

2009

# MEMORIA DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS



FARMACIA C. ZARZUELO



FARMACIA ZARZUELO

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	3
1.- LIDERAZGO .....	7
1.a Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia. ....	7
1.b Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.....	8
1.c Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad.....	9
1.d Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización. ....	11
1.e Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización .....	13
2.-POLÍTICA Y ESTRATEGIA.....	15
2.a La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés .....	15
2.b La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas. ....	17
2.c La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.....	19
2.d La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.....	22
3.- PERSONAS .....	26
3.a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos .....	26
3.b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización .....	29
3.c Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización .....	33
3.d Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.....	34
3.e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.....	34
4.- ALIANZAS Y RECURSOS .....	36
4.a Gestión de las alianzas externas.....	36
4.b Gestión de los Recursos económicos y financieros .....	39
4.c Gestión de los edificios, equipos y materiales.....	40
4.d Gestión de la tecnología .....	42
4.e Gestiona los recursos de la información y el conocimiento.....	43
5.- PROCESOS .....	44
5.a Diseño y gestión sistemática de los procesos .....	44
5.b Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor .....	47
5.c Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.....	49
5.d Producción, distribución y servicio de atención de los productos y servicios.....	50
5.e Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.....	50
6.- RESULTADOS EN CLIENTES.....	52
6.a Medidas de Percepción .....	52
6.b Indicadores de Rendimiento.....	58
7. RESULTADOS EN PERSONAS .....	59
7.a Medidas de Percepción .....	59
7.b Indicadores de Rendimiento.....	62
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD .....	64
8.a Medidas de percepción .....	64
8.b Indicadores de rendimiento.....	69
9.-RESULTADOS CLAVE .....	70
9.a Resultados clave del Rendimiento de la Organización .....	70
9.b Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización .....	73
ANEXO I: Certificación de Calidad Conforme ISO 9001:2008.....	78
ANEXO II: Certificación de la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía.....	79



## INTRODUCCIÓN

### Nuestra Historia

#### Información General

Farmacia Zarzuelo es una organización joven que abrió sus puertas al público en 1999. Está situada en el barrio de Arroyo de la Miel del municipio de Benalmádena, compartiendo su función con un total de 14 farmacias. En estos 10 años hemos participado en múltiples estudios de la atención farmacéutica, ayudando a otros profesionales y a que los pacientes mejoren en su calidad de vida, en definitiva, comprometiéndonos con la salud de la sociedad en general y de nuestra clientela en particular.

Fruto de este trabajo hemos sido capaces de publicar en varias revistas científicas estudios realizados en nuestra farmacia, se han presentado trabajos a congresos científicos, se ha mantenido una estrecha colaboración con los profesionales sanitarios de la zona, colaborado con un periódico local en la publicación de un cuadro de consejos farmacéuticos y alcanzado un grado de satisfacción muy alto entre nuestros clientes. Además de haber colaborado en realizar charlas en guarderías y colegios públicos.

Este camino de superación y autoexigencia nos llevó en el año 2002 a ser la primera farmacia en Málaga en obtener el certificado de calidad ISO 9001 con un alcance que abarca a la totalidad de nuestros servicios, estableciendo procedimientos para asegurar que cumplimos los requisitos demandados por nuestros clientes. No sólo fuimos los primeros en esto, también la primera farmacia en aplicar el método Dáder de seguimiento farmacoterapéutico en Málaga, enviando intervenciones farmacéuticas al Grupo de Investigación en Atención Farmacéutica de la Universidad de Granada.

En el año 2006 conseguimos ser la primera farmacia española en obtener el Sello de Calidad Europea (201-400 puntos) siguiendo los criterios del modelo EFQM de Excelencia. En el año 2005 presentamos nuestra primera memoria de Mejores Prácticas de Gestión como el compromiso de participación en los eventos relacionados con la excelencia. De esta forma no sólo nos hacemos con un sitio en el panorama de la excelencia de Andalucía sino que actualizamos

conocimientos en las últimas tendencias y logros en este sentido.

Además en el año 2007 se realizó una memoria de Responsabilidad Social donde aparecen reflejados los valores que ofrece la farmacia a la sociedad.

Recientemente nuestra farmacia ha sido la primera en la provincia de Málaga en obtener la acreditación de calidad de la Agencia de Calidad Sanitaria de la Junta de Andalucía. Este programa de acreditación parte de un patrón de referencia (estándares) con el que las oficinas de farmacia caminan hacia la mejora de sus servicios al ciudadano y a la puesta en marcha de unas herramientas de gestión de mejora de la calidad. Para ser definida como una oficina de farmacia acreditada, ésta deberá cumplir la totalidad de los estándares obligatorios (30) y al menos el 75% del total de los estándares (67) que componen el programa de acreditación. Los resultados obtenidos en la visita de evaluación respecto al grado de cumplimiento (91%) se muestran en la siguiente tabla.

Agrupación	Nº Estándares	Cumplen	% Cumplen
01: Usuarios: satisfacción, participación y derechos	10	10	100 %
02: Accesibilidad y continuidad de la prestación farmacéutica	4	3	75 %
03: Documentación farmacoterapéutica	3	2	66,7 %
04: Prestación Farmacéutica	6	6	100 %
05: Actividades de Promoción y Programas de Salud	6	4	66,7 %
06: Dirección y Planificación estratégica	5	5	100 %
07: Desarrollo profesional continuo	11	10	90,9 %
08: Estructura, equipamiento y proveedores	7	6	85,7 %
09: Sistemas de Información y tecnologías de la información	4	4	100 %
10: Seguridad y Gestión de Riesgos	6	6	100 %
11: Resultados	5	5	100 %
<b>Totales</b>	<b>67</b>	<b>61</b>	<b>91%</b>

Tabla 1. Cumplimiento de estándares por criterios

Farmacia Zarzuelo ha emprendido un importante número de proyectos, algunos de los cuales son mencionados en la Memoria-Resumen, y que no se podrían llevar a cabo sin la colaboración de nuestro joven equipo de 9 farmacéuticos titulados.

La preocupación constante de este equipo es ofrecer el mejor servicio siempre alineado con su misión, visión y valores. De esta manera todo paciente que acuda a

nosotros debe saber para qué sirve la medicación que va a retirar, cómo debe tomarla y si existe algún problema con otro tipo de medicación simultánea. El objetivo final es que el paciente saque el máximo partido a su tratamiento.

Para garantizar la cualificación del personal, está establecido un proceso de formación del personal de la farmacia, que es un proceso activo. Somos conscientes que en nuestra sociedad la medicina y la farmacia avanzaban día a día, al igual que los medicamentos, y que es nuestro deber estar informados y formados para bien de nuestros pacientes. De esta manera afrontamos la importante tarea de transmitir y aplicar los conocimientos a todos los interesados y/o implicados ya sea por contacto directo, trípticos u otros medios.

### Nuestros Servicios

Todos los servicios que prestamos en la farmacia Zarzuelo están certificados por la norma internacional de calidad UNE-EN ISO 9001 (AENOR; ER-1674/2002).

Los servicios que ofrece la Farmacia son los siguientes:

- Atención Farmacéutica – Control de su medicación (con posibilidad de crear ficha de usuario, para el control de tratamientos y medicamentos).
- Controles analíticos (análisis de sangre con resultados de colesterol, glucosa, triglicéridos, hemoglobina, I.N.R, ácido úrico, creatinina, G.P.T. y el grupo sanguíneo).
- Farmacovigilancia (sospecha de reacciones adversas a medicamentos).
- Detección de hipertensos y diabéticos (con realización de informe de derivación al médico).
- Detección de pacientes con osteoporosis (densidad mineral ósea).
- Elaboración de planes de alimentación y seguimiento farmacoterapéutico de Orlistat 60 mg.
- Medición de la presión intraocular (seguimiento a pacientes con hipertensión ocular y/o glaucoma).
- Alimentación infantil (alimentos e higiene para el bebé, curvas de evolución del peso del bebé).
- Edición de trípticos informativos de educación sanitaria.

- Otros servicios (fórmulas magistrales, plantas medicinales, cosmética-dermofarmacia, productos de veterinaria, homeopatía, dietética y nutrición).

Además nuestros clientes pueden aprovechar el servicio de compra on-line que se ofrece desde nuestra página web, con el fin de facilitarles el acceso a los productos ofertados.

### Nuestros Clientes

Hemos identificado los siguientes grupos de interés que pasamos a enumerar.

- Clientes habituales a la farmacia (sobre todo consumidores de parafarmacia).
- Usuarios del servicio de actividades asistenciales.

### Nuestras Personas

Nuestro equipo humano esta compuesto en la actualidad por 10 personas estructuradas según el siguiente organigrama:

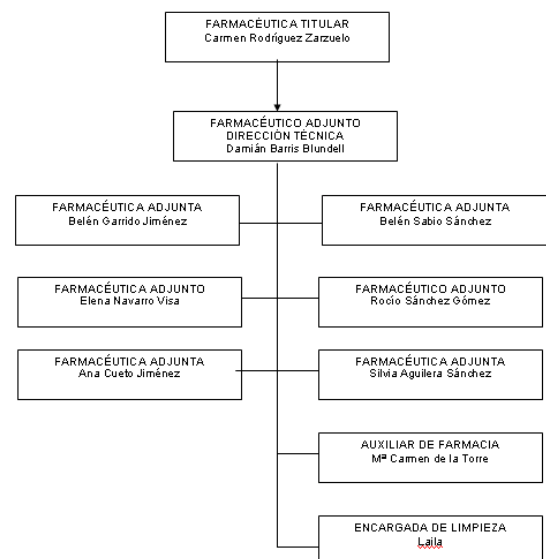


Figura 1: Organigrama

Por las características de la actividad desarrollada, nos encontramos con un perfil profesional donde se requiere formación continuada de nuestro personal además de ser específica de cada trabajador. Por lo que todo lo relativo a la planificación en formación queda recogido en el informe de revisión que se lleva a cabo anualmente por Dirección.



### Nuestro Entorno

Farmacia Zarzuelo se encuentra ubicada en el Arroyo de la Miel, concretamente en la C/ Ciudad de Melilla 20-21 (Málaga).

El local tiene una superficie útil de 281,71 m<sup>2</sup> y una superficie construida de 308,17 m<sup>2</sup>. Dispone de acceso libre, directo y permanente a la vía pública.

Se pueden distinguir seis zonas:

- Zona de atención farmacéutica personalizada.
- Zona de atención al público general.
- Zona de recepción y almacenamiento (con los equipamientos necesarios para conservación adecuada de los medicamentos).
- Zona de elaboración de Fórmulas Magistrales y Preparados Oficiales.
- Zona de preparación de los Sistemas Personalizados de Dosificación de Medicamentos (SPD).
- Despacho.
- Zona administrativa (revisión de recetas, etc.).

Se dispone de los planos del local donde se puede comprobar las dimensiones y distribución de áreas.

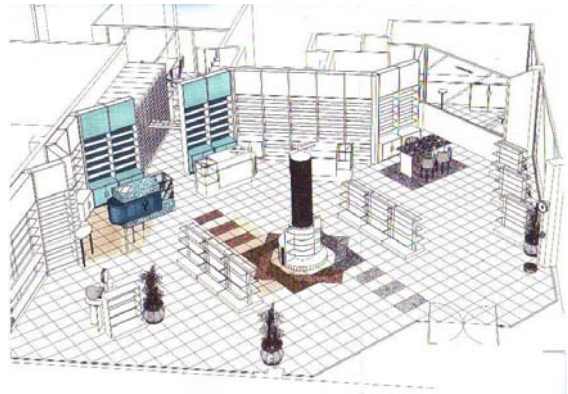


Figura 2: planos de las Instalaciones



### Nuestra Gestión:

En la Farmacia Zarzuelo procuramos seguir el siguiente esquema de funcionamiento para asegurar nuestro desarrollo hacia la Excelencia empresarial:

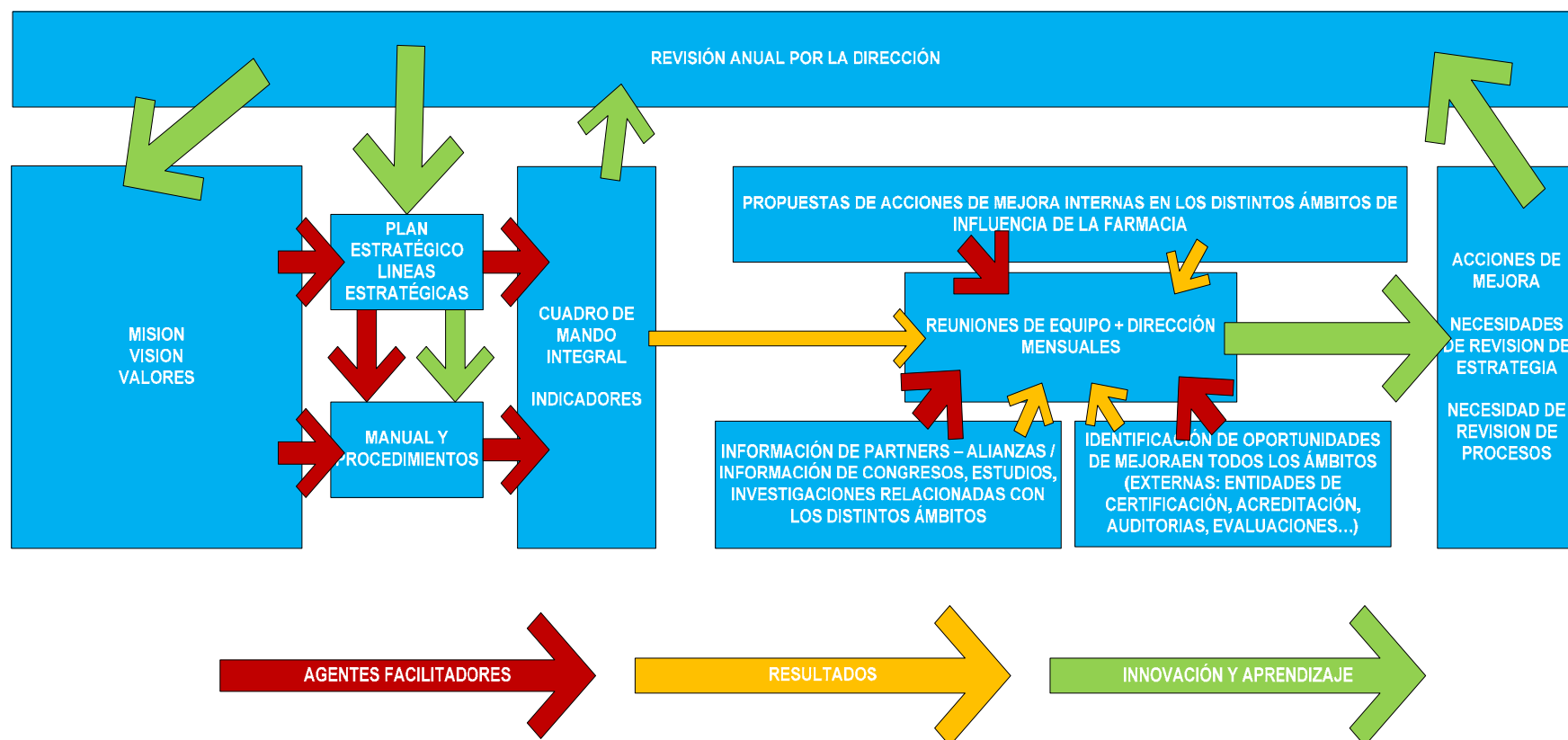


Figura 3: Esquema de gestión de la Farmacia Zarzuelo

## 1.- LIDERAZGO

### 1.a Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia.

El liderazgo, función compartida por la Farmacéutica Titular y el Director Técnico, es una de las principales claves de éxito de la Farmacia Zarzuelo.

El marco de referencia de la farmacia ha estado apoyado en la **misión, visión y valores**, definida por la Dirección Técnica y Farmacéutica Titular en 2007, y revisada en los años posteriores. La Dirección ha ido inculcando dicha misión, visión y valores en todos los trabajadores, encontrándose a disposición tanto de todo el personal, como del resto de grupos de interés, en la página web. Éstas son:

**Misión:** Participar activamente en la asistencia a los pacientes con la dispensación y seguimiento de tratamientos farmacológicos.

**Visión:** Ser punto de referencia para clientes como espacio de salud y servicios de atención farmacéutica:

- Dispensación de medicamentos.
- Consulta o indicación farmacéutica.
- Farmacovigilancia.
- Preparación de sistemas personalizados de dosificación de medicamentos.
- Seguimiento farmacoterapéutico.

Con el objeto de ofrecer a los pacientes protección frente a la aparición o presencia de problemas relacionados con los medicamentos.

**Valores:**

- Disponer de un equipo humano farmacéutico cualificado y comprometido.

- Añadir valor a los medicamentos dispensados con su provisión responsable y el propósito de alcanzar unos resultados concretos que mejoren la calidad de vida de los pacientes.
- Innovación en nuestras actividades.
- Integridad y honestidad en nuestro trabajo con los clientes.

### Principios Éticos

Dado el interés público del centro como establecimiento sanitario y la exigencia de una alta rentabilidad social que dimana de la gestión del mismo, es evidente la presencia de un fuerte contenido en valores éticos y cívicos, tanto en el área organizativa como en la plenamente profesional, es por ello que la Dirección puso en marcha durante el 2007 una Memoria de Responsabilidad Social, uniéndose a la plataforma de “Farmacias Socialmente Responsables”.

El desarrollo de la actividad llevado a cabo por la Oficina de Farmacia Zarzuelo lleva implícito el cumplimiento de una serie de principios que se pueden resumir en los siguientes y que implica a todo el personal que lo forma:

- a) **Integridad**, actuamos con honestidad al ser transparentes en la información que ofrecemos, al actuar ofreciendo confianza a nuestros clientes-pacientes y al hacer nuestro el compromiso de mejorar la salud de la Comunidad que nos rodea.
- b) **Legalidad**, aportando seguridad en nuestros servicios y actuaciones.
- c) **Rigor profesional**, todas las actuaciones que se realizan están presididas por la responsabilidad profesional y los sistemas comunes de gestión.
- d) **Confidencialidad**, manteniendo criterios de discreción y prudencia en sus comunicaciones y relaciones con terceros.
- e) **Calidad**, actuación diaria con conocimiento, sentido común, rigor, orden y responsabilidad.
- f) **Comunicación**, llevando a cabo escucha activa hacia nuestros clientes, pacientes, usuarios y administraciones.
- g) **Trabajo en equipo**, el intercambio de opiniones tiene un resultado positivo.



Mientras que la Política en materia de gestión de Recursos Humanos se asienta en los siguientes principios fundamentales, comunes y permanentes:

- Proporcionar a nuestros trabajadores ayuda responsable en los momentos necesarios.
- Incentivar la motivación y la promoción y la formación profesional de sus trabajadores.
- Promover el diálogo empresario-trabajador.
- Garantizar la seguridad laboral y mejorar el clima y las condiciones de trabajo.
- Combatir la discriminación y el acoso.

Otro tipo de actitudes tenidas en cuenta y se incluyen en la Memoria son flexibilidad horaria, no discriminación por sexo, trabajadores cubiertos por convenio colectivo específico de oficina de farmacia y formación a los trabajadores.

#### **Estimulan la asunción de responsabilidades**

Acorde con nuestra política los líderes de la Farmacia Zarzuelo estimulan y animan la asunción de responsabilidades (delegación) por parte de sus personas a través de diversos medios como la definición formal de funciones y responsabilidades que se realiza en nuestro Sistema de Gestión de Calidad (SGC), así como mediante la sistemática de reuniones mensuales, en las que se pone de manifiesto las necesidades de mejora que percibe por la actividad desempeñada. Los líderes participan, priorizan y son responsables de acciones de mejora. Éstas se ponen en consenso en las reuniones y se determina si serán llevadas a cabo, priorizando las acciones de mejora que emprender y definiendo responsabilidades para su ejecución. Esta metodología llevada a cabo en las reuniones, junto con la encuesta de clima laboral realizada cada dos años y donde se evalúa el liderazgo, entre otros aspectos, permite una continua revisión de la efectividad de dicho liderazgo. Estos enfoques también son utilizados para fomentar la colaboración entre las distintas personas de nuestra empresa.

Un dato importante a resaltar es el obtenido de la encuesta de satisfacción del personal, en el que se muestra que el reconocimiento del titular hacia el equipo de trabajo es de una media del 9,5 sobre 10 (ver 7.b).

El apoyo que la Farmacia Zarzuelo ha dado y continua dando a la formación de todos los farmacéuticos de la organización ha sido, sin duda, una de las claves de su crecimiento. La formación de los farmacéuticos integrantes en habilidades y técnicas relacionadas con la atención farmacéutica goza del apoyo total de la Dirección. Para ser profesionalmente competitivo a largo plazo es necesario disponer de un equipo excelentemente formado. Un claro ejemplo del esfuerzo formativo llevado a cabo por Farmacia Zarzuelo ha sido ser la única farmacia en Andalucía en lograr una actividad acreditada por la Junta de Andalucía con 8,25 créditos (ver 3b).

#### **1.b Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización**

La dirección de la Farmacia Zarzuelo siempre ha tenido claro desde el principio que el éxito y el camino de futuro tiene un cimiento fundamental en las actividades de atención farmacéutica. Por ello, fuimos pioneros en implantar un sistema de gestión de calidad ISO 9001 para los procesos de atención farmacéutica, que nos ha permitido dar continuidad a nuestros procesos asistenciales e intentar mejorar los resultados clínicos en nuestros pacientes.

Como medio de asegurar que se implanta un sistema de gestión de procesos nuestra organización ha apostado por la adopción de sistemas de gestión normalizados, que permiten desplegar el enfoque basado en procesos de la gestión de sus actividades y recursos. Con el, la Dirección se compromete a definir y difundir la política de calidad, asegura que se establecen y planifican los objetivos de calidad hasta su consecución, realiza las revisiones del SGC y asegura la disponibilidad de recursos.

La Dirección considera oportuno realizar reuniones mensuales con el equipo, para el seguimiento de objetivos, evaluaciones de conocimientos técnicos del equipo para así llevar a cabo mejoras en el sistema y todo lo que implica a la oficina de farmacia. Para dichas reuniones se realizan agendas de reunión:




 <b>AGENDA DE REUNIÓN</b>	<b>A: EQUIPO DE LA FARMACIA</b> <b>DE: DAMIÁN</b> <b>FECHA DE REUNIÓN: 31-01-08</b> <b>HORARIO: INICIO: 20:45 h. FIN: 22:00 h.</b> <b>LUGAR: FARMACIA</b>			
	<b>TEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PREPARAR POR ESCRITO</b>	<b>DURACIÓN</b>
	MEDICIÓN DE OBJETIVOS MENSUALES Y DETERMINACIÓN DE NUEVOS OBJETIVOS	Cuantificar los objetivos conseguidos y conocer opinión del equipo sobre nuevos objetivos	Resultados cuantificados Todo el equipo	15 MINUTOS
	EVALUACIÓN CONOCIMIENTOS 5 CASOS PRÁCTICOS DE INTERVENCIÓNES FARM.	Mejorar conocimientos prácticos sobre medicamentos	Evaluación escrita sobre conocimientos Todo el equipo	15 MINUTOS
	MEJORA PROPUESTAS SEGÚN ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN LABORAL	Conocer las no conformidades y designar responsables para su solución	No conformidades revisadas Todo el equipo	30 MINUTOS
	<b>OBSERVACIONES:</b> El equipo consigue 2 días de fiesta (85% del objetivo). Se exponen los 4 casos de seguimiento. Belén S expone el caso de subterfugio con ISRS. Se realiza cuestionario sobre conocimientos de los 5 casos de intervención farmacéutica (del 6 al 10). La formación para 28/02/08: Insulinas + 5 casos de intervención farmacéutica. Las mejoras propuestas son: • Condiciones físicas en el trabajo: Tienen calor en verano y frío en invierno, por lo que se debe usar la máquina de aire acondicionado. • En qué consiste la promoción: Se explica la idea de promocionar en la farmacia. • Horario continuo, si se podría trabajar de 9:00 a 17:00 h. Difícil pero pendiente de comprobar.			

Figura 1b.1: Agenda de reunión

Es de destacar que para el mejor seguimiento de las líneas estratégicas establecidas se ha establecido un CUADRO DE MANDO INTEGRAL donde se aportan todos los datos y así poder detectar cualquier tipo de cambio que se tenga que realizar.

Conjuntamente con la elaboración de los procesos y, apoyándonos en la definición de funciones y responsabilidades realizada por la organización, se han identificado los propietarios de los procesos como aquellas personas que, participando directamente en su ejecución, son los responsables de su correcto desarrollo acorde con las políticas y estrategias de la organización (véase 5a).

Se tiene definido un proceso dentro del SGC (AF-FAR-07-01 Autoinspección/auditorías), en el cuál se planifican las acciones correctivas y preventivas, que se van a llevar a cabo en la organización, y que apoya la mejora continua del sistema. Estas acciones de mejora se originan a partir de las reuniones periódicas de los líderes, no conformidades surgidas en procesos y servicios, reclamaciones de clientes, auditorías periódicas, y por sugerencias aportadas por todos los grupos de interés, que mejoran el desarrollo de la actividad.

Con respecto a la gestión de recursos de la información y el conocimiento, además de los definidos dentro del SGC, se dispone de la web de Farmacia Zarzuelo, mediante la cuál, la Dirección de la misma pretende potenciar y transmitir conocimientos e información entre todos los miembros que deseen conocerla (ver 4e).

Durante el año 2009 se han llevado a cabo acciones derivadas del análisis de resultados y aprendizaje. Como principales mejoras podemos destacar:

- Aumentar el número de determinaciones DMO en un 40-50% respecto a 2008.
- Aumentar el número de derivaciones documentadas al Centro de Salud en un 15-20% respecto al periodo de medición del 2008.
- Presentar mínimo de 2 trabajos escritos al Congreso Nacional de Atención Farmacéutica Sevilla 2009.
- Aumentar el número de utilidades/usuarios del servicio de determinación de indicadores biológicos en 2009 en un 10% respecto a 2008.

### 1.c Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad.

#### Colaboración e implicación con clientes

Farmacia Zarzuelo está siempre en contacto con los clientes. Se llevan a cabo desde el año 2001 encuestas anuales a clientes-pacientes de la farmacia. Estas encuestas se han diseñado de forma segmentada para los distintos servicios ofrecidos: Seguimiento Farmacoterapéutico, Dispensación, Preparación de dispositivos de ayuda al cumplimiento, Vending de parafarmacia, Parafarmacia y Cribado del riesgo de osteoporosis. El resultado de las encuestas es analizado por la Dirección para posteriormente establecer acciones de mejora que considere necesarias (ver 6.a).

Otro método que utiliza la Farmacia Zarzuelo para conocer personalmente las necesidades y expectativas de sus clientes-pacientes es durante la dispensación de medicamentos o venta de productos de parafarmacia. El contacto directo permite detectar aspectos demandados por nuestros clientes y que posteriormente son comunicados a la Dirección en la hoja de sugerencias del equipo de la farmacia. La experiencia de los miembros del equipo en el trato diario con los clientes/pacientes es utilizada en la Farmacia Zarzuelo para el conocimiento de sus expectativas e introducir mejoras en los servicios de atención al cliente. El Mystery Shopping y el Focus Group son otras herramientas utilizadas para la detección de necesidades y expectativas de los usuarios.



### Participación en Congresos y revistas

Desde la Dirección se potencia la participación y colaboración en eventos que fomenten y apoyen la mejora en la excelencia de la organización, ya sea en la mejora del servicio ofrecido a los diferentes clientes, como en la propia mejora de la organización interna (ver 9.b).

Las distintas participaciones en congresos, artículos de prensa y revistas, son utilizadas como vía de comunicación, para la transmisión de los distintos aspectos y trabajos que realiza la organización, hacia todos los grupos de interés (ver 8.a y 8.b).

Gracias a la consecución del Sello de Calidad Europea la dirección ha impartido charlas en diferentes congresos (Cádiz 2006, Valencia 2005, Badajoz 2005). La Dirección ha realizado una labor de promoción de la necesidad de mejora continua de la atención farmacéutica a la sociedad farmacéutica. En las ponencias de los distintos congresos farmacéuticos ha transmitido su experiencia para promover la mejora continua en las farmacias españolas.

Producto del esfuerzo en la investigación, desde la farmacia comunitaria, Farmacia Zarzuelo fue finalista del Premio Esteve 2006 “Unidos por el paciente” con un trabajo titulado “Abordaje de la osteoporosis en una farmacia comunitaria: detección del riesgo de osteoporosis en mujeres posmenopáusicas y evaluación de la calidad de vida”. También ha participado en dos ocasiones en los premios de atención farmacéutica de la publicación “Correo Farmacéutico” con trabajos sobre protocolos de dispensación en medicamentos para glaucoma y antidiabéticos orales.

Los principales trabajos de investigación de Farmacia Zarzuelo han sido publicados en las revistas científicas: Pharmaceutical Care España, Seguimiento Farmacoterapéutico, Pharmacy Practice y Farmacia Profesional.

### Participación en foros y jornadas selectivas

Desde la Dirección se potencia la participación y colaboración en diversos eventos que fomenten y apoyen la mejora en la excelencia de la organización, ya sea en la mejora del servicio ofrecido a los diferentes clientes, como en la propia mejora de la organización interna.

- Ponente en Congreso Nacional de Atención Farmacéutica en Barcelona 2001.

- Ponente en Correo Farmacéutico en Madrid 2004 con la conferencia *Cómo implantar servicios de atención farmacéutica*.
- Ponente en Simpodáder, Badajoz 2005.
- Ponente en Congreso Nacional Farmacéutico en Cádiz 2006.
- Ponente en el VI Curso Vía Satélite sobre Salud Mental y Dispensación en el Paciente Geriátrico, organizado en Barcelona en 2006 por el Laboratorio Stada.
- El 2 de abril de 2008, participación en el *Foro Necesidades del paciente crónico en atención farmacéutica*, organizado por el Foro Español de Pacientes y Aproafa que se celebró en Barcelona, en el Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, como farmacéutico representante de la comunidad.

### Implicación con entidades, organizaciones y asociaciones

La legislación farmacéutica limita la promoción de la farmacia, por lo que no está permitida la publicidad de la farmacia. Este hecho, en muchas ocasiones, supone un obstáculo para alcanzar cuotas más altas de implicación con otras organizaciones y asociaciones del entorno.

Los líderes de la Farmacia Zarzuelo promueven la alianza con otras entidades, organizaciones y asociaciones con la idea de que los servicios de atención farmacéutica se aborden en consonancia con la política y estrategia de la organización (ver 4a).

Entre las alianzas para mejorar nuestra función asistencial debemos destacar las establecidas con:

- Grupo de Investigación en Atención Farmacéutica de la Universidad de Granada.
- Fundación Pharmaceutical Care.
- Sociedad Española de Farmacia Comunitaria (SEFAC).
- Consejo General de Colegios Farmacéuticos y Colegio Oficial de Farmacéuticos de Málaga.
- Proveedores de medicamento: HEFAME y COFARAN.
- Laboratorios farmacéuticos (Stada, Almirall, etc.)



En este año 2009, la Dirección está participando en un importante proyecto de formación con el laboratorio Stada y SEFAC, con el curso de implantación y gestión de servicios profesionales en farmacia comunitaria.

Desde Farmacia Zarzuelo se colabora económicamente con la Fundación CUDECA; la toma de tensión arterial se hace gratuitamente y aquellos pacientes que lo deseen pueden depositar un donativo en la hucha de CUDECA.

Farmacia Zarzuelo pertenece a la asociación APROFARMA (asociación de empresarios de oficina de farmacia de la provincia de Málaga). Nos beneficiamos internamente de APROFARMA, ya que es una forma de seguir relacionado con el mundo empresarial farmacéutico y de la información recibida de la asociación podemos obtener ideas fructíferas. Por ejemplo, conocemos la evolución del gasto farmacéutico en Andalucía, dato que nos sirve para marcar objetivos realistas y comparar nuestros resultados.

Desde la obtención de la certificación ISO 9001 en el año 2002 (primera farmacia en Málaga), del Sello Europeo de Calidad (única farmacia en España) y del Premio Andaluz a la Excelencia Empresarial Mejores Prácticas de Gestión por Málaga se han llevado a cabo acciones de divulgación y comunicación de estos hechos en distintos grupos de interés externos: Cámara de Comercio de Málaga, Colegio Oficial de Farmacéuticos de Málaga, Prensa Local, APROFARMA, COFARAN, HEFAME, Ayuntamiento de Benalmádena y Prensa Farmacéutica.

