



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE BOTICAS Y FARMACIAS

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS
DE LA FARMACIA CRUZ AZUL UBICADA EN EL D.M. QUITO,
PARROQUIA CARCELÉN, SECTOR CARCELÉN BEV, A TRAVÉS DE LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS EN EL ÁREA DE
CUARENTENA DURANTE EL PERIODO ABRIL _ SEPTIEMBRE 2014.

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Tecnóloga en
Administración de Boticas y Farmacias.

Autora: Leydi Omayra Cribán Suárez

Tutor: Dra. Cecilia Dávila Portugal Msc

Quito, 27 de Octubre de 2014

DECLARATORIA

Declaro que este proyecto de investigación es original y auténtico, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales vigentes que protegen los derechos de autor. Las ideas, resultados y conclusiones a las que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Leydi Omayra Cribán Suárez

CC 171698126-9

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Leydi Omayra Cribán Suárez, alumna de la Escuela de Salud Carrera Administración de Boticas y Farmacias, libre y voluntariamente cedo los derechos de autor de mi investigación a favor del Instituto Tecnológico Superior "Cordillera".

Leydi Omayra Cribán Suárez

CC 171698126-9

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a mi Dios, por ser el más fiel de mis amigos y por estar junto a mí iluminando mi vida. Agradezco a toda mi amada familia por su comprensión, paciencia y apoyo constantes. Agradezco a mi tutor y lector de tesis por el valioso apoyo profesional y humano que me brindaron durante el desarrollo de esta investigación.

DEDICATORIA

Con todo mi amor y cariño dedico este trabajo
a mi esposo por estar junto a mí en los momentos
difíciles y a mis preciosas hijas por ser mi motivación.

Siempre los llevo en mi mente y corazón.

ÍNDICE GENERAL

Capítulo I	1
1.01 Contexto	1
1.02 Justificación	15
1.02.01 Planes de reducción de costos.....	16
1.02.02 Políticas de recursos humanos	17
1.02.03 Optimización de procesos	17
1.02.04 Beneficiarios del proyecto.....	21
1.03 Definición del problema central.....	23
1.03.01 Análisis de la matriz de fuerzas T.....	25
Capítulo II	34
2.01 Mapeo de involucrados	34
2.01.01 Papeles e interés de los involucrados	38
2.01.02 Matriz para la valoración de involucrados	40
2.02 Matriz de análisis de involucrados	43
2.02.01 Análisis de involucrados	45
Capítulo III	48
3.01 Árbol de problemas	48
3.01.01 Proceso de elaboración del árbol de problemas	48
3.01.02 Análisis de causas y efectos del problema.....	52
3.02 Árbol de objetivos.....	55
3.02.01 Proceso de elaboración del árbol de objetivos	55
3.02.02 El fin	56
3.02.03 El propósito	56
3.02.04 Los componentes	56
3.02.05 Las actividades.....	56

3.03	Análisis de objetivos	58
3.03.01	Objetivos de resultados	58
3.03.02	Objetivos de propósito	59
3.03.03	Objetivos para generar la finalidad	59
3.03.04	La finalidad	60
3.03.05	Cadena de medios fines.....	60
Capítulo IV	62
4.01	Matriz de análisis de alternativas	62
4.01.01	Proceso de análisis de alternativas.....	62
4.01.02	Análisis de las alternativas	64
4.02	Matriz de análisis de impacto de los objetivos.....	66
4.02.01	Análisis del impacto de los objetivos.....	68
4.02.02	Diagrama de estrategias	70
4.03	Matriz de marco lógico	72
4.03.01	Finalidad del proyecto.....	72
4.03.02	Propósito del proyecto.....	82
4.03.03	Componentes del proyecto.....	73
4.03.04	Actividades del proyecto.....	73
4.03.05	Indicadores del proyecto	73
4.03.06	Medios de verificación del proyecto	74
4.03.07	Supuestos del proyecto.....	74
Capítulo V	79
5.01	Antecedentes de la herramienta metodológica.....	79
5.01.01	¿Qué es un manual administrativo?.....	79
5.01.02	¿Qué es un proceso?.....	79
5.01.03	¿Qué son procedimientos?	80
5.01.04	Manual de procesos y procedimientos.....	80
5.01.05	Características de un proceso	81
5.01.06	Características de un procedimiento	81
5.01.07	Recursos.....	81

5.01.08	Valor agregado	82
5.01.09	Tarea.....	82
5.01.10	Cliente.....	82
5.01.11	Cliente interno	82
5.01.12	Cliente externo	82
5.01.13	Diagrama de flujo	83
5.01.14	Proceso clave.....	83
5.01.15	Calidad	83
5.01.16	Control de calidad	83
5.01.17	Alcance.....	84
5.01.18	Finalidad del procedimiento.....	84
5.01.19	Políticas y lineamientos	84
5.01.20	Antecedentes de la gestión por procesos.....	84
5.02	Justificación de la gestión por procesos	85
5.03	Descripción de la herramienta que propone como solución	87
5.04	Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.....	88
5.04.01	Conformación del manual	88
Capítulo VI	89
6.01	Recursos de la investigación	89
6.02	Presupuesto	91
6.03	Cronograma.....	92
Conclusiones	93
Recomendaciones	95
Bibliografía	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Mapa Político del Ecuador.....	4
Figura 2	Plan SENPLADES	5
Figura 3	Administración Zonal La Delicia.....	8
Figura 4	Mapa del sector de Carcelén Bev.....	9
Figura 5	Farmacia Cruz Azul.....	10
Figura 6	Matriz FODA	18
Figura 7	Matriz del problema central T.....	24
Figura 8	Fuerzas Impulsoras.....	26
Figura 9	Fuerzas Restrictivas.....	27
Figura 10	Situación deseada.....	28
Figura 11	Mapeo de involucrados	36
Figura 12	Matriz de grupos de interés	37
Figura 13	Matriz para la valoración de involucrados.....	41
Figura 14	Descripción gráfica del análisis de involucrados	47
Figura 15	Causas del árbol de problemas	49
Figura 16	Efectos del árbol de problemas	50
Figura 17	Árbol de problemas	51
Figura 18	Árbol de objetivos	57
Figura 19	Cadena de medios - fines.....	61
Figura 20	Diagrama de estrategias	71
Figura 21	Recursos	89
Figura 22	Cronograma.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de análisis de involucrados.....	44
Tabla 2 Matriz de análisis de alternativas.....	63
Tabla 3 Matriz de análisis del impacto de los objetivos	67
Tabla 4 Matriz de Marco Lógico.....	75
Tabla 5 Recursos Financieros	90
Tabla 6 Presupuesto	91

RESUMEN EJECUTIVO

La farmacia Cruz Azul ubicada en Quito, en la Av. Francisco Ruiz Oe1-25 y República Dominicana, es uno de los establecimientos farmacéuticos con mayor trayectoria del sector de Carcelén Bev. Pese a ello y a su estratégica ubicación, debido a los continuos y cada vez más acelerados cambios que presenta el mercado global actualmente y que también vemos reflejados en el mercado farmacéutico ecuatoriano, este establecimiento ha venido atravesando una serie de circunstancias que afectaron negativamente sus ventas incrementando la cantidad de productos en el área de cuarentena, ya que la farmacia no contaba con las herramientas administrativas necesarias que le brinden la suficiente flexibilidad para poder adaptarse a dichos cambios.

En el presente documento he realizado un diagnóstico de las causas que provocaron esta situación en la farmacia, identificando los ajustes necesarios a realizar para que este establecimiento pueda superar sus problemas, resultando tras un proceso planificado, organizado y analítico como propuesta final de esta investigación, el rediseñar la administración clásica departamental que la

farmacia venía aplicando y evolucionar hacia un modelo más eficiente de administración aplicado por grandes y exitosas empresas modernas como es la gestión por procesos.

La implementación de este manual en el área de cuarentena tendrá como objetivos el optimizar los recursos de esta empresa, mejorar su metodología de trabajo especialmente en la logística de inventarios y facilitar la toma de decisiones administrativas y operativas acertadas para disminuir los riesgos de pérdidas económicas, todo esto en un entorno de continuo cumplimiento de las normativas legales vigentes y bajo los estándares de calidad y buen vivir hacia los cuales apunta nuestro país actualmente.

ABSTRACT

Cruz Azul pharmacy located in Quito, at Av. Oe1-25 Francisco Ruiz and Dominican Republic, is one of the most experienced pharmaceutical establishments of Carcelen Bev sector. Despite this and its strategic location, due to the continuous and increasingly rapid changes currently presents the global market and we also see reflected in the Ecuadorian pharmaceutical market, this property has been going through a series of circumstances that negatively affected its sales increasing the number of products in quarantine because the pharmacy did not have the necessary administrative tools that give you the flexibility to adapt to these changes.

In this paper I have made a diagnosis of the causes that led to this situation in the pharmacy, identifying the need to undertake to that this business can overcome their problems settings, resulting after a planned, organized and analytical process as the final proposal of this research, the redesign departmental administration as the pharmacy had applied and evolve towards a more efficient management model applied by large and successful modern companies such as process management.

The implementation of this manual in the quarantine area shall be to optimize the resources of the company, improve its working methods especially in logistics and facilitate inventory management and operational decision right decisions to reduce the risks of economic losses, all this in an environment of continuous compliance with legal regulations and the standards of quality and good living which aims to present our country.

INTRODUCCIÓN

La autora de la presente investigación ha centrado sus esfuerzos en establecer procesos de mejora en el desarrollo de las actividades de la farmacia Cruz Azul ubicada en la Av. Francisco Ruiz Oe1-25 y República Dominicana, en el sector de Carcelén Bev.

El presente contenido aborda los antecedentes político sociales bajo los cuales se desempeñan las farmacias en Ecuador actualmente y realiza una diferenciación entre la gestión clásica departamental y los beneficios de implementar la gestión por procesos, en empresas que requieren convertir sus debilidades en fortalezas.

Con esta investigación se pretende brindar a la farmacia Cruz Azul un sistema de trabajo que contribuya a la eficaz administración interna y a la efectiva prestación de servicios para sus clientes.

OBJETIVO GENERAL

Implementar un manual de procesos en el área de Cuarentena de la Farmacia Cruz Azul ubicada en el DM. Quito, en la Parroquia Carcelén, sector Carcelén Bev, en las avenidas Francisco Ruiz Oe1-25 y República Dominicana, frente al parque Central; el cual tendrá la función de optimizar los recursos de esta farmacia, mejorando la metodología aplicada en las adquisiciones, minimizando los riesgos de pérdidas económicas y facilitando la toma de decisiones del Recurso Humano para mejorar la calidad del servicio brindado a sus clientes y maximizar su rentabilidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mejorar la metodología aplicada en las adquisiciones de esta farmacia Cruz Azul, para equilibrar el stock de productos de acuerdo a su verdadera demanda, con especial énfasis en controlar el ingreso de aquellos productos que repetitivamente pasan a Cuarentena.

- Minimizar los riesgos de pérdidas económicas en la farmacia causadas por desabastecimiento, por sobreabastecimiento, por deterioro en la calidad de

los productos y por sanciones legales derivadas del incumplimiento de las normativas.

- Planificar y organizar las actividades cotidianas de la farmacia que afectan el área de cuarentena de forma que facilite el cumplimiento y control de las mismas.
- Implementar un manual en el área de Cuarentena de la farmacia que contenga los procesos a seguir para la optimización de recursos sean estos tecnológicos, económicos, humanos o tiempo.
- Capacitar al Recurso Humano sobre la utilización de este manual para constituirlo en una herramienta de solución a los actuales problemas del área de Cuarentena de esta farmacia.

Para una adecuada coordinación de las actividades que afectan el área de cuarentena de la farmacia Cruz Azul hacia la cual va dirigido este proyecto, se presenta como alternativa de solución la implementación de un manual de procesos en el área de cuarentena, que es el área donde se almacenan en forma transitoria los productos en estado de decisión por próxima caducidad, por deterioro, por errores de adquisición, porque los productos se retiraron del mercado, etc.

Capítulo I

1.01 Contexto

Ecuador es un país con una población de 14'483.499 habitantes según datos oficiales del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC, de acuerdo al censo poblacional realizado en el año 2010, y según las proyecciones al 25 de septiembre de 2014 publicadas por el mismo Instituto seríamos 16'088.461 habitantes actualmente.

Una de las industrias que más favorecida se ha visto ante las políticas implementadas por el actual gobierno, es la industria farmacéutica ecuatoriana. Políticas que consisten en priorizar el consumo de medicamentos genéricos manufacturados en el país; sustituyendo gran parte de las importaciones de medicamentos del sector público por medicamentos genéricos de producción nacional.

Otra ventaja es que los Facultativos tienen la obligación de hacer constar el nombre genérico o DCI (denominación común internacional) del medicamento en sus prescripciones y las farmacias de ofrecerlos como primera opción a los

pacientes, dándole así a los laboratorios farmacéuticos ecuatorianos una gran ventaja competitiva y logrando que los medicamentos genéricos de producción nacional obtengan una mayor participación dentro de este mercado donde históricamente han predominado los medicamentos importados. El aspecto más positivo es que el optar por medicamentos genéricos le permite a la población adquirir sus recetas a precios que le son más accesibles.

Estas políticas van de la mano con el propósito del Plan Nacional del Buen Vivir desarrollado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, de transformar la Matriz Productiva del Ecuador, pasando de ser un país primario a ser un país industrializado, con capacidad tecnológica e investigativa; estrategia que ha conseguido que varios laboratorios nacionales se interesen en incrementar la capacidad instalada de sus plantas de producción para poder abastecer los requerimientos del sector público, como indica Mario Ayala, Director Ejecutivo de la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos del Ecuador ALFE, en la entrevista publicada por la revista Líderes en marzo de este año.

El Plan Nacional del Buen Vivir fue aprobado el 24 de junio de 2013 por el Consejo Nacional de Planificación y se constituye en una herramienta que sirve al gobierno como mapa o guía en el proceso de desarrollo del país, dejando de lado las pérdidas producidas por la falta de planificación y buscando mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos a través de una mejor distribución de la riqueza y de la

erradicación de la pobreza; dicho plan contiene también una amplia visión de la igualdad, la diversidad cultural, el respeto a la naturaleza, al medio ambiente, etc.

La SENPLADES propuso además una nueva regionalización que con fines administrativos de descentralización reorganizó al Ecuador en 9 zonas, donde las 24 provincias se dividen en 140 distritos de aproximadamente 90 mil habitantes cada uno y estos distritos se dividen en 1.134 circuitos, siendo el circuito la menor unidad de población que deberá contar con servicios públicos de calidad como educación, salud, unidades de policía comunitaria, etc. (Ver figuras 1-2 páginas 20 - 21).

Conforme a esta nueva regionalización y a la visión de un Ecuador del Buen Vivir se han generado cambios notables en las entidades del sector público donde prima actualmente la calidad en la prestación de servicios.

Cabe destacar que entre sus estrategias el actual gobierno ha fortalecido la calidad de los procesos en toda la gestión pública. Esta calidad se puede percibir en el trato más considerado que reciben actualmente los ciudadanos, en la estructura física de las entidades públicas que ofrece mayores comodidades, en la velocidad con la cual actualmente se realizan trámites que antes eran engorrosos, en las herramientas tecnológicas que facilitan la realización de trámites ciudadanos en línea, en la consideración primordial a las necesidades de personas con capacidades especiales etc.



Figura 1. Mapa político del Ecuador.

