

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL

TEMA: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO QUE PRESTA LA FARMACIA CRUZ AZUL DEL MERCADO MAYORISTA DE LA CIUDAD DE AMBATO”

Trabajo de Investigación
Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Gerencia Financiera Empresarial

Autora: Lcda. María Elisa Ruales Sánchez

Director: Ing. Mg. Oswaldo Santiago Verdesoto Velástegui

Ambato – Ecuador

2009

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO QUE PRESTA LA FARMACIA CRUZ AZUL DEL MERCADO MAYORISTA DE LA CIUDAD DE AMBATO”, presentado por: Lcda. María Elisa Ruales Sánchez y conformado por: Ing. Dr. Patricio Carvajal Larenas, Ing. Mg. Orlando Guevara Correa e Ing. Mg. Mario Rubio Sánchez, Miembros del Tribunal, Ing. Mg. Santiago Verdesoto Velástegui, Director del trabajo de investigación y presidido por: Dr. Mg. Guido Tobar Vasco Presidente del Tribunal e Ing. Mg. Luis Velásquez Medina Director de Posgrado, una vez escuchada la defensa oral, el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

.....
Dr. Mg. Guido Tobar Vasco
Presidente del Tribunal de Defensa

.....
Ing. Mg. Luis Velásquez Medina
Director de Posgrado

.....
Ing. Mg. Santiago Verdesoto Velástegui
Director del Trabajo de Investigación

.....
Ing. Dr. Patricio Carvajal Larenas
Miembro del Tribunal

.....
Ing. Mg. Orlando Guevara Correa
Miembro del Tribunal

.....
Ing. Mg. Mario Rubio Sánchez
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO QUE PRESTA LA FARMACIA CRUZ AZUL DEL MERCADO MAYORISTA DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, nos corresponde exclusivamente a la Lcda. María Elisa Ruales Sánchez, Autora y al Ing. Mg. Santiago Verdesoto Velástegui, Director del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Lcda. María Elisa Ruales Sánchez
AUTORA

Ing. Mg. Santiago Verdesoto Velástegui
DIRECTOR

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Lcda. María Elisa Ruales Sánchez

C.C. 170883494-8

DEDICATORIA

A mi madre quien me ha inculcado a ser alguien de bien en la vida, gracias a su abnegada dedicación y esfuerzo ha hecho posible que pueda culminar mi carrera sin juzgarme por mis tropiezos y errores, jamás ha dejado de apoyarme, a mi querida hermana que me ha alentado y respaldado para alcanzar mis objetivos, y a mi mejor amiga quien siempre ha sido mi apoyo incondicional y ha estado a mi lado en las buenas y en las malas.

María Elisa Ruales Sánchez

AGRADECIMIENTO

Con inmensa gratitud a todos y cada uno de quienes conforman la empresa Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista, por permitirme el acceso, brindarme su oportuna colaboración, otorgarme las facilidades en la información, para el desarrollo y elaboración del presente informe.

María Elisa Ruales Sánchez

ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES

Portada.....	i
Al Consejo de Posgrado.....	ii
Autoría de la investigación.....	iii
Derechos del autor.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice general de contenidos.....	vii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras.....	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción.....	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización del Problema.....	3
1.2.1.1. Contextualización Macro.....	3
1.2.1.2. Contextualización Meso.....	7
1.2.1.3. Contextualización Micro.....	8
1.2.2. Análisis Crítico.....	11
1.2.3. Prognosis.....	12
1.2.4. Formulación del Problema.....	13
1.2.5. Interrogantes.....	13
1.2.6. Delimitación del Objeto de Estudio.....	13
1.3. Justificación.....	14
1.4. Objetivos.....	16

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes Investigativos	17
2.2.	Fundamentación Filosófica.....	20
2.3.	Fundamentación Legal.....	21
2.4.	Categorías Fundamentales.....	23
2.4.1.	Fundamentación Teórica (variable independiente).....	23
2.4.2.	Fundamentación Teórica (variable dependiente).....	24
2.5.	Hipótesis.....	71
2.6.	Señalamiento de las variables de la hipótesis.....	71

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1.	Enfoque.....	73
3.2.	Modalidad Básica de Investigación.....	74
3.3.	Nivel o Tipo de Investigación.....	74
3.4.	Población y Muestra.....	75
3.5.	Operacionalización de Variables.....	77
3.6.	Recolección de la Información.....	79
3.7.	Plan de Procesamiento de la Información.....	79

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Análisis de los Resultados	81
	Género de los encuestados.....	81
	Edad Promedio	82
	Pregunta N° 1.....	83
	Pregunta N° 2.....	84
	Pregunta N° 3.....	85
	Pregunta N° 4.....	86
	Pregunta N° 5.....	87
	Pregunta N° 6.....	88

Pregunta N° 7	89
Pregunta N° 8	90
4.2. Verificación de la Hipótesis	91
4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis	91
4.2.2. Selección del nivel de significación	92
4.2.3. Descripción de la población	92
4.2.4. Especificación de lo estadístico	92
4.2.5. Especificación de las regiones de aceptación y rechazo	92
4.2.6. Recolección de datos y cálculo de lo estadístico	93

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	96
5.2. Recomendaciones	98

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Tema	99
6.2. Datos informativos	99
6.3. Antecedentes de la Propuesta	99
6.4. Justificación	100
6.5. Objetivos	102
6.5.1. Objetivos General	102
6.5.2. Objetivos Específicos	102
6.6. Fundamentación Teórica	102
6.7. Administración	161
6.8. Previsión de la Evaluación	161
Bibliografía	163
Anexos	165
Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia Cruz Azul	165
Encuesta aplicada a los Propietarios y Farmacéuticos de Farmacia Cruz Azul	166
Guía de Entrevista	167

Guía de Observación	168
Auditoría General	169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género de los Encuestados	81
Tabla 2.	Valoración de la atención	83
Tabla 3.	Entrega de medicamentos	84
Tabla 4.	Medicamentos en stock	85
Tabla 5.	Precio de los medicamentos	86
Tabla 6.	Asesoría brindada	87
Tabla 7.	Acude a la farmacia	88
Tabla 8.	Tiene sistema computarizado	89
Tabla 9.	Características del sistema	90
Tabla 10.	Frecuencia Observada	93
Tabla 11.	Frecuencia Esperada	93
Tabla 12.	Cálculo Chi Cuadrado	94
Tabla 13.	Chi Crítico	94
Tabla 14.	Resultado del Chi Cuadrado	95
Tabla 15.	Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)	117
Tabla 16.	Diagnóstico Interno PCI (Capacidad Financiera, Capacidad Competitiva)	118
Tabla 17.	Diagnóstico Interno PCI (Capacidad Talento Humano, Capacidad Tecnológica)	119
Tabla 18.	Diagnóstico Interno PCI (Capacidad Directiva)	120
Tabla 19.	Matriz de calificación factores internos y externos	122
Tabla 20.	Ponderación Factores Internos	123
Tabla 21.	Ponderación de factores externos	126
Tabla 22.	Matriz FCE	127
Tabla 23.	Análisis FODA Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Árbol de problemas.....	11
Figura 2.	Categorías Fundamentales.....	23
Figura 3.	Subordinación Variable Independiente.....	24
Figura 4.	Subordinación Variable Dependiente.....	25
Figura 5.	Capacidad gerencial.....	27
Figura 6.	Proceso de la Planeación Estratégica.....	35
Figura 7.	Análisis FODA.....	40
Figura 8.	Elementos FODA.....	41
Figura 9.	Género de los encuestado.....	81
Figura 10.	Edad Promedio.....	82
Figura 11.	Valoración de la atención.....	83
Figura 12.	Entrega de medicamentos.....	84
Figura 13.	Medicamentos en stock.....	85
Figura 14.	Precio de los medicamentos.....	86
Figura 15.	Asesoría brindada.....	87
Figura 16.	Acude a la farmacia.....	88
Figura 17.	Tiene sistema computarizado.....	89
Figura 18.	Características del sistema.....	90
Figura 19.	Gráfico de comprobación de la hipótesis.....	95
Figura 20.	Matriz de calificación de factores internos y externos.....	108

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO QUE PRESTA LA FARMACIA CRUZ AZUL DEL MERCADO MAYORISTA DE LA CIUDAD DE AMBATO”

Autora: Lcda. María Elisa Ruales Sánchez

Director: Ing. Mg. Santiago Verdesoto Velástegui

Fecha: 18 de Noviembre del 2008

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objeto la implementación de una Planificación Estratégica como una herramienta de gestión que permita mejorar la calidad del servicio que presta la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista a su clientela a través de la identificación de problemas, implementación de soluciones adecuadas y mejoramiento de procesos, para incrementar el nivel de satisfacción en la calidad percibida por parte de la comunidad y la sociedad en general.

Además, podrá ser usada como una herramienta de gestión y control por parte de los propietarios ya que aportará estrategias que pueden ser utilizadas para el mejoramiento continuo de la empresa al identificar la incidencia que tiene el factor humano para mejorar el servicio, y los factores internos y externos que la afectan, y se convertirá en una herramienta analítica que permita conocer las posibles desviaciones que se están presentando para delinear las medidas necesarias a fin de lograr los objetivos propuestos.

Descriptor: Planificación estratégica, herramienta de gestión, estrategias, procesos, objetivos, calidad del servicio, imagen corporativa.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
POSDEGREE STUDY CENTER
MAGISTER OF BUSSINESS FINANCIAL MANAGEMENT

“Strategic planning as a management tool and its incidence on quality care of the service provided by Farmacia Cruz Azul from Mercado Mayorista of Ambato city “

Author: Lcda. María Ruales Sánchez

Directed by: Ing. Mg. Santiago Verdesoto Velástegui

Date: November 18th 2008

ABSTRACT

The current research has as objective to implement Strategic Planning as a management tool that allows improving the service quality provided for Cruz Azul pharmacy located on Mercado Mayorista to its customers through troubles identification, appropriate solutions implementation and process improvement, to increase the quality satisfaction level of community and general society.

Besides, it could be used as a management tool for business owners because it will provide strategies that could be used for company’s continuous improvement through identifying the incidence of human factor to improve the service, and the internal and external factors that affect it, and it will become into an analytical tool that allow recognize possible deviations that are showing up and to delineate needed measures in order to achieve the proposed objectives.

Key words: Strategic Planning, management tool, strategies, processes, objectives, service quality, corporative image.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a orientar la empresa, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

El objetivo de este trabajo es diseñar un Plan Estratégico como una herramienta de gestión que permita mejorar la calidad del servicio que presta la Farmacia Cruz Azul a su clientela.

El presente trabajo comprende seis capítulos, que a continuación se describen:

Capítulo I. Consta el planteamiento del Problema; luego de un contexto general sobre la problemática la incidencia de la planificación estratégica en la calidad de servicio.

Capítulo II. Contiene el marco teórico, se mencionan los antecedentes de la investigación, la fundamentación filosófica en los campos de totalidad concreta, también se argumenta el marco científico en sí de las variables de estudio, luego se plantea la hipótesis y variables correspondientes.

Capítulo III. Corresponde a la metodología aplicada en la investigación, con una lógica general de la misma, se analizan la población y muestreo, la operacionalización de las variables, se determinan los instrumentos de investigación.

Capítulo IV. Se refiere al análisis e interpretación de resultados de la investigación, el resultado de las preguntas de la encuesta organizado en cuadros de gráficos individuales. Según el caso, el análisis estadístico facilita la verificación de hipótesis y la conclusión de resultados.

Capítulo V. Se consignan las conclusiones de acuerdo con los objetivos específicos que se plantean en la investigación y se plantean las recomendaciones.

Capítulo VI. Consta la propuesta, la misma que busca incrementar el nivel de satisfacción en la calidad percibida por parte de la comunidad y la sociedad en general a través de la implementación de mejoras en los procedimientos. Además será una herramienta de gestión para el control de los propietarios.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN Y LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE PRESTA LA FARMACIA CRUZ AZUL DEL MERCADO MAYORISTA DE LA CIUDAD DE AMBATO”

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización del Problema

1.2.1.1. Contextualización Macro

La Planificación Estratégica es una herramienta que se utiliza a nivel mundial, tomemos como ejemplo el caso de Honda en 1977, año en que esta empresa japonesa fabricante de motocicletas se planteaba la posibilidad de fabricar automóviles en los Estados Unidos. Un análisis formal llevaba a concluir que lo mejor era no hacerlo: los mercados automovilísticos estaban saturados, existían competidores más eficientes en Japón, los Estados Unidos y Europa. Honda no tenía experiencia alguna en automóviles y, sobretodo, carecía de un sistema de distribución adecuado para este producto. Sin embargo, Honda decidió seguir la intuición de los ejecutivos que viajaron a los Estados Unidos para observar el mercado: mirando lo que sucedía en las calles del país concluyeron que existía un nicho para la empresa japonesa. En 1985, Honda se convertía en el mayor vendedor japonés de automóviles en los Estados Unidos.

Similar situación la vivió Fred Smith, fundador de la conocida Federal Express. Se cuenta que la empresa fue fruto de un proyecto presentado por Fred Smith para obtener su título universitario. La idea de entregar correspondencia al día siguiente, basada en envíos a una Ciudad-nodo central, no convenció a los profesores miembros del tribunal quienes, de hecho, suspendieron a Smith. Empeñado en cambiar las reglas de la industria, retar el sentido común y de paso demostrar a sus profesores que estaban equivocados, el alumno suspendido inició operaciones con su empresa en 1973. Muchas cosas pueden decirse de Federal Express tras estos 33 años de existencia. Puede decirse, por ejemplo, que creó el mercado de la distribución express, que es una de las compañías más rentables y respetadas del mundo y que aún continúa estableciendo las reglas de cómo se debe competir en su sector. ¡Pero no se puede afirmar que el negocio no tiene sentido! (Noboa, 2006)

En un mundo de cambios vertiginosos y turbulentos, donde las certezas han quedado a la sombra de la incertidumbre, donde hay que desconfiar de la moda y de las ideas dominantes, donde la evolución de los mercados es una constante, como también el incremento de la movilidad laboral, derivada de la entrada a diferentes políticas públicas. En este contexto, el desafío es prepararse para lo que vendrá y así estar listo para los competidores, los nuevos clientes y el aumento de la competitividad empresarial.

Es por eso, que quien tenga responsabilidad sobre el destino de una empresa, no puede dejar de ensayar la planificación estratégica de escenarios futuros. Ésta es una herramienta válida tanto para el posicionamiento de la empresa como de los productos o servicios; puesto que, anticiparse a las posibles eventualidades da mayor flexibilidad y dinamismo al momento de enfrentar las contingencias. Pero para saber qué rumbo tomar, las empresas, tanto pequeñas como medianas y grandes, deben poder desarrollar estas metodologías mediante la gestión anticipada de Información Clave y la puesta en escena, de posibles situaciones políticas/económicas/sociales.

Pero antes hay que tener en claro la diferencia entre estos conceptos de planificación estratégica y la denominada prospectiva. Por otra parte, tenemos a la planificación, que hace referencia al proceso de formulación y definición de objetivos y prioridades a nivel macro de la organización y/o de la sociedad, que se formula a partir de las demandas de los públicos de la empresa o del entorno donde está inserta la institución. Esta actividad encierra cinco niveles operacionales, que solo nombraremos: Plan, Programa, Proyecto, Actividad y Tarea. Para ser sintéticos diremos que la planeación a diferencia de la planificación, parte de objetivos establecidos y los traduce en metas, cursos de acción, estrategias, políticas y mecanismos de control; además, supone que el camino al futuro es seguro.

La planificación estratégica de elaboración de escenarios, de origen europea, nacida en la petrolera Shell, actúa mediante la virtualización de escenarios futuros deseables para la organización, se sitúa en el futuro y se proyecta hacia el presente. Para ello, analiza variables y se interroga sobre sus fines, establece objetivos y estrategias, para luego determinar qué recursos son los que llevarán a la organización a ese modelo deseado. Es por ello, que la planificación estratégica necesita operar con variables racionales, consensuales y constructivas; demanda flexibilidad, apertura mental y disposición para alcanzar consensos; requiere actitudes positivas y la elaboración de visiones compartidas con el compromiso de los actores.

Éste tipo de Planificación Estratégica se diferencia de la prospectiva en tanto que esta última, es un abordaje pluridisciplinario que pretende dos cosas: por un lado, explorar los futuros posibles a medio y largo plazo, o sea hacer un ejercicio de anticipación y; por otro, examinar cuáles son las políticas y las estrategias que pueden ser adoptadas para influir en el curso de la evolución en el sentido del futuro deseado por quien hace ese ejercicio. Como aclara Hugues de Jouvenel al realizar la diferencia entre prospectiva y planeamiento estratégico: La principal diferencia es que los hombres de la previsión razonan, sobre todo, por extrapolación. En términos simples, consideran que las mismas cosas cambiarán

siempre de la misma manera y en el mismo sentido, según leyes más o menos inmutables. Los prospectivistas, creen que hay fenómenos de discontinuidad y que surgen rupturas, unas que sufrimos, otras que provocamos. No creemos que se deba extrapolar basándose en tendencias del pasado. Por eso, hay que pensar en futuros más contrastados. (CEPAL, 2007)

Planificación Estratégica y Cambio en la Farmacia

Di Michele Lurillo (miurillo@sealcoconsultores.com). 2006-2007

Si es cierto que la Farmacia, es la ciencia y práctica de la preparación y dispensación de fármacos, es también cierto que han cambiado los hábitos de los clientes de las farmacias...

La implantación de un Plan Estratégico es mucho más que una serie de acciones puntuales. Es un proyecto de futuro para **revitalizar y hacer competitiva** una empresa, y esto sólo puede llevarse a cabo trabajando de forma organizada y planificada para la consecución de unos objetivos.

Un Plan Estratégico para una PYME es un proyecto de futuro que pretende sobre todo crear un hábito organizativo con actitud abierta al cambio, y por lo tanto a la supervivencia en el entorno competitivo. Para esto será necesario desarrollar una visión compartida, que suele ser un objetivo fundamental del Plan Estratégico y es lo más difícil de alcanzar.

La “visión compartida” es algo que toda la organización debe de desarrollar. Un modelo de futuro que tiene que estar claro y donde todo el mundo se tiene que reconocer. Los planes estratégicos que funcionan suelen estar desarrollados de abajo a arriba, con la participación de los trabajadores. El proceso de desarrollo es algo natural, la metodología es importante pero es más importante crear el terreno de cultivo para que se pueda alimentar este gran árbol que es nuestra empresa. Los valores serán las raíces donde nuestro proyecto se desarrolla, la misión y la visión serán el tronco y las grandes ramas los grandes ejes de actuación. Hablando de

Valores, se trata esencialmente de encontrar aquellos valores compartidos. Se trata esencialmente de contestar a esta pregunta: ¿en qué creemos?.

El siguiente paso será la definición de la misión de la empresa: ¿Por qué existimos?. En este punto del proceso será fácil soñar entre todos y determinar nuestras metas superiores: ¿hacia dónde vamos?, ¿qué hacemos y por dónde empezamos?. La planificación estratégica depende de la priorización de estos objetivos según las diferentes perspectivas de lo que se llama el Mapa Estratégico.

1.2.1.2. Contextualización Meso

Ecuador y la Planificación Estratégica

La planificación estratégica constituye una poderosa herramienta que permite determinar: la visión de futuro, la misión, los objetivos estratégicos, las estrategias para alcanzar esos objetivos, los programas y proyectos que dan vía a las estrategias, y garantizan la asignación racional de los recursos financieros. La planificación estratégica ha tenido éxitos comprobados en el área empresarial; así como, en las instituciones públicas y privadas. De facto, constituye un instrumento muy valioso para conducir al País hacia el logro de los objetivos de interés común.

A más de un método, la planificación estratégica, es una filosofía, una actitud, una forma de vida la cual requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear de manera constante y sistemática. Como Cervantes, debemos sobrellevar la circunstancia: “desquitándose de ella con un deicidio simbólico, reemplazando la realidad que lo maltrataba con el esplendor de la que, sacando fuerzas de sus decepciones, inventó para oponerle”. La planificación estratégica no es un fin en sí misma, “sino que es un instrumento que favorece la cohesión interna y actúa como herramienta integradora de voluntades para avanzar conjuntamente en una misma dirección. Su naturaleza es dinámica y no estática, y debe realizarse cerca de las aulas, en los despachos, las

bibliotecas o los laboratorios”. La planificación debe actualizarse a la par de la continua reinformación que circula en el medio. (Morales, 2007).

Debido a la inestabilidad del gobierno central, muchos municipios ecuatorianos están aceptando el desafío de cubrir sus necesidades con sus propios recursos. Pero, no sólo están aceptando más responsabilidades con el aumento de presupuestos, sino también están creando canales para el involucramiento de la Ciudadanía. El Municipio de Pindal, ubicado cerca de la frontera con Perú, es un ejemplo de gobierno local que ha redefinido la “participación Ciudadana”. Este no es únicamente un proceso que legitima las decisiones tomadas por funcionarios municipales. La planificación estratégica participativa, implementada a través de una serie de talleres, sentó los cimientos para el Presupuesto Participativo. Este proceso ha permitido a los Ciudadanos crear una verdadera política local, identificando problemas, priorizando y votando por soluciones. Mediante la implementación de talleres interactivos e incorporando temas como autoestima y equidad de género, los implementadores de la iniciativa han dado pasos importantes para solucionar asuntos relacionados con los altos niveles de analfabetismo y baja participación que se presentaban anteriormente. (BUSTAMANTE, 2006).

1.2.1.3. Contextualización Micro

Las Farmacias Cruz Azul, tienen su origen debido a la tendencia a nivel mundial en el desarrollo de cadenas de farmacias. Desde el año 1996 el Grupo Difare fue la primera empresa que propuso la idea a las farmacias de unirse para comprar en conjunto y obtener mejores descuentos. La dolarización, el crecimiento de cadenas independientes y la desaparición de farmacias en los tres últimos años 2006, 2007, 2008, aceleraron la concentración del mercado y crearon el ambiente ideal para lograr el objetivo de conformar una cadena. Es así como el 1ro de Noviembre del 2000, se inauguró la cadena Farmacias Cruz Azul, hoy, la cadena de farmacias más grande del país.

Tras seis años de consecutivos éxitos y crecimiento continuo, vale la pena hacer remembranzas sobre los logros alcanzados durante este tiempo. **Farmacias Cruz Azul**, fue creada para incentivar a sus franquiciados para competir en mercados modernos, desarrollando productos y servicios, que les permitan atraer más clientes.

En los análisis estadísticos (realizados por Datanálisis), las farmacias obtuvieron la menor cantidad de quejas en servicio al cliente. Por ello se posesionaron, de acuerdo a los datos de Praxis, “como las mejores empresas en la categoría de Servicios de Libre Compra”. El primer puesto fue para la cadena de farmacias Sana Sana y el segundo para la cadena farmacéutica Cruz Azul, mientras que en el tercer lugar estuvo Mall del Sol (DB).

En la Ciudad de Ambato existen alrededor de 17 Farmacias Cruz Azul distribuidas en lugares estratégicos como el centro de la Ciudad, Mercado Sur, Mercado Mayorista, brindando servicio a la comunidad. En el mes de Septiembre del 2007, la Asociación Ecuatoriana de Franquicias cumplió 10 años de fundación. Fue fundada por inspiración de Heinz Moeller Gómez, su Primer Presidente y por Leonidas Villagrán, Primer Secretario General y Director Ejecutivo.

Todo empezó por un Seminario Internacional de Franquicias que organizaron la Cámara de Comercio de Guayaquil, el Centro de Calidad y Productividad de la ESPOL, y el Estudio Jurídico Moeller (Ahora Moeller, Gómez-Lince y Cía). En este seminario participaron dueños de prestigiosas empresas, incluyendo los ejecutivos de Yogurt Persa, la primera franquicia creada en el Ecuador. Luego vinieron marcas destacadas como Farmacias Cruz Azul, Docucentro Xerox, Restaurante Pims, etc. En aquella época, los primeros eventos de franquicias de la Asociación fueron Desayunos de trabajo y Conferencias en las Ciudades de Quito y Guayaquil, con la participación de Francisco Patiño, Presidente de la Asociación Colombiana de Franquicias.

En la actualidad Farmacias Cruz Azul, se ha convertido en la alternativa ganadora para las farmacias y los consumidores finales en todo el país, alrededor del Mercado Mayorista existen tres farmacias y una de ellas es de la cadena Cruz Azul y las otras son la Farmacia Su Salud y Farmacia de Especialidades la cual no tiene nombre claramente identificado en la parte exterior.

Foto N° 1. Farmacia su Salud (competencia)



RUALES, María Elisa (2008) Alrededores del Mercado Mayorista

Foto N° 2. Farmacia de Especialidades (competencia)



RUALES, María Elisa (2008) Alrededores del Mercado Mayorista

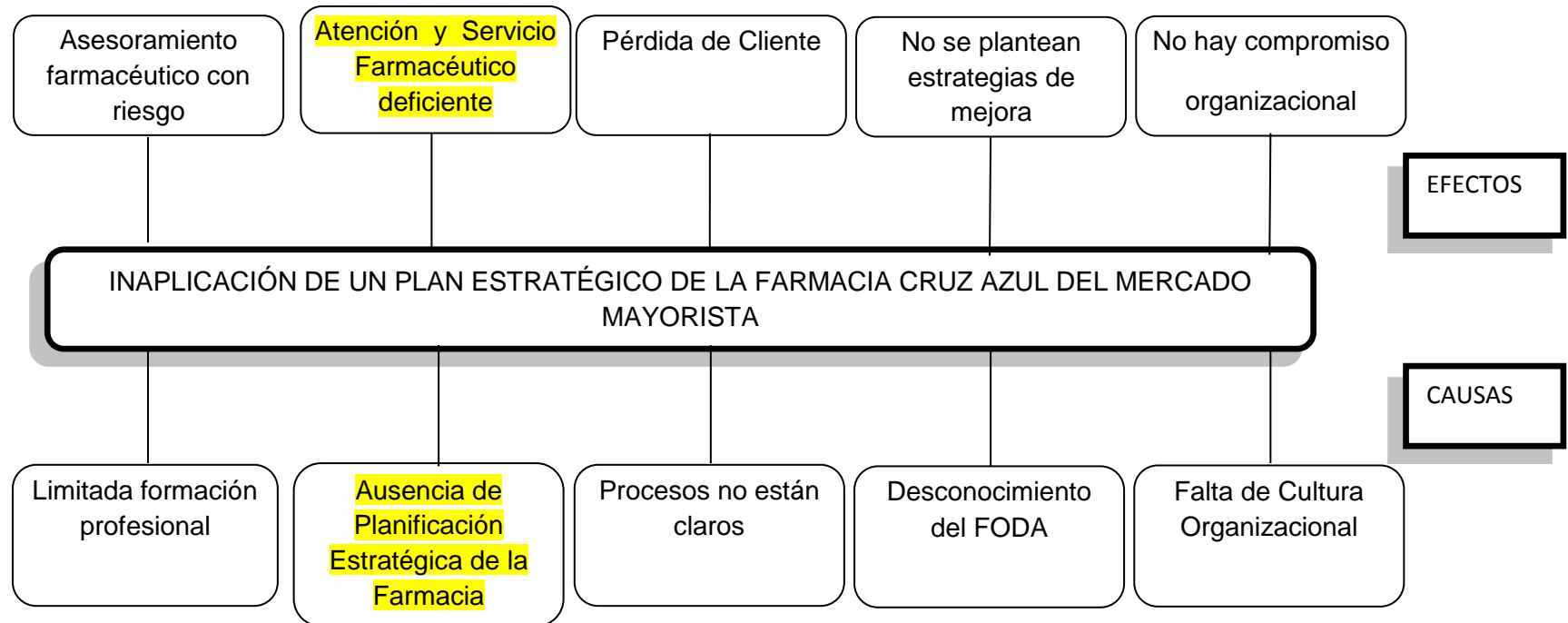
Foto N° 3. Foto Farmacia Cruz Azul



RUALES, María Elisa (2008) Alrededores del Mercado Mayorista

1.2.2. Análisis Crítico

Figura1. Árbol de problemas



El entorno en la cual las empresas se desenvuelven con comodidad cambia y seguirá cambiando de manera continua: los cambios tecnológicos imponen cambios culturales y éstos a su vez nuevos cambios tecnológicos en un ciclo de permanente retroalimentación. Pero aún logrando transformaciones nada asegura la supervivencia empresarial, por cuanto la competencia será cada vez mayor, confirmando que participar del mercado global no es un placer, sino tan solo una necesidad de supervivencia.

El desconocimiento de algunos aspectos fundamentales en la atención que se brinda a los usuarios y sobre todo en cuanto a toda la organización y desenvolvimiento de una empresa trae consigo una serie de problemas que dificultan el adecuado desempeño y por ende no se pueden alcanzar los objetivos propuestos.

