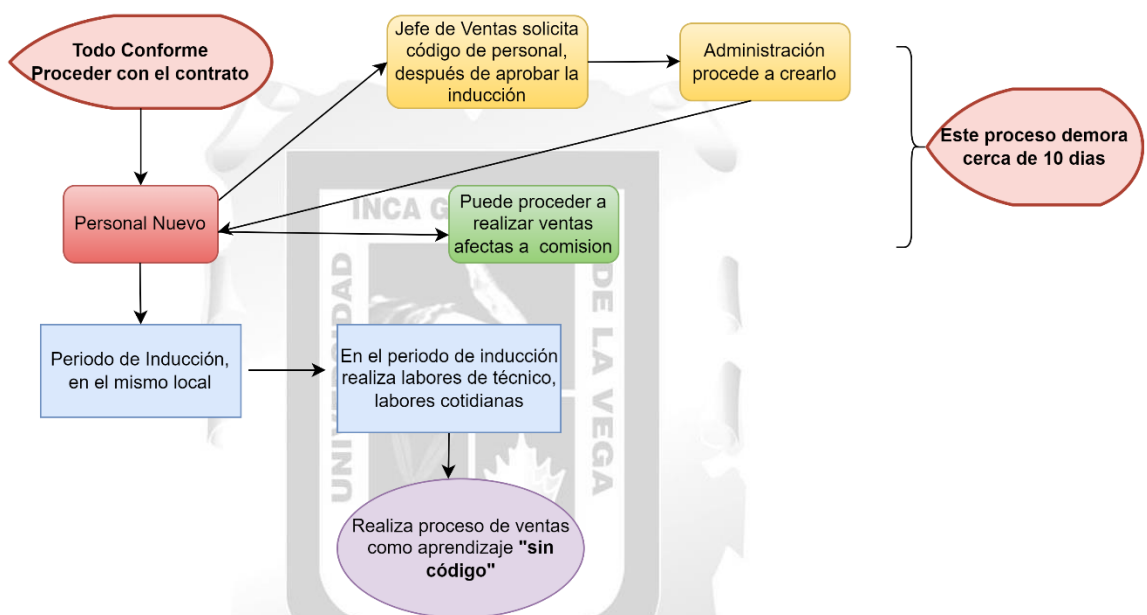


4.1.2.3.3 Moral del Colaborador

- a) El código para registrar las ventas de los colaboradores nuevos, debido a que este ingresa sin código para registrar sus ventas en el sistema, Ya que demora la entrega de este, generando también de esta manera un fastidio por parte de estos. (Figura 60), se muestra flujograma demostrando el proceso que debe pasar el personal para que disponga de código y pueda comisionar sus ventas.

Figura 60

Proceso creación de código de trabajador



- b) La falta de dotación de personal genera estrés laborar por el hecho que el personal que está laborando debe asumir mayores funciones, mientras con una dotación promedio un personal, debe realizar inventarios de 35 laboratorios, contando con menos personal, estos se duplican a casi 80 en casos puntuales hasta 100 laboratorios, no pudiendo cumplir ni culminar su responsabilidad de manera correcta. (Figura 61)

Figura

Horario de trabajo local de ventas

HORARIO SOLO PERSONAL DE VENTAS

HORA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
7:30 - 2:30	Juan	Juan	Pedro	Juan	Juan	Pedro	Juan
2:30 - 10:00	Jhon	Jhon	Jhon	Jhon	Jhon	Juan	Jhon
Personal:			Descanso	Quimico		Descanso	
Juan Berrocal	Tec Farmacia		Juan	Juan		Jhon	
Jhon Montes	Tec Farmacia						
Pedro Marquez	Practicante						
Juan Martinez	Quimico Regente						

Nota : El personal practicante rota en otros locales para cubrir descansos

El personal practicante siempre se le da turno mañana por que hay menos movimiento de clientes

El Quimico Farmaceutico solo realiza sus labores una vez por semana

4.1.2.3 Alternativas de solución:

Teniendo en cuenta los resultados en términos de eventos, enfocamos nuestra planificación en la ejecución paralela de dos propuestas que contienen la variable, una generación de 12 años de resultados sostenibles que impulsan la implementación del plan estratégico de una organización.

4.1.2.3.1 Desarrollo de los casos presentados:

La industria farmacéutica es una de las más importantes y complejas del mundo, y enfrenta numerosos desafíos en diferentes campos que puedan afectar el éxito de una empresa, A continuación, se detalla las contingencias encontradas en el desarrollo del presente trabajo junto con sus respectivas soluciones a manera que sea mejor comprendido separando por tipo de problemática:

Figura

Aplicación de soluciones a problemas administrativos

En la cadena el encargado de evaluar y contratar a los nuevos colaboradores es, los jefes de venta, se trabajará en capacitarlos en temas puntuales:

GESTION ADMINISTRATIVA	
DIFICULTADES ENCONTRADAS	SOLUCIONES
a) Los contratos que se firman con la compañía de seguros, apertura y cierre, dos personales asignados por concepto de robos y diferentes situaciones, exigen a la empresa que, como mínimo, cada botica debe tener en la apertura y cierre dos personales asignados.	a) Revisar y actualizar el proceso de selección: Es necesario tener un proceso de selección riguroso para garantizar que los candidatos que se contratan sean los adecuados para el trabajo. La empresa debe asegurarse de que las pruebas de selección, la entrevista y la evaluación de referencias sean adecuadas y estén actualizadas.
b) Se genera una mala gestión de ventas por parte del personal, afectando de manera principal con los cruces, esto sucede cuando se genera la boleta por un código, dificultando de esta manera se pueda desarrollar ventas.	b) Identificar los motivos de la alta rotación: La empresa debe examinar las causas de la alta rotación de personal. Si hay problemas en la empresa que están haciendo empleados. Que los empleados renuncien con frecuencia, se deben abordar antes de contratar nuevos
c) Una dificultad a considerar encontrada en el mercado laboral es que el personal que ingresa a boticas, mayormente egresado de sus carreras técnicas sin la mayor experiencia	c) Proporcionar un ambiente laboral agradable: La cultura y el ambiente laboral pueden tener un gran impacto en la rotación del personal. La empresa debe asegurarse de que los empleados se sientan valorados y respetados. También se puede ofrecer un ambiente de trabajo agradable, como programas de capacitación, oportunidades de crecimiento y desarrollo, y actividades sociales.
d) La alta rotación de personal acompañado de la falta de personal en el mercado impide la expansión como empresa	d) Proporcionar un programa de incorporación efectivo: La empresa debe tener un programa de incorporación efectivo para que los nuevos empleados se integren rápidamente en el equipo y se sientan parte de la empresa.
e) La cadena tiene el cargo de monitores de venta que cumplen con la función y no afectar las ventas de hacer de personal, ellos también tienen que cubrir puntos de venta para completar el personal	e) Comunicar claramente las expectativas: La empresa debe comunicar claramente las expectativas y responsabilidades del trabajo. Esto ayudará a garantizar que los empleados comprendan sus funciones y puedan desempeñar su trabajo de manera efectiva.
f) Por la baja de ventas y ante la falta de Químicos Farmacéuticos, se optó por contratar este personal con la condición de que faciliten la Regencia correspondiente al local, teniendo	f) Realizar convenios de prácticas y trabajo directo con instituciones educativas y de ser el caso Universidades para que el personal sea fidelizado con la empresa desde sus estudios y desarrolle con experiencia su profesión

una presencia de una vez a la semana en el local.	
g) El proceso de selección de personal es demasiado simple, sin tomar varias de consideraciones, por falta del conocimiento por parte del entrevistador	

En resumen, la empresa debe ser proactiva en la contratación de personal para minimizar la rotación de personal. La empresa debe identificar las causas de la alta rotación y abordar los problemas subyacentes, ofrecer un salario y beneficios competitivos, proporcionar un ambiente laboral agradable, un programa de incorporación efectivo, verificar referencias y antecedentes y comunicar claramente las expectativas



Referente a la Figura 62, efecto gestión administrativa podemos considerar las siguientes aplicaciones a las soluciones mencionadas:

Punto b):

1. Obtener retroalimentación regular de los empleados: Obtener retroalimentación regular de los empleados puede ayudar a comprender sus necesidades y deseos. Los empleados pueden proporcionar información valiosa sobre cómo mejorar el ambiente de trabajo, la comunicación y los procesos de la empresa. Esta retroalimentación puede ser utilizada para mejorar la satisfacción y retención de los empleados
2. Mejorar el proceso de contratación: La contratación de candidatos adecuados es clave para reducir la rotación de personal. Es importante asegurarse de que los candidatos tengan la capacidad y la motivación para realizar su trabajo correctamente. La realización de entrevistas estructuradas, pruebas de habilidades y evaluaciones de personalidad pueden ser herramientas útiles para seleccionar a los candidatos adecuados.
3. Crear un plan de carrera: Crear un plan de carrera para los empleados puede ayudar a retenerlos. Los empleados se sienten motivados cuando tienen un camino claro hacia el avance profesional en la empresa. Proporcionar oportunidades de desarrollo y un camino claro hacia roles de liderazgo puede motivar a los empleados a permanecer en la empresa a largo plazo.
4. Ofrecer programas de capacitación: La capacitación es esencial para que los empleados realicen su trabajo de manera efectiva. Ofrecer programas de capacitación para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados puede mejorar su desempeño y satisfacción en el trabajo. Esto también puede mejorar la retención de empleados, ya que los empleados aprecian las oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Punto c):

1. Mejorar el ambiente laboral: Si los empleados se sienten incómodos en su entorno laboral, es posible que no quieran quedarse en la empresa. La empresa podría considerar mejorar la iluminación, la temperatura, la limpieza y la organización del lugar de trabajo. También podría considerar agregar áreas comunes para que los empleados puedan socializar y descansar durante los descansos.

2. **Mejorar la comunicación:** Si los empleados sienten que no están recibiendo la información que necesitan o que no se les escucha, es posible que busquen trabajo en otro lugar. La empresa podría considerar la posibilidad de establecer canales de comunicación claros y transparentes, como reuniones regulares de equipo, encuestas de opinión y retroalimentación individual.
3. **Fomentar una cultura de apoyo:** Si los empleados sienten que no tienen el apoyo que necesitan de sus colegas y supervisores, es posible que busquen trabajo en otro lugar. La empresa podría considerar fomentar una cultura de apoyo mediante la promoción de la colaboración, la inclusión y el reconocimiento del trabajo bien hecho.



Referente a las soluciones presentadas se adjuntan procedimientos y flujograma referente:

PROCEDIMIENTO 0001 GER – Manual de organización y funciones del establecimiento farmacéutico (Figura 64, 65, 66, 67, 68, 69 y 70)

PROCEDIMIENTO 0002 GER – Reclutamiento, selección y contratación de personal (Figura 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81 y 82), en este procedimiento se desarrolló formatos para el proceso de selección como:

- “Ficha de Requerimiento Interno de Personal” (Figura 76 y 77)
- “Ficha de Requerimiento Personal Nuevo (Locales)” (Figura 78)
- “Ficha de Postulante” (Figura 79)
- “Evaluación de personal” (Figura 80)
- “Ficha personal del trabajador” (Figura 81 y 82)

Considerando en estas las soluciones de temas de gestión administrativa, presentadas en la Figura 62, referente a: los párrafos a, d, e y f.

También se considera en la Figura 83, *Flujograma de proceso de proceso de selección Antes y después*, donde se considera una alternativa de solución al proceso de selección en el área de ventas

Además del Flujograma de labores administrativas (Modelo Optimo) Figura 84, haciendo referencia el personal que requiere un local para ser optimo


La aplicación de estos procedimientos expuestos ayudara a un mejor control y teniendo como objetivo asegurar la consistencia en el trabajo realizado por los empleados

Digemid, ente regulador encargado de inspecciones a los establecimientos farmacéuticos de venta, establece que los procesos deben estar expuestos en procedimientos en los locales de venta

Se adjunto formato para procedimientos Figura N 63

Figura 63

Formato de Procedimientos

		PROCEDIMIENTO	Versión N.º:	
			Fecha	Página
Título:				
				
Obs.:				
Elaborado		Verificado		Fecha de distribución
				Distribución

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0001 GER	Versión N. °: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 118
Título: Manual de Organización y Funciones del Establecimiento Farmacéutico			

Figura 64

PROC. 001 GER: Manual de Org. y Funciones del establ. farmacéutico

1. ORGANIGRAMA:



2. CARGOS EXISTENTES EN LOS LOCALES

- Químico Farmacéutico Administrador.
- Técnico de Farmacia.

PERFIL DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	: QUÍMICO FARMACÉUTICO
INMEDIATO SUPERIOR	: Químico Farmacéutico Administrador
PUESTOS DIRECTO A SU CARGO	: Técnico de Farmacia
ÁREA : VENTAS	

I. OBJETIVO DEL PUESTO

Administrar y controlar la correcta operatividad del establecimiento farmacéutico de la cadena de Boticas Similares S.A. que se encuentra bajo su responsabilidad. Así mismo, planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar la gestión administrativa y comercial del establecimiento farmacéutico.

Obs.:			
Elaborado	Verificado	Aprobado	Fecha de distribución
			Distribución

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0001 GER	Versión N. °: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 119
Título: Manual de Organización y Funciones del Establecimiento Farmacéutico			

Figura 65

PROC. 001 GER: Manual de Org. y Funciones del establ. Farmacéutico (CONT.)