Fuente: Recuperado de Google mapas

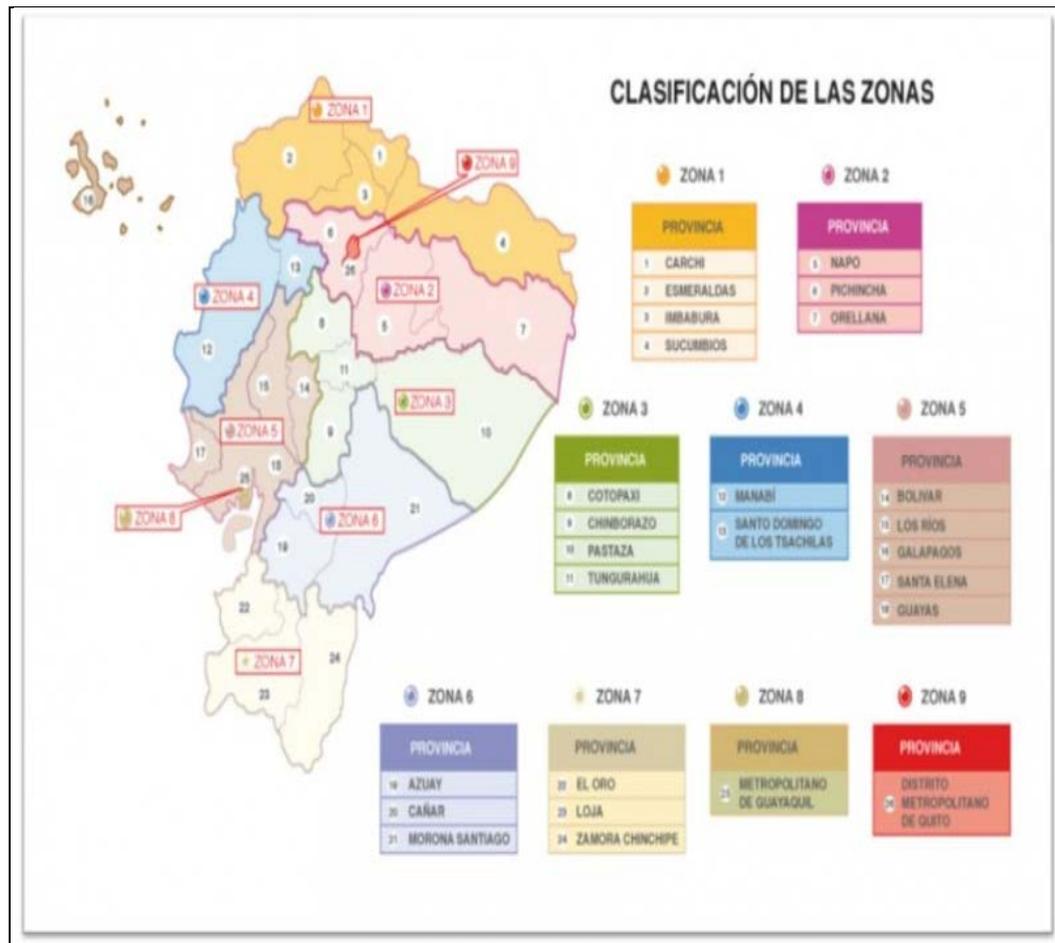


Figura 2. Plan SENPLADES

Fuente: Recuperado de Google mapas

En la zona 9 Distrito Metropolitano de Quito, en la Administración zonal La Delicia, se encuentra la Parroquia Carcelén con una población de 55.301 habitantes según el censo poblacional realizado al 2010. Esta parroquia se divide en varios sectores, uno de ellos el sector de Carcelén Bev (Banco Ecuatoriano de la Vivienda), que tiene una superficie de 72,89 hectáreas y una población total de 12.049 personas las cuales conforman 3.665 hogares según datos del Ilustre Municipio de Quito al año 2010 (Ver figura 3 página 23).

En este sector, en la avenida Francisco Ruiz Oe1-25 y República Dominicana frente al parque Central, se encuentra estratégicamente ubicada la farmacia Cruz Azul, casi en la esquina de estas dos avenidas principales por las que circulan varias líneas de buses.

Dentro del parque funciona un establecimiento de salud denominado "Club de Leones" que no tiene servicio de farmacia, una Unidad de Policía Comunitaria, una Estación de Bomberos, canchas, un coliseo y otras entidades, que hacen de esta, una zona altamente concurrida.

En la planta alta de una edificación de dos pisos funcionan varios consultorios médicos, mientras que en la planta baja se encuentra la farmacia con una trayectoria de más de 20 años, la cual hoy por hoy se enfrenta a una mayor competencia ya que la rodean tres farmacias de otras cadenas y esta población actualmente cuenta con la atención médica del Hospital San Francisco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, que brinda entre sus servicios medicación sin costo para sus afiliados. Según datos del Banco Central del Ecuador la población económicamente activa plenamente ocupada es del 49.7%, es decir como mínimo 5.988 personas de este sector estarían afiliadas a este seguro.

El incremento de establecimientos farmacéuticos en este sector sumado a las prestaciones de salud que brinda el hospital San Francisco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social le ha significado un alto impacto en las ventas a esta farmacia, las cuáles tienden a la baja, situación que se ha profundizado en los últimos tres años según manifiesta su propietario.

Frente a esta baja en las ventas hace tres años el propietario optó por afiliarse a la cadena de farmacias Cruz Azul como una estrategia para permanecer en el mercado, pero la tendencia a la baja en las ventas se ha mantenido.

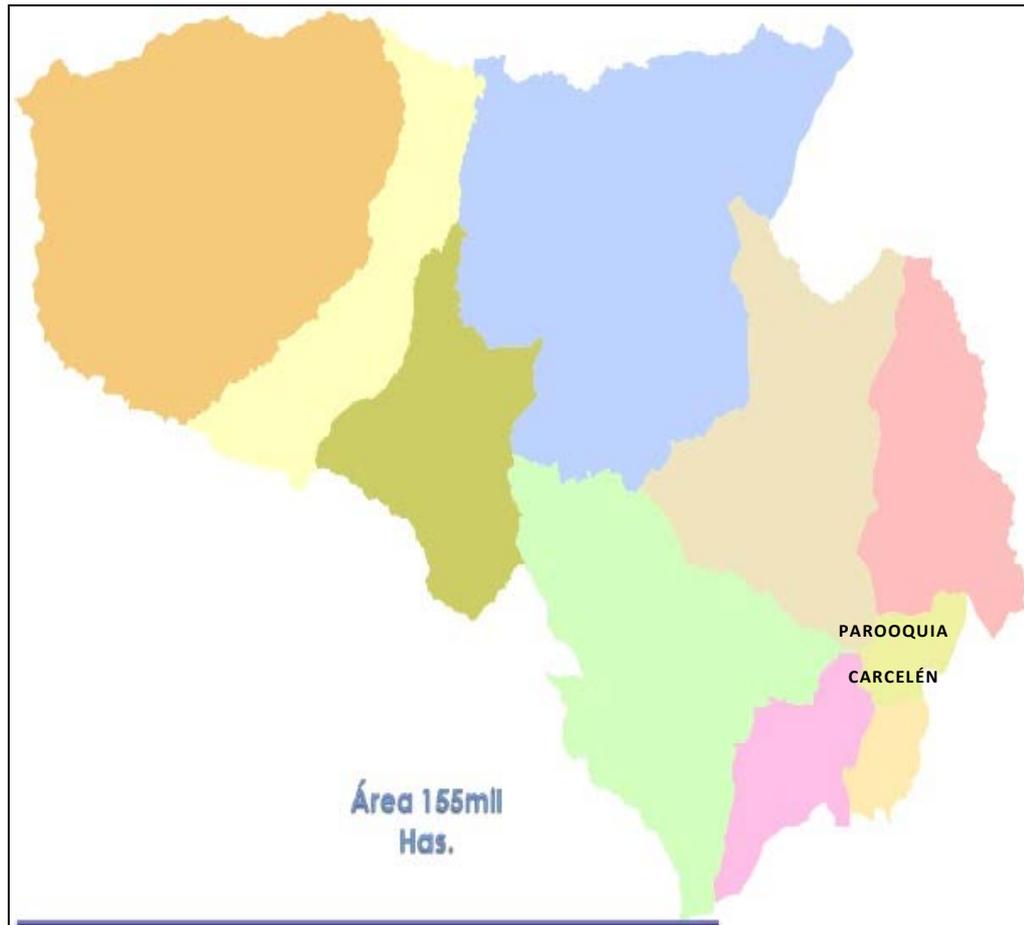


Figura 3. Administración zonal La Delicia

Fuente: AZDLA. ORG



Figura 4. Mapa sector de Carcelén Bev

Fuente: INEC



Figura 5. Edificación donde funciona la Farmacia Cruz Azul

Elaborado por Leydi Cribán

A pesar de la alta expansión y del desarrollo competitivo del mercado farmacéutico ecuatoriano en los últimos años, donde vemos redes de farmacias en todo el territorio nacional compitiendo por la preferencia del cliente lo que ha ocasionado una drástica disminución de farmacias independientes, aún pueden presentarse pérdidas económicas en algunas farmacias incluso de cadenas, por encontrarse entre sus existencias productos de baja rotación que tienden a caducarse, como es el caso de esta farmacia Cruz Azul. El que una farmacia tenga entre sus existencias productos caducados puede deberse a las siguientes razones:

1. Porque ha existido falta de control en sus fechas de expiración y las devoluciones a los proveedores no se han realizado a tiempo.
2. Por aspectos técnicos y políticas de comercialización y marketing de los laboratorios y distribuidoras farmacéuticas que no siempre permiten la devolución del producto. Por ejemplo, a no aceptación de devoluciones de envases incompletos en productos que la farmacia dispensa a granel; si el producto no se puede devolver porque el envase ya no está completo, esa diferencia o saldo puede caducar en la farmacia.

3. Porque los productos ya no reúnen las características específicas de calidad requeridas para poder realizar su devolución, ya que no se han aplicado buenas prácticas de almacenamiento, ocasionando que los productos se deterioren o pierdan sus propiedades fisicoquímicas como por ejemplo: cambios de coloración, desintegración de comprimidos, etiquetas alteradas, cajas rayadas, etc.

Tradicionalmente, las oficinas de farmacia de nuestro país han estado bajo la dirección técnica semi presencial de un Bioquímico Farmacéutico, y quienes realizan las actividades operativas de recepción, almacenamiento, expendio y dispensación al paciente, han sido generalmente bachilleres o personas con otro tipo de preparación que han recibido alguna capacitación u orientación sobre las actividades rutinarias de una farmacia.

Actualmente, podemos observar que las cadenas farmacéuticas han modificado la imagen tradicional de la oficina de Farmacia, las que ahora se caracterizan por su calidad en el servicio al cliente, sus precios y promociones con los cuales difícilmente puede competir una farmacia independiente, sus estrategias de márketing, ofertas, promociones y descuentos que envuelven a esta industria en un campo muy competitivo por la búsqueda de la preferencia del cliente.

El propietario de la farmacia manifiesta que su relación comercial con la cadena Cruz Azul, se limita al derecho de uso de la publicidad de esta marca y a algunos descuentos que retribuye cumpliendo un cupo mensual de compras, pero no recibe ningún otro tipo de apoyo o capacitación respecto a la administración de la farmacia, al servicio al cliente, etc. La baja en las ventas de esta farmacia ha ocasionado que la rotación de diferentes productos se estanque, lo que ha incrementado la cantidad de artículos en el área de cuarentena debido a su baja rotación. Por ejemplo: los medicamentos utilizados en enfermedades crónicas antes representaban ventas significativas en esta farmacia porque el paciente compraba el tratamiento completo para uno, dos o tres meses; pero hoy por hoy, el cliente solo compra estos medicamentos de forma fraccionada (solo una parte de la receta), hasta obtener una cita médica en el IESS donde recibe el tratamiento completo sin costo; salvo ocasiones en las que el IESS no tiene el producto y los pacientes deben adquirirlos por fuera.

Manifiesta también el propietario que por desagradables experiencias con antiguos empleados prefiere trabajar en la farmacia solo, pero su tiempo para el control frecuente de fechas de expiración es escaso por lo que el incremento de

productos en cuarentena se debe también a devoluciones que no se realizaron a tiempo, y en otros casos es porque las cajas o envases ya están abiertos y el proveedor no las acepta.

También indica que en algunos casos compró productos en oferta o promoción que le parecían atractivos porque con su venta podía incrementar su margen de utilidad, pero estas compras no tienen opción a devolución y no se ha logrado vender el 100% del producto.

Como el área de cuarentena es el área donde se acumulan todos los errores generados en otras áreas de la farmacia sean estas administración, recepción, almacenamiento, dispensación y expendio, considero que la herramienta administrativa de apoyo idónea para esta empresa debe orientarse a la acertada gestión del área de cuarentena, desde la cual se puede deshilar las causas o los errores que llevaron a esta situación.

1.02 Justificación

Frente al desafío de un Ecuador mejor, con ambiciones de desarrollo y mejor calidad de vida para toda la población, considero que todos estamos en la obligación de contribuir al logro de tan noble objetivo.

La optimización de recursos en el plan nacional del Buen Vivir es una meta muy ambiciosa en la que incluso a largo plazo se habla de eco ciudades que cada vez realicen un uso más responsable de todos sus recursos, considerándolos como un medio de prolongación de la vida del planeta y desde el punto de vista económico como un medio de generación de riqueza, ya que los recursos ahorrados pueden reinvertirse o reutilizarse correctamente, multiplicando cada vez más la utilidad de dichos recursos; sin embargo, el desperdicio de recursos también es causa de multiplicación de la pobreza, por lo tanto siempre debemos ser muy responsables con el uso que le damos a cada recurso que tenemos. Por esto considero que es muy importante brindar a la farmacia Cruz Azul una herramienta que apoye su gestión administrativa y operativa, a fin de que se puedan disminuir al máximo las

pérdidas económicas, se puedan aprovechar al máximo los recursos y se pueda mejorar la prestación de servicios al cliente; para de este modo evitar las lamentables consecuencias a las que le pueden llevar la inadecuada administración y las amenazas de su entorno. (Ver figura 6 página 34).

En la actualidad existen varias herramientas de gestión orientadas a lograr la óptima utilización de recursos empresariales que pueden ser de gran utilidad para encontrar la solución a los problemas de esta farmacia Cruz Azul y para diseñar la forma correcta de utilización de dichos recursos.

Por ejemplo:

1.02.01 Planes de reducción de costos

La clave de la reducción de costos es que permite elaborar presupuestos reales y distribuir los recursos de acuerdo a los objetivos. Dado que este proyecto es para una farmacia de cadena, se debe considerar que la farmacia ya obtiene precios de costo preferenciales en la reposición de productos, según el cupo preestablecido en el convenio comercial entre el propietario de esta farmacia y la cadena Cruz Azul,

precios que le permiten tener productos en promoción, oferta o descuentos; sin embargo, una vez cumplido el cupo del convenio, el propietario de la farmacia puede realizar compras al proveedor de su preferencia o conveniencia, razón por la cual se debe implementar una metodología correcta para la realización de compras a otros proveedores.

1.02.02 Políticas de recursos humanos

Dado que el recurso humano es fundamental en el proceso productivo, una acertada política de recursos humanos es clave para el crecimiento de una empresa ya que así se asegura el desarrollo de colaboradores comprometidos, el trabajo en equipo y la calidad en el servicio a los clientes, esta farmacia actualmente no tiene empleados pero a medida que supere sus problemas e incremente sus ventas requerirá contratar personal bajo políticas que optimicen su capital humano.

1.02.03 Optimización de procesos

Esta es una forma de administración especialmente diseñada para obtener más beneficios con menos recursos, con ellas se puede maximizar las ganancias de la farmacia ya que la gestión por procesos profundiza en los conceptos de calidad que fortalecen áreas empresariales importantes como:



Figura 6. Matriz Foda de la farmacia Cruz Azul

Elaborado por Leydi Cribán

- Un desarrollo eficiente y eficaz de las operaciones.
- La definición del talento humano idóneo para las funciones.
- El cumplimiento de las metas y los objetivos de la empresa.
- La optimización de recursos de la empresa, corrigiendo y eliminando errores oportunamente.
- La mejor prestación de servicios a clientes internos u externos.
- El desarrollo de ventajas competitivas y la diferenciación del bien o servicio que brinda la empresa mejorando su imagen y su prestigio.
- La reducción de costos o el incremento la productividad.⁹

Estas son algunas de las ventajas que produce la optimización de procesos, que si las sabemos aprovechar pueden mejorar los resultados financieros de la farmacia de forma continua.

Sin embargo; en la farmacia Cruz Azul nunca se han identificado o definido claramente los procesos de modo que puedan constituirse en un apoyo efectivo para la adecuada administración de los recursos, a pesar de las grandes posibilidades de mejora que le significaría el optar por una de herramienta de optimización de procesos, porque obtendría beneficios como los siguientes:

1. Disminuiría los riesgos de sufrir pérdidas económicas por sanciones legales, clausuras, pérdida de calidad de los productos, etc. porque los procesos se apegarían al marco legal vigente, a las normas de calidad y a buenas prácticas de farmacia.
2. Facilitaría el trabajo y las diferentes labores administrativas u operativas incrementando los niveles de eficiencia y eficacia de la empresa ya que todas las actividades estarían organizadas y coordinadas bajo una planificación realizada con este fin.
3. Permitiría la adecuada redistribución de recursos económicos optimizando el capital, mejorando las utilidades y la rentabilidad, ya que se apoyaría en la información histórica o estadística de los movimientos de productos de la farmacia para la toma de decisiones.
4. Favorecería la percepción del servicio recibido por los clientes ya que se evitaría los rompimientos de stock que generan pérdidas en ventas así como el sobre stock de productos que genera pérdidas por amortización del capital.