### **Implicación con los Partners**

Farmacia Zarzuelo tiene una estrecha relación con muchos de sus proveedores como son (ver 4.a):

- HEFAME, proveedor principal de medicamentos con el que mantenemos una relación estable y privilegiada.
- Laboratorios farmacéuticos, por ejemplo Mead Johnson, Vichy, Ducray, Beiersdorf con los que además de la comercialización de sus productos establecemos planes de formación de nuestro equipo, charlas divulgativas a clientes de nuestra farmacia y actividades de merchandising.
- Laboratorios SANDOZ nos ayuda con la revista Pharmacy Practice y diferentes monografías

(por ejemplo, anticonceptivos hormonales) y Laboratorios Stada con cursos en atención farmacéutica y su centro de información de medicamentos CAF-Stada.

- Con los proveedores principales, COFARAN y HEFAME, y los laboratorios farmacéuticos colaboramos con el programa SIGRE, que permite la recogida selectiva de medicamentos (ver 4c y 8a).

### **1.d Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.**

La dirección de la Farmacia Zarzuelo tiene muy claro que para seguir ofreciendo un excelente servicio y cumplir con los objetivos de las líneas estratégicas se debe tener en cuenta de forma muy especial a las personas de la organización, tanto en lo relativo a su formación como en lo relativo a su motivación y sus habilidades de comunicación con los clientes-pacientes.

Por ello, la Dirección ha perseguido siempre inculcar a sus farmacéuticos los valores y principios de la farmacia (ver 1.a). Desde su inicio esta tarea se ha llevado a cabo mediante una labor continua de comunicación directa que ha conducido a un equipo farmacéutico formado e implicado.

Los principales elementos utilizados son:

- Reuniones mensuales. La comunicación de planes, objetivos y estrategias se realiza a través de las reuniones periódicas planificadas.
- Formación del equipo farmacéutico, muy centrada en la superación de las evaluaciones de los conocimientos adquiridos.
- Reconocimientos, se han desarrollado varios programas de reconocimiento a los objetivos conseguidos en atención farmacéutica.

La evaluación de la cultura de la excelencia se ha efectuado de forma cuantitativa; realizándose una encuesta de satisfacción de empleados. En la encuesta de satisfacción encontramos unos elevados índices de identificación con los valores definidos (ver 7a).



Tres farmacéuticos de la organización han podido desarrollar su proyecto de fin de Master de Atención Farmacéutica por la Universidad de Granada en nuestra farmacia; efectuando el trabajo de campo en la propia farmacia.

Además se puede comprobar que la misión, visión y valores están visibles permanentemente en la organización en base a estas cuatro vías:

- En los documentos del sistema de gestión de calidad.
- En la reunión anual como resultado de su revisión.
- En la presente memoria, además del resto de documentos que se han colgado en la página web.
- En un tablón de anuncios de la oficina de farmacia.

Por medio de estas actuaciones, la Dirección lleva a cabo lo recogido en el manual de calidad, trasladando a toda la organización la importancia de satisfacer adecuadamente las demandas de los usuarios y de cumplir la legislación vigente entre sus empleados.

#### **Apoyo y motivación en acciones de mejora**

Desde la Dirección se promueve el desarrollo de acciones de mejora. En el proceso "AF-FAR-07-01 Autoinspección/auditorías" del SGC, que es conocido por toda la organización, se describe la sistemática establecida para el desarrollo de acciones que permiten la mejora continua de la organización, tanto a nivel de procesos como de servicios, antes de que se produzcan incidencias en los mismos, o bien para reforzarlos y continuar mejorando.

Se tiene un buen nivel de participación por parte del personal en la apertura de estas acciones de mejora.

Se estudian y analizan desde la Dirección, se priorizan y se llega a un consenso para determinar cuáles de las acciones preventivas abiertas son las más convenientes a realizar, y se da apoyo a las personas que las propusieron para llevarlas a cabo. Este año 2009 ha sido un claro ejemplo de la elevada participación del equipo en el despliegue de las acciones de mejora propuestas.

Debemos destacar:

- Elaboración de diagramas descriptivos de procedimientos diarios de la farmacia.
- Preparación de un mínimo de dos trabajos de investigación para el Congreso Nacional de Atención Farmacéutica de Sevilla 2009.
- Aumento del número de determinaciones de indicadores biológicos.

Sabemos la alta necesidad de la motivación y cualificación de nuestro personal, por lo que damos reconocimiento a los esfuerzos de personas y equipos de los niveles de nuestra empresa, de forma que se aviva la igualdad y diversidad de oportunidades entre nuestros trabajadores. Este reconocimiento está basado principalmente en el premio a los objetivos mensuales conseguidos en las actividades clínicas. Entre estos, podemos destacar (ver criterio 7b):

- Objetivos clínicos: premio económico o concesión de días libres.
- Objetivos de ventas: premio económico
- Premios a la fidelidad a la farmacia: planes de pensiones, pago de guardería, etc.

Las encuestas de calidad y personal y la implantación de las mejoras son otra herramienta explícita del apoyo y motivación de todos (ver 6.a y 7.a).

En dicha encuesta se pregunta expresamente por la calidad de la comunicación en la farmacia, además de realizar preguntas concretas sobre cómo se ejerce el liderazgo desde la Dirección de la farmacia, obteniendo resultados que empiezan a ser orientadores y cuya información es tenida en cuenta en las revisiones de la política y estrategia (Ver 7.a).

El éxito de los programas de formación se mide mediante varios métodos:

- Evaluación directa de los conocimientos adquiridos.
- Influencia en el desempeño de los procesos (evolución de indicadores, acciones de mejora, etc.)
- Encuestas de personal.

En aras de fomentar la igualdad de oportunidades entre los empleados, se les ofrece a todos las herramientas formativas y tecnológicas disponibles para el desarrollo profesional.



## 1.e Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

### Estudio de los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización

En la Farmacia Zarzuelo somos conscientes de los cambios a los que estamos sujetos en la sociedad actual. En nuestra organización se participa para detectar los factores internos y externos que impulsan el cambio.

Las fuentes de información donde se reflejan estas necesidades de cambio, proceden de las sugerencias del personal, de los clientes, de las demandas de la sociedad y del cumplimiento de los objetivos establecidos en la organización.

### Identificación, selección y difusión de cambios

En nuestra farmacia somos conscientes de que los cambios los han de ejecutar las personas de la organización, por lo tanto es en ellos donde volcamos nuestros esfuerzos, contando con un plan de formación adaptado a nuestras necesidades.

En la Farmacia Zarzuelo se han llevado a cabo diferentes acciones para identificar cambios, como son la realización de un análisis DAFO en 2006 y 2009, además de la realización de dos autoevaluaciones EFQM (2005 y 2007).

La farmacia para identificar y seleccionar los cambios necesarios ha estado realizando diferentes actuaciones, como muestra la siguiente figura.



Figura 1e.1: Oportunidades de mejora

Un ejemplo de cambio fue la definición de la línea estratégica para potenciar la sección de parafarmacia.

Se llegó a esta línea estratégica gracias a una de las etapas de la primera autoevaluación EFQM y al análisis DAFO del 2006 que pusieron de manifiesto de forma objetiva que el número de ventas de parafarmacia en relación al número de operaciones totales era elevado.

La Dirección se encarga de comunicar los cambios y la razón de los mismos a las personas de la organización y otros grupos de interés, apoyar y permitir a las personas gestionar el cambio y medir y revisar la eficacia de los cambios.

Para informar a los distintos grupos de interés de los cambios que se realizan en nuestra organización se emplean los diversos canales de comunicación estipulados en el criterio liderazgo (ver 1a), y que resumimos en:

- Tablones de anuncios
- Reuniones periódicas.
- A través de revistas especializadas del sector y congresos nacionales.

### Revisión de la eficacia de los cambios

En Farmacia Zarzuelo, somos conscientes de la necesidad de realizar los cambios de forma que minimicemos el impacto en nuestros clientes, pacientes y resto de personas, garantizando fundamentalmente la adaptación al mercado.

Una vez que se ha recogido la información, se estudia y analiza como pueden afectar dichos fenómenos a la organización, en base a los resultados de dicho estudio, se toman acciones que impulsen el cambio para adaptarse a los fenómenos.

En la realización del Informe de Revisión por la Dirección se tienen en cuenta las necesidades de cambio y los fenómenos que pueden afectar al sistema de gestión.

Otro punto importante donde se recoge información sobre nuevas necesidades de recursos y de cambio, es la de las reuniones que cada cierta regularidad se realizan en la empresa. En estas reuniones se recogen conclusiones sobre las necesidades de cambio que surjan y de los cambios ya introducidos. En dichas reuniones se tratan aquellas mejores prácticas que puedan realizarse.





La farmacia lidera el proceso de cambio garantizando los recursos necesarios, gestionando dichos recursos, además de garantizar la implantación eficaz de cambio.

Desde la dirección se asignan responsables para liderar los cambios que se proponen.

Los progresos en las actividades de cambio y los resultados obtenidos son analizados y evaluados mediante indicadores, la percepción del propio equipo y de los clientes.

## 2.- POLÍTICA Y ESTRATEGIA

### 2.a La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés

La información para el desarrollo de la política y estrategia se obtiene de fuentes diferenciadas distribuidas de forma uniforme en los diferentes grupos de interés.

A lo largo de los años, la oficina de Farmacia Zarzuelo ha ido abriendo un conjunto de canales a sus clientes y al resto de los grupos de interés, con la finalidad de identificar sus necesidades y expectativas y facilitar su incorporación a los servicios prestados por la farmacia, adelantándonos en algunos casos a sus necesidades y expectativas.

Hemos identificado las fuentes de información asociadas a cada grupo de interés y las plasmamos en la siguiente tabla.

Cientes - Pacientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas de satisfacción de los clientes y pacientes.</li> <li>- Quejas y reclamaciones.</li> <li>- Información recogida directamente con los clientes (percepciones del personal sobre los clientes-pacientes).</li> <li>- Servicio de seguimiento personalizado.</li> <li>- Con la lectura y revisión de artículos científicos.</li> <li>- Focus Group.</li> <li>- Publicaciones científicas propias de la farmacia.</li> </ul>
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia a Congresos y jornadas del sector.</li> <li>- Formación externa.</li> <li>- Internet.</li> <li>- IMS y Nielsen, para comparar nuestra evolución.</li> </ul>
Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencias en organizaciones del sector.</li> <li>- Mediante la encuesta de satisfacción de personas.</li> <li>- A través de sugerencias y mejoras aportadas.</li> <li>- Reuniones periódicas.</li> </ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones y Contactos periódicos con Proveedores.</li> <li>- Información de novedades legislativas.</li> </ul>
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas de personas a otras instituciones, organizaciones o empresas.</li> <li>- Información a través de medios de comunicación.</li> </ul>
Sector farmacéutico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información procedente de publicaciones en revistas farmacéuticas.</li> <li>- Información procedente de Colaboradores, asociaciones y alianzas (Colegio Oficial de Farmacéuticos, Aprofarma, SEFAC, Fundación Pharmaceutical Care y Servicio Andaluz de Salud).</li> <li>- Resultados comparativos entre farmacias del grupo Vitalyfarma.</li> <li>- Mystery Shopping.</li> </ul>

Figura 2a.1: Fuentes de información por grupos de interés

Todos estos canales aportan la información base para el análisis que realiza la dirección de la organización, además de contar con el análisis de los registros que se obtienen por el SGC implantado en la farmacia.

Para la recopilación de esta información se han establecido diferentes sistemáticas, como por ejemplo (ver resultados en criterio 6.a):

1. Las encuestas de satisfacción de los clientes se realizan al menos anualmente. Se ha evolucionado en la realización de análisis segmentados en función de los servicios ofrecidos (ver criterio 6.a).
2. La utilización de la herramienta "cliente Misterioso" se ha realizado en dos ocasiones (la última en el 2010). Debido a que la información es complementaria a las encuestas de satisfacción, no se realiza de manera anual.
3. Gestión de reclamaciones: la sistemática se encuentra definida en el Manual de Calidad, siendo supervisadas cada 6 meses y existiendo una implantación total del procedimiento por parte del personal de la Farmacia por medio del uso del software de gestión de incidencias.

#### Información de los Clientes

La dirección está muy involucrada en las necesidades y expectativas de los clientes, en los cuales diferenciamos tres grupos:

1. Los pacientes que utilizan medicamentos de forma crónica, que ante la innovación en el servicio empiezan a demandar más calidad. Uno de nuestros objetivos con los servicios de atención farmacéutica, principalmente con el de seguimiento farmacoterapéutico, es el de anticiparse a los avances del mercado. Cuando un servicio existe y da cobertura a una necesidad, comienza a ser demandada por los usuarios. Todas las farmacias son capaces de garantizar el acceso de la población a los medicamentos, pero nosotros intentamos de una forma documentada tratar de mejorar el proceso de su uso y evaluar los resultados de la farmacoterapia para conseguir identificar sus problemas no esperados y resolverlos. Si no se oferta a la población que atendemos el seguimiento farmacoterapéutico no estamos incitando a cambiar la creencia de que el farmacéutico únicamente está para dispensar medicamentos. Para ello se han definido indicadores de resultados asistenciales que han permitido detectar como dos de las principales líneas estratégicas de la Farmacia la profundización de la atención a pacientes y la realización de farmacovigilancia (líneas P1 y P2). Los resultados se han añadido en el criterio 9b.

2. Los pacientes que utilizan medicamentos de forma esporádica, que valoran recibir información sobre la medicación a utilizar.
3. Los clientes de productos de parafarmacia.

La información de este grupo de interés se recoge principalmente por las vías descritas en el cuadro anterior.

Como mínimo se realiza una encuesta anual a una muestra representativa de la población con un intervalo de confianza del 95% y un error de 0,5. Se realiza de manera activa en base a un formato establecido (el MQD10). Con el tiempo, esta sistemática básica se ha ido mejorando y aumentando la calidad de la encuesta y la información aportada por la misma.

Por ejemplo, durante el año 2009 se han realizado 2 tipos de encuestas, unas generales del servicio de farmacia basadas en el cuestionario de Larson (un cuestionario a 100 personas fuera de la farmacia) y otras a los pacientes del cribado de osteoporosis.

La primera encuesta, realizada en las inmediaciones de la farmacia, tanto a clientes como a transeúntes (no clientes), se ha aproximado al objetivo trazado de efectuar encuestas externamente a la farmacia. Gracias al análisis de los resultados obtenidos conocemos por qué los usuarios acuden a nuestra farmacia y por qué acuden a otras farmacias, entre otros muchos aspectos (6.a). También permite comparar la puntuación recibida con otras farmacias de la zona.

Los resultados de las encuestas efectuadas a los usuarios del cribado de osteoporosis vuelven a ser muy positivos obteniendo un 100% de respuestas entre excelente y muy bueno a la valoración de la explicación del farmacéutico sobre los resultados de la prueba. (ver 6.a)

### Información de las Personas

La dirección de la empresa realiza reuniones con todas las personas (ver 1b) de la organización de forma sistemática, con el objetivo de conocer el día a día de la organización y realizar un debate abierto en el cual todos los participantes de la organización pueden expresar sus opiniones y quejas.

Las encuestas del personal son otra fuente valiosa de información (ver 3a) cuyo resultado permite detectar áreas de mejora.

Tipo Información	Responsable	Descripción
Encuesta de satisfacción del personal	Dirección	Realización de encuestas de satisfacción bienal (ver 3a y 7a).
Quejas y reclamaciones del personal	Dirección	Recogida de quejas y reclamaciones, apertura de acciones de mejora (ver 5e). Comunicación directa.
Mejoras del sistema	Dirección	Reuniones mensuales

Figura 2a.2: Información de las personas

Todas estas herramientas generan información de entrada que se tiene en cuenta para establecer una planificación de mejora en la Farmacia Zarzuelo

### Información del mercado

Dentro del sector en el que trabajamos se hace muy importante conocer las nuevas tendencias, para estar en una continua línea de innovación y mejora de los servicios ofrecidos, ello se consigue mediante la asistencia a:

- Congresos y jornadas del sector (ver 8b).
- Noticias en prensa farmacéutica. (ver 8b)
- Investigación en Internet y en IMS Health. (ver 8b)
- La comunicación procedente de proveedores, mediante las reuniones que se mantienen, y la información desde las distintas asociaciones.

Tipo Información	Responsable	Descripción
Congresos y Jornadas del Sector	Dirección	Incorporación de nuevas técnicas y tecnologías (Ver 8a)
Visitas externas	Dirección	Establecimiento de alianzas
Visitas a otros centros	Dirección	Establecimiento de alianzas
Reuniones con proveedores	Dirección	Establecimiento de alianzas con proveedores del sector
Prensa farmacéutica e Internet	Dirección	Estudio de situación en el mercado y mejoras
Asociaciones	Dirección	Establecimiento de alianzas

Figura 2a.3: Información exterior

Así se obtiene información de los cambios y nuevas tendencias del mercado; con estas actividades se pretende anticipar a las expectativas de los distintos clientes y pacientes.

Para asegurar que esta información sirve de base para la modificación de la política y estrategia de la oficina de farmacia, la dirección ha definido que, además de determinar como responsable la misma dirección, cada una de las personas de la organización puede aportar y recoger información externa, por las vías anteriormente definidas y que las pongan en comunicación del equipo director en las reuniones periódicas que se realizan, y abrir acciones de mejora como consecuencia de las decisiones tomadas.

Por ejemplo, en el caso de la participación en Congresos o jornadas del sector (ver 8.b), se ha establecido la sistemática de que, al menos 1 persona ajena a la Dirección, asista a un Congreso Anual. Con esta acción se pretende:

1. Desarrollo de carrera profesional.
2. Cambio de monotonía laboral.
3. Recogida de información.
4. Exposición de nuestros trabajos, difusión al sector farmacéutico


## 2.b La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.

### Reuniones mensuales y anuales.

Una de las principales fuentes de análisis de la información para la toma de decisiones y el establecimiento de planes y estrategias se producen en las reuniones mensuales para identificar problemas y definir acciones de mejora.

Fundamentalmente, la información que revierte y es útil para la planificación es la obtenida por las tendencias del sector farmacéutico, la información procedente del observatorio del medicamento e IMS Health ("benchmarking") en su proceso de fijación de objetivos estratégicos, opiniones e informaciones obtenidas tanto de los clientes-pacientes, empleados, proveedores; y a nivel interno de nuestro cuadro de indicadores, la procedente de los resultados claves (tanto clínicos como de negocios), del cuadro de mando integral y de las actividades de aprendizaje.

En la siguiente figura se aporta en contenido mínimo de las reuniones mensuales:



A: EQUIPO DE LA FARMACIA  
DE: DAMIÁN  
FECHA DE REUNION: A CONCRETAR  
HORARIO: INICIO: FIN:  
LUGAR: Farmacia

AGENDA DE REUNION TEMA	OBJETIVO	PREPARAR POR ESCRITO QUE	QUIEN	DURACIÓN
PLAN DE FORMACIÓN 2010	Conocer bien las características del curso de casos clínicos de dispensación (acreditación)		Damián	10 minutos
EVALUACIÓN CONOCIMIENTOS 10 CASOS + HIPOLIPEMANTES	Fijar fecha para evaluación conocimientos	Fecha (antes de 25 de enero)	Equipo	5 minutos
NUEVOS OBJETIVOS 2010	Aportar ideas del equipo para cuantificación de objetivos	Objetivos - ideas	Equipo	15 minutos
INTERVENCIONES EN NUXFARMA	Conocer cómo ve el equipo este nuevo registro	Experiencias del nuevo registro de dispensación	Equipo	10 minutos

Figura 2b.1: Ejemplo de orden del día de reuniones mensuales

### Indicadores de rendimiento

La Farmacia Zarzuelo ha sido la primera farmacia de Málaga en obtener el certificado de calidad ISO 9001 con un alcance que abarca la totalidad de los servicios ofrecidos, ya que considera que se trata de uno de los aspectos más importantes para conseguir la satisfacción de sus clientes. Esta política permite:

- Documentar, registrar y someter a mejora continua los procesos de los servicios asistenciales farmacéuticos (dispensación, consulta farmacéutica y seguimiento farmacoterapéutico).
- Disponer de indicadores de seguimiento.
- Disponer de un cuadro de mando integral.

El cuadro de indicadores es el resumen de los resultados derivados de los procesos de la oficina de farmacia en su gestión y que ayuda a medir distintos aspectos de la actividad y rendimiento. Esto, unido a los medios y recursos utilizados en cada momento nos da una información privilegiada para mejorar los procesos.

Basado en el sistema ISO 9001, describimos los macroprocesos y procesos. Todos estos procesos los medimos a través de indicadores que nos permiten conocer la efectividad de cada proceso desde varias perspectivas (ver 5.a).



Se analizan cada año (o 6 meses en algún objetivo) los resultados obtenidos (a través de los indicadores) y en base a ellos se establecen los objetivos de la dirección en la materia como apoyo a la política y estrategia.

### Actividades de Aprendizaje

Se mide y analiza la eficacia de la formación interna tras la ejecución del plan de formación realizado anualmente, esto nos permite conocer tanto, si los cursos han conseguido los objetivos fijados, y si han cubierto las expectativas del personal, como si se realizó una adecuada planificación de la formación interna.

Se tiene en cuenta como actividad de aprendizaje los informes recibidos tanto a nivel interno, como externo, emitidos por distintos organismos:

- Informes de auditorías internas.
- Informes de auditorías de certificación y seguimiento emitidos por AENOR.
- Informes de evaluación de la presentación al VI y VII Premio Andaluz a la Excelencia.
- Informes de las dos autoevaluaciones EFQM realizadas.

### Información del sector

El mercado de farmacias se caracteriza por la existencia de un gran número de oficinas de farmacia que pueden desarrollar actuaciones muy similares. Por tanto, en este marco se hará difícil mantener posiciones de liderazgo y el éxito de nuestras actuaciones vendrá establecido principalmente por la diferenciación de los productos y servicios que se ofrezcan y por el grado de fidelización conseguido con nuestros clientes. Este hecho sería trasladable a la competencia local, respecto a la cual:

- Nuestro equipo farmacéutico dispone de una mayor formación continuada.
- El resto de la competencia no disponen de sistemas de gestión certificado que impulsen su mejora.
- Ninguna farmacia ha apostado decididamente por la atención farmacéutica, entendida por la definida en el documento de Consenso del Ministerio de Sanidad y el documento Foro de Atención Farmacéutica.

La comparativa de resultados concretos con el resto de farmacias de nuestra área de influencia es prácticamente imposible. Las comparativas se obtienen de distintas fuentes:

- Internet: observatorio del medicamento para conocer la evolución del gasto farmacéutico y el número de recetas del Sistema Andaluz de Salud. Se hace un seguimiento mensual de esta información.
- Mystery Shopping y grupo focal para conocer la actitud propia y de la competencia. Se realiza cada dos años.
- IMS Health para conocer evolución del mercado farmacéutico, tanto en parafarmacia como en especialidades publicitarias. Se realiza un seguimiento anual de esta información.
- Intervenciones del Programa Dáder de la Facultad de Farmacia de la Universidad de Granada. Se hace un seguimiento anual de esta información.
- Notificaciones al Sistema Andaluz de Farmacovigilancia de sospechas de reacciones adversas a medicamentos (tarjeta amarilla). Si bien se espera hacer un seguimiento anual de esta información, esto puede variar en función de la publicación de los resultados por el Centro Andaluz de Farmacovigilancia.

Las publicaciones científicas de nuestra farmacia, fruto de una laboriosa actividad de investigación, constituyen datos interesantes para establecer objetivos en la línea de la política y estrategia de la Farmacia (ver 1.c).



Tipo Información	Responsab.	Descripción	Revisión
Indicadores internos	Dirección	Matriz de indicadores de procesos	Revisión y Actualización mensual, trimestral, semestral y anual de los indicadores de rendimiento (ver 6b y 9b)
Resultado de actividades de aprendizaje	Dirección	Auditorías externas Desarrollo del plan de formación Informe Autoevaluación de Memoria de Actividades	Medición Eficacia Plan de Formación (Ver 7b)
Posición con respecto a la Competencia	Dirección	Información del sector a través de la Internet, IMS, etc.	Revisión por la Dirección anual Reuniones periódicas.
Nuevas Tecnologías	Dirección	Información acerca de nuevas tecnologías aplicadas a la formación, información acerca de nuevas tecnologías aplicadas a las personas, información por proveedores y laboratorios, información por publicaciones	Revisión por la Dirección anual (Ver 4d)
Información legal, de seguridad, social y ambiental	Dirección	Listado de legislación en vigor aplicable a la actividad.	Actualización anual de la legislación y normativa aplicable. (Ver 5a)

Figura 2b.2: Tipos de información

Los datos relativos a las cuestiones de seguridad, legales y medioambientales, son conocidos mediante un proceso de actualización de la legislación aplicable a la actividad, esta es periódicamente revisada y se comprueba el cumplimiento de los requisitos dentro de la organización.

También disponemos de datos socio-demográficos gracias a nuestros estudios de investigación. Conocemos el perfil de los pacientes que se automedican con antibióticos, de los pacientes que utilizan inhaladores y los errores en su utilización, de los pacientes con historia farmacoterapéutica, de los pacientes que consumen determinados medicamentos (hipolipemiantes, antidiabéticos orales, glaucoma, osteoporosis,...), etc.

De este modo conocemos aspectos de la población atendida. Por medio de estos estudios observacionales hemos podido conocer, por ejemplo:

- El grado de conocimiento y de técnicas de utilización de los dispositivos para los medicamentos para el asma/EPOC. Nos permite tener un dato que nos demuestra que debemos impulsar acciones para mejorar el conocimiento del uso de estos medicamentos entre los pacientes atendidos.
- El grado de cumplimiento del uso de los medicamentos (colirios para glaucoma, osteoporosis), nos permite tener un punto de partida para emprender acciones para mejorar el mismo.

A raíz de estos análisis consideramos que el siguiente aspecto a mejorar dentro de Farmacia Zarzuelo es el análisis sistemático de la evolución de esta información para poder valorar aún más objetivamente la eficacia de las acciones planteadas en base a los resultados existentes.

## 2.c La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.

Nuestra política y estrategia están basadas en la definición de la misión, visión y valores, descritos en el punto 1.a, junto con la información recogida de los grupos de interés y de las actividades internas. Esta información ha sido la base del desarrollo del el plan estratégico 2006-2010.

A continuación se describen las fases de nuestro plan estratégico, para aclarar la metodología de trabajo:

### FASES

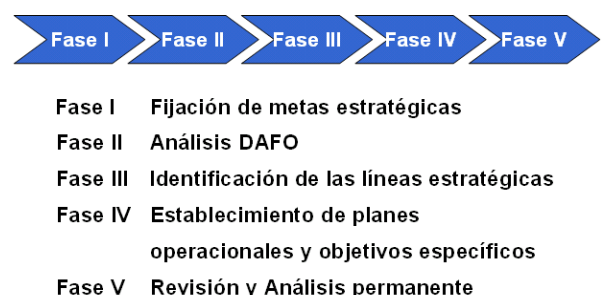


Figura 2c.1: Fases del plan estratégico

El plan estratégico es realizado por la Dirección y revisado periódicamente según las actuaciones planificadas.

### Durante la FASE I:

Determinación de las áreas que trabajamos para desplegar la misión y visión establecidas en la farmacia:

- Aumentar la facturación tanto en medicamentos como en parafarmacia.
- Conseguir una rentabilidad adecuada a largo plazo.
- Obtener resultados en nuestra sociedad
- Profesión farmacéutica.
- A nivel sociedad local.
- Avanzar en los servicios de atención farmacéutica.
- Innovación en productos y servicios.
- Equipo formado y motivado.

### FASE II: Análisis DAFO:



Figura 2c.2: Metodología análisis DAFO

Basada principalmente en la sistemática de autoevaluación EFQM (herramienta perfil), donde se sacaron las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la Farmacia (DAFO).

### FASE III: Identificación de las Líneas Estratégicas:

Una vez concluido el análisis DAFO, y en base a la información obtenida, el equipo de trabajo identificó un conjunto de actuaciones que conflúan en cuatro líneas de actuación, identificadas como las líneas estratégicas a desarrollar en el periodo 2006-2010 contemplado en el plan estratégico:



Figura 2c.3: Líneas estratégicas

### FASE IV: Identificación de planes

El análisis de las 4 líneas estratégicas identificadas según las cuatro perspectivas mayoritariamente aceptadas (financiera, clientes, procesos internos y recursos), dio como resultado la identificación de los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS que se muestran a continuación en el mapa:

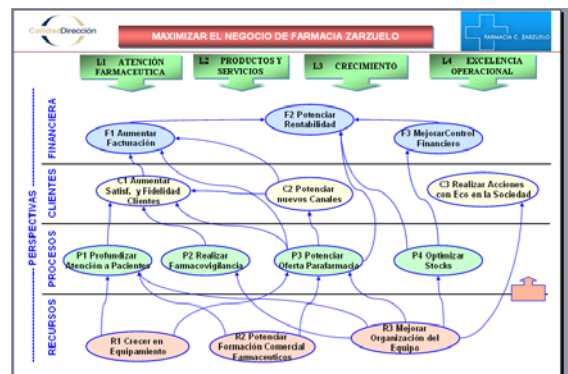


Figura 2c.4: Objetivos estratégicos

El plan estratégico de la Farmacia define y planifica el despliegue:

- Líneas estratégicas
- Objetivos anuales.
- Objetivos a medio y largo plazo.
- Actuaciones de mejora de procesos.
- Actuaciones de mejora en relación a los requisitos del cliente.
- Actuaciones de mejora en relación a las personas.
- Actuaciones de mejora en relación a la sociedad.
- Actuaciones de mejora de los resultados clave.

Para cada una de las estrategias, se definen las acciones a llevar a cabo para alcanzar los objetivos.

Se establecen revisiones periódicas de las estrategias (como mínimo anualmente en el ámbito de la Revisión del Sistema de Gestión, pero se pueden dar seguimientos a intervalos menores), que se evalúan mediante indicadores específicos para cada una de ellas, para asegurar que se llevan a cabo correctamente, y tener capacidad de reacción ante modificaciones que puedan surgir.

El plan estratégico es elaborado por la Dirección en estrecha relación con todos los departamentos de la organización, siendo las reuniones establecidas en la empresa el mecanismo definido para revisar continuamente tanto el plan como las acciones a realizar en cada momento.

En la elaboración del plan estratégico se tienen en cuenta como entradas:

- Información procedente de los grupos de interés. (ver 2a).
- Información procedente del rendimiento interno (ver 2b).
- Mejoras detectadas.
- Resultados en clientes (ver 6a y 6b).
- Resultados en las personas (ver 7a y 7b).
- Resultados en la sociedad (ver 8a y 8b).
- Resultados clave (ver 9a y 9b).
- Mejoras de procesos (ver 5b).
- Cambios externos e internos que afectan a la organización (ver 1e).