II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

2.1 Como profesional de las ciencias médicas

- Brindar atención farmacéutica a los pacientes en el establecimiento farmacéutico, adoptando una actitud orientadora y educadora de los pacientes en todo lo relacionado a los medicamentos.
- Velar por el correcto funcionamiento del establecimiento farmacéutico.
- Cumplir y hacer cumplir la Ley General de Salud y otras normas conexas.
- Hacer cumplir, según el caso, la aplicación de las buenas prácticas de almacenamiento y dispensación, y otras que exijan la Organización Mundial de La Salud, la Organización
- Panamericana de la salud y otras instancias Internacionales.
- Vigilar las fechas expirables.
- Controlar y vigilar el mantenimiento de la calidad de los productos farmacéuticos y material médico hasta que sean recibidos por los usuarios
- Asumir la responsabilidad de cuanto afecte la identidad, pureza y buen estado de los productos que se manipulan, almacenan o suministran.
- Informar a la autoridad de salud de nivel nacional las reacciones adversas de las que tenga conocimiento y que pudiera haberse derivado por el uso de medicamentos que se comercializan bajo su responsabilidad.
- Servir como consultor científico y técnico del personal médico.
- Control, registro y manejo de los productos psicotrópicos, estupefacientes y otros sometidos a control sanitario.
- Preparar y presentar el balance trimestral de los productos controlados (psicotrópicos y estupefacientes).

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0001 GER	Versión N. °: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 120
Título: Manual de Organización y Funciones del Establecimiento Farmacéutico			

Figura 66

PROC. 001 GER: Manual de Org. y Funciones del establ. Farmacéutico (CONT.)

- Participar y promover la selección de los medicamentos necesarios para la comunidad aplicando criterios de uso racional.
- Establecer una eficaz y segura dispensación de productos farmacéuticos.
- Promover la adherencia de los pacientes al tratamiento prescrito.
- Supervisar y capacitar al personal técnico de cuyas acciones en el proceso de dispensación es el directo responsable.
- Mantenerse actualizado para absolver en forma adecuada las interrogantes e inquietudes de los pacientes controlando el diagnóstico y automedicación.
- Dispensar, informar y orientar al usuario sobre la administración, uso y dosis del producto farmacéutico, su interacción con otros medicamentos, sus reacciones adversas y sus condiciones de conservación

2.2 Funciones Administrativas

- Cumplir y hacer cumplir el “Reglamento Interno de Trabajo”.
- Cumplir con los procedimientos, manuales, instrucciones y demás documentos internos del Sistema de documentación de Boticas Similares S.A.
- Llevar el control de los documentos de trámite obligatorio tales como Licencias Municipales de Funcionamiento, Defensa Civil, Digemid, Diremid, etc.
- Encargado del monitoreo del mantenimiento de la infraestructura del establecimiento farmacéutico.
- Velar por dar las condiciones necesarias al personal a su cargo para el normal desarrollo del proceso de atención en el establecimiento farmacéutico, utilizando las herramientas de gestión y materiales que le brinda la empresa.
- Dirigir, coordinar y controlar al personal técnico a su cargo sobre las buenas prácticas de almacenamiento y dispensación.

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0001 GER	Versión N. °: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 121
Título: Manual de Organización y Funciones del Establecimiento Farmacéutico			

Figura 67

PROC. 001 GER: Manual de Org. y Funciones del establ. Farmacéutico (CONT.)

- Realizar el seguimiento del stock existente en su establecimiento farmacéutico a fin de mantener un inventario eficiente.
- Controlar el stock existente para evitar el sobre stock de mercadería.
- Responsable de los inventarios generales y cíclicos del establecimiento farmacéutico.
- Realizar los controles de recepción y depósito en la caja con retardo del dinero proveniente de las ventas.
- Responsable directo del efectivo
- Monitorear los consumos de guías, boletas y facturas para su reposición.
- Monitorear la recepción y revisión de la mercadería.
- Responsable por las transferencias de mercaderías que se efectúan a otros establecimientos farmacéuticos.
- Programar los horarios y descansos semanales del personal del establecimiento farmacéutico.
- Resolver las peticiones de permisos y licencias del personal del establecimiento farmacéutico en coordinación con el Supervisor de Zona y Gestión Humana
- Atender al personal en problemas singulares que puedan afectar el desempeño del trabajador en el establecimiento farmacéutico.
- Mantener informado al Supervisor de cualquier problema o anomalía que se presente en el establecimiento farmacéutico.
- Proponer alternativas de mejoras al Supervisor respecto a la administración del establecimiento farmacéutico que está bajo su responsabilidad.

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0001 GER	Versión N. °: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 122
Título: Manual de Organización y Funciones del Establecimiento Farmacéutico			

Figura 68

PROC. 001 GER: Manual de Org. y Funciones del establ. Farmacéutico (CONT.)

PERFIL DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	: TECNICO DE FARMACIA
INMEDIATO SUPERIOR	: Químico Farmacéutico Administrador, Químico Farmacéutico o Químico Farmacéutico 3.
PUESTOS DIRECTO A SU CARGO:	Ninguno
ÁREA :	VENTAS

I. OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar el servicio de venta, atención al cliente y mantener el correcto almacenamiento de los medicamentos u otros productos en el establecimiento farmacéutico

II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

- Cumplir con los “Script” de atención al cliente.
- Cumplir con los procedimientos, manuales, instrucciones y demás documentos internos del Sistema de documentación de Boticas Similares SA
- Atender al público con cortesía y prontitud, para crear y mantener la buena imagen de la empresa.
- Impulsar constantemente la venta.
- Cumplimiento de las cuotas asignadas.
- Realizar la revisión y chequeo de la mercadería, según el rol designado por el Químico Administrador.
- Registrar nombres, apellidos y firma en las Guías de Remisión después de realizar el chequeo de la mercadería.
- Velar por que los medicamentos y otros productos se encuentren bajo buenas condiciones de almacenamiento en los anaqueles asignados bajo su responsabilidad, tanto en la sala de venta como en el almacén.

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0001 GER	Versión N. °: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 123
Título: Manual de Organización y Funciones del Establecimiento Farmacéutico			

Figura 69

PROC. 001 GER: Manual de Org. y Funciones del establ. Farmacéutico (CONT.)

- Verificar periódicamente las fechas de vencimiento de los medicamentos y otros productos, según lo establecido en el documento 0004 GER “Tratamiento para los productos expirados en el punto de Venta”.
- Realizar periódicamente el control de existencias físicas efectuando inventarios parciales por laboratorio.
- Cumplir estrictamente con los horarios de trabajo establecidos por el Químico Administrador en su respectivo establecimiento farmacéutico.
- Realizar la revisión y chequeo de la mercadería, según el rol designado por el Químico Administrador.
- Registrar nombres, apellidos y firma en las Guías de Remisión después de realizar el chequeo de la mercadería.
- Velar por que los medicamentos y otros productos se encuentren bajo buenas condiciones de almacenamiento en los anaqueles asignados bajo su responsabilidad, tanto en la sala de venta como en el almacén.
- Verificar periódicamente las fechas de vencimiento de los medicamentos y otros productos, según lo establecido en el documento 0004 GER “Tratamiento para los productos expirados en el punto de Venta”.
- Realizar periódicamente el control de existencias físicas efectuando inventarios parciales por laboratorio.
- Cumplir estrictamente con los horarios de trabajo establecidos por el Químico Administrador en su respectivo establecimiento farmacéutico.
- Cumplir estrictamente el horario de la limpieza del establecimiento farmacéutico
- Mantener limpios, libre del polvo los anaqueles que están bajo su responsabilidad.
- Usar el uniforme y el fotocheck asignado por la Gerencia durante la jornada de trabajo.

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0001 GER	Versión N. °: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 124
Título: Manual de Organización y Funciones del Establecimiento Farmacéutico			

Figura 70

PROC. 001 GER: Manual de Org. y Funciones del establ. Farmacéutico (CONT.)

- Acatar las órdenes que impartan sus superiores en relación con sus labores.
- Comunicar inmediatamente al Químico Farmacéutico cualquier problema o anomalía que se presente en el establecimiento farmacéutico (producto vencido, deteriorado, faltante etc.)
- Mantener en perfectas condiciones de funcionamiento las herramientas de trabajo: computadoras, accesorios y cualquier otro implemento que se le entregue para la realización de sus labores.
- Proponer alternativas de mejoras para un mejor desempeño de sus funciones en el establecimiento farmacéutico.
- Dar lectura y firmar las comunicaciones publicadas por el químico farmacéutico

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0002 GER	Versión N. °: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 125
Título: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal			

Figura 71

PROC. 002 GER: Reclutamiento y selección de Personal

1. OBJETIVO

Establecer el mecanismo adecuado para el reclutamiento, selección y contratación de personal que cumpla con un perfil afín a las competencias establecidas según las necesidades de la organización.

2. CAMPO DE APLICACIÓN

Este procedimiento aplica a los departamentos de Selección y Desarrollo y Administración de personal del área de RR.HH.

3. DEFINICIONES

Ninguna

4. RESPONSABILIDADES

Las que se definen en el procedimiento.

5. PASOS A SEGUIR

5.2 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

5.2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

5.2.1.1 El proceso inicia con el requerimiento de personal por parte del área que lo requiere

5.2.1.2 Si el requerimiento de personal es por Incremento de personal, se requerirá previa autorización de:

- En el caso de personal para locales: por la Gerencia de Ventas.
- En el caso de personal para Matriz: por la Jefatura o Gerencia del área correspondiente.

Obs.:			
Elaborado	Verificado	Aprobado	Fecha de distribución
			Distribución

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0002 GER	Versión N. °: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 126
Título: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal			

Figura 72

PROC. 002 GER: Reclutamiento y selección de Personal (CONT.)

- 5.2.1.3 Una vez que la Gerencia conoce de la vacante, procede a realizar la **CONVOCATORIA**. Para ello, difunde la vacante y su perfil de puesto, a través de bolsas de trabajo de diferentes páginas Web (incluyendo el Facebook de Boticas Similares S. A.), Universidades, instituciones educativas, anuncios en el periódico, etc.
- 5.2.1.4 Luego, la Gerencia procederá a revisar los curriculums vitae recepcionados y verificará si cumplen con las competencias y criterios de la convocatoria.
- 5.2.1.5 Si el postulante reúne los requisitos del puesto vacante, la Gerencia verificará las **REFERENCIAS** proporcionadas por el postulante con relación a sus trabajos anteriores, en caso las referencias de trabajos anteriores del postulante no sean buenas se descarta su participación.
- 5.2.1.6 Una vez que los postulantes se presentan a la cita, se inicia la evaluación. Para esto, el Supervisor de ventas de ser el caso, provee a los postulantes la “**FICHA DE POSTULANTE**” (**Anexo III**) para que registren sus datos.
- 5.2.1.7 Seguidamente, se procede a dar una charla introductoria de la empresa y una explicación del puesto vacante (tal como horarios, sueldo, etc.).
- 5.2.1.8 Luego, la empresa de servicios contratados. realiza la **EVALUACIÓN PSICOLÓGICA** al (los) postulante(s) para lo cual se le(s) estima un promedio de 1 hora.
- 5.2.1.8.1 Si se trata de un **PERSONAL ADMINISTRATIVO**, o puesto de **QUIMICO FARMACEUTICO**, se procede de la siguiente manera:
- En el transcurso de la **EVALUACIÓN PSICOLÓGICA**, se realiza la entrevista personal a cargo la empresa contratada, al terminar la entrevista se le indica al postulante que será llamado como máximo dentro de siete (7) días útiles, de acuerdo con el resultado de su evaluación.
- Nota: Solo para los postulantes al puesto de Químico Farmacéutico: se les tomará un Examen de conocimientos profesionales después de la Evaluación psicológica, el cual desarrollaran en un promedio de treinta (30) minutos.*

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0002 GER	Versión N. °: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 127
Título: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal			

Figura 73

PROC. 002 GER: Reclutamiento y selección de Personal (CONT.)

- Seguidamente, se calificarán las pruebas de conocimientos profesionales (En caso de Químico Farmacéutico) y se realiza el “**INFORME PSICOLÓGICO**” (Anexo VIII) respectivo. **SI SON APROBATORIOS**, es enviado a la persona que realizó el requerimiento (gerencia, jefatura de área, o analista), adjuntando “**CURRICULUM VITAE**” del o los postulantes (Anexo VII).
- Después, se vuelve a citar a los **postulantes que aprobaron** en la primera evaluación para que pasen entrevista con la persona que hizo el requerimiento (gerencia, jefatura de área o analista). previa coordinación de horarios con el solicitante del puesto.

Nota: Solo para los postulantes de Químico Farmacéutico: Terminada la entrevista personal con el postulante, el supervisor deberá llenar la ficha de Evaluación de personal donde indicará sus observaciones y conclusiones acerca del postulante, asimismo deberá confirmar las Referencias Laborales del postulante si son aprobatorias comunicara a la Gerencia informando el resultad, para que pase al proceso de Contratación.

Nota: Los postulantes que tuvieron informe psicológico desaproductorio No podrán concursar nuevamente para un puesto en la organización hasta haber pasado un período de seis (6) meses.

5.2.2 CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

5.2.2.1 Si el postulante es aprobado por la persona que hizo el requerimiento, la Gerencia procederá a o entregará personalmente, los “**REQUERIMIENTOS PARA INGRESAR A BOTICAS SIMILARES S.A**” (Anexo V). Así mismo, se le informará al seleccionado que tiene entre tres (3) a cuatro (4) días útiles para reunir estos requerimientos y entregarlos.

5.2.2.2 Una vez que el Seleccionado entrega a la Gerencia. todos los documentos requeridos para su ingreso a laborar, este **DEBERÁ VERIFICARLOS** considerando la fecha de caducidad, su legitimidad, etc.

Nota: Si los documentos han caducado se concede unos días más al seleccionado para volverlos a tramitar.

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0002 GER	Versión N. °: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 128
Título: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal			

Figura 74

PROC. 002 GER: Reclutamiento y selección de Personal (CONT.)