5. Apoyaría las labores cotidianas del recurso humano brindándole seguridad en cuanto a la forma precisa de cumplir sus tareas y capacitándole en el cumplimiento de reglas y normas que contribuyan a cumplir los objetivos de la empresa; logrando así una mayor productividad.

6. Aportaría los criterios clave en la selección de personal, en procesos de entrenamiento de personal nuevo y en la evaluación del desempeño del recurso humano, beneficio que se podría percibir a futuro si en un momento determinado esta empresa requiriera contratar más personal ya que al momento es una posibilidad que su propietario descarta totalmente.

1.02.04 Beneficiarios potenciales del Proyecto

- Se verán beneficiados los clientes de esta farmacia al recibir un mejor servicio, lo que incrementa las ventas beneficiando al propietario.

- Se beneficiará la Comunidad de Carcelén porque podrá contar con una farmacia que aplica buenas prácticas en todas sus actividades, evitando producir impactos negativos tanto en la salud de la población como en el medio ambiente.
- Se beneficiará el recurso humano de la farmacia porque puede mejorar los tiempos de ejecución de sus tareas sin dejar de obtener resultados deseables, contará con un material de consulta que le brinda información importante, clasificada y ordenada lo que le permitirá reducir los errores y establecer las responsabilidades de forma clara.
- El costo del manual es económico en comparación a los beneficios de su implementación lo que le conviene al propietario mientras que el investigador se beneficia porque puede aplicar los conocimientos adquiridos durante su formación profesional.

1.03 Definición del Problema central

Edgar Ortegón, Juan Pacheco y Adriana Prieto; expertos en el área de proyectos e inversiones del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), en su manual, Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos y programas (2005); establecen una serie de pasos que permiten entender con claridad la metodología de marco lógico.

En este manual (página 13), se define al marco lógico como una herramienta que facilita la conceptualización, el diseño, la ejecución y la evaluación de proyectos.

La primera herramienta a aplicar para facilitar el análisis de la problemática de la farmacia Cruz Azul es la matriz de fuerzas T, que consiste en identificar las fuerzas positivas y negativas de la situación actual de la farmacia. Resulta muy útil porque me aproxima a la mejor medida que debería tomar para resolver los problemas de esta empresa. Las fuerzas positivas son las que apoyan la correcta administración de recursos mientras que las negativas disminuyen el impacto de las fuerzas positivas, impidiendo lograr el resultado deseado.

Procesos y Procedimientos para la optimización de recursos de la Farmacia Cruz Azul ubicada en el DM. Quito, Parroquia Carcelén, sector Carcelén Bev, a través de la implementación de un Manual de Procesos en el área de Cuarentena durante el periodo mayo _ septiembre 2014.

<u>SITUACIÓN EMPEORADA</u>	<u>SITUACIÓN ACTUAL</u>	<u>SITUACIÓN MEJORADA</u>
CIERRE DE LA FARMACIA POR MALA ADMINISTRACION DE RECURSOS	ADMINISTRACION EMPÍRICA DE LOS RECURSOS DE LA FARMACIA	OPTIMA ADMINISTRACION DE RECURSOS DE LA FARMACIA
FUERZAS IMPULSORAS	I PC I PC	FUERZAS RESTRICTIVAS
Área de almacenamiento amplia y en condiciones físicas adecuadas	3 3 4 5	Ingresan productos de baja rotación que tienden a caducarse generando pérdidas económicas.
Recurso Humano capacitado en farmacología y con expectativas de aprendizaje.	4 3 5 5	Faltan conocimientos administrativos y tecnológicos.
Posibilidad de realizar devolución de productos a los proveedores.	3 2 2 4	Las políticas del proveedor no siempre permiten realizar la devolución, o la devolución no siempre se realiza a tiempo.
Entidades de control sanitario que regulan las actividades farmacéuticas	5 1 3 3	Auditorías sanitarias esporádicas generan discontinuidad en el cumplimiento de las normas legales.
Control de fechas de expiración.	4 5 4 5	Irregularidad en la revisión de fechas de expiración, los productos no siempre pasan a cuarentena a tiempo.
Actividades tendientes a mantener un control de la farmacia.	5 5 5 5	No se aplican procesos estandarizados que definan la forma correcta de realizar con éxito las actividades.

ESCALA 1= Bajo 2= Medio Bajo 3= Medio 4=Medio Alto 5= Alto

Figura 7. Matriz del problema central de la Farmacia Cruz Azul.

Elaborado por Leydi Cribán

1.03.01 Análisis de la matriz de fuerzas T

El análisis de la matriz consiste en identificar las fuerzas negativas que serán aquellas que debo suprimir o reducir ya que impiden a las fuerzas positivas resolver definitivamente el problema; y las fuerzas positivas son las que debo reforzar o añadir según sea el caso.

La reducción o eliminación de las fuerzas negativas y el fortalecimiento de las fuerzas positivas me llevarán a la situación mejorada que es el resultado deseado.

Como resultado en la matriz T (figura 7), se observa a la izquierda las principales fuerza impulsoras que debo reforzar con la realización del proyecto para la farmacia Cruz Azul y a la derecha las fuerzas negativas que deben ser reducidas o eliminadas con el proyecto.

Para facilitar este análisis, las he dividido de la siguiente forma:

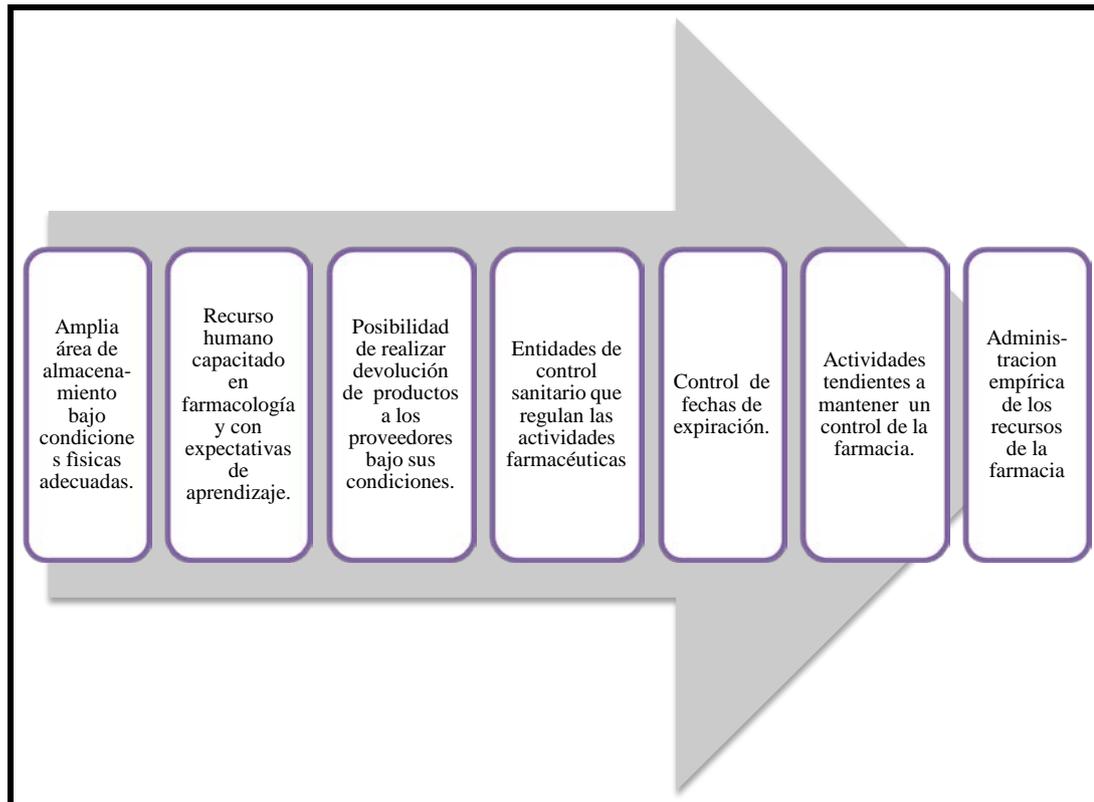


Figura 8. Fuerzas Impulsoras de la óptima administración de recursos.

Elaborado por Leydi Cribán

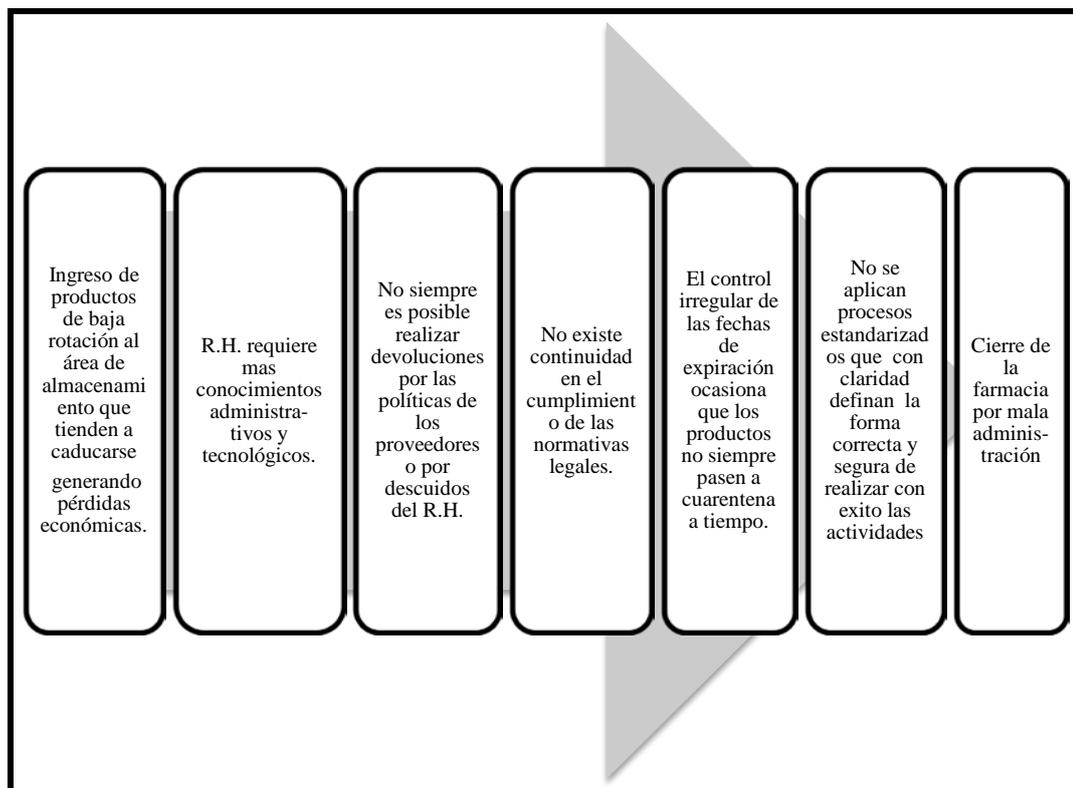


Figura 9. Fuerzas restrictivas de la óptima administración de recursos.

Elaborado por Leydi Cribán

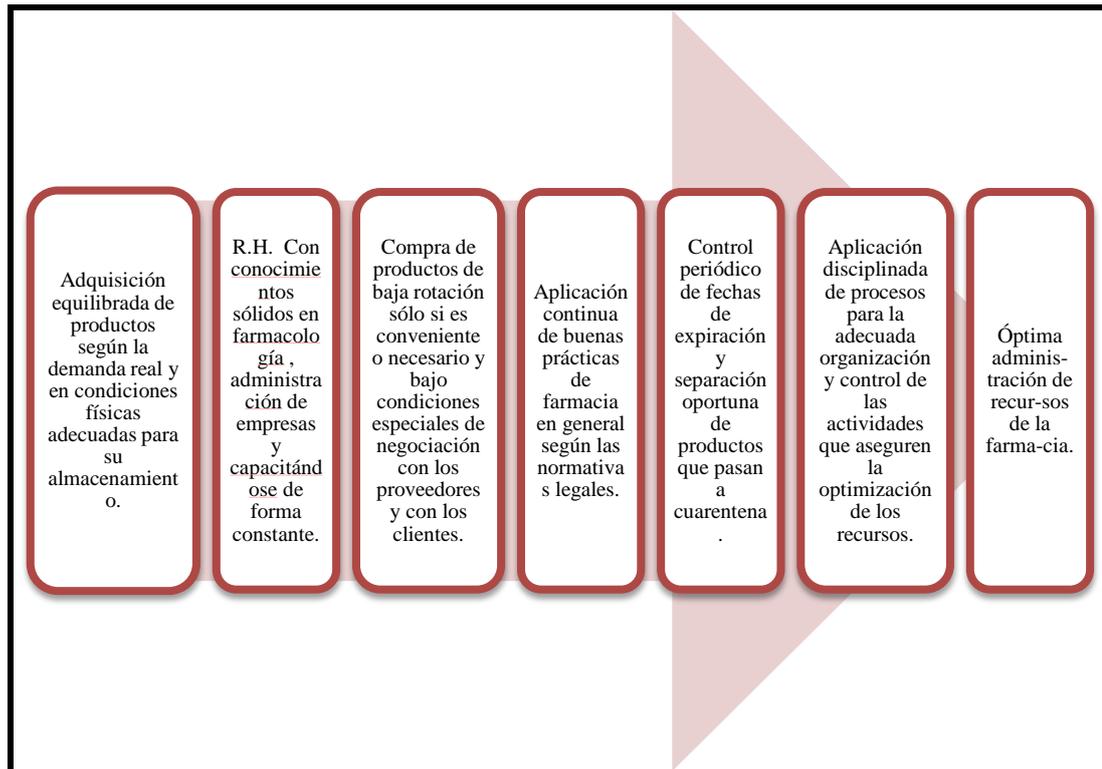


Figura 10. Situación deseada por la farmacia Cruz Azul.

Elaborado por Leydi Cribán

La matriz de fuerzas T indica que aunque actualmente existen factores que incentivan un adecuado manejo de recursos dentro de la farmacia Cruz Azul, también existen diversos aspectos que impiden solucionar definitivamente el problema. Si bien es cierto la Ley Orgánica de Salud establece en el capítulo tres art. 175, la posibilidad de devolución de productos con 60 días de anterioridad a su fecha de expiración, en la práctica esta normativa no se cumple al 100% por diversos factores, es aquí donde cumple un papel fundamental la gestión del recurso humano que es el que puede realizar la devolución de los productos a tiempo, o puede aplicar estrategias y procedimientos encaminados a controlar el ingreso de productos poco comerciales a la farmacia, evitando así la acumulación de productos de baja rotación en el área de almacenamiento o en el área de cuarentena. Por esta razón una de las primeras medidas a considerar en el proyecto es la regulación del ingreso de productos de baja rotación a la farmacia, para lo cual brinda información valiosa el sistema informático de esta empresa, ya que ofrece información precisa para determinar cuánto, cuando y a quien comprar los productos en base a la rotación estadística de cada producto y al kardex de compras que muestra cuál es el proveedor que ofrece el más bajo precio. La información se puede revisar en el rango de fechas que el usuario especifique pero lamentablemente, esta herramienta tecnológica ha sido subutilizada, ya que por falta de conocimiento de sus bondades y beneficios, solo se la ha venido utilizando para la reposición casi automática de productos que realiza Cruz Azul, para ingresar las compras de productos realizadas a otros proveedores y para la facturación al cliente final.

El recurso humano reconoce no tener mayor dominio del sistema tecnológico lo cual no ha permitido que se lo aproveche al máximo y además consideraba innecesaria la revisión de esta información para realizar las compras ya que el permanecer diariamente en la farmacia en un horario extendido le permitía saber cuáles son los productos que se terminaban y comprarlos; pero no así, cuáles son los que habían dejado de rotar y se estaban estancados pues para esto se necesita revisar periódicamente los productos, las perchas y los kárdex.

Al ignorar esta información estadística tampoco se realizaba una estimación apropiada de la cantidad del producto a comprar ya que se adquirían cantidades muy altas en algunos casos e insuficientes en otros, pues no se consideraba las variaciones de oferta y demanda.