Introducimos a continuación un cuadro resumen de las líneas de actuación incluidas el Plan Estratégico 2006-2010:



Figura 2c.5: Mapa estratégico

Además, debemos destacar el **GAP estratégico** de donde se obtienen gran cantidad de indicadores y donde se revisan y se desarrollan actuaciones para la mejora y analizar el riesgo:

META	PARAMETRO	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Increment Facturacion	Total ventas	+14,3%	+10,2%	+11,8%	+7,2%	+10,1%	+4%	+10%
	Total S&S	+20,9%	+5,2%	+10%	+5,6%	+16,6%	+10%	+8%
	Total Efectivo	+7,8%	+15,4%	-	-	-	-	-
Rentabilidad	Margen s&v&as	12,21%	9,02%	8,72%	17,55%	17,53%	17-20%	14-15%
	Margen comercial	33,21%	31,51%	30,0%	36,6%	41,32%	35-40%	38-40%
	Rentab económica	18,55%	15,49%	14,84%	29,15%	24,35%	25%	20%
	Rentab financiera	27,66%	20,97%	22,05%	34,0%	35,84%	35%	29-30%
Ampliar Parafarm	Factur Parafarm	+12,6%	+19,3%	10,65%	+18,45%	+6,5%	+2%	+16%
	Ven-ding	2499,7 €	8373,4 €	9111 €	9518 €	7552 €	8000 €	10200 €
	Internet	-	-	5480 €	8170 €	5320 €	8000 €	18000 €
Serv Atenc. Farm	Num recetas	+12,7%	+2,2%	+14%	+9,86%	+12,77%	+10%	+5%
	Num Operaciones	+4,9%	+1,2%	+6,9%	+12,84%	+12,85%	+5%	+6%
	Num Historias activas	75	69	50	52	51	55	100
	Num Pacientes en SPD	-	50	63	85	62	65	75
	Num Historias abiertas	23	37	36	22	26	28	30
Resultados Sociedad	Num Public Científicas	2	2	1	1	1	1	1
	Num Public locales	-	-	5	5	0	-	-
	Acciones educ. locales	-	-	1	2	2	2	5
	Acciones nuevas	1	1	0	+1	0	0	+1
Innovacion	Servicios nuevos	-	-	-	-	-	-	-
	Geógraf. Interno	-	200.400 pts	-	-	Renov. Sello	-	-
	Autoeval EFQM	-	61 pts	Granador Provincial	-	-	Memoria EFQM	-
Formación / Gestión	Premio Andalus Exc	-	-	-	-	-	-	-
	Esfuerzo formativo	-	-	15h credit	15h credit	15h credit	15h credit	15h credit
	15h credit	-	-	15h inter	15h inter	15h inter	15h inter	15h inter
	1 act no reglada	-	-	1 act no reglada	1 act no reglada	1 act no reglada	1 act no reglada	1 act no reglada
Satisfacción Empleados	Satisfacción Empleados	-	-	Encuesta	Encuesta	Encuesta	Encuesta	Encuesta
	Relacion Stocks	-	-	A definir	A definir	A definir	A definir	A definir
	Relacion Stocks	-	-	A definir	A definir	A definir	A definir	A definir

Figura 2c.6: Indicadores

Después de los análisis que se realizan con los resultados obtenidos, se ha llegado a considerar los factores críticos de éxito, que a continuación se describen:

- Fomento de la excelencia.
- Potenciar la atención farmacéutica.
- Potenciar la parafarmacia. Es más una línea estratégica que un factor crítico de éxito (considerado mayormente como una oportunidad de negocio).
- La formación del equipo.

Al considerar el Sistema de Gestión de Calidad que se ha implantado en la Farmacia, también hay que tener en cuenta que se realiza revisión de todos los indicadores de procesos, así como de la política establecida, en el informe anual de revisión del sistema por dirección, donde se redactan todas las conclusiones y actuaciones para llevar a cabo la mejora.



## 2.d La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

### Esquema de procesos clave

En 2002 se definen los procesos en la oficina de Farmacia Zarzuelo, y con ello la obtención del certificado de calidad ISO 9001 con un alcance que abarca a la totalidad de nuestros servicios, estableciendo procedimientos para asegurar que cumplimos los requisitos demandados por nuestros pacientes y clientes. Se identificaron y desarrollaron los procesos, mediante una metodología de identificación, análisis, medición y mejora de los mismos.

Esto nos ha permitido definir los procesos a tres niveles:

- **Procesos Estratégicos.** Son aquellos que proporcionan las directrices a todos los demás procesos, son procesos que ayudan a analizar las necesidades de las partes implicadas. (Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los Recursos, Mejora Continua).
- **Procesos Operativos.** Constituyen las actividades principales de la organización. Son los procesos que tienen impacto en el cliente creando valor para éste, son su razón de ser. También son los procesos donde los clientes perciben la calidad de la organización (seguimiento farmacoterapéutico, dispensación de medicamentos, elaboración de fórmulas y preparados).
- **Procesos de Soporte.** Dan apoyo a los demás procesos clave que realiza la organización. Son procesos como gestión de stocks, compras, almacenamiento y conservación de productos, control de equipos, control documentación, registros, gestión de recetas, etc.

Se han definido indicadores de desempeño de estos procesos, conforme a lo establecido en el sistema de gestión de la Farmacia Zarzuelo.

Algunos de los indicadores relacionados con los procesos clave forman parte del Cuadro de Mando Integral, de manera que el funcionamiento diario de la Farmacia sea coherente y apoye el desarrollo de la Estrategia de la organización.

Entre este tipo de indicadores podemos destacar:

- Nº Recetas/año
- Ventas SAS/año
- Nº operaciones/año
- Nº de uso de indicadores biológicos
- Ventas vending/año
- Ventas Internet/año

Este esquema nos permite identificar aquellos procesos que aportan valor al cliente y que tienen un mayor impacto en la organización.

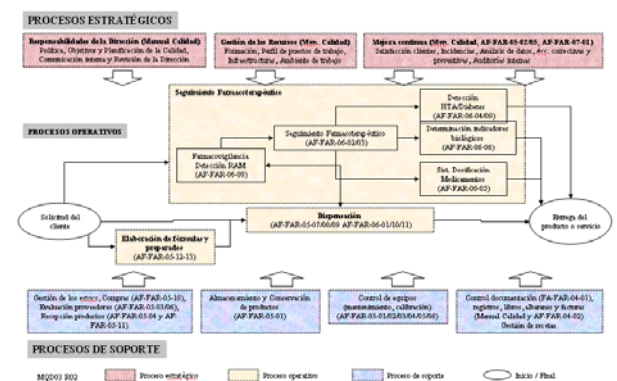


Figura 2d.1: Mapa de procesos

La identificación de procesos se ha hecho de forma coherente con nuestra política, de modo que los procesos estratégicos son los que nos permiten alcanzar la visión, y los operativos y de soporte son los que permiten ejecutar nuestra misión.

### Comunicación y Despliegue del Plan Estratégico

La política y estrategia sigue girando en torno a la atención farmacéutica, entendida como la participación activa del farmacéutico en la mejora de la calidad de vida del paciente, mediante la dispensación, indicación farmacéutica y seguimiento farmacoterapéutico (Documento de Consenso sobre atención farmacéutica y Foro de Atención Farmacéutica).

Como resultado de un análisis interno, cuantitativo y cualitativo, sobre nuestras actuaciones diarias con los clientes, la parafarmacia ha empezado a jugar un papel importante en nuestra política. Gracias a la práctica del autodiagnóstico hemos sido capaces de revisar nuestra política y estrategia.

ACCIONES	OBJETIVO	POND.	Resultado	Resultado
HISTORIAS ABIERTAS (***)	5	35,0%		
PRM DETECTADOS (*)	5	20,0%		
TARJETAS AMARILLAS	2	2,5%		
INFORMES ACTUALIZADOS				
SEGUIMIENTO TENSION OCULAR (PC) (**)	10	5%		
INFORME DETECCIÓN HTA	1	2,5%		
DIETAS PERSONALIZADAS	20	5,0%		
DERIVACIONES DOCUMENTADAS	5	5,0%		
PACIENTES BLISTERES (****)	2	10%		
DETERMINACIONES PIO	12	10%		
DETERMINACIONES DMO (*****)	5	5,0%		
VENTAS PARAFARMACIA	48250 €			



PROCESOS	INDICADOR	FRECUENCIA	OBJETIVO
DISPENSACIÓN	Nº Reclamaciones/devoluciones clientes	6 meses	< 0,075%
	Nº Errores dispensación	6 meses	< 0,12%
	Nº Medicamentos/Productos dispensados caducados	6 meses	0
SEGUIMIENTO FARMACOTERAPÉUTICO	Nº Pacientes activos que aceptan el servicio de seguimiento farmacoterapéutico	6 meses	2 pacientes/mes
	Nº PRM detectados y resueltos en los pacientes en seguimiento.	6 meses	> 10% > 80%
	Nº Sospechas de RAM detectadas y notificadas al Centro Autonómico	6 meses	1 sospecha/mes
	Nº Pacientes incluidos en el sistema personalizado de dosificación (SPD)	6 meses	1 paciente/ 2 meses
	Nº Errores preparación blisters	6 meses	0
ELABORACIÓN DE FÓRMULAS MAGISTRALES	Nº Reclamaciones/devoluciones de los usuarios	6 meses	0
	Nº Fórmulas rechazadas/no conformes	6 meses	< 2%

PROCESOS	INDICADOR	FRECUENCIA	OBJETIVO
GESTIÓN DE LAS RECETAS	Nº Recetas devueltas por el SAS y/u Otras entidades	3 meses	0
GESTIÓN DE COMPRAS, RECEPCIÓN Y STOCK	Nº Falta de un medicamento o producto por error informático (consta en el PC pero no hay en la farmacia)	3 meses	0,1%
	Nº Falta de un medicamento o producto pero el cliente no acepta encargo.	3 meses	0,2%
	Nº Errores en el control de temperatura del frigorífico	3 meses	1 incidencia/mes
	Nº Medicamentos/productos caducados detectados sin retirar.	6 meses	1/mes
	Nº Incidencias de los proveedores de medicamentos	6 meses	0,20% 0,025%
GESTIÓN DE RECURSOS	Nº Horas de formación trabajador/año	12 meses	15 horas/persona/año

PROCESOS	INDICADOR	FRECUENCIA	OBJETIVO
GESTIÓN DE CALIDAD (MEJORA CONTINUA)	Acciones correctivas solucionadas	6 meses	95%
	Auditorías internas (AI)	12 meses	Todas
DETERMINACIÓN DE INDICADORES BIOLÓGICOS	Número de incidencias en la prestación del servicio	12 meses	< 0,16 (menos o igual a una incidencia)
RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN (REVISIÓN DE LA DIRECCIÓN)	Número de acciones emprendidas para la mejora en el informe de revisión anual	12 meses	2 acciones de mejora
SATISFACCIÓN CLIENTES	Calificación general Farmacia	12 meses	90% muy bueno y bueno
	Explicación farmacéutico	12 meses	80% excelente y muy bueno
	Confianza en los SPD	12 meses	85% mucho y bastante
	Explicación osteoporosis	12 meses	80% Excelente y Muy bueno
CONTROL DE EQUIPOS	Nº Equipos fuera de calibración/año	12 meses	0

Figuras 2d.3: Indicadores por procesos

Hay que tener en cuenta que los planes de mejora que se priorizaron de la antigua autoevaluación de EFQM se han llevado a cabo y están establecidas:

1. Revisar los actuales perfiles de puestos para adecuarlos a las necesidades reales de la farmacia y evaluar las necesidades de formación de las personas que ocupan estos puestos.
2. Establecer una sistemática de identificación de las necesidades de información y comunicación.
3. Establecer mecanismos sencillos pero efectivos que permitan conocer la opinión de las personas sobre los principales aspectos de la gestión y del liderazgo y pueda identificar, además, sus necesidades y expectativas.

Durante la última reunión mantenida para la revisión del sistema de gestión por Dirección, se fijaron nuevos objetivos que son:

- Ofrecer un número determinado (4-6) de trípticos informativos de educación sanitaria en inglés. Hasta ahora están disponibles en inglés: osteoporosis, hipertensión, diabetes, colesterol.
- Conseguir que el equipo participe y elabore material informativo (educación sanitaria) para pacientes en forma de trípticos informativos (n=4). Se ha realizado información sanitaria sobre tiroides, lunares, yodo en embarazo y fibromialgia.
- Utilizar la metodología del Tercer Consenso de Granada sobre Problemas Relacionados con Medicamentos (PRM) y Resultados negativos asociados a la medicación (RNM). Se evalúa observando que los nuevos registros utilizados de los nuevos pacientes y las nuevas intervenciones están adaptadas a este Tercer Consenso. Los nuevos pacientes son incorporados ya con esta nueva metodología y también todas las intervenciones farmacéuticas.

Farmacia Zarzuelo ha implantado un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001 como una herramienta que le permita evolucionar hacia la mejora continua del sistema. Comprometiéndose para el cumplimiento de los requisitos legales así como los requisitos de la misma.

La Dirección, es la máxima difusora del Sistema de gestión, realizando reuniones periódicas de concienciación del Sistema de Gestión de Calidad y Modelo EFQM, comprometiéndose a difundir y transmitir la política entre los miembros de la organización, mediante su publicación en la página web, para que sea conocida no solo por el personal sino para todos los clientes, pacientes y usuarios.

Se comunican los objetivos mensuales y acciones de mejora emprendidas en las reuniones celebradas.

### Propietarios de los procesos

Se han definido propietarios de cada uno de los procesos clave de Farmacia Zarzuelo mediante nuestro sistema de gestión.

Tanto los propietarios de los procesos como el resto del personal de la organización, conoce el sistema mediante una estructura de carpetas accesible, y se ejecutan sus actividades siguiendo la sistemática de estos procesos.

El grado de sensibilización con respecto a la política y estrategia, se considera elevado, ya que se ha conseguido implicar a todo el personal en las actividades del sistema de gestión, siendo muy buena la participación en la apertura de acciones de mejora, así como en el desarrollo de las mismas, su consecución y, cuando procede, de su medición.

PROCESOS CLAVE	RESPONSABLE	INDICADORES	OBSERVACIONES
Formación	Dirección	Nº Horas de Formación/año Evaluaciones superadas	
Dispensación	Dirección	Nº Errores de dispensación Nº Derivaciones documentadas al médico Nº Intervenciones farmacéuticas documentadas	
Seguimiento farmacoterapéutico	Dirección	Nº Pacientes que aceptan servicio Nº PRM/RNM detectados Nº PRM/RNM resueltos	
Sistema personalizado de dosificación de medicamentos (SPD)	Dirección	Nº Pacientes incorporados en el servicio de SPD	
Farmacovigilancia	Dirección	Nº Sospechas de RAM notificadas	
Determinación de indicadores biológicos	Dirección	Nº Usos de los diferentes indicadores biológicos	
Elaboración de Fórmulas Magistrales	Dirección	Nº Fórmulas no conformes/rechazadas	
Mejora continua	Dirección	Satisfacción clientes/pacientes Nº Acciones correctivas solucionadas Nº Acciones de mejora emprendidas	
Ventas- Facturación	Dirección	Nº Recetas/año Ventas/año Nº Operaciones/año	

Figura 2d.4: Procesos y responsabilidades

### Revisión del Esquema de Procesos

El mapa de procesos es revisado anualmente por la Dirección Técnica, por lo que se encuentra en constante evolución, adaptándose y sirviendo de base a las políticas y estrategias y, por tanto, a cómo evoluciona la organización.





Además del plan de mejora 1, también es de considerar el **plan de mejora 3** donde se establecen mecanismos sencillos pero efectivos que permiten conocer la opinión de las personas sobre los principales aspectos de la gestión y del liderazgo y pueda identificar, además, sus necesidades y expectativas (encuestas de clima laboral).

El sistema compila valiosa información a través del método encuesta/retroalimentación/acción. Este sistema tiene tres componentes: encuesta a todos los empleados, sesiones o reuniones de retroalimentación con los empleados para analizar y encontrar soluciones a los problemas que la encuesta identifica y, por último, planes de acción que funcionan como planes de mejora de la calidad. (Ver 7.a y 7.b)

### Selección del personal

La farmacia Zarzuelo ha apostado decididamente por la Atención Farmacéutica como base para la ampliación y desarrollo de los servicios ofrecidos (cartera de servicios) por lo que la formación es imprescindible y la necesidad de contar con licenciados universitarios farmacéuticos para su despliegue esencial. El único profesional capacitado para el seguimiento farmacoterapéutico o dispensación activa es el farmacéutico. Se ha apostado por la atención farmacéutica y por los farmacéuticos.

El perfil de farmacéutico solicitado para formar parte del equipo de la farmacia está claramente definido por ejemplo en la oferta de empleo que es enviada a colegios profesionales, asociaciones y universidades (se valora experiencia y/o formación específica en seguimiento farmacoterapéutico y conocimiento en sistemas de gestión de calidad ISO 9001 y EFQM). Farmacia Zarzuelo no busca farmacéuticos que no se impliquen en la vertiente asistencial. La farmacia está dispuesta a reconocer ese grado de distinción que se debe evidenciar con resultados clínicos: PRM/RNM detectados y evitados, intervenciones farmacéuticas registradas, historias farmacoterapéuticas abiertas, derivaciones documentadas al médico, formación proactiva, dispensaciones profesionales.

Farmacia Zarzuelo es consciente que la formación previa a la incorporación al mundo profesional que suele ofrecer la licenciatura en Farmacia es necesaria pero insuficiente para dar respuesta las necesidades cambiantes en el ámbito productivo. El factor humano es uno de los elementos críticos que

diferencia a Farmacia Zarzuelo, invirtiendo recursos en el desarrollo y gestión de las personas.

La farmacia pone todos sus recursos al alcance de sus farmacéuticos para adquirir los conocimientos necesarios. La formación externa se encuentra fácilmente al alcance de todo el equipo, ya que la propia farmacia financia el coste de los cursos y se intenta que exista la posibilidad de acudir a estos cursos externos dentro del horario laboral. El punto fuerte de la organización se sitúa en la preparación y puesta en marcha de su plan de formación interna.

Cuando la Farmacia Zarzuelo necesita un farmacéutico/a para cubrir un determinado puesto, se inician las gestiones de solicitud a través de los Colegios Provinciales de Farmacéuticos de Andalucía y el Master de Atención Farmacéutica de la Universidad de Granada. Este reclutamiento se realiza a partir de las siguientes fuentes de información:

- Bolsa de trabajo del Colegio Oficial de Farmacéuticos de Málaga.
- COFARAN y HEFAME.
- Máster de Atención Farmacéutica en Granada.
- Universidad de Granada.
- Colegios Oficiales de Farmacéuticos de Andalucía.
- Internet.

El Proceso que se lleva a cabo cuando se detecta necesidad de contratación (por ejemplo, en base a la necesidad de ofrecer un mejor servicio asistencial, o por cobertura de alguna baja...) de personal es llevado a cabo por la Dirección y el desglose es el siguiente:

1. Definición de las características del farmacéutico solicitado.
2. Envío de la demanda de empleo a colegios, centros de distribución, universidad, asociaciones.
3. Entrevista y selección.
4. Incorporación a la farmacia.



5. Formación; según su grado de formación en atención farmacéutica la planificación es diferente. Si ha superado el Máster de Atención Farmacéutica ya dispone de capacidad para la realización de seguimiento farmacoterapéutico previo repaso de la metodología Dáder adaptada a nuestro entorno. Si no tiene el Máster se realizan fases de formación: introducción al concepto, metodología Dáder y funcionamiento en la farmacia.
6. Valoración de la continuidad en el equipo en función de su aptitud, profesionalidad y asunción de valores.
7. Designación de responsabilidades conforme adquieren conocimientos.
8. Recogida de información mediante reuniones o contacto diario (retroalimentación).

#### Descripción de los puestos de trabajo

Se tienen definidos todos los puestos de trabajo de la organización. Esta definición se realizó durante la implantación del sistema de gestión de calidad por el equipo directivo, y se ha continuado revisando para asegurar que se adaptan a las necesidades de la organización. En esta descripción se incluye:

- **Requisitos del puesto:** establece los conocimientos mínimos exigidos para ocupar el puesto; tanto a nivel formativo como de experiencia profesional. En el caso de que un profesional no cumpla con el nivel de formación establecido para el puesto, se planificará en el plan de formación, para que se alcancen estos requisitos (ver 3b).
- **Funciones y responsabilidades:** se describen todas las funciones y responsabilidades que conllevan el puesto de trabajo, incluyendo aquellas del SGC.

Con la descripción de los puestos de trabajo se asegura que las personas estén capacitadas para desempeñar sus actividades, y que conocen las funciones y responsabilidades que su puesto conlleva.

La distribución de las tareas y funciones de la oficina de farmacia queda reflejada en el cuadro adjunto al organigrama de la oficina de farmacia (MQD01). También existe uno más específico de tareas.

TABLA DE RESPONSABILIDADES ASIGNADAS AL PERSONAL:

	Damián Barris	Carmen Rodríguez	Belén Sabio	Belén Garrido	Silvia Aguilera	Ana Cueto
Dispensación	R	X	X	X	X	X
Formulas magistrales	X	X	X	R	X	X
Seguimiento farmacoterapéutico	R	X	X	X	X	X
Recepción de productos	X	X	R	X	X	X
Preparación de SIDD	R	X	X	X	X	X
Control de legislación	R					
Gestión/Complementación recetas	X	R	X	X	X	X
Compras/Proveedores	R	R	X	X	X	X
Control Documentos externos	R	X	X	X	X	X
Copias de seguridad	R	X	X	X	X	X
Gestión de Calidad	R	X	X	X	X	X

R: Responsables de la actividad  
X: Implicados en la actividad

Figura 3a.4: Tabla de responsabilidades

Farmacia Zarzuelo sabe que la participación de su personal es clave. Son ellos los que “prestan” el servicio con calidad. Son los que realizan las actividades asistenciales que nos distinguen de la competencia y nos llevan a la consecución de los objetivos. Son ellos los que, por lo tanto, más pueden hacer por conseguir la satisfacción de los clientes-pacientes.

La Farmacia Zarzuelo tiene claro el tipo de habilidades técnicas y humanas que necesita para llevar a cabo su política y planes operativos: FARMACÉUTICOS CON VOCACIÓN Y ACTITUD POSITIVA PARA LAS ACTIVIDADES ASISTENCIALES.

La Farmacia Zarzuelo crea el marco adecuado para que los farmacéuticos del equipo puedan aportar lo mejor de sí mismas en el desempeño de las actividades asistenciales. No sólo nos limitamos a formar, además proporcionamos todos los medios y recursos para facilitar las tareas de seguimiento a pacientes: protocolos de actuación, información escrita a pacientes, equipos innovadores que proporcionan oportunidades para el seguimiento de pacientes, reconocimiento a los objetivos conseguidos, etc.

Hasta ahora para la gestión de recursos humanos se emplean los siguientes indicadores de medida (ver 7.b):

- Número de horas de formación.
- Premios conseguidos por objetivos.
- Número de sugerencias aportados por el equipo en el buzón diseñado especialmente.





### Beneficios del personal

La oportunidad de presentar trabajos a Congresos Científicos, de publicar artículos en revistas científicas del sector, de llevar a cabo trabajos de campo para la obtención del Máster en Atención Farmacéutica por la Universidad de Granada, son acciones que favorecen el desarrollo de una carrera profesional muy diferenciada respecto a la que podrían esperar de otras farmacias. Además la formación recibida en la farmacia, sobre todo la de créditos oficiales, no sólo es útil para el desempeño de muchas tareas en la propia farmacia, sino que mejora el currículo de los farmacéuticos.

### Política de Recursos Humanos

Actualmente el 88,8% del personal de la oficina de farmacia tiene un contrato indefinido.

De hecho se elaboró en el 2007 una memoria de Responsabilidad Social Corporativa donde se expresan los principios éticos de la organización y se observa que no existe ningún tipo de discriminación por raza, edad, sexo, ideologías, religión, origen... y mostrando un enfoque hacia nuestras personas, facilitando la conciliación de la vida familiar, al ser una empresa pequeña que convive con las necesidades e inquietudes de nuestro personal, logrando tener un acercamiento a sus problemas y un conocimiento directo de sus preocupaciones, pretendiendo facilitar su integración personal-familiar-profesional.

### Mejora de los Recursos Humanos

Para Farmacia Zarzuelo la satisfacción del personal en el trabajo diario es uno de los principales objetivos a cumplir. Para ello uno de los puntos fuertes que posee la organización, es su personal altamente cualificado con que se conforma su plantilla.

Para la continua adecuación de los servicios ofrecidos por Farmacia Zarzuelo, la demanda es cada vez más exigente en el sector respecto a los perfiles profesionales, por lo que desde nuestra oficina se potencia la formación continua del personal. Este plan de formación se elabora en base a las necesidades detectadas en las distintas áreas.

Se realiza cada 2 años una encuesta de clima laboral, con el propósito de establecer mejoras en la gestión del personal y conocer sus percepciones, motivaciones y expectativas (7a).

Los resultados obtenidos en la encuesta han llevado a desarrollar mejoras en la organización, como es la ampliación del plan de formación, orientándolo no solo a adquirir conocimientos específicos del sector, sino a mejorar la capacidad de nuestros profesionales (ver 3b).

### 3.b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización

#### Definición de las competencias

El SGC de la oficina de Farmacia Zarzuelo contempla la definición de todos y cada uno de los puestos de trabajo o perfiles existentes en la empresa.

Farmacia Zarzuelo tiene definidas las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo. Existen fichas de personal y fichas de requisitos del puesto de trabajo, en las que quedan recogidos los conocimientos generales, específicos y las funciones y responsabilidades aplicables a cada puesto de la farmacia.

Los requisitos son definidos por la Dirección y el responsable de calidad (ver 3a).

Existen actualmente los siguientes perfiles definidos:

- Farmacéutico director.
- Farmacéutico adjunto.
- Responsable de calidad.
- Farmacéutico responsable del seguimiento farmacoterapéutico.
- Farmacéutico responsable de la formulación magistral.
- Responsable de la página web.
- Auxiliar
- Limpiadora

Para cada uno de estos perfiles se define la formación académica mínima, la formación especializada y la experiencia profesional requerida.

En el caso de los farmacéuticos, dicha formación principalmente gira alrededor de la atención farmacéutica, aunque últimamente se han incorporado aspectos relacionados con la parafarmacia. También se ha definido y llevado a



cabo formación específica (principalmente interna) para el Responsable de Calidad, y el Responsable de la Página web.

El Sistema de Gestión de la Calidad contempla asimismo la existencia de una ficha personal por trabajador en la que se detallan los datos personales, la formación académica, la formación especializada y la experiencia.

### **Formación interna y externa del personal**

Anualmente, se elabora un plan de formación basado en la sistemática de identificación de necesidades por parte de la Dirección y del equipo farmacéutico.

Para la detección de necesidades se tienen en cuenta las demandas realizadas por los usuarios, la aparición de nuevos medicamentos, y el tipo de medicamentos y patologías más prevalentes de nuestro entorno, así como cualquier otra necesidad derivada de las decisiones tomadas tras el análisis de la información recibida de los distintos grupos de interés. Asimismo, estas necesidades de formación son complementadas con las necesidades comunicadas por el equipo farmacéutico.

La formación interna se utiliza cuando:

- Se produce la incorporación de nuevo personal para un puesto de trabajo determinado.
- Es necesaria la actualización de conocimientos mediante la transmisión de información técnica entre el personal después de haber recibido por parte de algún miembro del equipo formación externa.
- Se efectúan reuniones para modificar o unificar criterios de actuación dentro de la oficina de farmacia.
- Es necesaria la actualización de conocimientos en farmacología.

A todo farmacéutico de reciente o nueva incorporación se le prepara sistemáticamente mediante las siguientes acciones formativas:

- Introducción a los aspectos relacionados con procesos de soporte (recepción de medicamentos,...).
- Desarrollo de los procesos de soporte.
- Formación en temas relacionados con la farmacia clínica.

- Desarrollo de los procesos de atención farmacéutica propiamente dichos.
- Formación individualizada para el desarrollo del seguimiento farmacoterapéutico a pacientes.

La formación externa está basada en la asistencia a cursos, seminarios, conferencias de actualización de conocimientos, para mejorar el desarrollo de responsabilidad.

Cada año se procurará una formación externa de al menos 15 horas por persona, que es ampliamente superada.

En función de las necesidades detectadas, la Dirección decidirá en cada caso:

- Tipo de formación a recibir: interna o externa.
- Responsable, lugar y fecha prevista para la impartición de esta formación.
- Coste, en su caso, del curso.

Los cursos incluidos en el plan de perfeccionamiento técnico ofertado a los trabajadores del centro deberán incluir como mínimo los siguientes datos:

- Competencia.
- Nivel requerido.
- Nivel actual/persona.
- Tipo de formación.
- Fecha de impartición.

La eficacia de la formación es verificada mediante: la realización de entrevistas, cuestionarios individualizados y certificados de cursos. Actualmente la satisfacción del personal en cuanto a la formación recibida es de un 9 sobre 10.

Esta actividad, podrá generar acciones de mejora, en el caso de que la formación recibida no haya cumplidos los objetivos marcados.

### **Horas recibidas de formación**

Se ha cumplido con el objetivo principal del número de horas de formación externa/persona/año.

Durante al año 2008 se impartieron un total de 13 cursos de formación externa dirigidos a los farmacéuticos (cada uno con su formación



correspondiente y su evaluación recibida) recibiendo más de 15 horas de formación/persona/año y con un porcentaje de participación del 100% de los trabajadores, puesto que todos han recibido los cursos que se les han propuesto.

Durante el año 2009 se impartieron un total de 10 cursos de formación externa dirigidos a los farmacéuticos recibiendo más de 25 horas de formación/persona/año

### Formación recibida

#### Formación externa específica del sector:

- Taller presencial de insuficiencia cardiaca (4 horas).
- Atención Farmacéutica en geriatría (10,8 créditos).
- Atención Farmacéutica: disfunción tiroidea: Seguimiento farmacoterapéutico en hipotiroidismo e hipertiroidismo (8,05 créditos).
- Atención farmacéutica “alimentación y nutrición” (enero-mayo 2007).
- Formación Lactancia Artificial - Nutricia (1 hora).
- Optimización del tratamiento de los pacientes con EPOC (6,3 créditos).
- Atención Farmacéutica en patologías prevalentes (16,4 créditos).
- Atención Farmacéutica: dispensación de antihipertensivos IECA y ARA-II (11 créditos).
- Seguimiento farmacoterapéutico a pacientes hipertensos con algún factor de riesgo cardiovascular asociado (17 créditos).
- El Farmacéutico y las alergias (60h–4,3 créditos)
- Iniciación a la Atención Farmacéutica (10 h).

#### Formación en Gestión y Administración:

- Windows XP (80 horas).
- Técnicas de venta Vitalyfarma (8 horas).

Cuando se planifica la formación en el ámbito del Plan de Formación Anual, se analizan los resultados obtenidos durante el año anterior, mediante el análisis de la siguiente información:

- Nivel de satisfacción del participante con la actividad formativa
- Coherencia con la política y estrategia de la farmacia
- Resultados derivados de la formación (si estos son medibles).

### Resultados de la formación:

Los resultados de las últimas encuestas de clima laboral que nos muestran que la formación del equipo tiene resultados elevados, siendo este de un 9 para el 83%.

### Revisión de los cursos

La Dirección es quién se encarga de redefinir los aspectos de los cursos mediante la información directa obtenida de los asistentes y del desempeño diario. Mediante esta redefinición se evalúa la eficacia de la formación recibida, y en base a los resultados, junto a las conclusiones obtenidas en esta línea del análisis de toda la información del entorno y los grupos de interés, se estructura el plan de formación del año siguiente.

COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	NIVEL ACTUAL PERSONA	TIPO DE FORMACIÓN	AÑO/MES IMPARTICIÓN
<b>Atención Farmacéutica</b>				
HTA	Alto en tratamientos Nivel: 4	Medio – Equipo Nivel: 2	Lectura de la bibliografía o material seleccionado o elaborado por la propia farmacia – Evaluación escrita	Mayo 2008
Osteoporosis	Alto en tratamientos Nivel: 4	Medio – Equipo Nivel: 2	Lectura de la bibliografía o material seleccionado o elaborado por la propia farmacia – Evaluación escrita	Octubre 2008
Asma	Alto en tratamientos Nivel: 4	Medio – Equipo Nivel: 2	Lectura de la bibliografía o material seleccionado o elaborado por la propia farmacia – Evaluación escrita	Julio 2008 (X)
Anticonceptivos orales	Alto en tratamientos Nivel: 4	Medio – Equipo Nivel: 2	Lectura de la bibliografía o material seleccionado o elaborado por la propia farmacia – Evaluación escrita	Marzo 2008 (X)
Insuficiencia cardiaca	Alto en tratamientos Nivel: 4	Medio – Equipo Nivel: 2	Lectura de la bibliografía o material seleccionado o elaborado por la propia farmacia – Evaluación escrita	Abril 2009
Diabetes (Insulinas)	Alto en tratamientos Nivel: 4	Medio – Equipo Nivel: 2	Lectura de la bibliografía o material seleccionado o elaborado por la propia farmacia – Evaluación escrita	Febrero 2008 (X)
Anticoagulantes	Alto en tratamientos Nivel: 4	Medio – Equipo Nivel: 2	Lectura de la bibliografía o material seleccionado o elaborado por la propia farmacia – Evaluación escrita	Junio 2009
Glaucoma	Alto en tratamientos Nivel: 4	Medio – Equipo Nivel: 2	Lectura de la bibliografía o material seleccionado o elaborado por la propia farmacia – Evaluación escrita	Diciembre 2008
Medicamentos nuevos	Constante y proactivo – Nivel: 3	Bajo – Equipo Nivel: 2	Lectura de la bibliografía o material seleccionado o elaborado por la propia farmacia – Evaluación escrita	1 medic/2 mes (x)
Casos de seguimiento	Práctico para la dispensación Nivel: 3	Bajo – Equipo Nivel: 2	Exposición de casos prácticos y evaluación escrita	5 casos/mes (x)
Triptanos en migraña	Práctico para la dispensación Nivel: 4	Bajo – Equipo Nivel: 2	Lectura de la bibliografía o material seleccionado o elaborado por la propia farmacia – Evaluación escrita	Febrero 2009

Gestión				
<b>Sistema de Calidad ISO</b>	Medio – Nivel: 3	Bajo – Responsable de Calidad (*)	Interna + Externa (IAT, AENOR)	
<b>Ofimática- Windows XP</b>	Medio – Nivel: 3	Bajo – 3 farmacéuticas (BS, R y A)	Externa con ARI (Fundación Tripartita)	Febrero 2008
Ventas				
<b>Internet – Página web</b>	Medio – Nivel:3	Bajo – Responsable página web (*)	Interna	
<b>Parafarmacia - Productos</b>	Alto en características de los productos – Nivel: 4	Medio	Interna mediante alianza con laboratorios	3 veces/año (Almiron/Ducray)
<b>Técnicas venta parafarmacia</b>	Alto-Medio – Nivel: 4	Medio		2 veces/año Vitalyfarma (x)

Figura 3b.1: Plan de formación 2009

Otro aspecto significativo que hay que considerar, es que los resultados de las encuestas al personal en materia de formación han sido muy satisfactorios, siendo los resultados de un 10 en el 80% del personal y un 7 en el resto.