1.2.3. Prognosis

De no contar con un plan estratégico de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato, que nos dé una visión a futuro en el cual se plasma la necesidad de desarrollar un compromiso de todos los colaboradores y directivos de la empresa con la visión y misión corporativa, no se podría alcanzar el logro de los objetivos estratégicos de la empresa y permitan su crecimiento en el mercado farmacéutico, dentro del compromiso social de humanizar el precio y servicio. Posiblemente luego del análisis se detecte que uno de los problemas que se tiene a nivel general en todas las farmacias es la formación en cuanto a farmacéutica del personal que atiende.

La creciente complejidad de las farmacias y su papel social y de agente transmisor de servicios son algunas de las razones que han motivado la profesionalización de la gestión, y por tanto la utilización de estas nuevas herramientas.

En su formulación, “saber lo que se quiere” es fundamental. Las empresas utilizaban una frase de Peter Drucker en una presentación sobre su sistema de

dirección estratégica que puede resultar reveladora: “Planificar no significa saber qué decisión tomaré mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana”. Esto, en definitiva, resume la filosofía de cualquier plan estratégico.

1.2.4. Formulación del Problema

¿De qué manera la planificación estratégica de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato, ayudará a mejorar la atención y calidad de servicio en el primer semestre de 2008?.

- **Variable Independiente:** Planificación Estratégica
- **Variable Dependiente:** Atención y Calidad en el Servicio

1.2.5. Preguntas Directrices

- ¿Cómo influye la Cultura Organizacional de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista?
- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista?
- ¿Cuáles son los escenarios y estrategias que permiten mejorar la calidad en el servicio que presta la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista?

1.2.6. Delimitación del Problema

Temporal

Período de análisis enero a junio de 2008.

Espacial

Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato Provincia de

Tungurahua, ubicado en Av. Julio Jaramillo y Av. Bolivariana.

De Contenido

Planificación Estratégica e Imagen Corporativa.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El plan estratégico de una institución y/o empresa marca las líneas maestras de su dirección, constituye también un documento dinámico que debe ser revisado periódicamente y a profundidad, en donde todos sus entes pongan sus mejores esfuerzos para el buen funcionamiento interno y así poder reclamar a la sociedad lo que consideramos justo para la Institución.

Si una organización aspira a permanecer sana debe plantearse objetivos realistas. La planificación está comprometida en la fijación de los objetivos de la organización y en las formas generales para alcanzarlos. La opción frente a la planificación es la actividad aleatoria, no coordinada e inútil. Los planes efectivos son flexibles y se adaptan condiciones cambiantes.

Debe hacerse notar que ni la planificación estratégica ni la operativa es un esfuerzo ocasional si se quiere que sea efectiva y logre los resultados deseados. Más bien es un proceso continuo que nunca debe terminar en una organización; debe ser vigilada periódicamente, revisada y modificada de acuerdo con los resultados internos, y externos y los eventos.

Por lo anteriormente expuesto, es de vital importancia que toda empresa sea esta pública y privada cuente con este instrumento de gestión que le permitirá realizar un trabajo orientado hacia objetivos y metas.

Es de interés del investigador realizar el presente trabajo de investigación en virtud de que la Farmacia Cruz Azul que funciona en el Mercado Mayorista de la

Ciudad de Ambato, no cuenta con una planificación estratégica, lo que no le ha permitido contar una herramienta de gestión que le ayude en el proceso de planificación, ejecución de las diferentes actividades que aquí se desarrollan.

Se ha decidido enmarcarnos en el área de la Atención Farmacéutica porque constituye un punto clave para la captación de los clientes, pues si consideramos que el diálogo entre el paciente y el profesional farmacéutico debe realizarse de tal manera que permita determinar lo mejor para satisfacer las necesidades del paciente; hay que preguntar al paciente lo que desea, este no siempre tiene la capacidad de describir exactamente lo que necesita, pero sabe lo que desea; por lo que, el profesional - farmacéutico debe desarrollar las habilidades necesarias para aplicar un proceso organizado de solución de problemas, diseñado para determinar todas las necesidades del paciente en relación con la medicación.

El trabajo de investigación es factible pues se cuenta con todos los recursos: bibliográficos, materiales y humanos; y sobre todo con el apoyo de los propietarios de la farmacia para desarrollar dicho trabajo.

Esta planificación desarrollada para la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato, no está pensada para una sociedad imaginaria instalada en un futuro difícil de describir, sino que responde a la sociedad en la cual se desarrolla, con sus propias peculiaridades, y arranca del presente para encarar mejor el futuro.

Es, pues, una planificación pensada para que quienes conforman la farmacia, puedan beneficiarse de la potenciación de la investigación y de los aumentos cuantitativos y cualitativos que la Farmacia espera conseguir en los próximos años.

Es una planificación elaborada pensando en la sociedad, y no podría ser de otra manera en una institución que por definición está inserta y se debe a la propia sociedad. Una planificación que quiere potenciar los mecanismos para generar la

máxima transparencia, proximidad y complicitad con el entorno de la Farmacia. Favoreciendo una mayor fluidez en la comunicación con las sociedad, una presencia más importante en las instituciones públicas y privadas, una interrelación mayor y más consolidada con los agentes económicos y sociales y las conexiones necesarias en los ámbitos de toma de decisiones y de influencia, para conseguir un mejor posicionamiento y la obtención de más recursos externos.

1.4. OBJETIVOS

- **Objetivo General**

- ✓ Analizar de que forma la inaplicación de la Planificación Estratégica, incide en la atención y la calidad en el servicio que presta la farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato.

- **Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico a través de un FODA de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato.
- ✓ Analizar la Cultura Organizacional de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato.
- ✓ Desarrollar una propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la atención y calidad en el servicio que presta la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Modelo de la tesis planificación estratégica

En su tesis **Juan Acuña Gerken y Claudio Rojas Luco**, concluye que: elaborando un procedimiento con el cual la empresa pueda disminuir en forma atrayente los riesgos y las amenazas que se presentan en su camino. Para este objetivo han recolectado bastante información sobre el tema de las más variadas y diversas fuentes, tales como: textos de estudios, publicaciones, revistas y artículos, formando con ello un gran respaldo bibliográfico. Toda esta información se agrupó en torno a cinco consideraciones básicas para el análisis de las empresas: Analizar el presente, predecir el futuro, fijar objetivos, evaluar programas y analizar la marcha del plan.

Para esto el trabajo presenta una secuencia de pasos a seguir, junto con las indicaciones correspondientes para llevarlos a cabo, los cuales tienen la flexibilidad para adaptarse a las más variadas empresas. Y finalmente, una vez que se han completado todos los pasos se entregan elementos de análisis para que en base a los resultados, se defina hacia donde se quiere ir y los caminos para lograrlo. Este trabajo es muy interactivo puesto que hay muchos cuestionarios para determinar el estado, objetivo, y camino de la empresa.

Según **Marco Viteri, Italo Ozzano** en su tesis “**Enfoque práctico de planificación estratégica: Aplicación a una empresa de servicios**”, manifiesta que el objetivo fundamental de este trabajo es de crear en los ejecutivos de la empresa una mentalidad orientada hacia la toma de decisiones en el mediano y

largo plazo, teniendo en cuenta las variables internas a la organización y de mercado, para ello también se presenta una aplicación de esta mentalidad.

La metodología que se utiliza en este trabajo fue obtenida de apuntes y escritos de George S. Day y de la empresa consultora APOR Ltda. que básicamente es el siguiente:

El punto de partida para el análisis es separar la empresa en un nivel superior, corporativo; y un nivel inferior, de unidades estratégicas de negocio. La planificación estratégica para la primera se llama planificación normativa; y para la segunda planificación de estrategias funcionales de apoyo.

La planificación normativa está constituida de a lo menos tres etapas: visión (Es el sueño que la empresa quiere lograr); misión (define el marco en que la empresa va a operar), y; estrategias globales (que constituyen el camino mediante el cual se intentará lograr su sueño).

A nivel de unidad estratégica de negocio el proceso tiene como propósito la formulación de las estrategias funcionales de apoyo. Previamente se tendrá que establecer los objetivos que la unidad estratégica de apoyo debe perseguir, luego definir el negocio, y establecer el empuje estratégico de éste.

En la tesis de **Ricardo Alves y Pablo Zordan** aplicada a una empresa manufacturera, expresa que el objetivo principal de este trabajo es aplicar una metodología de planificación estratégica en una empresa del sector manufacturero, considerando las características propias de su organización y cultura. La estructura básica conceptual en que estuvo esta aplicación, es la desarrollada por Arnoldo C. Hax y Nicolás Majluf. Esta metodología está orientada a tomar parte en la interrelación entre la organización y su medio ambiente. Así, la esencia de la planificación estratégica es proveer, a la organización en general y a cada uno de sus componentes, de directrices que

permitan su evolución ordenada y orientada a los objetivos de la empresa. Dicha planificación sería la de identificar y analizar un conjunto de tareas bien estructuradas (distinguiéndose la estructura interna de la firma, estructura del medio ambiente de la firma, y composición de las unidades estratégicas de negocio, que identifican los negocios con que la firma esté relacionada), unificación de los objetivos dentro de la organización, su alcance, dentro de un programa preestablecido.

Como antecedentes investigativos también se puede mencionar que la Asociación de Farmacias Cruz Azul de la Ciudad de Ambato”, en el año 2002 contrata los servicios de la firma JMB Consultores para la realización del Plan Estratégico 2003, el cual es participado a las farmacias integrantes de la asociación. De este documento en razón de su confidencialidad únicamente se presenta la declaratoria de la misión y visión:

Misión

“Somos una franquicia farmacéutica enfocada a obtener las mejores estrategias comerciales, de mercado y de desarrollo de servicios, con una adecuada rentabilidad y satisfaciendo las necesidades de salud y bienestar de la comunidad”.

Visión

“Ser la cadena de farmacias líder, con la mayor participación en el mercado (50%) reconocida por sus estándares de calidad en servicios, diversificación y precios competitivos”.

Luego de la realización de este Plan Estratégico no se ha realizado ningún otro en forma íntegra, sino más bien se han venido realizando reuniones para fortalecer la unidad de la cadena; organizar y controlar las actividades de la cadena; normar o regular las inobservancias de los acuerdos dentro de la cadena entre otros.

El presente trabajo aspira presentar una propuesta que pueda ser acogida por la Cadena Cruz Azul de la Ciudad de Ambato en la generación de un nuevo Plan Estratégico para el siguiente período.

2.2. Fundamentación Filosófica

La presente investigación se basa en el paradigma naturalista que surge como posicionamiento crítico que pone de relieve la necesidad de romper con las viejas ideas y estructuras mentales y trabajar por la reconstrucción de nuevas ideas, para este enfoque la realidad no es algo fijo, observable, objetivo sino que es una idea que los participantes de la investigación hacen; es decir, la realidad solo existe dentro de un determinado contexto, justamente los resultados de este tipo de investigaciones son la creación de un proceso interactivo, fruto de la interacción entre el investigador y los sujetos investigados.

El entorno a las organizaciones tal y como se le conoce hoy, proyectado en escenarios globalizados, ha estipulado cambios, en los cuales la planificación juega un papel determinante en procesos relacionados con la administración y la gestión institucional.

En épocas de bonanza, el nivel estratégico institucional precisa mayores oportunidades para una acción exitosa de la organización. No obstante, es justamente en épocas de crisis cuando los retos son mayores y exige poner en juego el intelecto; así como, la experiencia para alcanzar los objetivos propuestos. Independientemente del momento de bonanza o recesión, el éxito se alcanza cuando se ejecuta la acción correcta en el momento oportuno, en el lugar adecuado, con los recursos apropiados disponibles y accesibles. Esta es la esencia y razón de ser de la planificación en las organizaciones.

La búsqueda de la permanencia en el entorno determinante a la organización, es uno de los retos más importantes, independiente del grado de adversidad de éste. Como parte de la cultura organizacional la planificación estratégica puede

constituir una forma de pensamiento y acción, para alcanzar una mejor posición competitiva. Bajo esta perspectiva, el pilar básico de la ejecución de una estrategia es el directivo, el cual deberá buscar la forma de participación de sus colaboradores en este proceso utilizando herramientas y métodos que podrán ser adquiridos mediante la experiencia, entrenamiento y/o educación universitaria.

El propósito de la presente investigación se basa en esta realidad, buscando orientar el aprendizaje hacia elementos teórico - prácticos que induzcan a los involucrados a profundizar en el estudio de la planificación, su filosofía estratégica, dentro del marco de la competitividad en los nuevos tiempos.

2.3. Fundamentación Legal

En diciembre de 1997 en la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua inicia las actividades comerciales la Farmacia Mercado Mayorista; y, en noviembre de 2002, la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A. concede la licencia de uso de nombre comercial, marca, programas de ordenador y uso de apariencia distintiva a la Sra. María Cristina Sánchez Correa propietaria de la Farmacia Mercado Mayorista.

La Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato, está regida por las disposiciones emanadas en la Ley de Régimen Tributario Interno en lo relacionado a pago de impuestos, Las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados para la elaboración de los estados financieros, por el Código de Trabajo, por el Código de Salud y por las Disposiciones y Reglamentos emitidos por la Franquicia Cruz Azul (DIFARE).

Por el carácter de confidencialidad de la información a continuación se presenta un extracto de las cláusulas pertinentes del Contrato No Exclusivo de Formato del Negocio:

✓ *Cláusula Décima Tercera.*

Las partes reconocen que el formato debe ser dinámico y consecuentemente cambiante de tiempo en tiempo de acuerdo a las mutuas experiencias. Por lo expuesto la CONCEDENTE está en libertad de producir innovaciones, reformas y/o modificaciones para el mejoramiento del “formato de negocio” las cuales son de su propiedad exclusiva y serán respetadas e implementadas por la CONCESIONARIA.

✓ *Cláusula Décima Cuarta.*

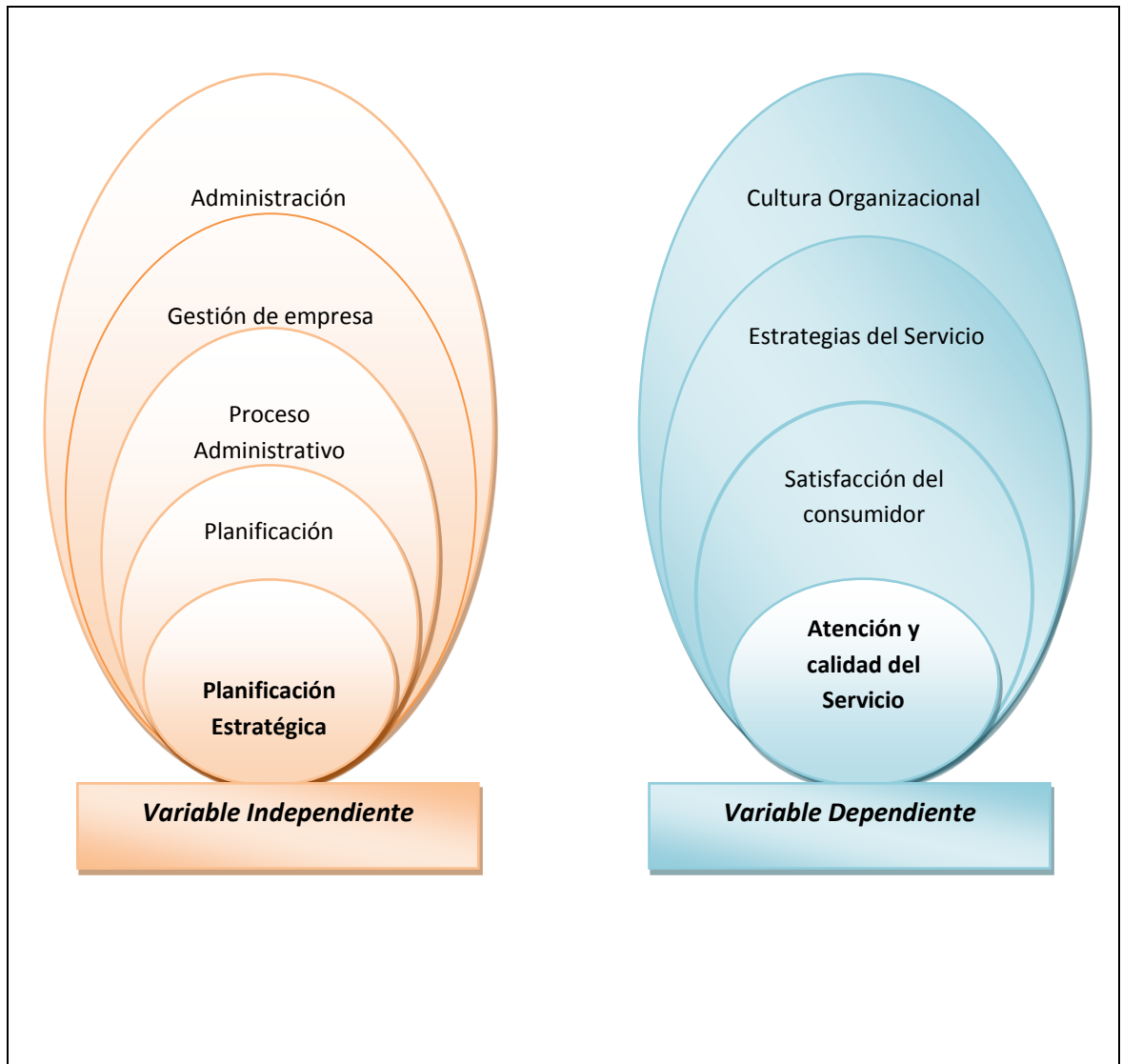
Las partes dejan expresa constancia que para todos los efectos contractuales el CONCESIONARIO es un empresario independiente y que bajo su única y exclusiva responsabilidad, manejará el negocio a su propia cuenta y riesgo.

Por excepción y previa autorización escrita de la CONCEDENTE, la CONCESIONARIA podrá adquirir productos farmacéuticos de terceros. En cuanto a la adquisición de productos no farmacéuticos y de consumo que puedan ser comercializados por la CONCESIONARIA en su local comercial, ella mantiene la libertad de adquirirlos de distintos proveedores, hasta cuando la CONCEDENTE pueda obtener mejores beneficios por la CONCESIONARIA y para la Cadena de Farmacias.

2.4. Categorías Fundamentales

2.4.1. Fundamentación Teórica (variable independiente)

Figura 2. Categorías Fundamentales



Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008)

2.4.2. Fundamentación Teórica (variable dependiente)

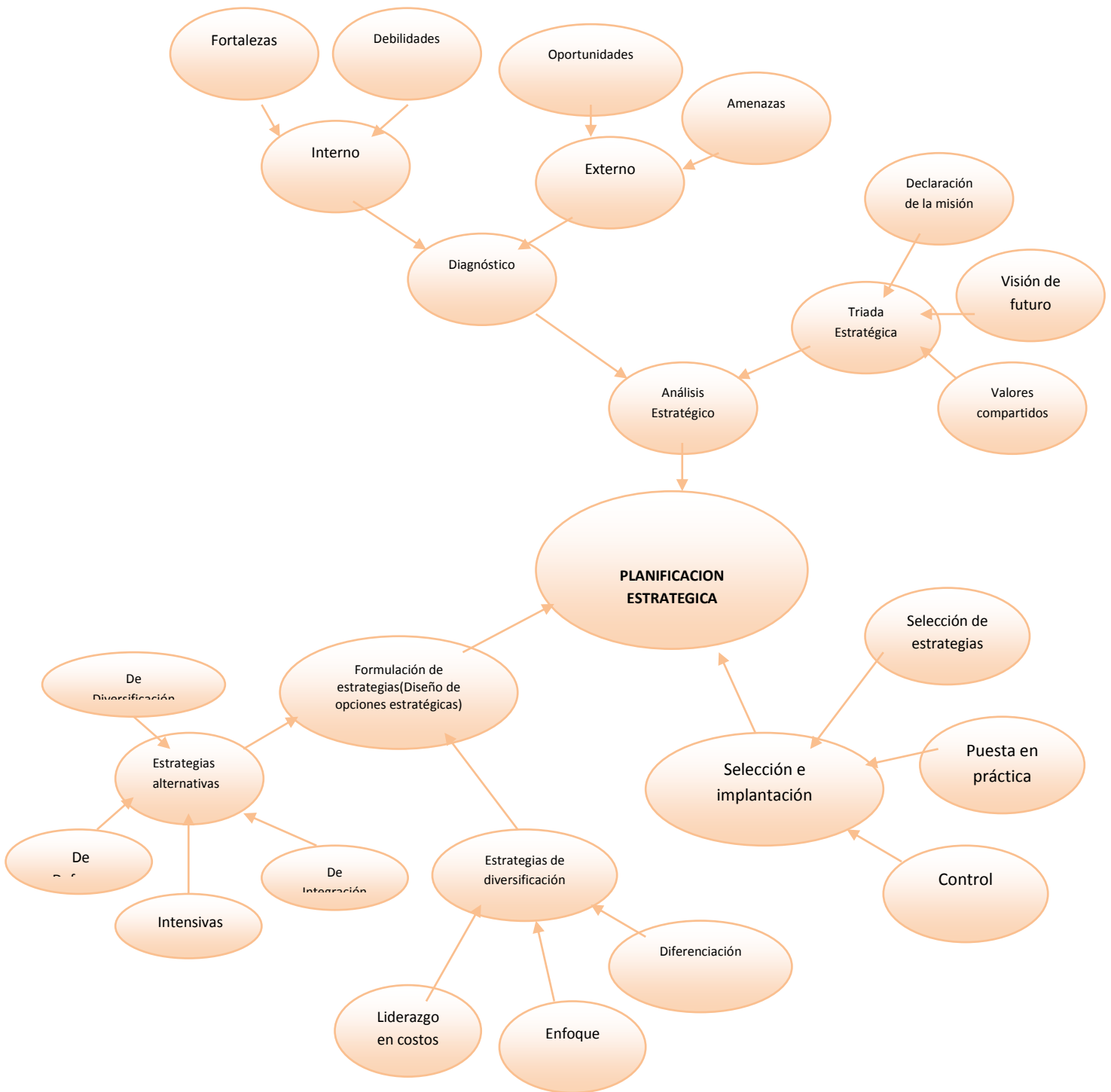


Figura 3. Subordinación Variable Independiente

Elaborado por : RUALES, María Elisa (2008)

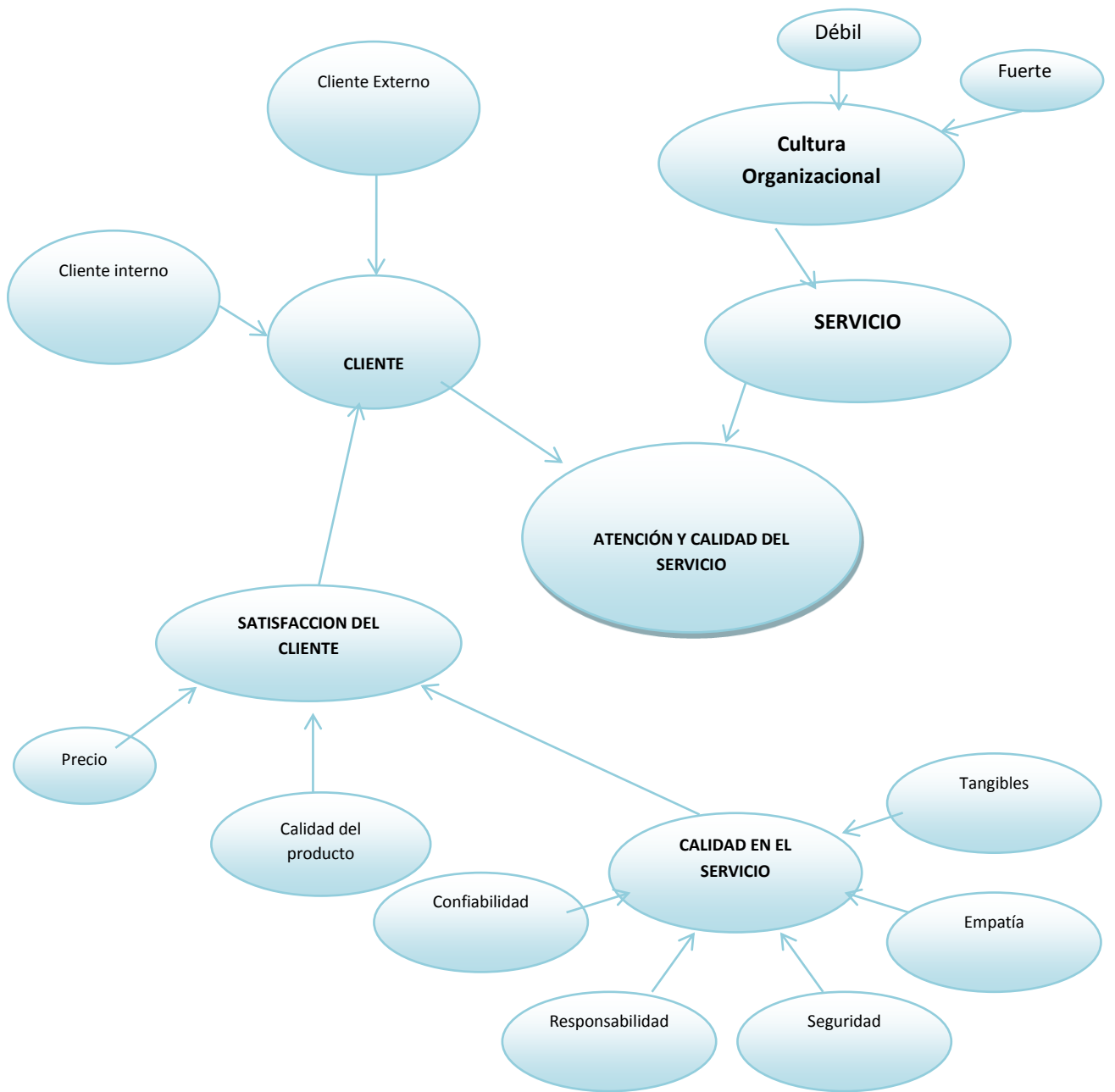


Figura 4. Subordinación Variable Dependiente

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008)

PLANIFICACIÓN

Para Samuel C. Certo (2001, pág. 7) planificación comprende: escoger las tareas que deben ejecutarse para alcanzar los logros de la organización, bosquejar cómo las tareas se deben ejecutar, e indicar cuándo deben ser ejecutadas. Las actividades de planeación se enfocan en el alcance de las metas. Por medio de sus planes, los gerentes bosquejan exactamente lo que las organizaciones deben hacer para tener éxito. A la planeación le compete el éxito de la organización en el futuro cercano (a corto plazo) y también en el futuro a largo plazo.

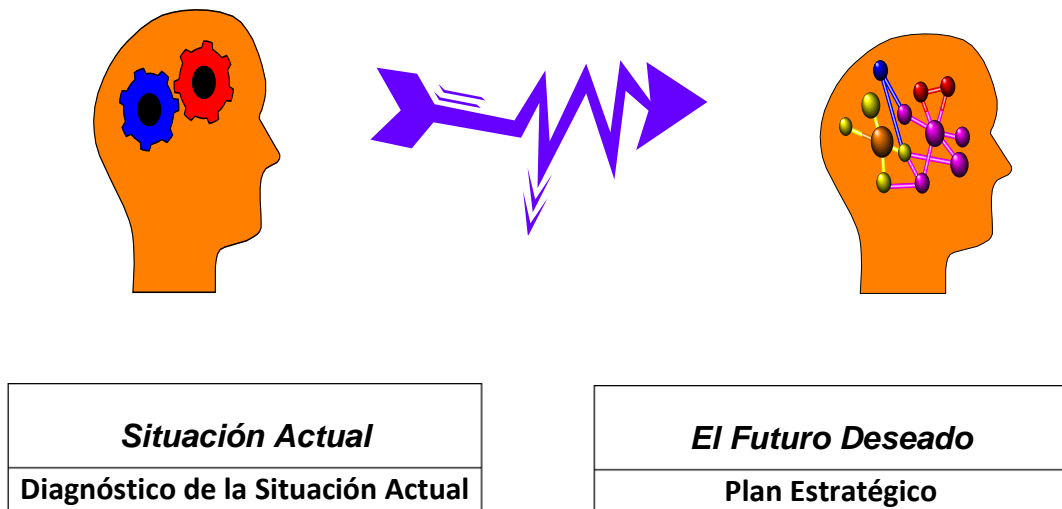
Para Welsch, Hilton, Gordon y Rivera (2005, pág. 4) planificar es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlo. Comprende: a) establecer los objetivos de la empresa, b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse, c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos, d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y, e) replanear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

Planificación es:

- una función básica de la gerencia.
- determina el futuro deseado.
- es filmar una "película" de lo que deseamos que ocurra en la organización.
- es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada.