- 5.2.2.3 Además, el Departamento de Selección y Desarrollo de RR.HH. entrega al seleccionado la “FICHA PERSONAL DEL TRABAJADOR” (Anexo VI), que debe ser llenada bajo su supervisión.
- 5.2.2.4 Seguidamente, los “REQUERIMIENTOS PARA INGRESAR A Boticas Similares SA, “FICHA PERSONAL DEL TRABAJADOR” (Anexo VI), son derivados a la misma gerencia, para generar el Contrato de Trabajo del seleccionado;
- 5.2.2.5 Una vez generado el Contrato de Trabajo, el Departamento de Administración de Personal DEBERÁ entregarlo al Seleccionado para su lectura y firma respectiva.
- 5.2.2.6 Aproximadamente al octavo (8) día de labores del trabajador, el departamento de Administración de Personal enviará al local donde viene laborando el nuevo trabajador el fotocheck
- 5.2.2.7 Por otro lado, el departamento de Administración de Personal **DEBERÁ** registrar el **CÓDIGO INTERNO** generado por el sistema O7 en el “MEMORANDUM” (Anexo IX) (en el caso de personal para locales), y entregarlo al seleccionado, quien lo deberá llevar y entregar al Q.F. responsable del local en su primer día de trabajo.
- 5.2.2.8 Al día siguiente de generado el **CODIGO INTERNO** del trabajador por la Gerencia, el Q.F responsable del local podrá activar el código de venta del trabajador en el sistema en caso hubiera alguna duda o problema al activar este código el Q.F responsable del local se deberá comunicar con los asesores de sistemas.
- 5.2.2.9 Finalmente, la gerencia o Supervisor de ventas, informará del ingreso del nuevo trabajador:
- **Personal para locales:** se envía un correo electrónico al Supervisor informándole la fecha de ingreso y el código interno del nuevo personal.

NOTA: NINGÚN TRABAJADOR NUEVO INGRESARÁ A LABORAR SIN HABER PRESENTADO TODA LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA SU INGRESO A LA GERENCIA, SI SE DETECTARA ALGUN CASO, EL Q.F ADMINISTRADOR DEL LOCAL SERÁ RESPONSABLE Y SETOMARÁN LAS MEDIDAS DISCIPLINARIAS PERTINENTES.

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0002 GER	Versión N. °: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 129
Título: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal			

Figura 75

PROC. 002 GER: Reclutamiento y selección de Personal (CONT.)

6. ANEXOS

Anexo I: “Ficha de Requerimiento Interno de Personal”

Anexo II: “Ficha de Requerimiento Personal Nuevo (Locales)”

Anexo III: “Ficha de Postulante”.

Anexo IV: “Evaluación de personal”

Anexo V: “Ficha personal del trabajador”

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0002 GER	Versión N.º: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 130
Título: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal			

Figura 76

PROC. 002 GER: Reclutamiento y selección de Personal (CONT.)

ANEXO I: Ficha de Requerimiento Interno de Personal

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS				
NOMBRE DEL PUESTO:		Día	Mes	Año
Nº VACANTES:				
Gerencia:	Área:	Dpto.:		
Jefe Inmediato:		Código Interno:		
OBJETIVO BÁSICO DE LA POSICIÓN				
CARGO				
Reporta al:		Puestos a cargo:		
Enumere las principales funciones (mínimo tres)				
REQUISITOS				
<u>EXPERIENCIA</u> • Mas de 5 años () • Entre 2 y 5 años () • Menos de 2 años () • No requiere () • Otros: _____		<u>EDUCACIÓN</u> • Técnico () • Universitario () • Post-Grado () • Especialización () • Maestría ()		<u>CONOCIMIENTOS ADICIONALES</u> • Inglés () básico • PC/Office () básico • Otros:
INDICAR CARRERA Ó FORMACIÓN REQUERIDA:				
INDICAR INSTITUCIÓN EDUCATIVA REQUERIDA:				
INDICAR ALGÚN CURSO DE ESPECIALIZACIÓN:				
Indicar el nivel de conocimientos que se requiere del idioma Inglés: Muy Bien / Bien / Regular.				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés				
Otro:				
EDAD: De _____ a _____ años		SEXO: Varón () Mujer () Indistinto ()		
REQUISITOS FÍSICOS: No () Si () ¿Cuáles?:				
CONDICIONES ECONÓMICAS: \$f. _____ mensuales				
HORARIO DE TRABAJO:		DÍAS DE LA SEMANA:		
Responsabilidad (Indicar en el cuadro adjunto con una X en función a los niveles jerárquicos)				

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0002 GER	Versión N. °: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 131
Título: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal			

Figura 77

PROC. 002 GER: Reclutamiento y selección de Personal (CONT.)

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer	
Superiores					
Paras					
Colaboradores					
Clientes					
Otros					
Mencione algún dato relevante que describa el entorno sociocultural en que se desenvolverá el seleccionado.					
COMPETENCIAS REQUERIDAS					
Indicar con una X para marcar el grado A – B – C requerido para la competencia mencionada. Si desea agregar otras competencias que usted considere claves, puede hacerlo o simplemente cambiar una por otra.					
COMPETENCIAS	GRADOS				
	A	B	C	D	E
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS					
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN					
PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN					
VALORES ÉTICOS					
RAZONAMIENTO LÓGICO/ANALÍTICO					
LEALTAD Y COMPROMISO					
CAPACIDAD DE MOTIVACIÓN					
LIDERAZGO					
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN					
TRABAJO EN EQUIPO					
VOCACIÓN DE SERVICIO					
COMUNICACIÓN EFECTIVA					
PROACTIVIDAD					
CAPACIDAD DE APRENDER Y ENSEÑAR					
MANEJO DE CRISIS Y TENSIÓN					
CONFIANZA EN SI MISMO					
TOMA DE DECISIONES					
ORIENTACIÓN AL CLIENTE					
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS					
PERSUASIÓN					
FLEXIBILIDAD					
SOCIABILIDAD					
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS					
ATENCIÓN CONCENTRACIÓN					
ADAPTABILIDAD					
INICIATIVA					
A: Alto B: Bueno C: Mínimo requerido D: Insatisfactorio E: No desarrollada					

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0002 GER	Versión N. °: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 132
Título: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal			

Figura 78

PROC. 002 GER: Reclutamiento y selección de Personal (CONT.)

Anexo II: “Ficha de Requerimiento Personal Nuevo (Locales)”

**FICHA DE REQUERIMIENTO
PERSONAL NUEVO (LOCALES).**

Fecha: 04 de NOVIEMBRE 2008

Puesto a cubrir:

Técnico de Farmacia: Caja:

Químico Farmacéutico: Perfumera:

Despacho: Almacén:

Enviar al local de:

QF encargado del Local: _____

Horario de Trabajo: (solo si es un horario especial) _____

Personal Cesante:

Nombre y Apellidos _____

Local: _____

Puesto: TEC FARMACIA

Fecha de Cese: _____

Motivo de Cese: _____

*Pre y Post: No renovación:

*Fecha de inicio (pre y post): _____

Falta Grave: Cambio de Zona:

Cambio de Puesto: Otros: _____

Renuncia:

Observaciones:

Nombre y Apellidos (Supervisor de la
VB)

Figura 79

PROC. 002 GER: Reclutamiento y selección de Personal (CONT.)

Anexo III: “Ficha de Postulante”

Ficha de Postulante

Los datos consignados en el presente documento serán verificados. En caso se detecte falsificación en los datos proporcionados, ameritará el despido.

Fecha: _____
 Cargo: _____
 Recomendación: _____

I. DATOS PERSONALES

Nombre y Apellidos: _____
 Fecha y lugar de Nacimiento: _____ Edad: _____
 Teléfono (casa) _____ Celular _____ Otro teléfono de referencia _____
 Domicilio: _____
 Distrito _____ Provincia _____ E-mail _____

II. SITUACIÓN FAMILIAR

Estado civil: Soltero(a) Casado(a) Divorciado(a) Conviviente
(Marcar con una X)

Indicar el nombre completo de sus hijos:

1. _____	Edad: _____
2. _____	Edad: _____
3. _____	Edad: _____
4. _____	Edad: _____

Si tiene hijos al cuidado ¿con quién los deja mientras está laborando? _____

III. ESTUDIOS

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	Año		Marcar con (X)	
	Inicio	Fin	Completo	Buen punto
Secundaria				
Superior				
Grado o título obtenido				
Carrera Técnica				
Especialidad				
Otros Estudios				
Nombre de Colegación				

III. EXPERIENCIA LABORAL

Nombre de la Empresa	Cargo desempeñado	Fecha de inicio y fecha de cese	Motivo de renuncia o cese	Nombre o cargo del jefe inmediato	Teléfono de referencia

IV. OTROS DATOS

1. ¿Tiene algún familiar que labore en la farmacia? (Mencionar el nombre y el puesto que ocupa) _____
 2. ¿Ha trabajado antes en la farmacia? (Señalar fecha de ingreso, fecha de salida y motivo de cese) _____
 3. Si ha sido evaluado anteriormente, indicar el nombre de la persona que lo evaluó y su cargo _____
 4. Mencione los cinco distritos más cercanos a su domicilio _____

Firma y N° de DNI: _____
 Preinscripción Solaria: _____

Figura 80

PROC. 002 GER: Reclutamiento y selección de Personal (CONT.)

Anexo IV: “Evaluación de personal”

EVALUACION DE PERSONAL

Puntaje: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

Supervisor: _____

I RESULTADOS:

Áreas Evaluadas	Muy Bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy Alto
Capacidad de aprendizaje					
Conocimientos Básicos y/o Nuevos					
Asistencia al Cliente					
Autoservicio/Seguridad de software					
Iniciativa / Proactividad					
Capacidad de Comunicación					
Trabajo bajo presión					
Liderazgo					
Responsabilidad					
Capacidad de Adaptación					

II OBSERVACIONES:

III CONCLUSIONES:

Se encuentra apto (a) para desempeñarse en el puesto	
No se encuentra apto (a) para desempeñarse en el puesto	

Fecha de Contrato: _____

Hora: 10 am

3 pm

Firma del Supervisor

Figura 82

PROC. 002 GER: Reclutamiento y selección de Personal (CONT.)

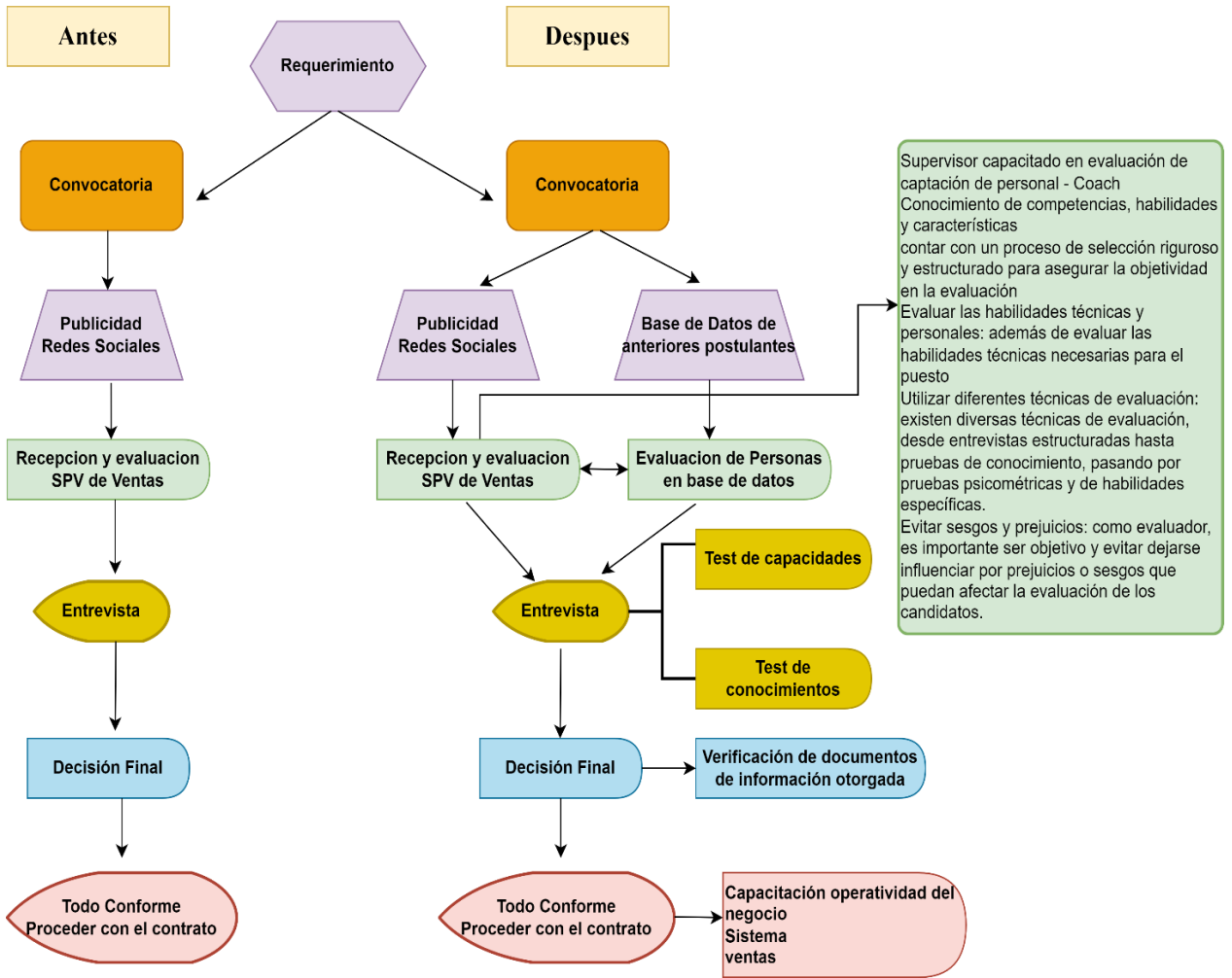
DATOS LABORALES					
NOMBRE LAS TRES EMPRESAS EN LAS QUE LABORO (EMPRESA POR LA MAS RECIENTE)					
1. EMPRESA	PUESTO OCUPADO	SUELDO BRUTO	MOTIVO DEL DESE	FECHA INIC	FECHA FIN
REFERENCIA LABORAL - JEFE INMEDIATO					
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	CARGO	TELÉFONO	
2. EMPRESA	PUESTO OCUPADO	SUELDO BRUTO	MOTIVO DEL DESE	FECHA INIC	FECHA FIN
REFERENCIA LABORAL - JEFE INMEDIATO					
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	CARGO	TELÉFONO	
3. EMPRESA	PUESTO OCUPADO	SUELDO BRUTO	MOTIVO DEL DESE	FECHA INIC	FECHA FIN
REFERENCIA LABORAL - JEFE INMEDIATO					
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	CARGO	TELÉFONO	
HA TRABAJADO ANTERIORMENTE EN LA EMPRESA					
		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>		
AREA	PUESTO	JEFE INMEDIATO	FECHA INIC	FECHA FIN	
MENCAR SI TIENE FAMILIARES VIGILANTES EN NUESTRA EMPRESA					
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	AREA	TELÉFONO	
¿ ESTABLECIMIENTO A TRABAJAR EN EL INTERIOR DEL PAIS ?					
		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>		
SI SU RESPUESTA ES "SI" INDICAR EN QUE DOMINIO(S) ...					
1 _____					
2 _____					
3 _____					
¿ CUENTA CON FAMILIARES EN LAS PROVINCIAS QUE INDICAT					
		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>		
DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LA INFORMACION ACUARDADA ES VERDADERA EN CASO CONTRARIO PODRA CONSIDERARSE CASUAL DE RESCISION DEL VINCULO LABORAL. DECLARO ASIMISMO TENER PLENO CONOCIMIENTO QUE LA EMPRESA EN UNO DE SUS PROCESOS DE ADMINISTRACION SEGUIRARA EL LUGAR DONDE DESARROLLARE LOS LABORES. EL SABER QUE PUEDE SER MODIFICADO FRECUENTEMENTE COMO LEY					