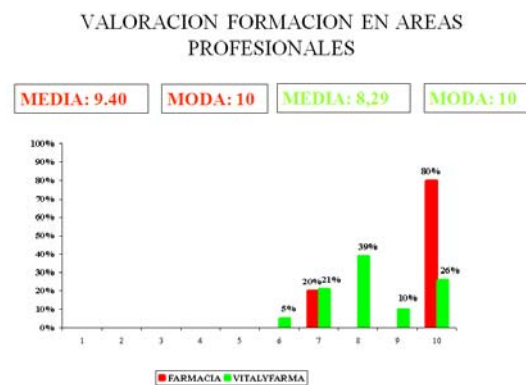


Figura 3b.2: Valoración de la formación

## Repercusión en el desempeño

La formación recibida por los trabajadores tiene como objetivo la mejora del desempeño.

En base a las conclusiones obtenidas en años anteriores, siguiendo el plan de formación del 2008-2009, hemos realizado las siguientes actividades formativas:

- Metformina + 5 casos clínicos (06-05-08).
- 5 casos clínicos (11-07-08).
- Protocolos catarro, tos, resfriado y congestión nasal (30-09-08).
- 5 casos clínicos, HTA, cáncer cuello útero (30-09-08).
- Anticonceptivos hormonales (07-04-08).
- 5 casos clínicos (31-01-08).
- Diabetes (insulinas) (febrero 2008).

- Asma (enero 2009)
- Osteoporosis + 5 casos clínicos (marzo 2009).
- Glaucoma e Interacciones hipolipemiantes (mayo 2009).
- Triptanes + 5 casos clínicos (julio 2009).

Todas estas actividades formativas internas producen una repercusión en la mejora de la atención a nuestros pacientes (una de las líneas estratégicas de Farmacia Zarzuelo incluidas en el Plan Estratégico 2006-2010), realizando dispensaciones mucho más profesionales y aumentando las oportunidades de detección y prevención de PRM/RNM (Problemas Relacionados con Medicamentos y Resultados Negativos Asociados a la Medicación).

## Trabajo en equipo

En la Farmacia Zarzuelo se potencia y anima el trabajo en equipo. Se pueden describir varios enfoques de trabajo en equipo en nuestro entorno:

- Actividades o reuniones que periódicamente (al menos cada dos meses en el 2009) se llevan a cabo con el equipo. Por ejemplo en la designación de tareas participó todo el equipo conjuntamente.

AREA	TAREA - ACTIVIDAD	PRIORIDAD	FRECUENCIA	RESPONSABLE	SUPERVISIÓN	DESCRIPCIÓN - PNT del SGC
RECEPCIÓN Y COLOCACIÓN MEDICAMENTOS	Recepción del pedido diario	1	Diario	Todos (2 personas 1 hora otra parafarm)	ROCÍO ELENA	ACFAR-0001 Recepción medicamentos distribuidos y recepción material parafarm
	Recepción pedidos directos	2	Según llegada de pedidos	Todos	E, BG	ACFAR-0004 Recepción medicamentos. Toma máxima parafarm parafarm de forma directa, dos personas
	Mostradores-Reponer cajas	2	Diario	Ana	Elena	
	Reposición parafarmacia	1	Diaria	Cada uno responsable de su zona	DB	Recomendación de parafarmacia escrita de las zonas asignadas
	Encargos	3	Semanal	Elena	BG	
	Alínea	3	Semanal	Rocio y BS	Rocío	ACFAR-0006 Gestión de alínea y proveedores
	Medicamentos retirados (Etiquetas electrónicas)	2	Cuando se comuniquen	BS	BG	ACFAR-0007 Medicamentos en apuro
AUTOMATIZACIÓN	Chequeo Bifluobon	3	Mensual (según necesidades)	Elena	BG	ACFAR-0002 Calibración equipo
	Recetas	1	Diaria (Lunes a viernes)	Rocio, BS, BG y E.	BS Y BG	ACFAR-0003 Complementación receta. Se propone que haya únicamente 1/2 personas en esta tarea
	Entuspefacentes	3	Cuando se dispensen	BS, en su ausencia Rocio o BG	BS	APFAR-0007 Gestión de especialidades

Figura 3b.3: Actividades de equipo

- En el desempeño de las actividades asistenciales, la Dirección persigue que se trabaje en equipo de forma sinérgica en la detección, prevención y resolución de PRM/RNM, notificación de reacciones adversas a medicamentos, aperturas de historias farmacoterapéuticas y dispensaciones informadas. Para ello, en los distintos



expedientes de los pacientes, los farmacéuticos involucrados pueden conocer las conclusiones obtenidas por los compañeros que han tratado al paciente en otras ocasiones, permitiendo la consulta y el aprendizaje mutuo.

#### Evaluación del rendimiento:

El rendimiento del personal de la oficina de farmacia se evalúa básicamente por los resultados en los exámenes de formación, por los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción de los clientes-pacientes, y de los resultados obtenidos en la atención farmacéutica mediante la medición de sus indicadores (ver 9.b). Así mismo, a través de los objetivos clínicos definidos, la Dirección puede realizar un seguimiento del rendimiento de las actividades asistenciales.

Para los casos en los que procede, se define una sistemática de reconocimientos (premios) que se dan conforme a la consecución de objetivos grupales alcanzados mensualmente.

Algunas de las preguntas a contestar por los clientes-pacientes hacen referencia a:

- La explicación del farmacéutico.
- El trato del farmacéutico.

Respecto a las encuestas de clima laboral también se tienen en cuenta otros factores como por ejemplo la implicación en el trabajo, el ambiente creado con los compañeros y la inquietud por ampliar conocimientos. Entre los resultados de las encuestas de clima laboral del año 2008 se puede comprobar que en el 83% los resultados son valorados como 10 en el ambiente de trabajo y de equipo.

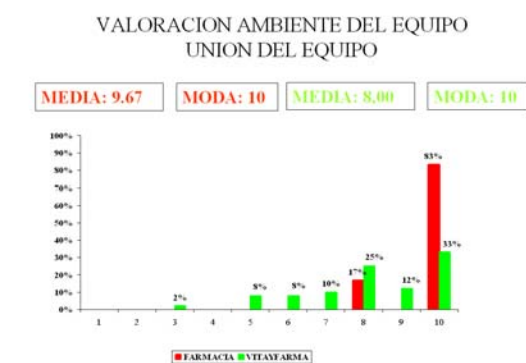


Figura 3b.4: Valoración del ambiente de equipo

Además de valorar otras cuestiones como son:

- La atención al cliente.
- La información aportada.
- El trabajo en equipo.
- La resolución de problemas.

### 3.c Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización

A través de las reuniones periódicas se estimula la implicación de los farmacéuticos con la farmacia.

El personal de Farmacia Zarzuelo tiene la oportunidad de participar activamente en la mejora de la organización. La Dirección estimula la implicación poniendo a disposición del personal todas las herramientas posibles para la mejora.

Como ejemplo de esta implicación cabe destacar:

- A partir de la implantación del sistema de gestión de calidad, se estableció una sistemática mensual de reuniones planificadas. Con anterioridad se le comunica al personal la agenda de reunión, donde se pueden comprobar los temas a tratar. En estas reuniones se realiza el seguimiento de los objetivos, se realizan ajustes de programas formativos y se estudian quejas y sugerencias de clientes-pacientes y del personal.
- A través del sistema implantado de acciones de mejora (procedimiento de no conformidades y acciones de mejora descrito e implantado), el personal de Farmacia Zarzuelo transmite las mejoras que identifican necesarias. Una vez que la Dirección diseña las actividades de mejora, el personal de la farmacia se hace responsable de la ejecución y desarrollo de algunas de ellas. En muchos casos es necesario el trabajo en equipo, por lo que los objetivos clínicos en estos casos son grupales, fomentando la participación de todo el equipo.

### 3.d Existencia de un diálogo entre las personas y la organización

Debido al tamaño de la organización (10 trabajadores y una oficina), la comunicación en la farmacia es fluida. Contamos con distintos canales formales para comunicar y recibir información de las personas de la organización:

- Comunicación escrita: acciones de mejora, sugerencias y registros derivados de la ejecución de los distintos procesos.
- Reuniones de equipo y personales.
- Tablón de anuncios: alertas de farmacovigilancia, información colegial, objetivos de calidad, resultados, etc.

La comunicación es bidireccional, del personal a la Dirección y viceversa.

La comunicación más efectiva es la mencionada en el punto anterior de la realización de reuniones mensuales. En estas reuniones se tratan todos los problemas, reclamaciones, quejas y mejoras aportadas por el personal.

La Dirección comunica directamente las instrucciones de trabajo al personal de Farmacia, y le asigna las tareas pertinentes. En las reuniones se evalúan y se valora la situación actual de la empresa.

El tablón de anuncios es otro de los canales de comunicación más utilizados. La Dirección verifica sistemáticamente que se ha leído la información entregada en el tablón de anuncios mediante la firma de los miembros del equipo que han leído dicha información.

El personal tiene libertad y fácil acceso a la Dirección (ver 1d), política de puertas abiertas.

Las encuestas que se realizan al personal son otro enfoque de cómo establecer el diálogo con el equipo, ya que en ellas el personal debe valorar si la comunicación con la Dirección es adecuada, si es clara, fluida y abierta, y como influye esto en su motivación. Tras su análisis se obtiene información real de la situación de los trabajadores con respecto a la Farmacia (ver 7.a y 7.b).

Tipo de comunicación	Canal de Comunicación	Información comunicada
 Descendente	TABLÓN DE ANUNCIOS REUNIONES	Política y estrategia Objetivos de calidad Seguimiento de indicadores Resultados obtenidos Alertas de farmacovigilancia Circulares Colegiales
 Horizontal	REUNIONES	Seguimiento de indicadores Acciones correctivas y preventivas Información procesos
 Ascendente	REUNIONES	Sugerencias Acciones correctivas y preventivas Seguimiento de indicadores Resultados obtenidos

Figura 3d.1: Canales de comunicación de la farmacia

### 3.e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

Una buena administración y conducción del personal crea en la empresa un clima de trabajo positivo, un ambiente agradable entre la empresa y el trabajador.

Es importante destacar que los servicios y recompensa para empleados no serían de gran aceptación si esto a su vez no estuviera compensado con un salario suficiente para sus necesidades y las de sus familiares.

Mediante las mediciones de la satisfacción del personal se conoce la eficacia de los sistemas de remuneración, reconocimiento y atención al personal, para su posterior evaluación y revisión. (ver 7.b)

Dentro de los beneficios sociales que la Farmacia ofrece a sus trabajadores, y se determinan tras la consulta individual con cada uno, podemos destacar:

- Seguro médico privado (elegido por 1 de los 5 farmacéuticos en el 2009)
- Todo el personal de la Farmacia está beneficiado de libre elección del periodo de vacaciones, no existiendo limitación en este sentido, pudiendo elegir las fechas entre compañeros durante cualquier época del año.
- Se ofrecen planes de pensión a todos los farmacéuticos con contrato fijo.
- Ofrecimiento del pago de guardería (en función de las necesidades de las farmacéuticas que son madres)

- Pago de conexión a Internet en sus domicilios mediante el sistema de módem-USB (elegido por 4 de los 5 farmacéuticos en el 2009)
- La remuneración está sólidamente alineada con la política y estrategia de la farmacia. Se dan remuneraciones a los farmacéuticos cuando llegan a cumplir los objetivos mensuales fijados (ver 1.a).

OBJETIVOS	REMUNERACIÓN
Objetivos ventas (medicamentos y parafarmacia) trimestrales	Remuneración económica, porcentaje en función del incremento de ventas alcanzado.
Objetivos clínicos mensuales	Según el porcentaje alcanzado se alcanza una remuneración. El 100% de los objetivos clínicos suponen 400 €/mes

- Facilidades de formación al trabajador. El plan de formación va dirigido a los farmacéuticos y costado por la propia farmacia.
- Seguro de responsabilidad civil para farmacéuticos.
- Adquirir cualquier producto en la farmacia a precio coste.

Se intenta concienciar e implicar al equipo respecto al medio ambiente con las siguientes acciones:

- Reciclado de los cartuchos de impresora (acuerdo con Ofiservice)
- Retirada controlada de los residuos de la determinación de indicadores biológicos gracias al contrato firmado con empresa autorizada para el tratamiento de este tipo de residuos (Take Base System SL)

- Retirada controlada de los productos químicos utilizados en la formulación magistral gracias a la colaboración del laboratorio colegial.
- Recogida de los medicamentos por el sistema SIGRE.
- Recogida selectiva del papel y cartón.
- Apagado de los aparatos electrónicos (impresoras, monitores, etc.).

Esta concienciación se reforzará durante el año 2010 ya que se prevé la implantación de un sistema de gestión medioambiental conforme al estándar UNE-EN-ISO 14001:2004.

Respecto a la protección de riesgos laborales Farmacia Zarzuelo tiene firmado un contrato desde el año 2004 con ANP para el asesoramiento en su plan de riesgos laborales.

A finales de 2009 e inicio de 2010 gracias al programa de acreditación de calidad de la Agencia de Calidad Sanitaria de la Junta de Andalucía se ha actualizado y mejorado el Plan de Prevención de Riesgos Laborales. Asimismo se utilizan de manera sistemática las fichas de seguridad de las materias primas para la preparación de fórmulas magistrales, lo que permite conocer y utilizar con exactitud los EPI's a emplear durante la elaboración de fórmulas.

Asimismo, todo el personal recibe anualmente el Reconocimiento Médico en base al ejercicio de su derecho de Vigilancia de la Salud.

## 4.- ALIANZAS Y RECURSOS

### 4.a Gestión de las alianzas externas

Farmacia Zarzuelo considera clave el establecimiento de alianzas con proveedores y otras organizaciones de manera que los servicios de atención farmacéutica se aborden en consonancia con la política y estrategia de la organización (ver criterio 2).

Las alianzas se han dividido en dos tipos; las que se han establecido con aquellas organizaciones más relacionadas con el concepto de atención farmacéutica y las desarrolladas con el objeto de mejorar la gestión de la farmacia.

- Entre las primeras alianzas podemos destacar:

a) El **Grupo de Investigación en Atención Farmacéutica**, dependiente de la Facultad de Farmacia de la Universidad de Granada (**GIAF-UGR**) se constituyó en 1993, con fines de investigación, docencia y publicaciones, y viene desarrollando una importante labor metodológica y de formación. El aspecto al que dedica más esfuerzos es el de la docencia, a través del diseño y promoción del método Dáder para el seguimiento farmacoterapéutico (línea estratégica P2 de la Farmacia Zarzuelo), impartándose cursos en toda España. El Programa Dáder, desarrollado en el año 2000 por farmacéuticos del GIAF-UGR, es un programa formativo basado en el método de igual nombre, diseñado para que el farmacéutico aprenda a ejercer el seguimiento farmacoterapéutico. Actualmente es el método más utilizado para el seguimiento farmacoterapéutico en nuestro país. Farmacia Zarzuelo se beneficia de la utilización del método Dáder y de la extensa formación proporcionada por este Grupo de Investigación.

b) Desde 2008 la Dirección es miembro del **Grupo de Investigación en Atención Farmacéutica del Colegio de Farmacéuticos de Málaga**. Ello supone una conjunción de esfuerzos para el desarrollo de labores de investigación y formación en la farmacia comunitaria. Esta alianza genera sinergias con la Farmacia Zarzuelo en relación con la línea estratégica P1 (profundizar la atención a pacientes) y R2 (potenciar la formación comercial a farmacéuticos).

c) La Dirección es socia de la **Fundación Pharmaceutical Care**. Se trata de una organización privada sin ánimo de lucro con sede en Barcelona y con los objetivos de “implantar, promover y desarrollar la atención farmacéutica, apoyar a las instituciones sanitarias correspondientes y a los

investigadores en el tema, procurando que todos los estudios se realicen dentro del más alto nivel cualitativo, promover la investigación científica en atención farmacéutica, ofrecer formación y asesoramiento sobre cuestiones relacionadas con la atención farmacéutica y otras tendencias actuales y futuras en esta misma línea de actuación, y difundir los resultados de los trabajos de investigación y facilitar el conocimiento de los avances en los diferentes campos de la investigación de atención farmacéutica, organizando congresos, cursos, simposios y realizando publicaciones”. Los objetivos de esta fundación se encuentran en la línea de la misión, visión y valores de Farmacia Zarzuelo, en concreto con las líneas C3 (realizar acciones con la sociedad), P1 (atención farmacéutica), y R2 (potenciar formación comercial a farmacéuticos). Nos beneficiamos de la revista científica de igual nombre “Pharmaceutical Care España”, de cursos formativos en atención farmacéutica y descuentos en la asistencia a congresos organizados por la fundación.

La fundación mantiene un portal propio en la web, edita la revista científica de igual nombre “Pharmaceutical Care España”. Entre otras actividades, la fundación organiza el Congreso Nacional de Atención Farmacéutica, considerado clave para la práctica farmacéutica en España y cita obligada como foro de profesionales para la puesta en común de actividades e ideas innovadoras en atención farmacéutica. Farmacia Zarzuelo ha participado con la presentación de comunicaciones científicas en cuatro ediciones de este congreso (Barcelona 2001, Granada 2003, Valencia 2005, Sevilla 2009).

d) La Dirección es socia de **SEFAC, Sociedad Española de Farmacia Comunitaria**. Es una asociación científica y profesional de farmacéuticos comunitarios, de ámbito estatal, sin ánimo de lucro cuyo objetivo es profundizar en la cartera de servicios asistenciales de la farmacia y convertirse en interlocutor científico de referencia con la administración y el resto de profesiones sanitarias, en colaboración con colegios profesionales, universidades, empresas, industria y distribución. Nos beneficiamos de su revista e-farmacéutico comunitario y de la recepción de información sanitaria relevante como las alertas y notas de farmacovigilancia. Esta alianza se relaciona directamente con la línea estratégica P2 (farmacovigilancia) de la Farmacia.

e) Del **Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos (CGCOF)** hemos participado en las últimas actividades de formación y promoción de la





Atención Farmacéutica, entre la que destaca el Plan Estratégico para el desarrollo de la Atención Farmacéutica en la Oficina de Farmacia. Esta alianza apoya la línea P1 (atención a pacientes).

f) Los servicios ofrecidos por el **Colegio Oficial de Farmacéuticos de Málaga** resultan muy útiles para el desarrollo de nuestras actuaciones diarias. Entre estos servicios destacan: la facturación de recetas, la información sanitaria de la página web y de las circulares, el Centro de Información de Medicamentos, la participación en campañas de educación sanitaria impulsadas desde la sede colegial y el laboratorio. Esta alianza apoya directamente las líneas estratégicas P1 (atención a pacientes), C3 (realizar acciones con la sociedad) e, indirectamente con al C1 (aumentar la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes).

g) En Farmacia Zarzuelo existen 2 **proveedores** principales de medicamentos y productos, que son los principales suministradores, englobando entre el 75-80% de nuestras compras, estos son **HEFAME** (Hermandad Farmacéutica del Mediterráneo, SCL - Proveedor principal) y **COFARAN** (Cooperativa Farmacéutica Andaluza), que entre su amplia cartera de servicios utilizamos decididamente su oferta formativa.

De HEFAME debemos destacar que en muchas ocasiones su equipo gestor ha sabido dar respuesta a muchas demandas a través de un servicio eficaz. De esta manera, estas alianzas permiten desarrollar la línea estratégica P4, relacionada con la optimización de stocks.

Teniendo en cuenta la certificación de calidad por ISO 9001, para comenzar a trabajar con un determinado proveedor se hace una evaluación inicial, y según los resultados obtenidos se obtiene una calificación de apto o no apto. Posteriormente se hace una ficha a cada uno de los proveedores aptos y se comienza a trabajar con estos. Además se han fijado unos criterios de homologación, donde el responsable de compras pasa a evaluar semestralmente a cada uno de ellos. Estos criterios son los siguientes:

- Las incidencias registradas en un periodo de 6 meses, teniendo en cuenta los productos en mal estado y la falta de género.
- La calidad percibida del servicio durante los 6 meses.

- Las diferentes mejoras en la atención o ampliaciones de los servicios ofrecidos, que demuestren la mejora de forma continuada.

Una vez efectuada la evaluación de seguimiento, se registran los resultados en la ficha del proveedor.

Además se lleva a cabo una evaluación anual donde se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- Comportamiento histórico
- Oferta económica
- Prestación del servicio
- Condiciones de los medicamentos
- Certificaciones de calidad del proveedor

De este modo se obtiene una calificación de apto o no apto para seguir con los servicios de los proveedores.

En los informes de revisión se reflejan tablas de la evolución de COFARAN y HEFAME.

FICHA DE SEGUIMIENTO DE LA CALIDAD DEL PROVEEDOR						
DATOS GENERALES						FECHA
NOMBRE PROVEEDOR						
PERSONA DE CONTACTO		Calle		Código		
DIRECCIÓN						
POBLACIÓN		C.P.		PROVINCIA		
ACTIVIDAD						
TELÉFONO		FAX				
Una vez efectuada la evaluación de seguimiento, registrar los resultados en la ficha del proveedor						
EVALUACIÓN INICIAL DEL PROVEEDOR						
Aspectos evaluados	Muy bien	Bien	Debe mejorar	Observaciones		
Comportamiento histórico						
Oferta económica						
Prestaciones						
Condiciones de los medicamentos						
Certificados de calidad						
RESULTADO: Apto o No apto						EVALUADOR
EVALUACIÓN PERIÓDICA						
Fecha	Periodo de evaluación	Periodo de la calidad de los servicios	Indicador de calidad de proveedor	DECISION FINAL	OBSERVACIONES	

Figura 4a.1: Ficha de proveedor

Este tipo de evaluación anual también se realiza con otros proveedores, no sólo de medicamentos o productos de parafarmacia, sino con empresas de informática, recogida de residuos, etc.

h) Entre los **laboratorios farmacéuticos** destacan las siguientes colaboraciones:

- STADA, beneficiados por la extensa actividad formativa, tanto presencial como a distancia. También se hace uso del Centro de Información del Medicamento CAF STADA, donde realizamos consultas relacionadas con nuestra actividad asistencial. El laboratorio, con esta actividad, apoya el desarrollo de las líneas estratégicas R2 (formación a farmacéuticos), P1 (profundizar atención a pacientes).
- SANDOZ, con formación en atención farmacéutica y la revista Seguimiento Farmacoterapéutico y posteriormente Pharmacy Practice. Líneas estratégicas R2 y P1.
- NUTRICIA, con actividades formativas para el equipo de la farmacia y el curso de alimentación y nutrición en el lactante (3,9 créditos). Líneas estratégicas R2 y P3 (potenciar oferta parafarmacia).
- ALMIRALL, con el Club de la Farmacia, beneficiados en actividades formativas y la revista profesional Innova. También con la Biblioteca de Salud, que son libros de educación sanitaria sobre temas variados como colesterol, migraña, hipertensión, EPOC, depresión, etc. que nuestros pacientes pueden leer en la propia farmacia o consultarlo tranquilamente en sus casas. Líneas estratégicas R2, C1 (aumentar satisfacción y fidelidad), C2 (potenciar nuevos canales para los clientes), C3 (realizar acciones con la sociedad)
- RATIOPHARM, que dispone de un Atlas de Comunicación en Atención Farmacéutica, herramienta útil para facilitar la relación farmacéutico-paciente a través de sus láminas, que ilustran de forma clara y muy comprensible todos aquellos aspectos relevantes sobre las patologías más frecuentes que los pacientes pueden presentar. También hemos recibido formación gracias a la participación en dos cursos: “atención farmacéutica en asma” y “EPOC y atención farmacéutica en cardiopatías”. Apoya las líneas estratégicas R2, C2, y C1.
- Del Laboratorio ASTRAZENECA utilizamos el Libro de especialidades farmacéuticas complejas (avalado por la Fundación Pharmaceutical Care), instrumento que nos proporciona la posibilidad de realizar una dispensación mucho más completa y sin que ello suponga una inversión

en tiempo excesivo por nuestra parte. Apoya a las líneas C1 (satisfacción y fidelidad de los pacientes) y P1 (atención a los pacientes).

- MEAD JOHNSON colabora con la entrega de muestras de leches infantiles para la preparación de las canastillas regalo, formación del equipo y organización de charlas educativas a clientes-pacientes de nuestra farmacia. Esta alianza permite el desarrollo de las líneas estratégicas C1 (satisfacción y fidelidad), y P3 (potenciar oferta de parafarmacia).

- Entre las colaboraciones orientadas hacia la mejora de la gestión diaria de la farmacia debemos mencionar:

a) La dirección es miembro de **APROFARMA**, asociación empresarial, que agrupa en su seno a los que son titulares y propietarios de Oficinas de Farmacia en la provincia de Málaga, surgiendo en el año 1978, junto con el resto de asociaciones empresariales que, hoy día, mueven el entramado económico español. Surge, pues, ante la necesidad de defender aspectos relacionados con la gestión de las empresas en que se constituyen las oficinas de farmacia, tanto laborales farmacéuticas como económicas. Por ejemplo, los datos del Observatorio del Medicamento proporcionados por APROFARMA nos permiten conocer la evolución de las ventas y el número de recetas del Sistema Andaluz de Salud, y establecer comparativas con la evolución de nuestros indicadores. Esto permite obtener información para la toma de decisiones relacionadas con las líneas estratégicas F1 (aumentar facturación) y F2 (Potenciar rentabilidad).

b) La Dirección también es miembro **del Club de Opinión Farmacéutico Malagueño**, por lo que nos beneficiamos de la recepción de información que afecta a la profesión farmacéutica tanto en su trabajo diario como en aquellos otros aspectos que deciden el futuro de la farmacia. Esto permite obtener una mayor información para la toma de decisiones en relación con las líneas estratégicas R1 (crecer en equipamiento), F1 y F2, o incluso la posibilidad de reorientar la estrategia de la organización.

c) En 2008 Farmacia Zarzuelo firmó un acuerdo de colaboración con **SODEXHO PASS**, gestor del programa “La Caixa y la Pobreza Infantil” adjudicado por la Obra Social “La Caixa”, que tiene por objetivo favorecer los procesos de integración y participación del conjunto de la ciudadanía, promover la cohesión

social y dar cobertura a las necesidades básicas de las familias con menores en situación de pobreza. Farmacia Zarzuelo actúa como miembro adherido a la red de establecimientos colaboradores del programa “La Caixa” y la Pobreza Infantil, aceptando los cheques de servicio emitidos por SODEXHO PASS para este programa como medio de pago de productos de alimentación e higiene infantil. Esta colaboración está directamente relacionada con la línea estratégica C3 (realizar acciones con la sociedad).

d) Farmacia Zarzuelo colabora con la **Fundación CUDECA** cuya principal misión es cuidar, aliviar, acompañar y en definitiva, todo lo que conlleva asistir a enfermos que se enfrentan a un cáncer avanzado o terminal, y a su familia, residentes en la provincia de Málaga. Nuestra colaboración consiste en la toma de la presión arterial sin contraprestación económica, destinando las aportaciones voluntarias de los pacientes de este servicio a CUDECA. Esta colaboración está directamente relacionada con la línea estratégica C3 (realizar acciones con la sociedad).

e) Además Farmacia Zarzuelo pertenece al grupo de farmacias **VitalyFarma**. Se trata de una red de farmacias de cobertura nacional que agrupa a los profesionales más dinámicos del sector, para aportar a la salud y el bienestar del cliente el mejor servicio y atención personal. Además cuenta con la posibilidad on line, para anticiparse a sus necesidades e inquietudes sanitarias actuales y futuras, creando un grupo capaz de competir con garantías de éxito, en un mercado altamente competitivo y abierto, preparándose para los nuevos retos, aportando soluciones y medios que le garanticen el mantenimiento del liderazgo del sector de la salud. Con esta alianza pretendemos alcanzar una mejora de la gestión interna de la farmacia, una programación de acciones de merchandising y acciones formativas del equipo humano centradas en ventas, objetivos, trabajo en equipo y motivación.

En la revisión anual evaluamos principalmente los resultados de las actividades formativas para plantear cambios en el programa de colaboración de la farmacia.

Esta alianza favorece el desarrollo de distintas líneas estratégicas: C1 (satisfacción y fidelidad del cliente), C2 (potenciar nuevos canales), P3 (potenciar oferta de parafarmacia), R2 (potenciar formación comercial al farmacéutico), R3 (mejorar la organización del equipo).

En la siguiente tabla se muestra un resumen de las alianzas externas de la oficina de farmacia:

Alianzas	Tipo relación	Beneficios
Fundación Pharmaceutical Care España	Asociación Colaboración	Revista científica, cursos formativos y descuentos en asistencia a Congresos de la Fundación
GIAP-UGR	Alianza de atención farmacéutica	Utilización del método Dáder y de la extensa formación
Colegio de Farmacéuticos de Málaga	Convenios de colaboración	Labores de investigación y formación en la farmacia comunitaria
SEFAC, Sociedad Española de Farmacia Comunitaria	Asociación Colaboración	Revista e-farmacéutico comunitario e información sanitaria relevante como las alertas y notas de farmacovigilancia.
CGCOF	Colaboración	Formación y promoción de la Atención Farmacéutica
Proveedor HEFAME	Contratos	Servicios eficaces
Proveedor COFARAN	Contratos	Formación
Laboratorios	Colaboración	Formación, consultas, revistas de información, muestras, libros
APROFARMA	Asociación	Información del sector
Club de Opinión Farmacéutico Malagueño	Asociación	Información del sector
SODEXHO PASS	Convenio Colaboración	Favorecer los procesos de integración y participación del conjunto de la ciudadanía, sobre todo los de mayor pobreza
Fundación CUDECA	Colaboración	Facilidades a la sociedad
VitalyFarma	Alianza	Acciones de merchandising y acciones formativas

Figura 4a.2: Alianzas de Farmacia Zarzuelo

#### 4.b Gestión de los recursos económicos y financieros

El proceso de gestión de los recursos económicos y financieros es llevado a cabo por la Dirección la Farmacia Zarzuelo con el apoyo de dos asesorías externas, que colaboran en el desarrollo de la línea estratégica F3 de mejora del control financiero.

La estrategia que se lleva a cabo persigue asegurar unos resultados económicos positivos y realizar inversiones que apoyen la política y estrategia de la farmacia. Por un lado existen las inversiones relacionadas con el impulso de la atención farmacéutica y por otro las implicadas con la potenciación de la farmacia como espacio de salud y bienestar.

La Dirección de Farmacia Zarzuelo no duda en utilizar gran parte de sus recursos económicos y financieros en apoyo de su política y estrategia. En los últimos años se han emprendido las siguientes inversiones para potenciar los servicios cognitivos:

- Adquisición de un densitómetro periférico por ultrasonidos para la determinación del riesgo de osteoporosis.
- Adquisición de un tonómetro de aire para la determinación de la presión intraocular.
- Incorporación a la cartera de servicios de la farmacia de un aparato medidor del I.N.R. para realizar seguimiento a pacientes en tratamiento con medicamentos anticoagulantes orales.
- Autoevaluaciones según el modelo EFQM y auditorías anuales del sistema de gestión de calidad.
- Contratación de farmacéuticos con el objeto de disponer un equipo que proporcione un valor añadido al servicio ofrecido.

Los principales procesos clave que se han identificado para hacer realidad esta estrategia son el de “financiación”, cuya función es alcanzar condiciones adecuadas para cubrir las inversiones de la farmacia y el de “gestión de gastos”, en el que se realiza un seguimiento trimestral de los gastos con el indicador “ratio gastos/ventas”.