Este sistema informático cuenta con opciones que permiten imprimir o visualizar por pantalla la rotación de productos ya sea por código, por factura, por cliente, por artículo, por proveedor y también de forma consolidada de un periodo, donde el usuario determina el rango de fechas que desea revisar y en el reporte se puede observar las compras del periodo, el saldo anterior, la salidas y el nuevo saldo.

Existe también la posibilidad de obtener otros informes más detallados como el precio de costo de un producto x que oferta cada proveedor y un reporte de productos que no presentan ningún movimiento en determinado periodo de tiempo. La aplicación de un proceso estandarizado que involucre aprovechar la valiosa información que brinda esta herramienta, permitirá mantener un equilibrado stock de medicamentos y otros productos farmacéuticos.

Con el equilibrio en las compras se evitaría el tener que realizar devoluciones a los proveedores y se disminuirían los riesgos de pérdidas económicas por sanciones legales debidas a productos vencidos así como las pérdidas económicas debidas a una mala gestión que estanca el capital en productos que no rotan.

Para poder evitar la caducidad de los productos a la medida anterior se debería sumar el control periódico de fechas de expiración para lo cual se puede realizar un programa operativo anual (POA), de tal forma que la fecha de expiración de todos los productos de la farmacia sean revisadas por lo menos una vez por mes, dividiendo este trabajo en pequeñas partes diarias que no impliquen mayor tiempo para el recurso humano ya que al existir un solo trabajador el tiempo es escaso.

El perfil de recurso humano de esta farmacia tiene una marcada fortaleza en el área de farmacología que le ha permitido lograr la fidelización de sus clientes, pero le falta fortalecer otras áreas necesarias para competir con las grandes cadenas que se disputan este mercado actualmente como por ejemplo: mercadotecnia, servicio al cliente, ventas, administración y otras. Además se debería considerar procesos posventa que mantengan a los clientes siempre interesados en volver a la farmacia.

Sin embargo capacitar al recurso humano en estas áreas significa una inversión considerable de tiempo y otros recursos que se podrían reducir optando por un material de consulta y apoyo que determine con claridad los procesos a seguir para la óptima administración de recursos de la farmacia. Por esta razón y como bien lo refleja la Matriz del problema central T, considero como la mejor opción la aplicación disciplinada de procesos que coordinen las actividades de la farmacia, los mismos que deben enfocarse principalmente en evitar que el producto pase a cuarentena. La correcta estimación de las cantidades a comprar de cada producto permitirá también reducir el problema de disminución de las ventas y la pérdida de clientes que se debe principalmente al continuo desabastecimiento de varios productos por un desequilibrio en las compras, ya que en contraste existe sobreabastecimiento de otros productos que han estancado parte del capital por su baja rotación, el desabastecimiento de productos es el que ha llevado a un alto rebote de recetas ya la pérdidas de clientes.

He llegado a esta conclusión debido a la información del registro de recetas no vendidas realizado en una agenda implementada en la farmacia con este fin debido a la observación directa de la pérdida de ventas en la farmacia por causa de falta de stock.

La finalidad de implementar la agenda es registrar los productos, la fecha y la cantidad que el cliente solicita en la farmacia y la venta del producto no se ha concretado especificando la causa. De la información ya recopilada, en algunos casos la venta no se concreta porque el cliente no tiene suficientes recursos financieros, en otros porque se le ofrece un producto sustituto al que especifica el médico en la receta y el cliente no lo desea porque prefiere comprar la misma marca que la receta le indica, pero en la mayoría de casos la causa es una constante falta de productos solicitados por los clientes.

La técnica para la reposición de productos que se venía aplicando se ha basado en una costumbre y no en un análisis de las necesidades reales de los clientes, pues el destinar demasiados recursos económicos para unos productos, causa que falten recursos económicos para otros, incrementando cada vez más la necesidad de inyectar nuevo capital.

Capítulo II

2.01 Mapeo de involucrados

Esta es otra de las herramientas de marco lógico que el manual Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos y programas (página 16) considera útil para identificar las competencias y posiciones de cada persona, institución o grupo social, que giran en el entorno del problema o que pueda ser parte de la solución al mismo.

Esta matriz permitirá identificar el alcance o nivel de influencia de los involucrados en el problema que busca resolver este proyecto, su función en el entorno de la farmacia, su interés sobre el proyecto, su importancia y su influencia en los resultados, aclarando cuáles son las posiciones que apoyan el proyecto y cuáles no.

En el caso de esta Farmacia Cruz Azul, del proceso de identificación de los involucrados hemos definido los siguientes:

1. Propietario de la Farmacia
2. Investigador del Proyecto
3. Proveedores de la Farmacia
4. Clientes de la Farmacia
5. Ministerio de Salud Pública
6. Dirección Nacional de Vigilancia y Control Sanitario
7. Dirección Provincial de Salud
8. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria
9. Ministerio del Medio Ambiente
10. Municipio de Quito
11. Bomberos
12. Otras Farmacias Cercanas

Así, para la problemática de esta farmacia Cruz Azul se han identificado doce involucrados que cumplen diferentes funciones interrelacionadas y necesarias para un adecuado control y funcionamiento de este servicio de salud.

Para la estructura de la farmacia Cruz Azul he definido el siguiente mapa de involucrados y la siguiente matriz de grupos de interés:

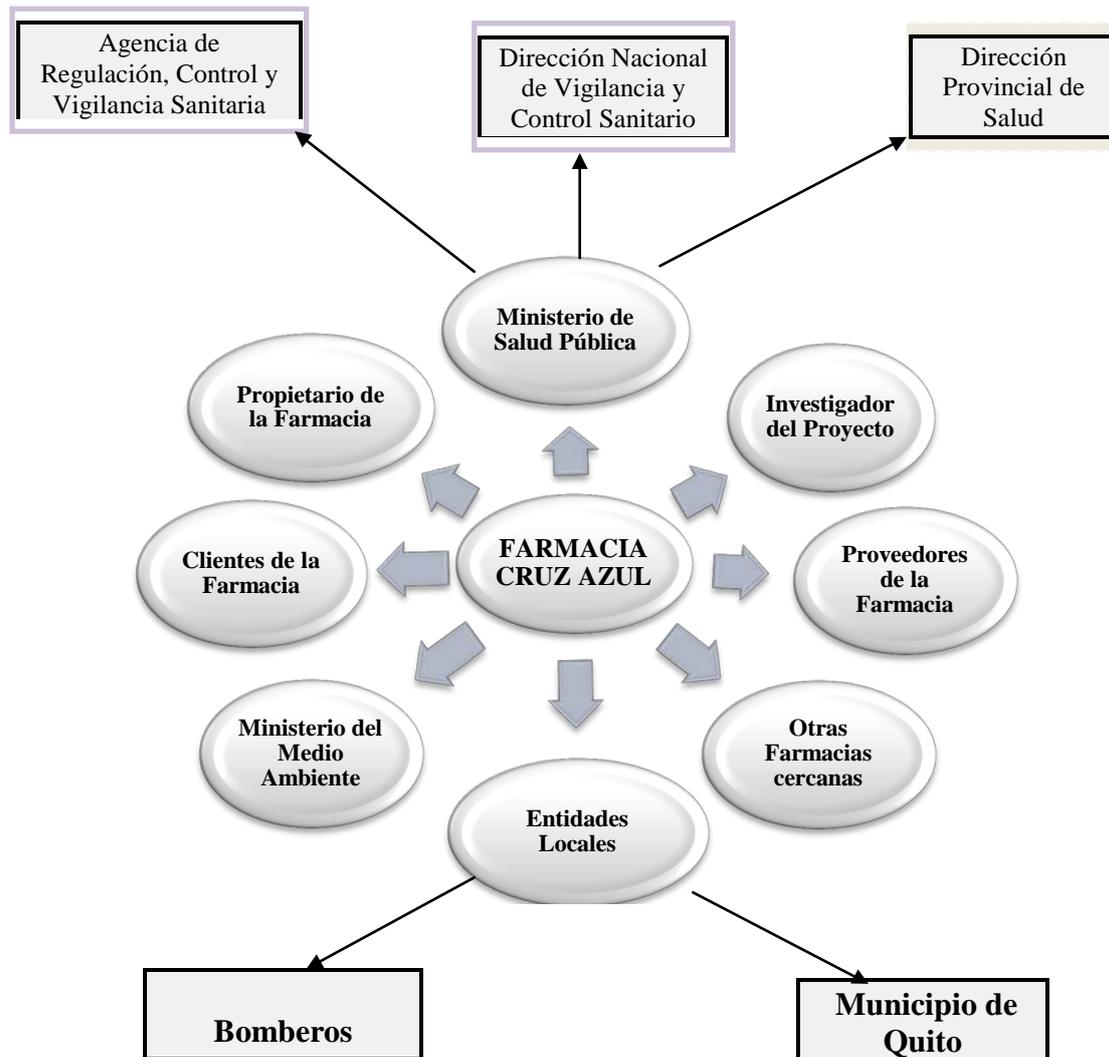


Figura 11. Mapeo de involucrados

Elaborado por Leydi Cribán

Entidades nacionales	Entidades locales	Involucrados Directos	Involucrados Indirectos
<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Salud Pública • Dirección Nacional de Vigilancia y Control Sanitario. • Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. • Ministerio del Medio Ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Municipio de Quito • Bomberos • Dirección Provincial de Salud 	<ul style="list-style-type: none"> • Propietario de la farmacia • Investigador del proyecto • Proveedores de la farmacia • Clientes de la farmacia 	<ul style="list-style-type: none"> • Otras farmacias cercanas

Figura 12. Matriz de grupos de interés

Elaborado por Leydi Cribán

Para facilitar el análisis he agrupado los involucrados como vimos en la matriz de grupos de interés, se incluyó a las instituciones departamentales y nacionales porque el trabajo conjunto de estas entidades regula, controla y vigila el cumplimiento de las leyes y normas sanitarias dentro de las farmacias de acuerdo con principios de calidad y buen vivir.

2.01.01 Papeles e intereses de los involucrados:

- El Ministerio de Salud Pública (MSP) es la Autoridad Sanitaria Nacional, es decir la autoridad máxima que lidera todo lo referente al sistema de sanitario del país ya sea para establecimientos públicos o establecimientos privados.
- La Dirección Nacional de Vigilancia y Control Sanitario es la entidad encargada de la elaboración del reglamento para la planificación nacional de farmacias y botiquines según la nueva regionalización propuesta por la SENPLADES.
- La Dirección Provincial de Salud que es la encargada de emitir las autorizaciones para la instalación de nuevas farmacias y de receptor los informes

de medicamentos que contengan Estupefacientes y Psicotrópicos los diez primeros días de cada mes en medio magnético.

- La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) es la encargada de la asignación de nuevos cupos para farmacias y botiquines en todo el territorio nacional previa verificación del cumplimiento de los requisitos y además se encarga del control y vigilancia de estos establecimientos a través de los Auditores Sanitarios.
- Los Bomberos son los encargados de otorgar la aprobación para funcionamiento del local de acuerdo a la actividad y riesgo que en el caso de farmacias es de tipo C es decir, bajo riesgo.
- El Ministerio del Medio Ambiente que es el regula la de eliminación de medicamentos que ya superaron su fecha de expiración.
- El Ilustre Municipio de Quito (IMQ) que es el encargado de emitir la patente municipal para comercialización de medicamentos.

2.01.02 Matriz para la valoración de involucrados

Esta matriz nos ayuda a clarificar la posición potencial, el nivel de influencia y el grado de interés de los involucrados para la cual es útil aplicar la valoración cuantitativa en la escala de 1 a 5 donde uno es bajo, dos es medio bajo, tres es medio, cuatro es medio alto y cinco es alto.

El resultado que se busca en esta matriz es el poder cuantificar la intensidad de los involucrados, el cual será el resultado de la multiplicación de la posición potencial de este por el poder de influencia que tenga sobre el problema y por su grado de interés.

Aplicando este procedimiento podemos determinar y clasificar a los involucrados que ejercen mayor poder de intensidad sobre la realización del proyecto y cuáles serían sus posibles posiciones o reacciones en cuanto a este:

Aplicando a la valoración de involucrados en el caso de la farmacia Cruz Azul tenemos:

INVOLUCRADOS	POSICIÓN POTENCIAL	PODER DE INFLUENCIA	GRADO DE INTERÉS	PODER (*) INTENSIDAD
AUTORIDADES SANITARIAS	+	5	4	20
PROPIETARIO	+	5	5	25
INVESTIGADOR DEL PROYECTO	+	5	5	25
PROVEEDORES	+	3	4	12
CLIENTES	+	5	4	20
OTRAS FARMACIAS	-	2	3	-6

POSICIÓN	INFLUENCIA E INTERÉS	INTENSIDAD
+ FAVORECEDOR - EN CONTRA	1=BAJO 2=MEDIO BAJO 3=MEDIO 4= MEDIO ALTO 5=ALTO	1 - 5 = BAJA 6 - 10 = MEDIO BAJO 11 - 15 = MEDIO 15 - 20 = MEDIO ALTO 21 - 25 = ALTO

Figura 13. Matriz para la valoración de involucrados

Elaborado por Leydi Cribán

Como resultado final de esta matriz, obtenemos un diagnóstico del entorno del problema donde se incluyen los actores más potenciales.

De acuerdo a la matriz podemos ver que los involucrados que ejercen una posición de intensidad relevante en relación a este proyecto son el propietario que es el que aprueba o no la realización del proyecto junto con el investigador que es quien realiza el proyecto, los clientes que son quienes reciben el beneficio final en el servicio y son la principal motivación para el deseo de mejorar de esta empresa y por último las autoridades sanitarias que son las encargadas del adecuado funcionamiento de estos establecimientos ya que una adecuada administración de las farmacias les facilita las auditorías sanitarias; en una medida menor he considerado a los proveedores y las otras farmacias del sector porque ejercen una baja influencia sobre la decisión final en cuanto a la realización de este proyecto.

De existir actores potencialmente contrapuestos se deben buscar estrategias que permitan resolver las controversias, pero este no es el caso de la Farmacia Cruz Azul por lo que podemos continuar con la matriz de análisis de involucrados.

2.02 Matriz de análisis de involucrados

Según el sistema de marco lógico de Juan Robayo, para la elaboración de esta matriz debemos considerar el punto de vista político, la posición de los actores relevantes, la estructura, las relaciones de liderazgo y el poder de decisión de cada involucrado dentro del problema.

Este proceso consiste en:

- Seleccionar los actores relevantes o interesados relevantes que de acuerdo a la matriz anterior son el propietario, el investigador, las autoridades sanitarias, los clientes y los proveedores.
- Determinar la posición, interés e influencia de cada actor.
- Análisis de los intereses, influencias y posiciones en común acuerdo o en conflicto.

Tabla 1

Matriz de análisis de involucrados

MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS					
Actores involucrados	Interés sobre el problema central	Problemas percibidos	Recursos, mandatos y capacidades	Interés sobre el proyecto	Conflictos potenciales
Autoridades sanitarias	Promover el continuo cumplimiento de políticas, reglamentos y normas sanitarias.	El control del cumplimiento de las normativas sanitarias no es muy frecuente.	Recursos legales: Leyes, mandatos, reglamentos, etc.	Que el R.H. de la farmacia conozca y cumpla los lineamientos legales preestablecidos para estos establecimientos.	Que las normativas legales no siempre se cumplan a pesar de conocerlas.
Clientes de la farmacia	Recibir un mejor servicio en este establecimiento farmacéutico.	El desabastecimiento de medicamentos no siempre permite satisfacer al cliente.	Recursos humanos, económicos y técnicos que mejoren el servicio brindado por esta farmacia	La satisfacción oportuna de las necesidades del cliente.	Pérdida de clientes por inconformidad con el servicio.
Propietario	Administrar de forma óptima los recursos de su empresa.	Pocos conocimientos administrativos y tecnológicos; tiempo limitado para participar activamente en la implementación del proyecto.	Predisposición del R.H. para adquirir nuevos conocimientos y aportar tiempo en la implementación del proyecto.	Satisfacer las necesidades de los clientes e incrementar las ventas y la rentabilidad de su empresa.	Relativa resistencia al cambio.
Proveedores	Generar un proceso de adquisiciones eficiente.	Subutilización de recursos, adquisiciones inadecuadas y a destiempo.	Generar más conocimientos logísticos y tecnológicos en el R. H.	Incrementar las ventas asertivas que realizan los proveedores a la farmacia.	Devoluciones de medicamentos no aceptadas.
Investigador del proyecto	Reducir o eliminar los problemas que incrementan la cantidad de productos en el área de cuarentena.	Generar una apertura a los cambios por parte del recurso humano.	Conocimientos, recursos económicos, materiales y tiempo para generar estrategias acertadas.	Implementar una metodología óptima de administración de recursos en la farmacia.	Dificultad para reunir toda la información requerida.