En resumen, podemos decir gráficamente que planificación es el proceso que permite construir un puente entre:

Figura 5. Capacidad gerencial



Fuente: Welsch y otros, en su libro Presupuestos, Planificación y Control, (2005, pág.5).

Dentro de esta planificación debemos contar con indicadores de gestión, de los cuales definiremos:

- **Productividad**

Es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.

- **Efectividad**

Es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

- **Eficiencia**

Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

- **Eficacia**

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. La eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

Tipos de planes

Para S. Robbins, D. Decenzo (2002, pág. 84-86), existen varias formas de describir los planes, la más frecuente es en términos de su intensión (estratégicos o tácticos), marco de tiempo (largo o corto plazo), especificidad (curso general o específicos) y frecuencia de usos (únicos o permanentes).

a. Planes de acuerdo a su intensión:

Planes estratégicos.- Abarcan a toda la organización, establecen los objetivos generales y la posicionan en concordancia con su entorno. Estos planes sirven de fundamento para los planes tácticos. Son de largo plazo.

Planes tácticos.- Llamados también planes operativos, especifican con detalle la forma de alcanzar los objetivos generales de la organización. Generalmente son formulados para plazos más cortos de tiempo.

b. Planes de acuerdo al marco de tiempo:

Planes de corto plazo.- Abarcan plazos de hasta una año.

Planes de largo plazo.- Abarcan plazos de cinco años o más.

c. Planes de acuerdo a su especificidad:

Planes específicos.- Son planes con objetivos definidos claramente y que no dan cabida a los errores de interpretación. No dan lugar a ambigüedades ni malos entendidos.

Planes direccionales.- Planes flexibles que establecen lineamientos generales, presentan un punto focal pero no atan a los gerentes a objetivos específicos ni a cursos específicos de acción.

d. Planes de acuerdo a la frecuencia de uso:

Plan de uso único.- Sirve para satisfacer las necesidades de una situación particular o singular.

Planes permanentes.- No tienen fin y ofrecen una guía para las acciones de la organización que se repiten una y otra vez.

Relación entre los niveles de la empresa, plazo

Cuadro 1.- Planeación en los niveles de la empresa

PLANEACIÓN EN LOS NIVELES DE LA EMPRESA		
Nivel de la empresa	Intensión de la planeación	Plazo
Institucional	Estratégica	Largo plazo
Intermedio	Táctica Operacional	Mediano plazo
Operacional		Corto plazo

Fuente: S. Robbins, D., Fundamentos de Administración, tercera edición; Decenzo (2002, página 84-86).

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según **Gómez Castañeda, Omar R.:** "*Planificación Estratégica*" en Contribuciones a la Economía, enero 2005. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>. Estrategia se define como: un esquema básico y

práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos, generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el mercado. Un esquema básico, porque es indispensable para la organización y práctico para que todo personal pueda entenderlo y aplicar las indicaciones en él señaladas.

Según **Leonard Goodstein y otros**, *Planeación Estratégica Aplicada* (1998, pág. 5) “Es el proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”

Según **Peter Drucker**, *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas* de Peter F. Drucker, Editorial El Ateneo, 1984, Buenos Aires, Argentina. “Es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada”.

Según **Gómez Castañeda, Omar R.:** "*Planificación Estratégica*" en *Contribuciones a la Economía*, enero 2005. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>. La Planificación Estratégica es la actividad de moldear el futuro de la organización a través de un proceso ordenado mediante la organización de las ventajas competitivas.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, el cual se debe incorporar en la planificación estratégica, debido a que los factores externos influyen en la organización estos son: clientes, proveedores, aliados estratégicos y complementos en las líneas de integración vertical y horizontal.

La incorporación de este modo de planificar incluye como requisitos, la capacidad de gerenciar estratégicamente, manejando simultáneamente procesos de reingeniería hacia delante y hacia atrás, y la capacidad de pensar estratégicamente para transformar la empresa y tomar ventaja positiva de los cambios, a medida que se producen. Los planteamientos de que la empresa líder puede mantener los precios más altos y tener los costos más bajos, mientras elige en qué nicho.

“Es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro. El propósito es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado sino como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del medio”¹.

“Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas de la organización; oportunidades y amenazas externas que enfrenta la organización, con el fin de evaluar la situación y tomar decisiones para asegurar el futuro”.²

“Proceso de reflexión sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado”³ A continuación presentamos en el siguiente cuadro una comparación entre la planeación de tipo tradicional y la planeación estratégica. (Arguin; 1988; pág. 28).

Con éstas definiciones podemos llegar a un concepto en conjunto de Planeación Estratégica es un proceso sistemático que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución, permitiéndole visualizar el

¹ ARGUIN GERARD, 1988. “La Planificación Estratégica en la Universidad”, 2ª Edición. Quebec-Canadá

² SERNA, Humberto 1993 “Reinventemos la Universidad. Una necesidad de hoy”, Guayaquil

³ MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena 1993 “Planeación Interactiva. Nueva estrategia para el logro empresarial. México P.13

futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que pueda definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Comparación entre planeación de tipo tradicional y la planeación estratégica

Cuadro 2. Comparación Planificación Estratégica y Tradicional

ELEMENTO DE COMPARACIÓN	PLANEACIÓN TRADICIONAL	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
Origen	Antes de 1970	A partir de 1975
Valor privilegiado	Eficiencia	Eficacia
Sistema	Cerrado	Abierto
Proceso	Inductivo	Deductivo
Medio Ambiente	Estable	Cambiante
Información	Cuantitativa	Cuanti-cualitativa
Ciclo	Largo y discontinuo	Mediano, corto y continuo
Finalidad	Plan estático	Plan evolutivo
Producto	Decisiones orientadas hacia el futuro	Decisiones actuales a partir del futuro
Ambiente	Interno	Interno-externo

FUENTE: ARGUIN Gerard, “La Planeación Estratégica en la Universidad” Québec, 1988, pág.27, citando a Robert Cope y Suzane Feeney .

La Planificación Estratégica, a comparación de la tradicional, tiene un enfoque más amplio y visionario. Se requiere de mucha creatividad y del compromiso de los involucrados para ser una herramienta eficaz. Como se refleja en el cuadro 2.

Todo proceso de Planificación Estratégica, debe basarse en el compromiso y la participación de los directamente involucrados, de la misma forma puede promover la movilización y concientización de los Ciudadanos, de tal forma que se genere una identificación con los objetivos de la institución.

Las condiciones de éxito de un Plan Estratégico, es la voluntad de los involucrados para poner en marcha el proceso de elaboración del Plan y el posterior seguimiento y control. Un Plan Estratégico, debe centrarse en las capacidades internas que facilite en cumplimiento de los objetivos. No basta la elaboración y redacción del Plan, es imprescindible el compromiso de los involucrados.

Principios básicos de la planificación estratégica

Democrática

La planificación es democrática en la medida que fomenta la participación y colaboración de todos los integrantes de la comunidad en la formulación, ejecución y evaluación del plan.

Lo importante es que los actores de la planificación se sientan parte del plan y como tales, asuman el compromiso de apoyarlo y respaldarlo. Por ejemplo, la participación de los docentes en la etapa de la formulación consiste en ofrecer y facilitar información general o especializada, a través de talleres, entrevistas, encuestas, reuniones técnicas de trabajo, etc.

Integral

La planificación es integral u holística en cuanto cubre la totalidad de las funciones institucionales, que en el caso de las universidades se concretan en la docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión administrativa, sumando los esfuerzos para lograr un todo armónico.

Flexible

La planificación no es perfecta, puede incorporar en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estratégicas de cambio no previstas inicialmente, como las generadas por adelantos científico-tecnológicos, cambios administrativos, orientaciones políticas, directrices generales, entre otras. La adecuación a estos cambios requiere de una gran flexibilidad.

Operativa

Procura el cumplimiento y concreción de las actividades previstas en los programas y proyectos planteados. Es decir, que la planificación debe tener un alto grado de factibilidad y viabilidad reflejada en hechos reales y concretos. En este aspecto juegan un papel importante los niveles de decisión, especialmente lo relacionado con la asignación presupuestaria.

Evaluativa

La planificación incorpora en su proceso a la evaluación, en el propósito de comprender y confrontar lo ejecutado respecto de lo planificado y recomendar correctivos cuando fuere del caso o simplemente para perseverar en los aciertos, mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

Liderada

Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

Crítica y Autocrítica

La planificación fomenta la crítica y autocrítica profunda y cuestionadora de la realidad y el statu quo de la organización con miras a que se constituya en la base

de los planteamientos estratégicos de cambio e innovación.

Prospectiva

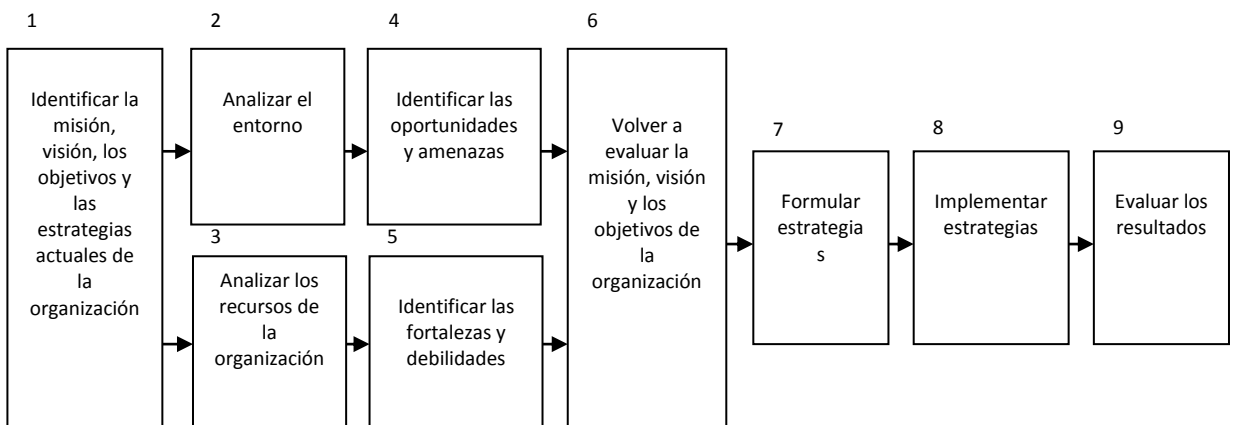
Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución, susceptible no solo de ser diseñado sino también construido. Este futuro aporta una serie de elementos para la toma de decisiones, ya que identifica amenazas y oportunidades que a la postre sirven para identificar políticas y acciones alternativas.

Sistémica

Este elemento se asocia al principio de integralidad, dado que es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice sus componentes: entradas, procesos y productos así como sus interacciones y la retroalimentación, con el fin de lograr mayor calidad en su función y servicio.

Proceso de la planeación estratégica

Figura 6. Proceso de la Planeación Estratégica



Fuente: S. Robbins, D. Decenzo, (2002, pág. 91).

De lo anteriormente indicado se puede concluir que el proceso de la planeación estratégica se resume en tres etapas fundamentales:

1. **Análisis estratégico** que lo incluyen los pasos del 1 al 6; es decir, la Identificación de la misión, visión, objetivos y las estrategias actuales, análisis del entorno en donde se identifican las oportunidades y amenazas, análisis de los recursos de la organización que nos permite establecer las fortalezas y debilidades, lo cual nos permitirá realizar una nueva evaluación de la misión, visión y los objetivos de la organización.

En esta etapa se pondrá sobre el tapete las amenazas y las oportunidades futuras según el entorno, los puntos fuertes y débiles de la empresa y se tratará de comprender los resultados pasados. Estas informaciones permitirán a los directivos orientar su actuación hacia una mejora del rendimiento empresarial. La fase del análisis también implica la realización de un análisis de la cultura organizacional.

2. **Formulación de estrategias** lo incluye el paso 7. Luego de la identificación de oportunidades y amenazas; así como, el atribuir una estimación de riesgo de cada una de las opciones discernibles, se debe valorar los puntos fuertes y débiles de la compañía, junto con los recursos disponibles y al alcance de ésta y entonces se procederá generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de formulación de estrategias consiste en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es aconsejable fusionarse, etc.

3. **Implantación y evaluación** que lo integran el paso 8 y 9 es decir la implantación de las estrategias y evaluación de resultados. La implementación de la estrategia es la etapa activa de la planificación estratégica. Implementar significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. La etapa de implementación requiere de disciplina, dedicación y sacrificios personales.

La evaluación es el control del buen funcionamiento de las estrategias determinadas. La evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información.

Misión

La Misión, es uno de los elementos principales dentro de un plan estratégico y esta se estructura bajo los siguientes parámetros.



La razón de ser de la organización

Respuestas a las preguntas:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿A qué nos dedicamos?
- ✓ ¿En qué nos diferenciamos?
- ✓ ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?
- ✓ ¿Para quién lo hacemos?
- ✓ ¿Cómo lo hacemos?
- ✓ ¿Qué valores respetamos?

Debe ser una fórmula:

- ✓ Ambiciosa: Un reto.
- ✓ Clara: De fácil interpretación.
- ✓ Sencilla: Para que todos comprendan.
- ✓ Corta: Para que se pueda recordar fácilmente.
- ✓ Compartida: Consensuada por las personas de la organización.

Visión

La Visión es otro de los componentes fundamentales de la Planificación Estratégica, para Charles y Gareth; 2005, pág.12 “Es una declaración formal de lo que la empresa intenta lograr en el mediano a largo plazo”, y se debe prestar

atención en el momento de estructurarla para lo cual se recomienda seguir los siguientes lineamientos:

VISIÓN **compartida**

Es el futuro de la organización dentro de X años (concretos)

Respuesta a las preguntas:

- ✓ ¿Qué y cómo queremos ser dentro de x años?
- ✓ ¿En qué nos queremos convertir?
- ✓ ¿Para quién trabajaremos?
- ✓ ¿En qué nos diferenciaremos?
- ✓ ¿Qué valores respetaremos?

Debe ser una fórmula:

- ✓ Con visión de futuro, no de mejorar el pasado.
- ✓ Coherente con la MISIÓN.
- ✓ Ambiciosa: Un reto, pero realista, viable.
- ✓ Clara: De fácil interpretación.
- ✓ Sencilla: Para que todos comprendan.
- ✓ Atractiva: Para provocar ilusión.
- ✓ Compartida: Consensuada por las personas de la organización.

Objetivos estratégicos

Son los resultados que, a largo plazo, la empresa espera alcanzar, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, eso quiere decir, que cuando se hable de un objetivo estratégico estamos hablando de un resultado que queremos alcanzar a largo plazo (más de un año) inspirados en la visión para cumplir con la

Misión.

Los Objetivos Estratégicos suministran dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de sinergia, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.

Los Objetivos Estratégicos deben ser, **siempre** *Cuantificables, Realizables* en cantidad y calidad, *Comprensibles, Estimulantes, Coherentes* y escritos en forma jerárquica preferentemente.

Cuantificables: Ejemplo: nuestro objetivo es incrementar las ventas en 10.000 dólares este año, a 50,000 dólares en 5 años, a partir de ahora. Nos damos cuenta que estamos diciendo que esperamos que ocurra y cuándo.

Realizables: deben ser posibles de alcanzar prácticos y realistas. No tiene sentido diseñar un objetivo estratégico que uno de antemano sabe que no podrá alcanzar.

Metas

James Brian Quinn en su libro *Metas Estratégicas: Procesos y Políticas* (1977, pág.22) define a la meta como el establecimiento de lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados sus resultados. Para el mismo autor cuando las metas afectan la dirección general y viabilidad de la entidad se llaman metas estratégicas.

Si bien es cierto algunos autores definen a los objetivos y metas de una manera similar es importante indicar que las metas se conseguirán en el corto plazo mientras que los objetivos en un tiempo mayor.

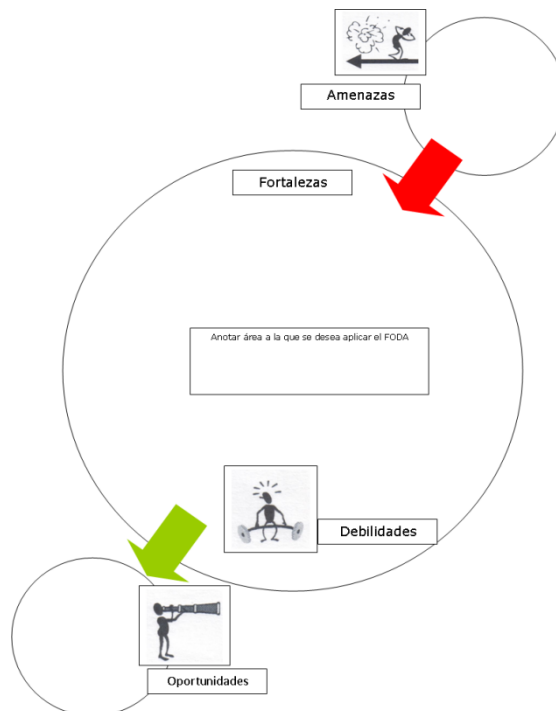
FLOA / FODA / DOFA

El análisis Fortalezas, Limitaciones o Debilidades, Oportunidades y Amenazas

(FLOA – FODA – DOFA) o como se le desee dar nombre según las combinaciones, es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, para proporcionar la información imprescindible para la implementación de acciones y medidas correctivas, considerando los entornos internos y externos, y los factores económicos, políticos, económicos y culturales. La previsión de esas oportunidades y amenazas las cuales pertenecen al entorno externo, posibilitan la construcción de escenarios anticipados que permiten la reorientación del rumbo del la organización, realizando a su vez un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno valorando, evaluando y analizando las variables y factores tanto pasadas como presentes para dar tendencias del futuro.

ANÁLISIS FODA

Figura 7. Análisis FODA



Fuente: MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena 1993 “Planeación Interactiva. Nueva estrategia para el logro empresarial. México pág.13

El punto de partida de la planificación estratégica es reconocer que existen fuerzas en el entorno interno y el entorno externo, que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concreción de los propósitos básicos, misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico, el análisis FODA es el método más sencillo y efectivo para decidir sobre el futuro de la organización, es una estructura conceptual que realiza un análisis sistemático y situacional, que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y limitaciones internas de la organización.

Esta matriz FODA, es una herramienta ideal para afrontar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones estratégicas y alcanzar la misión, por medio de la determinación de las necesidades y elementos que constituyan un apoyo o una desventaja al propósito planteado en la organización. Las fortalezas con las que cuenta la organización y las limitaciones que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos son parte del mundo interno de la institución, y las oportunidades y amenazas en cambio tienen lugar en el mundo externo de la institución, como podemos observar en el gráfico.

ELEMENTOS DEL FODA

Figura 8. Elementos FODA.



Fuentes: MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena 1993. México (Pág.14).

Para la identificación de la FODA, se debe definir los siguientes elementos:

El Medio Ambiente Interno

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la organización, de las operaciones, de las finanzas u otros factores específicos de la organización que generen ventajas o desventajas competitivas. Para llevar a cabo un análisis interno de la organización, es necesario estudiar los factores internos de producción es decir la capacidad de producción, costos de fabricación, calidad e innovación tecnológica; El marketing definido con la línea y gama de productos y servicios, imagen, posicionamiento y cuotas en el mercado, precios, publicidad, distribución, equipos de ventas, promociones y servicio al cliente.

La organización con las estructuras, el proceso de dirección y control y la cultura de la empresa. El Recurso Humano: estudiando la selección, capacitación, motivación, remuneración y rotación. Las Finanzas de sus recursos económicos disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad, liquidez y presupuesto. Por último es necesario estudiar la Investigación y Desarrollo es decir las innovaciones, patentes y los nuevos productos. Aunque, se puede estudiar específicamente un área de la organización o un problema de esa área.

Fortalezas

Se puede decir que es la parte positiva de la organización de carácter interno, así como aquellos productos y servicios que directamente sea realizado por la organización y produzca una ventaja competitiva para ella frente a sus competidores. Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa, tal como su Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos, servicios y Recursos financieros. Se detectan a través de los resultados que presenta la empresa tal como su prestigio y se identifican por medio de la evaluación de los resultados (avances y retrocesos). Tiene como característica principal que es controlable, porque dependen únicamente de la organización.

Limitaciones

Se sustituye el termino debilidades con que se le ha denominado tradicionalmente porque éste implica que algo anda mal ó con lo cual se debe convivir como si fuera discapacidad; envía un mensaje negativo. El termino limitaciones contiene menos prejuicio asociado, la debilidad no es más que falta de fuerza. Las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance. Se dice que es el caso contrario a las fortalezas, debido a que su principal característica es que puede afectar negativamente y directamente a la organización y puede ser disminuida mediante acciones correctivas.

Las Limitaciones son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y unos obstáculos para el desarrollo y para alcanzar sus objetivos y misión.

Análisis Externo

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos del entorno; es decir, los políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos etc. y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno. Abarca también, diversas áreas tal como: el mercado definiendo el segmento del mercado, características, demanda, necesidades del consumidor, tendencias del mercado, fabricantes, distribuidores de insumos y los clientes; la competencia identificando y evaluando la actual y potencial, analizando: sus productos, precios, distribución y publicidad.

Oportunidades

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro

de la empresa, son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.

Amenazas

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades del los clientes. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación y previsión cuidadosa.

Con todos los elementos de juicio mencionados anteriormente, construimos lo que se llama una matriz **FODA**, que viene de **F**: Fortalezas; **O**: oportunidades; **D**: Debilidades; **A**: Amenazas. Esta matriz consiste en una tabla de doble entrada y nos permite contrastar los factores clave externos (**O**portunidades y **A**menazas) con los factores clave internos (**F**ortaleza y **D**ebilidades) y con ello plantear nuestros objetivos y diseñar las acciones que son las estrategias.

Así, se pueden determinar y comparar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, indicando las cuatro estrategias alternativas del análisis de la organización, existen otras formas de análisis FODA pero la que se presenta es una de las más sencillas y fácil de utilizar; además, porque la define según la combinación la estrategia a utilizar para solventar o crecer.

Cuadro 3. Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto.	Enumerar las de mayor impacto.
FORTLEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto.	<i>FO (Ofensivas)</i>	<i>FA (Defensivas)</i>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto.	<i>DO (Adaptativa)</i>	<i>DA (Supervivencia)</i>

FUENTE: SERNA, Humberto, "Planeación y Gestión Estratégica" (1994, Pag. 145)

Estrategia

Thompson y Strickland, en su libro Administración Estratégica, Conceptos y Casos (2001, pág. 26) define estrategia de la siguiente manera: es el patrón de acciones y enfoques de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales; la estrategia real de una compañía es parte planeada y en parte reduce las circunstancias cambiantes.

Samuel C. Certo (2001, pág. 167) define la estrategia como: un plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos a largo plazo. La estrategia de la organización puede, y por lo general lo hace, centrarse en muchas áreas diferentes

de la organización, como mercadeo, finanzas, producción, desarrollo e investigación, y relaciones públicas.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

Desarrollo de estrategias

El desarrollo de estrategias debe evaluarse en términos de oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas y la probabilidad de que las estrategias ayuden a que la organización logre su misión y objetivos.

Thompson y Struckland (2001, pág. 46-55) mencionan que se pueden formular cuatro tipos de estrategias:

1. Estrategia Corporativa.
2. Estrategias de Negocios.
3. Estrategia Funcional.
4. Estrategia de Operación.

1. Corporativas

La estrategia corporativa concierne a la forma en la cual una compañía diversificada pretende establecer posiciones de negocios en diferentes industrias y las acciones y los enfoques empleados para mejorar el desempeño del grupo de negocios hacia los cuales se ha diversificado.

2. De Negocios

La estrategia de negocios concierne a las acciones y los enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en la línea de

negocios específica; el aspecto fundamental de la estrategia de negocios es cómo desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo.

3. Funcional

La estrategia Funcional concierne al plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importante dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, marketing, servicio al cliente, distribución, etc., un negocio necesita tantas estrategias funcionales como actividades tiene sean decisivas para la estrategia.

4. De operación

Las estrategias de operación conciernen a la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea dentro de un negocio (distritos de venta, centros de distribución) y a la forma de desempeñar estratégicamente tareas de operación significativas (compra de materiales, control de inventarios, envíos).

Tipos de Estrategias

Se pueden identificar dos tipos de estrategias:

1. Estrategias alternativas
2. Estrategias de diversificación

1. Estrategias Alternativas

Para una mejor comprensión a continuación se presenta un cuadro cuyos datos se toman del libro Conceptos de Administración Estratégica Fred R. David Conceptos de Administración Estratégica; 1997, pág. 54-62.

Cuadro 4.- Estrategias Alternativas

Tipo de estrategias	Estrategias	Definición	Ejemplos
De integración	Hacia delante	Aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas.	Tandy Corporation abre tiendas nuevas de Radio Shack.
	Hacia atrás	Aumentar el control sobre los proveedores o adquirir el dominio.	K MART exige a sus proveedores que vendan sus mercaderías a consignación.
	Horizontal	Adquirir el dominio o mayor control de los competidores	Merk (compañía farmacéutica) adquiere Medco container Services (comercializadora de medicinas con descuento)
Intensivas	Penetración en el mercado	Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para productos presentes, por medio de mayor esfuerzo en la comercialización.	Walt Disney paga a Nancy Karrigan un millón de dólares por sus presentaciones.
	Desarrollo del mercado	Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.	Corning Inc. se convierte en uno de los principales proveedores de fibra óptica de Rusia.
	Desarrollo del producto	Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.	Rayovac desarrolla un aparato para recargar pilas alcalinas.
De diversificación	Diversificación concéntrica	Agregar productos o servicios nuevos, pero relacionados.	Bell Atlantic Corporation, una empresa telefónica, en el negocio de la programación de videos
	Diversificación horizontal	Agregar productos o servicios nuevos, pero relacionados a clientes presentes.	Adquisición de Columbia Pictures, por parte de Sony Corporation.
	Diversificación conglomerada	Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados.	West empresa del ramo de las telecomunicaciones adquirió Financial Security diversificándose en el ramo de servicios financieros.
De defensa	Empresa de riesgo compartido (joint venture)	Dos o más compañías constituyen una sociedad o consorcio temporal con el objeto de aprovechar una oportunidad.	PHILIPS se ha aliado a AT&T, para el desarrollo de sistemas telefónicos avanzados.
	Encogimiento	Reagruparse mediante la reducción de costos y activos para revertir la caída de ventas y utilidades.	AHMSA se declara en quiebra.
	Desinversión	Vender una división o parte de una organización.	VITRO decide vender Anchar Glass Contaner Liquidación de Polidispensas S.A de C.V.
	Liquidación	Vender los activos de una	KKR Co. Adquirió RJR

		empresa, en partes, a su valor tangible.	Nabisco y después empezó a vender divisiones por separado.
	Combinación	Aplicar una combinación de dos o más estrategias al mismo tiempo.	

Fuente: Fred R. David Conceptos de Administración Estratégica; (1997, pág. 54-62)

2. Estrategias de Diversificación

Samuel C. Certo (2001, pág. 178-179) menciona que Michael Porter, ha desarrollado tres estrategias genéricas para ilustrar el tipo de estrategias que los gerentes podrían desarrollar para hacer más competitivas sus organizaciones.

Liderazgo en costos.- Busca la reducción de costos, basándose principalmente en la experiencia. Hace énfasis en la estrategia de vigilancia de los costos en áreas como la investigación y desarrollo, operaciones, ventas y servicio. Gira entorno a la fabricación de productos estándar a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios. Ejemplo: Jabón Ivory, de bajo costo y con ventas en un extenso mercado.

Diferenciación.- Busca la producción de bienes y servicios que se consideran únicos en la industria dirigida a consumidores que son relativamente insensibles a los precios. Ejemplo: Jabón Dial, se diferencia de otras marcas por la utilización de desodorantes en su fabricación.

Enfoque.- Una compañía que adopta este tipo de estrategia limita su atención a grupos especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica u otros aspectos convertidos en el punto focal de los esfuerzos de la empresa. Ejemplo: Federal Express Cray Reserch Inc. que es especializada en potentes y sofisticadas computadoras.

Características de la planificación estratégica

- Está proyectada a largo plazo.

- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea, por lo tanto sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos del entorno.
- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos a fin de obtener un efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa.

SERVICIO AL CLIENTE

Valarie A. Zeithaml (2002, pág. 4), define el servicio al cliente como aquel servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de la empresa.