FIRMA DEL TRABAJADOR					
PARA SER LLENADO POR EL AREA DE RECURSOS HUMANOS					
AREA: _____	EVALUACIONES				
CARGO: _____	ENTREVISTA MED.	_____			
SUELDO: _____	ENTREVISTA PSICOLOGA	_____			
	ENTREVISTA JEFE DIRECTO	_____			
	ENTREVISTA JEFE AREA	_____			

V.P. 8888					

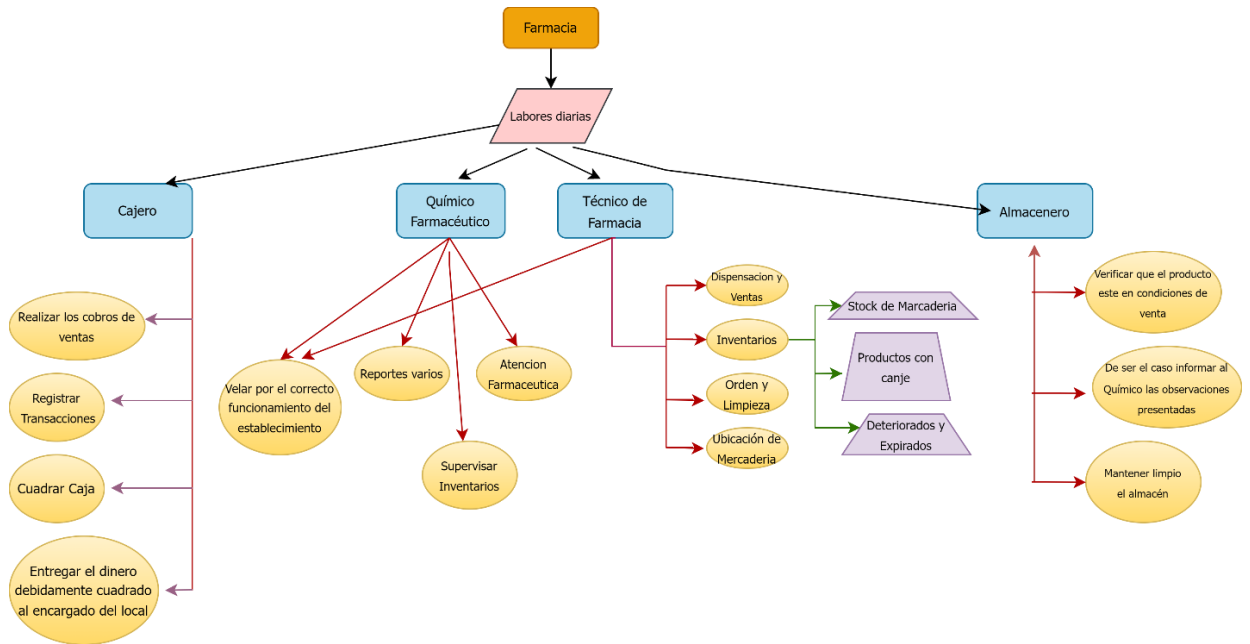
Figura 83

Flujograma de proceso de proceso de selección Antes y después



Figura

Flujograma de labores administrativas (Modelo Optimo)



Figura

Soluciones a problemas normativos, laborales y farmacéuticos

Cuando una empresa tiene una alta rotación de personal, hay varias condiciones a tomar en cuenta para evitar contingencias de efecto normativo. Algunas de ellas son:

E F E C T O N O R M A T I V O L A B O R A L	
DIFICULTADES ENCONTRADAS	SOLUCIONES
	a) Documentar adecuadamente el proceso de terminación: Si la empresa debe terminar la relación laboral con un empleado, debe documentar adecuadamente el proceso de terminación y mantener registros precisos. Esto ayudará a la empresa a demostrar que la terminación fue legítima y evitar posibles reclamaciones de discriminación o represalia.
	b) Ofrecer indemnizaciones y beneficios de acuerdo a la ley: En algunos casos, la empresa puede estar obligada por la ley a ofrecer ciertas indemnizaciones o beneficios a los empleados que son despedidos. La empresa debe asegurarse de cumplir con estas obligaciones para evitar contingencias legales.
	c) Realizar evaluaciones periódicas de cumplimiento: La empresa debe realizar evaluaciones periódicas de cumplimiento para asegurarse de que está cumpliendo con todas las leyes laborales aplicables y tomar medidas correctivas si es necesario.
	d) Establecer políticas claras y consistentes: La empresa debe establecer políticas claras y consistentes para garantizar que todos los empleados sean tratados de manera justa y equitativa. Las políticas deben ser comunicadas claramente a los empleados y aplicadas de manera consistente.

En resumen, la empresa debe cumplir con las leyes laborales, documentar adecuadamente el proceso de terminación, ofrecer indemnizaciones y beneficios de acuerdo a la ley, realizar evaluaciones periódicas de cumplimiento, establecer políticas claras y consistentes, proporcionar capacitación y desarrollo a los empleados, mantener una comunicación abierta y transparente con los empleados para evitar contingencias legales y mantener una cultura de trabajo saludable y positiva para minimizar la rotación de personal.

Referente a las soluciones presentadas en efectos normativos laborales, se adjuntan procedimientos y flujograma referente:

PROCEDIMIENTO 0005 GER – Inspecciones Laborales en los locales (Figura 86, y 87)

Considerando en estas las soluciones de temas de efecto normativo de gestión farmacéutica, presentadas en la Figura 82, referente a: los párrafos a, b, c y d

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0005 GER	Versión N.º 1	
		Fecha 01/04/23	Página 002
Título: Inspecciones Laborales en los Locales			

Figura

PROC. 005 GER: Inspecciones Laborales en Locales

1. OBJETIVO

Formalizar los pasos a seguir ante las visitas de los inspectores de trabajo.

Actualizar los conocimientos básicos sobre materia de inspección laboral vigente a fin de contar con modelos de prevención adecuados para evitar incurrir en sanciones innecesarias.

2. CAMPO DE APLICACIÓN

Se aplica en toda la cadena de Boticas Similares S.A.

3. REFERENCIAS

Documento	Descripción
Ley 28806 del 22-07-2006 y Decreto Supremo N.º 011-2010-TR	Inspecciones Laborales Tributarias

4. DEFINICIONES

Ninguna

5. RESPONSABILIDADES

5.1 Químico Farmacéutico

Responsable de informar a la Gerencia sobre las visitas inspectoras del Ministerio de Trabajo.

Responsable por actualizar y controlar los documentos solicitados en una Inspección Laboral. (Síntesis de la Legislación Laboral, horarios de trabajo, copia de boletas de pago, registro de control de asistencia, etc.)

Obs.:			
Elaborado	Verificado	Aprobado	Fecha de distribución
			Distribución

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0005 GER	Versión N.º: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 002
Título: Inspecciones Laborales en los Locales			

Figura

PROC. 005 GER: Inspecciones Laborales en Locales (CONT.)

5.2 Jefatura de Ventas / Supervisor

Asesoramiento y seguimiento durante las visitas de Inspecciones Laborales.

Responsable por el envío de la documentación correspondiente al área de Recursos Humanos (Boletas de pago, Liquidación de Depósitos de CTS, liquidación de Beneficios Sociales, Liquidación y Participación de Utilidades, Contrato de Trabajo etc.)

6. PASOS PARA SEGUIR

6.2 INSPECCIONES LABORALES (Ley 28806 del 22-07-2006 y D.S. 019-2006-TR)

De acuerdo con las nuevas normativas laborales con respecto a las inspecciones de trabajo por parte de Inspectores de Trabajo, tenemos:

6.3 FACULTADES DE LOS INSPECTORES DE TRABAJO

La Ley ha ampliado las atribuciones de los inspectores de trabajo con la finalidad de otorgarles mayores facultades y competencias al momento de efectuar las visitas de inspección. Entre las nuevas innovaciones podemos mencionar las siguientes:

- El inspector podrá ingresar libremente a los centros de trabajo sin previo aviso y a cualquier hora del día o de la noche.
- El inspector podrá requerir el apoyo de la fuerza pública para garantizar el cumplimiento de sus funciones, el cual deberá ser concedido de inmediato y sin necesidad de requerimiento previo.
- El inspector podrá disponer en los centros de trabajo la adopción de medidas de seguridad e higiene que protejan la integridad física y capacidad de los trabajadores.

El inspector podrá proponer de oficio, el cierre o clausura de los locales del empleador o de los sectores afectados o el retiro de maquinarias, artefactos o equipos que pongan en peligro la vida o la integridad física de los trabaja

Figura 88

Soluciones a problemas normativos, laborales y farmacéuticos (CONT.)

En el funcionamiento de una empresa farmacéutica, hay varios aspectos importantes que se deben considerar para garantizar su éxito y cumplir con las regulaciones y normativas aplicables. Algunos de estos aspectos incluyen:

EFFECTO NORMATIVO DIRIGIDO A LA GESTION FARMACEUTICA	
DIFICULTADES ENCONTRADAS	SOLUCIONES
a) La falta de capacitación a personal nuevo, genera cometer errores puntualmente en la dispensación de medicamentos, generando problemas de salud al cliente, obteniendo sanciones por las entidades reguladoras	e) Cumplimiento normativo: La industria farmacéutica está altamente regulada y las empresas deben cumplir con las regulaciones y normativas aplicables para poder operar en el mercado. Esto implica cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), mantener los registros adecuados y cumplir con las regulaciones de la FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos) y otras agencias gubernamentales.
b) La falta de personal en las boticas, generan que se realicen las actividades de manera no correcta, esto genera expirados, faltantes que deben asumir con descuentos	f) Control de calidad: Las empresas farmacéuticas deben garantizar la calidad de sus productos y servicios, lo que implica la implementación de sistemas de control de calidad rigurosos para garantizar que los medicamentos y tratamientos sean seguros y efectivos. Esto también incluye la evaluación y gestión de riesgos.
c) Por la falta de personal, se contrata personal técnico sin el título técnico que exige la normativa generando sanciones antes visita inopinada del personal de las diferentes entidades de control.	g) Responsabilidad social y ética: Las empresas farmacéuticas tienen una gran responsabilidad social y ética en cuanto a la seguridad y efectividad de sus productos, así como en cuanto al acceso de los pacientes a los mismos. Las empresas deben cumplir con altos estándares éticos y de responsabilidad social y ser transparentes en sus operaciones y decisiones.
d) El personal que se llega a contratar, correspondiente a ventas, técnicos en farmacia solamente el 40% dispone de la documentación que norma el reglamento, originando contingencias ante una vista del ente regulador	h) Proporcionar capacitación y desarrollo a los empleados: La empresa debe proporcionar capacitación y desarrollo a los empleados para mejorar sus habilidades y aumentar su compromiso con la empresa. Esto puede ayudar a reducir la rotación de personal.

En resumen, para el funcionamiento efectivo de una empresa farmacéutica, es importante considerar la investigación y desarrollo, el cumplimiento normativo, el control de calidad, la gestión de la cadena de suministro, el marketing y ventas, la innovación y adaptación, y la responsabilidad social y ética.

Referente a las soluciones presentadas en efectos normativos, se adjuntan procedimientos y flujograma realizados referente:

La DIRIS - Dirección de redes Integradas de Salud, norma que todo local debe disponer de los POES (Procedimientos Operativos Estándar para Farmacias o Boticas), en los cuales siempre debe considerarse las dos indicadas líneas abajo

PROCEDIMIENTO 0003 GER – Tratamiento para los productos expirados en el punto de venta (Figura 89, 90, 91, 92, 93 y 94)

Con sus respectivos formatos a aplicar en la (Figura 93 y 94)

PROCEDIMIENTO 0004 GER – Tratamiento para productos CON POLÍTICA DE CANJE (Figura 95, 96 y 97 y 98)

PROCEDIMIENTO 0006 GER Asignación, distribución de laboratorios al Personal técnico (Figura 99, 100, 101 y 102), este procedimiento es el procedimiento inicial para aplicar en locales, para que el personal pueda desarrollar sus labores dentro del local estipulado en las normas respectivas

Con su respectivo Formato a aplicar en la (Figura 102)

Considerando en estas las soluciones de temas de efecto normativo de gestión farmacéutica, presentadas en la Figura 85, referente a: los párrafos f, g, h, i y j

En estos procedimientos se está considerando los puntos indicados por los puntos expuestos en los respectivos reglamentos emitidas por los entes reguladores

	PROCEDIMIENTO 0003 GER	Versión N. a: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 006
Título: Tratamiento para los Productos Expirados en el punto de Venta			

Figura

PROC. 003 GER: Tratamiento para productos expirados

Observación:

La presente instrucción no tiene el alcance para los Productos PSICOTROPICOS.