Nota: Elaborado por Leydi Cribán

2.02.01 Análisis de involucrados

Para este proyecto de investigación he considerado cinco grupos de involucrados relevantes: Propietario de la farmacia, Investigador del proyecto, Clientes y Proveedores de la farmacia y Autoridades Sanitarias.

- El Propietario de la Farmacia se beneficiará en forma directa porque contará con un apoyo que le servirá en su gestión administrativa y le permitirá optimizar sus recursos, adquirir nuevos conocimientos y mejorar la prestación de servicios a sus clientes lo cual repercutirá positivamente en sus ventas y en la rentabilidad de su empresa.
- El Investigador del Proyecto se beneficia de forma directa porque puede reducir los problemas del área de cuarentena aplicando sus conocimientos y habilidades profesionales, lo que reafirma sus capacidades administrativas a través del desarrollo de estrategias que logren la óptima administración de recursos de esta farmacia.

- Los Proveedores de la Farmacia se benefician en forma directa porque si la farmacia implementa un proceso eficiente y asertivo de adquisiciones disminuirá el número de devoluciones de medicamentos, las cuales pueden significarle pérdidas al proveedor y si este proyecto logra incrementar las ventas de la farmacia, se incrementan también las ventas de los proveedores lo cual es rentable para ellos.
- Los Clientes de la Farmacia se benefician de forma directa porque recibirán un mejor servicio y la farmacia ajustará las existencias a las necesidades de los clientes, permitiéndoles encontrar oportunamente los productos que solicitan pudiendo satisfacer sus necesidades bajo altos estándares de calidad.
- Las Autoridades Sanitarias se benefician de forma directa porque si la farmacia implementa este proyecto, cumplirá disciplinadamente las normativas facilitando el trabajo de las autoridades en la regulación, control y vigilancia sanitaria, y este tipo de proyectos contribuye a contar con empresas que trabajan con responsabilidad, lo que mejora los servicios de salud protegiendo los intereses de la población y la no contaminación del medio ambiente.

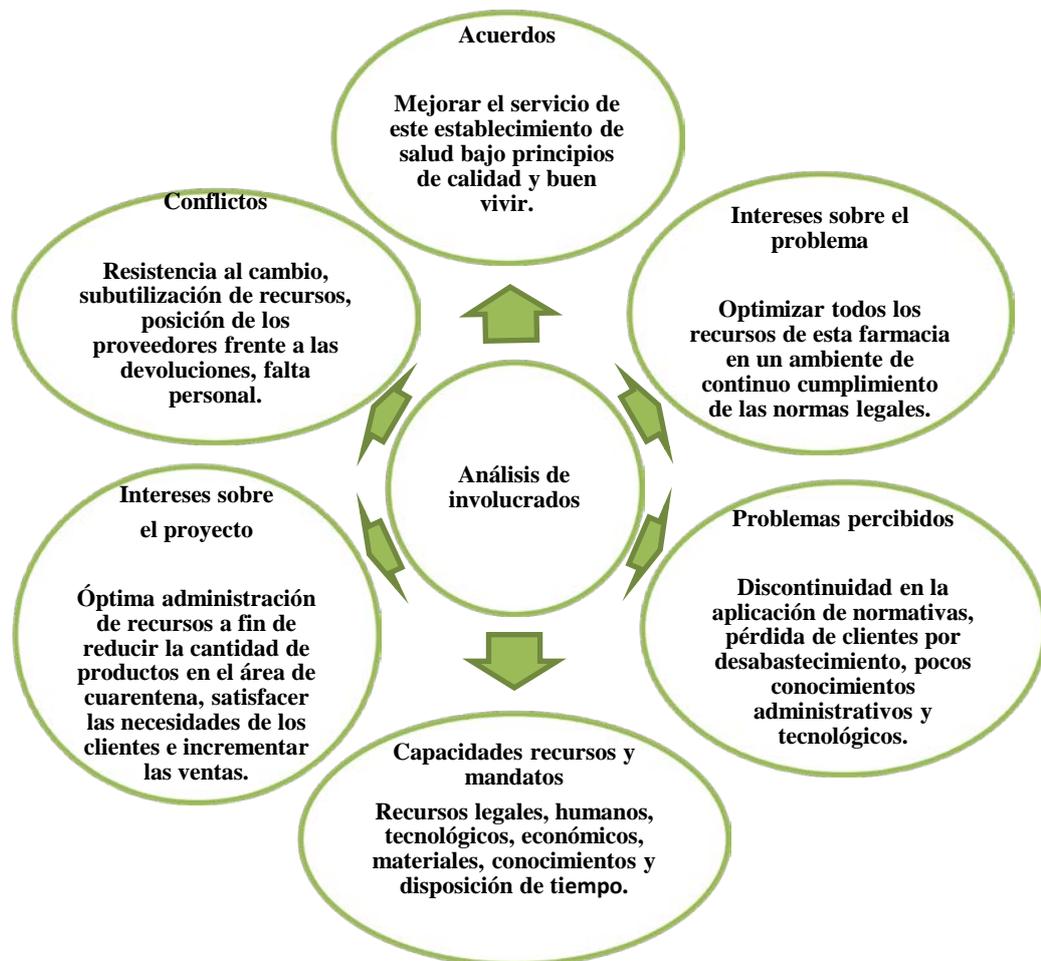


Figura 14. Descripción gráfica del análisis de involucrados

Elaborado por Leydi Cribán

Capítulo III

3.01 Árbol de problemas

El manual, Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos y programas (página 16-17), explica que este árbol de problemas es una herramienta que refleja relaciones de causa y efecto que giran alrededor de un problema. Estas relaciones se encadenan permitiendo apreciar los problemas principales del proyecto. El árbol también facilita la evaluación final y para su realización resulta conveniente utilizar tarjetas.

3.01.01 Proceso de elaboración del árbol de problemas

- Identificación de los problemas principales
- Formulación del problema central
- Identificación de los efectos del problema central
- Establecer relaciones de causa y efecto en forma de árbol

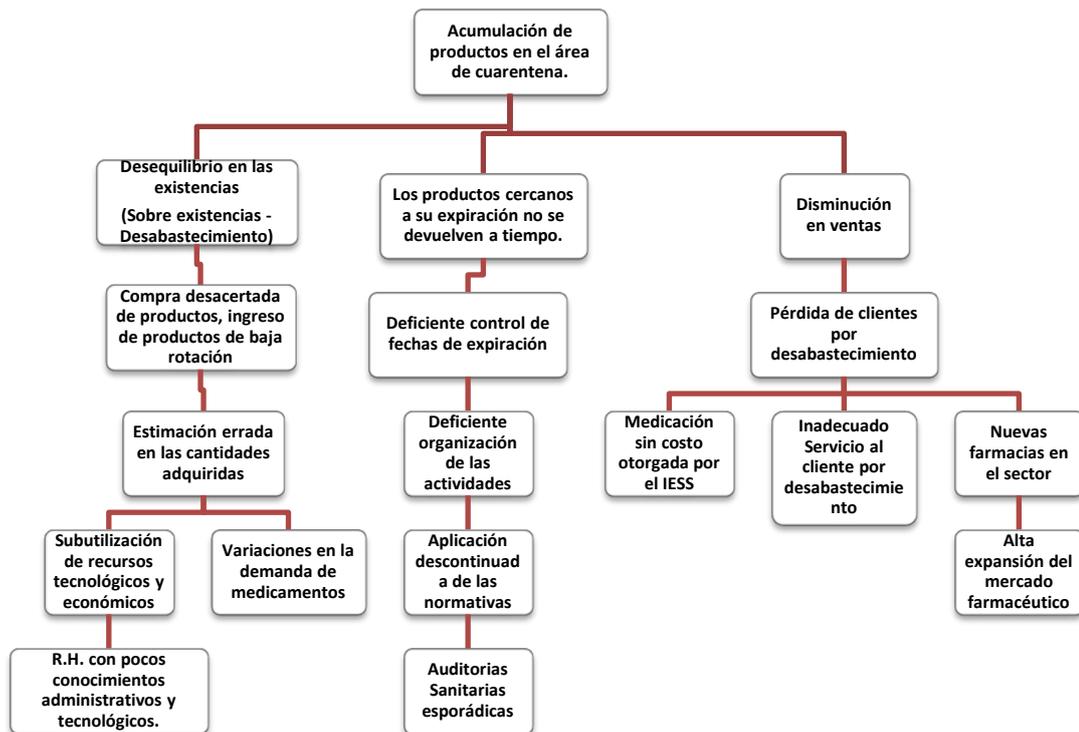


Figura 15. Árbol de causas del problema

Elaborado por Leydi Cribán

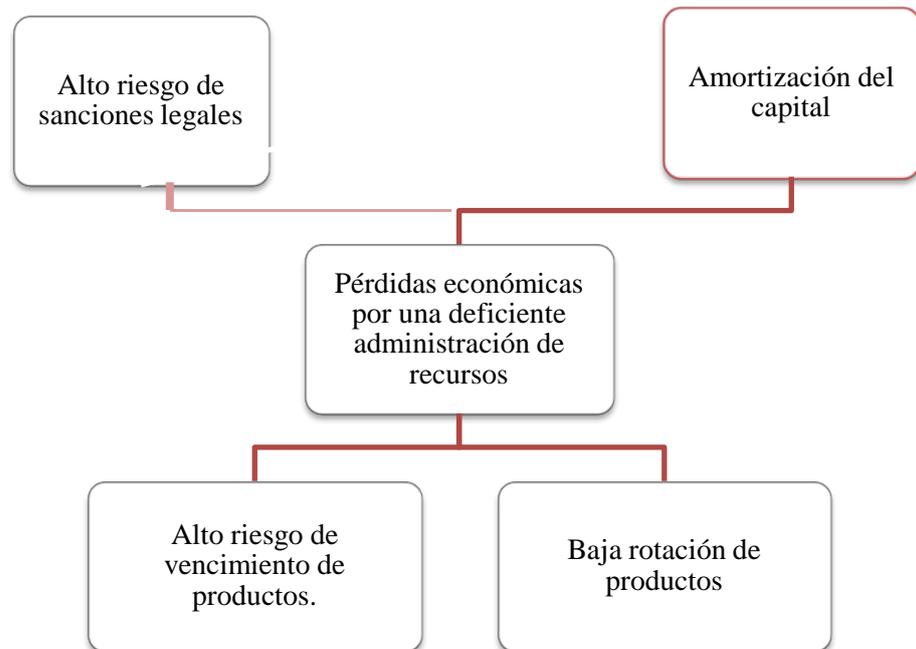


Figura 16. Árbol de efectos del problema

Elaborado por Leydi Cribán

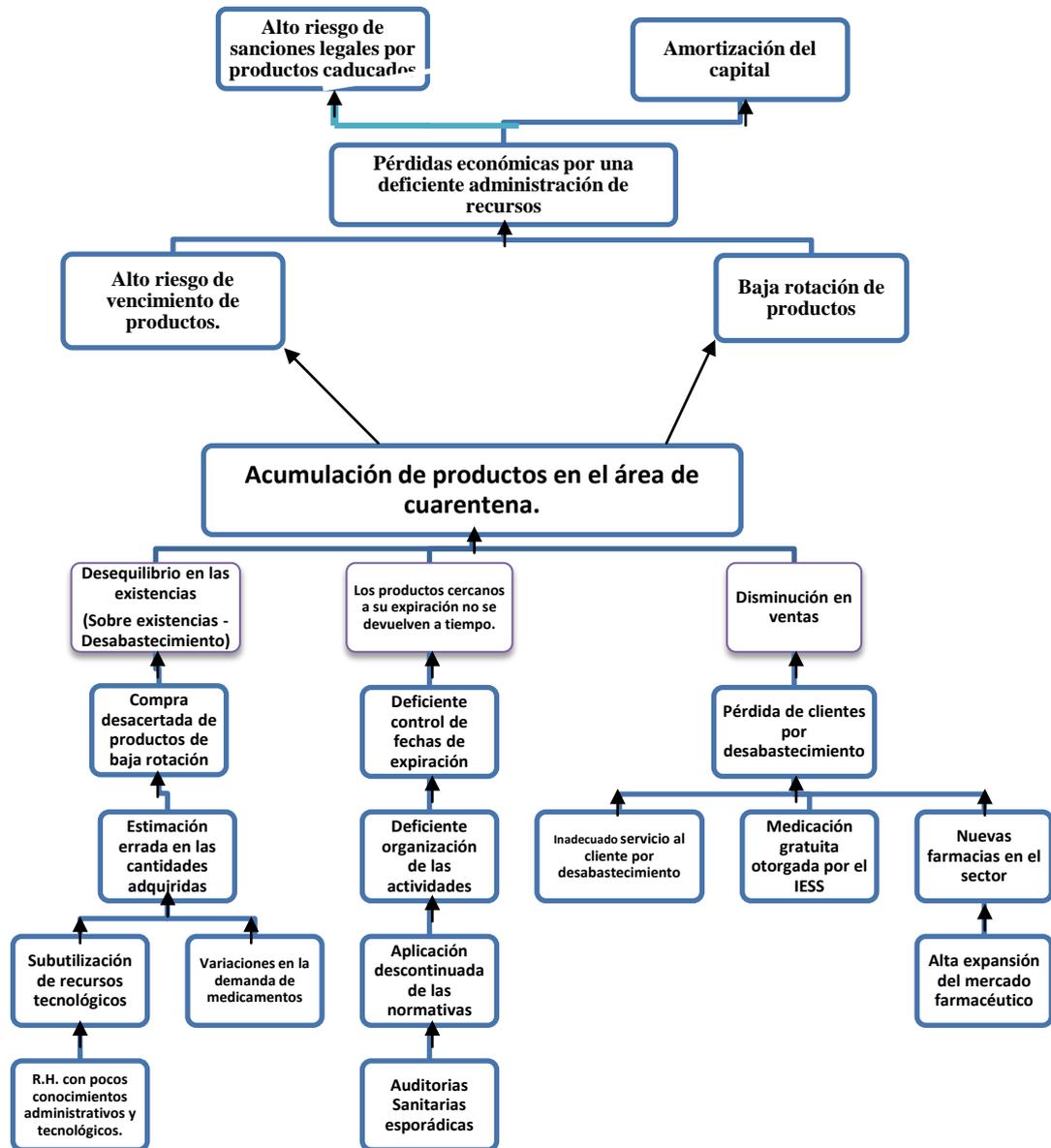


Figura 17. Árbol de problemas

Elaborado por Leydi Cribán

3.01.02 Análisis de Causas y Efectos del problema

Existen tres cadenas de problemas principales que el proyecto debe resolver para contrarrestar la acumulación de productos en el área de cuarentena y son las siguientes:

La falta de conocimientos administrativos por parte del recurso humano sumado a su falta de dominio de la herramienta tecnológica, ha generado que la información estadística de rotación de productos que es tan útil para aproximarse al nivel real de demanda de productos, no se aproveche adecuadamente, lo que se constituye en una subutilización de recursos que ha causado un desajuste entre las existencias físicas vs la demanda real, pues a medida que las condiciones de oferta y demanda se han ido modificando debieron modificarse también las cantidades de producto que se compran, redistribuyendo el presupuesto destinado a las adquisiciones de tal forma que se pueda contar con stocks suficientes de cada producto y cubrir los requerimientos de los clientes.

Esta práctica ha causado un desequilibrio entre lo que se tiene en stock y lo que se necesita en stock, provocando pérdida de clientes por un continuo desabastecimiento en algunos productos y en el otro extremo se han destinado recursos a productos que no tienen una buena rotación y permanecen largo tiempo en la farmacia sin que se logre su venta para recuperar esa inversión. Esos dos extremos son causa directa de la acumulación de productos en el área de cuarentena ya que el desabastecimiento genera pérdida de clientes y la pérdida de clientes disminuye las ventas de modo que disminuye la rotación de productos los cuales al dejar de rotar pueden fácilmente terminar en cuarentena, mientras que el sobre abastecimiento de productos poco comerciales genera que estos permanezcan largo tiempo en la farmacia incrementado el riesgo de que alcancen su vida útil y terminen también en cuarentena, como lo refleja otra de las cadenas del árbol de problemas.