Para Laura Fischer y Jorge Espejo (2004, pág.431-432) es satisfacer las necesidades de los clientes, resolver sus problemas, ayudarlos a elegir el producto que desea, pero que para que exista servicio al cliente primero debe existir una relación costo beneficio, esto es que un cliente debe estar dispuesto a pagar cierta cantidad por un artículo si éste satisface las expectativas que se tiene respecto de él. Un cliente será cliente satisfecho cuando se combinan elementos como calidad del producto, limpieza del local, decoración agradable, ubicación en una zona segura y tranquila, decoración agradable, pero que por sobre todo exista una persona amable que atienda.

El servicio al cliente para que cumpla su función debe generarse sobre la base de una adecuada Cultura Organizacional.

Definición de cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente; por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

El concepto de cultura, es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Delgado (1990, pág.1) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad".

En la misma línea Rafael Guízar (2008, pág.406-407) define a la cultura organizacional como: el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o departamento de ella. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y, como el aire, siempre afecta todo cuanto ocurre en la empresa. La cultura influye en casi todo lo que sucede en el seno de la organización.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy citado por González y Bellino (1995, pág. 38), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: Cultura del poder, cultura basada en el rol, cultura por tareas y cultura centrada en las personas.

Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García, citado por Vergara (1989, pág.26) definen la cultura como "el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen".

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

Creación y conservación de las culturas organizacionales

Para Rafael Guízar (2008, pág.409-411), la cultura de una organización no es resultado de generación espontánea. Una vez establecida, rara vez desaparece. Resulta de la interacción entre:

1. Los prejuicios y suposiciones de los fundadores.
2. Los primeros miembros, a quienes contrataron los fundadores, aprenden después con su propia experiencia.

La cultura se transmite a los empleados de diversas formas, las más eficaces son: las historias, rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

Historias

Son aquellos relatos que circulan en las organizaciones, contienen la narración de diversos hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta dirección. Fundamentan el presente en el pasado, a la vez que legitiman las prácticas actuales.

Rituales

Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia e indican cuáles son las personas imprescindibles y cuáles las prescindibles. Caso típico de ello es la recepción que se ofrece a los nuevos reclutas, jugándoles la ya famosas “novatadas” de bienvenida.

Símbolos materiales

En muchas organizaciones la forma de los edificios, o incluso el material con el cual se encuentran constituidos constituyen símbolos materiales. En otras organizaciones, los colores conforman la identificación innegable e relación con determinada empresa.

Lenguaje

Muchas organizaciones y sus divisiones utilizan el lenguaje como medio para identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje,

los miembros atestiguan su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla.

Con el tiempo, en muchas empresas se desarrollan términos especiales para describir el equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su actividad. A menudo los empleados de ingreso reciente se sienten abrumados ante la abundancia de términos desconocidos para ellos, pero una vez asimilada, esa terminología sirve de común denominador que une a los miembros de una determinada cultura o subcultura.

Importancia de conocer la cultura organizacional

Es muy importante para:

Detectar problemas dentro de la organización (hospitales o cualquier otro establecimiento de salud) y luego poder ofrecer solución a estos problemas.

Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene esa organización).

Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.

Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas de la manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.

Clasificación de la cultura organizacional

Mencionaremos dos tipos de clasificaciones: Una cultura organizacional puede ser: Débil o Fuerte. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar. (ver recuadro)

Cuadro 5. Características Cultura Organizacional

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Fuente: Clasificación tomada de las publicaciones del Ministerio de Salud del Perú (MINSA).

Hay otras clasificaciones que proponen que la cultura organizacional es débil cuando es fácil de ser cambiada o alterada (ya sea positivamente y negativamente); y fuerte, es difícil de ser cambiada porque las normas, hábitos y valores están muy consolidados y resultan en un grave problema cuando estos no van de acuerdo a la misión de la organización. Esta clasificación no lo hemos tomado en cuenta para efectos de esta investigación.

Clima organizacional

Es la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización. Al evaluar el clima organizacional se está evaluando a parte de la cultura organizacional, esta última es difícil de evaluar por su complejidad. El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional, se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen: flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

Modelo de una Cultura Organizacional de Éxito (Fuerte) en un Establecimiento de Salud:

Una cultura organizacional de éxito en un establecimiento de salud es:

Aquella que tiene orientación a la acción, es decir que todas las acciones que se realicen en un establecimiento de salud deben ser dinámicas y con procesos

de atención ordenados, para reducir los tiempos de espera en la consulta, hospitalización, etc.

Aquella que tiene orientación al cliente, tanto externos (paciente, o familiares interesados en la salud del paciente), como clientes internos (trabajadores del establecimiento): satisfacción de sus necesidades. Satisfacer las necesidades de los clientes internos (trabajadores) es lo más importante en inicio al cambio de la cultura organizacional, implica una motivación constante para su trabajo que implica por ejemplo: trato horizontal de las jefaturas, capacitación, mejoras en el ambiente de trabajo, recompensas, aumentos de sueldo, etc. Satisfacción de las necesidades de los clientes externos es lo que se llama marketing.

Aquella que tiene productividad a través de su gente.

Aquella que tiene compromiso con los valores positivos. Ejm: honradez, responsabilidad, puntualidad en la atención, sencillez, capacidad de diálogo, etc.

Aquella que tiene conocimiento de sus fortalezas y debilidades. Ejm: en un establecimiento de salud, una de las fortalezas existentes es que los cirujanos de cardiovascular están muy capacitados en técnicas recientes de intervención; una debilidad es que aún en ese establecimiento no se cuenta con el personal de enfermería capacitados para ayudar en ese tipo de intervenciones.

Aquella organización simple con el personal necesario, hablar de personal necesario implica un número determinado de personal acorde al tipo de labor de un establecimiento de salud, ejm: inmunizaciones, se requieren únicamente de 2 vacunadores entrenados para tal labor, ya que con un estudio previo, de acuerdo al ámbito de su población atendida, se ha visto indispensable el contrato de 2 vacunadores. Cuando no se encuentra el número ideal de personas para una actividad, tanto si son pocos o si son muchos, los resultados no son los que se esperan.

Aquella que tiene rigidez y flexibilidad, de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias. Si de pronto la demanda de atención en el servicio de urgencias se prevé que se incrementará por las fiestas de fin de año, es necesario dotar de mayor personal en las guardias hospitalarias de ese hospital.

Los **Drs. Edison Valdivia y Laura Ponce** (médicos residentes de la especialidad de Medicina Integral y Gestión en Salud - Universidad Nacional Mayor de San Marcos), encontraron en enero del año 2000, en el servicio de Ginecología y Obstetricia del Hospital Dos de Mayo de la Ciudad de Lima, problemas en la cultura organizacional: fundamentalmente desmotivación debido a múltiples causas: falta de capacitación continua, salarios inadecuados, falta de comunicación con las jefaturas.

En Brasil, las conclusiones de un trabajo de investigación fueron que los médicos estaban insatisfechos por la remuneración percibida, y el trabajo monótono y rutinario que hacían.

Fuente: <http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr38.htm>

Como cambiar la cultura organizacional

Se inicia con la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, el diálogo con ellos, y la reflexión conjunta sobre la misión del establecimiento, aquello que debe hacer el establecimiento para satisfacer las necesidades de los pacientes y algunos de sus familiares, estos últimos el fin supremo de todo establecimiento de salud (atención de calidad hacia los pacientes y sus familiares).

EL CLIENTE

Puede pensarse en un *cliente*, como un “ente” que se involucra con una empresa por medio de la regular y periódica adquisición de bienes y/o servicios que ésta le proporciona. De este modo a la organización le interesa los ingresos que puede generarle su interacción con el cliente, y al cliente le interesa los servicios y la atención que recibe de parte de la empresa donde “habitualmente” los adquiere.

De acuerdo con ésta definición el cliente de una organización puede ser un individuo, o una organización, o ambos.

Valarie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner en su libro Marketing de Servicios, (2002, pág. 93) definen a **cliente interno** como los empleados de una organización, quienes, en su trabajo, dependen de otros empleados de la misma organización para proveer internamente bienes y servicios, y al **cliente externo** como a las personas o negocios que compran bienes y servicios a dicha organización. Éstas son las personas en las que usualmente se piensa cuando se utiliza la palabra cliente.

Los clientes perciben los servicios en término de su calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus expectativas en general.

Satisfacción del cliente

Para Leonard Berry (1983, pág. 82), satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que un rasgo del producto o servicio, o de que un producto o servicio en sí mismo proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo.

Para Zeithaml y Bitner (2002, pág. 95-97), satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas.

La satisfacción del cliente es influida por las características específicas del producto o servicio y las percepciones de la calidad; también actúan sobre las respuestas emocionales de los clientes, lo mismo que sus atribuciones y sus percepciones de equidad.

Características del producto y del servicio.- La satisfacción del cliente en cuanto a un producto o servicio está influenciada significativamente por la evaluación que hace él sobre las características del producto o servicio. En el

caso de un servicio como el que presta un hotel para vacacionar, entre las características importantes se pueden incluir el área de la alberca, el acceso a las instalaciones de golf, los restaurantes, la comodidad y privacidad de las habitaciones, la atención y cortesía del equipo de empleados y el precio de la habitación, entre otras.

Emociones de los clientes.- Las emociones de los clientes también pueden afectar sus percepciones de satisfacción hacia los productos y servicios. Dichas emociones pueden ser estables o existir previamente, como por ejemplo el estado de ánimo.

La propia experiencia del consumo puede provocar emociones específicas que influyen en la satisfacción del cliente respecto del servicio. Una investigación que se llevó a cabo en el contexto de los viajes en balsa por los rápidos de los ríos, demostró que los guías afectan de manera significativa las respuestas de los clientes ante el viaje y que esos sentimientos (ya sean negativos o positivos) se vinculan con la satisfacción general del viaje. Las emociones positivas como la felicidad, el placer, el júbilo y el sentido de calurosa bienvenida mejoran la satisfacción respecto del viaje por los rápidos. Por el contrario, emociones negativas como la tristeza, la pena, el arrepentimiento y la irritación disminuyen el nivel de satisfacción del cliente.

Atribuciones del fracaso o el éxito del servicio La atribución, es decir, la percepción de las causas de los acontecimientos, también influye en las percepciones de satisfacción. Cuando se sorprende a los clientes con los resultados, ellos se inclinan a buscar las causas y la valoración que realizan puede afectar su satisfacción. Por ejemplo, si la cliente de una organización para perder peso no lo pierde como lo esperaba, es posible que busque las causas antes de que determine su nivel de satisfacción o insatisfacción con la organización en la que se atiende. En muchos servicios, los clientes asumen, cuando menos parcialmente, la responsabilidad sobre los resultados que obtienen.

Aun cuando los consumidores no asuman cierta responsabilidad sobre los

resultados, otras clases de atribuciones pueden afectar la satisfacción del cliente.

Percepciones de equidad o de justicia.- Las percepciones de justicia y equidad también influyen la satisfacción del cliente. Los clientes se preguntan a sí mismos: ¿El trato que me dieron fue justo en relación con el trato que brindan a los otros clientes?, ¿Acaso los otros clientes reciben mejor trato, mejores precios o un servicio de mejor calidad?, ¿Pagué un precio justo por el servicio? ¿Me atendieron bien a cambio de lo que pagué y el esfuerzo que realicé?. Las nociones de justicia adquieren importancia central respecto de las percepciones de satisfacción de los clientes en relación con los productos y servicios.

En razón de la naturaleza del presente trabajo de investigación, y al considerar al paciente como uno de los principales clientes de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato, es necesario describir la forma de cómo identificar sus necesidades esenciales:

Conocimiento del paciente sobre la medicación.- ¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene el paciente de sus enfermedades, medicación e instrucciones recibidas? ¿Sabe el paciente que será necesario que participe activamente en su propia asistencia?.

Expectativas del paciente.- ¿Qué desea el paciente? ¿Cuáles son las expectativas del paciente respecto a sus tratamientos farmacológicos? ¿Son estas expectativas realistas, alcanzables? ¿Prevé su paciente participar activamente en su propia asistencias.

Preocupaciones del paciente.- ¿Qué preocupaciones tiene el paciente respecto a su salud en general, a los problemas de salud o a los medicamentos? ¿Y respecto a los efectos secundarios, toxicidad, alergias o costes.

Identificarlos significa evaluar cada medicamento en cada problema de salud del paciente para poder descubrirlos, e intervenir significa proponer soluciones para los problemas identificados que se hayan manifestado y proponer soluciones para

evitar que se manifiesten los que tienen probabilidad de hacerlo, es decir, intentar resolverlos y prevenirlos. Así pues:

- Ante toda dispensación de medicamentos en que el farmacéutico sospeche que pudiera existir el más mínimo problema,
- Ante cualquier demanda del paciente que el farmacéutico sospeche que pudiera estar relacionada con algún problema,
- Ante toda consulta farmacéutica para síntomas autolimitantes (menores) que el farmacéutico sospeche que pueda enmascarar algún problema relacionado con medicamentos, será totalmente necesario que el farmacéutico disponga de una información sobre el paciente que, como ya se ha comentado, consiste en conocer los medicamentos que toma y los problemas de salud que tiene, como paso previo para poder relacionarlos y hacer, de ese modo, una identificación de problemas relacionados con medicamentos y, si procede, intervenir para tratar de resolverlos.

Preguntas que permiten iniciar el diálogo con los pacientes como ¿Qué puedo hacer por usted? O ¿qué se le ofrece?, facilitan la descripción de sus conocimientos y necesidades, permitiendo que el farmacéutico compruebe:

- Lo que el paciente sabe (conocimiento).
- Lo que el paciente desea (expectativas)
- Lo que el paciente no desea (preocupaciones)

Preguntas de análisis de situación como, ¿qué le preocupa que yo le pueda explicar? o ¿tiene alguna pregunta sobre sus medicamentos, su enfermedad o algo que quiera aclarar antes de iniciar o continuar su tratamiento?, permiten describir las preocupaciones personales del paciente, si éstas no se detectan, comentan y abordan, sólo aumentamos la confusión en el paciente, con lo que perderemos su confianza y la falta de cumplimiento del tratamiento.

Los datos como la edad, sexo, peso, profesión y alergias serán utilizados por el profesional para personalizar las respuestas a las necesidades y preocupaciones iniciales del paciente.

Escuchando lo que puedan contar los pacientes, podremos sacar conclusiones sobre antecedentes: familiares, cronología de enfermedades, respuesta a tratamientos farmacológicos anteriores, alergias, hábitos, consumo de tabaco y/o alcohol, consumo de medicamentos, plantas medicinales, homeopatía,... en los últimos meses con las indicaciones, pautas y evolución de dichos tratamientos. Es esencial el registro de los medicamentos que toma habitualmente y la indicación para la que el paciente supone que son, ya que éstas van más allá del diagnóstico médico, e incluyen finalidades preventivas, paliativas, y diagnósticas.

El farmacéutico necesita tener una visión global del paciente, no como método exploratorio exclusivo del médico, sino para ampliar la información que hasta el momento recibe del paciente y que puede estar referida exclusivamente al problema principal sin reflexionar sobre otros problemas de salud a los que no da importancia mientras no se le pregunta directamente. La revisión de las constantes vitales, los antecedentes cardiovasculares y/o la posibilidad de problemas en su función renal garantizan otros problemas o factores de riesgo para que el farmacéutico pueda desarrollar un plan de atención farmacéutica personalizado.

El análisis de situación personaliza el proceso de asistencia. Con tan sólo la información de medicamentos y enfermedades el profesional puede proporcionar sólo información general e impersonal y un consejo genérico. Para prestar un servicio útil y centrado en el paciente, el farmacéutico debe conocerle para desarrollar una respuesta personalizada y planificar la manera de satisfacer las necesidades del paciente.

El estado o análisis de situación es siempre el punto de partida, puesto que tiene que contener la información necesaria para comenzar el trabajo. Es una foto farmacéutica del paciente y, al igual que sucede con ésta, es distinta en cada fecha, puesto que a fechas distintas el paciente puede tener una situación distinta.

En resumen, la información mínima que el farmacéutico debe conocer es la referente a:

- Todos los medicamentos que el paciente toma en la actualidad.
- Los medicamentos que el paciente ya no toma pero que le causaron algún daño en el pasado.
- Todos los problemas de salud que el paciente presenta, tanto los que él refiere como los que el médico o el farmacéutico han observado.

Una vez registrados todos los datos, es el profesional el que debe evaluar y tomar decisiones respecto a cuál va a ser su intervención frente al posible problema relacionado con una concreta medicación.

En el ejercicio de Atención Farmacéutica, las decisiones relativas a una indicación son las que deben tomarse primero, a continuación pueden establecerse decisiones relativas a la efectividad, seguidas de consideraciones de seguridad, como metodología de trabajo en el proceso asistencial, aunque evidentemente cada concepto por sí mismo tiene igual importancia.

La disciplina y el proceso cognitivo necesarios para el ejercicio de la Atención Farmacéutica, requieren que el farmacéutico se asegure primero de que están siendo tratados adecuadamente los problemas de salud que nos ha comentado, con las indicaciones de la medicación que está tomando el paciente, sólo entonces, se considerará que la elección del producto y la posología son adecuados para lograr la máxima efectividad.

Sólo después de esto se podrán considerar cuestiones de cumplimiento, coste y comodidad en forma de administración. Las causas de problemas de cumplimiento negativo son, entre otras, la disponibilidad del producto en el momento necesario, las consideraciones del coste del medicamento, las preferencias del paciente en la forma farmacéutica y las dificultades de

administración de la medicación; en general se trata de un problema de comunicación entre el paciente y el profesional.

Calidad en el servicio

Para Zeithaml y Bitner (2002, pág. 101-107), la Calidad en el servicio es un componente de la satisfacción del cliente. La define como una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles.

Confiabilidad: Entregar lo que se promete.- Capacidad para cumplir la promesa del servicio de manera segura y precisa. En un sentido más amplio la confiabilidad significa que la empresa cumpla sus promesas – lo convenido acerca de la entrega, la prestación del servicio, la solución de problemas y los precios.

Responsabilidad: Estar dispuesto a ayudar.- La responsabilidad es la voluntad de colaborar con los clientes y de prestar el servicio con prontitud. La responsabilidad también comprende la noción de flexibilidad y la capacidad para personaliza, el servicio a las necesidades del cliente.

Seguridad: Inspirar buena voluntad y Confianza.- La seguridad se define como el conocimiento y la cortesía de los empleados, y la capacidad de la empresa y sus empleados para inspirar buena voluntad y confianza.

Empatía: Tratar a los clientes como personas.- La empatía se define como la atención cuidadosa e individualizada que la empresa es brinda a sus clientes. La esencia de la empatía consiste en transmitir a los clientes, por medio de un servicio personalizado o adecuado que son únicos y especiales. Los clientes quieren sentir que son importantes para las empresas que les prestan el servicio y que éstas los comprenden.

Tangibles: Representación física del servicio.- Se define como tangibles a la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de

comunicación. Todos ellos transmiten representaciones físicas o imágenes del servicio que los clientes, y en particular los nuevos, utilizarán para evaluar la calidad.

Factores claves de las expectativas del cliente en cuanto a un trato de calidad.

- Atención inmediata
- Comprensión de lo que el cliente quiere
- Atención completa y exclusiva
- Trato cortés
- Expresión de interés por el cliente
- Receptividad a preguntas
- Prontitud en la respuesta
- Eficiencia al prestar un servicio
- Explicación de procedimientos
- Expresión de placer al servir al cliente
- Expresión de agradecimiento
- Atención a los reclamos
- Solución a los reclamos teniendo en cuenta la satisfacción del cliente
- Aceptar la responsabilidad por errores cometidos por el personal de la empresa.

Definición de Términos Básicos

- Atención Farmacéutica.- “Atención Farmacéutica es la participación activa del farmacéutico para la asistencia al paciente en la dispensación y

seguimiento de un tratamiento farmacoterapéutico, cooperando así con el médico y otros profesionales sanitarios a fin de conseguir resultados que mejoren la calidad de vida del paciente.”

- Amenazas.- Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo. (Serna; 1994, pág.20).
- Cultura.- Factor multidimensional que se comparte y se transmite de una generación a otra. (Zeithaml y Bitner; 2000, pág. 51).
- Establecimiento De Salud.- Unidad Operativa de la oferta de servicios de salud, clasificado en una categoría e implementada con recursos humanos, materiales y equipos, encargados de realizar actividades asistenciales y administrativas que permiten brindar atenciones sanitarias ya sean preventivas, promocionales, recuperativas o de rehabilitación tanto intramural como extramural, de acuerdo a su capacidad resolutive y nivel de complejidad.
- Debilidad.- Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. (Serna; 1994, pág. 20).
- Decisor.- Generalmente el decisor es un gerente o dirigente. Se caracteriza por ser quien toma las decisiones. (Serna; 1993, pág.22).
- Estrategia.- Habilidad, Destreza, Maniobra, Pericia. Conjunto de acciones Idóneas y precisas para la consecución de un objetivo. (Serna; 1993, pág.22).
- Evaluación de proyectos.- Existe una gran diferencia, entre lo que es hoy la empresa y lo que será si se cumplen los objetivos. Esta diferencia, debe vencerse mediante nuevos proyectos, los que deben ser escogidos con un esfuerzo renovador, nuevos productos, adquisiciones y ampliaciones.

Todos estos proyectos nuevos imponen exigencias diferentes a los recursos de la empresa. Todos ellos conllevan diferentes riesgos y recompensas probables. Evaluar y escoger las mejores proposiciones de nuevos proyectos es una de las últimas etapas de la planificación estratégica.

- Extrapolación.- Deducir el valor futuro de un variable en función de sus valores anteriores. (Diccionario Pequeño Larousse ilustrado).
- Farmacia (Lat. <>, gr. <>). Conjunto de conocimientos relativos a la preparación de medicamentos y a las propiedades de las sustancias que se emplean en ellos. Carrera facultativa en que se adquieren esos conocimientos.
- Farmacia Hospitalaria: Tiene por objeto formar profesionales capaces de velar por el uso de los medicamentos en el mantenimiento de salud y el tratamiento de enfermedades.
- Farmacéutico: Profesionales de la salud expertos en el uso de fármacos y sus consecuencias en el cuerpo humano. (Diccionario Pequeño Larousse).
- Farmacopea (Deriv. del gr. <>, compuesto con las raíces de <>, medicamento, y <>, hacer)). Tratado de las sustancias medicinales.
- Genéricos: V. Medicamento genérico.
- Gestión: Acción y efecto de Administrar. (Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado).
- Medicamento Genérico: Igual composición cualitativa, cuantitativa y forma farmacéutica que el producto original de referencia. Perfil de eficacia y seguridad bien establecido por su continuo uso clínico.

- Medicamento original: es aquel cuyo principio activo procede de la investigación del laboratorio poseedor de la patente.
- Hábito.- para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. Ejemplo: si en un establecimiento de salud, no se acostumbra fumar, pero no hay norma escrita que lo prohíba, sabiendo que puede ser molesto para algunos pacientes o trabajadores, este hábito de no fumar es una característica de la cultura organizacional de este establecimiento.
- Nivel corporativo: Se puede asociar a las personas que poseen una visión amplia de los diferentes negocios en los que participa la firma (directorio o dueño).
- Norma.- aplicado a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.
- Objetivos.- Son las metas o fines por los cuales se lucha. Se caracterizan por ser razonables y deseables.
- Oportunidades:- Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. (Serna; 1994, pág. 20).
- Planificación.-- Planificar es prever y decidir en el presente las acciones que nos conduzcan a un futuro deseable y posible. (Arguin; 1988 pág.25).
- Plan: Proyecto que establece objetivos y elementos estructurantes de una actividad. (Arguin; 1988, pág.25).

- Planificación estratégica.- Es un proceso y un instrumento de la planificación. En cuanto proceso, se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al que hacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminadas a implementar los cambios que se hagan necesarios. (Arguin; 1988, pág. 25).
- Política: Conjunto de acciones a seguir frente a determinadas circunstancias.
- Postura estratégica y guías de la planificación: Aquí corresponden las tareas estratégicas corporativas, objetivos de rendimiento corporativo, y desafíos corporativos. (Arguin; 1988, pág. 25).
- Posología: Rama de la farmacología que se encarga del estudio de la dosificación de fármacos. (Diccionario Pequeño Larousse)
- Primer Nivel De Atención (I).- Son Establecimientos de Salud que desarrollan actividades de atención integral, principalmente de promoción y protección específica, presunción diagnóstico precoz y tratamiento oportuno de las necesidades de salud más frecuentes.
- Segundo Nivel De Atención (II).- Son Establecimientos de Salud que brindan atención médica y odontológica especializada, desarrollan acciones preventivas y recuperativas de mediana complejidad, con capacidad resolutoria, dirigidas al personal titular, familiares e incluso a terceros cuando se cuente con la debida autorización.
- Seguimiento Farmacéutico.- Es la práctica profesional en la que el farmacéutico se responsabiliza de las necesidades del paciente relacionadas con los medicamentos mediante la detección, prevención y resolución de problemas relacionados con la medicación (PRM), de forma

continuada, sistematizada y documentada, en colaboración con el propio paciente y con los demás profesionales del sistema de salud, con el fin de alcanzar resultados concretos que mejoren la calidad de vida del paciente.

- Tercer Nivel De Atención (III).- Son Establecimientos de Salud que brindan atención médica desde el nivel primario preventivo-promocional hasta el asistencial recuperativo y de rehabilitación altamente especializados, enfatizando las actividades de Docencia en: Pre y Post Grado, Educación Médica Continua e Investigación Científica de alto nivel. Orientados a resolver la demanda de atención a nivel institucional, atiende pacientes transferidos de los niveles I y II.
- Problema.- Un problema constituye una determinada realidad cuyos resultados son insatisfactorios para un decisor específico en un momento dado. Para su análisis es necesario primero la identificación del problema, selección de problemas según su prioridad, identificación de los decisores involucrados y causa y consecuencias de él. (Arguin; 1988, pág.25).
- Valor.- es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos (algunos lo llaman antivalores). (Arguin; 1988, pág. 35).

2.5. Hipótesis

El plan estratégico constituye una herramienta de gestión que ayudará a mejorar la atención y calidad del servicio que presta la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato.

2.6. Señalamiento de Variables

- **Variable Independiente:** Planificación Estratégica.

- **Variable Dependiente:** Atención y calidad del servicio.

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1. Enfoque

3.1.1. Predominante Cuantitativo

El presente estudio está enmarcado bajo el enfoque cuantitativo el cual tiene relación con el paradigma crítico-propositivo enunciado en la fundamentación filosófica.

Según **Sarantakos** (1998: <http://www.investigacioncatedra/metodos/cuantitativo.htm>), “la investigación cuantitativa es un método de investigación basado en los principios metodológicos de positivismo y neopositivismo y que se adhiere al desarrollo de estándares de diseño estrictos antes de iniciar la investigación.

El objetivo de este tipo de investigación es el estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y realizar la teoría existente. La investigación cuantitativa desarrolla y emplea modelos matemáticos, teorías e hipótesis que competen a los fenómenos naturales.

La investigación cuantitativa es ampliamente usada en las ciencias naturales y sociales, desde la física y la biología hasta la sociología y el periodismo.

Este tipo de investigación es aplicada en el presente trabajo, en virtud que el investigado, fue tratado como un objeto pasivo, el producto que se obtiene de esta

investigación es información y conduce a acciones concretas, las variables empleadas son de tipo cuantitativo y enfatiza relaciones múltiples de variables”.

3.2. Modalidad Básica de Investigación

El estudio de la presente investigación será efectuada tomando como base fundamental los siguientes tipos de investigación.

- **Investigación de Campo.-** Porque la investigación será recopilada del lugar de los hechos donde se producen los acontecimientos, esto es en la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato y se interactuará con los dueños y personas que ahí atienden.
- **Investigación Bibliográfica – Documental.-** Porque es parte principal de la investigación científica que nos permite conocer, comparar, ampliar profundizar y deducir diferentes enfoques y teorías de diversos autores, basándose en documentos con la finalidad de obtener resultados que servirán de base para el desarrollo de la investigación. Se buscará bibliografía referente a la planificación estratégica y sus elementos, y el trabajo se apoyará en documentos de constitución, promociones, facturas entre otros, que serán documentos de soporte para el desarrollo de la misma.
- **Investigación Aplicada.-** permitirá en base al análisis del FODA de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato, plantear estrategias de mejoramiento para el proceso de atención.

3.3. Nivel o Tipo de Investigación

- **Método Deductivo.-** Porque mediante este método se aplican los principios descubiertos a casos particulares, para ser desglosados y analizados en busca del conocimiento científico. En el trabajo de

investigación se analizarán cada uno de los elementos para determinar las debilidades que se encuentran en los servicios de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato, para poder sugerir estrategias que permitan transformarlas en fortalezas.