1. OBJETIVO

Establecer el mecanismo adecuado para el tratamiento que se debe dar a los productos expirados detectados en nuestros puntos de ventas a nivel nacional.

2. CAMPO DE APLICACIÓN

Se aplica en toda la cadena de Boticas Similares S.A.

3. PASOS QUE SEGUIR

Observación 2:

Todo el personal está en la obligación de reportar al Q.F. responsable del Local todos los productos que se encuentran expirados, el incumplimiento de lo manifestado anteriormente será considerado como una FALTA GRAVE.

Cada vez que se detecte un producto expirado y éste no fue reportado según lo definido en los **documentos 003 GER “Tratamiento de Productos CON POLITICA DE CANJE”**, el responsable directo por este producto expirado es el personal responsable del laboratorio.

En el caso que exista alguna duda respecto al punto anterior, el Q.F. responsable del Local deberá informar el hecho vía correo electrónico a su Auditor, para que éste realice las investigaciones del caso y determine finalmente la responsabilidad por el producto expirado.

Obs.:			
Elaborado	Verificado	Aprobado	Fecha de distribución
			Distribución

	PROCEDIMIENTO	Versión N.º: 1	
	0003 GER	Fecha 01/04/23	Página 006
Título: Tratamiento para los Productos Expirados en el punto de Venta			

Figura 90

PROC. 003 GER: Tratamiento para productos expirados (CONT.)

- 3.1. La pérdida económica de estos productos expirados será asumida **DIRECTAMENTE POR EL PERSONAL QUE TIENE LA RESPONSABILIDAD DEL LABORATORIO.**
- 3.2. El Q.F. responsable del Local está en la **OBLIGACIÓN** de retirar e inhabilitar todos los productos de la zona de venta que se encuentran expirados.
- 3.3. El retiro e inhabilitación de los productos vencidos de la zona de ventas deberá ser de forma **INMEDIATA**. Así mismo estos productos deberán ser rotulados con la frase **“PRODUCTOS EXPIRADOS - INHABILITADOS”**.
- 3.4. Todos los productos expirados – inhabilitados deberán ser colocados en una caja hasta que se determinen al personal responsable de dicho producto.
- 3.5. La caja donde se colocarán los productos expirados – inhabilitados deberá tener el siguiente rotulo: **“PRODUCTOS EXPIRADOS”**. La caja deberá estar colocada en un lugar aislado de la zona de ventas.
- 3.6. **EL PLAZO MÁXIMO QUE TIENE EL Q.F. RESPONSABLE DEL LOCAL PARA REALIZAR LAS INVESTIGACIONES Y DETERMINAR RESPONSABILIDADES ES DE 48 HORAS, ESTE PLAZO SE CONSIDERA A PARTIR DE LA FECHA EN QUE SE DETECTA EL PRODUCTO EXPIRADO.**
- 3.7. Luego de haberse determinado al personal responsable por el producto expirado, el Q.F. responsable del Local registrará en el formato **“Conformidad de Productos Expirados” Anexo I**, el detalle del producto y así mismo, deberá hacer que el personal responsable por el producto expirado coloque su firma y huella digital en señal de aceptación del cobro.
- 3.8. El Q.F. luego de haber cumplido con el párrafo anterior deberá enviar el formato original **“Conformidad de Productos Expirados” Anexo I** a su Supervisor para el registro correspondiente. Este formato deberá también ser firmado y sellado por el Q.F. responsable del Local.

	PROCEDIMIENTO	Versión N.º: 1	
	0003 GER	Fecha 01/04/23	Página 006
Título: Tratamiento para los Productos Expirados en el punto de Venta			

Figura

91

PROC. 003 GER: Tratamiento para productos expirados (CONT.)

- 3.9. El formato Original del formato **“Conformidad de Productos Expirados” Anexo I**, deberá archivado en el local.
- 3.10. La responsabilidad por el envío oportuno de la información en el formato **“Conformidad de Productos Expirados” Anexo I** a su Supervisor, es del Q.F. responsable del Local.
- 3.11. Paralelamente el Q.F. del Local evaluará en coordinación con su Supervisor el descuento al responsable, el incumplimiento a lo mencionado anteriormente será considerado como **FALTA GRAVE** e informado a la gerencia para que se tomen las medidas pertinentes.
- 3.12. La información del descuento será informada al Supervisor, para que proceda indicar como procederá este.
- 3.13. Los productos expirados deberán ser destruidos inmediatamente después de haberse conocido al personal responsable por el producto expirado y éste haya firmado el formato **“Conformidad de Productos Expirados” Anexo I**.
- 3.14. La destrucción del producto expirado deberá realizarse en el Local, bajo la responsabilidad del Q.F. responsable del Local y en presencia del personal que asumirá la pérdida económica del producto expirado. La destrucción de estos productos deberá asegurarnos de que estos, no podrán ser nuevamente usado ni comercializado.
- 3.15. El Q.F. responsable del Local deberá levantar un **“Acta de destrucción de productos Expirados” Anexo II**, la cual deberá ser firmada por el Q.F. responsable del Local y el personal responsable del producto expirado a destruir. Dicha Acta deberá ser archivada en el Local.
- 3.16. La copia original de Adquiriente o Usuario del crédito personal responsable por el producto expirado deberá ser enviada a su Auditor adjunto al formato original **“Conformidad de Productos Expirados” Anexo I**.

	PROCEDIMIENTO	Versión N.º: 1	
	0003 GER	Fecha 01/04/23	Página 006
Título: Tratamiento para los Productos Expirados en el punto de Venta			

Figura 148

PROC. 003 GER: Tratamiento para productos expirados (CONT.)

- 3.17. En el caso que se detecte alguna anomalía en el formato **“Conformidad de Productos Expirados” Anexo I**, inmediatamente el Supervisor se comunicará con el Q.F. responsable del Local para la respectiva corrección.
- 3.18. El Supervisor del local luego de haber recibido y revisado que todo lo registrado en el formato **“Conformidad de Productos Expirados” Anexo I** se encuentre **CONFORME**, procederá a colocar su sello y firma en dicho formato. Seguidamente procederá a entregar el formato original de **“Conformidad de Productos Expirados” Anexo I** y la copia original Adquiriente o Usuario contabilidad para que éste último, tenga la evidencia física del crédito asignado al trabajador.
- 3.19. **POR NINGÚN MOTIVO SE DEBERÁ ENTREGAR EL PRODUCTO VENCIDO AL TÉCNICO.**
- 3.20. Esta **ESTRICTAMENTE PROHIBIDO** mantener en el Local productos **EXPIRADOS** correspondientes a meses anteriores. El descubrimiento de productos expirados por las entidades supervisoras del estado o nuestro departamento de Auditoria, que no estén ajustados a este documento declinará en **FALTA GRAVE** y será asumido por el Q.F. responsable del Local.
- 3.21. Ejemplo: Si estamos en el mes de enero 2023, **NO DEBERA EXISTIR** en el Local productos **VENCIDOS** correspondientes a meses anteriores. (diciembre, noviembre, octubre 2022)
- 3.22. El descubrimiento reiterado de productos expirados debido a la no aplicación adecuada permanente de los inventarios será considerado **FALTA GRAVE** y será asumido por el Q.F. responsable del Local, cada vez que se encuentren los productos expirados
- 3.23. El Supervisor velará constantemente por el adecuado control de los productos que son retirados del sistema y físicamente del Local como consecuencia del informe emitido.

	PROCEDIMIENTO 0003 GER	Versión N. a: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 006
Título: Tratamiento para los Productos Expirados en el punto de Venta			

Figura 149

PROC. 003 GER: Tratamiento para productos expirados (CONT.)

3.24. Es responsabilidad de todo el personal del Local dar cumplimiento a lo definido en los items anteriores con la finalidad de no tener problemas con la **DIGEMID/DIREMID** o con algún órgano dependiente de la Localidad donde esté ubicado el Local.

4. ANEXOS

Anexo I: Conformidad de Productos Expirados

BOTICAS SIMILARES S.A.

CONFORMIDAD DE PRODUCTOS EXPIRADOS
AL:

LOCAL:

QUIMICO RESPONSABLE:

Nº	Codigo	Descripcion	Presentacion	Laboratorio	Fecha/Exp.	Fraccion	Cantidad		Precio Venta S/.	Total Venta S/.
							Unidad	Fraccion		
Total										

RESUMEN DE DESCUENTO AL PERSONAL POR TRABAJADOR AL:

Nº	Codigo	Apellido y Nombre	Cargo	Distribucion	Porcentaje	Firma	Huella Digital

Fimar y Sello del QF

	PROCEDIMIENTO 0003 GER	Versión N.º: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 006
Título: Tratamiento para los Productos Expirados en el punto de Venta			

Figura 150

PROC. 003 GER: Tratamiento para productos expirados (CONT.)

Anexo II: Acta de destrucción de Productos Expirados

BOTICAS SIMILARES S.A.

ACTA DE DESTRUCCION DE PRODUCTOS EXPIRADOS
AL:

LOCAL: _____

Item	Codigo	Descripcion	Presentacion	Laboratorio	Unide de venta	Cantidad	Observaciones

NOTA : SE PROCEDIO A LA DESTRUCCION DE LOS PRODUCTOS DETALLADOS EN ESTA ACTA.

_____, ____ de _____ del 202

Fimar y Sello del Quimico
Nombre :
DNI :

Fimar y Sello del Personal Tecnico
Nombre :
DNI :

Fimar y Sello del Personal Tecnico
Nombre :
DNI :

Fimar y Sello del Personal Tecnico
Nombre :
DNI :

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0004 GER	Versión N.º: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 004
Título: Tratamiento de Productos CON POLITICA DE CANJE			

Figura 95

PROC. 003 GER: Tratamiento de productos con Política de Canje

1. OBJETIVO

Establecer el mecanismo adecuado que se debe seguir respecto al tratamiento de productos con política de canje en todos nuestros puntos de ventas.

2. CAMPO DE APLICACIÓN

Se aplica para todos los productos que tienen **POLITICA DE CANJE**. Se aplica en toda la cadena de Boticas Similares S.A.

3. DEVOLUCION DE PRODUCTO CON POLITICA DE CANJE

Observación 1: Cuando el local recepcione productos con fecha de vencimiento próximos a vencer y que no cumplen con la política de Canje de los laboratorios, el Q.F. está en la OBLIGACION de informar inmediatamente a la Jefatura de Ventas, para que éste último tenga las consideraciones respectivas cuando se tome alguna medida.

Observación 2: Cuando exista alguna queja o reclamo por parte del cliente respecto algún producto que tiene política de Canje, éste podrá ser coordinado a través de la jefatura de ventas

3.1. La devolución de estos productos está basada según la política de Canje que tenga cada laboratorio, los motivos más frecuentes de devolución son por:

- VENCIMIENTO.
- FALLA DE FABRICACION.
- DETERIORO.
- DETERIORO POR EXHIBICION.

Obs.:			
Elaborado	Verificado	Aprobado	Fecha de distribución
			Distribución

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0004 GER	Versión N.º: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 004
Título: Tratamiento de Productos CON POLITICA DE CANJE			

Figura 152

PROC. 003 GER: Tratamiento de productos con Política de Canje (CONT.)

- 3.2. La frecuencia de actualización del formato “Devolución de productos según política de Canje depende de la negociación con los laboratorios, punto que el químico debe estar atento
- 3.3. Cuando el personal del local detecte la presencia de producto próximo a vencer, deteriorada y con falla de fabricación a través de los controles internos que se realizan en los locales (inventarios parciales), inmediatamente el personal deberá informar lo detectado al Q.F. responsable del Local.
- 3.4. Seguidamente el Q.F. responsable del Local deberá verificar si dicho producto tiene política de Canje y se cumple según lo definido en el formato
- 3.5. Si el producto **TIENE POLITICA DE CANJE Y NO LA CUMPLE**, el Q.F. responsable del local NO deberá enviar el producto y seguidamente deberá comunicarle al técnico responsable del laboratorio, que dicho producto será asumido por él como un crédito personal.
- 3.6. Si el producto **TIENE POLITICA DE CANJE Y LA CUMPLE** según lo definido en el formato, el Q.F. responsable del local procederá a gestionar y tenerlo listo para la devolución respectiva
- 3.7. Lo primero que deberá realizar el Q.F. es separa dichos productos, embalarlos e informar a su Supervisor.
- 3.8. El Q.F. responsable del local deberá tener presente que el embalaje de los productos que se envían al Almacén debe realizarse teniendo presente lo siguiente:
 - Embalaje por rubro farmacia y/o perfumería.
 - Embalaje por tipo de devolución (vencimiento, falla de fabricación y/o deteriorados).
 - Embalaje de frascos separados de cajas.
 - Colocar bolsas a los frascos, potes, que pueden sufrir algún derrame.
 - Los productos con riesgo (los que pueden sufrir algún daño) colocarlos en bolsas.
 - Colocar bastante relleno para evitar el deterioro de los productos.

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0004 GER	Versión N.º: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 004
Título: Tratamiento de Productos CON POLITICA DE CANJE			

Figura 153

PROC. 003 GER: Tratamiento de productos con Política de Canje (CONT.)