Trimestralmente se realiza un informe económico financiero de la Farmacia Zarzuelo para poder comprobar los resultados y la evolución del desempeño.

En dicho informe se centran los siguientes datos:

- 1) Estructura Financiera.
- 2) Estado de Origen y Aplicación de Fondos.
- 3) Cuenta de Pérdidas y Ganancias.
- 4) Estructura de los Gastos.
- 5) Margen Comercial.
- 6) Ratios Económicos.
- 7) Evolución Histórica del Margen Comercial.
- 8) Evolución Histórica del Margen Neto de Beneficio.
- 9) Evolución Histórica del Cash-Flow.
- 10) Análisis Económico de la Plantilla.
- 11) Evolución Histórica de Rentabilidad de Fondos Propios.

Además se realiza un estudio anual con **Vitalyfarma**, donde se recoge un histórico de datos desde el año 2004 hasta la actualidad, que contiene la información para percibir posibles desviaciones y situaciones de riesgo. Este estudio incluye los siguientes puntos:

- Datos económicos (ventas, costes fijos, costes variables, etc.).
- Comentario de resultados (evolución respecto al año anterior, desviaciones, etc.).
- Resumen de gastos (histórico).
- Comentarios de los gastos.
- Proyecciones: punto muerto, objetivo técnico, objetivo óptimo, objetivo gerencia.
- Estimaciones.
- Gráficos: comparativa ventas-compras, variación porcentual ventas-compras, comparativa ventas-MB, variación porcentual ventas-RCV, comparativas stock real-óptimo, variación porcentual ventas-stock, comparativas ventas-gastos, etc.

En esta planificación se definen todas las actuaciones que se van a llevar a cabo en el año.

#### 4.c Gestión de los edificios, equipos y materiales

Dentro de la política de la oficina de farmacia está el poder aportar a las personas que comparten diariamente nuestro espacio las mejores instalaciones, proporcionándoles una larga vida y el buen estado de uso y funcionamiento, tanto de instalaciones como de la maquinaria y equipos, que inciden directamente en la calidad de los servicios que prestamos. Otro de los objetivos es que se consiga la prevención de contaminaciones y de accidentes que puedan, de manera indirecta, ser origen de riesgos higiénicos sanitarios.

La gestión de los edificios, equipos y materiales se realiza a través de personal propio y de empresas contratadas externamente. Los principales medios con los que cuenta la farmacia son:

- El local de la farmacia, cuyas áreas destacables son la zona de atención personalizada y el laboratorio de formulación magistral.
- Mobiliario.
- Equipamiento informático.



- Aparatos para la determinación de indicadores biológicos (Reflotron®, tonómetro, densitómetro de ultrasonidos, tensiómetros, básculas).
- Aparatos de aire acondicionado.

Para llevar a cabo la gestión del mantenimiento y uso de estos activos, Farmacia Zarzuelo tiene implantado:

- Un procedimiento normalizado de trabajo de mantenimiento y calibración de equipos, que es revisado anualmente. El responsable de calidad registra en cada caso su calibración en el formato indicado en dicho procedimiento.

EQUIPO DE MEDIDA	PERIODICIDAD
REGISTRADORES DE TEMPERATURA 175 FRIGORÍFICO	Bienal
BALANZA GRAM	Anual
REGISTRADOR DE TEMPERATURA- HUMEDAD LABORATORIO Y LOCAL	Trisenal
BALANZA COBOS TR-203	Anual
"PESA-BEBÉ"	Anual
BÁSCULA PARA CONTROL DE PESO CORPORAL	Anual
TENSÍOMETROS OMRON M4-I	Anual
TONÓMETRO REICHERT AT-550	Cada 5 años
REFLOTRON®	Anual

Figura 4c.1: Plan de calibración de equipos

- Un plan de mantenimiento suscrito con una empresa para los equipos de aire acondicionado.
- Un acuerdo de colaboración con una empresa informática para la reparación de averías de los equipos informáticos.
- Un contrato de la limpieza exterior del local con una empresa especializada.
- Se encuentra definido un procedimiento de limpieza de instalaciones, equipos y enseres que forman parte de la farmacia, donde se establece la periodicidad con que se realiza cada una.

La realización de los planes de mantenimiento de instalaciones y equipos será llevado a cabo por personal cualificado de la oficina de farmacia y empresas externas contratadas que realizan el mantenimiento de los equipos que necesitan personal especializado o autorizado. El plan de mantenimiento correctivo y preventivo es revisado anualmente, para asegurarse que se incluyen todos los equipos que así lo requieran, y que las actuaciones llevadas a cabo son las adecuadas.

Para gestionar la seguridad de los activos, la farmacia tiene establecido un contrato con una empresa local de seguridad y un seguro específico para oficinas de

farmacia. Además, existe un Documento de Seguridad que da cumplimiento a la ley de Orgánica de Protección de Datos, donde se especifica como son tratados los datos de carácter personal de las historias clínicas de los pacientes, que derechos pueden ejercer estos sobre sus datos personales, etc.

En cuanto a la minimización de impactos negativos de los activos de la organización en los empleados, la farmacia cuenta con un Manual de Prevención de Riesgos Laborales. Así mismo, los empleados reciben anualmente formación en prevención de riesgos laborales, y se realiza una vigilancia de su salud mediante exámenes médicos periódicos.

### Optimización de recursos

Para optimizar el consumo de suministros, desde Farmacia Zarzuelo concienciamos a nuestros colaboradores con la necesidad de reciclar el papel en el propio establecimiento. En este sentido, utilizamos papel ya usado para realizar fotocopias, recibir fax, imprimir recetas electrónicas, escribir notas, imprimir documentos en borrador, etc. De cara a gestionar adecuadamente esta información y establecer mejoras en relación con los aspectos ambientales más significativos de la Farmacia Zarzuelo, se tiene prevista la implantación y certificación, a lo largo del año 2010 de un sistema de gestión medioambiental conforme a la norma UNE-EN-ISO 14001.2004.

Desde nuestra oficina de farmacia colaboramos con el programa SIGRE, que es el sistema de recogida selectiva de envases de medicamentos que ha puesto en marcha la industria farmacéutica española, con la colaboración de las farmacias y la distribución, para facilitar que los ciudadanos puedan desprenderse de los envases vacíos o con restos de medicamentos, así como los medicamentos caducados que tienen en sus hogares. La aportación más importante corresponde al cartonaje de los más de 85 pacientes inscritos en el sistema de dosificación personalizada. Durante el año 2010 se llevará un seguimiento de estas cantidades de cara a asegurar una adecuada gestión y potenciar el reciclaje de los residuos de medicamentos, en el ámbito del nuevo Sistema de Gestión medioambiental conforme UNE-EN-ISO 14001.2004.

También disponemos de un contrato con una empresa para la recogida y tratamiento de los residuos generados en la determinación de indicadores biológicos (colesterol, glucosa, ácido úrico, etc.). Los productos de laboratorio caducados también son gestionados adecuadamente, entregándolos al Colegio de Farmacéuticos de Málaga



para su tratamiento. Además se tiene en cuenta la protección medioambiental para el control del agotamiento de recursos, como son el agua y la electricidad, de forma que se conciencie al personal para que no derroche en dichos aspectos.

Estos aspectos ambientales tendrán un control más exhaustivo a partir del año 2010 ya que se encuadran dentro de la iniciativa de la implantación del nuevo sistema de gestión medioambiental.

#### 4.d Gestión de la tecnología

Para poder desarrollar nuestra actividad, Farmacia Zarzuelo pone a disposición del personal los medios más adecuados para la realización de su trabajo, entre los que destacamos:

- Programa de gestión global de la farmacia NIXFARMA. Se trata del software capital de nuestra organización.
- Programa para el desarrollo de nuestro sistema de calidad ISO 9001 ISOFARMA. Nos permite registrar cómodamente incidencias y otras anotaciones referentes al sistema de gestión de calidad y a su vez, obtener los datos de muchos de nuestros indicadores de seguimiento.
- Cuadro de mando integral mediante el programa informático SMILE, que nos proporciona la evolución de numerosos indicadores de procesos estratégicos.
- Programa informático G-Stat, para los estudios estadísticos de nuestros trabajos de investigación.
- Sistema Puletiq: programa para las etiquetas electrónicas, que permite al recepcionar el producto o en cualquier momento, cambiar por radiofrecuencia el precio de las etiquetas en las estanterías.
- Programa informático Digest para la indexación de la documentación científica. Gracias a esta aplicación informática es posible registrar aquellos artículos científicos interesantes de las revistas del sector que recibe nuestra farmacia. De esta forma se agiliza cualquier búsqueda bibliográfica por palabras clave.
- Programa informático para el desarrollo de la página Web corporativa, que permite realizar pedidos de productos de parafarmacia y el conocimiento de la propia farmacia por parte de los clientes.

Todos estos programas permiten el seguimiento de distintos aspectos relevantes para todas las líneas estratégicas de la farmacia (ej. La potenciación de nuevos canales de atención al cliente, como la web, mejora de la organización, mejora del control financiero, detección de incidencia y resolución para potenciar la rentabilidad de la farmacia, etc...)

La incorporación de nuevas tecnologías que mejoren nuestros servicios, se realiza a través de estudio de propuestas que son comunicadas por el propio personal; estas propuestas son analizadas en las reuniones mensuales cuando corresponde, y el equipo directivo toma la decisión de incorporarlas en la oficina de Farmacia. Esta sistemática es utilizada tanto para nuevas tecnologías, como para la sustitución de las obsoletas.

En la decisión de incorporación de nuevas tecnologías se tienen en cuenta los siguientes factores:

- Adecuación económica a las necesidades del centro.
- Ciclo de vida del producto.
- Características con respecto a la protección medioambiental.
- Grado de utilización por parte del centro.
- Cobertura de las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Valor aportado al centro.

Una evidencia de que la gestión de la tecnología en nuestra farmacia es un proceso dinámico, es la reciente acción de mejora consistente en la incorporación de dos potentes servidores para una mejor dispensación de medicamentos bajo sistema de receta electrónica del Sistema Andaluz de Salud.

#### Herramientas de comunicación interna

**Herramientas tecnológicas:** A cada farmacéutico se le proporciona un lápiz de memoria o pendrive, que es utilizado para la transmisión de información escrita.

Asimismo se le da la posibilidad de conexión a internet desde casa, de cara a favorecer el flujo de información vía web, la obtención de información para preparación de temas de estudio, o el uso de la comunicación vía correo electrónico., por medio de la facilitación de un módem USB (esta iniciativa fue aceptada por el 80% del personal farmacéutico contratado).



#### 4.e Gestiona los recursos de la información y el conocimiento

Las farmacias comunitarias, al igual que todas las organizaciones sanitarias, tienen necesidades de información, entendida como la comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que ya se poseen. Puede considerarse el conocimiento como el capital intelectual del personal de la farmacia, constituido como el resumen de toda la información que va llegando a través de diferentes cauces y que deberá seleccionarse.

La Dirección es la responsable de recoger, estructurar y gestionar la información y el conocimiento en apoyo de la política y estrategia. Mediante la recogida de datos de dispensación de medicamentos, de las demandas de los pacientes y de las aportaciones del propio personal, la Dirección puede detectar las necesidades formativas de éste, y actuar en consecuencia.

La información recibida en la Farmacia Zarzuelo se intenta segmentar atendiendo a tres objetivos:

- 1) Mejora del conocimiento técnico profesional.
- 2) Mejora del conocimiento empresarial.
- 3) Mejora de la relación paciente-farmacéutico

1) Para la consecución del primer objetivo, la Organización dispone de un procedimiento de análisis e indexación de las revistas científicas profesionales recibidas, desarrollado mediante una aplicación informática. Se trata de un procedimiento interno muy importante puesto que permite realizar búsquedas bibliográficas del propio material archivado en la farmacia. El conjunto de revistas profesionales está formado por:

- Panorama Actual del Medicamento.
- Boletín Terapéutico Andaluz.
- Boletín de Información Terapéutica de Navarra.
- Offarm.
- Farmacia Profesional.
- El Farmacéutico.
- Atención Primaria.
- Seguimiento Farmacoterapéutico.
- Pharmacy Practice.
- Pharmaceutical Care España.

- e-farmacéutico comunitario.

Todo este material archivado e indexado nos proporciona una buena base de datos para la preparación de información escrita para nuestros pacientes, la profundización en el estudio de los tratamientos farmacológicos de los pacientes y la redacción de los temas de estudio de la formación interna del equipo farmacéutico. Se facilita enormemente el uso de la información científica al personal, con los medios acordes a las necesidades del equipo. La Farmacia Zarzuelo no se limita a disponer únicamente de fuentes de información obligatorias (Formulario Nacional, Farmacopea,...) sino que también adquiere otras fuentes que son consideradas muy oportunas para el desarrollo de actividades asistenciales (Martindale, Catálogo de Especialidades Farmacéuticas, Stockley Interacciones farmacológicas, etc.).

2) La información empleada para la mejora de la gestión de la farmacia procede principalmente de las circulares del Colegio Oficial de Farmacéuticos de Málaga y de APROFARMA, y de las notas informativas de SEFAC. Una vez recogida, documentada y evaluada se procede a difundir esta información al equipo, mediante un proceso de comunicación definido (ver tabla canales de comunicación de la farmacia del subcriterio 3d).

3) Para la mejora de la relación farmacéutico-paciente, es de vital importancia la información proporcionada desde nuestra farmacia mediante los trípticos informativos de elaboración propia y pictogramas (posología, fotosensibilidad, conservación en frigorífico,...).

Un elemento trascendental en la relación con nuestros pacientes en la prestación de nuestros servicios asistenciales es la historia farmacoterapéutica, por lo que Farmacia Zarzuelo dispone de un procedimiento definido para el uso, recepción, registro y gestión de la historia farmacoterapéutica.

La historia farmacoterapéutica está integrada dentro de nuestro sistema de información (protección de datos de carácter personal), de tal forma que los farmacéuticos que trabajan con dicho sistema tienen documentado su compromiso de confidencialidad con el uso de la información, que ha sido autorizado previamente por el usuario. El acceso al sistema de información es restringido, mediante identificación de usuario y clave.

## 5.- PROCESOS

Este criterio recoge el despliegue de la política y estrategia a través de los procesos (ver 2c, 2d), con el objetivo de satisfacer a nuestros usuarios y grupos de interés.

### 5.a Diseño y gestión sistemática de los procesos

#### Identificación de los procesos

Farmacia Zarzuelo dispone, como parte de su Sistema de Gestión de Calidad basado en ISO 9001 de una metodología para la identificación, análisis, medición y mejora de los procesos de la organización. Parte de un esquema de procesos a tres niveles:

- **Procesos estratégicos:** proporcionan directrices a todos los demás procesos y ayudan a analizar las necesidades de las partes implicadas.
  - Responsabilidades de la Dirección (desarrollado en el Manual de Calidad) incluye la política, objetivos y planificación de la calidad, comunicación interna y revisión de la Dirección.
  - Gestión de los recursos (desarrollado en el Manual de Calidad) incluye formación, perfil de puestos de trabajo, infraestructuras y ambiente de trabajo.
  - Mejora Continua satisfacción de clientes, incidencias, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y auditorías internas.
- **Procesos operativos:** constituyen las actividades principales de la farmacia, teniendo un impacto directo en el cliente. Son los procesos donde el cliente percibe la calidad de la empresa. Éstos son:
  - Seguimiento Farmacoterapéutico.
  - Elaboración de fórmulas y preparados.
  - Dispensación.
  - Farmacovigilancia.
- **Procesos de soporte:** dan apoyo a los procesos operativos que realiza la empresa. Son procesos proveedores.
  - Gestión de los stocks, compras, evaluación de proveedores y recepción de productos.

- Almacenamiento y conservación de productos.
- Control de equipos (mantenimiento y calibración).
- Control de documentación, registros, libros, albaranes y facturas, gestión de recetas.

Este esquema se representa en el gráfico “Mapa de Procesos” (ver 2d).

Estos procesos se diseñan de forma que sean coherentes con nuestra misión y visión de empresa, de hecho son un despliegue que nos permiten:

- Procesos estratégicos: alcanzar la visión.
- Procesos operativos y soporte: ejecutar nuestra misión.

La documentación del sistema de la calidad puede estructurarse en cuatro niveles:



Figura 5a.1: Estructura del Sistema de Gestión de Calidad

- Disponemos de un Manual de Calidad y procedimientos de gestión que recogen parte de los procesos estratégicos (responsabilidad de la Dirección, auditorías del sistema, revisión del SGC por la Dirección) y de los procesos de apoyo (No conformidades, compras y homologación de proveedores, acciones de mejora, control de la documentación, control de los registros).
- Mapa de procesos, que recoge los macroprocesos de la empresa y su división.
- Procedimientos y manual.
- Tabla de indicadores.

Se han analizado y modelado los procesos, partiendo del mapa de procesos de la farmacia, que recoge los grandes bloques de procesos que abarcan la totalidad de las actividades que se desempeñan en la farmacia:



CÓDIGO	ÁREA	NOMBRE DEL PROCESO
AF-FAR-02-01	Personal	Higiene personal
AF-FAR-03-01	Equipos	Calibración de equipos
AF-FAR-03-02	Equipos	Baño termostático
AF-FAR-03-03	Equipos	Limpieza utillaje laboratorio
AF-FAR-03-04	Equipos	Calibración balanzas
AF-FAR-03-05	Equipos	Limpieza de la farmacia
AF-FAR-03-06	Equipos	Limpieza y funcionamiento frigorífico
AF-FAR-04-01	Documentación	Procedimientos generales
AF-FAR-04-02	Documentación	Cumplimentación de recetas
AF-FAR-05-01	Especialidades y fórmulas	Control de caducidades
AF-FAR-05-02	Especialidades y fórmulas	Errores de dispensación
AF-FAR-05-03	Especialidades y fórmulas	Evaluación de proveedores
AF-FAR-05-04	Especialidades y fórmulas	Recepción medicamentos
AF-FAR-05-05	Especialidades y fórmulas	Medicamentos no aptos
AF-FAR-05-06	Especialidades y fórmulas	Gestión de abonos de proveedores
AF-FAR-05-07	Especialidades y fórmulas	Estupefacientes
AF-FAR-05-08	Especialidades y fórmulas	Psicótrópos
AF-FAR-05-09	Especialidades y fórmulas	Especial Control Médico
AF-FAR-05-10	Especialidades y fórmulas	Gestión de compras
AF-FAR-05-11	Especialidades y fórmulas	Recepción de materias primas
AF-FAR-05-12	Especialidades y fórmulas	Elaboración de fórmulas magistrales
AF-FAR-05-13	Especialidades y fórmulas	Elaboración cápsulas duras
AF-FAR-06-01	Atención Farmacéutica	Dispensación
AF-FAR-06-02	Atención Farmacéutica	Historia farmacoterapéutica. Primera visita
AF-FAR-06-03	Atención Farmacéutica	Historia Farmacoterapéutica. Sospechas PRM y RNM.
AF-FAR-06-04	Atención Farmacéutica	Detección HTA
AF-FAR-06-05	Atención Farmacéutica	Dispositivos de ayuda (SIDD)
AF-FAR-06-06	Atención Farmacéutica	Indicadores biológicos
AF-FAR-06-07	Atención Farmacéutica	Agencia de protección de datos
AF-FAR-06-08	Atención Farmacéutica	Detección de RAM
AF-FAR-06-09	Atención Farmacéutica	Detección de pacientes diabéticos
AF-FAR-06-10	Atención Farmacéutica	Edición de trípticos informativos
AF-FAR-06-11	Atención Farmacéutica	Elaboración de protocolos de actuación farmacéutica
AF-FAR-06-12	Atención Farmacéutica	Detección de osteoporosis
AF-FAR-07-01	Autoinspección	Autoinspección

Figura 5a.2: Procesos de la farmacia

Aún así, la Dirección de Farmacia Zarzuelo considera como procesos clave los que a continuación se plasman en la tabla:

PROCESOS CLAVE	RESPONSABLE	INDICADORES
Formación	Dirección	Nº Horas de Formación/año Evaluaciones superadas
Dispensación	Dirección	Nº Errores de dispensación Nº Derivaciones documentadas al médico Nº Intervenciones farmacéuticas documentadas
Seguimiento farmacoterapéutico	Dirección	Nº Pacientes que aceptan servicio Nº PRM/RNM detectados Nº PRM/RNM resueltos
Sistema personalizado de dosificación de medicamentos (SPD)	Dirección	Nº Pacientes incorporados en el servicio de SPD
Farmacovigilancia	Dirección	Nº Sospechas de RAM notificadas
Determinación de indicadores biológicos	Dirección	Nº Usos de los diferentes indicadores biológicos
Elaboración de Fórmulas Magistrales	Dirección	Nº Fórmulas no conformes/rechazadas
Mejora continua	Dirección	Satisfacción clientes/pacientes Nº Acciones correctivas solucionadas Nº Acciones de mejora emprendidas
Ventas- Facturación	Dirección	Nº Recetas/año Ventas/año Nº Operaciones/año

Figura 5a.3: Procesos clave

## Procedimientos y Flujoigramas

De cada uno de los procesos que se han desglosado en la tabla anterior, se ha descrito un procedimiento indicando las actuaciones llevadas a cabo, pudiendo encontrar en ellos los siguientes puntos:

**PROCEDIMIENTO Nº:** Identificación del procedimiento dentro del Sistema de Gestión de Calidad.

**FECHA:** Fecha en que se elaboró dicho procedimiento

**TÍTULO:** Define el procedimiento al que hace referencia.

**OBJETIVO:** Qué se pretende con la descripción de dicho procedimiento.

**ÍNDICE:**

RAZONES PARA LA REVISIÓN  
DEFINICIONES  
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO  
HOJA DE APROBACIÓN  
ANEXO

Figura 5a.4: Ficha de procedimiento

Además de los procedimientos descritos, se han incluido en algunos de ellos unos esquemas de actuación para describirlos de manera más sencilla, quedando reflejados como flujoigramas. Como ejemplo se puede mostrar el siguiente:

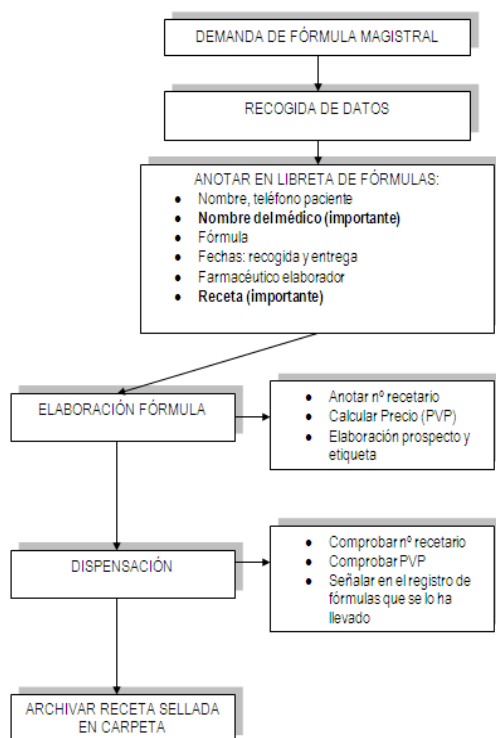


Figura 5a.5: Flujograma de procedimiento

Con esta metodología se han documentado determinados procesos de Farmacia Zarzuelo, simplificando su gestión, reduciendo el número de instrucciones y documentos complejos.

La metodología de análisis de procesos está integrada en el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 de la farmacia, y certificada por AENOR.

### Sistema de Medición de los Procesos

La filosofía del SGC de Farmacia Zarzuelo se basa en tres principios:

- Identificación.
- Medición.
- Mejora (ver 5b).

La identificación ha sido comentada anteriormente. La medición constituye el eje fundamental de la mejora. Para cada uno de los procesos se han definido indicadores que miden su capacidad, con el objeto de que la medida aporte valor para la empresa o para el cliente, siendo la Dirección la responsable de estos indicadores.

Estos indicadores se recogen en la matriz de indicadores, que es la última consecuencia del proceso de análisis. Esta información es utilizada para la definición de la política y estrategia (ver 2b).

Para cada uno de los indicadores, la matriz recoge los siguientes atributos:

	Ejemplo
<b>PROCESO:</b> Relaciona el proceso que mide	Dispensación
<b>INDICADOR:</b> Nombre del indicador	Nº Reclamaciones /devoluciones clientes
<b>FÓRMULA:</b> describir con detalle el significado del indicador	Cociente entre reclamaciones/devoluciones clientes debidas a la dispensación y el número de operaciones o ventas.
<b>OBJETIVO:</b> es hasta donde se quiere mejorar. No todos los indicadores tienen que tener un objetivo asociado. Pueden coincidir ambos valores.	< 0,075%
<b>FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO:</b> Indica cuando analizo los datos.	Semestral

Figura 5a.6: Matriz de indicadores

Sistemáticamente se recogen los datos en la tabla de valores establecida (documento Excel), de cada uno de los indicadores definidos por procesos. De ese modo se van conservando un histórico de datos desde que se implantó la gestión de calidad y se pueden observar las desviaciones, favorables o no de cada indicador, puesto que se representan en gráficos comparativos. A modo de ejemplo se representa la evolución del indicador de errores de dispensación en la farmacia:

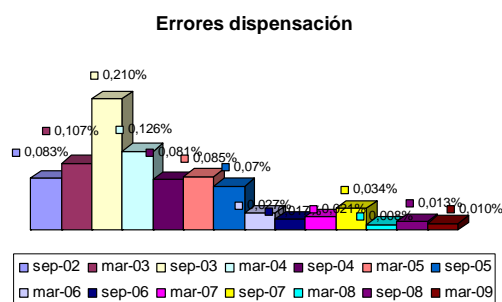


Figura 5a.7: Gráfica indicador “errores de dispensación”

En la revisión por la Dirección anual se realiza un informe con el análisis de los datos, analizando la evolución y tendencia de los indicadores a lo largo del año.

Esta metodología de seguimiento nos permite actuar en caso de desviación y establecer las mejoras oportunas dentro de la farmacia, para el correcto funcionamiento y trato al cliente y paciente.

En el apartado 5.b se hace mención a las mejoras más significativas derivadas de este análisis junto con la información recopilada relacionada con distintos grupos de interés y otras fuentes de información (enumeradas a lo largo de los distintos apartados de la Memoria).

#### Utilización de Sistemas de Gestión ISO 9000

Desde el año 2002 Farmacia Zarzuelo inicia el proceso de desarrollo e implantación de su SGC.

Se proporcionó al personal los procedimientos y flujogramas relacionados con las actividades que realizan. Recibieron formación acerca de toda la documentación elaborada, haciendo hincapié en como cumplimentar los nuevos formatos establecidos, como por ejemplo la ficha técnica de elaboración de fórmulas.

En la carpeta del SGC existente en la Intranet, accesible desde los equipos informáticos, se encuentra una copia actualizada a disposición de todo el personal dentro de las instalaciones de la oficina de Farmacia.

Una vez que se sometió el sistema documental a un periodo de prueba se realizó la implantación definitiva del sistema.

#### 5.b Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor

Tras siete años de implantación del sistema de calidad, el diseño de los procesos ha sufrido cambios, motivados por:

- Resultados de indicadores y objetivos.
- Revisiones por la Dirección.
- Resultados de Auditorías.
- Mejoras aportadas por el personal.
- Cambios de metodología.
- Resultados de encuestas a clientes-pacientes.
- Autoevaluaciones según modelo EFQM.
- Prácticas de Gestión del Premio Andaluz a la Excelencia.

Los cambios más significativos son los siguientes:

- **Compras:** realizando un seguimiento sistematizado de sus dos principales proveedores.
- **Dispensación:** incorporando nuevos servicios que permiten aportar valor añadido y adopción por parte del equipo de una actitud pro-activa.
- **Elaboración de fórmulas magistrales:** designando responsable de la elaboración de fórmulas magistrales y aumentando las exigencias en el control de calidad del producto final.
- **Seguimiento farmacoterapéutico:** incorporación de más fármacos en esta actividad asistencial y medición sistemática de su desempeño.
- **Comunicación con el equipo:** definiendo método sencillo y sistemático para la comunicación en la farmacia.
- **Medición de satisfacción del cliente:** segmentando esta medición entre los diferentes grupos de pacientes/clientes de la farmacia.
- **Formación:** planificando el programa de formación anual y considerando, de una forma más sistemática, las necesidades y expectativas de la dirección, del equipo y de los pacientes.
- **Gestión de recursos:** mejorando enormemente la implicación del equipo en aspectos organizativos y de participación en acciones de mejora.

Actualmente todos los departamentos de Farmacia Zarzuelo trabajan bajo las directrices que marca el sistema de calidad establecido.

Cualquier modificación de los procesos es comunicado por la Dirección al equipo farmacéutico, en las reuniones periódicas establecidas, facilitándoles los documentos actualizados y cualquier explicación necesaria. Este hecho queda reflejado en el documento llamado “necesidades y mejora de la comunicación”, que se muestra a continuación.

TIPO DE MENSAJE	EMISOR	CANAL	RECEPTOR	TIPO DE CONTROL	PROBLEMA DE COMUNICACIÓN	MEJORA DE LA COMUNICACIÓN
CAMBIOS EN PROCESOS CLAVE	Dirección Clínica	Reunión Mensual VERBAL	Portavoz-Equipo	VERBAL (al portavoz)	En reunión mensual el equipo satisfecho	
CAMBIOS EN PROCESOS APOYO	Dirección Clínica	Reunión Mensual VERBAL	Portavoz-Equipo	VERBAL (al portavoz)	En reunión mensual el equipo satisfecho	
INNOVACIONES SUGERENCIAS	EQUIPO FARMACÉUTICO	Buzón de sugerencias	Dirección Clínica	VERBAL (reunión mensual)	En reunión mensual el equipo satisfecho	
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	Dirección Clínica	Comunicación escrita a equipo	EQUIPO FARMACÉUTICO	VERBAL (reunión mensual)	En reunión mensual el equipo satisfecho	
LECTURAS OBLIGATORIAS FARMACOVIGILANCIA, PAPELES IMPORTANTES RECOGIDAS	Dirección Clínica	Escrito (pizarra)	EQUIPO FARMACÉUTICO	Escrito (firma de los miembros del equipo)	Se han presentado al paciente y se han leído los documentos de farmacovigilancia y se han recogido los papeles importantes. El equipo está muy satisfecho.	

Figura 5b.1: Necesidades y mejora de la documentación

Así mismo los cambios son comunicados a los clientes y proveedores, cuando dichos cambios se realicen a procesos directamente relacionados ellos. Por ejemplo, si se producen cambios legislativos relacionados con la dispensación de medicamentos, se informa a los usuarios sobre las nuevas normas.

Las distintas fuentes de detección de mejoras en la oficina de Farmacia son:

- Sugerencias de clientes y pacientes.
- Sugerencias de personas.
- No conformidades.
- Encuestas de satisfacción del personal.
- Quejas y reclamaciones del personal.
- Encuestas de satisfacción de clientes y pacientes.
- Quejas y reclamaciones de clientes y pacientes.
- Resultado de los indicadores de desempeño de procesos.
- Benchmarking.
- Proveedores y partners.
- Prensa y publicaciones farmacéuticas.

Con estas fuentes de información, la dirección está en continuo movimiento para introducir nuevas ideas y mejoras dentro de la farmacia, con varios objetivos principales:

- Ser reconocidos como una farmacia de referencia en actividades asistenciales, aportando nuestra visión a una sociedad que nos prepare para actuar en un entorno cada vez más dependiente del medicamento, con pacientes que quieren gestionar su salud estando bien informados.
- Consolidarnos en un centro sanitario orientado a la oferta de servicios farmacéuticos para la

prevención y promoción de la salud, más allá de un establecimiento en el que se pueden adquirir medicamentos y productos de parafarmacia.

- Orientar nuestra farmacia hacia los servicios cognitivos, que han sido definidos como los servicios orientados al paciente y realizados por farmacéuticos que, mediante la exigencia de un conocimiento específico, tratan de mejorar el proceso de uso de los medicamentos o los resultados de la farmacoterapia. Podría señalarse que existen dos tipos de servicios cognitivos: unos centrados en la mejora del proceso de uso de medicamentos y otros centrados en la evaluación y el seguimiento de los resultados de la farmacoterapia...

Algunas de las mejoras obtenidas, y percibidas por el personal a la raíz de la implantación son:

- Documentación y mejora de los procesos clave de la farmacia.
- Sistematización y normalización de las actividades.
- Mejora de la organización interna.
- Criterios y referencias comunes para el personal.
- Mejor conocimiento por parte de nuestros clientes y de nuestros procesos.
- Reducción del tiempo de aprendizaje en nuevas incorporaciones.
- Una mejor gestión del conocimiento entre el personal que forma la organización.