La consecuencia de estos dos extremos es que una parte del capital ha dejado de rotar y se ha estancado, ocasionando que se requiera reinvertir capital para poder abastecer los productos faltantes y depender en mucho de la posición de cada proveedor para aceptar la devolución del producto poco comercial o para la aceptación de un cambio de productos y así poder empezar a recuperar la movilidad del capital.

La siguiente cadena se enfoca en la escasa organización de actividades, pues no existe una planificación minuciosa que asegure el cumplimiento exitoso de estas, la revisión de fechas de expiración se realiza sin frecuencia ni orden, es decir no se asegura la revisión de todos los productos programando fechas para su control, no existe una secuencia ni una disciplina en el control, sino que es una actividad que se realiza solo cuando hay tiempo y al azar. Dado que trabaja una sola persona no se puede esperar a que el tiempo sobre para cumplir con esta tarea que al no realizarse genera muchas pérdidas, se debe más bien organizar eficazmente el tiempo de modo que se puedan revisar las fechas de expiración de todos los productos al menos una vez por mes, revisando uno o dos laboratorios diarios.

De esta forma las devoluciones se pueden realizar a tiempo y no se permitiría que los productos caduquen en la farmacia por falta de control. La falta de control de fechas de expiración puede causar la caducidad de productos dentro de la farmacia lo cual es sancionado por las entidades de control y vigilancia sanitaria. Las auditorías motivan el cumplimiento de normativas y la realización de actividades positivas que contribuyen a una adecuada administración de las farmacias, pero dado que los controles no son muy frecuentes, falta la continuidad necesaria para eliminar totalmente el problema.

3.02 Árbol de objetivos

El Área de proyectos y programación de inversiones ILPES en su manual, (página 17), define al árbol de objetivos como una descripción de la situación futura a la que se desea llegar una vez solucionados los problemas, consiste en convertir el árbol de problemas en un árbol de soluciones donde los objetivos son parte de la solución que el proyecto planteará como respuesta.

3.02.01 Proceso de elaboración del árbol de objetivos

- Plantear las condiciones negativas del árbol de problemas en condiciones positivas, deseables, que podamos realizar.
- Relacionar los objetivos en forma lógica como medios y fines encadenándolos en un diagrama de árbol.
- Si es necesario, modificar las frases existentes o añadir frases nuevas para que el diagrama sea lógico.

- Eliminar los objetivos innecesarios.

Juan Robayo, en su sistema de marco lógico para proyectos I+D+I, define entre las partes del árbol de objetivos, los siguientes:

3.02.02 El Fin

Indica el por qué se lleva a cabo el proyecto y como este contribuirá a la solución del problema.

3.02.03 El Propósito

Indica cuál será el resultado directo del proyecto.

3.02.04 Los Componentes

Indican qué es lo que el ejecutor del proyecto va a producir.

3.02.05 Las Actividades

Indican cuáles son las actividades principales que deben realizarse para poder producir cada componente.

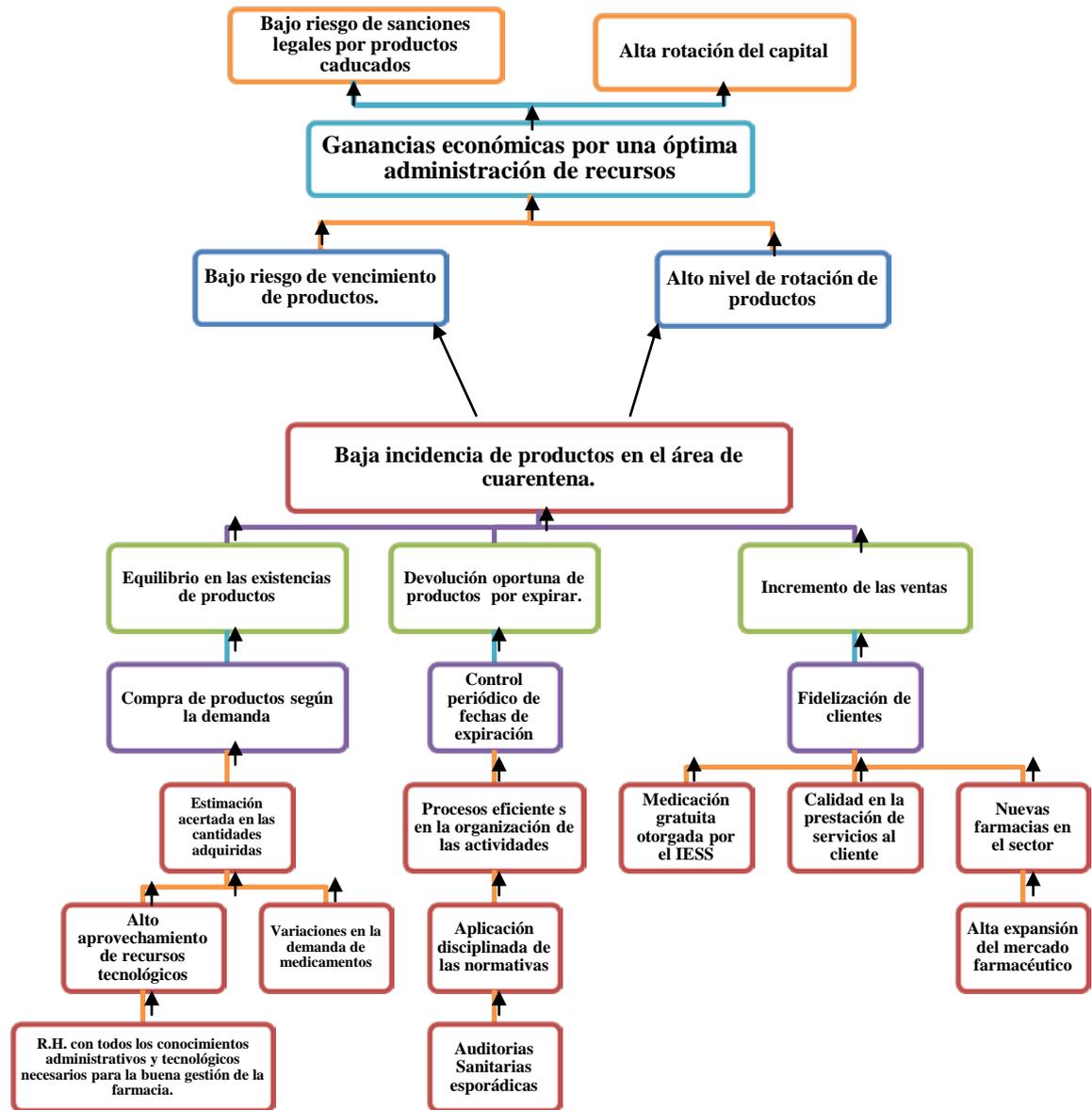


Figura 18. Árbol de Objetivos

Elaborado por Leydi Cribán

3.03 Análisis de objetivos

Como resultado del proceso de elaboración del árbol de objetivos podemos concluir que los más relevantes para la farmacia Cruz Azul son los siguientes:

3.03.01 Objetivos de resultado

1. Solidificar los conocimientos administrativos y tecnológicos del recurso humano requeridos para su labor cotidiana.
2. Aplicar procesos en todas las actividades desarrolladas en la farmacia basados en el cumplimiento disciplinado de las normativas.
3. Elaborar una planificación operativa para una mejor organización en las actividades y un aprovechamiento máximo del tiempo que implique el control periódico de fechas de expiración.
4. Diseñar una metodología que permita estimar apropiadamente las cantidades para las adquisiciones optimizando los recursos económicos y tecnológicos y equilibrar así las adquisiciones.

5. Mejorar la calidad en la prestación de servicios al cliente reduciendo los problemas de desabastecimiento para poder fidelizar más clientes.

El resultado de cumplir a cabalidad con estas actividades generará los componentes:

- Equilibrar las existencias de productos según la demanda actual.
- Devolución oportuna de productos cercanos a su vencimiento.
- Incrementar las ventas.

3.03.02 Objetivo de propósito

Una vez logrados los componentes se alcanza el propósito del proyecto que es reducir la cantidad de productos en el área de cuarentena.

3.03.03 Objetivos para generar la finalidad

1. Bajo riesgo de sufrir pérdidas económicas por caducidad de los productos.
2. Alta rotación de productos por incremento de las ventas

3.03.04 La finalidad

Generar ganancias económicas para esta empresa a través de la optimización de recursos y la efectividad en la prestación de servicios al cliente en un entorno de continuo cumplimiento las normas legales correspondientes.

3.03.05 Cadena de medios – fines

La cadena de medios – fines es una herramienta que facilita la resolución de problemas porque en ella se pueden analizar segmentos combinados de las cadenas.

Según el sistema de marco lógico de Juan Robayo en esta cadena los grandes objetivos se pueden ver desagregados en objetivos menores donde las estrategias son los caminos que permitirán lograr los objetivos.

Una vez determinados claramente los objetivos a cumplir se pueden ensayar diferentes combinaciones de estos a las cuales se les denomina cadena de medios – fines. Como ya he determinado los objetivos más importantes en el proyecto para solucionar la problemática de la farmacia Cruz Azul y luego de ensayar diferentes cadenas de medios – fines he concluido que la más factible es la siguiente:

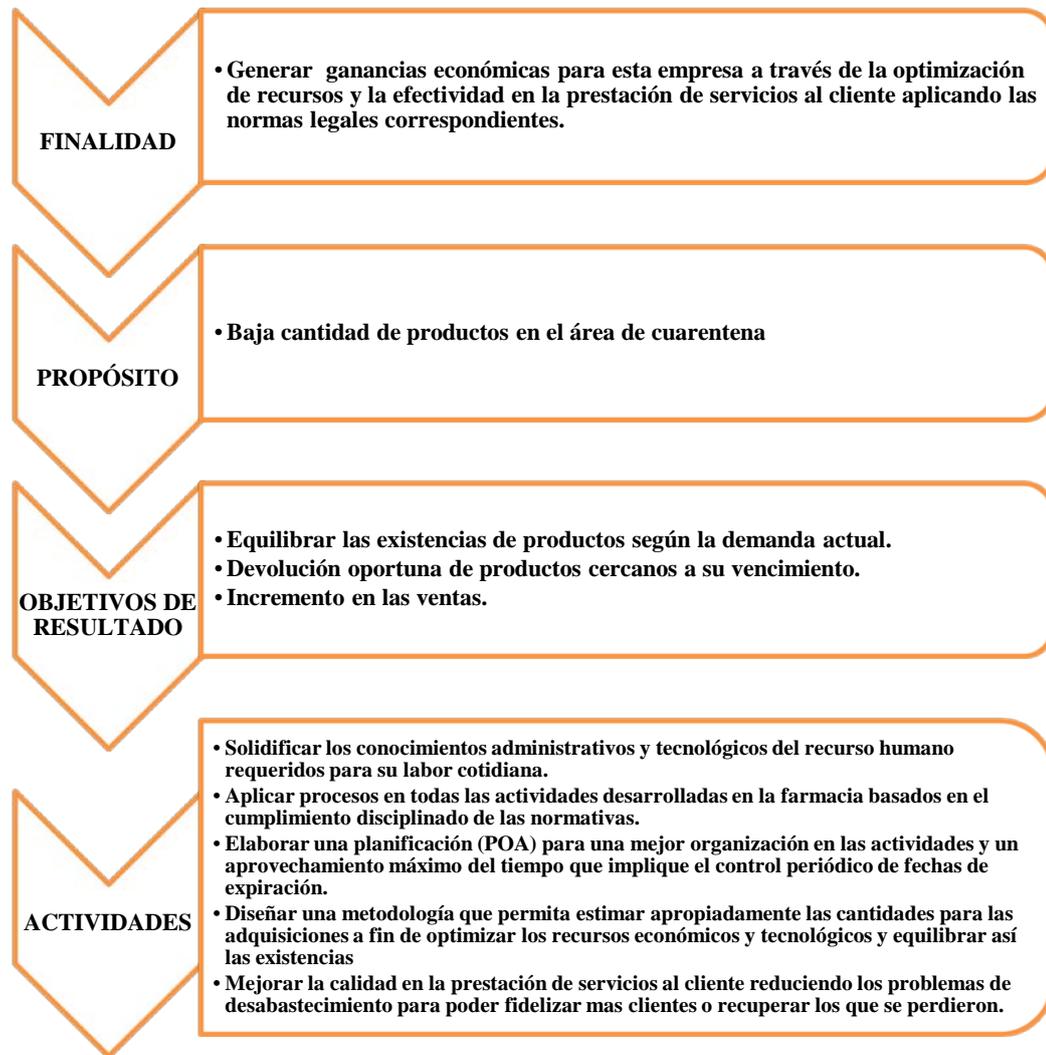


Figura 19. Cadena de Medios – Fines

Elaborado por Leydi Cribán

Capítulo IV

4.01 Matriz de análisis de alternativas

Según el sistema de marco lógico de Robayo, las posibles alternativas de solución al problema central se obtienen del árbol de objetivos y se analizan en base a la comparación de los diferentes medios excluyendo los no deseables. Esto implica analizar las alternativas en comparación al costo, a la compatibilidad con la filosofía institucional y otros. La alternativa seleccionada se constituirá en el proyecto en sí y el cambio que genere el proyecto será la solución al problema central.

4.01.01 Proceso de análisis de alternativas

1. Identificar las posibles alternativas de solución, las que se pueden representar por cadenas de objetivos – medios – fines.
2. Evaluar la factibilidad técnica, financiera, social y política de las estrategias representadas en las cadenas objetivos- medios- fines y determinar la estrategia adoptada considerando la disponibilidad de recursos técnicos, humanos, materiales, financieros, tiempo de ejecución, pertinencia política, riesgos, impactos y viabilidad de las alternativas.

Tabla 2

Matriz de análisis de alternativas

MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS							
OBJETIVOS	IMPACTO SOBRE EL PROPÓSITO	FACTIBILIDAD				TOTAL	CATEGORÍA
		TÉCNICA	FINANCIERA	SOCIAL	POLÍTICA		
Se han Generado programas de Capacitación al R.H en los que se incluyen temas como: Logística de inventarios, marco legal farmacéutico ecuatoriano y servicio al cliente.	5	3	1	5	5	19	Media alta
Enfoque en la comercialización de productos de alta demanda	3	3	5	4	5	20	Media alta
Contratado personal capacitado	5	3	1	4	5	18	Media alta
Generado un plan de devolución de medicamentos de baja rotación.	3	3	5	4	5	20	Media alta
Implementado un manual de procesos que organice las actividades optimizando cada recurso.	5	5	5	5	5	25	Alta
Generado un plan de ofertas de los medicamentos que están cerca de expirar	3	2	2	4	5	16	Media Alta

Nota: Elaborado por Leydi Cribán

4.01.02 Análisis de las alternativas

Como podemos ver en la matriz anterior, existen seis estrategias que se podrían aplicar como posibles caminos a la solución de esta problemática:

La primera estrategia consistiría en capacitar al recurso humano en aquellos puntos débiles que están perjudicando la actual gestión, lo cual tendría un alto impacto sobre el propósito porque se lograría corregir las falencias más importantes como el inadecuado servicio al cliente por los rompimientos de stock en las existencias de productos, pero, aplicar esta estrategia implica cubrir los costos económicos de la capacitación y la organización de tiempo del recurso humano para que pueda tomar dichas capacitaciones, dado que esta farmacia es atendida por una sola persona y por cuestiones legales no la puede cerrar durante todo el día; si se tomaran capacitaciones por internet, se requerirían temas específicos alineados a la problemática de esta farmacia pero la información publicada en la red no siempre es fiable; y además, se dificulta el poder consultar dudas o inquietudes porque no existe una comunicación directa.