- Los bultos (cajas, bolsas, etc.) que se utilizan para enviar los productos al departamento de Canje deberán estar debidamente sellados y rotulados con el número de Guía de Remisión, el motivo de la devolución, el nombre del local y la palabra “FRAGIL”.
- 3.9. Para el caso de productos refrigerados se deberá mantener la cadena de frío en la devolución del producto al departamento de Canje, para ello el envío de dichos productos deberá realizar a través de la empresa que nos brinda el servicio de transporte de mercadería. El incumplimiento de este requisito será responsabilidad del Q.F. responsable del local.
- 3.10. Todos los productos refrigerados que serán enviados al departamento de Canje deberán ser envueltos en bolsas plásticas, con la finalidad de evitar posibles derrames.
- 3.11. El embalaje de los productos refrigerados deberá ser en forma separada respecto a los otros productos que se envíen, así mismo en el empaque de los productos refrigerados se deberá colocar **OBLIGATORIAMENTE la palabra: “REFRIGERADO – URGENTE”**.
- 3.12. Cuando se utilice gel como medio para mantener la cadena de frío en la devolución de productos, este gel deberá estar envuelto con bolsas plásticas con la finalidad de proteger los productos de la humedad.
- 3.13. La responsabilidad directa por el embalaje de los productos que son separador es del Q.F. del local y del personal que realiza la parte operativa del embalaje. Todo el personal que interviene en el proceso de embalaje está en la **OBLIGACIÓN DE REGISTRAR SU NOMBRE Y FIRMA EN LA RESPECTIVA GUÍA DE REMISIÓN**, como evidencia de responsabilidad en dicho proceso.

Nota: Cuando exista alguna solicitud por parte de la **DIGEMID / DIREMID o el propio LABORATORIO** a través del departamento de Canje a los locales, El Q.F responsable

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0004 GER	Versión N.º: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 004
Título: Tratamiento de Productos CON POLITICA DE CANJE			

Figura 154

PROC. 003 GER: Tratamiento de productos con Política de Canje (CONT.)

del local está en la **OBLIGACION** de enviar en el plazo de tiempo establecido todos los productos solicitados. En el caso que el Q.F. responsable del local **NO CUMPLA** con lo solicitado y posteriormente a la fecha que se solicitó el producto se detecte productos que no fueron enviados, dichos productos serán responsabilidad directa del Q.F.

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0006 GER	Versión N.º: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 007
Título: Asignación, distribución o redistribución de Laboratorios al personal técnico de Farmacia			

Figura

PROC. 0006 GER: Asig., distrib de laboratorios al Personal técnico

1. Objetivo y Alcance

Establecer el mecanismo adecuado para la asignación de laboratorios al personal técnico de farmacia y/o perfumería en nuestros puntos de ventas a nivel nacional. Se aplica para todas las boticas de Boticas Similares S.A.

2. Definiciones

D.T.: director técnico, Químico Farmacéutico encargado de la botica.

3. Documentos para consultar

No aplica

4. Políticas

El personal técnico (farmacia y/o perfumería) que trabaja en las boticas tiene como responsabilidad velar, custodiar y controlar todos aquellos productos que pertenecen a los laboratorios que les han sido asignados.

5. Desarrollo del Procedimiento

5.1. La asignación o redistribución de los Laboratorios al personal técnico (farmacia y/o perfumería) deberá ser realizada por el D.T. cada 2 meses.

5.2. Es responsabilidad del D.T. verificar y actualizar la relación de laboratorios que serán asignados al personal técnico.

5.3. Se deberá proceder a la asignación, distribución o redistribución de laboratorios al personal técnico farmacia en los siguientes casos:

- a. El personal nuevo en la empresa asumirá la Asignación de Laboratorios después de concluir su periodo de inducción (7 días).
- b. Cada vez que ingresa un nuevo personal técnico (farmacia) el D.T. deberá asignarle los Laboratorios que tenía el personal técnico (farmacia y/o perfumería) que cesó.

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0006 GER	Versión N.º: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 007
Título: Asignación, distribución o redistribución de Laboratorios al personal técnico de Farmacia			

Figura 100

PROC. 0006 GER: Asig., distrib de laboratorios al Personal técnico (CONT.)

- c. Cuando el personal técnico (farmacia y/o perfumería) sale de vacaciones o de licencia, los laboratorios que estaban bajo su responsabilidad deberán ser redistribuidos entre el personal técnico (farmacia y/o perfumería) que se queda operativo en el Local. Al retorno de las vacaciones o licencia, el personal retomará la responsabilidad de los laboratorios que le sean asignados.
- 5.4. Es responsabilidad del personal técnico realizar los inventarios y verificar el estado de los productos contenidos en los laboratorios que se le asignen
- 5.5. Así mismo, deberá informar toda irregularidad detectada (faltantes, cruces, deteriorados y/o expirados). Si el personal no reporta ninguna irregularidad se entenderá que está recibiendo correctamente los laboratorios que le han sido asignados y será responsable de cualquier producto deteriorado y/o expirado que se encuentre posteriormente.
- 5.6. Toda asignación, distribución o redistribución de laboratorios que el D.T. realice, deberá ser entregada al personal técnico de farmacia, a través del formato **“Asignación de Laboratorios” Anexo I**, en dicho formato el personal técnico de farmacia, que está asumiendo la responsabilidad por los laboratorios asignados, distribuidos o redistribuidos, deberá registrar su nombre, apellidos y su firma como evidencia de la responsabilidad asumida. Dicho formato deberá ser firmado y sellado por el D.T. responsable del Local, como evidencia de la asignación de los laboratorios al personal.
- 5.7. Se emitirán dos (02) copias del **formato “Asignación de Laboratorios” Anexo I**, la primera deberá ser entregada al personal técnico (farmacia y/o perfumería) que se le asigne los laboratorios, y la segunda servirá como cargo y deberá estar en custodia del D.T., con el fin que sean revisados todos los reportes de los laboratorios inventariados.

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0006 GER	Versión N.º: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 007
Título: Asignación, distribución o redistribución de Laboratorios al personal técnico de Farmacia			

Figura 157

PROC. 0006 GER: Asig., distrib de laboratorios al Personal técnico (CONT.)

5.8. El formato original “Asignación de Laboratorios” Anexo I, deberá ser archivado en un file con un rotulo que diga “Asignación de laboratorios”, en las instalaciones de la botica.

5.9. El incumplimiento a lo mencionado en los párrafos anteriores será considerado como una **FALTA GRAVE** e informado al departamento de Personal para que se tomen las medidas pertinentes.

6. Anexos

Boticas Similares S.A.	PROCEDIMIENTO 0006 GER	Versión N.º: 1	
		Fecha 01/04/23	Página 007
Título: Asignación, distribución o redistribución de Laboratorios al personal técnico de Farmacia			

Figura 158

PROC. 0006 GER: Asig., distrib de laboratorios al Personal técnico (CONT.)

Anexo 1: Asignación de laboratorios

ASIGNACION DE LABORATORIOS

LOCAL _____ **FECHA** _____

NOMBRE Y APELLIDOS DEL QF RESPONSABLE DEL LOCAL QUE ASIGNA LOS LABORATORIOS _____

NOMBRE Y APELLIDOS DEL PERSONAL TECNICO A QUIEN SE ASIGNA LOS LABORATORIOS COMO RESPONSABLE _____

A continuacion se procede a detallar la lista de laboratorios que estan siendo asignados al personal tecnico de farmacia

No.	NOMBRE DEL LABORATORIOS ASIGNADO
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	

NOTA: La firma registrada en este formato, es la evidencia de que el personal tecnico de farmacia esta sumiendo la responsabilidad por todos los laboratorios asignados

Firma y Sello del QF Responsable del local
Nombres y Apellidos

Firma y Sello del tecnico responsable
que asume estos laboratorios
Nombres y Apellidos

Figura 103

Aplicación de soluciones a problemas afectan la moral del colaborador

La alta rotación de personal puede tener un impacto negativo en la moral de los colaboradores, lo que puede afectar su productividad y su satisfacción laboral. A continuación, se presentan algunas alternativas de soluciones a las dificultades identificadas en el apartado de efecto moral del colaborador:

E F E C T O M O R A L D E L C O L A B O R A D O R	
DIFICULTADES ENCONTRADAS	SOLUCIONES
a) El ingreso de colaboradores nuevos genera inconvenientes, debido a que este ingresa sin código para registrar sus ventas en el sistema, Ya que demora la entrega de este, generandotambién de esta manera un fastidiopor parte de estos.	a) Proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento: Proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento puede ayudar a mejorar la moral de los colaboradores y a aumentar su compromiso con la empresa. Esto puede incluir programas de capacitación y desarrollo, oportunidades de promoción y la provisión de retroalimentación y reconocimiento.
b) La falta de dotación de personal genera estrés debido a que cada colaborador debe asumir mayores responsabilidades. Con una dotación recomendada, un colaborador debería realizar inventarios de 35 laboratorios. En algunos casos se ha identificado personal encargado de entre 80 y 100 laboratorios, los cuales no pueden cumplir correctamente.	b) Mejorar la comunicación y la transparencia: Este concepto puede ayudar a los colaboradores a sentirse más conectados con la empresa y a tener una mejor comprensión de su papel en ella. Esto puede incluir la creación de canales de comunicación abiertos y la provisión de retroalimentación y reconocimiento.
	c) Proporcionar un salario y beneficios competitivos: Proporcionar un salario y beneficios competitivos puede ayudar a mejorar la moral de los colaboradores y a que el salario y los beneficios sean competitivos en el mercado y que estén alineados con la experiencia y habilidades de los colaboradores.
	d) Mejorar la gestión y el liderazgo: Mejorar la gestión y el liderazgo puede ayudar a mejorar la moral de los colaboradores y a reducir la rotación de personal. Esto puede incluir la creación de un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso, la promoción de la diversidad e inclusión, y la provisión de retroalimentación y reconocimiento.
	e) Generar convenios con empresas de educación tanto técnica como universitaria, para que sus estudiantes vengan a realizar prácticas, los cuales, a un cambio de política

	organizacional, se generaría una fidelización por parte de estos futuros profesionales, pudiendo contar con sus servicios durante su desarrollo profesional, estos convenios, no solo pueden servir para captar personal, sino para incentivar al personal consiguiendo convenios de estudio, apoyando con el desarrollo de los colaboradores y generando una gran motivación. Esta actividad genera oportunidades para el crecimiento y el aprendizaje, tanto en habilidades técnicas como blandas.
--	--

Es importante recordar que cada empresa y situación es única, por lo que es necesario evaluar cuidadosamente la situación y determinar qué soluciones son más adecuadas para abordar el impacto de la alta rotación de personal en la moral de los colaboradores.

Referente a la Figura 98, efecto moral al colaborador podemos considerar las siguientes aplicaciones a las soluciones mencionadas:

Punto a):

1. Se pueden realizar evaluaciones periódicas (mensuales): el colaborador que tenga los puntajes más altos podrá participar en capacitaciones pagadas por la empresa, una forma muy efectiva de brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo a los colaboradores, estos podrán asistir a cursos, talleres, conferencias y seminarios, tanto internos como externos, para adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
2. Rotación de puestos: La rotación de puestos es otra forma de brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo a los colaboradores. Al rotar a los colaboradores a través de diferentes puestos dentro de la organización, se les permite adquirir nuevas habilidades y conocimientos, así como una comprensión más completa de cómo funciona la organización en su conjunto.
3. Programas de desarrollo de liderazgo: Los programas de desarrollo de liderazgo son otra forma efectiva de brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo a los colaboradores. Estos programas están diseñados para ayudar a los colaboradores a desarrollar habilidades de liderazgo, como la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, entre otras.
4. Planes de carrera: Los planes de carrera son otra forma efectiva de brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo a los colaboradores. Estos planes establecen un camino claro para el desarrollo profesional de los colaboradores, incluyendo metas y objetivos específicos, así como un plan de acción para lograrlos.

Punto b):

1. Fomentar una cultura de comunicación abierta: Es importante que se fomente una cultura de comunicación abierta, en la que los colaboradores se sientan cómodos compartiendo sus ideas, preocupaciones y opiniones sin temor a represalias.
2. Uso de herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación: Existen muchas herramientas tecnológicas que se pueden utilizar para mejorar la comunicación y la colaboración dentro de una organización. Por ejemplo, se pueden utilizar aplicaciones de mensajería instantánea para mantener a los colaboradores conectados en tiempo real, o herramientas de colaboración en línea para trabajar

en proyectos conjuntos, en cada local se puede armar un grupo de WSP, donde se evidencie comunicación y enriquecer estar a través de un coaching motivador.

3. Brindar comentarios frecuentes: Es importante que los líderes brinden comentarios frecuentes a los colaboradores, tanto en términos de desempeño individual como del desempeño de la organización en su conjunto. Esto ayudara a los colaboradores a entender como están contribuyendo al éxito de la organización y que áreas pueden mejorar.
4. Ser transparentes en la toma de decisiones: La transparencia en la toma de decisiones es fundamental para establecer una cultura de confianza dentro de una organización. Es importante que los líderes expliquen claramente las decisiones que se toman y los procesos que se utilizan para llegar a ellas. También es importante que los colaboradores se sientan cómodos haciendo preguntas y expresando sus inquietudes en relación con las decisiones tomadas.

Punto c):

1. Reconocimiento y recompensas: reconocer y recompensar el buen desempeño de los empleados. Esto puede incluir bonificaciones, promociones y otras recompensas no monetarias. Esto les dará a los empleados un incentivo para seguir mejorando y creciendo en su carrera. En este punto se puede considerar un incremento del 5% o 10% sobre su sueldo básico, o un bono adicional, si logran superar en un 30% la meta del local en ventas, como se indica esto estaría supeditado al crecimiento de las ventas

Como ejemplo:

La meta del local es S/.100,000 de ventas mensuales, esta debería estar incrementada en un 30%, quiere decir S/. 130,000, denominándola “Política de estímulo”.