Algunos ejemplos de mejoras provenientes de las fuentes citadas y aportadas por el personal durante este último periodo han sido:

- Elaboración del plan de comunicación de la organización.
- Análisis de dificultades y facilidades para el desempeño del seguimiento farmacoterapéutico.
- Designación de tareas.
- Merchandising de la farmacia.

Otras mejoras aportadas por las personas de la organización se han definido anteriormente (ver 3b, 3c).





### **Formación para la mejora**

Toda la Farmacia recibe formación en relación a las herramientas de mejora aportadas por la norma ISO 9000:

- Revisión del sistema por la Dirección.
- Auditorías internas.
- No conformidades, acciones correctoras y preventivas.

Estas herramientas de mejora han llevado a que en la oficina de farmacia se encuentre cada vez mejor implantado el sistema de gestión, y aumente la concienciación del personal en cuanto a dar un servicio acorde a la política de calidad definida por la Dirección.

La priorización de las acciones de mejora se lleva a cabo por la Dirección, y para ello se tienen en cuenta aspectos como el impacto que supone para la organización, los beneficios que se obtendrían y los costes asociados a ello. Una vez seleccionadas las acciones de mejora, se establecen las etapas en que se deben llevar a cabo, las responsabilidades y los plazos. En función de la relevancia y complejidad de la acción, será definida en el formato acción de mejora del SGC o como parte del plan estratégico. En ambos formatos se llevará a cabo el seguimiento para asegurar la correcta consecución.

### **5.c Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes**

Desde su creación Farmacia Zarzuelo ha estado orientada siempre al cliente y al paciente, esto significa que ha sabido identificar e, incluso en muchos casos, adelantarse a las expectativas y necesidades de los mismos.

La información que ha permitido este proceso, proviene fundamentalmente de:

- Las encuestas de los clientes y pacientes.
- Las sugerencias y comentarios directos con los mismos.
- El análisis del resto de información de otras farmacias (Grupo Vitalyfarma).
- El análisis de las No conformidades.

- Las reuniones periódicas con el equipo de farmacia.
- Estudios de Mystery Shopping y de grupo focal.

### **Medición de la satisfacción del cliente y paciente**

Como se detalla en el apartado 6a, Farmacia Zarzuelo realiza encuestas de satisfacción para conocer cuál es la percepción que tiene el cliente de la empresa.

Disponemos de una sistemática para la gestión de quejas y reclamaciones de clientes - pacientes, que son siempre documentadas y analizadas, con el fin de adoptar un tratamiento inmediato que minimice el impacto de la queja sobre el cliente - paciente y la farmacia.

El estudio de los indicadores internos nos permite conocer de forma indirecta la satisfacción del cliente - paciente.

Farmacia Zarzuelo ha incorporado a lo largo de los años servicios innovadores, basados sobre todo en servicios cognitivos. En Farmacia Zarzuelo, pro-activamente, nos negamos a que la ciudadanía tenga la reducida imagen de una farmacia como establecimiento de dispensación de productos especializados. De esta manera, luchamos por cambiar la situación aportando prácticas innovadoras que en muchos casos buscan aprovechar nuevas tecnologías al alcance de la sociedad.

Buscando la excelencia en el servicio al cliente, generamos y ampliamos el tipo de atención que los clientes/pacientes pueden recibir como punto de partida a lo que podría constituir las bases de una farmacia moderna.

Tras la realización de dos análisis DAFO, realizados en 2007 y en 2009, se ha ido evidenciando la necesidad de potenciar dos líneas estratégicas acometidas anteriormente: avanzar en los servicios cognitivos o de atención farmacéutica y ampliar/diversificar los servicios de atención ofrecidos. Con el objeto de clarificar esta idea hemos dividido nuestra actuación de ampliación de los servicios cognitivos en diferentes campos:

- Detección de riesgo de osteoporosis.
- Control de presión arterial y medidas de colesterol, glucemia, triglicéridos, GPT (transaminasa) y otros indicadores biológicos.
- Determinación de INR.
- Elaboración de planes de alimentación.



- Seguimiento de pacientes con glaucoma o hipertensión ocular.
- Dosificación personalizada de medicamentos.
- Prevención de morbilidad relacionada con medicamentos.
- Detección, prevención y resolución de problemas relacionados con medicamentos.
- Detección de sospechas de reacciones adversas a medicamentos.

Con esta gama de servicios conseguimos diversificar nuestra actividad para cubrir más apropiadamente las necesidades de nuestros pacientes y aumentar sus expectativas, tal y como tenemos planteada en nuestra estrategia (líneas C1 relacionada con la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes, C2 relacionada con nuevos canales de atención farmacéutica, P1 de profundización de atención a pacientes y P2 relacionada con la farmacovigilancia).

#### 5.d Producción, distribución y servicio de atención de los productos y servicios

Dentro de la definición de los procesos de la oficina de farmacia, se ha definido una estrategia para la planificación de tareas. Estas planificaciones tienen como objetivo el conocer el estado de las funciones y responsabilidades que se llevan a cabo dentro de la farmacia, los recursos necesarios para su consecución y el control de los cambios que surjan durante el desarrollo de las tareas (ver 3a).

Este seguimiento se realiza a través de las reuniones mensuales ya mencionadas que permiten el aprendizaje y mejora en base a los indicadores de procesos, y a la información generada en el desarrollo del servicio dado, aportada por los miembros de la farmacia

En los casos en los que para realizar la prestación de un servicio sea necesario realizar la compra de materiales, existe definido un proceso de compras dentro del SGC, que permite tanto evaluar y reevaluar a los proveedores, como asegurar la calidad de las compras, mediante un control de entrada de los productos adquiridos, donde se comprueba caducidad, aspecto, etc. De esta forma aseguramos que los materiales adquiridos cumplen con las especificaciones dadas por los clientes y pacientes, tanto a nivel de producto como de plazos de entrega.

Farmacia Zarzuelo centra muchos de sus esfuerzos en proporcionar servicios innovadores y mantener la creatividad en estos servicios, de forma que son oportunidades para alcanzar un gratificante incremento en las funciones asistenciales que todo farmacéutico debe reclamar.

Internamente, todo el personal está informado a través de reuniones periódicas, de las novedades que nuestra oficina de farmacia ofrece a sus clientes – pacientes, y se recibe formación interna para mejorar nuestra competencia y actuación profesional frente a los nuevos medicamentos, los nuevos servicios y las transformaciones del sistema sanitario.

#### - Marketing

Los productos se pueden vender tanto presencialmente en la oficina, donde están disponibles todos ellos, como a través de la página web de la farmacia, donde se venden y distribuyen los productos de parafarmacia, disponiendo de una herramienta que permite exponerlos y gestionar los pedidos efectuados por usuarios de la red.

#### 5.e Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

Algunos de los mecanismos de relación con nuestros clientes-pacientes son:

- Contacto directo con farmacéuticos en el mostrador.
- Reclamaciones – sugerencias.
- Encuestas de satisfacción periódicas.
- Contacto directos en el servicio de consulta (resultado pruebas, análisis, etc.)
- Consultas telefónicas.
- Contacto directo en el servicio de seguimiento farmacoterapéutico.
- Grupo focal.

La experiencia adquirida durante estos últimos 8 años en la implantación y desarrollo de un sistema de calidad basado en la norma ISO 9000, en dos autoevaluaciones según modelo EFQM y la participación en dos ediciones al Premio Andaluz a la Excelencia, nos ha permitido mejorar la utilización de estas herramientas. Ello nos ayuda a sondear la opinión de nuestro mercado a la vez que mejorar en aspectos que nos puedan pasar desapercibidos.



De esta manera perfilamos aquellas preferencias de nuestros clientes/pacientes que sirvan de guía para aumentar sus niveles de satisfacción.

Se realizan encuestas anuales a los clientes, cuyos resultados son analizados por la Dirección en el informe de revisión anual. Se realiza un seguimiento trimestral de los resultados de los servicios asistenciales mediante la medición de indicadores que guardan una relación con los niveles de satisfacción con los servicios de atención farmacéutica. Las reuniones con el equipo están también abiertas a tratar cualquier información procedente de los pacientes/clientes que pueda incrementar su nivel de satisfacción.

### **Reclamaciones y quejas**

La oficina de farmacia tiene establecida una sistemática para medir, realizar el seguimiento, analizar y mejorar los servicios y el sistema de gestión de calidad, para obtener esta mejora de forma continuada.

Todo el equipo de la oficina de farmacia es responsable de la identificación de desviaciones o anomalías y de responder a las reclamaciones. Una vez identificada, se pone en conocimiento del responsable de calidad que analiza las causas de la anomalía o reclamación con la información descrita en el registro de la ficha de anomalías y/o de reclamaciones, y determina las acciones a tomar y el plazo de ejecución. Todo esto queda reflejado en los mencionados registros.

También todos los miembros del equipo de la oficina de farmacia son susceptibles de recibir, en cualquier momento, una queja o reclamación por parte de un usuario. Esto debe ser documentado en el registro de reclamaciones y solucionado con los siguientes criterios por orden de prioridad (ver apartado 6.b):

1. Satisfacer al usuario con una solución a su reclamación. Éste debe irse satisfecho con la solución ofrecida.
2. Procurar no crear perjuicio para la oficina de farmacia (de tipo económico, moral, etc.) ni para la profesión farmacéutica.

Como norma general, siempre que se produce una reclamación del cliente, la oficina de farmacia se compromete a la identificación de las causas de la reclamación, su registro, documentación y a darle la solución que se convenga.

Todo el personal de la oficina de farmacia está implicado en la detección y la corrección de posibles incidencias, ya sea durante la realización de las actividades como en el incumplimiento de las especificaciones en la prestación del servicio.

La persona que detecta una incidencia, le da una solución rápida y la documenta en el impreso específico. En caso de producirse alguna queja de los usuarios, el personal lo reflejará en el mismo documento.

De esta forma es el departamento de calidad el que realiza el seguimiento completo, y establece mecanismos para solucionar el problema y acciones correctivas que eviten que esas circunstancias vuelvan a ocurrir.

Toda la información de este tipo se recoge en un archivo específico para realizar el análisis final cada semestre. La responsabilidad del tratamiento de las incidencias recae en el responsable de calidad.

Para poder asesorar correctamente a los clientes sobre el uso responsable de los productos, el equipo farmacéutico está fuertemente entrenado para realizar siempre dispensaciones informadas. Para la farmacia no son aceptables dispensaciones de medicamentos sin una explicación al usuario sobre las funciones y efectos de los mismos, su correcto uso, cómo deben tomarse, compatibilidades con sus patologías y con otros medicamentos, etc.

## 6.- RESULTADOS EN CLIENTES

### 6.a Medidas de Percepción

La preocupación principal de Farmacia Zarzuelo desde su apertura al público ha sido tratar de prestar el mejor servicio posible a sus clientes y pacientes, en consonancia con su misión y visión. La atención óptima al paciente, que es informado por el profesional farmacéutico sobre el uso correcto del medicamento dispensado y los peligros de la automedicación, es uno de los principales pilares del uso racional del medicamento.

Farmacia Zarzuelo ha extendido la cultura de calidad en cascada desde la Dirección a todos los miembros del equipo, dirigiendo sus esfuerzos a convencer y comprometer a su equipo, y estos a los clientes-pacientes.

La satisfacción depende en gran medida de las expectativas de los usuarios, que según el estudio realizado por *Gastelurrutia MA et al.*, denominado *"Customers' expectations and satisfaction with a pharmacy not providing advanced cognitive services"* (*Pharm World Sci.* 2006;28:374-6), básicamente esperan que la farmacia tenga el medicamento en stock, le atiendan rápido y respondan a las preguntas que realice. En nuestra farmacia no pretendemos limitarnos a medir la satisfacción de nuestros clientes tras la venta de productos; procuramos ir más allá evaluando la satisfacción de los servicios cognitivos que ofrecemos.

Hemos puesto en marcha diferentes métodos y canales para escuchar la voz del cliente/paciente e iniciar planes de mejora en función de aspectos como:

- La información que reciben nuestros pacientes sobre la medicación que toman.
- La satisfacción del paciente con el servicio que recibe.
- La capacidad y esfuerzo del farmacéutico/a para la resolución de los problemas relacionados con la medicación.
- La imagen general: accesibilidad, comportamiento proactivo y capacidad de respuesta.
- La fidelidad.

Para medir la satisfacción, en el año 2002 se diseñó una primera encuesta dirigida a los clientes-pacientes habituales, y en los años siguientes se segmentaron las encuestas en función de los diferentes servicios ofrecidos en la farmacia:

- 1) General. Encuesta para clientes/pacientes.
- 2) Seguimiento farmacoterapéutico.
- 3) Sistemas Personalizados de Dosificación.
- 4) Determinación del riesgo de osteoporosis.
- 5) Elaboración fórmulas magistrales
- 6) Usuarios de la máquina de vending.
- 7) Dispensación.

#### 1) Encuesta general

Para la realización de esta encuesta, se ha utilizado la metodología desarrollada por Larson y col., mediante la cual crearon un cuestionario multidimensional para medir la satisfacción del paciente con la atención farmacéutica (*Larson LN, Rovers JP, MacKeigan LD. Patient satisfaction with Pharmaceutical Care: update of a validated instrument. J Am Pharm Assoc 2002; 42(1):44-50.*).

Cómo clasificaría Vd.:		excelente	Muy bueno	bueno	regular	Malo
1	El aspecto profesional de la farmacia?	5	4	3	2	1
2	La disposición del farmacéutico para responder a sus preguntas?	5	4	3	2	1
3	La relación profesional del farmacéutico con Vd.?	5	4	3	2	1
4	La capacidad del farmacéutico para aconsejarle sobre los problemas que podría tener con sus medicamentos?	5	4	3	2	1
5	La rapidez en despachar sus recetas?	5	4	3	2	1
6	El profesionalismo del personal de la farmacia?	5	4	3	2	1
7	Como explica el farmacéutico lo que hacen sus medicamentos?	5	4	3	2	1
8	El interés del farmacéutico por su salud?	5	4	3	2	1
9	Como le explica el farmacéutico como manejar sus medicamentos?	5	4	3	2	1
10	El esfuerzo del farmacéutico para resolver los problemas que tiene con sus medicamentos?	5	4	3	2	1
11	La responsabilidad que el farmacéutico asume con su tratamiento?	5	4	3	2	1
12	Como le explica el farmacéutico como tomar sus medicamentos?	5	4	3	2	1
13	Los servicios de su farmacia en general?	5	4	3	2	1
14	Como responde el farmacéutico a sus preguntas?	5	4	3	2	1
15	El esfuerzo del farmacéutico en mejorar su salud?	5	4	3	2	1
16	La cortesía y respeto demostradas por el personal de la farmacia?	5	4	3	2	1
17	La privacidad en sus conversaciones con el farmacéutico?	5	4	3	2	1
18	El esfuerzo del farmacéutico para asegurar que sus medicamentos funcionan como se espera?	5	4	3	2	1
19	Como le explica el farmacéutico los efectos secundarios de los medicamentos?	5	4	3	2	1
20	El tiempo que el farmacéutico le ofrece para pasar con Vd.?	5	4	3	2	1

CONTINUA EN LA PÁGINA SIGUIENTE →

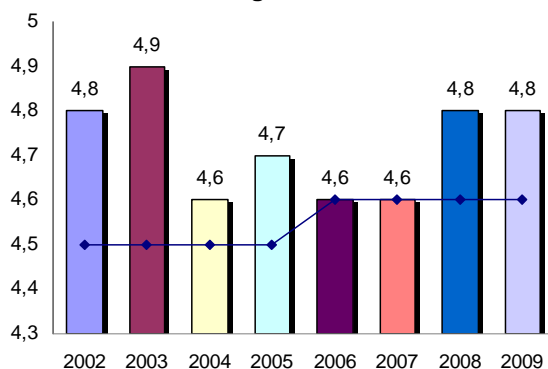
Figura 6a.1: Cuestionario de Larson

El cuestionario utilizado ha sido distribuido al azar entre los usuarios de la farmacia, hasta obtener al menos la opinión de 40-50 de ellos.



Entre los aspectos destacados de satisfacción recalcamos la calificación general de la farmacia y la explicación del farmacéutico sobre los medicamentos para los receptores de este servicio.

#### Calificación general farmacia



#### Valoración explicación técnica farmacéutico

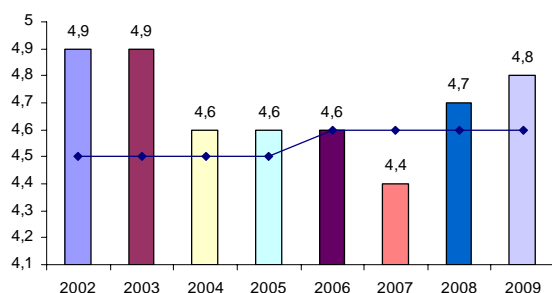


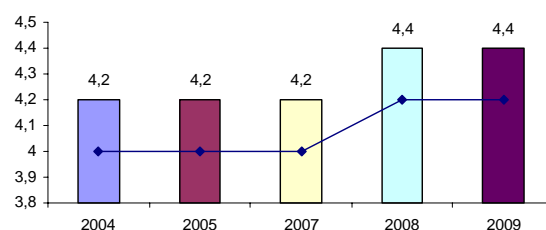
Figura 6a.2: Índice de satisfacción de usuarios

Como se puede observar en las dos gráficas nos mantenemos prácticamente siempre por encima de los objetivos anuales. Desde el año 2002 hasta el año 2005 el objetivo de la calificación general de la farmacia y de la valoración de la explicación técnica del farmacéutico fue fijado en 4,5 para ser situado a partir del 2006 en 4,6. En el año 2007 no se alcanzó dicho objetivo respecto a la valoración de la explicación técnica proporcionada por los farmacéuticos del equipo. Debido a este resultado, se analizó la situación y se tomó la determinación de reforzar la formación en la farmacia. Gracias a las acciones formativas nos hemos vuelto a situar por encima de 4,6 en los siguientes años.

Estos dos elementos han sido considerados como los más relevantes entre los pacientes de los servicios de seguimiento farmacoterapéutico y de dispensación. Otros aspectos medidos han sido: rapidez en ser atendido, la frecuencia con la que disponemos los productos, la explicación de los farmacéuticos de cómo administrar los medicamentos, la valoración de

los encargos, la capacidad de respuesta de los farmacéuticos y el trato personal de los farmacéuticos.

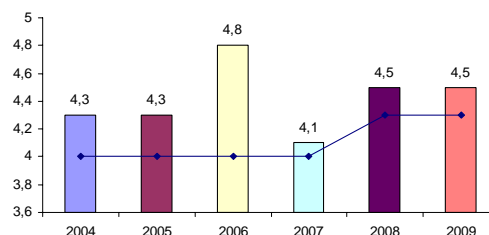
#### ¿Con qué frecuencia disponemos de los productos que Vd. desea?



Respecto a la disponibilidad de los productos hemos sido capaces de situarnos por encima del objetivo fijado en una puntuación de 4 desde 2004, para situarlo desde 2008 en 4,2. Esto se ha conseguido por medio de la implantación de las siguientes mejoras:

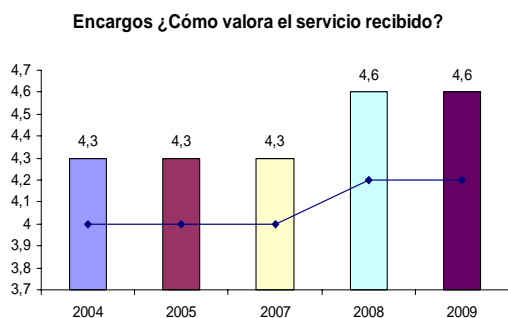
1. Ofrecer alternativas ante la solicitud de un producto que no tenemos en stock, principalmente en el caso de parafarmacia.
2. Tener definida claramente la sistemática de trabajo conforme a lo prescrito por el SAS. De cara a minimizar los casos de ausencia de productos relacionados con las prescripciones del SAS, se decidió tener en stock estos medicamentos, siempre y cuando no tengan un precio excesivo que reste rentabilidad.
3. Mantener un equipo bien formado.
4. Mantener un sistema bien gestionado para la mejora de la atención al paciente/usuario.

#### Rapidez en ser atendido



En nuestra farmacia intentamos compatibilizar nuestros servicios cognitivos, como la dispensación informada, con la rapidez en su desarrollo. Por ejemplo, la dispensación debe realizarse con agilidad suficiente, pero en ningún caso esto condicionará la calidad de la misma. Es necesario transmitir al usuario que el proceso de adquisición de un medicamento puede requerir invertir un cierto tiempo, por su propio beneficio.

Los resultados obtenidos en la valoración de los usuarios respecto a la rapidez en ser atendidos son positivos, siempre por encima de los objetivos, 4 y 4,2.



Figuras 6a.3: Resultados satisfacción de usuarios

De la evolución de la valoración del servicio de encargos se desprende una clara mejoría derivada del desarrollo e implantación de una buena sistemática en el procedimiento de registro y control de productos encargados. Se inició la medición de este ítem en 2004 con una puntuación objetivo de 4 para posteriormente aumentar este objetivo a 4,2.

Como se puede observar, conforme avanzamos en los años, los resultados han ido siendo cada vez más positivos. De manera que las soluciones que se plantean para la mejora de nuestros clientes y pacientes se tienen en cuenta y se llevan a cabo para mejorar nuestros servicios.

## Otros servicios

Cabe destacar que, aparte del análisis de satisfacción anual general, la Farmacia Zarzuelo lleva a cabo campañas de análisis de satisfacción específicas por servicio ofrecido, centrándose cada año en aquellos servicios que se consideran más relevantes.

### 1) Seguimiento Farmacoterapéutico

En el año 2004 se realizó una encuesta específica a pacientes del servicio de seguimiento farmacoterapéutico, obteniendo los siguientes resultados.

### Encuesta Seguimiento Farmacoterapéutico 2004

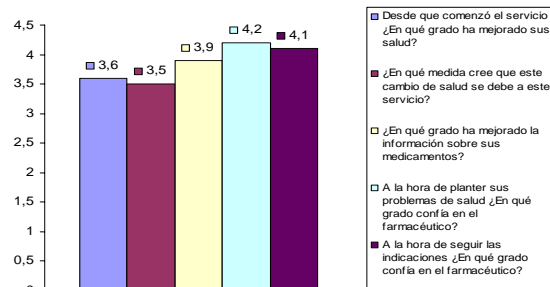


Figura 6a.4: Resultados encuesta de seguimiento farmacoterapéutico 2004

Los aspectos más relevantes de esta encuesta a este servicio se han incluido en ítems de otras encuestas realizadas con posterioridad (ej. Cuestionario Larson).

En el año 2005 efectuamos una encuesta a pacientes hipertensos inscritos en el servicio de seguimiento farmacoterapéutico obteniendo la puntuación reflejada en el siguiente gráfico.

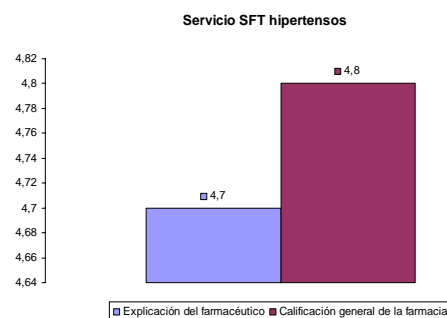


Figura 6a.5: Resultados encuesta a pacientes hipertensos

### 2) Servicio de sistemas personalizados de dosificación de medicamentos

Atendiendo a la satisfacción, hemos entrevistado en varios periodos a los pacientes del servicio personalizado de medicamentos con una encuesta específica de 10 preguntas puntuadas de 1 a 5. Hemos dado más importancia, por su relación con la satisfacción y fidelización, al grado de confianza que depositan los pacientes en el profesional farmacéutico. En la gráfica nos mantenemos por encima de 4 puntos.

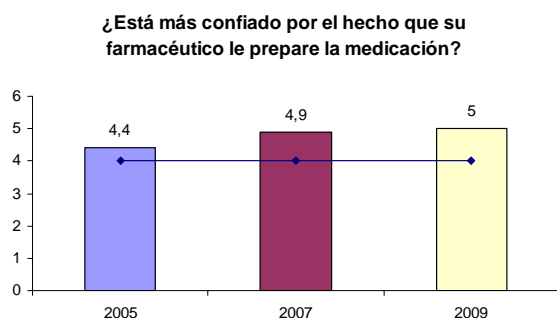
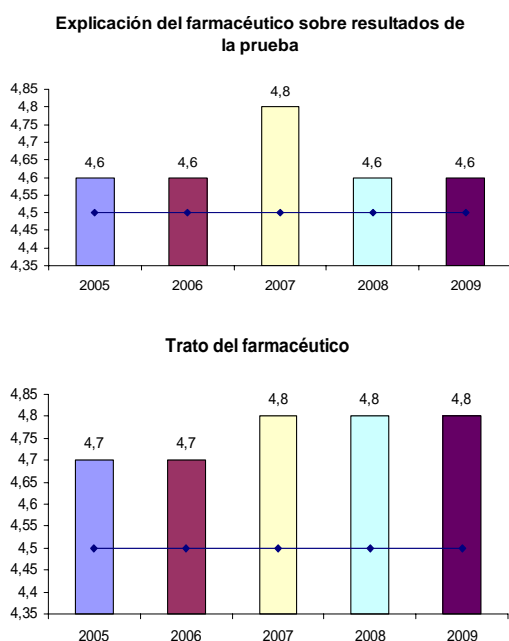


Figura 6a.6: Resultados encuesta de usuarios del servicio de dispensación personalizada de medicamentos

Se puede comprobar que los resultados obtenidos son también muy satisfactorios

### 3) Servicio de detección del riesgo de osteoporosis

En cuanto a los objetivos de satisfacción respecto al servicio de detección del riesgo de osteoporosis, tenemos que decir que la opinión del cliente se lleva a través de un cuestionario de 5 preguntas, puntuadas de 1 a 5, de las que son dos las más representativas. La primera de ellas resalta la valoración de la explicación del profesional farmacéutico, y la segunda, relativa al trato recibido por el paciente.



Figuras 6a.7: Resultados encuesta de usuarios del servicio de detección de riesgo de osteoporosis

### 4) Elaboración de fórmulas magistrales

En el año 2006 se obtuvieron resultados de los pacientes del servicio de elaboración de fórmulas magistrales, obteniendo como resultados principales: trato personal recibido 4,3, explicación del farmacéutico sobre las fórmulas 4,3 y la respuesta frente a eventualidades 3,5.

Derivada de esta campaña, se estableció el requisito de funcionamiento el intentar, siempre que sea posible, no superar el tiempo de preparación y entrega de 24h.

En el año 2010 se prevé la realización de la campaña de satisfacción específica para este servicio.

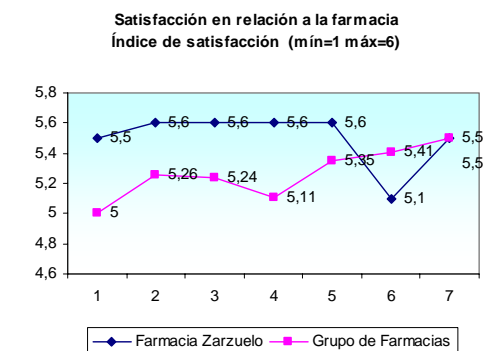
### 5) Máquina de vending

También en el año 2006 se completó una encuesta sobre el servicio ofrecido por la máquina dispensadora (vending), obteniendo una media de 4 puntos en la valoración del servicio (puntuación máxima 5 – puntuación mínima 1).

Otros aspectos valorados fueron: frecuencia de utilización, criterio de selección, cómo conoció el servicio, si suele acudir a otras farmacias y los productos a introducir. Para este servicio también se realizará una campaña de análisis de satisfacción a lo largo del año 2010.

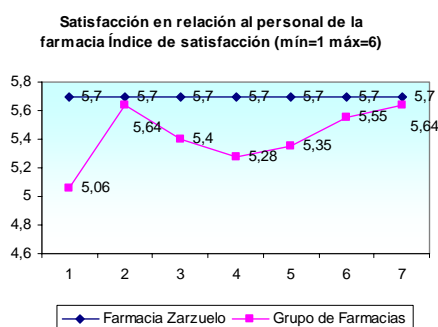
### Indicadores de satisfacción comparados con otras farmacias

En el periodo 2006 se efectuó una encuesta a 50 clientes de la farmacia por parte de una empresa externa, con unos resultados muy satisfactorios, especialmente si se comparan con los resultados obtenidos en otras 5 farmacias de la provincia.



1. Acceso a la farmacia
2. Acondicionamiento de la farmacia
3. Facilidad de circulación dentro de la farmacia
4. Accesibilidad de los productos de autoservicio
5. Atmósfera en la farmacia
6. Horario
7. Atractivo de los escaparates

Figura 6a.8: Índice de satisfacción de los usuarios respecto a las instalaciones y ambiente de la farmacia, comparado con otras farmacias.



1. Acogida del personal
2. Disponibilidad del personal
3. Competencia del personal en el consejo de medicamentos
4. Competencia del personal en el consejo de productos de dermofarmacia
5. Confidencialidad y discreción del consejo
6. Tiempo de atención
7. Rapidez del servicio

Figura 6a.9: Índice de satisfacción de los usuarios con el personal, comparado con otras farmacias.

En el año 2008 se realizó una encuesta a 100 personas en el exterior de la farmacia, con la que se pretendía comparar los resultados de nuestra Farmacia con el grupo Vitalyfarma al que pertenecemos y con otras farmacias con las que competimos (encuesta utilizada por las farmacias del grupo). De los resultados obtenidos, podemos destacar los siguientes datos:

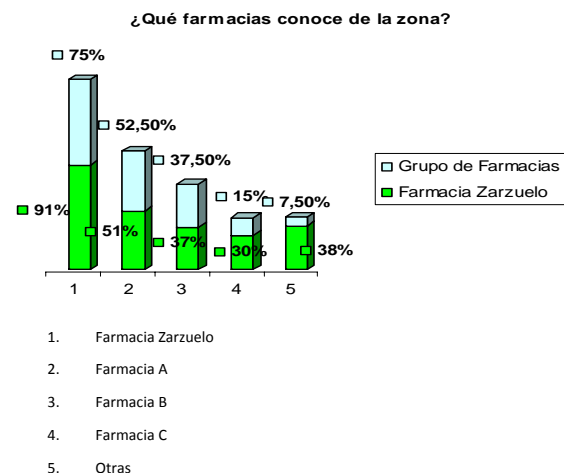


Figura 6a.10: Grado de conocimiento de la farmacia por los usuarios

En la gráfica se puede observar que el nivel de conocimiento de nuestra farmacia (del 91 %) es muy superior a la media del grupo (75 %) y al resto de farmacias propuestas (A, B y C), por lo que se considera farmacia de referencia en su entorno.

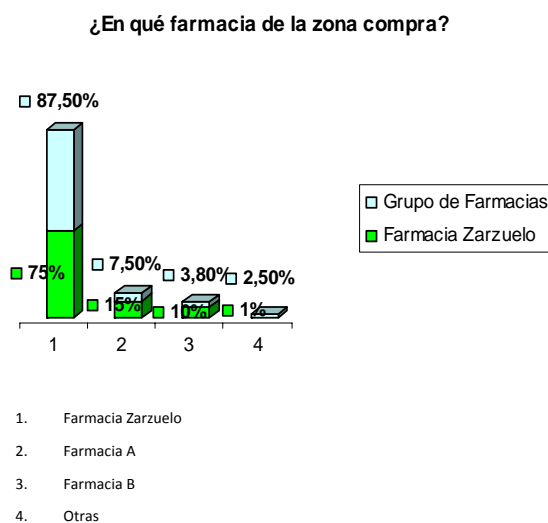


Figura 6a.11: Grado de confianza de los usuarios en la farmacia

Un 75% de nuestros encuestados afirmaron comprar en nuestra farmacia, repartiéndose el resto de las compras entre la farmacia A, B y otras. Una media de un 87,5% de los encuestados en las farmacias del grupo Vitalyfarma afirmó comprar en la farmacia encuestadora.

De estas dos gráficas se desprende que tanto el nivel de conocimiento como el nivel de compra se centran en nuestra farmacia, por lo que somos una farmacia que roba cuota de mercado a otras farmacias del entorno.