- **Método Analítico.-** Porque se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas. Partiendo del análisis de la situación actual y las perspectivas de operación que al momento se llevan en la farmacia.
- **Método Descriptivo.-** Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al analizar cada uno de los componentes necesarios para la elaboración del plan estratégico de la farmacia Cruz Azul.
- **Correlacional.-** En esta investigación se relacionarán al menos 2 variables como son la planificación estratégica como variable independiente y el mejorar la atención en la farmacia variable dependiente.

3.4. Población y Muestra

Según **Ciro Martínez (1998: 704-106)**, “La población o Universo es un conjunto de unidades o elementos que presentan una característica común; también se lo considera como un conjunto de medidas”.

En la presente investigación se consideró necesario el estudio de dos universos:

- El primero que corresponde a los propietarios y empleados que laboran en la Farmacia y asciende al número de 6.

Directivo

María Cristian Sánchez

Personal del Área Administrativa

Correa Astudillo Piedad Carmela

Sánchez Giraud Edison Enrique

Viteri Mackliff Lorenzo Gustavo

Personal de Ventas

González Pico Sagrario de Lourdes

Vera Fauna Coral.

En el que por ser una población finita pequeña, la información fue requerida a todos sin que sea necesario el establecimiento de una muestra.

- Para la obtención de la segunda muestra, se utilizó el método no probabilístico intencional, la misma que corresponde a los clientes externos habituales de la Farmacia que de acuerdo a la base de datos del sistema (Nombre, dirección y teléfonos) corresponden a 54 clientes. La investigación enfocó a estos clientes en razón del contacto más cercano que mantienen con la Farmacia, lo que califica a la información proporcionada por ellos como la más idónea.

La encuesta fue tomada únicamente a 50 clientes habituales, de un total de 54 en razón de cambio de domicilio (2), y por falta de colaboración (2).

3.5. Operacionalización de Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	INSTRUMENTOS
La Planificación Estratégica es la herramienta que permitirá en un mediano o largo plazo, alcanzar el desarrollo y crecimiento global de la empresa a través del eficaz aprovechamiento de sus recursos, y la búsqueda de las mejores alternativas que faculten l transformación de debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, considerando para ello la participación e involucramiento del recurso humano.	Filosófica	Misión	Identifique los procesos que se manejan en la farmacias? Venta de medicamentos Servicio a domicilio Atención Médica Asesoría Farmacéutica	Encuesta dirigida a propietarios y personal de apoyo
	Analítica - Operacional	Visión	Cuáles consideraría como áreas críticas? Venta de medicamentos Servicio a domicilio Atención Médica Asesoría Farmacéutica	
		FODA	¿Cuáles cree que son los problemas internos? ¿Cuáles cree que son los problemas externos?	
	Evaluación	Control	¿Cómo calificaría el servicio que brinda? Cortes Descortés ¿Qué estrategias implementaría para mejorar como dueño de la farmacia?	Observación Directa

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

Fuente: Administración de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato

VARIABLE DEPENDIENTE: ATENCIÓN Y SERVICIO FARMACÉUTICA

CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS
<p>Provisión responsable de una terapia con fármacos destinada a alcanzar resultados definidos que mejoren o preserven la calidad de vida del paciente. Constituye un proceso de colaboración que apunta a prevenir o identificar y resolver problemas de salud o aquellos derivados del uso de ciertos productos medicinales. Asimismo, constituye un proceso continuo de mejoramiento de la calidad del uso de productos medicinales</p>	Atención al Cliente	Nivel de cortesía	Cortes Descortés	<p>Observación Directa</p> <p>Encuesta dirigida clientes de la farmacia.</p>
	Provisión y entrega de medicamentos	Nivel de provisión	Oportuna Inoportuna No existe	
	Calidad de Medicamentos	Control de Caducidad	Caducado No Caducado	
	Disponibilidad	Abastecimiento	El medicamento solicitado se encontraba en stock Si No	
	Precio	Accesibilidad económica	El precio del medicamento en relación con otras farmacias es: Barato Caro	
	Asesoría farmacéutica	Tipo de Asesoría	La asesoría brindada por el farmacéutico fue: Adecuada Inadecuada No existe	

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

Fuente: Administración de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato

3.6. Recolección de Información

Cuadro 6. Plan de Recolección

TECNICAS	ACTIVIDADES – INVOLUCRADO
OBSERVACION	Se realizarán observaciones, en función de la situación actual que se maneja en la Farmacia y orientando esta observación hacia la elaboración del plan estratégico
ENCUESTA	Se aplicará encuestas con la finalidad de determinar la importancia, beneficios, etc de contar con un plan para mejorar la atención farmacéutica
ANALISIS DOCUMENTAL	Se analizará toda la documentación existente que identifiquen las fortalezas y debilidades de la farmacia

Elaborado por: RUALES, Ma. Elisa. 2008

Fuente: Administración de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato

3.7. Procesamiento de la Información

Según Luis Herrera y otros (2002, pág.31), el procesamiento de la información se detalla de la siguiente manera:

Procesamiento

- Revisión crítica de la información recogida.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

- Tabulación y cuadros según variables de cada hipótesis; manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

Análisis e Interpretación de Resultados

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis, para esto nos apoyaremos de herramientas estadísticas como EXCEL.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Para una mejor comprensión de las encuestas realizadas a los propietarios de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista, personal administrativo, empleados y usuarios, se analizarán las respuestas obtenidas por cada una de las preguntas:

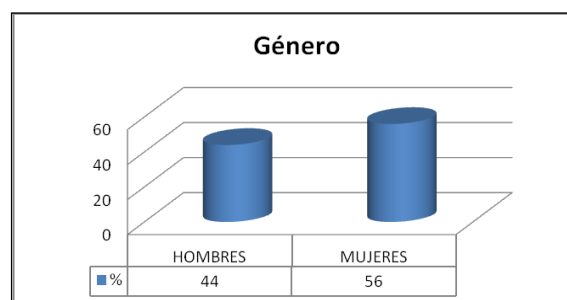
Información General:

Género de los encuestados

Tabla 1. Género de los encuestados

GÉNERO	CANT	%
HOMBRES	22	44
MUJERES	28	56
TOTAL	50	100

Figura 9. Género de los encuestados



Elaborado por: RUALES, María (2008)

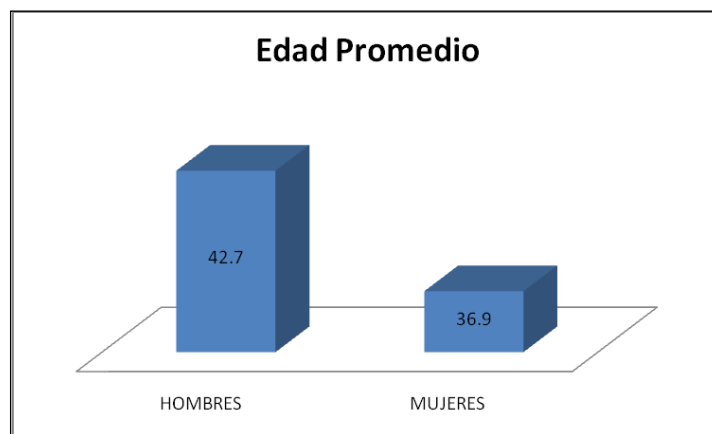
Interpretación y Análisis.

En cuanto al género de los encuestados se tiene que el 56% son mujeres y el 44% son hombres: es decir 28 mujeres de cada 50 personas acuden a la farmacia. La brecha presentada no es demasiado amplia por lo que se observa un interés similar tanto en hombres como en mujeres para acudir a la farmacia, en virtud de que las enfermedades se presentan en todos los géneros y edades. Por tal motivo es indispensable contar con un stock adecuado que permita satisfacer cada uno de los

requerimientos tanto del género masculino como femenino. Además de aquello, no debería dejarse de lado la oportunidad de colocar productos que capten la mayor atención del segmento femenino (56%) como podrían ser los de la línea cosmética y de bazar en general.

Edad Promedio

Figura 10. Edad promedio



Elaborado por: RUALES, María (2008)

Interpretación y Análisis.

En cuanto a la edad promedio de todas las personas que acuden a la farmacia tenemos que en las mujeres es de 37 años y en los hombres 43 años de edad, de donde se deduce que

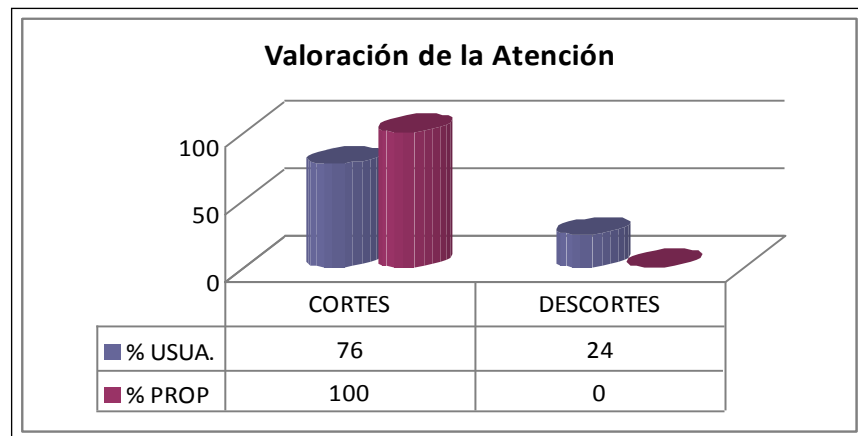
PREGUNTA N° 1

La atención recibida la califica como:

Tabla 2. Valoración de la atención

3. VALORACION DE LA ATENCIÓN	CANT. USUA.	% USUA.	CANT. PROP	% PROP
CORTES	38	76	6	100
DESCORTES	12	24	0	0
TOTAL	50	100	6	100

Figura 11. Valoración de la atención



Elaborado por: RUALES, María (2008)

Interpretación y Análisis.

De las personas que acuden a la farmacia califican la atención recibida como cortes en un 76% y descortés un 24%. Mientras que los propietarios consideran en un 100% que la atención que entregan es cortes.

Por lo tanto, se deduce que la atención al cliente cobra gran importancia para las empresas actuales, pues se ha convertido en una ventaja competitiva que les permite mantenerse en el mercado, crecer y obtener rentabilidad. Esta ventaja atrae a los clientes y crea la confianza suficiente para que vuelvan a solicitar los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

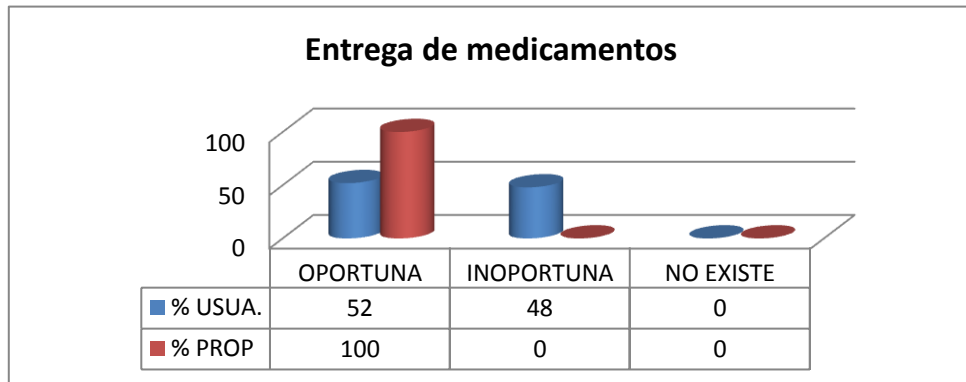
PREGUNTA N° 2

La provisión y entrega de los medicamentos se la realizó de una manera:

Tabla 3. Entrega de medicamentos

4. ENTREGA DE MEDICAMENTOS	CANT. USUA.	% USUA.	CANT. PROP	% PROP
OPORTUNA	26	52	6	100
INOPORTUNA	24	48	0	0
NO EXISTE	0	0	0	0
TOTAL	50	100	6	100

Figura 12. Entrega de medicamentos



Elaborado por: RUALES, María (2008)

Interpretación y Análisis.

En lo que se refiere a la entrega de los medicamentos, el 52% de los clientes considera que fue oportuna y el 48% lo califica como inoportuna, este factor se debe a que en la farmacia la organización de los medicamentos no es la adecuada lo que dificulta la búsqueda rápida de determinado producto. Por tal motivo, es necesario que la organización y distribución de los medicamentos con los que cuenta la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato, debería considerar la necesidad de plantear una reestructuración de su sistema de distribución de medicamentos.

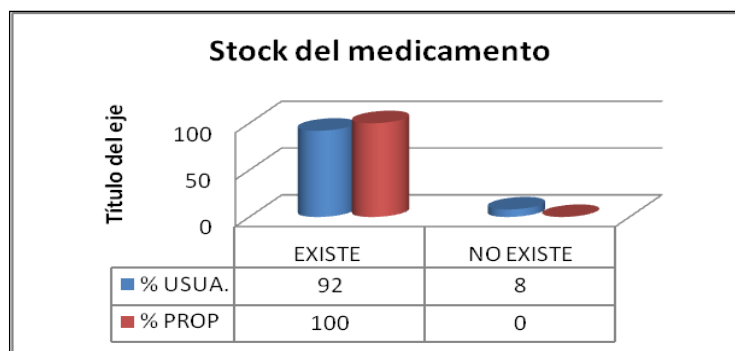
PREGUNTA N° 3

¿El medicamento solicitado se encontraba en stock?

Tabla 4. Medicamentos en stock

5. MEDICAMENTO EN STOCK	CANT. USUA.	% USUA.	CANT. PROP	% PROP
EXISTE	46	92	6	100
NO EXISTE	4	8	0	0
TOTAL	50	100	6	100

Figura 13. Stock de medicamentos



Elaborado por: RUALES, María (2008)

Interpretación y Análisis.

En relación al stock de los medicamentos se puede manifestar que los clientes consideran en un 92% que los medicamentos solicitados existen en stock y apenas el 8% opinan lo contrario; en cuanto a los propietarios el 100% manifiesta que existe en stock la medicación solicitada.

De lo que se concluye que apenas 4 de cada 50 personas no han sido satisfechas en su compra, esto puede deberse a varios factores y uno de ellos es que requieren medicamentos que ya se encuentran fuera del mercado y que se demoran mucho en la búsqueda de éste, es por ello que se ratifica la necesidad de buscar alternativas de organización que permitan atender de manera oportuna a los clientes.

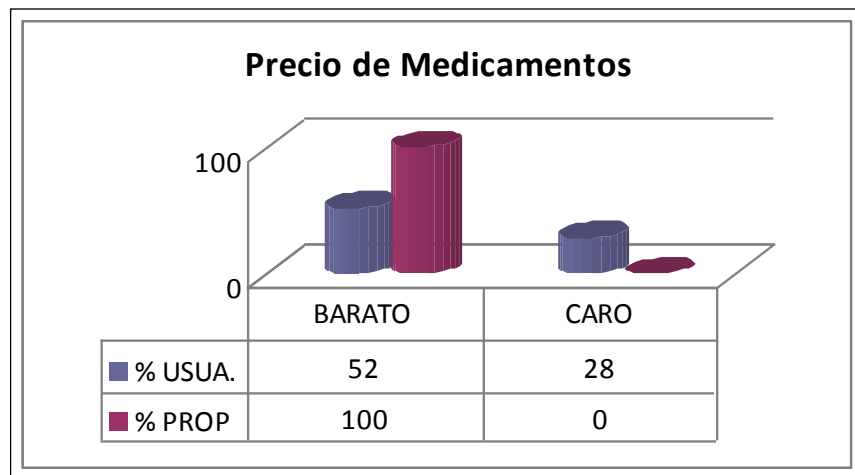
PREGUNTA N° 4

El precio del medicamento en relación con otras farmacias es:

Tabla 5. Precio de medicamentos

6. PRECIO DE LOS MEDICAMENTOS	CANT. USUA.	% USUA.	CANT. PROP	% PROP
BARATO	26	52	6	100
CARO	14	28	0	0
TOTAL	40	80	6	100

Figura 14. Precio de medicamentos



Elaborado por: RUALES, María (2008)

Interpretación y Análisis.

La valoración que tienen los clientes del precio de los medicamentos en un 52% lo califican como barato y el 28% como caro.

De lo que se deduce que los precios son accesibles a la comunidad según criterios obtenidos, esto se debe a que al pertenecer a una Franquicia, se tiene ciertas ventajas competitivas y una de ellas es los precio a los cuales puede distribuir su producto.

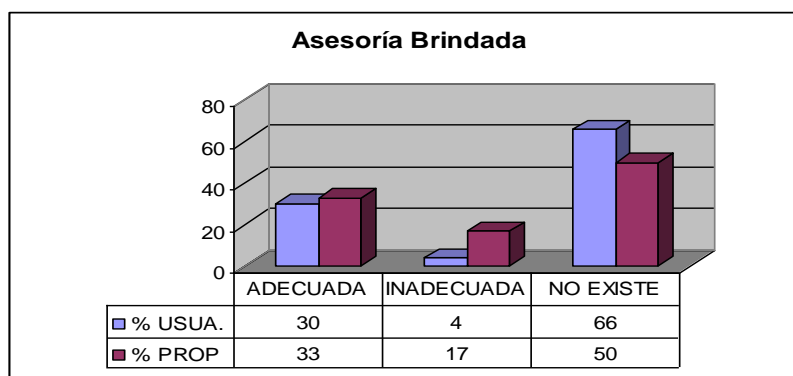
PREGUNTA N° 5

La asesoría brindada por el farmacéutico fue:

Tabla 6. Asesoría brindada

6. ASESORIA BRINDADA	CANT. USUA.	% USUA.	CANT. PROP	% PROP
ADECUADA	15	30	2	33
INADECUADA	2	4	1	17
NO EXISTE	33	66	3	50
TOTAL	50	100	6	100

Figura 15. Asesoría brindada



Elaborado por: RUALES, María (2008)

Interpretación y Análisis.

Si se analiza la asesoría brindada por parte de las personas que atienden la farmacia, el 30% de los clientes la valoran como adecuada, el 4% inadecuada y el 66% dice que no existe. Los propietarios y empleados por su lado valoran la atención que brindan en un 33 % adecuada, 17 % inadecuada y el 50% que no existe. De lo que se concluye que no existe asesoría farmacéutica en el momento de la compra de los medicamentos, esto se debe a que las personas que atienden la misma no cuentan con una preparación adecuada en el área de bioquímica y/o farmacia, razón por lo cual no está en condiciones de recomendar medicamento alguno en caso de existir consulta, sino sólo de entregar lo que se pide en la receta.

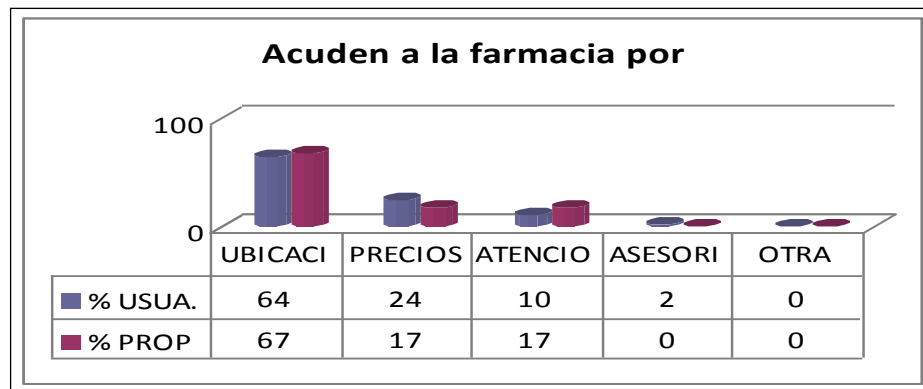
PREGUNTA N° 6

Acude a la farmacia por:

Tabla 7. Razones por la que acude a la farmacia

ACUDE A LA FARMACIA POR	CANT. USUA.	% USUA.	CANT. PROP	% PROP
UBICACIÓN	32	64	4	67
PRECIOS	12	24	1	17
ATENCION	5	10	1	17
ASESORIA	1	2	0	0
OTRA	0	0	0	0
TOTAL	50	100	6	100

Figura 16. Razones por la que acude a la farmacia



Elaborado por: RUALES, María (2008)

Interpretación y Análisis.

Los clientes acuden a la farmacia específicamente por su ubicación, precios y atención en un 64%, 24% y 10% respectivamente; los propietarios coinciden con las respuestas emitidas por los clientes en un 67%, 17% y 17%. De donde se concluye que una de las fortalezas con las que cuenta la farmacia es su ubicación estratégica, los precios acordes al sector y ser parte de una cadena tan importante como es Cruz Azul, por tal motivo es de suma importancia considerar elementos como la atención al cliente y la asesoría que se reflejan como una debilidad.

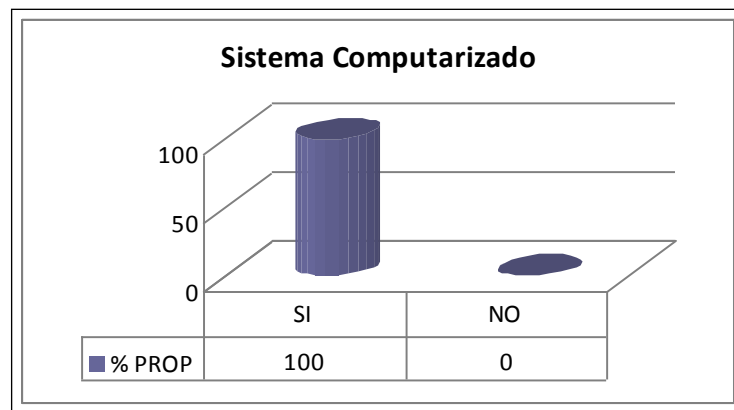
PREGUNTA N° 7

¿Cuenta con un sistema computarizado?

Tabla 8. ¿Cuenta con sistema computarizado?

SISTEMA COMPUTARIZADO	CANT. PROP	% PROP
SI	6	100
NO	0	0
TOTAL	6	100

Figura 17. Cuenta con sistema



Elaborado por: RUALES, María (2008)

Interpretación y Análisis.

El 100% de los propietarios manifiesta que se cuenta con un sistema computarizado para las actividades que se realizan dentro de la farmacia

La Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato cuenta actualmente con un sistema computarizado, esto facilita el trabajo y la eficiencia del mismo. Al pertenecer a una cadena de farmacias todas las farmacias se ven proporcionadas de las herramientas necesarias para la atención. Por tal motivo esto se debe considerar como una fortaleza propia de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato, sin descartar la necesidad de ir mejorando acorde a los avances tecnológicos.

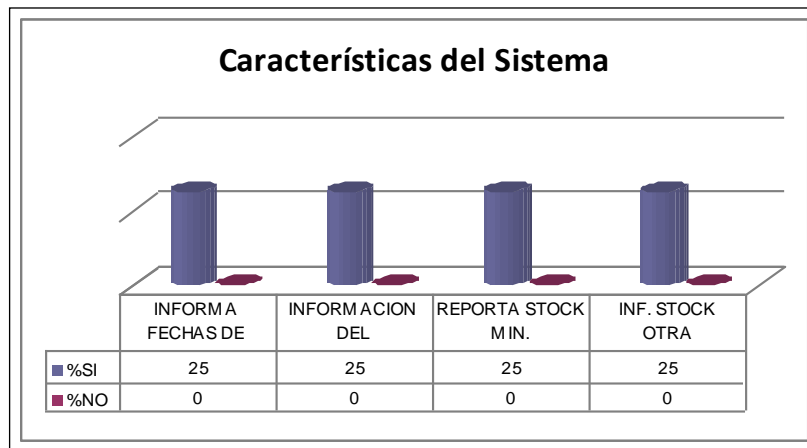
PREGUNTA N° 8

El sistema computarizado permite:

Tabla 9. Características del sistema

EL SISTEMA PERMITE	CANT. SI	% SI	CANT. NO	% NO
INFORMA FECHAS DE CADUCIDAD	6	25	0	0
INFORMACION DEL MEDICAMENTO	6	25	0	0
REPORTA STOCK MIN.	6	25	0	0
INF. STOCK OTRA FARMACIA	6	25	0	0
TOTAL	24	100	0	0

Figura 18. Características del sistema



Elaborado por: RUALES, María (2008)

Interpretación y Análisis.

De las respuestas obtenidas de los propietarios y empleados los 6 manifiestan que el sistema computarizado cuenta con todas las características propias de un sistema. El sistema computarizado de acuerdo a la información proporcionada por los propietarios permite informar acerca de:

- Fechas de caducidad
- Información del medicamento

- Existencia de mínimos
- Información de stock

Es por ello que los propietarios y empleados de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato, deben aprovechar todas bondades que brinda el sistema computarizado como por ejemplo aprovechar la información de stock para que puedan abastecerse en forma oportuna y de esta manera puedan satisfacer los requerimientos de los clientes.

4.2. Verificación de la Hipótesis

Luego de que se ha identificado el problema se plantea la hipótesis con la operacionalización de variables. Para la verificación de la hipótesis se utilizará el estimador estadístico Chi-cuadrado para comprobar si los valores de la frecuencia obtenida en las respuestas y registradas son representativas.

4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis

El Plan Estratégico constituye una herramienta de gestión que ayudará a mejorar la atención y calidad del servicio que presta la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato.

Modelo Lógico

- H_0 = El Plan Estratégico constituye una herramienta de gestión que **NO** ayudará a mejorar la atención y calidad del servicio que presta la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato.
- H_1 = El Plan Estratégico constituye una herramienta de gestión que **SI** ayudará a mejorar la atención y calidad del servicio que presta la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato.

4.2.2. Selección del nivel de significación

El nivel de significación con el que se trabajará es del 5%

$$\alpha = 0.05$$

4.2.3. Descripción de la población

En la presente investigación se consideró necesario el estudio de dos universos:

El primero que corresponde a los propietarios y empleados que laboran en la Farmacia y por ser una población finita pequeña (6 personas), la información fue requerida a todos sin que sea necesario el establecimiento de una muestra.

Para la segunda muestra, se utilizó el método no probabilístico intencional, la misma que corresponde a los clientes externos habituales de la Farmacia (54 clientes). La investigación enfocó a estos clientes en razón del contacto más cercano que mantienen con la Farmacia

4.2.4. Especificación de lo estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde: X^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

4.2.5. Especificación de las regiones de aceptación y rechazo

Condición: $X_C^2 \geq X_\alpha^2$ Se rechaza Ho y se acepta Ha

13,2 \geq 5,9 Se rechaza Ho y se acepta Ha

4.2.6. Recolección de datos y cálculo de lo estadístico

Las frecuencias observadas se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 10. Frecuencia Observada (O)

FRECUENCIA OBSERVADA				
	ASESORÍA BRINDADA			TOTAL
	ADECUADA	INADECUADA	NO EXISTE	
ATENCIÓN RECIBIDA				
CORTES	38	15	1	54
DESCORTES	12	33	4	49
TOTAL	50	48	5	103

Elaborado por: RUALES, María (2008)

Las frecuencias esperadas se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 11. Frecuencia esperada (E)

FRECUENCIA ESPERADA				
	ASESORÍA BRINDADA			TOTAL
	ADECUADA	INADECUADA	NO EXISTE	
ATENCIÓN RECIBIDA				
CORTES	26.2	25.2	2.6	54
DESCORTES	23.8	22.8	2.4	49
TOTAL	50	48	5	103

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008)

Cálculo del Chi Cuadrado:

Tabla 12. Cálculo del CHI CUADRADO

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
38.0	26.2	11.8	138.9	5.3
12.0	23.8	-11.8	138.9	5.8
15.0	25.2	-10.2	103.3	0.0
33.0	22.8	10.2	103.3	0.0
1.0	2.6	-1.6	2.6	1.0
4.0	2.4	1.6	2.6	1.1
			X²	13.2

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008)

Tabla 13. CHI CRITICO

GL	2
P	0,05
CHI CRITICO	5,9

Elaborado por: RUALES, Maria (2008)

Al tener un Chi Cuadrado calculado de 13,2 y un Chi Cuadrado crítico de 5.9, vemos que es mayor X^2 calculado, por lo que se puede afirmar que asociación estadísticamente significativa entre las variables estudiadas de valoración de la atención y la asesoría que brinda por lo que se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_a , razón por la cual la propuesta ayudará a mejorar la atención y calidad del servicio que presta la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato.