2. Revisión salarial anual: Realice revisiones salariales anuales para asegurarse de que los empleados reciban aumentos de sueldo justos y acordes con su desempeño y contribución a la empresa.
3. Beneficios adicionales: Ofrezca beneficios adicionales, como seguro de salud, planes de retiro y días de vacaciones pagados, para hacer que la compensación total sea más competitiva.
4. Transparencia salarial: Sea transparente acerca de la estructura salarial de la empresa y cómo se determinan los salarios de los empleados. Esto puede ayudar

a los empleados a entender su compensación y sentirse más seguros de que están siendo tratados de manera justa.

5. Evaluación del mercado laboral: Monitoree regularmente el mercado laboral y ajuste los salarios de los empleados en consecuencia para asegurarse de que la empresa siga siendo competitiva en términos de compensación.
6. Análisis de puesto: Realice análisis de puestos para determinar la compensación adecuada para cada puesto en función de las responsabilidades, habilidades y experiencia requerida.

Punto d):

1. Evaluaciones de desempeño: Realice evaluaciones de desempeño regulares para que los gerentes puedan proporcionar retroalimentación constructiva a sus empleados y establecer objetivos de desarrollo.
2. Empoderamiento de los empleados: Empoderar a los empleados para que estos puedan tomar decisiones y asumir responsabilidades en su trabajo. Esto puede ayudar a aumentar su compromiso y motivación.
3. Evaluación del clima laboral: Realice evaluaciones periódicas del clima laboral para evaluar la satisfacción de los empleados y abordar los problemas que puedan estar afectando negativamente el ambiente del trabajo.
4. Cultura de aprendizaje continuo: Fomente una cultura de aprendizaje continuo en la empresa para que los gerentes y empleados puedan mantenerse actualizados en sus habilidades y conocimientos. Esto también puede ayudar a la empresa a mantenerse al día con los cambios en el mercado y la industria.
5. Asesorarse con un Coach que brinde capacitación y asesoría constante.

Punto e):

Realizar convenios con Universidades e Institutos técnicos para poder obtener como beneficios:

Que los estudiantes puedan realizar prácticas profesionales de manera directa, tanto con personal técnicos como profesionales químicos farmacéuticos.

Tener como meta en motivar su desarrollo profesional con experiencia, compartiendo la Normatividad en la que gira el funcionamiento de la empresa, y también hacerles parte del clima organizacional en la gestión administrativa, para conseguir de este modo la fidelización de los colaboradores

Se puede incluso considerar como parte de este convenio conseguir descuentos para los colaboradores que ya trabajan en la empresa y puedan desarrollarse profesionalmente

Se puede patrocinar a los mejores estudiantes asumiendo el costo de sus estudios al que obtengan los puntajes más altos en el desempeño de sus estudios, y para fomentar este patrocinio con un 50% al segundo lugar, lo cual generaría una posible competencia con sus demás compañeros para obtener este beneficio, teniendo como consecuencia no solo buenos profesionales si no obtener el beneficio de la continuidad en la empresa

CONCLUSIONES

La alta rotación de personal puede tener un impacto negativo en la estabilidad y productividad de una farmacia. Para abordar este problema, es necesario identificar las causas subyacentes de la rotación y tomar medidas efectivas.

Sobre las conclusiones del análisis descriptivo se destaca lo siguiente:

- 1) Mediante el trabajo de suficiencia profesional, determinamos que la captación de personal, es un primer inconveniente, esto debido a que esta labor es realizada por un Químico Farmacéutico con el cargo de Supervisor, cuyo perfil profesional es puntualmente de salud, lógicamente su experiencia es valiosa, para lo cual su capacitación en temas normativos es importante, pero la falta de conocimiento en temas de captación de personal genera que el personal no sea comprometido con la empresa, además de no conseguir el objetivo de la fidelización con la empresa.
- 2) La falta de desarrollo y conocimiento en temas de gestión humana genera como consecuencia no tener una empresa de ambiente motivador e incentivador para el personal, dejando de tener consideraciones para el colaborador como: relación en la zona de residencia con centro laboral, no respetar los turnos de alimentación, debido a la falta de personal, puntos que generan continuas renunciaciones de los colaboradores.
- 3) La empresa no cuenta con procedimientos adicionales, excepto los POES exigidos por las entidades reguladoras, esto es importante ya que, en dichos procedimientos se estipulan, los pasos sistemáticos y documentados que deben seguirse para realizar una tarea específica, además de tener entidades normativas de control constante, al no contar con estos registros el personal y los administradores no realizan sus funciones de manera directa y correcta, generando situaciones que pueden llegar hasta sanciones por las entidades de supervisión respectivas.
- 4) La carencia de capacitaciones en temas de administración de negocios genera conflictos internos, entre la jefatura y el personal, por falta de control en la gestión

de ventas, incrementando también la falta de una dotación completa de personal, para cumplir con todos los requerimientos de gestión.

RECOMENDACIONES

La alta rotación de personal puede tener un impacto significativo en la productividad, la calidad del servicio y la rentabilidad de una empresa de Retail de farmacia.

1. Se recomienda que la persona encargada de captar personal debe capacitarse en temas de recursos humanos como: reclutamiento y selección, evaluación de candidatos, pensamiento estratégico y manejo de tecnología, asegurando de este modo la objetividad en la evaluación de los candidatos. Obteniendo como objetivo el compromiso y la fidelización del colaborador.
2. Se recomienda que los administradores de locales y sus jefes inmediatos deben ser capacitados, en temas de gestión administrativa, cursos básicos de administración, capacitación, desarrollo de empleados y motivación de los empleados, desarrollo de habilidades de liderazgo, para motivar, guiar y dirigir, liderazgo, coaching, comunicación efectiva, manejo de conflictos. Esta preparación debe darse partiendo del objetivo de crear un buen clima organizacional, lo cual tendría como beneficio, una empresa de ambiente motivador e incentivador para el personal, haciendo sentir al colaborador como un elemento importante.
3. Se recomienda la elaboración de procedimientos adicionales a los POES, también puede ayudar a asegurar la consistencia en el trabajo realizado por los empleados, lo que es especialmente importante en una empresa de farmacia Retail donde se trata con productos médicos que deben ser precisos y seguros. Los procedimientos pueden ser particularmente relevantes en tareas críticas como la dispensación de medicamentos, para garantizar que se sigan los pasos adecuados y se minimice el riesgo de errores o accidentes. Así como también pueden ayudar a los nuevos empleados a integrarse más rápidamente en la empresa y a aprender sus responsabilidades y tareas de manera más eficiente. Los procedimientos pueden servir como una guía para los empleados, lo que puede ayudar a reducir la incertidumbre y la ansiedad en el trabajo.

4. Se recomienda planificar capacitaciones: La capacitación debe ser parte integral de la estrategia de la empresa y planificada con anticipación. Se deben identificar las necesidades de capacitación de los empleados y diseñar programas adecuados para cubrir esas necesidades, la capacitación en línea es recomendada, dado que los empleados pueden tener horarios limitados y una alta rotación, la capacitación en línea puede ser una excelente opción. Es importante contar con una plataforma en línea que ofrezca cursos interactivos y que permita al empleado avanzar a su propio ritmo y en sus tiempos libres.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abanto B., (2017 UIGV Perú) “*Influencia del clima laboral en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas inkafarma, distrito cercado de lima, 2017*”

http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3530/TESIS_%20MONTESINOS%20CERNA%20K.%20Y%20ABANTO%20BREGANTE%20B.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Agencia Anadolu – Turquía – Fuente de noticias

<https://www.aa.com.tr/es>

Apache parte de LLYC, Clima laboral: *El factor de éxito de las compañías*

<https://apachedigital.io/insight/clima-laboral-factor-de-exito-de-las-companias/>

Aguilera G, et al, (2018), “*los desafíos de la gestión de recursos humanos, ante el impacto de la rotación de personal en las empresas familiares de la región centro de Coahuila*” - VI Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones - México

<https://www.eumed.net/actas/18/trans-organizaciones/10-los-desafios-de-la-gestion-de-recursos-humanos.pdf>

Aliaga, R. (2019) Factores que Influyen en la rotación del personal caso empresa “Avecitas”, Tesis de grado. Universidad de Continental.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7014/5/IV_FCE_3_08_Aliaga_Huali_2019.pdf

Armstrong, G., & Kotler, P. (2003). Libro: “*Marketing: An Introduction*”. Pearson, Aspec (2022): *Coronavirus en Perú: escasez de medicamentos genéricos en plena tercera ola*

<https://aspec.org.pe/2022/01/24/coronavirus-en-peru-escasez-de-medicamentos-genericos-en-plena-tercera-ola/>

Bernal J., et al (2020) *Propuesta De Investigación sobre Rotación De Personal En La Empresa COMERBAS S.A.S.*

<https://expeditorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/10484/Trabajo%20de%20grado.pdf>

Buitrago E., 2018 – Instituto tecnológico Metropolitano – Colombia “*Causas y efectos de la rotación del personal en las empresas del sector comercial*”

https://repositorio.itm.edu.co/bitstream/handle/20.500.12622/4471/Rep_Itm_pre_Buitrago.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Castillo E., et al., (2012), “*Plan de negocio para la empresa Castillo farmacéutica, S.R.L.*”

<https://repositorio.unphu.edu.do/bitstream/handle/123456789/4472/Plan%20de%20Negocio%20para%20la%20Empresa%20Castillo%20Farmac%C3%A9utica%20S.R.L.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castillón R., (2019), *Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC.*

<https://core.ac.uk/download/pdf/323347585.pdf>

Carolina del Norte.

Balbín D., et al., (2020), “*La concentración en el sector farmacéutico peruano y su impacto económico*”

https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2056/2020_MAT_P_18-1_14_T.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Chat GPT 3 de OpenAI Fuente de: <https://academia.crandi.com/posicionamiento-seo/chat-gpt-3-de-openai> “*Esta herramienta de inteligencia artificial fue capacitada para mantener conversaciones con cualquier persona. Sus algoritmos son capaces de comprender lo que estás preguntando con suma precisión, y, por ende, brindarte una respuesta precisa y coherente*”

<https://chat.openai.com/chat>

Diario la Vanguardia, Artículo: *Descubre a qué generación perteneces según tu fecha de nacimiento*

<https://www.lavanguardia.com/vivo/20180408/442342457884/descubre-que-generacion-perteneces.html>

Diccionario Real Lengua Española (2022)

<https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n?m=form>

Domínguez, M. (2015). Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa

ECONOSUBLIME Por Martínez J., (2023) *La segmentación de mercado y los criterios de segmentación*

<http://www.econosublime.com/2020/01/segmentacion-mercado-criterios-segmentacion.html>

El Blog del contador.pe (2022) “*Calculo de la renta de 5ta. Categoría SUNAT 2022*”

<https://elblogdelcontador.com/calculo-de-renta-de-5ta-categoria-sunat/>

Encarnación F., (2011, Universidad técnica de Ambato – Ecuador), “*Capacitación al Personal y su efecto en el volumen de ventas en la empresa "móvil Center", en la ciudad de Pelileo*”

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1393/1/284%20Ing.pdf>

Holcrest S.A.S, Tesis de grado. Universidad de Medellín

https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1

Galeano J. et al (2021) *Estrategia de gestión comercial, para la organización Holly Cocktails*

<https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/9547/6/DDMAE165.pdf>

García S., (2019, Universidad del Pacífico Perú), “*propuesta de mejora en la segmentación comercial de clientes del segmento grandes empresas de tres de los principales bancos del Perú*”

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2624/GarciaSilvana_Tesis_Licenciatura_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Instituto privado arzobispo Loayza Tweet - @ISTPALoayza -

<https://twitter.com/ISTPALoayza/status/1041736299764428800>

Instituto Europeo de Inteligencia Eficientes IEIE (2022 página web – España)

<https://www.ieie.eu/como-crear-un->

IntraMed (2007) *Gestión Comercial y Administración de la Nueva Farmacia*

<https://www.intramed.net/evento.asp?contenidoid=45481>

Irmante J., (2013) “*Retención del talento en el ámbito empresarial: un estudio exploratorio en empresas de la región de Murcia*”

<https://repositorio.upct.es/xmlui/bitstream/handle/10317/3605/tfg220.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Joglar N., (2014, Universidad Panamericana Mx), *motivación y reconocimiento a empleados (upmx.mx)*

[Motivación y reconocimiento a empleados \(upmx.mx\) \(Pagina cerrada\)](#)

Lara S, et al (1985)

[https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/4395/Factores asociados rotaci%C3%B3n empleados organizaciones Art%C3%ADculo.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/4395/Factores_asociados_rotaci%C3%B3n_empleados_organizaciones_Art%C3%ADculo.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Mabel Cajal: marketing y Turismo Digital, *Tipos de generación: nombres, clasificación y cómo se comportan*

[Tipos de generaciones y características ¡¡Completo! \(mabelcajal.com\)](#)

Ministerio de Trabajo y Promoción Social, *estadísticas laborales*

<https://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/estadisticas-de-empleo/>

Morales Zoila, et al., (2011 Pontifica Universidad Católica del Ecuador), “*Diseño de un modelo de negocio para la importación y comercialización de insumos médicos y alimentos especiales para personas con diabetes*”

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12762/Tesis%20Final.pdf?sequence=1>

Moreno E., UPN – Pe. “*La falta de la implementación del Control interno en el departamento de cobranzas y su influencia en la rentabilidad de la empresa ALISERCON SAC en el 2015*”

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13565/Moreno%20Montoya%2C%20Erika.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Navarro M, (2022) *Influencia de la rotación de personal y la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas*

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11207/IV_Navarro_Zamudio_2022.pdf

Otavalo M, et al (2019), *Implementación de flujogramas en actividades realizadas en la farmacia mishell mediante la simbología bizagi para mejorar los tiempos de ejecución (Universidad Técnica de Machala – Ecuador)*