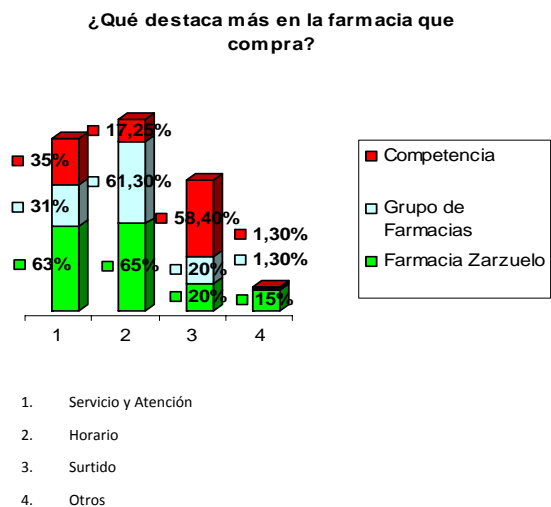


Figura 6a.12: Puntos más destacados de la farmacia por los clientes.

Se puede apreciar que una de las debilidades que destacan con respecto a otras farmacias de la competencia (farmacias del Arroyo de la Miel) es el nivel de surtido, lo que deriva en la definición de la línea estratégica P3 relacionada con la potenciación de la oferta de productos de parafarmacia. En relación con este aspecto, se considera que la realización de campañas temáticas quincenales o de tres semanas que concentren el surtido dando sensación de especialistas sería una buena táctica. En el resto de apartados nada que destacar salvo que en el nivel de atención se está muy por encima de la media, gracias a la implicación del equipo de la farmacia, siendo la valoración de los clientes muy alta.

### Otras herramientas

Las puntuaciones obtenidas en las sucesivas mediciones han sido positivas, no obstante, con el fin de mejorar en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, se ha optado en los años 2005 y 2007 por utilizar la herramienta de escucha al cliente del grupo focal. Nos ha permitido interactuar con los propios clientes/pacientes y obtener una información más detallada.

Los principales puntos fuertes y áreas de mejora resultantes de los dos grupos focales han sido:

- Servicio de dosificación personalizado de medicamentos.
- Trato personalizado.
- Seguimiento de los tratamientos farmacológicos.

- Determinación de indicadores biológicos.
- Actitud pro-activa que se refleja en la explicación técnica sobre los medicamentos y preparación de informes escritos para los médicos.

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
Los pacientes conocen el servicio de seguimiento farmacoterapéutico y saben describirlo	Mayor coordinación con los dos Centros de Salud de Benalmádena
Valoran la diferencia entre nuestro servicio y la competencia: valor añadido de los servicios cognitivos	Instalación de música ambiental
Servicio de dosificación personalizado de medicamentos	Puertas automáticas
Trato personalizado	
Actitud pro-activa que se refleja en la explicación técnica sobre los medicamentos y preparación de informes escritos para los médicos.	

Figura 6a.13: Puntos fuertes y áreas de mejora de la farmacia

En 2006 se realizó un Mystery Shopping. Durante el año 2010 se está desarrollando una segunda campaña de análisis por medio de esta herramienta. Lo que se pretende con este sistema es sacar a la luz detalles, positivos o negativos, con el fin de poder potenciarlos o mejorarlos, siempre desde el punto de vista de un cliente anónimo. En este estudio se incluyeron una serie de apreciaciones sobre la forma de dispensación de los medicamentos, analizando no solo el conocimiento que de los mismos tiene el farmacéutico “dispensador”, sino también su disposición a ayudar al cliente en la correcta utilización de éstos. Nuestra farmacia mostró como punto fuerte la dispensación profesional, detectando interacciones y corrigiendo la automedicación.

	FARMACIA A	FARMACIA B	FARMACIA C	Zarzuelo
Sensación de orden	2	2	4	5
Colocación de mobiliario	1	1	3	5
decoración, ambientación	2	1	3	4
limpieza	2	3	4	3
iluminación	1	2	4	4
Climatización	3	3	3	3
Facilidad de acceso	2	1	3	3
Rótulos, cartelería	2	2	3	3
Uniformidad	3	2	1	4
cumplimiento de normas	3	3	3	3
Indicaciones de espera	1	1	1	1
Actitud ante problemas	2	3	2	4
Predisposición a alternativas	1	3	1	4
Relaciones interpersonales	3	3	3	3
Despedida y cierre	2	1	2	4
TOTAL	30	31	40	53

Figura 6a.14: Competitividad con respecto a otras farmacias (con los resultados de estudio comparativo realizados en el 2006 por cliente misterioso).

## 6.b Indicadores de Rendimiento

Además de las mediciones directas de la percepción y satisfacción del cliente descritas en el subcriterio 6.a, se controlan otros parámetros internos de funcionamiento que afectan de modo directo a la satisfacción del cliente.

Durante la implantación del SGC se identificó al menos un indicador por cada uno de los procesos. Además para cada uno de estos valores se ha definido un objetivo a alcanzar, que permite conocer si el proceso se está desarrollando dentro de los parámetros deseables, al mismo tiempo que permiten ver cómo evolucionan los procesos hacia una mejora continua.

Entre los indicadores definidos podemos destacar:

- **Nº Reclamaciones-Devoluciones de clientes**, donde se mide el número de devoluciones o reclamaciones que efectúan nuestros clientes en relación al número de operaciones.

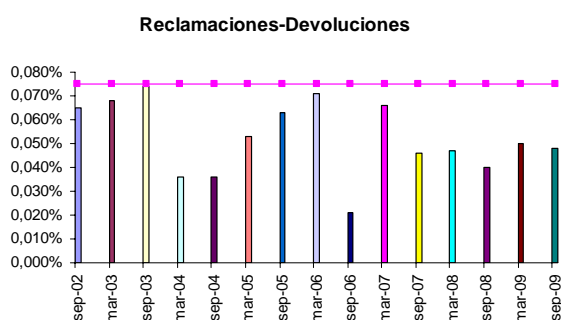


Figura 6b.1: Índice de reclamaciones-devoluciones

Este indicador de reclamaciones-devoluciones de los clientes es muy sensible, ya que son registradas todas las devoluciones de productos que se producen en la farmacia, para posteriormente analizar las causas y la capacidad de resolución de la farmacia.

Por la evolución de los resultados en los últimos años, se tiene previsto disminuir el objetivo actual de 0,075% a 0,060%.

Las medidas principales que se suelen tomar en base a esta información es, por ejemplo, la adecuación o no de un proveedor o fabricante (en base al nº de devoluciones de su producto), o toma de acciones

correctivas ante las causas incidencias repetitivas en la Farmacia Zarzuelo.

- **Nº Errores de dispensación**. Con este indicador se mide el número de errores de dispensación que se producen en nuestra farmacia, en relación al número de prescripciones o recetas médicas. Se mide cada 6 meses y su objetivo se encuentra establecido en un valor de 0,12%. Observada la evolución positiva de este indicador tenemos planificada su fijación en un valor de 0,08% en los siguientes periodos de medición. La desviación producida en septiembre 2003 no ha vuelto a producirse ya que se subsanó la causa.

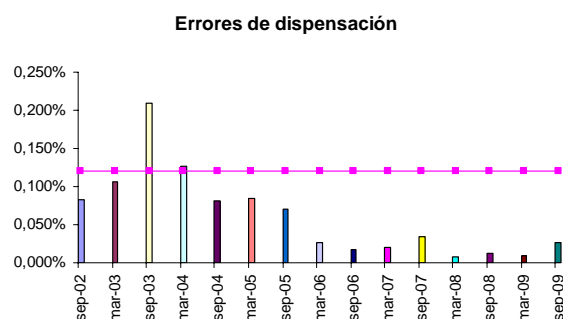


Figura 6b.2: Índice de errores de dispensación

- **Nº Reclamaciones-devoluciones clientes en realización de fórmulas magistrales**

Periodo	Resultado
Oct-2007/Marzo 2008	0
Abril 2008/Sep 2008	0
Oct-2008/Marzo 2009	1
Abril 2009/Sep 2009	0

- **Nº Fórmulas rechazadas/no conformes**

Periodo	Resultado
Oct-2007/Marzo 2008	0
Abril 2008/Sep 2008	0
Oct-2008/Marzo 2009	0
Abril 2009/Sep 2009	0

Son datos que nos informan indirectamente del grado de satisfacción de los clientes/pacientes.

## 7. RESULTADOS EN PERSONAS

### 7.a Medidas de Percepción

Farmacia Zarzuelo considera la percepción que de ella tienen sus propios miembros del equipo, y valora su satisfacción como punto indispensable para mejorar la calidad en la prestación de sus servicios. En consecuencia, hemos desarrollado un sistema para la obtención de datos destinados a medir, mediante técnicas directas e indirectas, los resultados entre los profesionales del equipo y evaluar así el grado de excelencia alcanzado en nuestra gestión.

Farmacia Zarzuelo dispone de un proceso sistemático para la obtención de información de las personas de la organización. Desde el año 2002 se utiliza una encuesta de satisfacción relacionada con la formación externa, que se rellena por parte de los asistentes después de cada curso de formación. Esta encuesta también se utiliza para evaluar la eficacia de la acción formativa.

FARMACIA C. ZARZUELO		EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN
NOMBRE DEL ALUMNO: _____		
CURSO: _____		
Interno <input type="checkbox"/> Externo <input type="checkbox"/> Centro de formación (si procede): _____		
Valorar de 1 a 5 las siguientes cuestiones (Valor mínimo el 1 y Valor máximo 5)		
<b>A- Sobre el Contenido de la materia:</b>		
1 - Valoración general de la formación.	<input type="checkbox"/>	
2 - Adecuación objetivo	<input type="checkbox"/>	
3 - Contenido práctico	<input type="checkbox"/>	
4 - Ejemplos y casos expuestos	<input type="checkbox"/>	
5 - Tiempo destinado a cada tema.	<input type="checkbox"/>	
Comentarios sobre la materia (indicar también en este apartado los temas que se considera que se deberían añadir y eliminar del programa realizado):		
<b>B- Sobre la didáctica</b>		
1 - Exposición de los temas	<input type="checkbox"/>	
2 - Participación de los asistentes	<input type="checkbox"/>	
3 - Material didáctico utilizado	<input type="checkbox"/>	
4 - Exposición de conceptos fundamentales	<input type="checkbox"/>	
5 - Amabilidad de las sesiones	<input type="checkbox"/>	
6 - Estructura y claridad de las explicaciones	<input type="checkbox"/>	
Comentarios sobre la didáctica (Comentar también los puntos que deben mejorarse):		
<b>A CUMPLIMENTAR POR EL RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN</b>		
OBSERVACIONES:		
¿EL CURSO O SESIÓN HA SIDO EFICAZ PARA LA LABOR DIARIA DE LA OFICINA DE FARMACIA? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
PERSONA FORMADA:	RESPONSABLE SUPERVISIÓN:	
FECHA:	FECHA:	

Figura 7a.1: Ficha de evaluación de la formación

En 2007 se implantó una metodología de medición del clima laboral mediante la cual, cada 2 años se encuesta a todo el personal de la farmacia a través de 3 cuestionarios. En el caso del análisis asociado al año 2009, aún no hemos recibido los resultados de la empresa Vitalyfarma, con lo que aún no hemos podido realizar el análisis de esta información.

En la encuesta A, el personal debe ordenar 12 criterios según la importancia que tiene para su motivación en el trabajo diario (1 para el más importante y 12 para el menos importante).

**A – ENCUESTA PARA MIEMBROS DEL EQUIPO DE LA FARMACIA**

Ordena de 1 a 12 los siguientes criterios según la importancia que tiene para tu motivación en el trabajo diario (1 para el más importante y 12 para el menos importante)

<input type="checkbox"/>	Que haya una definición clara y concreta de objetivos.
<input type="checkbox"/>	Que se haga formación.
<input type="checkbox"/>	Que haya un buen ambiente de trabajo.
<input type="checkbox"/>	Que haya una comunicación, clara, fluida y abierta.
<input type="checkbox"/>	Que se aprovechen los conocimientos y las competencias de cada una de las personas de la farmacia.
<input type="checkbox"/>	Que se potencien las habilidades comerciales y de atención al cliente.
<input type="checkbox"/>	Que se cuente con tus ideas para el trabajo.
<input type="checkbox"/>	Que se valore y reconozca tu trabajo.
<input type="checkbox"/>	Que haya una clara definición de tareas y responsabilidades.
<input type="checkbox"/>	Que haya un sistema de incentivos económicos relacionados con las ventas en la farmacia.
<input type="checkbox"/>	Que haya una organización eficaz en la farmacia.
<input type="checkbox"/>	Que exista la posibilidad de desarrollar nuevas competencias y habilidades en la farmacia.

RESULTADOS ENCUESTA A – DICIEMBRE 2007

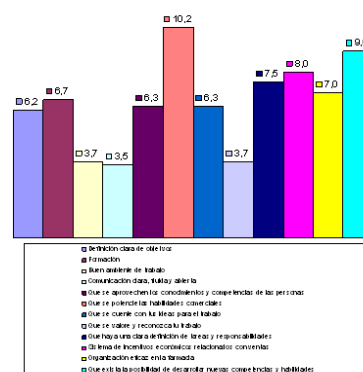


Figura 7a.2: Encuesta A y resultados

En relación con la encuesta A, los 3 aspectos que más valoró el equipo fueron:

- Comunicación clara, fluida y abierta (3,5).
- Buen ambiente de trabajo (3,7).
- Que se valore y reconozca el trabajo (3,7).

Los 3 aspectos que menos valoró fueron:

- Que se potencien habilidades comerciales y de atención al cliente (10,2).
- Nuevas competencias y habilidades (9).
- Sistema de incentivos económicos con las ventas (8).



En la encuesta B deben ordenar 10 criterios en función de cómo los está desarrollando actualmente la dirección de la farmacia en la misma (1 la valoración más baja y 10 la más alta).

**B – ENCUESTA PARA MIEMBROS DEL EQUIPO DE LA FARMACIA**  
 Ordena de 1 a 10 cada uno de estos criterios en función de cómo los está desarrollando actualmente en la farmacia la dirección de la misma. (1 la valoración más baja y 10 la más alta)

	-1	2	3	4	5	6	7	8	9	10+
• Hay una definición clara y concreta de objetivos										
• Hacemos formación continuada										
• Hay un buen ambiente de trabajo										
• Hay una comunicación clara, fluida y abierta										
• Aprovecha los conocimientos y las competencias de cada una de las personas de la farmacia.										
• Potencia las habilidades comerciales y la atención al cliente.										
• Cuenta con nuestras ideas para el trabajo.										
• Valora y reconoce nuestro trabajo.										
• Hay una clara definición de tareas y responsabilidades.										
• Hay un sistema de incentivos económicos relacionados con las ventas en la farmacia.										
• Hay una organización eficaz en la farmacia.										
• Existe la posibilidad de desarrollar nuevas competencias y habilidades en la farmacia										

RESULTADOS ENCUESTA B –DICIEMBRE 2007

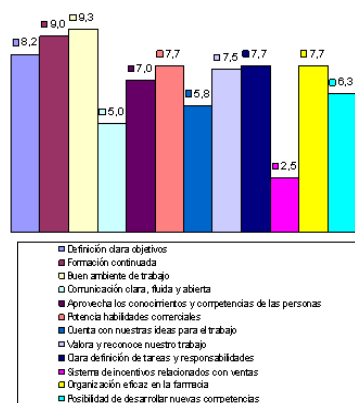


Figura 7a.3: Encuesta B y resultados

Respecto a la encuesta B, los puntos fuertes que se estaban dando en la farmacia fueron:

- Buen ambiente de trabajo (9,3).
- Formación continuada (9).
- Definición clara de objetivos (8,2).

Los puntos débiles que se estaban dando en la farmacia según el equipo fueron:

- Sistema de incentivos relacionados con las ventas (2,5).
- Comunicación clara, fluida y abierta (5).
- Cuenta con nuestras ideas para el trabajo (5,8).

En la encuesta C, los trabajadores valoran una serie de criterios en función de cómo los están desarrollando en la farmacia (valoración de 1 como menos y de 7 como máximo).

**ENCUESTA C**  
 Valora de 1 a 7 cada uno de estos criterios en función de cómo los están desarrollando en la farmacia (1 la valoración más baja y 7 la más alta)

	1	2	3	4	5	6	7
1. Condiciones físicas del trabajo							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento por el trabajo bien hecho							
5. El nivel de exigencia por parte de la Dirección							
6. Responsabilidad que se te ha asignado							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades							
9. Relaciones entre la dirección y miembros del equipo							
10. Tus posibilidades de promocionar							
11. El modo en que la farmacia está gestionada							
12. La atención que se presta a tus sugerencias							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
15. Tu estabilidad en el empleo							

RESULTADOS ENCUESTA C

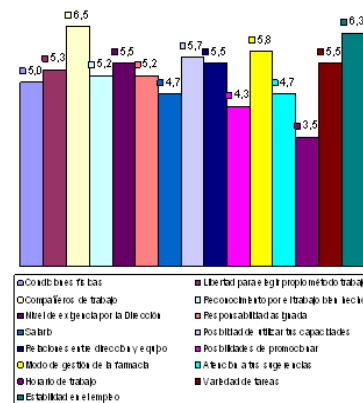


Figura 7a.4: Encuesta C y resultados

Los tres aspectos mejor valorados en relación con la encuesta C fueron:

- Relación con compañeros (6,5).
- Estabilidad en el trabajo (6,3).
- Posibilidad de usar sus capacidades (5,8).

Mientras que los menos valorados fueron:

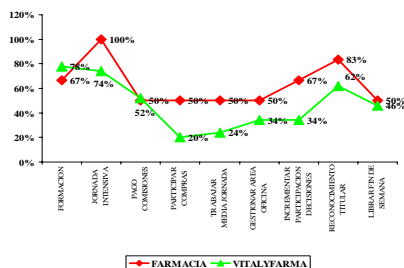
- Horario de trabajo (3,5).
- Posibilidades de promocionar (4,3).
- Salario (4,7).



Gracias a la colaboración establecida con el grupo Vitalyfarma, en el año 2008 hemos vuelto a realizar una encuesta de clima laboral, en la que el trabajador debía responder a 11 preguntas sobre su situación laboral (salario, ambiente de trabajo, motivación, etc.). Los principales resultados obtenidos quedan desglosados de la siguiente forma:

- **Motivación:** los aspectos que más motivan al equipo son aquellos que van relacionados (con mejorar su calidad de vida, con jornadas intensivas o librando fines de semana) y con el adquirir mayores responsabilidades dentro de las funciones de la oficina de farmacia.
- **Salario:** los miembros del equipo están de acuerdo con el salario percibido en general. No les importaría tener una variable sobre beneficios o ventas, pero en todo caso sobre los del conjunto, no de forma individual. Esto indica que no quieren tener presión sobre las ventas.
- **Ambiente de trabajo:** existe muy buena cohesión en el equipo. Tienen una buena relación tanto laboral como personal, teniendo que mejorar en la organización del reparto de tareas.
- **Motivos de cambio de trabajo:** los principales motivos por los que los miembros del equipo cambiarían su trabajo son el poder mejorar su calidad de vida (jornadas laborales intensivas, librando fines de semana u horarios más flexibles). Por otro lado el aumento del salario también sería un motivo de cambio.

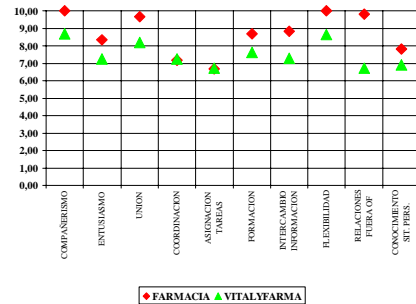
#### ¿QUE ES LO QUE MÁS LE MOTIVARIA?



Figuras 7a.5: Motivos de cambio de trabajo

Los aspectos que más motivan al equipo son aquellos que van tanto relacionados con mejorar su calidad de vida, con jornadas intensivas o librando fines de semana, como con el adquirir mayor responsabilidades dentro de las funciones de la oficina de farmacia.

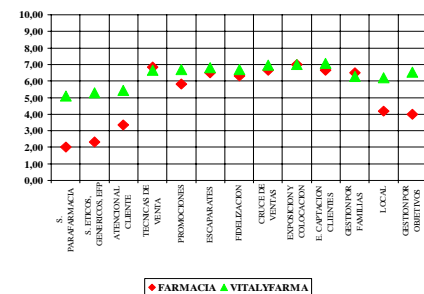
#### VALORACION MEDIA AMBIENTE DEL EQUIPO



7a.6: Valoración del ambiente de trabajo.

Existe muy buena cohesión en el equipo. Tienen una buena relación tanto laboral como personal, teniendo que mejorar en la organización del reparto de tareas, punto donde el equipo flaquea. En este aspecto el responsable debe intervenir en la asignación de tareas.

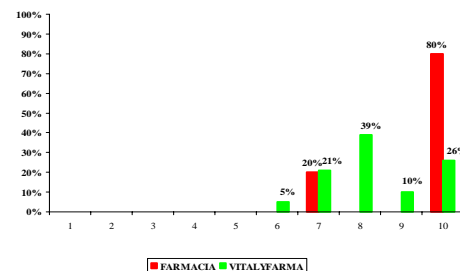
#### VALORACION MEDIA CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA COMERCIAL



Deben realizarse cambios tanto en el local, como en los servicios de parafarmacia que ofrece. Según la opinión del equipo de farmacia, debe prestarse importante atención a las promociones a realizar, así como el trato y atención a los clientes.

#### VALORACION FORMACION EN AREAS PROFESIONALES

MEDIA: 9,40 MODA: 10 MEDIA: 8,29 MODA: 10



7a.7: Valoraciones del personal sobre estrategia y formación

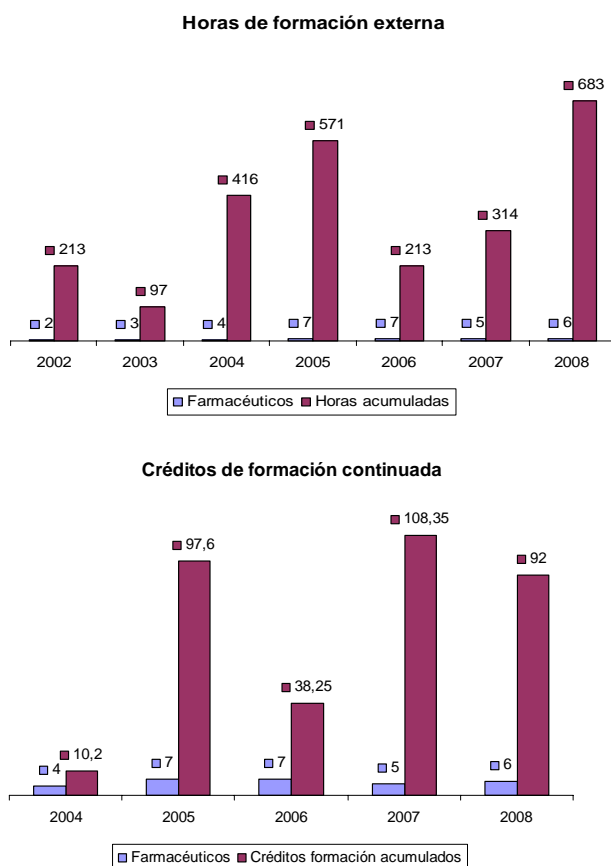
En las reuniones mensuales los miembros del equipo también pueden manifestar opiniones sobre la gestión y liderazgo.

## 7.b Indicadores de Rendimiento

### Eficacia de la formación del personal

Para tener una percepción del grado de satisfacción del personal de la oficina de farmacia, también se han tenido en cuenta otro tipo de indicadores, como son las horas de formación totales por farmacéutico del equipo, como indicador de la participación de los miembros del equipo en la formación externa (ver 3b).

También se miden los créditos de formación continuada obtenidos por los farmacéuticos.



Figuras 7b.1: horas/créditos de formación cursados.

El objetivo en formación es mucho más cualitativo que cuantitativo. Está establecido en un mínimo de 15 horas formación/persona/año, pero se busca la adquisición de conocimientos con un plan de formación intenso y constante.

A pesar de esto, se miden el número de horas de formación externa (y el equivalente en créditos de formación) para analizar la evolución de la formación. Cuando ha existido un descenso en el número de horas formativas respecto a periodos anteriores, o la oferta formativa externa no ha cubierto las necesidades de la farmacia, se ha compensado con formación interna.

Se tiene una sistematización de formación por el sistema de calidad implantado, y donde se puede comprobar que dicho plan de formación anual del personal se ha cumplido según lo esperado; de los cursos realizados se mide la eficacia, es decir, si ha habido mejoras en la realización del trabajo tras la formación.

La eficacia de la formación es verificada mediante la realización de entrevistas, de Dirección a cada persona que haya recibido el curso para que opine del mismo, y en la supervisión del trabajo diario.

También hemos podido comprobar la eficacia de la formación al relacionar los resultados de la satisfacción de los clientes en cuanto a la explicación técnica aportada por los farmacéuticos, con los créditos formativos recibidos. Se comprueba cómo, después del gran esfuerzo en formación llevado a cabo durante el 2007, se consigue una mejora del 4.4 al 4.7 en el 2008.

Además se establecen objetivos de formación que son establecidos mediante el plan de formación anual que elabora la Dirección en colaboración con el equipo farmacéutico, así como en la ficha de formación, según lo establecido en nuestro sistema de gestión de calidad.

Otro de los indicadores relacionados con las personas son los resultados de las evaluaciones de los objetivos de los servicios cognitivos fijados para los profesionales farmacéuticos. Estos son revisados mensual o bimensualmente.

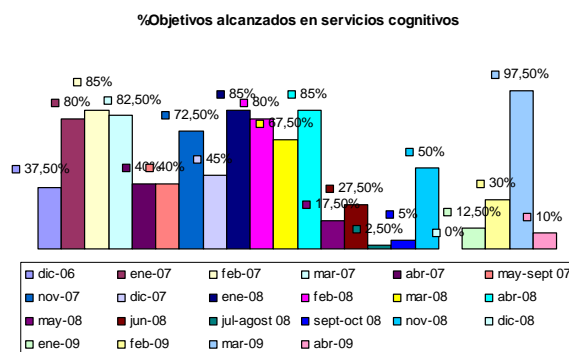


Figura 7b.2: % de objetivos alcanzados en servicios cognitivos

### Implicación en equipos de mejora

Un buen indicador que debemos citar para conocer la implicación del equipo es la elevada disponibilidad de los profesionales farmacéuticos para tomar parte en muchas acciones de mejora promovidas desde la dirección, como lo demuestran estas recientes actividades:

- Elaboración de trípticos informativos por parte de los farmacéuticos del equipo. (1 tríptico/farmacéutico).
- Preparación de 3 comunicaciones escritas en el Simpodáder celebrado en Málaga en 2008. (OBJETIVO: 1 comunicación escrita/equipo).
- Preparación de 2 comunicaciones escritas en el próximo Congreso Nacional de Atención Farmacéutica en Sevilla 2009. (2 comunicaciones escritas/equipo)
- Diseño y redacción de procedimientos de la farmacia en forma de flujogramas. El objetivo es que cada farmacéutico elabore un flujograma.

A continuación se muestran los indicadores que están definidos:

ÁREA	Medición Percepción	Medición rendimiento
Formación	Encuesta anual Obteniendo puntuación media del equipo en 2007 de 9  Puntuación media del equipo en 2008 de 9.40	- Horas de formación recibidas externas/ Créditos/ persona  - Evaluación apta o no apta (evaluaciones aprobadas de la formación interna)
Oportunidades de participación	Encuesta bianual (criterios 5,6,7,12 de encuesta B y criterios 8,12 de encuesta C)	Sugerencias por persona (buzón de sugerencias)  6 sugerencias en 2007/TOTAL

Figura 7b.3: Indicadores de formación

### Evolución de reconocimientos a la fidelidad

A continuación se señala como ejemplo, la evolución de las aportaciones a planes de pensiones asociadas a una de las herramientas de reconocimiento a la fidelidad del personal en la Farmacia Zarzuelo.

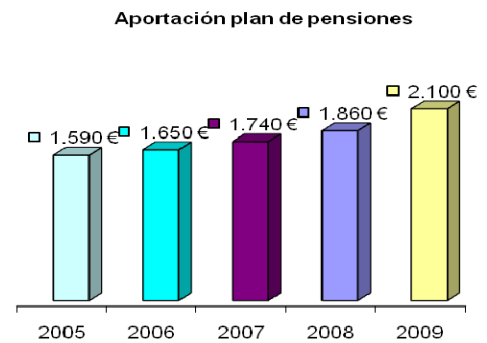


Figura 7b. 4: Aportacion a planes de pensiones.

## 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

### 8.a Medidas de percepción

#### Implicación en la comunidad y la sociedad, relacionada con actividades de la Farmacia.

En relación al impacto de nuestra intervención en la comunidad, la Dirección de la farmacia planifica las acciones a llevar a cabo, cuyos objetivos están ampliamente centrados en la educación sanitaria, de acuerdo con la política y estrategia de Farmacia Zarzuelo. Aparte de estos objetivos, como empresa, también provoca un impacto social en relación con la generación de empleo.

Siendo consciente de este impacto, la Farmacia Zarzuelo desde hace algunos años procura favorecer la contratación de manera que se facilite la entrada en el mercado laboral de:

1. Farmacéuticos jóvenes y, principalmente, recién licenciados

Asimismo, en base a sus capacidades relacionadas con la atención a los pacientes, se ha producido la contratación principalmente de mujeres en los últimos dos años.

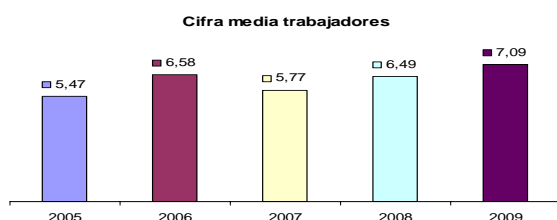


Figura 8a.1 Evolución de la contratación de personal

A continuación se muestra la información disponible hasta la fecha de la cifra media de trabajadores para farmacias similares a Farmacia Zarzuelo a partir del Informe Aspime. Lamentablemente no podemos aportar esta comparativa en los últimos dos años, que es donde se ha ido reforzando este aspecto.

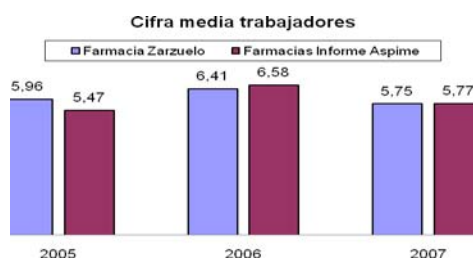


Figura 8a.2 Comparativa de media de trabajadores con otras farmacias equivalentes

Las metas marcadas relacionadas con la educación sanitaria tienen como objetivos fundamentales:

- Tener un impacto positivo en la sociedad mediante actividades de *educación sanitaria*.
- Ser un buen referente para que otras farmacias se animen a seguir nuestra filosofía de trabajo mediante la *publicación de trabajos de investigación* en revistas y congresos profesionales, facilitando la difusión de los resultados de nuestras acciones de mejora en la sociedad (profesionales sanitarios y pacientes).
- Realización de actividades de fomento de la atención farmacéutica y de la excelencia.
- Colaborar con *asociaciones* de pacientes.

#### Educación sanitaria

Desde nuestra farmacia se definen las necesidades de la educación sanitaria para desarrollar las medidas, diseñar los métodos y elegir los materiales para su aplicación, teniendo en cuenta siempre la población a la que va destinada. Se imparten charlas dirigidas a grupos muy concretos utilizando material audiovisual variado (diapositivas, presentaciones, DVD's, etc.), y contando con la colaboración de laboratorios aliados en algunos casos. También se reparten trípticos informativos diseñados desde la propia farmacia, cuyo tema varía según las necesidades detectadas por la farmacia.

De cara a favorecer el aprendizaje y la adecuada gestión de esta información, desde el año 2010 se está llevando un seguimiento más exhaustivo de las charlas o jornadas impartidas, así como de la satisfacción de los asistentes

#### Campañas promovidas por distintas entidades mediante carteles

Farmacia Zarzuelo colabora activamente en numerosas campañas tales como las que enumeramos a continuación.

En el año 2006:

- Campaña divulgativa del Ministerio de Sanidad y Consumo "Detén el SIDA. Tú puedes", exponiendo carteles en nuestra farmacia con motivo de la celebración del Día Mundial del SIDA. También colaboramos en la difusión de los folletos y carteles con el lema: "El mundo aún necesita kilómetros de compromiso. Detén el SIDA. Tú puedes" con la finalidad de llamar la



atención a los usuarios para que consulten a su farmacéutico acerca de la enfermedad, cómo se transmite, así como la forma de prevenir el VIH/SIDA. El objetivo principal es concienciar a la sociedad de la importancia de conseguir un diagnóstico precoz, accediendo a un tratamiento eficaz de forma rápida y efectiva, y evitando de este modo la transmisión de la enfermedad.