Tabla 14. Resultado del CHI CUADRADO

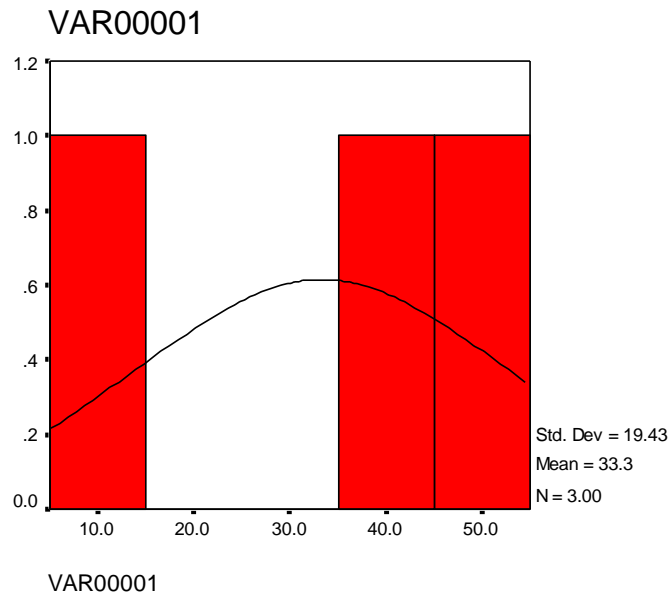
Statistics

		VAR0000 1	VAR0000 2	VAR0000 3
N	Valid	3	3	3
	Missing	0	0	0
Mean		33.3333	22.6667	97.3333
Median		38.0000	30.0000	66.0000
Mode		12.00	4.00	59.00
Std. Deviation		19.4251	16.2891	60.4345
Variance		377.3333	265.3333	3652.3333

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Elaborado por: RUALES, María (2008)

Figura19. Gráfico de comprobación de la hipótesis



Elaborado por: RUALES, María (2008)

Se cuenta con un valor de t de ± 2 ; es decir está dentro de los parámetros de la validación de la hipótesis, por lo que, se ratifica la validación de la misma dentro del proceso investigativo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato, no cuenta con un Plan Estratégico orientada al servicio que le permita garantizar un nivel de competitividad y alcanzar las metas establecidas para un periodo dado, debido a que el personal involucrado no está totalmente capacitado para ejecutar el plan en forma eficiente y así lograr los resultados y por ende elevar su calidad de servicio.
- El no contar con una planificación estratégica, afecta directamente en la calidad del servicio que La Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato presta.
- La atención que se recibe en la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato, es valorada a penas por casi el 50% de sus clientes como oportuna.
- Las debilidades que más prevalecen en La Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato, son las que tienen relación con la Capacidad de Talento Humano.
- La distribución y organización de los medicamentos no es la idónea, lo que demora el proceso de atención al cliente.
- El Talento Humano con el que cuenta no posee un perfil definido dentro del área de la farmacéutica.
- La ubicación de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato es estratégica, por lo que constituye una fortaleza.

- La Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato, es una empresa dedicada a la venta de medicamentos, es parte de una franquicia caracterizada por ofrecer el mejor servicio, enfocada a satisfacer 100% las necesidades del cliente.
- De igual forma se observó factores importantes que la afectan de manera directa como la falta de personal calificado para la atención y orientación farmacéutica oportuna al cliente, la falta de personal, lo cual obstaculizan que los resultados alcanzados sean los esperados. Con la puesta en marcha de esta propuesta se busca minimizar los problemas y así alcanzar los objetivos de la empresa.
- Los propietarios de la farmacia muestran disposición para asumir el diseño de un plan estratégico para mejorar la calidad del servicio al cliente, con el fin de integrar a los empleados y aprovechar las ventajas competitivas y los factores internos y externos en procura de elevar progresivamente la competitividad de la farmacia.

5.2.Recomendaciones

Las recomendaciones sobre el diseño de un plan estratégico orientado al servicio de la farmacia Cruz Azul, están planteadas para mejorar la situación actual de la empresa en cuanto a la atención al cliente que esta presta, estas son:

- Mantener una comunicación clara con los empleados para optar a tener la mayor riqueza de una empresa como es el activo intangible.
- Propiciar en los empleados un ambiente armónico para trabajar con responsabilidad en las funciones que desempeñan.
- Brindar cursos de actualización en farmacéutica y atención al cliente.
- Delegar tareas al personal calificado con capacidad de crecer y hacer crecer a la empresa.
- Revisar periódicamente los factores externos e internos que puedan afectar a la productividad y adoptar esta propuesta de plan estratégico para incrementar la competitividad en la empresa en el mediano plazo.
- Crear confianza entre los propietarios y los empleados de la empresa para evitar conflictos en las operaciones de la organización.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Tema

Diseño de un Plan Estratégico del Servicio de la Farmacia CRUZ AZUL del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato.

6.2. Datos informativos.

Maestrante: María Elisa Ruales

Tutor: Ing. Santiago Verdesote Velástegui

Institución: Farmacia CRUZ AZUL del mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato.

Ubicación: Mercado Mayorista

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Ciudad: Ambato

Responsabilidad de Ejecución: Propietario de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista.

6.3. Antecedentes de la Propuesta

La Farmacia Cruz Azul del mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato es parte de una franquicia a nivel nacional, lo que le garantiza la calidad del producto, pero

a pesar de esto es importante mencionar que la farmacia no cuenta con personal capacitado que le permita brindar un asesoramiento a los clientes de manera oportuna.

El análisis realizado a través de las encuestas para el Diseño de un Plan Estratégico orientado al servicio de la Farmacia Cruz Azul; indico que 50 clientes fueron entrevistadas de las cuales se observó de acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación que los clientes desconocen de todos los servicios que brinda la farmacia, quienes laboran en la misma no conocen a cabalidad las estrategias que realmente se pueden aplicar en la empresa, por lo tanto, se requiere establecer planes estratégicos que permitan involucrar a clientes y propietarios para el logro de los objetivos.

Es importante destacar, que el personal que labora desconoce muchos aspectos importantes, como por ejemplo: atención al cliente, farmacología; por lo tanto, la empresa debe hacer énfasis en estas debilidades con el fin de establecer estrategias de capacitación y así obtener los resultados que se quieren, ya que la atención y servicio oportuno al cliente es un tema que debe integrar.

Sin embargo, están aspectos importantes en los que el personal esta involucrado y puede aportar estrategias que pueden ser utilizadas para el mejoramiento continuo de la empresa como los son: la incidencia que tiene el factor humano para mejorar el servicio, los factores interno y externos que la afectan y la aplicación de una herramienta analítica que permita conocer las posibles desviaciones que se están presentando y aplicar las medidas necesarias a fin de corregir y lograr los objetivos propuestos.

6.4. Justificación

El Servicio de Farmacia es el órgano técnico administrativo encargado de proporcionar y dispensar los medicamentos prescrito a los pacientes ambulatorios

y hospitalizados del Hospital, que tiene como misión brindar un adecuado suministro de medicamentos.

La búsqueda de la calidad en la dispensación y atención en la farmacia Cruz Azul, orientada a garantizar a cada paciente seguridad una eficiente, eficaz y atención con los avances de las ciencias de la salud y en concordancia con el programa de GARANTIA CALIDAD TOTAL CONTINUA.

La elaboración de un plan estratégico se justifica por la necesidad de la empresa de mejorar su servicio hacia el cliente. Además, se va obtener la información en el tiempo requerido que podrá ser utilizada para la toma de decisiones oportuna, proporcionará al personal que labora mejoras en cuanto al ambiente de trabajo, niveles de desempeño, desarrollo personal, entre otros.

Una vez desarrollada y puesta en práctica el diseño de esta propuesta para mejorar el servicio de la farmacia, ésta se beneficia debido a que se implementaran mejoras en los procedimientos que se deben aplicar y que actualmente no se están cumpliendo y además de las estrategias que se deben seguir para lograr los objetivos de la organización. Por otra parte, esta investigación servirá de herramienta de gestión para el control de sus propietarios.

Igualmente proporciona una metodología que al implantarla permitirá monitorear y evaluar los resultados obtenidos. Además, será una herramienta que identificará con gran facilidad las actividades que presentan mayores deficiencias y los métodos como mejorarlas, aplicando medidas correctivas para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La importancia de todos estos aspectos para los encuestados hizo sentir el apoyo determinante que se requiere para diseñar un plan estratégico para mejorar la atención y servicio de la empresa. Los mismos están de acuerdo en que debe diseñarse un plan que permita a todo el personal involucrarse en los resultados que se quieren lograr.

Su gran propósito es hacer transparentes los grandes objetivos de la Farmacia, motivar a las personas y unidades que forman parte de la Institución e incrementar

el nivel de satisfacción en la calidad percibida por parte de la propia comunidad y de la sociedad en general, calidad percibida en la que la realidad- los servicios obtenidos- ha de satisfacer las necesidades y las expectativas creadas.

6.5. Objetivos

6.5.1 Objetivos General

Diseñar el Plan Estratégico de Servicio de la Farmacia Cruz Azul del mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato.

6.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar el análisis estratégico de la farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista.
- Definir estrategias que ayuden a mejorar el nivel de atención que brinda la farmacia.
- Establecer planes operacionales que permitan cumplir con las estrategias.

6.6. Fundamentación Teórica

En el capítulo dos del presente trabajo se ha efectuado un amplio análisis referente a la definición de Planificación Estratégica, de lo cual se concluye que en definitiva la Planificación Estratégica no es otra cosa que la herramienta que permitirá en un mediano o largo plazo, alcanzar el desarrollo y crecimiento global de la empresa en la agresiva batalla competitiva que cotidianamente enfrenta, a través del eficaz aprovechamiento de sus recursos, y la búsqueda de las mejores opciones que faculten la transformación de debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, considerando para ello la participación e involucramiento del recurso humano en todos los niveles de la organización, el conocimiento de la

competencia y de los factores tanto internos como externos que afectan el desenvolvimiento empresarial.

Para el desarrollo de la presente propuesta se aplicarán las dos primeras fases del proceso de la planeación estratégica indicado en la Figura No.5, del Capítulo II, en base a lo propuesto por Robbins y Decenzo en su libro Fundamentos de Administración, tercera edición. Esto es:

1. **Análisis estratégico** que considera la Identificación de la misión, visión, objetivos y las estrategias actuales, análisis del entorno en donde se identifican las oportunidades y amenazas, análisis de los recursos de la organización que nos permite establecer las fortalezas y debilidades, lo cual nos permitirá realizar una nueva evaluación de la misión, visión y los objetivos de la organización. En esta etapa se pondrá sobre el tapete las amenazas y las oportunidades futuras según el entorno, los puntos fuertes y débiles de la empresa y se tratará de comprender los resultados pasados. Estas informaciones permitirán a los directivos orientar su actuación hacia una mejora del rendimiento empresarial.
2. **Formulación de estrategias** Luego de la identificación de oportunidades y amenazas, así como el atribuir una estimación de riesgo de cada una de las opciones discernibles, se debe valorar los puntos fuertes y débiles de la compañía, junto con los recursos disponibles y al alcance de ésta y entonces se procederá generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Para la realización de la primera fase (análisis estratégico), se utilizará la metodología de Diagnóstico FODA.

FODA/DAFO/FLOA

Como se mencionó en el Capítulo II, el análisis FODA es una herramienta de desarrollo de estrategias que relaciona una por una las debilidades y fortalezas internas de una organización, con las oportunidades y amenazas externas. Nos permite conocer la capacidad de la entidad para desempeñarse exitosamente en su medio.

Este análisis facilita la formulación de estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. En definitiva se lo puede definir como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas.

Para la realización del diagnóstico FODA, se procede en primera instancia a realizar un análisis tanto interno como externo, de allí se procede a agrupar los factores claves de cada uno de ellos en atención a las siguientes categorías: Factores políticos, tecnológicos, competitivos, geográficos, Capacidad financiera, competitiva, del talento humano, tecnológica y directiva.

Matriz de análisis de factor interno.

Esta herramienta analítica de formulación de estrategias resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Para desarrollar esta matriz se necesita del uso de juicios subjetivos; por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todopoderosa. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

Cinco pasos se requieren para su desarrollo:

- Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.

Capacidad Directiva.- Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo.

Capacidad del Talento Humano.- Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia laboral, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación de programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

Capacidad Financiera.- Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, rentabilidad, liquidez, etc.

Capacidad técnica o tecnológica.- Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y los procesos en las empresas de servicio: infraestructura tecnológica, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, flexibilidad de la producción, procedimientos técnicos, etc

- Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 5,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada.
- Asignar una calificación de 1 a 5 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3), una fortaleza importante (calificación = 4) y, fortaleza muy importante (5).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0, siendo 2,5 el resultado promedio.

Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2,5 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

Matriz del factor externo.

Cuando ya se hayan seleccionado las variables ambientales decisivas (paso 1), se hayan ubicado las fuentes importantes de información (paso 2), se hayan realizado las predicciones ambientales determinantes (paso 3), y se haya desarrollado la matriz de perfil competitivo (paso 4), el análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda esta información.

El procedimiento es el siguiente:

- Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la empresa agrupados de la siguiente manera:

Factores políticos.- Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, acuerdos internacionales, normas, leyes, etc.

Factores Sociales.- Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores: educación, salud, empleo, cultura, etc.

Factores Tecnológicos.- Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales, así como procesos (software)

Factores Geográficos.- Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos, etc.

Factores Competitivos.- Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

- Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 5,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 100.
- Hacer una calificación de uno a cinco para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) ó una oportunidad importante (4) y oportunidad muy importante (5) para la organización.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.
- Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves, el resultado ponderado más alto posible para una organización es 5,0 y el resultado total ponderado menor posible es 1,0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2,5. Un resultado 4,0 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. El número recomendado de amenazas y oportunidades claves a

incluir en la matriz de evaluación de factor externo, varía de cinco a veinte.

A continuación se presenta el formato de la matriz que se utilizará para el efecto:

Figura 20.- Matriz de calificación de factores internos y externos

ITEM	FACTORES CLAVE	FORTALEZA			DEBILIDAD			OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			CALIFIC
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
	FACTORES POLITICOS																
	FACTORES TECNOLOGICOS																
	FACTORES COMPETITIVOS																
	FACTORES GEOGRAFICOS																
	CAPACIDAD FINANCIERA																
	CAPACIDAD COMPETITIVA																
	CAPACIDAD TALENTO HUMANO																
	CAPACIDAD TECNOLOGICA																
	CAPACIDAD DIRECTIVA																

Fuente: SERNA, Humberto, Planeación y Gestión Estratégica (1994)

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una corporación no son parte de la VISION, como tampoco de la MISION. En cambio son el **soporte de** la visión y la misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios y valores. Por ello en un proceso de planeación estratégica, éstos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso.

Principios y valores claros y precisos conocidos por todos, son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía.

Existen unos principios y valores en la sociedad y en los individuos, en los campos técnico, económico, estético, social, político y religioso. Estos son los que guían la dinámica de los hombres individualmente y de la sociedad.

El marco teórico según el cual una organización puede no solo definir sus principios corporativos, sino también establecer una escala de valores que luego soporten una cultura, la visión y la misión de la organización.

Una característica clave de los valores administrativos es la perdurabilidad. Si bien suelen ser abstractos, vagos y difíciles de definir, los valores se manifiestan en las acciones que la gente emprende, en lo que piensa que es importante y en la forma en que distribuye su tiempo, su energía y sus habilidades.

Finalmente, los valores se establecen mediante la vigilancia y la atención constante a los más mínimos detalles.

Las compañías deben definir una escala de valores que en su conjunto integren la filosofía de la organización.

Esta filosofía empresarial deberá ser el marco de referencia dentro del cual cada compañía examine los caminos para alcanzar sus objetivos y lograr un desempeño exitoso en el mercado.

MATRIZ AXIOLOGICA

La elaboración de una matriz axiológica puede ayudar y servir de guía para la formulación de la escala de valores.

Para elaborar una matriz axiológica cada compañía en un ejercicio estratégico de la alta gerencia debe definir:

- a. Los principios y valores corporativos. Es decir debe establecer cual es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.
- b. Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa. Un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos. Son grupos de referencia: el estado, la sociedad, los colaboradores, los proveedores, los clientes, etc. Con ellos la organización interactúa y por ende sus comportamientos y calidad de esta interacción debe estar regida por un principio corporativo. Por ejemplo:

Grupo de Referencia

Principios

Estado

Pago oportuno de impuestos

Sociedad

Responsabilidad social

Cliente	Negocios transparentes
Colaborador	Respeto – Participación
Accionista	Rentabilidad Justa
Empresa	Reglan claras – Honestidad

- c. Una vez definidos los principios corporativos e identificados los grupos de interés debe procederse a la elaboración de la matriz en la cual se buscará horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos compete.
- d. Realizada la matriz, ésta servirá de base para la formulación de los principios corporativos.

Esta como se dijo será la base de la cultura corporativa y por ello deben ser divulgados y conocidos por toda la organización.

Cuadro 7. Matriz Axiológica.

Referencia	Sociedad	estado	Familia	Clientes	Proveedores.	Colaborador	Accionistas
Principios							
Respeto							
Rentabilidad							
Honestidad							
Responsabilidad							

Fuente: SERNA, Humberto, Planeación y Gestión Estratégica (1994, pág.71)

POLÍTICAS

Raúl Naranjo en su libro *Cómo Aplicar Calidad Total Paso a Paso* (pág. 104) define a las políticas como “las directrices generales y de carácter permanente pero no invariable que tienen por objeto apoyar el cumplimiento de objetivos y estrategias definidas”.

Las políticas actúan en calidad de instrumentos auxiliares para la ejecución de un plan estratégico, fijan límites y restricciones a las acciones administrativas, especificando aquello que puede o no hacerse. Son una especie de norma que condicionan la forma de lograr los objetivos y el desarrollo de las estrategias.

Las políticas estarán relacionadas con los objetivos y estrategias o bien directamente con la misión o visión a futuro de la entidad. Se redactan en oraciones cortas, haciendo uso de verbos en futuro o en presente, dependiendo si se van a implantar recién o si se trata de recordar aquellas que estén vigentes.

La definición pormenorizada de políticas se llama:

- Normas
- Reglamentos

PLANES DE ACCIÓN

Las opciones estratégicas deben convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables, proyección de tiempos de inicio y finalización, utilización de recursos y establecimiento de metas o resultados esperados.

A continuación se presenta el formato de plan de acción u operativo que se utilizará en la presente propuesta.

Cuadro 8. Esquema Plan de Acción

PROYECTO N° 1						
IDENTIFICACION DEL PROYECTO ESTRATÉGICO						
OBJETIVO:						
META:						
ESTRATEGIA	TIEMPO		RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	COSTO	RECURSOS NECESARIOS
	INICIO	FIN				
a.						
b.						
c.						

FUENTE: SERNA, Humberto, (1994, pág. 231)

6.7. Metodología Operativa

Como se mencionó en el primer capítulo, el objetivo que contribuirá a la solución del problema que plantea la presente investigación consiste en desarrollar una propuesta de Plan Estratégico, que permita mejorar la atención y calidad del servicio que presta la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato.

Para conseguirlo se seguirá la siguiente estructura que consta de tres puntos básicos:

1. Análisis Estratégico

- Identificación de la misión, visión y objetivos actuales de la Cadena de Farmacias Cruz Azul de la Ciudad de Ambato.

- Análisis Externo.
- Análisis Interno.
- Establecimiento de la Matriz de Factores Externos.
- Establecimiento de la Matriz de Factores Internos.
- Agrupación y Selección de Factores Claves de Éxito.
- Análisis FODA o de Vulnerabilidad.

2. Direccionamiento Estratégico

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Principios y Valores Corporativos
- Políticas

3. Formulación de Estrategias

- Marco estratégico para el servicio.
- Plan operacional para el servicio.
- Definición de Proyectos Estratégicos.
- Formulación de Planes de Acción.
- Cronograma de realización de estrategias.

6.7.1. ANALISIS ESTRATÉGICO

- **Identificación de la misión, visión y objetivos actuales de la Cadena de Farmacias Cruz Azul de la Ciudad de Ambato.**

Como se mencionó anteriormente, el primer paso para el desarrollo de una Planificación Estratégica consiste en *identificar en dónde estamos hoy*. Se había indicado también que la Cadena de Farmacias Cruz Azul de la Ciudad de Ambato, contrató una firma de consultores en el

año 2002 para la definición de su Plan Estratégico hasta el 2005, allí se plasmó el direccionamiento estratégico de la Cadena, de la siguiente manera:

Misión:

“Somos una franquicia farmacéutica enfocada a obtener las mejores estrategias comerciales, de mercado y de desarrollo de servicios, con una adecuada rentabilidad y satisfaciendo las necesidades de salud y bienestar de la comunidad”.

Visión:

“Ser la cadena de farmacias líder, con la mayor participación en el mercado local (50%), reconocida por sus estándares de calidad en servicios, diversificación y precios competitivos”.

Objetivos:

Los objetivos de la cadena de farmacias Cruz Azul de Ambato son los siguientes:

- a. Obtener un crecimiento al 32% de participación en el mercado local en 2003, 40% en 2004 y 50% en 2005
- b. Incrementar el nivel de interrelación empresarial, de solidaridad y de compañerismo al interior de la cadena.

A fin de continuar con la identificación de *dónde estamos hoy*, se procede a elaborar un análisis de los factores tanto internos como externos que afecten positiva o negativamente a la Farmacia.

- **Análisis Externo:**

Se refiere al monitoreo y examen de factores externos a la Farmacia, cuyos cambios a través del tiempo condicionan o afectan su comportamiento. De esta manera, se espera obtener como conclusión la identificación de la “Oportunidades” y “Amenazas” que el entorno ofrece a la Farmacia.

Este análisis enfocará a los factores de tipo: político, social, tecnológico, competitivo y geográfico. Para ello se ha revisado información de tipo primario y secundario, y se ha llegado a identificar las Oportunidades y Amenazas en cada uno de los factores anteriormente citados, a las cuales, una vez identificadas como de importancia Alta, Media o Baja se les ha asignado una calificación que oscila entre 1 y 5.

Este análisis nos provee del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), el cual presenta la posición de la Farmacia frente al medio en el cual se desenvuelve, y se lo presenta a continuación:

Tabla 15. Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

ITEM	FACTORES POLÍTICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			CALIFIC
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
1	Política del país				X			X			5
2	Falta de madurez en la clase política del país					X			X		3
3	Ley de importaciones				X			X			5
4	Inadecuada política en el suministro de fármacos e insumos				X			X			5
5	Incremento de la participación			x						x	1
FACTORES SOCIALES											
1	Estructura socioeconómica					X			X		3
2	Incremento del índice de delincuencia		X						X		2
3	Incremento del índice de desempleo				X			X			5
4	Política salarial				X			X			5
5	Incremento de migración a las Ciudades principales				X			X			5
6	Incidencia Alta de morbilidad	X						X			5
7	Servicios de extensión universitaria	x						x			5
8	Tasas de natalidad		x							x	2
FACTORES COMPETITIVOS											
1	Nuevos competidores en el sector público y privado				X			X			5
2	Alianzas estratégicas a través de la franquicia	X						X			5
3	Lealtad y credibilidad de los clientes		X						X		2
4	Parte de una Franquicia nacional	X						X			5
5	Farmacias circundantes no posicionadas	X						X			5
FACTORES GEOGRAFICOS											
1	Accesibilidad del Transporte		X					X			4
2	Ubicación estratégica	X						X			5
3	Volcán Tungurahua		X					X			4
4	Cambios climáticos		x					x			4
FACTORES TECNOLOGICOS											
1	Globalización de la información	x						X			5
2	Telecomunicaciones	X						X			5
3	Velocidad del desarrollo tecnológico.					x			x		3

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008)

Análisis Interno:

Continuando con la evaluación de la situación presente de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato, es importante ahora analizar el desempeño interno de la Farmacia, mediante la elaboración del PCI (Perfil de Capacidad Interna), para lo cual se identificarán sus Fortalezas y Debilidades, todo ello apoyado en el desarrollo de una auditoría operacional.

Tabla 16. Diagnóstico Interno PCI (Capacidad Financiera, Capacidad Competitiva)

ITEM	CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			CALIFIC
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
1	Acceso a capital cuando lo requiere					X		X			4
2	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento					X			X		3
3	Habilidad para competir con precios		X					X			4
4	Inestabilidad de costos				X			X			5
5	Presupuesto						X	X			3
	CAPACIDAD COMPETITIVA										
1	Fuerza del servicio, calidad, exclusividad			X				X			3
2	Lealtad y satisfacción del cliente			X				X			3
3	Participación del mercado		X						X		3
4	Bajos costos	X						X			5
5	Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición					X			X		3
6	Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos		X						X		2
7	Concentración de consumidores		X						X		2
8	Administración de los clientes			X				X			3
9	Compromiso institucional con la comunidad	X						X			5
10	Atención oportuna al cliente				X			X			5
11	Imagen corporativa-Responsabilidad social		X					X			4
12	Proceso de modernización constante de la cadena Cruz Azul	X						X			5

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

Tabla 17. Diagnóstico Interno PCI (Capacidad Talento Humano, Capacidad Tecnológica)

ITEM	CAPACIDAD TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			CALIFIC
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
1	Nivel académico del talento				X			X			5
2	Experiencia técnica				X			X			5
3	Estabilidad		X						X		2
4	Rotación			X					X		2
5	Ausentismo		X						X		2
6	Pertenencia		X						X		2
7	Motivación			X					X		2
8	Nivel de remuneración			X					X		2
9	Índice de desempeño				X			X			5
	CAPACIDAD TECNOLÓGICA										
1	Capacidad de innovación				X			X			5
2	Nivel de tecnología utilizado en los servicios				X			X			5
3	Fuerza de patentes y procesos		X						X		2
4	Valor agregado al servicio				X			X			5
5	Aplicación de tecnología de computadores		X						X		2
6	Nivel de coordinación e integración con otras áreas						X			X	1
7	Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del	X							X		4
8	Sistema Informático que permite agilizar y optimizar la dispensación de medicamentos	X						X			5

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

Tabla 18. Diagnóstico Interno PCI (Capacidad Directiva)

ITEM	CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			CALIFIC
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
2	Uso de planes estratégicos-Análisis estratégico de la Cadena cruz Azul		X						X		2
3	Evaluación y pronóstico del medio				X			X			5
4	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X			X		3
5	Flexibilidad de la estructura organizacional		X						X		2
6	Comunicación gerencial			X				X			4
7	Orientación empresarial				X			X			5
8	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa			X					X		3
9	Habilidad para responder a la tecnología cambiante				X				X		3
10	Habilidad para manejar la inflación				X				X		3
11	Agresividad para entrentar la competencia		X					X			3
12	Sistemas de control administrativo				X				X		3
13	Sistema de toma de decisiones		X						X		2
14	Sistema de coordinación			X						X	1
15	Evaluación de gestión					X		X			3
16	Directivos con formación profesional en adm. y farmacia	X						X			5
17	Política institucional enfocada a la modernización del servicio de farmacia hospitalaria		X						X		2
18	Franquicia Cruz Azul legalmente instituida	X						X			5

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

A través de las matrices desarrolladas se determina un análisis de los factores externos (Oportunidad / Amenaza), y factores internos (Fortaleza / Debilidad) considerando los siguientes componentes:

- Factores Políticos
- Factores Sociales
- Factores Tecnológicos
- Factores Competitivos
- Factores Geográficos
- Capacidad Competitiva
- Capacidad de Talento Humano
- Capacidad Tecnológica
- Capacidad Directiva

En cada componente, se determina a que factor pertenece y adicionalmente se precisa el impacto que este representa en función de las actividades que se realizan en la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato.

En cada matriz se da una calificación, este valor se determina de la siguiente manera:

Tabla 19. Matriz de calificación factores internos y externos

FACTORES	IMPACTO	CALIFICACION
Fortaleza / Oportunidad alta	Impacto Alto	5
Fortaleza / Oportunidad media	Impacto Alto	4
Fortaleza / Oportunidad baja	Impacto Alto	3
Fortaleza / Oportunidad alta	Impacto Medio	4
Fortaleza / Oportunidad media	Impacto Medio	2
Fortaleza / Oportunidad baja	Impacto Medio	2
Fortaleza / Oportunidad alta	Impacto Bajo	2
Fortaleza / Oportunidad media	Impacto Bajo	2
Fortaleza / Oportunidad baja	Impacto Bajo	1
Debilidad / Amenaza Alta	Impacto Alto	5
Debilidad / Amenaza Media	Impacto Alto	4
Debilidad / Amenaza Baja	Impacto Alto	3
Debilidad / Amenaza Alta	Impacto Medio	3
Debilidad / Amenaza Media	Impacto Medio	3
Debilidad / Amenaza Baja	Impacto Medio	1
Debilidad / Amenaza Alta	Impacto Bajo	2
Debilidad / Amenaza Media	Impacto Bajo	2
Debilidad / Amenaza Baja	Impacto Bajo	1

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

Luego de establecer la calificación, se procede a ponderar sobre 100 en función de los objetivos de la investigación y del impacto que éste representa para la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato.