Otra alternativa que generaría importantes resultados es contratar personal capacitado pero es una posibilidad que según el propietario de la farmacia

económicamente no es factible al momento y por las experiencias pasadas se ratifica en su negativa de abrirse a esta posibilidad, por lo cual la estrategia de contratar personal capacitado también queda descartada. Otra alternativa es generar estrategias enfocadas en el producto, una de las cuales consistiría en comercializar solamente productos de alta rotación lo que reduciría significativamente el riesgo de sufrir pérdidas económicas por caducidad de productos o por estancamiento del capital, pero esto implica un riesgo de perder clientes por no tener todos los productos que solicitan y lo idóneo sería mantener stocks debidamente equipados, recordemos que la ley establece como mínimo los requerimientos del cuadro nacional de medicamentos básicos. Por otro lado, si se realizara un plan de devolución de productos por expirar el impacto es medio porque sería una solución temporal pues estaríamos resolviendo las consecuencias del problema actual pero no las causas que lo originaron por lo que este podría volver a presentarse luego de un tiempo y además el éxito de esta estrategia dependería de la posición que asuma cada proveedor.

El generar ofertas con estos productos también es una buena alternativa pero se corre el riesgo de que se logre recuperar a penas el capital invertido lo que significa perder el esfuerzo realizado durante el trabajo y tampoco solucionaría la causa principal de problema pero es factible para los productos de alto riesgo.

La alternativa más factible recae en la implementación de un manual de procesos que coordine de forma planificada y secuencial cada actividad a realizar en la farmacia, de modo que se eliminen los errores, se reajusten las existencias, se optimicen los recursos, se devuelvan a tiempo los productos de riesgo, se regule el ingreso de productos de riesgo, se incluyan los puntos más importantes del marco legal farmacéutico ecuatoriano vigente y las buenas prácticas de farmacia, entre otras importantes ventajas de implementar este tipo de herramientas administrativas.

Con esta alternativa solucionaría de forma permanente la mayor parte de problemas de esta empresa, a un bajo costo y de forma mucho más sencilla.

4.02 Matriz de análisis de impacto de los objetivos

Este proceso nos ayuda a determinar la pertinencia de la alternativa elegida y si es lo suficientemente eficaz su aplicación.

Determina si la herramienta es una eficiente alternativa de solución y si el impacto de las actividades a realizar tiene relación con los objetivos planteados.

Tabla 3

Análisis de impacto de los objetivos

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LOS OBJETIVOS					
O B J E T I V O S	FACTIBILIDAD DE LOGRARSE	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD	TOTAL
	A - M - B 4 - 2 - 1	A - M - B 4 - 2 - 1	A - M - B 4 - 2 - 1	A - M - B 4 - 2 - 1	
	Los beneficios son mayores que los costos	Contribuye a proteger el entorno físico	Responde a las expectativas de los beneficiarios	Fortalece la participación de los beneficiarios y la población local	72 Puntos
	Cuenta con financiamiento	Mejora el entorno social	Es una prioridad sentida por los beneficiarios	Fortalece la organización local	1 - 18 Bajo
	Es aceptable y conveniente para los beneficiarios	Mejora el entorno cultural	Beneficia a grupos de mayor carencia y vulnerabilidad	La población está en posibilidades de aportar medios	19 - 36 Medio
	Existe tecnología adecuada para su realización	Protege el uso de recursos	Los beneficios son deseados por los beneficiarios	Se puede conseguir financiamiento a futuro	37- 54 Medio Alto
	Se cuenta con soporte político institucional	Favorece la educación ambiental			55- 72 Alto
Implementado un manual de procesos que organice las actividades optimizando cada recurso.	20 Puntos	20 Puntos	16 Puntos	16 Puntos	72 Puntos ALTO

Nota: Elaborado por Leydi Cribán

4.02.01 Análisis del impacto de los objetivos

Las empresas implementan manuales de procesos con el fin de estandarizar tareas, lo que permite identificar y eliminar errores logrando definir el mejor método para realizar dichas tareas.

De acuerdo a la matriz de impacto de objetivos podemos ver que los beneficios a lograr implementado el manual de procesos en la farmacia Cruz Azul superan largamente su costo.

Las actuales políticas apoyan este tipo de proyectos que además involucran el manejo de herramientas tecnológicas optimizando también su utilidad. Aprovechando el sistema informático de la farmacia y organizando mejor las actividades se mejorará el entorno físico interno de la farmacia y el reducir la cantidad de productos en el área de cuarentena permitirá disponer de más espacio para otras necesidades.

El entorno social se ve positivamente afectado ya que la farmacia se constituye en un ente de satisfacción de necesidades de esta población que brinda soluciones oportunas para sus clientes.

Socialmente también es importante reconocer que la gestión por procesos favorece el trabajo en equipo y la comunicación entre los involucrados internos y externos.

Se mejorará el entorno cultural ya que existe por parte del recurso humano una mayor conciencia de las consecuencias de la eliminación incorrecta de productos vencidos y un mayor compromiso en tratar de evitar que esto suceda, el medio ambiente es uno de los más favorecidos ya que se reduce la contaminación ambiental con productos químicos caducados, incluso se puede beneficiar a grupos vulnerables cooperando aun mas con el medio ambiente a través de un plan de reciclaje de cartones, papeles y mas que serian útiles para las personas que trabajan reciclando este tipo de productos, con la acertada prestación de servicios al cliente se puede emprender un mayor acercamiento a la población local que es la que puede brindar la información necesaria para que este establecimiento continúe mejorando, en fin el trabajo de esta farmacia estará más organizado obteniendo mejores resultados.

En un manual de procesos se agrupan todos los procedimientos de la empresa en forma ordenada donde el objetivo principal es lograr una percepción de valor en el producto o servicio que recibe el cliente.

La optimización de recursos es una de las principales fortalezas de la gestión por procesos ya que reduce costos y reorganiza eficientemente las actividades eliminando desperdicios, duplicidades y tiempos muertos.

Para la farmacia Cruz Azul este manual será el resultado de revisar y documentar los procesos y procedimientos que se han venido realizando en la farmacia.

4.02.02 Diagrama de estrategias

Siguiendo la metodología del sistema de Robayo, en este diagrama podemos visualizar las estrategias del proyecto en conjuntos de objetivos específicos.

Aplicado a la farmacia Cruz Azul tenemos el siguiente diagrama de estrategias:

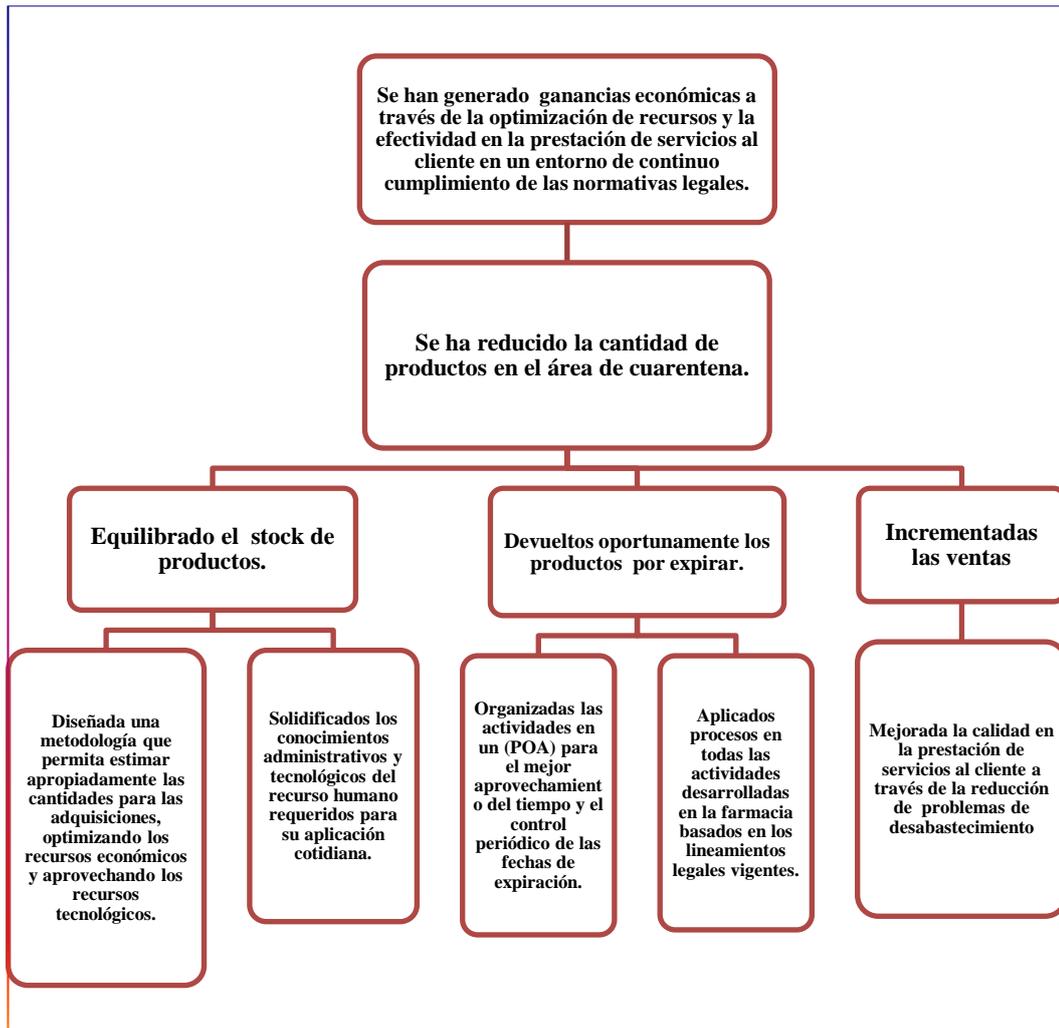


Figura 20. Diagrama de estrategias

Elaborado por Leydi Cribán

4.03 Matriz de marco lógico

El sistema de marco lógico de Robayo define el Marco lógico como una herramienta que permite sustentar el diseño, la ejecución, el monitoreo y la evaluación de un proyecto en la cual se resume en un solo documento la finalidad, el propósito y los componentes del proyecto, los mismos que deberán ser alcanzados a través de las actividades.

El cumplimiento de los objetivos y el logro de los resultados se miden a través de los indicadores verificando los recursos necesarios a través del presupuesto de las actividades.

4.03.01 Finalidad del proyecto

Son los beneficios que aportarán el proyecto a la solución del problema. La finalidad de la farmacia Cruz Azul es incrementar sus ganancias, optimizar sus recursos y mejorar la prestación de servicios a sus clientes en un entorno de continuo cumplimiento de las normativas legales.

4.03.02 Propósito del proyecto

El propósito responde al por qué de la realización del proyecto y su resultado. El propósito del proyecto para la farmacia Cruz Azul es reducir la cantidad de productos en el área de cuarentena que es el área donde se almacenan los productos caducados, mal adquirido, deteriorado, etc.

4.03.03 Componentes del proyecto

Los componentes son aquello que el proyecto debe producir a fin de cumplir el propósito. Para el proyecto en la farmacia Cruz Azul los componentes se constituyen en incrementar las ventas, equilibrar las existencias de productos y realizar oportunamente las devoluciones.

4.03.04 Actividades del proyecto

El sistema lógico de Robayo las define como acciones a desarrollar por el investigador para producir los componentes. Para la farmacia Cruz Azul las actividades se enfocan en comprar los productos según la demanda, aprovechar adecuadamente los recursos, solidificar los conocimientos de recurso humano para las actividades cotidianas, controlar las fechas de expiración, y cumplir las normativas legales vigentes, todo a través de la implementación de procesos.

4.03.05 Indicadores del proyecto

Son el sistema lógico de Robayo estos son valores que demostrarán en forma precisa si se cumplió el propósito, la finalidad y los componentes; deben expresarse en términos de cantidad, calidad y tiempo por lo cual todos los objetivos deben ser claros, precisos y medibles.

4.03.06 Medios de verificación

Según el sistema de Robayo son las fuentes que permitirán verificar la información y los resultados.

4.03.07 Supuestos

Según el sistema lógico de Robayo son los factores de riesgo fuera del control del proyecto, sean naturales, económicos, políticos, sociales, etc.

Con la finalidad, el propósito, los componentes, las actividades, los indicadores y los medios de verificación podemos construir la matriz de marco lógico aplicada a la situación de la farmacia Cruz Azul:

Tabla 4

Matriz de marco lógico

Finalidad	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Generar ganancias económicas a través de la optimización de recursos y la efectividad en la prestación de servicios al cliente en un entorno de continuo cumplimiento de las normativas legales.	1.- Bajo riesgo de pérdidas económicas por sanciones legales.	-Baja cantidad de productos caducados y bajos gastos en sanciones.	Las políticas y normativas vigentes para farmacias se mantienen igual.
	2.- Alta rotación del capital por incremento en el nivel de ventas.	Las estadísticas de ventas del sistema informático deben ser más altas.	La información estadística del sistema informático sea confiable y se apliquen los procesos del manual.
Propósito	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Reducir la cantidad de productos en el área de cuarentena.	1.- Bajo riesgo de vencimiento de productos	Seguimiento estadístico de productos totales de la farmacia vs productos con fechas de expiración menores a 5 meses.	Que el R. H. cumpla responsablemente con la revisión de fechas de expiración de acuerdo al POA desarrollado para este fin.

	2.- Alto nivel de rotación de productos.	La reposición de productos se realiza con más frecuencia o los productos se compran en mayor cantidad.	La información estadística del sistema informático sea confiable y se apliquen los procesos.
Componentes	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
1.- Equilibrar el stock de productos.	Nivel de rebote de recetas por desabastecimiento vs nivel de productos que no registran movimientos durante 5 meses seguidos.	Menos productos registrados en la agenda y estadísticas de productos del sistema informático.	Confiabilidad de la información contable del sistema informático y de la información registrada en la agenda.
2.- Devolver oportunamente los productos por expirar.	Bajo cantidad de productos en el área de cuarentena.	Seguimiento estadístico de devoluciones realizadas a proveedores.	Apertura de los proveedores para aceptar devoluciones o cambios de productos.
3.- Incrementar las ventas	Niveles de Ventas del sistema informático.	Seguimiento estadístico de las ventas.	Confiabilidad de la información contable del sistema informático.

Actividades	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>1.- Diseñar una metodología que permita estimar apropiadamente las cantidades para las adquisiciones, optimizando los recursos económicos y aprovechando los recursos tecnológicos.</p>	<p>Bajo nivel de rebote de recetas por desabastecimiento, bajo nivel de productos que no registran movimientos durante 5 meses seguidos.</p> <p>\$13,00</p>	<p>Información de la agenda y de rotación de productos en el sistema.</p>	<p>Que el R. H. cumpla responsablemente con el proceso desarrollado para la reposición de existencias.</p>
<p>2.- Solidificar los conocimientos administrativos y tecnológicos del recurso humano requeridos para su aplicación cotidiana.</p>	<p>Nivel de aplicación del manual por parte del R.H. en el desempeño de las actividades.</p> <p>\$13,00</p>	<p>Evaluación al RH para determinar su nivel de conocimiento y aplicación de los procesos.</p>	<p>Que el R.H. comprenda y reconozca la utilidad y conveniencia de trabajar por procesos.</p>

<p>3.- Organizar las actividades en un (POA) para el mejor aprovechamiento del tiempo y el control periódico de las fechas de expiración.</p>	<p>Control de cumplimiento del diagrama de la planificación anual de actividades.</p> <p>\$13,00</p>	<p>Todas las actividades deben estar cumplidas según la fecha establecida.</p>	<p>Que el R. H. reconozca la importancia de cumplir responsablemente con la revisión de fechas de expiración de acuerdo al POA.</p>
<p>4.- Aplicados procesos en todas las actividades desarrolladas en la farmacia basados en los lineamientos legales vigentes.</p>	<p>Procesos diseñados en el manual vs actividades necesarias y lineamientos legales vigentes.</p> <p>\$153,00</p>	<p>Los procesos y procedimientos deben cumplir el fin para el cual se crearon.</p>	<p>Aplicación disciplinada de procesos según el manual, por parte del R.H.</p>
<p>5.- Mejorada la calidad en la prestación de servicios al cliente a través de la reducción de problemas de desabastecimiento</p>	<p>Nivel de Ventas</p> <p>\$15,00</p>	<p>Incrementar al cuadro de compras previo análisis los productos registrados en la agenda.</p>	<p>El R.H. reconoce la importancia de aplicar la metodología diseñada para las adquisiciones en el manual de procesos.</p>
<p>PRESUPUESTO</p>	<p>\$207,00 (Dos cientos con 00/100 dólares).</p>		

Nota: Elaborado por Leydi Cribán

Capítulo V

5.01 Antecedentes

De guías técnicas para la elaboración de manuales de procedimientos como la desarrollada por la Secretaría Mexicana de Relaciones Exteriores publicada en su sitio web, la guía técnica para implementar un plan Six Sigma en una empresa y el manual de procesos y procedimientos de la Gobernación de Magdalena publicado en su sitio web, he resumido las siguientes definiciones:

5.01.01 ¿Qué es un manual administrativo?