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14492/1/ECUACE-2019-AE-DE00500.pdf>

Otero M., et al (2016 Universidad del Pacífico Perú) “*Plan de mejora de la gestión de rotación de personal y siniestrabilidad para la división de operaciones de una empresa contratada minera*”

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1548/Mayra_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1

Pereda G., et al (2018), *Propuesta de mejora de los procesos de reclutamiento y selección de personal, abastecimiento y almacenamiento en una empresa de droguería en el mercado farmacéutico*

file:///C:/Users/user/Downloads/Pereda_GC.pdf

Pineda J, (2021), *Estrategias para la mejora de la gestión comercial que generen un impacto en la cartera de clientes de la agencia de carga internacional G&G LOGISTICS S.A.C. en el año 2019.*

https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/4193/NEG-T030_72465959_T%20%20%20PINEDA%20CONTRERAS%20JANCE%20ERICKSON.pdf?sequence=1

QuestionPro, *Página web activa de Encuestas*

<https://www.questionpro.com/blog/es/rotacion-de-personal/>

Rosales J., et al., (2021 Universidad Tecnológica del Perú), “*Plan de negocio para la creación de una empresa comercializadora de maca gelatinizada, Ecomaca*”

https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/6081/J.Rosales_I.Caceda_Trabajo_Investigacion_Maestria_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Salazar T., (2019), “*Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas Retail de prendas de vestir: caso tiendas Piero*”

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/1724/Salazar_Prado_Talia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SHIFT, página web de servicios, *Polifuncionalidad laboral: qué es y cómo aplicarlo en tu estrategia de gestión del personal.*

<https://www.shiftlabor.com/blog/impacto-polifuncionalidad-operacion/>

SUNAT Página Web, actualizada “Impuesto a la Renta”

<https://renta.sunat.gob.pe/personas/renta-de-cuarta-categoria>

Universidad Nacional Autónoma de México (2020) – *Repositorio Universitario / Instituto de investigaciones económicas.*

<http://ru.iiec.unam.mx/5215/#:~:text=La%20rotaci%C3%B3n%20de%20personal%20en,y%20servicio%20hacia%20el%20cliente.>

Vergara T., *Optimización del proceso de selección de personal para puestos operativos* (UL -Pe 02/2019)

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8799/Vergara_Rojas_Tania_Lizett.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Yana M., (2016), “*motivación y desempeño laboral del personal de la Superintendencia nacional de Registros públicos*”

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0acfaa32-2983-4b16-943c-e0d7d05c5a82/content>

ANEXOS

1.- Carta Autorización: Boticas Similares SA



R.U.C. 20543001075

Lima, 15 de marzo del 2023

Señores
UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
Ciudad

De Nuestra consideración:

Asunto: Autorización para la realización y difusión de resultados de la investigación

Por medio del presente documento, Yo **Juan Ricardo Carrasco Marín**, identificado con DNI N.º 19096320, Gerente General de Boticas Similares SA, se autoriza a **Xavier Ulises Rondón Pérez**, identificado con DNI N.º 08368667, Servicios de Auditoria de la empresa, a realizar la investigación titulada: "**La Rotación del personal y su efecto en la Gestión Comercial de locales de una empresa de Farmacia**", resultados que serán difundidos como corresponde

Se expide la presente con la finalidad de completar los requisitos para obtener su título profesional.

Juan Ricardo Carrasco Marín

DNI 19096320

Cargo Gerente General

Boticas Similares S.A

BOTICAS SIMILARES S.A
Juan Ricardo Carrasco Marín
JUAN RICARDO CARRASCO MARIN
GERENTE GENERAL

2.- Ficha RUC: Boticas Similares SA



FICHA RUC : 20543001075
BOTICAS SIMILARES S.A
 Número de Transacción : 49225193
 CIR - Constancia de Información Registrada

Información General del Contribuyente

Apellidos y Nombres ó Razón Social	: BOTICAS SIMILARES S.A
Tipo de Contribuyente	: 26-SOCIEDAD ANONIMA
Fecha de Inscripción	: 06/04/2011
Fecha de Inicio de Actividades	: 08/04/2011
Estado del Contribuyente	: ACTIVO
Dependencia SUNAT	: 0021 - INTENDENCIA LIMA
Condición del Domicilio Fiscal	: HABIDO
Emisor electrónico desde	: 29/10/2018
Comprobantes electrónicos	: FACTURA (desde 29/10/2018),BOLETA (desde 29/10/2018)
Tamaño	: PRINCIPAL

Datos del Contribuyente

Nombre Comercial	: BOTICAS SIMILARES S.A.
Tipo de Representación	: -
Actividad Económica Principal	: 4772 - VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS Y MÉDICOS, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE TOCADOR EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS
Actividad Económica Secundaria 1	: 4719 - OTRAS ACTIVIDADES DE VENTA AL POR MENOR EN COMERCIOS NO ESPECIALIZADOS
Actividad Económica Secundaria 2	: -
Sistema Emisión Comprobantes de Pago	: MANUAL/COMPUTARIZADO
Sistema de Contabilidad	: COMPUTARIZADO
Código de Profesión / Oficio	: -
Actividad de Comercio Exterior	: IMPORTADOR/EXPORTADOR
Teléfono Móvil 2	: 1 - 988481646
Correo Electrónico 1	: miriam_vega@boticasimilares.com
Correo Electrónico 2	: juan_carrasco_marin@yahoo.es

Domicilio Fiscal

Actividad Economica	: 4772 - VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS Y MÉDICOS, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE TOCADOR EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS
Departamento	: LIMA
Provincia	: LIMA
Distrito	: COMAS
Tipo y Nombre Zona	: P.J. LA MERCED
Tipo y Nombre Via	: JR. SAN MARTIN DE PORRAS 2DO PISO
Nro	: 107
Km	: -
Mz	: -
Lote	: -
Dpto	: -
Interior	: -
Otras Referencias	: HOSPITAL DE LA SOLIDARIDAD DE COMAS
Condición del inmueble declarado como Domicilio Fiscal	: ALQUILADO

Datos de la Empresa

Fecha Inscripción RR.PP	: 02/04/2011
Número de Partida Registral	: 12646278
Tomo/Ficha	: -
Folio	: -
Asiento	: -
Origen del Capital	: NACIONAL
Pais de Origen del Capital	: -

Registro de Tributos Afectos

Tributo	Afecto desde	Marca de Exoneración	Exoneración	
			Desde	Hasta
IGV - OPER. INT. - CTA. PROPIA	08/04/2011	-	-	-
RENTA-3RA. CATEG.-CTA.PROPIA	01/10/2020	-	-	-
IMP.TEMPORAL A LOS ACTIV.NETOS	01/03/2018	-	-	-
RENTA 4TA. CATEG. RETENCIONES	01/02/2016	-	-	-
RENTA 5TA. CATEG. RETENCIONES	04/02/2014	-	-	-
ESSALUD SEG REGULAR TRABAJADOR	04/02/2014	-	-	-
SNP - LEY 19990	04/02/2014	-	-	-

Representantes Legales						
Tipo y Número de Documento	Apellidos y Nombres	Cargo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Nro. Orden de Representación	
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -10451051	VEGA COTRINA MIRIAM	APODERADO	20/08/1975	02/04/2011	-	
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
	- - -	- - -	- - -	-		
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -19096320	CARRASCO MARIN JUAN RICARDO	GERENTE GENERAL	17/08/1976	02/04/2011	-	
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
	- - -	- - -	- - -	-		
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -40497386	LANDINI LOZANO LIZBETH VERONICA	APODERADO	31/03/1980	02/04/2011	-	
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
	- - -	- - -	- - -	-		

Otras Personas Vinculadas						
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -19096320	CARRASCO MARIN JUAN RICARDO	SOCIO	17/08/1976	02/04/2011	-	33.330000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
	- - -	- - -	- - -	-		
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -40497386	LANDINI LOZANO LIZBETH VERONICA	SOCIO	31/03/1980	02/04/2011	-	33.330000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
	- - -	- - -	- - -	-		
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -10451051	VEGA COTRINA MIRIAM	SOCIO	20/08/1975	02/04/2011	-	33.330000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
	- - -	- - -	- - -	-		

Establecimientos Anexos						
Código	Tipo	Denominación	Ubigeo	Domicilio	Otras Referencias	Cond.Legal
0041	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA COMAS	URB. HUAQUILLAY II ETAPA AV. VICTOR ANDRES BELAUNDE OESTE 365	A CDRA OFIC SEDAPAL	ALQUILADO
0031	L. COMERCIAL	-	PROV. CONST. DEL CALLAO PROV. CONST. DEL CALLAO CALLAO	URB. EL CONDOR AV. EL OLIVAR 592	-	ALQUILADO
0029	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA SAN MARTIN DE PORRES	URB. EL ROSARIO AV. GERMAN AGUIRRE 1125 Int D	A UNA CUADRA DE AV. UNIVERSITARIA	ALQUILADO
0022	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA COMAS	URB. CARABAYLLO ET. UNO CAL. 23 105	-	ALQUILADO

26/9/22, 10:06

Datos de Ficha RUC- CIR(Constancia de Información Registrada)

0002	SUCURSAL	-	LIMA LIMA COMAS	P.J. LA MERCED JR. SAN MARTIN DE PORRAS 107	ESQUINA CON AV TUPAC AMARU	ALQUILADO
0001	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA COMAS	URB. SAN FELIPE 2DA ET AV. SAN FELIPE 762	CRUCE AV SAN FELIPE Y AV UNIVERSITARIA	ALQUILADO
0008	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA COMAS	URB. SANTA LUZMILA AV. GUILLERMO DE LA FUENTE 269	FRENTE AL CENTRO DE SALUD SANTA LUZMILA	ALQUILADO
0009	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA COMAS	---- LOCALIDAD COLLIQUE 3ERA ZONA AV. REVOLUCION 1413	-	ALQUILADO
0012	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA COMAS	AV. TUPAC AMARU 3004	-	ALQUILADO
0013	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA PUENTE PIEDRA	AV. SAENZ PEÑA 270 -276 INTERIOR 01 CON AV. DOS DE MAYO 287	GALERIA LA ESTACION	ALQUILADO
0014	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA PUENTE PIEDRA	JR. RODRIGUEZ SARMIENTO 175B	ESQ. CON CALLE MARIANO MELGAR CDRA. 1	ALQUILADO
0015	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA PUENTE PIEDRA	ASC. DE PROPIETARIOS OVALO DE PUENTE PIEDRA AV. SAN LORENZO 290	MZA.C LTE.15 EX AV.PROLONG.JUAN LECAROS	ALQUILADO
0016	L. COMERCIAL	FARMA-EXPERTOS	LIMA LIMA COMAS	URB. SAN JUAN BAUTISTA AV. TUPAC AMARU 7951	-	ALQUILADO
0017	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA COMAS	URB. SAN AGUSTIN ET. DOS AV. MICAELA BASTIDAS 114A	-	ALQUILADO
0019	L. COMERCIAL	FARMA EXPERTOS	LIMA LIMA CARABAYLLO	P.J. EL PROGRESO AV. TUPAC AMARU 3033	MERCADO LA CUMBRE	ALQUILADO
0020	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA CARABAYLLO	AV. TUPAC AMARU 9666	ESQ. CON JR. LIMA CUADRA 1	ALQUILADO
0021	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA CARABAYLLO	URB. SANTA ISABEL AV. UNIVERSITARIA 158	-	ALQUILADO
0023	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA PUENTE PIEDRA	URB. CERCADO DE PUENTE PIEDRA AV. BUENOS AIRES 201A	ESQ. CON CAL. ALFONSO UGARTE CDRA 1	ALQUILADO
0024	L. COMERCIAL	-	PROV. CONST. DEL CALLAO PROV. CONST. DEL CALLAO CALLAO	URB. EL CONDOR AV. EL OLIVAR 202A	ESQ. CON JR. CODORNICES CDRA 2	ALQUILADO
0025	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA PUENTE PIEDRA	URB. PUENTE PIEDRA - A. BEDOYA AV. PUENTE PIEDRA Mz D Lote 28-A	ESQ. CON CALLE 9	ALQUILADO
0026	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA COMAS	A.H. VILLA CLORINDA MALAGA DE PRADO AV. TUPAC AMARU 358	ESQ. CON JR PROGRESO	ALQUILADO
0027	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA CARABAYLLO	P.J. EL PROGRESO SC. UNO AV. TUPAC AMARU 2970 Int A	PARADERO LA CUMBRE	ALQUILADO
0033	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA COMAS	URB. EL RETABLO AV. VICTOR ANDRES BELAUNDE 1139	-	ALQUILADO
0032	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA COMAS	URB. HUAQUILLAY I ETAPA AV. TUPAC AMARU 1817 Mz P1 Lote 32	-	ALQUILADO
0035	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA LOS OLIVOS	A.H. 5 ESTRELLAS AV. ANGELICA GAMARRA 1902	CRUCE CON LA AV UNIVERSITARIA	ALQUILADO
0037	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA COMAS	A.H. FEDERICO VILLARREAL AV. TUPAC AMARU 8492 ZONAL 05 Mz J Lote 3	CRUCE CON AVENIDA SAN FELIPE	ALQUILADO
0038	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA PUENTE PIEDRA	URB. SANTO DOMINGO CAL. SANTA LUCIA Mz C Lote 2	FRENTE AL BANCO DE LA NACIÓN	ALQUILADO
0047	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA INDEPENDENCIA	URB. JOSE GALVEZ AV. LAS VIOLETAS 146	-	ALQUILADO

Importante

La SUNAT se reserva el derecho de verificar el domicilio fiscal declarado por el contribuyente en cualquier momento.

Documento emitido a través de SOL - SUNAT Operaciones en Línea, que tiene validez para realizar trámites Administrativos, Judiciales y demás

DEPENDENCIA SUNAT

Fecha:26/09/2022

Hora:10:06