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

(FORTALEZAS / DEBILIDADES)

Tabla 20. Ponderación Factores Internos

ITEM	FORTALEZAS / DEBILIDADES	CALIFIC	SIG	POND.	RESULT
1	Sistema de coordinación	1	F	0	0
2	Nivel de coordinación e integración con otras áreas	1	D	0.5	0.5
3	Sistema de toma de decisiones	2	F	0.5	1
4	Aplicación de tecnología de computadores	2	D	0.5	1
5	Política institucional enfocada a la modernización del servicio de farmacia hospitalaria	2	F	0.5	1
6	Lealtad y credibilidad de los clientes	2	F	1.5	3
7	Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	2	F	1.5	3
8	Concentración de consumidores	2	F	0.5	1
9	Estabilidad	2	F	0.5	1
10	Rotación	2	F	0.5	1
11	Ausentismo	2	F	0.5	1
12	Pertenencia	2	F	0.5	1
13	Motivación	2	F	0.5	1
14	Nivel de remuneración	2	F	0.5	1
15	Fuerza de patentes y procesos	2	F	1	2
16	Uso de planes estratégicos-Análisis estratégico de la Cadena cruz Azul	2	F	0.5	1
17	Flexibilidad de la estructura organizacional	2	F	1	2
18	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	3	D	1.5	4.5
19	Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	3	D	1.5	4.5
20	Presupuesto	3	D	1.5	4.5

21	Participación del mercado	3	D	1.5	4.5
22	Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición	3	D	1.5	4.5
23	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	3	D	1.5	4.5
24	Habilidad para responder a la tecnología cambiante	3	D	1.5	4.5
25	Habilidad para manejar la inflación	3	D	1.5	4.5
26	Agresividad para enfrentar la competencia	3	D	1.5	4.5
27	Sistemas de control	3	D	1.5	4.5
28	Evaluación de gestión	3	D	1.5	4.5
29	Fuerza del servicio, calidad, exclusividad	3	F	1	3
30	Lealtad y satisfacción del cliente	3	F	1	3
31	Administración de los clientes	3	F	1	3
32	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	3	F	1	3
33	Acceso a capital cuando lo requiere	4	D	2	8
34	Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo	4	F	1.5	6
35	Imagen corporativa-Responsabilidad social	4	F	1.5	6
36	Comunicación y control gerencial	4	F	1.5	6
37	Atención oportuna al cliente	5	D	5	25
38	Nivel académico del talento	5	D	5	25
39	Experiencia técnica	5	D	5	25
40	Índices de desempeño	5	D	4	20
41	Valor agregado al servicio	5	D	4	20
42	Evaluación y pronóstico del medio	5	D	4	20
43	Orientación empresarial por parte de la franquicia.	5	F	5	25
44	Franquicia Cruz Azul legalmente instituída	5	F	3	15
45	Compromiso institucional con la comunidad	5	F	3	15
46	Sistema Informático que permite agilizar y optimizar la dispensación de medicamentos	5	F	3	15
47	Alianzas estratégicas a través de la franquicia	5	F	3	15
48	proceso de modernización constante de la cadena Cruz Azul	5	F	3	15
50	Ubicación estratégica	5	F	3	15

51	Bajos costos	5	F	3	15
52	Capacidad de innovación	5	D	3	15
53	Nivel de tecnología utilizado en los servicios	5	D	3	15
54	Directivos con formación profesional en Adm. y Farmacia	5	F	3	15
				100	419

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS EXTERNOS

Tabla 21. Ponderación de factores externos

ITEM	OPORTUNIDADES / AMENAZAS	CALIFIC	SIG	POND.	RESULT
1	Falta de madurez en la clase política del país	1	A	3	3
2	Incremento de la participación	1	O	3	3
3	Tasa de natalidad	2	O	3	6
4	Incremento del índice de delincuencia	2	O	3,5	7
5	Globalización de la información	2	O	3	6
6	Telecomunicaciones	2	O	3	6
7	Falta de madurez en la clase política del país.	3	A	3,5	10,5
8	Estructura socioeconómica	3	A	3	9
9	Velocidad en el desarrollo tecnológico	3	A	4	12
10	Accesibilidad del Transporte	4	O	3,5	14
11	Volcán Tungurahua	4	O	4	16
12	Cambios climáticos	4	O	4	16
13	Habilidad para competir con precios	4	O	4	16
14	Creación de nuevos impuestos	5	A	3	15
15	Política del país	5	A	4	20
16	Inadecuada política en el suministro de fármacos e insumos	5	A	4	20
17	Incremento del índice de desempleo	5	A	4	20
18	Política salarial	5	A	4	20
19	Incremento de migración a las ciudades principales	5	A	4	20
20	Nuevos competidores en el sector público y privado	5	A	5	25
21	Inestabilidad de costos	5	A	4	20
22	Ley de importaciones	5	A	5	25
23	Parte de una Franquicia nacional	5	O	5	25
24	Incidencia Alta de morbilidad	5	O	4,5	22,5
25	Servicios de extensión universitaria	5	O	5	25
26	Farmacias circundantes no posicionadas	5	F	4	20
				100	402

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008)

- **Agrupación y Selección de Factores Claves de Éxito**

Con la información obtenida en las dos matrices anteriores, se procede a seleccionar los factores claves de éxito (FCE), los cuales servirán de base para el análisis FODA. Se escogerán solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la Farmacia. Para ello se ha realizado el análisis de impacto, y se hizo la ponderación de los distintos elementos.

Los Factores Claves de Éxito se agrupan en la matriz siguiente:

Tabla. 22 Matriz FCE

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Parte de una Franquicia nacional O2. Incidencia Alta de morbilidad O3. Servicios de extensión universitaria O4. Farmacias circundantes no posicionadas	A1. Política Económica del país A2. Inadecuada política en el suministro de fármacos e insumos A3. Incremento del índice de desempleo A4. Política salarial A5. Incremento de migración a las ciudades principales A6. Nuevos competidores en el sector público y privado A7. Inestabilidad de costos A8. Ley de importaciones
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Franquicia Cruz Azul legalmente instituida F2. Compromiso institucional con la comunidad F3. Sistema Informático que permite agilizar y optimizar la dispensación de medicamentos F4. Alianzas estratégicas a través de la franquicia F5. Proceso de modernización constante de la cadena Cruz Azul F6. Orientación empresarial por parte de la Franquicia. F7. Ubicación estratégica F8. Bajos costos F9. Directivos con Formac. Profes. En Adm. y Farmac.	D1. Nivel académico del talento D2. Experiencia técnica D3. Índices de desempeño D4. Valor agregado al servicio D5. Evaluación y pronóstico del medio D6. Capacidad de innovación D7. Nivel de tecnología utilizado en los servicios

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

- **Análisis FODA o de Vulnerabilidad**

Con base en la selección de los factores claves de éxito (FCE), de más alto impacto se realiza el análisis FODA, o de vulnerabilidad, el cual consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

En la página siguiente se presenta el análisis FODA de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la ciudad de Ambato, con lo cual se concluye la primera fase de la presente propuesta.

Tabla 23. Análisis FODA Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato.

**FARMACIAS CRUZ AZUL
ANÁLISIS FODA**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1. Parte de una Franquicia nacional.</p> <p>O2. Incidencia alta de morbilidad.</p> <p>O3. Servicios de extensión universitaria.</p> <p>O4. Farmacias circundantes no posicionadas.</p>	<p>A1. Política Económica del país.</p> <p>A2. Inadecuada política en el suministro de fármacos e insumos.</p> <p>A3. Incremento del índice de desempleo.</p> <p>A4. Política salarial.</p> <p>A5. Incremento de migración a las ciudades principales</p> <p>A6. Nuevos competidores en el sector público y privado.</p> <p>A7. Inestabilidad de costos.</p> <p>A8. Ley de importaciones.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>F1. Franquicia Cruz Azul legalmente instituida.</p> <p>F2. Compromiso institucional con la comunidad.</p> <p>F3. Sistema Informático que permite agilizar y optimizar la dispensación de medicamentos.</p> <p>F4. Alianzas estratégicas a través de la franquicia.</p> <p>F5. Proceso de modernización constante de la cadena Cruz Azul.</p> <p>F6. Orientación empresarial por parte de la Franquicia.</p> <p>F7. Ubicación estratégica</p> <p>F8. Bajos costos</p> <p>F9. Directivos con Formac. Profes. en Adm. y Farmac.</p>	<p>Diseño del perfil profesional para nuevas contrataciones del personal.</p> <p>F9, F5, F2, F1,O3</p>	<p>Generar un modelo de organización eficiente de los medicamentos.</p> <p>F9, F5,F2, F3, A6.</p> <p>Campañas de comunicación</p> <p>F1, F2, F4, F5, F7, F8, F9, A6, A7, A8.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>D1. Nivel académico del talento</p> <p>D2. Experiencia técnica</p> <p>D3. Índices de desempeño</p> <p>D4. Valor agregado al servicio</p> <p>D5. Evaluación y pronóstico del medio.</p> <p>D6. Capacidad de innovación</p> <p>D7. Nivel de tecnología utilizado en los servicios</p>	<p>Mejorar el perfil profesional a través de la educación continua mediante convenios con instituciones de educación superior.</p> <p>D1, D2, D3, D4, D6, D7, O1, O3</p>	<p>Implementación de un buzón de quejas, enfocado a mejorar la calidad del servicio.</p> <p>D5, D4, A2, A6, A7</p> <p>Análisis permanente de la competencia.</p> <p>D3, D4, D7, A6, A7.</p>

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

6.7.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Una vez concluida la fase del análisis estratégico, se está en capacidad de definir *a dónde queremos llegar* con la planificación estratégica, y es entonces que se podría redefinir el direccionamiento estratégico de la Farmacia.

A continuación se describe cada uno de los elementos que definirán la actuación de la empresa a partir de este momento.

VISION

“Convertirnos en una farmacia líder dentro del sector y la Provincia, así como también en la franquicia, brindando un servicio comunitario de calidad que trascienda más allá de la tradicionalidad del negocio para proyectarnos y reflejarnos en el desarrollo de la Provincia. Trabajamos en equipo, de forma productiva y eficiente, mejorando cada día para ser reconocida por la comunidad como la farmacia de mayor confianza y mejor calidad de servicio obtención de resultados óptimos sobre la salud de los pacientes mediante el empleo eficiente y seguro de una farmacoterapia basada en la evidencia”

MISION

Somos una farmacia, miembro de la Cadena Cruz Azul, conformada con un equipo de personas motivadas a dar lo mejor de sí, orientadas a brindar un servicio que satisface a sus clientes, liderando en el sector sur de la Provincia, sustentándose en un sistema de gestión de calidad y el mejoramiento continuo de sus procesos, con criterio de rentabilidad y permanencia en el tiempo, cumpliendo con todo lo que establece la franquicia Cruz Azul en la dispensación de medicamentos a sus usuarios con un potencial humano altamente calificado y capacitado.

POLITICAS

- Apoyo en el rediseño y mejoramiento continuo de los procesos farmacéuticos
- Asesoramiento en la elaboración del petitorio farmacológico de la Institución.
- Dispensación de los medicamentos en forma racional a sus usuarios.
- La mejora continua de nuestra organización a fin de innovar constantemente productos y servicios de alta calidad que promuevan de forma integral la salud de nuestros clientes.
- Satisfacer las expectativas de nuestros clientes y esforzarnos en superarlas.
- El desarrollo de nuestro personal apoyándonos en capacitaciones permanentes orientadas a mejorar sus competencias y enfocadas a las demandas del mercado actual.
- La constante mejora del sistema de calidad que nos permita garantizar procesos eficaces que se desempeñan con calidad y productividad estandarizada, apoyándonos en la tecnología adecuada.

PRINCIPIO CORPORATIVOS

Para la determinación de los principios corporativos que darán soporte a la cultura corporativa de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato, se diseña a continuación una matriz axiológica.

Cuadro. 9 Matriz Axiológica de la Farmacia Cruz Azul Mercado Mayorista de la ciudad de Ambato.

Referencia	Sociedad	Estado	Familia	Clientes	Proveedores	Colaborador	Propietario
Respeto	x	x	x	x	x	x	x
Honestidad	x	x	x	x	x	x	x
Responsabilidad	x	x	x	x		x	x
Ética	x	x	x	x	x	x	x
Eficiencia	x	x	x	x		x	x
Compromiso con colaboradores						x	
Sentido de urgencia.				x			
Trabajo en equipo						x	x
Participación						x	x
Confianza	x	x	x	x	x	x	x
Servicio al cliente				x			

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

Los PRINCIPIOS CORPORATIVOS que darán soporte a la cultura corporativa de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato se resumen en los siguientes:

- **Servicio al Cliente.-** estamos atentos a nuestros clientes y prestos a satisfacer sus demandas manifiestas, con un espíritu de servicio.
- **Trabajo en Equipo.-** trabajamos en equipo en pro de la misión y visión de la farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato,

comprometidos y con sentido de pertenencia.

- ***Honestidad.***- respondemos con honestidad a las necesidades y expectativas de nuestros clientes, siendo oportunos y respetuosos a la lealtad de los mismos.
- ***Ética.***- Nuestro servicio lo entregamos basados en valores morales lo que nos proporciona la confianza de nuestros clientes.
- ***Respeto.***- Respetuosos de las opiniones y sugerencias, así como de las demandas de nuestros clientes.
- ***Responsabilidad.***- responsables a la mejora constante del sistema de salud.
- ***Eficiencia.***- innovamos constantemente los productos para brindar un servicio de alta calidad que promuevan de forma integral la salud de nuestros clientes.
- ***Compromiso con colaboradores.***- el clima laboral incrementa la autoestima y genera actitudes ganadoras para quienes trabajan en la misma.
- ***Sentido de urgencia.***- actuamos con rapidez sin afectar con ello a nuestro trabajo
- ***Participación.***- se fomenta la participación de todos los actores de la organización en los diferentes procesos para así lograr un compromiso con responsabilidad.
- ***Código de Conducta.***- creemos que un alto nivel de honestidad, justicia y transparencia fomentan las relaciones interpersonales y simultáneas facilitando el cumplimiento de las leyes.

- **Confianza.-** se genera un ambiente de confianza y respeto mutuo aprendiendo a escuchar la opinión de los demás y estamos dispuestos a compartir igualmente nuestras ideas.

6.7.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Concluido el análisis estratégico y luego de definir el direccionamiento de la Farmacia, se desarrollará la tercera fase de la propuesta, la cual permitirá conocer la forma ***cómo lo vamos a lograr***. Para ello a continuación se presentan dos cuadros que resumen el trabajo realizado hasta el momento, y posteriormente se describirán los proyectos estratégicos con sus respectivos planes de acción:

MARCO ESTRATEGICO PARA SERVICIO DE LA FARMACIA CRUZ AZUL DEL MERCADO MAYORISTA

Cuadro 10. Marco Estratégico

VISION	MISION	OBJETIVOS GENERALES	ESTRATEGICA	GENERICA	
<p>Convertirnos en una farmacia líder dentro del sector y la Provincia, así como también en la franquicia, brindando un servicio comunitario de calidad que trascienda más allá de la tradicionalidad del negocio. Trabajamos en equipo, de forma productiva y eficiente, mejorando cada día para ser reconocida por la comunidad como la farmacia de mayor confianza y mejor calidad de servicio obtención de resultados óptimos sobre la salud de los pacientes mediante el empleo eficiente y seguro de una farmacoterapia basada en la evidencia”</p>	<p>Somos una farmacia, miembro de la Cadena Cruz Azul, conformada con un equipo de personas motivadas a dar lo mejor de sí, orientadas a brindar un servicio que satisface a sus clientes, liderando en el sector sur de la Provincia, sustentándose en un sistema de gestión de calidad y el mejoramiento continuo de sus procesos, con criterio de rentabilidad y permanencia en el tiempo, cumpliendo con todo lo que establece la franquicia Cruz Azul en la dispensación de medicamentos a sus usuarios con un potencial humano altamente calificado y capacitado.</p>	<p>Convertirse en el mejor servicio de Farmacia en la dispensación y atención de medicamentos.</p>	<p>Rediseño de procesos en la farmacia en cuanto atención al cliente.</p>	<p>Contar con el personal y la tecnología necesaria para la atención y dispensación de medicamentos a nuestros usuarios.</p>	<p>La estrategia a desarrollarse será de “diferenciación” ya que será un servicio especializado y diferenciado en la dispensación de fármacos.</p>

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

PLAN OPERACIONAL PARA EL SERVICIO DE LA FARMACIA CRUZ AZUL DEL MERCADO MAYORISTA

Cuadro 11. Plan operacional

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	COSTO
Contar con un personal altamente capacitado en dispensación de medicamentos.	Lograr que el personal reciba por lo menos 2 cursos de capacitación al año.	Número de capacitaciones.	Realizar alianzas estratégicas con universidades e instituciones de prestigio reconocido para los programas de capacitación.	Propietarios	\$ 540
Lograr una atención de calidad hacia nuestros usuarios y derecho habientes.	Reducir el número de quejas y reclamos por parte de los clientes en un 80% al año.	Número de quejas por mala atención.	Efectuar programas sobre calidad de atención al cliente.	Propietarios	\$ 160
Generar un modelo de organización eficiente de los medicamentos.	Implementar un plan piloto de 3 meses y luego la implementación total.	Tiempo de atención a los clientes.	Contar con el mobiliario y la señalización adecuada y reorganizar la ubicación de los medicamentos en las bandejas.	Propietarios	\$150
Dar a conocer al Servicio de la Farmacia como el mejor Servicio	Realizar 3 campañas masivas al año para el posicionamiento del servicio de Farmacia	Número de campañas	Proyectar una buena imagen de la Farmacia. Conseguir que el mercado tenga conocimiento, opinión y valoración positiva de la Farmacia.	Propietarios	\$ 600 y en func.tipo campaña
Analizar permanentemente el trabajo de la competencia y redefinir horarios de trabajo del personal de ventas.	Incrementar en el 10% el número de clientes provenientes del sector.	Número de clientes	Identificar fortalezas y debilidades de la competencia. Redefinir horarios de atención del personal de ventas.	Propietarios	\$300

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

- **Definición de Proyectos Estratégicos y Formulación de los Planes de Acción**

PROYECTO N° 1						
MEJORAR EL PERFIL PROFESIONAL						
SUBPROYECTO 1.1. EDUCACIÓN CONTINUA AL PERSONAL EN ÁREAS AFINES						
OBJETIVO: Diseñar un plan de capacitación una vez identificadas las necesidades de capacitación que requiere cada funcionario						
META: Lograr que el personal reciba por lo menos 2 cursos de capacitación al año.						
ESTRATEGIA	TIEMPO		RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	COSTO	RECURSOS NECESARIOS
	INICIO	FIN				
a. Seleccionar la Universidad que cuenta con el personal idóneo para dicha capacitación.	2009-04-06	2009-04-08	Listado de universidades probables	Propietarios de la farmacia.	S/. 10	Transporte Teléfono
b. Establecer el contacto con las autoridades correspondientes.	2009-04-09	2009-04-14	Lograr concretar reuniones de trabajo	Propietarios de la farmacia.	S/. 10	Suministros de Oficina
c. Fomentar el convenio interinstitucional.	2009-04-16	2009-04-23	Firma de convenios	Propietarios de la farmacia.	S/. 10	1 Facilitador Material didáctico.
d. Desarrollar el proceso de capacitación.	2009-04-24	2009-05-01	Cursos realizados	Facilitador	S/. 240	Refrigerios

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

Las políticas que servirán de apoyo para la realización de este proyecto serán:

Políticas:

- Brindar atención de calidad al cliente.
- Brindar asesoría farmacéutica oportuna.
- Respeto al cliente.
- Protección al consumidor.
- Uso adecuado del medicamento.

Metodología

En función de un estudio detallado considerando el perfil actual de los profesionales, se diseñarán cursos de educación continua que permitan fortalecer el perfil de los profesionales que atienden en la Farmacia y por ende brindar una mejor atención al cliente.

Cursos tentativos:

1. CURSOS ATENCIÓN FARMACÉUTICA INTEGRAL

Objetivos

- Facilitar al farmacéutico, fundamentalmente en el ámbito comunitario, los elementos teórico-prácticos sobre las últimas corrientes de la profesión farmacéutica en el entorno asistencial, de la promoción de la salud y prevención de la enfermedad.
- Proponer modelos de intervención, técnicas y estrategias para la puesta en marcha de servicios y programas dentro de la profesión farmacéutica.

- Desarrollar la colaboración con los Centros de Salud según las necesidades y prioridades que plantean las enfermedades crónicas de mayor prevalencia.
- Facilitar los conocimientos y medios para la comunicación eficaz con el paciente.

Contenido:

- Módulo 1. ORÍGENES Y FUNDAMENTO DE LA ATENCIÓN FARMACÉUTICA.
- Módulo 2. IMPLANTACIÓN DE LA ATENCIÓN FARMACÉUTICA.
- Módulo 3. ATENCIÓN FARMACÉUTICA EN PROCESOS CRÓNICOS
I: * Diabetes * Hipertensión arterial * Dislipidemias
- Módulo 4. COMUNICACIÓN Y PROCESOS DE LA ATENCIÓN FARMACÉUTICA.
- Módulo 5. ATENCIÓN FARMACÉUTICA EN PROCESOS CRÓNICOS
II: * Asma * Osteoporosis * Artrosis y reumatismo de partes blandas
- Módulo 6. ATENCIÓN FARMACÉUTICA EN SITUACIONES ESPECIALES.
- Módulo 7. LA ATENCIÓN FARMACÉUTICA COMO PROYECTO DE VIABILIDAD.
- Módulo 8. CRITERIOS DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE FÁRMACOS.
- Módulo 9. LEGISLACIÓN Y RESPONSABILIDAD PROFESIONAL

2. FARMACIA CLÍNICA y ATENCIÓN FARMACÉUTICA

Objetivos:

- Adquirir y actualizar todos los conocimientos sobre "FARMACIA CLÍNICA" y "ATENCIÓN FARMACÉUTICA", prestando especial atención a los aspectos de seguimiento farmacoterapéutico, cumplimiento terapéutico, educación sanitaria, organización de la oficina de Farmacia, entre otros, que resultan de gran interés para el nuevo rol que el farmacéutico está asumiendo dentro del sistema sanitario

Contenidos:

- Resumen del contenido: Farmacia clínica. Atención farmacéutica. Cadena terapéutica del medicamento.
- Prospecto y ficha técnica de los medicamentos. Organización de un Servicio de Farmacia hospitalaria. Información de medicamentos. Selección de medicamentos (guías farmacoterapéuticas).
- Dispensación especializada en Farmacia hospitalaria. Nutrición artificial.
- Farmacocinética clínica. Ensayos clínicos. Toxicología clínica. Radiofarmacia. Farmacoeconomía. Reacciones adversas e interacciones de los medicamentos. Farmacovigilancia.
- Normas de utilización de antiinfecciosos.
- Administración de medicamentos en el embarazo y lactancia.
- Administración de medicamentos en el recién nacido, lactante y niño.

- Administración de medicamentos en el paciente mayor. Interpretación de los análisis y pruebas de laboratorio clínico.
- Organización de una Farmacia comunitaria.
- Dispensación de medicamentos. Consulta de indicación farmacéutica. Seguimiento farmacoterapéutico.
- Problemas relacionados con los medicamentos.
- Cumplimiento terapéutico de la prescripción de medicamentos.
- Educación sanitaria desde la perspectiva de la Atención farmacéutica. Gestión y planificación.

PROYECTO N° 1

MEJORAR EL PERFIL PROFESIONAL

SUBPROYECTO 1.2. DISEÑAR EL PERFIL PROFESIONAL PARA NUEVAS CONTRATACIONES

OBJETIVO: Diseñar un perfil idóneo para la atención en la Farmacia.

META: Contar con el documento del perfil profesional idóneo para la atención farmacéutica.

ESTRATEGIA	TIEMPO		RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	COSTO	RECURSOS NECESARIOS
	INICIO	INICIO				
a. Identificar las funciones que se realizan en la farmacia	2009-04-07	2009-04-08	Hoja de Trabajo	Propietarios de la farmacia.	\$ 50	Horas/trabajo
b. Buscar lineamientos que se acoplen a la atención farmacéutica.	2009-04-09	2009-04-12	Manual de Funciones	Propietarios de la farmacia.	\$ 50	Horas/Trabajo
c. Realizar una convocatoria en los medios de comunicación de acuerdo a un perfil.	Cuando sea necesario en función del Inc.Vtas	Cuando sea necesario en función del Inc.Vtas	Publicación en la prensa	Propietarios de la farmacia.	\$ 15	Espacio en prensa.
d. Evaluar a los aspirantes			Formulario de Evaluac. de puestos	Propietarios de la Farmacia.		
e. Contratar la mejor opción			Contrato firmado			

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

Las políticas que servirán de apoyo para la realización de este proyecto serán:

Políticas:

- Brindar atención de calidad al cliente.
- Brindar asesoría farmacéutica oportuna.
- Respeto al cliente.
- Protección al consumidor.
- Uso adecuado del medicamento.

Metodología

En función de un estudio detallado considerando el perfil actual de los profesionales, se diseñará un perfil idóneo y profesional acorde a las funciones de la farmacia.

Perfil Propuesto:

TÍTULO PROFESIONAL DE FARMACIA

- Conocimiento y comprensión de la información esencial asociada a la profesión de Farmacia, incluyendo las ciencias (y tecnología relacionada en su caso) naturales biomédicas, farmacéuticas, sociales, del comportamiento y de la farmacia administrativa, ciencias de la farmacia clínica y práctica farmacéutica.
- Preparación de la forma farmacéutica de los medicamentos.
- Fabricación y control de medicamentos.
- Análisis y control de calidad de medicamentos.
- Almacenamiento, conservación y distribución de medicamentos al por mayor.

- Preparación, control, almacenamiento y distribución de medicamentos en farmacias abiertas al público y hospitales.
- Difusión de información sobre medicamentos.
- Satisfacer las necesidades de los pacientes a nivel del medicamento, de forma directa (clínica, dispensación) o indirecta analítica, tecnológica, logística, reguladora), con el objetivo de obtener resultados óptimos.

Funciones

- Gestionar y administrar una botica o farmacia, controlando la recepción, almacenamiento y reposición de productos y materiales farmacéuticos.
- Atender al público, recepcionando sus órdenes de compras y consultas, suministrándoles los medicamentos y productos farmacéuticos de acuerdo a las indicaciones médicas.
- Realizar preparaciones de fórmulas magistrales, oficinales, cosméticos y productos galénicos bajo la supervisión del químico-farmacéutico.

PROYECTO N° 2

BUZON DE QUEJAS ENFOCADO A MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN FARMACEUTICA

OBJETIVO: Diseñar estrategias del manejo de un buzón de quejas con la finalidad de mejorar la atención farmacéutica.

META: Reducir el número de quejas y reclamos por mala dispensación en un 80% al año.

ESTRATEGIA	TIEMPO		RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	COSTO	RECURSOS NECESARIOS
	INICIO	FIN				
<p>a. Establecer un buzón de quejas</p> <p>b. Revisar el buzón de quejas.</p> <p>c. Diseñar estrategias para mejorar la atención al cliente.</p> <p>d. Involucrar a todos los funcionarios en el proceso de cambio.</p>	<p>2009-04-25</p> <p>Todos los días sábados.</p> <p>Todos los días lunes de cada mes</p> <p>Todos los días del año</p>	<p>2009-05-01</p> <p>Todos los martes de cada mes</p> <p>Todos los días del año</p>	<p>Buzón colocado</p> <p>Determinación del grado de Insatisfacción del cliente</p> <p>Diseño de planes operativos.</p> <p>Aceptación y participación del 100% de los empleados.</p>	<p>Propietarios de la farmacia.</p> <p>Propietarios de la farmacia.</p> <p>Propietarios de la farmacia.</p> <p>Propietarios de la farmacia</p>	<p>\$150</p> <p>\$ 10</p>	<p>Buzón de quejas</p> <p>Suministros de Oficina</p>

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

Las políticas que servirán de apoyo para la realización de este proyecto serán:

Políticas:

- Brindar atención de calidad al cliente.
- Brindar asesoría farmacéutica oportuna.
- Respeto al cliente.
- Protección al consumidor.
- Calidez y seguridad en la cadena de medicamento.
- Aseguramiento de cumplimiento de compromisos contractuales.
- Uso adecuado del medicamento.

Metodología

Generar un espacio que permita el implementación de un buzón de quejas, en la cual los clientes puedan expresar sus opiniones que serán analizadas cada fin de semana con la finalidad operativizarlas y mejorar la atención al cliente.

PROYECTO N° 3

MODELO DE ORGANIZACIÓN EFICIENTE DE LOS MEDICAMENTOS

a. OBJETIVO: Generar un modelo de organización eficiente de los medicamentos

- **META:** Implementación de un plan piloto de 3 meses y luego la implementación total para agilizar el proceso de atención en la entrega de los medicamentos.