Es un documento valioso que contiene en forma ordenada y sistemática información e instrucciones para la correcta realización del trabajo en una institución.

5.01.02 ¿Qué es un Proceso?

Es una serie de eventos organizados e interrelacionados, orientados a obtener un resultado previamente establecido donde en cada fase o evento se agrega valor al resultado o producto final. Los procesos se realizan con entradas o insumos, recursos y salidas.

5.01.03 ¿Qué son procedimientos?

Son módulos o escritos que detallan un proceso, estos describen cronológicamente las operaciones y el orden en que estas deben realizarse, los responsables de ejecutarlos siempre lo harán de la misma forma y generando el mismo resultado.

5.01.04 Manual de procesos y procedimientos

Son documentos administrativos importantes para el sistema de control interno de una empresa, ya que coordinan las actividades entre diferentes áreas a través de una descripción ordenada y secuencial de las actividades. Los manuales incluyen las unidades administrativas que intervienen en los procesos precisando su nivel de participación y se deben redactar en lenguaje sencillo, preciso y lógico de modo que facilite la comprensión de los usuarios. Además deben permitir la realización de ajustes cuando es necesario y cada uno debe señalar al responsable de su ejecución.

5.01.05 Características de un proceso

Los procesos deben transformar entradas o insumos en salidas o resultados a través de recursos que van sumando valor en cada fase de desarrollo del proceso, son dinámicos, se relacionan con otros procesos y deben cumplir la finalidad con que se crearon.

5.01.06 Características de un procedimiento

Se definen por tareas o actividades secuenciales, contienen la descripción al detalle de las acciones que se llevarán a cabo aunque algunos autores utilizan las dos definiciones indistintamente. Para fines de este proyecto se define como el proceso las actividades que interactúan para transformar las entradas en salidas mientras que el procedimiento detalla paso a paso la forma específica de realizar estas actividades.

5.01.07 Recursos

Son los insumos o entradas que se incorporan al proceso para hacer posible su ejecución.

5.01.08 Valor agregado

Se conocen así a las características de un producto o servicio que mejoran la percepción de valor del consumidor.

5.01.09 Tarea

Serie de pasos que contribuyen a cumplir una actividad.

5.01.10 Cliente

Persona que recibe un producto o servicio para satisfacer su necesidad.

5.01.11 Cliente Interno

Persona que recibe un producto o servicio y pertenece a la empresa.

5.01.12 Cliente Externo

Persona que acude a la empresa, en este caso a la farmacia para satisfacer una necesidad.

5.01.13 Diagramas de flujo

Son gráficos que demuestran el funcionamiento de un proceso, utilizan simbología que facilita su comprensión.

5.01.14 Proceso clave

Son aquellos que tienen relación directa con el cliente.

5.01.15 Calidad

Características de excelencia propias de un bien o servicio.

5.01.16 Control de Calidad

Son medidas encaminadas a preservar la confiabilidad de los resultados, tiene dos objetivos principales: mantener los procesos bajo control y eliminar los errores que se vayan presentando.

5.01.17 Alcance

Describe las áreas y ámbitos de aplicación de un procedimiento, es decir los puestos o actividades involucrados.

5.01.18 Finalidad del Procedimiento

Describe la razón de ser o propósito que se persigue con el procedimiento.

5.01.19 Políticas y lineamientos

Son guías básicas de acción que ponen límites a las actividades previniendo incumplimientos que podrían presentarse y sus consecuencias. Son útiles para la acertada toma de decisiones por personas no familiarizadas con el procedimiento.

5.01.20 Antecedentes de la gestión por procesos

La gestión por procesos está relacionada con la búsqueda de una eficiente y eficaz administración de recursos. Antes de la revolución industrial el referente era la organización jerárquica tomada de estructuras militares y monárquicas hasta que en

1776, Adam Smith, un influyente economista y filósofo escocés introdujo el principio de la división del trabajo y la especialización de los trabajadores en etapas de un proceso productivo, afirmando que entre más dividido esté el trabajo este será más eficiente. A este principio se sumaron otros como el de Frank Taylor, ingeniero mecánico estadounidense considerado pionero de la gerencia científica y muy interesado en la eficiencia industrial que introdujo el diseño de cargos con énfasis en la tarea. Mary Parker (1920), trabajadora social y autora de libros de administración y relaciones humanas expone la primera aproximación a la gestión por procesos en su obra organización interfuncional y administración dinámica. Otro importante referente es Henry Ford, fundador de Ford Motor Company en 1936 que determinó los fundamentos de la producción en serie buscando la eficacia de toda la estructura y no la eficacia individual, a estos se suman otros importantes aportes que dieron como resultado la gestión por procesos como la conocemos en la actualidad. 13

5.02 Justificación de la gestión por procesos

Las empresas departamentales presentan claras desventajas frente a la gestión por procesos ya que en esta, toda la organización tiene un objetivo común que es la satisfacción del cliente, frente a la organización departamental que tiene objetivos enfocados en necesidades departamentales que generan resistencia a los cambios y

forman nichos de poder que obstaculizan el desarrollo de la organización.

En la administración departamental generalmente se buscan cumplir el estándar del jefe y no del cliente. Además, en una empresa departamental se pueden desperdiciar recursos en actividades que no generan ningún valor para el cliente o para la empresa. 14

Un ejemplo de éxito de gestión por procesos en Ecuador es el caso de la empresa Chova del Ecuador S.A., que en sus inicios enfrentó una gran crisis debido al alto costo de sus productos impermeabilizantes y a la cultura de la época que no acostumbraba utilizar este tipo de productos. La empresa planificó detalladamente el control de calidad en todas las etapas de su proceso productivo reduciendo la variabilidad y el costo de sus productos, formó grupos de trabajo que debían realizar propuestas de mejora a sus procesos aportando creatividad por lo cual recibían incentivos. Actualmente, Chova del Ecuador ha recibido premios internacionales y la certificación ISO por sus estándares de calidad en la producción, y todo su crecimiento lo ha basado en la estandarización de operaciones bajo procesos bien planificados y un adecuado plan de marketing.

5.03 Descripción de la herramienta que propone como solución

En este proyecto identifiqué los objetivos a cumplir a través de una observación directa de las necesidades de la farmacia Cruz Azul, el tipo de investigación aplicada para este proyecto es una investigación de campo ya que realicé reconocimientos de la realidad dentro de la farmacia, aplicando un método deductivo de la situación general para llegar a un diagnóstico particular del problema.

En cada etapa de este proyecto realicé un análisis explicativo que descompone en partes las causas que originaron el problema y los objetivos que permitirán su solución.

La información descrita en este proyecto la recopilé a través de entrevistas con el propietario de la farmacia así como de observaciones directas a la actual metodología de trabajo, analizando las posibles mejoras y los puntos débiles para realizar ajustes y corregir errores.

5.04 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta

En esta fase del proyecto indico las diferentes partes que conformarán el manual de procesos y procedimientos para el área de cuarentena de la farmacia Cruz Azul.

5.04.01 Conformación del manual

- Nombre de la organización, misión, visión, objetivos, políticas y valores, lugar y fecha de elaboración del manual.
- POA de las actividades anuales.
- Recopilación de leyes y reglamentos vigentes necesarios para las buenas prácticas de farmacia.
- Unidades involucradas en su elaboración.
- Índice del contenido.
- Áreas de aplicación
- Procesos y Procedimientos
- Alcance de los procedimientos
- Definición de responsabilidades
- Glosario de términos y conceptos relacionados al contenido.

Capítulo VI

6.01 Recursos de la investigación

HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos, comunicación y motivación aportados por el investigador del proyecto, el tutor del proyecto y el propietario de la farmacia.
MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Energía eléctrica, hojas de papel bond, tinta blanco y negro y color, empastado, transporte, libros, copias, cámara fotográfica y de video.
TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Información del sistema informático de la farmacia, Computador, usb, infocus, internet, impresora.
TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> • Cinco meses

Figura 21. Recursos del proyecto.

Elaborado por Leydi Cribán

Tabla 5

Recursos Financieros

Recursos Financieros	
Detalle	Costo
Alquiler del computador	\$ 150.00
USB	\$ 8.00
Energía eléctrica	\$ 20.00
Requisitos administrativos del establecimiento educativo	\$ 720.00
Alimentación	\$ 156.00
Impresora	\$ 60.00
Hojas de papel bond	\$ 20.00
Tinta blanco - negro y color	\$ 30.00
Estampados	\$ 40.00
Transporte	\$ 5.00
Libros	\$ 30.00
Grabadora / filmadora	\$ 18.00
Copias	\$ 35.00
Otros	\$ 34.00
Total	1,326.00

Elaborado por Leydi Cribán

6.02 Presupuesto

Tabla 6

Presupuesto del Proyecto

Presupuesto	
Detalle	Costo
Requisitos administrativos y humanos	\$ 720.00
Requisitos materiales	
USB	\$ 8.00
Energía eléctrica	\$ 20.00
Impresora	\$ 60.00
Hojas de papel bond	\$ 20.00
Tinta blanco - negro y color	\$ 30.00
Estampados / impresiones	\$ 75.00
Libros	\$ 10.00
Computadora/ cámara	\$ 168.00
Suma	\$ 391.00
Alimentación y viáticos	\$ 161.00
Otros gastos administrativos	\$ 48.00
Total	1,320.00

Elaborado por Leydi Cribán

6.03 Cronograma

ACTIVIDADES / SEMANAS	CRONOGRAMA																			
	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
CONTEXTO	■																			
JUSTIFICACIÓN		■																		
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL			■	■																
ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS					■	■	■	■												
ÁRBOL DE PROBLEMAS									■	■	■									
ÁRBOL DE OBJETIVOS											■									
ALTERNATIVAS Y ESTRATEGIAS													■							
MARCO LÓGICO														■	■	■				
PROPUESTA																■	■	■		
RECURSOS, PRESUPUESTO																			■	■
CRONOGRAMA																				■
CONCLUSIONES																				■
RECOMENDACIONES																				■

Figura 22. Cronograma de actividades.

Elaborado por Leydi Cribán

Conclusiones

1. Una diferencia determinante en el resultado positivo o negativo de toda actividad humana es la actitud que las personas aplican en el desempeño de sus funciones. En el caso de las farmacias que son establecimientos destinados a prestar servicios de salud, es muy importante y fundamental que el recurso humano aplique buenas prácticas en todas sus actividades y organice su tiempo de tal forma, que exista un control periódico y muy responsable de las fechas de expiración de los productos, ya que si estos caducan en la farmacia, se constituyen en pérdidas económicas a las que se pueden sumar otros gastos derivados de sanciones legales contempladas en la legislación farmacéutica ecuatoriana, las mismas que pueden ir desde sanciones económicas hasta clausuras por reincidencia o sanciones al representante legal; lo que ocasionaría que el costo final de estos productos sea superior al capital invertido para su adquisición.

Todo esto sin considerar el impacto negativo que significa la eliminación de los medicamentos caducados considerados dentro de los desechos peligrosos especiales, por lo cual es menester cumplir lo dispuesto en la

ley para ello, y así disminuir su impacto en el medio ambiente y en la salud del ser humano.

Para poder evitar estos problemas, las farmacias requieren de una eficaz planificación, organización, dirección y control de todas sus actividades, y el éxito de las mismas dependerá de su efectividad en la realización de tareas, así como de una disciplinada aplicación de buenas prácticas en el almacenamiento, en la dispensación y en el expendio de productos.

2. Una farmacia es un establecimiento de prestación de servicios de salud que por la naturaleza de los productos que comercializa, dados los efectos deseables y no deseables de los medicamentos, requiere un perfil de recurso humano especial que conjugue conocimientos farmacológicos, conocimientos administrativos y habilidades humanas, especialmente desarrolladas para este campo.

La eficaz administración de una farmacia involucra el dominio de diferentes disciplinas por lo cual el perfil del talento humano debe adaptarse a las necesidades reales de estos establecimientos que en vista de los rápidos cambios del mundo globalizado en el cual nos desenvolvemos actualmente requiere que las capacitaciones y las actualizaciones de conocimientos sean constantes.

3. En el caso de la farmacia Cruz Azul la implementación de un manual de procesos permitirá solucionar los factores que venían afectando la correcta administración de esta farmacia, que al ser una de las farmacias más antiguas del sector de Carcelén Bev, su aplicación oportuna le habría permitido consolidarse como una de las primeras de este sector. Este manual de procesos brindará a la farmacia las herramientas necesarias para la rectificación de los errores ya identificados y para las mejoras que a futuro pudieran determinarse durante la aplicación de los procesos.

Recomendaciones

1. Los manuales de procesos tienen la característica de facilitar la identificación de errores, lo que facilita los ajustes y las modificaciones necesarios para una mejora sistemática.

Por esta razón recomiendo que si bien, es cierto esta es la primera herramienta de optimización de procesos de la farmacia Cruz Azul, no sea la última, sino que en la medida en que se identifiquen posibilidades de mejora estas sean aplicadas.

2. Sugiero además que cuando se hayan solucionado los problemas de esta farmacia y se cuente con los recursos necesarios, se implementen planes de capacitación regulares para el recurso humano que fortalezcan aun más las ventas ya que estas son el sostén de toda empresa.

3. La gestión por procesos no es estática y menos rutinaria, al contrario la innovación y la creatividad que requieren sus mejoras son las que le han permitido crecer y consolidarse como una forma tan efectiva de administración empresarial, prueba de su efectividad son los excelentes resultados que ha brindado en muchas empresas que los aplican hoy por hoy, razón por la cual recomiendo la especial y disciplinada aplicación de cada uno de estos procesos en la farmacia Cruz Azul, caso contrario no se puede garantizar el éxito.

Tus ojos miren lo recto y diríjase tus párpados hacia lo que tienes delante.

Proverbios 4:25.

Bibliografía

1. Agencia los Andes, (2011). Censo Económico realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. Recuperado de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/75178-en-ecuador-hay-135-mil-tiendas-restaurantes-y-peluquerias/>
2. Guerrero, B. Trabajo de investigación de Procesos de Servucción en la Comercialización de Tableros de madera en la Provincia del Carchi. Recuperado de http://books.google.com.ec/books?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false libro
3. Abramson, R., Halset, W., Mejora Continua mediante análisis de los Campos de Fuerzas. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/memecampos.htm>

4. Robert Abramson y Walter Halset – Programación para la mejora del rendimiento en las empresas. Guía para gerentes y consultores – OIT – 1983

5. Miranda, L., Guía para la implementación de metodología Six Sigma en una empresa. Recuperado de
https://www.google.com.ec/search?q=six+sigma&ie=utf-8&oe=utf-8&rls=org.mozilla:es-ES:official&client=firefox-kU_

6. Esquema metodológico de mapeo de actores, Ministerio de Protección Social República de Colombia. Recuperado de
<http://www.minsalud.gov.co/Políticas%20Farmaceuticas/Pol%C3%ADtica%20farmac%C3%A9utica/Documentos%20soporte/Mapeo%20de%20actores.%20Esquema%20metodologico.pdf>

7. Anónimo. El Marco lógico y las organizaciones (2014). Recuperado de

8. http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152007000200010&lng=es&nrm=i

9. Preteiro, D., Todo sobre la Gestión por Procesos. Recuperado de <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
10. Muro, P., Innovación en el Management desde la necesidad del cliente. Recuperado de <http://www.arpcalidad.com/los-beneficios-de-la-gestin->
11. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES. El Socialismo del Buen Vivir 2013 – 2017. Recuperado de buenvivir@senplades.gob.ec.
12. Ortegón, E., Pacheco, J., Prieto, A., & Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos y programas (2005). Recuperado de http://www.ug.edu.ec/dipa/senacyt/cepal_manual_marco_logico.pdf
13. Robayo, J., (2013). Marco Lógico para diseño y conceptualización de proyectos con enfoque en proyectos I+D+I. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/160023273/Marco-Logico-Ins-Cordillera-2013>

14. Anónimo. & Antecedentes de la Administración por procesos. Recuperado de <http://bdigital.eafit.edu.co/masterThesis/658.5L864/marcoTeorico.pd>

15. Anónimo. & Ventajas de la gestión por procesos. Recuperado de <http://collelca.wordpress.com/2012/08/20/gestion-tradicional-vs-gestion-por-procesos/>.