ESTRATEGIA	TIEMPO		RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	COSTO	RECURSOS NECESARIOS
	INICIO	FIN				
a. Contar con el mobiliario y la señalización adecuada.	11-05-2009	15-05-2009	Disponibilidad de Mobiliario y señalización.	Propietarios de la Farmacia	\$50	Rótulos
b. Reorganizar la ubicación de los medicamentos en las bandejas.	18-05-2009	21-05-2009	Disminución del tiempo en el proceso de despacho de medicamentos.	Vendedores	\$100	Horas /trabajo

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

Las políticas que servirán de apoyo para la realización de este proyecto serán:

Políticas:

- Brindar atención de calidad al cliente.
- Brindar asesoría farmacéutica oportuna.
- Respeto al cliente.
- Protección al consumidor.
- Calidez y seguridad en la cadena de medicamento.
- Aseguramiento de cumplimiento de compromisos contractuales.
- Uso adecuado del medicamento.

Propuesta

Las medicinas estarán organizadas en forma alfanumérica y de acuerdo al laboratorio y al tipo de medicamento como se detalla a continuación:

- ✓ El número corresponderá a la percha en donde se encuentran los medicamentos.
- ✓ La letra corresponderá a la bandeja y laboratorio, las mismas que estarán ordenadas en forma alfabética.
- ✓ Los medicamentos que necesitan refrigeración estarán almacenados en una nevera la misma que contará con un termómetro ambiental para controlar la temperatura de acuerdo a los requerimientos.
- ✓ Los psicotrópicos estarán almacenados en forma separada de los demás medicamentos, en un botiquín bajo llave, por ser medicamentos de uso delicado.

- ✓ Todo lo relacionado con inyecciones estará almacenado en una vitrina en orden alfabético.

Para el expendio de los medicamentos se ingresará el nombre del producto solicitado en el sistema y se revisará el stock y su ubicación en las respectivas perchas.

FOTO N° 4



Foto de la organización de la percha.
RUALES, María (Farmacia Cruz Azul Mercado Mayorista)

FOTO N° 5



Foto de la organización de las bandejas de acuerdo al laboratorio.
RUALES, María (Farmacia Cruz Azul Mercado Mayorista)

FOTO N° 6



Foto de vitrina en donde se almacenan las inyecciones.
RUALES, María (Farmacia Cruz Azul Mercado Mayorista)

PROYECTO N° 4

MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN EMPRESARIAL A TRAVES DE LA COMUNICACION

OBJETIVO: Dar a conocer al Servicio de la Farmacia como el mejor Servicio.

META: Realizar 3 campañas masivas al año para el posicionamiento del servicio de Farmacia.

ESTRATEGIA	TIEMPO		RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	COSTO	RECURSOS NECESARIOS
	INICIO	FIN				
<u>a.</u> Definición de los objetivos de comunicación.	2009-05-04	2009-05-05	Transformar la imagen actual de la empresa en la imagen ideal para cada segmento. Elección de los medios y mensajes que mejor se adapten a la consecución de los objetivos. Cronograma de actuación.	Comisión	\$50	Horas / Trabajo
<u>b.</u> Definición de la estrategia de medios y mensajes.	2009-05-06	2009-05-09		Comisión	\$100	Horas / Trabajo
<u>c.</u> Definición de un calendario de actuación.	2009-05-11	2009-05-18		Comisión	\$50	Horas / Trabajo

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

Las políticas que servirán de apoyo para la realización de este proyecto serán:

Políticas:

- Brindar atención de calidad al cliente.
- Brindar asesoría farmacéutica oportuna.
- Respeto al cliente.
- Protección al consumidor.
- Calidez y seguridad en la cadena de medicamento.
- Aseguramiento de cumplimiento de compromisos contractuales.
- Uso adecuado del medicamento.
- Mecanismo de vigilancia y control adecuados de promoción de los medicamentos.

Metodología

Proyectar una buena imagen de la Farmacia. Conseguir que el mercado tenga conocimiento, opinión y valoración positiva de la Farmacia.

PROYECTO N°5

ANALISIS PERMANENTE DE LA COMPETENCIA

OBJETIVOS: Analizar permanentemente el trabajo de la competencia.
 Redefinir horarios de trabajo del personal de ventas.

META: Incrementar en el 10% el número de clientes provenientes del sector.

ESTRATEGIA	TIEMPO		RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	COSTO	RECURSOS NECESARIOS
	INICIO	FIN				
a. Analizar a la competencia en función de la ubicación.	Una vez al mes.		Identificación de la competencia.	Propietarios de la Farmacia	\$300	Horas trabajo Suministros de Oficina
b. Identificar fortalezas y debilidades de la competencia.	Una vez al mes.		Documento de diagnóstico.			
c. Definir estrategias competitivas	Una vez al mes.		Formulación de estrategias competitivas.			
d. Redefinir los horarios de atención del personal de ventas.	06-04-2009	07-04-2009	Horarios redefinidos			

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

Las políticas que servirán de apoyo para la realización de este proyecto serán:

Políticas:

- Brindar atención de calidad al cliente.
- Brindar asesoría farmacéutica oportuna.
- Respeto al cliente.
- Protección al consumidor.
- Calidez y seguridad en la cadena de medicamento.
- Aseguramiento de cumplimiento de compromisos contractuales.
- Uso adecuado del medicamento.
- Mecanismo de vigilancia y control adecuados de promoción de los medicamentos.
- Mecanismos de negociación y compra de medicamentos con transparencia.

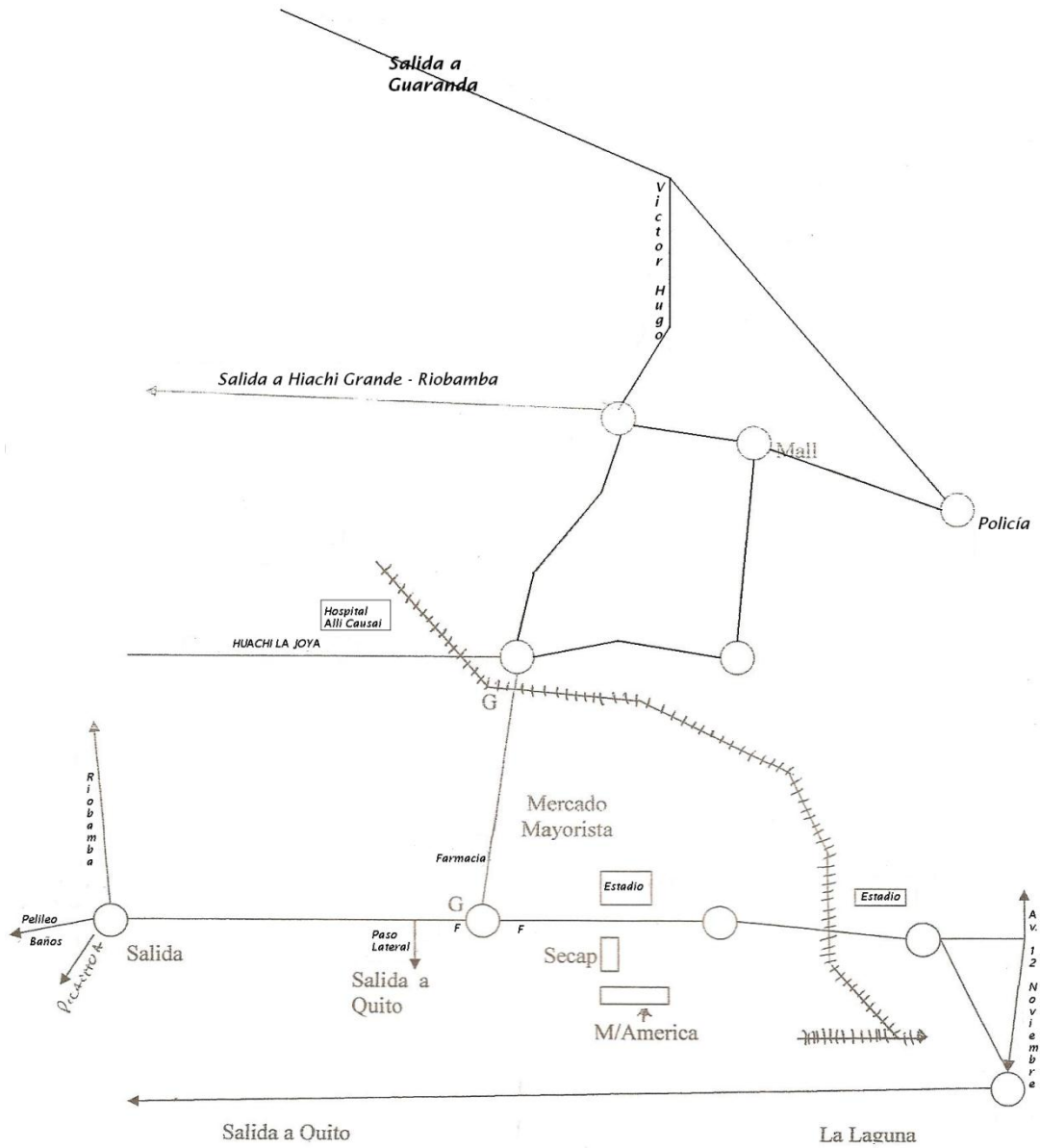
Metodología

Mantener focalizado el trabajo de la competencia en función de la ubicación a fin de diseñar estrategias que permitan el posicionamiento de la Farmacia.

Redefinir horarios de atención del personal de ventas a fin de cubrir el requerimiento de los clientes.

Propuesta

UBICACIÓN



Ubicación de la Farmacia
Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008)

Focalización de la competencia

NOMBRE DE FARMACIAS CERCANAS Y A QUÉ DISTANCIA

Nº	COMPETIDORES	DISTANCIA
1	Farmacia Su Salud	A una cuadra y media
2	Farmacia de Especialidades	A una cuadra

FOTO N° 7



Foto Farmacia su Salud (competencia)
RUALES, María Elisa (Farmacia Cruz Azul Mercado Mayorista)

FOTO N° 8



Foto Farmacia de Especialidades (competencia, no tiene ubicado ningún letrero que identifique el nombre del negocio)
RUALES, María Elisa (Sector Mercado Mayorista)

Planificación de Horarios

El personal de atención al cliente con el que cuenta actualmente la Farmacia Cruz Azul del mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato se detalla a continuación:

COLABORADORES FARMACIA	
Correa Astudillo Piedad Carmela	Auxiliar de Enfermería
González Pico Sagrario de Lourdes	Auxiliar de Enfermería
Sánchez Correa María Cristina	Auxiliar de Enfermería
Sánchez Giraud Edison Enrique	Auxiliar de Enfermería
Vera Fauna Coral	Auxiliar de Enfermería
Viteri Mackliff Lorenzo Gustavo	Auxiliar de Enfermería

Elaborado por: RUALES, María Elisa

Se propone el siguiente horario de rotación del personal de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato para la prestación de un mejor servicio hacia los clientes:

HORARIO DE ROTACION DEL PERSONAL

Elizabeth Aguilar
(37:30 Hrs)

HORAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
07h30 Entrada 14h30 Salida	Elizabeth (7hrs)	Elizabeth 07h30 15h30 (8hrs)	Sagrario	Sagrario (libre)	Elizabeth (7hrs)	Elizabeth 07h30 15h30 (8hrs)	Sagrario (libre)
14h00 Entrada 21h30 Salida	Fauna		Elizabeth (7:30Hrs)		Sagrario	(libre)	(libre)

NOTA: Horas señaladas con paréntesis son las horas que se trabajan en ese turno

Fauna Coral Vera
(34 Hrs)

HORAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
07h30 Entrada 14h30 Salida	Elizabeth	Elizabeth Fauna 10h00	Libre	Sagrario	Elizabeth	(libre)	Sagrario 7h30 14h30
14h00 Entrada 21h30 Salida	Fauna (7h30hrs)	A 17h00 (7h00)	Libre	Fauna (7hrs)	Sagrario Fauna (7:30hrs)	(libre)	Fauna 16h30 21h30 (5hrs)

NOTA: Horas señaladas con paréntesis son las horas que se trabajan en ese turno.
Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

Sagrario González
(36 Hrs)

HORAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
07h30 Entrada 14h30 Salida	Elizabeth	Elizabeth	Sagrario (7hrs)	Sagrario (7hrs)	Elizabeth	Elizabeth	Sagrario (7hrs)
14h00 Entrada 21h30 Salida	Fauna	Sagrario Fauna (7:30hrs)	Elizabeth		Sagrario Fauna (7:30hrs)		

NOTA: Horas señaladas con paréntesis son las horas que se trabajan en ese turno.
Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

El Sr. Edison Sánchez y la Sra. Carmela Correa continuarán laborando en forma conjunta al igual que el Sr. Gustavo Viteri y la Sra. Cristina Sánchez, en horario continuo. Las parejas mencionadas laborarán en la farmacia en forma alternada de manera que trabajan un día y al siguiente descansan.

- **Cronograma de realización de estrategias.**

Proyecto /Estrategia	ABRIL					MAYO			
Proyecto 1.1.									
a. Seleccionar la Universidad que cuenta con el personal idóneo para dicha capacitación.		■							
b. Establecer el contacto con las autoridades correspondientes.			■	■					
c. Fomentar el convenio interinstitucional.				■	■				
d. Desarrollar el proceso de capacitación.					■	■			
Proyecto 1.2.									
a. Identificar las funciones que se realizan en la farmacia		■							
b. Buscar lineamientos que se acoplen a la atención farmacéutica.			■	■					
c. Realizar una convocatoria en los medios de comunicación de acuerdo a un perfil.									
d. Evaluar a los aspirantes									
e. Contratar la mejor opción									
Proyecto 2.									
a. Establecer un buzón de quejas					■	■	■	■	
b. Revisar el buzón de quejas			■	■		■	■	■	
c. Diseñar estrategias para mejorar la atención al cliente.			■	■	■	■	■	■	
d. Involucrar a todos los funcionarios en el proceso de cambio					■	■	■	■	
Proyecto 3.									
a. Contar con el mobiliario y la señalización adecuada.								■	■
b. Reorganizar la ubicación de los medicamentos en las bandejas.									■
Proyecto 4.									
a. Definir los objetivos de comunicación.							■		
b. Definir la estrategia de medios y mensajes.								■	
c. Definir un calendario de actualización.								■	■
Proyecto 5.									
a. Analizar a la competencia en función de la ubicación.									
b. Identificar fortalezas y debilidades de la competencia.									
c. Definir estrategias competitivas		■							
e. Redefinir los horarios de atención del personal de ventas.									

Elaborado por: RUALES, María Elisa (2008).

6.7 Administración

Criterios organizativos

La organización de la Farmacia Cruz Azul del Mercado Mayorista es pequeña en virtud de que cuenta con los propietarios y los dependientes de la farmacia, quienes son los responsables de todo el desempeño de la farmacia.

6.8. Previsión de la Evaluación

Criterios de evaluación

Para la evaluación se aplicarán los indicadores que a continuación se detallan:

EFICIENCIA

Metas alcanzadas

Recursos utilizados

Por cada subproyecto se debe medir en función de las metas propuestas la eficiencia del subproyecto.

EFICACIA

Metas alcanzadas

Metas planeadas

De igual manera mediar la eficiencia de lo propuesto sobre lo que se ha conseguido en función de las metas y la satisfacción del cliente

IMPACTO

Nº de quejas o reclamos resueltos

Nº de quejas o reclamos recibidos

Con la implementación del buzón de quejas se podrá medir el grado de satisfacción de clientes.

Tiempo de espera en la dispensación

Total de tiempo de atención

Considerar la satisfacción del cliente como componente esencial de la calidad de atención a los mismos.

ACTIVIDAD

Nº de actividades ejecutadas

Nº de actividades planeadas

PROMEDIO DE RECETAS

Nº de Rp. despachadas

CANTIDAD PROMEDIO DE RECETAS DIARIAS

La Farmacia Cruz Azul del mercado Mayorista despacha alrededor de 12 recetas diarias.

BIBLIOGRAFÍA

- **DAVID**, Fred R. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- **GARCIA**, Ramón (1964) Pequeño Larousse Ilustrado. Ediciones Larousse Argentina.
- **GOODSTEIN**, Nolan y Pfeiffer. (1998). Planificación Estratégica Aplicada. Edit. Mac Graw-Hill.
- **GUÍZAR**, Rafael. (2008). Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones. Edit. Mac Graw-Hill.
- **HILL**, Charles W. y Gareth Jones. (2005). Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado. Edit. Mac Graw-Hill.
- **TOMAS** y **TELLO**, Ma. Elena. (1993). “Planeación Interactiva. Nueva Estrategia para el Logro Empresarial.
- **MINTZBERG**, Henry. (1993). El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. Edit. Prentice Hall, Inc.
- **ROSENBERG** J.M. (1998). Diccionario de Administración y Finanzas. Edit. Océano Grupo Editorial.
- **SERNA**, Humberto. (1994). Planeación y Gestión Estratégica. Edit. Legis Editores S.A.
- **STEINER**, George A. (1985). Planeación Estratégica Lo que todo Director debe Saber. Edit. Continental S.A..
- **THOMPSON**, Arthur y Struckland, A.J. (2001). Administración Estratégica Conceptos y Casos. Edit. Mac Graw-Hill.
- **WELSCH**, Hilton, Gordon y Rivera. (2005). Presupuestos, Planificación y Control. Edit. Prentice Hall, Inc.

- **ZEITHAML**, Valarie A. y Bitner Mary Jo. (2002). Marketing de Servicios, Un Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa. Mac Graw-Hill.
- **Di Michele Lurillo** (miurillo@sealcoconsultores.com). 2006-2007
- [.http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr38.htm](http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr38.htm)

Anexos

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Encuesta aplicada a los clientes de la Farmacia Cruz Azul

Objetivo: Identificar las fortalezas y debilidades de la Farmacia en cuanto a la atención percibida

Datos Personales

Sexo : 1. Hombre Mujer

Intervalo en años

Edad : (exacta) _____ años

1. La atención recibida la califica como:

Cortes _____ Descortés _____

2. La provisión y entrega de los medicamentos se lo realizo de una manera:

Oportuna _____ Inoportuna _____ No existe _____

3. Los medicamentos entregados se encuentran caducado

Si _____ No _____

4. El medicamento solicitado se encontraba en stock

Existe _____ No existe _____

5. El precio del medicamento en relación con otras farmacias es:

Barato _____ Caro _____

6. La asesoría brindada por el farmacéutico fue

Adecuada _____ Inadecuada _____ No existe _____

7. Acude a la farmacia por:

Ubicación _____ Precios _____ Atención _____

Asesoría Farmacéutica _____ Otro, Cuál? _____

Encuesta aplicada a los Propietarios y Empleados de la Farmacia Cruz Azul

Objetivo: Identificar las fortalezas y debilidades de la Farmacia en cuanto a la atención percibida

Datos Personales

Sexo : 1. Hombre Mujer

Intervalo en años

Edad : (exacta) _____ años

1. La atención que brinda la califica como:
Cortes _____ Descortés _____
2. La provisión y entrega de los medicamentos lo realiza de una manera:
Oportuna _____ Inoportuna _____ No existe _____
3. Los medicamentos entregados se encuentran caducado
Si _____ No _____
4. El medicamento solicitado se encontraba en stock
Existe _____ No existe _____
5. El precio del medicamento en relación con otras farmacias es:
Barato _____ Caro _____
6. La asesoría brindada por el farmacéutico fue
Adecuada _____ Inadecuada _____ No existe _____
7. Considera que los clientes acude a la farmacia por:
Ubicación _____ Precios _____ Atención _____
Asesoría Farmacéutica _____ Otro, Cuál? _____
8. Cuenta con sistema computarizado para la atención al cliente
Si _____ No _____
9. Este sistema permite:
Informa fechas de Caducidad _____ reporta stock mínimos _____
Información del medicamento _____ Información Stock de otras
Farmacias _____ Otras, Cuál? _____

GUIA DE ENTREVISTA

Aplicada a los Propietarios de la Farmacia Cruz Azul

Objetivo: Identificar las fortalezas y debilidades de la Farmacia en cuanto a la atención percibida.

1. ¿De qué manera se realiza la provisión de medicamentos?
2. ¿Cuál es la herramienta que permite controlar el stock y caducidad de los productos?
3. ¿Cómo califica la atención que se brinda?
4. ¿Qué servicios se ofertan a los clientes?
5. ¿En relación a las otras farmacias cómo valora el precio?
6. ¿Cuáles son sus proveedores y de qué manera realiza los pagos?
7. ¿Cuáles son los problemas que ha detectado en la farmacia?
8. ¿Cuáles son las áreas críticas de la Farmacia?

GUIA DE OBSERVACIÓN

Aplicada a Los Servicios de la Farmacia Cruz Azul

Objetivo: Identificar las fortalezas y debilidades de la Farmacia en cuanto a la atención percibida

CATEGORÍA	VALORACIÓN	
	Adecuada	Inadecuada
Calidad de Servicio brindada por el farmacéutico		
Abastecimiento de medicamentos		
El sistema que se utiliza para identificar lo solicitado		
Los procesos se apoyan de tecnología		
Se brinda atención personalizada		
Los precios en comparación con otras farmacias		

AUDITORIA GERENCIAL - PREGUNTAS CLAVES

¿TODO EL PERSONAL CONOCE CON CLARIDAD SUS FUNCIONES?

¿TODO EL PERSONAL CONOCE CON CLARIDAD SUS RESPONSABILIDADES?

¿TODO EL PERSONAL CONOCE CON CLARIDAD EL METODO PARA REALIZAR SUS TAREAS?

¿LA ESTRUCTURA FACILITA LA INICIATIVA DEL PERSONAL?

¿LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FAVORECE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES E INSTITUCIONALES?

¿LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ES ADECUADA A LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES?

¿ESTAN AGRUPADAS EN FORMA ADECUADA LAS ACTIVIDADES POR AFINIDAD?

¿LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FAVORECE LA COORDINACIÓN ENTRE LAS FUNCIONES DE LA FARMACIA?

¿LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ES FLEXIBLE? ¿SE ADAPTA A NUEVAS CIRCUNSTANCIAS?

¿LA ESTRUCTURA TIENE CAPACIDAD PARA RESPONDER A CAMBIOS INTERNOS Y EXTERNOS?

¿SON CLAROS LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES?

¿SE HA ANALIZADO LA CULTURA CORPORATIVA?

¿SE CONOCEN LOS VALORES Y CREENCIAS QUE REGULAN LA VIDA ORGANIZACIONAL?

¿SE CONOCE A LA COMPETENCIA, SU CAPACIDAD, OBJETIVOS Y

ESTRATEGIAS?

¿LA FARMACIA OBSERVA y PRONOSTICA LAS TENDENCIAS RELEVANTES EN EL ENTORNO ECONOMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO, GEOGRAFICO, DEMOGRAFICO, POLÍTICO Y LEGAL?

¿LA FARMACIA ANALIZA Y ANTICIPA LAS NECESIDADES DE LOS PRINCIPALES CLIENTES, PROVEEDORES, DISTRIBUIDORES, ACREEDORES, PROPIETARIOS Y EMPLEADOS?

¿HAY CLARIDAD CON RESPECTO A LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA?

¿LACOMPAÑIA TIENE UNA VISION DEFINIDA Y DIVULGADA?

¿LA FARMACIA HA DEFINIDO SU MISION EN FORMA EXPLÍCITA?

¿LA FARMACIA HA PRECISADO OBJETIVOS Y ESTRATEGICOS GLOBALES?

¿LA FARMACIA HA ESTABLECIDO OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS, FUNCIONALES?

¿SE HAN DEFINIDO METAS, POLÍTICAS y PLANES DE ACCIÓN EN FARMACIA?

¿SE HAN DEFINIDO INDICADORES DE GESTION?

¿LA FARMACIA MANEJA SISTEMAS DE CONTROL DE GESTION?

¿LA FARMACIA MANEJA SISTEMAS DE CONTROL OPERATIVOS?

¿LA ORGANIZACION TIENE SISTEMAS EFICIENTES Y EFECTIVOS CONTROL FINANCIERO, DE VENTAS, INVENTARIOS, GASTOS, CALIDAD Y GERENCIALES?

¿LA INFORMACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑOES EXACTA, OPORTUNA, OBJETIVA Y CLARA?

¿SEHAN ESTABLECIDO NÓRMAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO?

¿LAS MEDIDAS CORRECTIVAS QUE SE DEBEN TOMAR CON RESPECTO A UN DESEMPEÑO INADECUADO, SE RETROALIMENTAN

EN FORMA EFICIENTE Y EFECTIVA?

¿EL CONTROL SE ADECUA A LA REALIDAD ORGANIZACIONAL?

¿LOS SISTEMAS DE CONTROL SON FLEXIBLES?

¿SE TIENE UN SISTEMA DE CONTROL ASISTIDO POR COMPUTADOR?

¿SE UTILIZA UN PROCESO PARA LA SELECCION DEL PERSONAL?

¿EXISTE UN PROCESO DE INDUCCION DEL PERSONAL?

¿EL PERSONAL DE LA EMPRESA ESTA ALTAMENTE MOTIVADO?

¿LOS EMPLEADOS PUEDEN SATISFACER SUS NECESIDADES INDIVIDUALES EN LA FARMACIA?

¿SE OFRECE CAPACITACION AL EMPLEADO?

¿ES ALTA LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJO?

¿LA ORGANIZACIÓN OFRECE SISTEMAS DE INCENTIVOS Y SANCIONES?

¿SON BAJAS LAS TASAS DE AUSENTISMO-EN LA FARMACIA?

¿LA EMPRESA CUENTA CON UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

¿LA ORGANIZACION CUENTA CON UN CODIGO DE ETICA?

¿SE PROMUEVE AL EMPLEADO DENTRO DE LA COMPAÑIA?

¿SON ADECUADAS LAS CONDICIONES FISICAS DEL AMBITO EN EL CUAL SE DESEMPEÑA EL EMPLEADO?

¿EXISTE UN SISTEMA ADECUADO DE DESCRIPCION DE FUNCIONES?

¿LA EMPRESA TIENE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SALARIOS?

¿SE HAN ESTABLECIDO PROCEDIMIENTOS PARA PRESENTAR RECLAMOS Y QUEJAS?

¿SE HAN DEFINIDO POLÍTICAS DISCIPLINARIAS EN LA ORGANIZACIÓN?

¿EXISTE UNA CLARA DEFINICION DE FUNCIONES?

¿LA TOMA DE DECISIONES ES AGIL Y OPORTUNA?

¿EL PROCESO DE COORDINACION ES EFICIENTE Y EFECTIVO?

¿EXISTEN MECANISMOS PARA REALIZAR EL CONTROL DE GESTION?

¿EXISTE UN PROCESO DE DELEGACION O EN CAMBIO ES UNA ORGANIZACION CENTRALIZADA?

¿CUALES SON LOS NIVELES DE EMPODERAMIENTO (EMPOWERMENT)?

¿ESTAN DEFINIDOS LOS NIVELES DE RESPONSABILIDAD?

¿EL PROCESO DE COMUNICACION ES EFICIENTE Y EFECTIVO?

¿ESTA FLUYE AGILMENTE DE ARRIBA ABAJO Y VICEVERSA?

¿LA GERENCIA UTILIZA UN ESTILO PARTICIPATIVO?

¿SE REALIZA UN CONTROL DE LA CALIDAD EN FORMA EFICIENTE Y EFECTIVA?

¿CUALES SON LOS COSTOS DE PREVENCION, APRECIACION, FALLAS INTERNASY EXTERNAS?

¿EXISTE UN PROCESO DE CALIDAD EN SU EMPRESA? ¿ESTA DEFINIDA LA ESTRATEGIA DE CALIDAD? ¿ESTAN DEFINIDOS LOS ESTANDARES DE CALIDAD?

¿EXISTE UN SISTEMA PARA DETERMINAR LOS COSTOS DE LA NO

CALIDAD?

¿HAY UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LA CALIDAD, CLARAMENTE INSTITUIDA?

¿ESTA INVOLUCRADA LA ALTA GERENCIA EN LOS PROCESOS DE CALIDAD, LO HACE ACTIVA Y PERSISTENTEMENTE?

¿CÓMO LE AFECTA A LA FARMACIA LA LEY DE IMPORTACIONES IMPUESTA POR EL GOBIERNO?

¿DE QUÉ MANERA LE AFECTA A LA FARMACIA EL PROBLEMA DEL VOLCAN TUNGURAHUA?

¿EXISTE MEDIOS DE TRANORTE QUE FACILITEN A LA COMUNIDAD ACERCARSE A LA FARMACIA?