- Campañas de donación de de sangre mediante carteles invitando a donar sangre en la unidad móvil de Arroyo de la Miel (Junta de Andalucía y Centro Regional de Transfusión Sanguínea de Málaga).

En el año 2007:

- Campaña de Prevención de Trastornos de Alimentación: anorexia nerviosa, bulimia nerviosa, trastornos por atracón de la Fundación ABB.
- Campaña Nacional de Prevención de Cáncer de Piel de la Academia Española de Dermatología y Venereología y Laboratorios La Roche-Posay. Sin protección, el sol causa graves enfermedades a la piel.
- Prevención de cáncer de mama, Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) y Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos.
- Campañas de donación de sangre mediante carteles invitando a donar en la unidad móvil de Arroyo de la Miel (Junta de Andalucía y Centro Regional de Transfusión Sanguínea de Málaga).

En el año 2008:

- Día Mundial de la Diabetes, participación en una campaña de prevención y detección precoz de esta enfermedad del Consejo Andaluz de Colegios Oficiales de Farmacéuticos. Realizamos un cribado de diabetes gratuito a pacientes de la farmacia, con la intención de detectar posibles casos de diabetes mellitus ocultos. Los resultados fueron enviados al Colegio de Farmacéuticos de Málaga.
- II Marcha por la Diabetes de la Asociación de Diabéticos de Málaga (ADIMA).
- Campañas de donación de de sangre mediante carteles invitando a donar en la unidad móvil de Arroyo de la Miel (Junta de Andalucía y Centro Regional de Transfusión Sanguínea de Málaga).

En el año 2009:

- Encuentro de pacientes de Parkinson de Benalmádena – Nuevas perspectivas en la enfermedad de Parkinson, 24 de abril de 2009, organizado por Concejalía de Bienestar Social del Excmo. Ayuntamiento de Benalmádena y Área de Neurociencias Hospital Xanit Internacional. Invitación desde nuestra farmacia a participar en este encuentro de pacientes.
- Campaña sobre MP3 y videojuegos: disfruta... con precaución. Campaña del Consejo Andaluz de Colegios Farmacéuticos que tiene como objetivo informar a los jóvenes de los riesgos de una exposición abusiva a estas nuevas tecnologías vinculadas a sus formas de ocio habituales. Se han repartido dípticos para sensibilizar a padres y adolescentes sobre la importancia de hacer un adecuado uso del MP3 y de los videojuegos.
- Campaña “Psoriasis ¿estamos informados?”. Campaña internacional para conseguir que 6391 personas con esta enfermedad rellenen un cuestionario y conocer mejor cómo les afecta y la padecen.
- Campaña “¿Miastenia? Si la conoces puedes controlarla” del Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos y de Asociación Española de Miastenia, Póster.
- Campañas de donación de sangre mediante carteles invitando a donar en la unidad móvil de Arroyo de la Miel (Junta de Andalucía y Centro Regional de Transfusión Sanguínea de Málaga).
- Convivir con la Psoriasis. Reparto de libro informativo sobre cómo convivir con la psoriasis, de Acción Psoriaris en colaboración con Schering-Plough.

Con la participación en estas campañas estamos reforzando la imagen de centro sanitario y educamos a la población para acostumbrarla a recibir información y consejo.

### Trípticos informativos

Farmacia Zarzuelo dispone de una sistemática para la elaboración de trípticos informativos de temas de interés sanitario, que son elegidos en función de las necesidades de nuestros pacientes. Para la distribución de los trípticos utilizamos dos procedimientos:

- Espacio predeterminado en el interior de la farmacia, de acceso fácil para el público.
- El equipo farmacéutico, durante la dispensación, ofrece en mano el tríptico explicando su contenido.

Los temas disponibles son:

- Ácido fólico en embarazo.
- Acné.
- Alimentos y diabetes.
- Consejos para usar bien los antibióticos.
- Anticonceptivos orales.
- Asma.
- Candidiasis vaginal.
- Colesterol.
- Cómo utilizar mejor los medicamentos.
- Consejos para dormir mejor.
- Consejos para un bronceado saludable.
- Dermatitis atópica.
- Dermatitis del pañal.
- Diabetes.
- Diarrea.
- El agua en la preparación de los biberones del lactante.
- Estreñimiento.
- Glaucoma.
- Gripe, resfriados y catarros.
- Hemorroides.
- Herpes labial.
- Hipertensión.
- La depresión y los medicamentos antidepressivos.
- La gota y el ácido úrico.
- Lactancia artificial y alimentación del lactante.
- Medicamentos para la diabetes.
- Menopausia.
- Orzuelos.
- Osteoporosis.
- Picaduras de medusas.

- Pie de atleta.
- Por una boca sana.
- Psoriasis.
- Rinitis alérgica.
- Sal e hipertensión.
- Tiroides.
- Vitaminas.
- Yodo en el embarazo.



Figura 8a.3: Trípticos informativos



Figura 8a.4: Tríptico formativo sobre colesterol

Durante los últimos dos años se ha conseguido ampliar la oferta de trípticos informativos gracias a la acción de mejora relacionada con las líneas estratégicas C1 (aumento de la satisfacción y fidelidad del cliente) y C3 (realizar acciones con la sociedad).

En esta acción ha participado todo el equipo de atención farmacéutica, que se ha implicado activamente en la elaboración de nuevos trípticos.

## Charlas y conferencias educativas

Una de las formas de integrarnos en el equipo multidisciplinar de la comunidad se consigue mediante la participación activa en la educación sanitaria. Todas las charlas han sido interactivas, potenciando las preguntas de los asistentes e incitando a participar de forma activa en ellas. Las principales charlas que se han llevado a cabo han sido:

- Club Británico en Arroyo de la Miel, Utilización de medicamentos en los resfriados y catarros, 2005.
- Guardería Municipal de Arroyo de la Miel, Pediculosis: prevención y tratamiento, 2006.
- Escuela Infantil Los Peques de Arroyo de la Miel, Pediculosis: prevención y tratamiento, 2006.
- Colegio Público La Paloma de Arroyo de la Miel, Protección Solar, 2006.
- Charla en Farmacia Zarzuelo sobre aspectos generales de la diabetes, 2006.
- Charla en Farmacia Zarzuelo sobre dermatitis atópica en colaboración con Ducray, 2006.
- Charla en Farmacia Zarzuelo sobre lactancia materna y artificial en colaboración con Mead Jonson, 2007.
- Charla en Farmacia Zarzuelo sobre alimentación infantil en colaboración con Nutrition & Santé Ibérica, 2007.
- Charla en Farmacia Zarzuelo sobre lactancia artificial en colaboración con Nutricia, 2008.
- Escuela Infantil Los Peques de Arroyo de la Miel, Pediculosis: prevención y tratamiento, 2009.
- Charla en Farmacia Zarzuelo sobre alimentación infantil en colaboración con Nutricia, 2009.

## Internet

Nuestra página web, [www.farmaciazarzuelo.com](http://www.farmaciazarzuelo.com), también es utilizada como un vehículo de divulgación de educación sanitaria a la población. Todos los trípticos informativos, los trabajos científicos y las apariciones en la prensa están disponibles en nuestra página de internet.



Figura 8a.5: Web de Farmacia Zarzuelo

## Colaboración con la Fundación Cudeca

Nuestra farmacia vive para y por la comunidad que la rodea. Por ello, no somos ajenos a ciertas demandas económicas que nos han realizado diversas organizaciones tales como CUDECA, dado que nos sentimos identificados con su objetivo, por tratar y cuidar a enfermos de cáncer y también por su proximidad. La toma de presión arterial se hace gratuitamente y aquellos pacientes que lo deseen pueden depositar un donativo en la hucha de CUDECA. Los importes recaudados por este sistema han sido:

### Ayuda a CUDECA

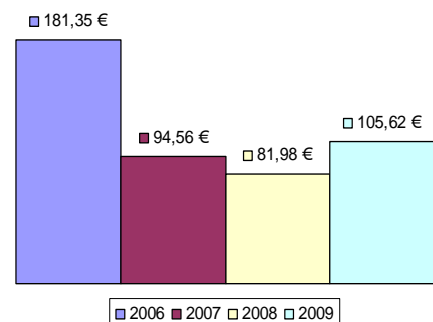


Figura 8a.6: Ayudas a la fundación CUDECA



### Memoria de sostenibilidad

Es de destacar que Farmacia Zarzuelo cuenta con una memoria de sostenibilidad desde el año 2007 verificada por FUINSA (Fundación para la Investigación en Salud) según estándares de la Guía G3 del GRI obteniendo en el proceso la calificación C+. Nos permite estandarizar y verificar el valor añadido que se aporta en temas como la prevención, la información a los pacientes y la protección del Medio Ambiente.

### Impacto Medioambiental

El impacto medioambiental de la oficina de farmacia es pequeño, por las características de su servicio y sus procesos.

Los principios que fundamentan la política ambiental de nuestra Oficina de Farmacia son:

- El cumplimiento de la normativa legal vigente en cada momento.
- La prevención y/o minimización de las repercusiones medioambientales nocivas o negativas.
- La reducción del consumo de recursos energéticos y naturales, tratando en lo posible que dichos consumos sean renovables o regenerables.
- Sensibilizar y formar a los empleados en la aplicación de las mejores prácticas.
- La mejora continua en el comportamiento medioambiental.
- Concienciar a la sociedad de la necesidad de contribuir al reciclado de medicamentos que nos atañen para favorecer la conservación del medio natural.

Nosotros promovemos y contribuimos al reciclaje de materiales consumibles tales como papel, cartón, plásticos, etc., utilizando para ello la recogida selectiva de los mismos y depositándolos posteriormente en los contenedores dispuestos por el Ayuntamiento de la localidad para tal fin. Del mismo modo, somos conscientes además de la necesidad de minimizar el consumo de materiales consumibles, habiendo estimado un consumo de 60 kilos de papel al año, 2-3 cartuchos de tóner de impresora y 10 kilos de plástico al año.

Durante el año 2009 se ha procedido a la sustitución de las bolsas de plástico por las bolsas de papel y de almidón de patata.

Para el reciclado de residuos, cada dos meses una empresa homologada para el reciclaje de material de riesgo biológico recoge entre 8-10 litros de residuos de análisis clínicos, contribuimos al reciclaje de medicamentos, reciclando alrededor de 300 kilos al año, y llevamos las pilas utilizadas a su contenedor específico de reciclaje.

De cara a asegurar un control más exhaustivo de nuestros aspectos ambientales y minimizar los impactos derivados, durante el año 2010 se llevará a cabo la integración de nuestro actual sistema de gestión a las especificaciones de la norma ISO 14001:2004. Esta iniciativa se enmarca en la línea estratégica C3 (realizar acciones con la sociedad).

### SIGRE

La industria farmacéutica, con la colaboración de la distribución y las farmacias, a través de SIGRE, se hace cargo de los envases de medicamentos para reciclar sus materiales, y de los restos de medicamentos para eliminarlos y producir energía. De esta forma, se evita que se tiren a la basura o por el desagüe y contaminen la naturaleza.

Desde nuestra farmacia colaboramos con el programa SIGRE. En nuestro caso, el volumen de medicinas reciclado es cercano al 2,5% de las ventas. La aportación más importante corresponde al cartón de los 85-90 pacientes que tenemos inscritos en el sistema de dosificación personalizada.

### Prevención

La empresa facilita a los trabajadores las herramientas e instrucciones adecuadas para el manejo de los equipos, así como las recomendaciones ergonómicas que eviten la aparición de patologías asociadas a ese tipo de trabajo. Se ha dado formación a los empleados para el desarrollo adecuado de su trabajo referente a prevención de riesgos asociados.

Asimismo, se ha revisado el Plan de prevención existente y se ha sistematizado el uso de la fichas de seguridad de los productos, minimizando tanto los riesgos directos del personal como los riesgos derivados de situaciones de emergencia por un mal uso de los reactivos o por un mal almacenamiento de los mismos.



Tal y como se comenta en el apartado 3e, se ha aportado adecuadamente el servicio anual de Vigilancia de la Salud a nuestros trabajadores, de manera que todo el personal es apto para el desarrollo de sus actividades en la farmacia.

## 8.b Indicadores de rendimiento

### Premios recibidos y reconocimientos:

- VII Premio Andaluz a la Excelencia 2006, Mejores Prácticas de Gestión por la provincia de Málaga.
- Finalista Premio Esteve “Unidos por la Atención al Paciente” 2006, con el trabajo “Abordaje de la osteoporosis en una farmacia comunitaria: detección del riesgo de osteoporosis en mujeres posmenopáusicas y evaluación de la calidad de vida”.

### Colaboración con Medios de Comunicación e Instituciones

#### Artículos

Farmacia Zarzuelo ha participado durante dos años en periódicos locales en la preparación de artículos sobre asuntos sanitarios (colesterol, hipertensión arterial, ácido úrico, ácido fólico en embarazo, etc.) que afectan a la comunidad y consejos farmacéuticos, destacando la colaboración con Vecinos de Benalmádena.

#### Revistas y Congresos del Sector

Uno de los campos que más hemos fomentado en nuestra actividad diaria es la investigación en farmacia comunitaria. Consecuencia de este trabajo hemos sido capaces de publicar diferentes artículos de investigación en revistas sanitarias y presentar comunicaciones en diferentes congresos nacionales. La evolución del número de trabajos científicos publicados es la siguiente:

### Trabajos publicados

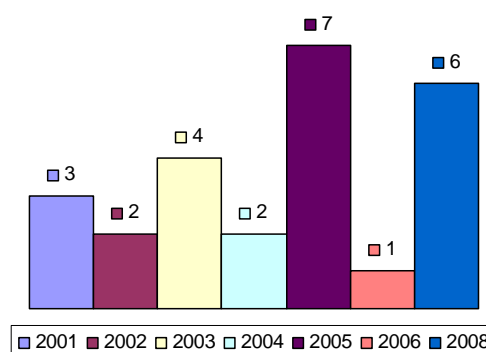


Figura 8b.1: Trabajos publicados entre 2001 y 2008

Los trabajos que han fomentado la excelencia empresarial en el sector farmacéutico han sido:

- Ponencia en el Simpodáder de Badajoz del año 2005 explicando cómo intentamos mejorar los resultados clínicos en nuestra farmacia.
- Comunicación escrita y oral en el Congreso Nacional de Atención Farmacéutica de Valencia 2005 del trabajo “Proyecto de autoevaluación según el modelo EFQM en una farmacia comunitaria”.
- Comunicación escrita en el Simpodáder de Málaga del año 2008 del trabajo “Utilización del modelo EFQM como herramienta de diagnóstico y mejora de la calidad de una farmacia comunitaria”.
- Ponencia en el XV Congreso Nacional Farmacéutico en Cádiz 2006 con el trabajo “Aplicación del Modelo EFQM en la oficina de farmacia”.

### Apariciones en prensa

Nuestro dinamismo queda reflejado en las numerosas apariciones en la prensa del sector farmacéutico y local:

#### Año 2003

- Los inhaladores se usan mal siete de cada 10 veces. Correo Farmacéutico 15/12/2003.
- Antidiabéticos, cardiovasculares y antihipertensivos lideran las interacciones potenciales. Correo Farmacéutico 22/09/2003.
- Un estudio apunta una inadecuada utilización de las guardias. Correo Farmacéutico 23/06/2003.



- Farmacia del mes - El control de la atención farmacéutica. Nuestra Farmacia Actual 2003 nº 7 enero/febrero 01/02/2003.
- La primera farmacia certificada de Málaga. Correo Farmacéutico 26/01/2003.

#### Año 2004

- La dispensación activa sin seguimiento es insuficiente Correo Farmacéutico 03/12/2004.
- Los sistemas de calidad dan más continuidad a la atención farmacéutica. Correo Farmacéutico 12/07/2004.
- El sistema de calidad facilita el reciclaje del farmacéutico. Correo Farmacéutico 05/04/2004.
- Educar sobre el uso adecuado de los colirios es el gran aporte de la atención farmacéutica en glaucomatosos. Correo Farmacéutico 22/03/2004.

#### Año 2005

- El modelo EFQM de excelencia también es aplicable a farmacias. Correo Farmacéutico semana 31 octubre 6 noviembre 2005.
- Las farmacias saben curarse en salud SUR 04/09/2005.
- La atención farmacéutica no cala en la gente que pide antibióticos sin receta. Correo Farmacéutico semana 6-12 junio 2005.
- De primera mano. Damián Barris. El proyecto que tenemos a corto plazo es la aplicación del modelo EFQM de Excelencia Empresarial. Farmacia Profesional 2005; 19(1).
- No podremos mejorar si no medimos los resultados de lo que hacemos. La herramienta EFQM ayuda a implantar los procesos de calidad. SIMPODÁDER 2005 Correo Farmacéutico, semana 16-22 mayo 2005.

#### Año 2006

- La farmacia Zarzuelo recibe el Premio Andaluz a la Excelencia a las mejores prácticas de gestión. Diario Sur Sección Expectativas 15/10/2006.
- Una botica detecta un 11% de osteoporosis en 100 pacientes. Correo Farmacéutico semana 4-10 septiembre 2006.
- La farmacia Zarzuelo de Málaga, primera de España en obtener el Sello de Calidad Europea. HEFAME al día nº 251 marzo-abril 2006.
- En todos los servicios prestados medimos sus resultados para proponer posteriores mejoras. Innova Almirall nº12 junio 2006.
- La atención farmacéutica puede ser rentable. Correo Farmacéutico semana 29/05 al 04/06 2006.
- El cliente misterioso llega a las farmacias para evaluar su calidad Correo Farmacéutico 20/03/2006.
- Primera farmacia en España con el modelo EFQM. Correo Farmacéutico semana 16/22 enero 2006.
- Una farmacia malagueña recibe el Premio Andaluz a la Excelencia en la modalidad de Mejores Prácticas de Gestión El Global, 16 al 22 de octubre de 2006.

#### Año 2007

- La Junta de Andalucía acredita formación de la Farmacia Zarzuelo. Correo Farmacéutico junio 2007.
- Farmacia Zarzuelo Finalista del II Premio Esteve con el trabajo Abordaje de la osteoporosis en una farmacia comunitaria 19/03/2007.

#### Año 2008

- La Farmacia Zarzuelo ha renovado su sello Compromiso hacia la Excelencia El Correo Farmacéutico 16-22 junio de 2008.
- La farmacia que viene: Farmacia Zarzuelo. El Farmacéutico Mayo 2008.

## 9.-RESULTADOS CLAVE

Farmacia Zarzuelo dispone de un cuadro de mando estratégico, que abarca tanto los resultados económicos y financieros como los obtenidos en los pacientes, resultantes de nuestra actividad asistencial.

Los servicios de atención farmacéutica hacen referencia a las actividades del ámbito de la clínica, es decir, orientadas a la asistencia del sujeto en el manejo de los medicamentos antes que al medicamento en sí. Entre estas actividades, el seguimiento farmacoterapéutico presenta el mayor nivel de efectividad en la obtención de los mejores resultados en salud posibles cuando se utilizan medicamentos. Los farmacéuticos podemos facilitar la obtención de resultados terapéuticos adecuados y evitar, en gran medida, la aparición de problemas relacionados con los medicamentos (PRM) y de resultados negativos asociados a los medicamentos (RNM) mediante la práctica de la atención farmacéutica. Consiste en:

- Dispensación, que supone una actitud activa del farmacéutico en la provisión de medicamentos.
- Indicación farmacéutica, que implica la ayuda al paciente en la correcta toma de decisiones para el autocuidado de su salud.
- Seguimiento farmacoterapéutico, que se basa en una mayor implicación del farmacéutico con la monitorización y registro sistemático de la terapia que recibe el paciente.

Mediante el seguimiento farmacoterapéutico de nuestros pacientes conseguimos la detección de problemas relacionados con los medicamentos (PRM), para la prevención y resolución de resultados negativos asociados a la medicación (RNM). Esta actividad profesional nos conduce a nuestro objetivo clínico, ya que el resultado final que medimos clínicamente de nuestro proceso de atención al paciente es el PRM/RNM. Ahora bien, esta actividad es la vía que nos diferencia y distingue como farmacia; fidelizamos clientes y aseguramos nuestro crecimiento y rentabilidad económica gracias a nuestro proceso de atención al paciente.

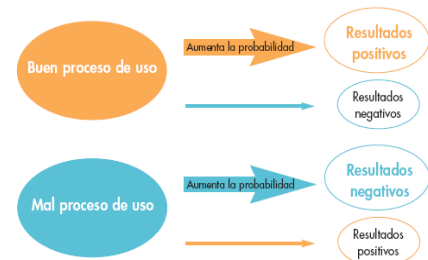


Figura 9.1: Relación entre proceso de uso de los medicamentos y resultados negativos asociados a la medicación.



Figura 9.2: Resultados del uso de los medicamentos

### 9.a Resultados clave del Rendimiento de la Organización

En primer lugar se expone la evolución de los principales resultados económicos. Los objetivos son establecidos por la Dirección al principio de cada periodo en función de la situación de la farmacia y de las perspectivas económicas del sector.

**Ventas al Sistema Andaluz de Salud (SAS)**, para Farmacia Zarzuelo constituye un resultado importante, puesto que una gran parte de pacientes receptores de nuestros servicios de atención farmacéutica son usuarios del SAS. La gráfica muestra el incremento de ventas interanual al SAS de nuestra farmacia y se compara con la evolución del gasto farmacéutico del SAS en Andalucía. En los tres últimos periodos hemos obtenido un incremento mayor que el experimentado por el SAS.

VENTAS SAS FARMACIA ZARZUELO

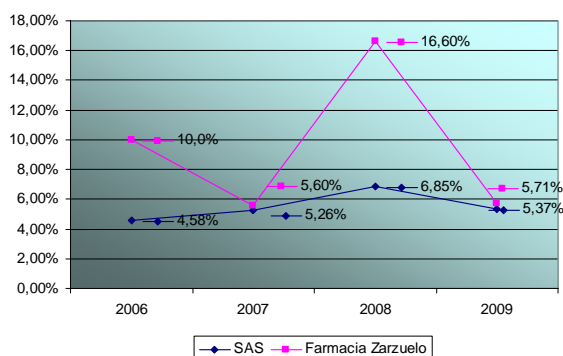
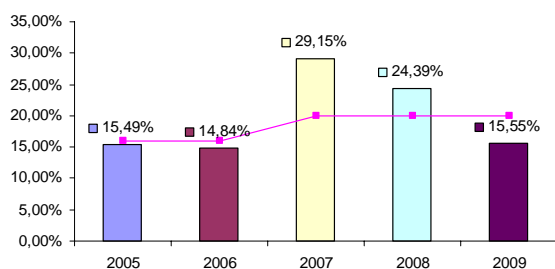


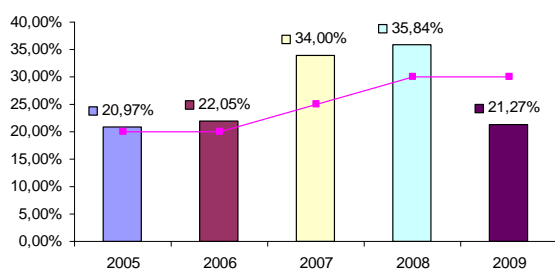
Figura 9a.1: Ventas de la farmacia

Otros resultados económicos integrados en nuestro cuadro de mando integral son:

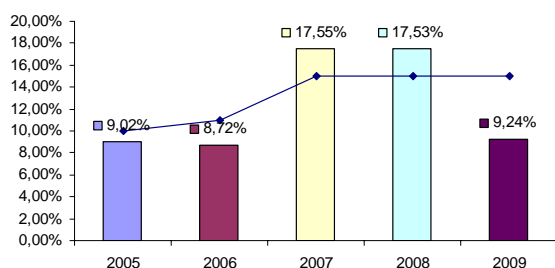
Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



Margen sobre ventas



Margen comercial

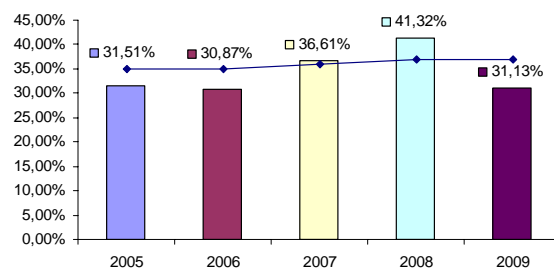


Figura 9a.2: Datos financieros de la farmacia

En el informe anual de oficinas de farmacia 2009 elaborado por ASPIME (disponible en [www.aspime.es](http://www.aspime.es)) aparecen datos que nos han permitido compararnos con las medias del sector. Los datos manejados en el informe han sido extraídos de información contable y declaraciones fiscales de 767 oficinas de farmacia. En la siguiente figura se muestra la evolución del margen bruto sobre las ventas de farmacias españolas con una facturación similar a la nuestra en comparación con la experimentada por la Farmacia Zarzuelo (el año 2008 no está todavía disponible en el informe de Aspime).

Margen bruto sobre ventas - Comparativa

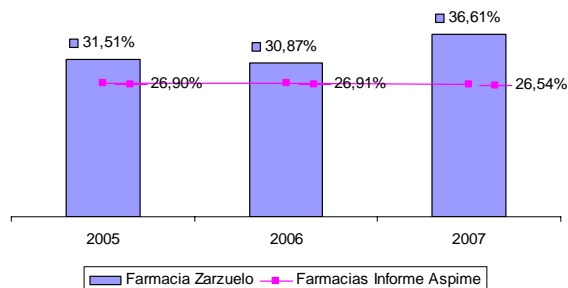


Figura 9a. 3: Comparativa del margen bruto sobre ventas con farmacias del sector

Unos resultados clave muy vinculados con la evolución de nuestra actividad son el número de **recetas dispensadas al SAS** por año y el **número de operaciones** anuales. En la siguiente gráfica se muestra el crecimiento interanual del número de recetas de nuestra farmacia en comparación con el crecimiento interanual del SAS. Nuestro incremento en el número de recetas siempre se ha situado por encima del experimentado por el SAS, hecho que coincide con el objetivo planificado.



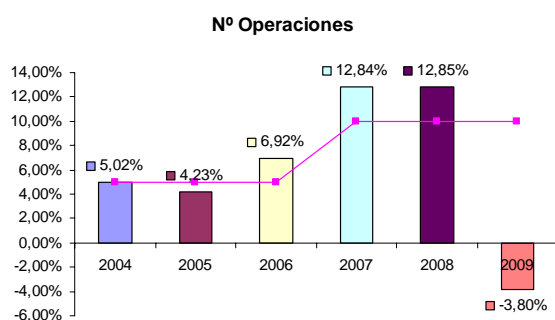
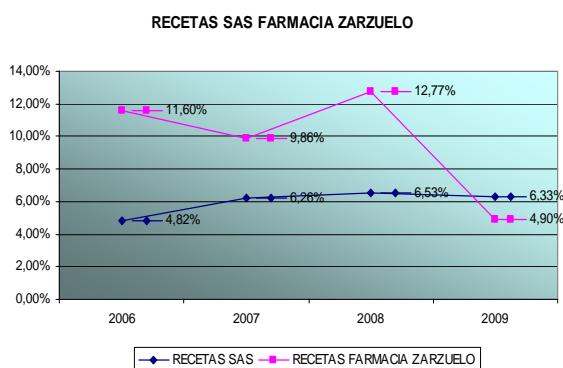


Figura 9a.4: Recetas dispensadas por SAS y número de operaciones

Como se puede observar en la gráfica anterior el crecimiento anual del número de operaciones ha seguido una tendencia positiva hasta el año 2008. En este último año se ha producido un descenso brusco en este indicador, causado por la eliminación de los servicios de guardia de los domingos, decisión tomada para facilitar a los profesionales farmacéuticos un mejor horario, sin domingos de guardia. En la gráfica se representa el crecimiento interanual del número de operaciones experimentado por la farmacia, cuyo objetivo hasta 2006 se estableció en un 5% para ser incrementado posteriormente a un 10%. En la actualidad se espera que las acciones llevadas a cabo en relación a la mejora de los servicios asistenciales desemboquen a medio plazo en una mejora de estos índices (siempre que no existan otros factores externos que afecten a estos valores).

### 9.b Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

A continuación se muestran los indicadores no económicos claves utilizados como predictores del desarrollo de los procesos de atención a los pacientes.

El número de faltas de un medicamento o producto por error informático (consta en el ordenador pero no hay en la farmacia) es un indicador que se obtiene del cociente entre el número de faltas por error informático y el número de operaciones del periodo considerado (medición trimestral). Se ha dividido entre las faltas tipo 1 y las faltas tipo 2. Estas últimas son aquellas en las que además el cliente no acepta que se le encargue el medicamento o producto solicitado, por lo que supone una pérdida económica.

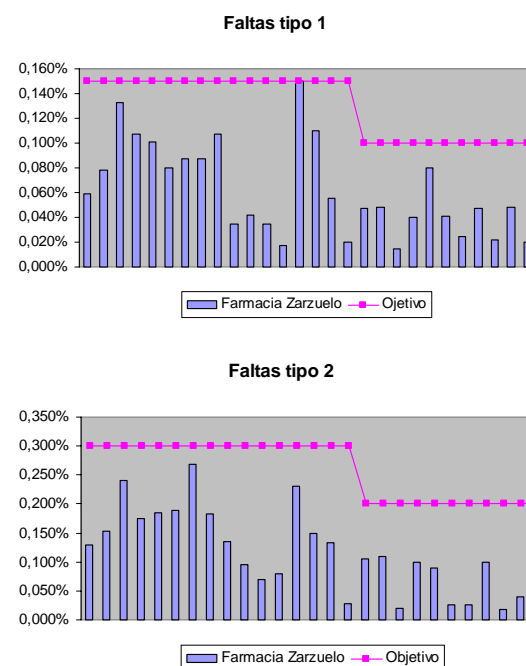


Figura 9b.1: Índices de falta de medicamentos. Valores trimestrales desde Junio de 2002 hasta octubre de 2009.

Los resultados obtenidos en este tipo de faltas han ido mejorando y nos ha permitido ser más exigentes con los objetivos a alcanzar, que se establecen anualmente en la revisión por la dirección. El objetivo de las faltas tipo 1 ha pasado de 0,15% a 0,05%, mientras que el de tipo 2 de 0,3% a 0,2%.

Un indicador relevante de nuestro sistema es el número de errores de dispensación, cuyo resultado se obtiene del cociente entre el número de errores y el número de prescripciones totales dispensadas en dicho periodo. Aunque en 2003 tiene un aumento considerable, la causa que lo provocó fue solucionada, por lo que desde 2004 a la actualidad muestra una tendencia positiva, situándose desde entonces por debajo del objetivo de 0,12%. Una situación ideal sería disponer de una base de datos de otras farmacias, certificadas con sistemas de calidad, que permitiera establecer comparativas de la evolución de este indicador y otros relacionados con nuestra actividad asistencial.

Se espera que, de cara al futuro, la Agencia de Calidad de la Junta de Andalucía, por medio de la Acreditación de la Calidad, se conforme una vía de comunicación como marco comparativo de este tipo de información.

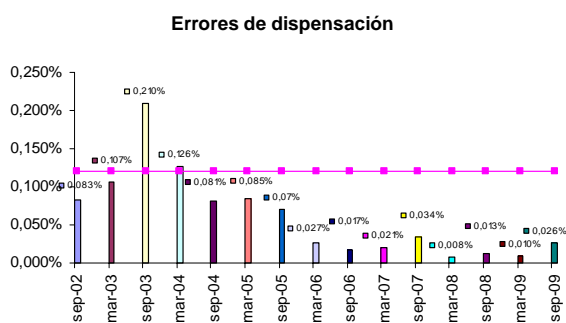


Figura 9b.2: Índice de errores de dispensación

Entre los indicadores relacionados con las actividades de atención farmacéutica destacan:

- **Número de pacientes incluidos en el sistema personalizado de dosificación de medicamentos.** En la gráfica se recoge la medición sistemática del número total de pacientes que reciben este servicio de dosificación personalizada en el intervalo de 6 meses. La tendencia es positiva, gracias a la elevada implicación del equipo. Siempre hemos cumplido nuestros objetivos, pero es necesario tener en cuenta que al tiempo que se producen altas se producen bajas, no por mal servicio sino por cambio de residencia o finalización de tratamiento. Se han dado siempre saldos positivos en el flujo de entrada/salida del sistema de dosificación.

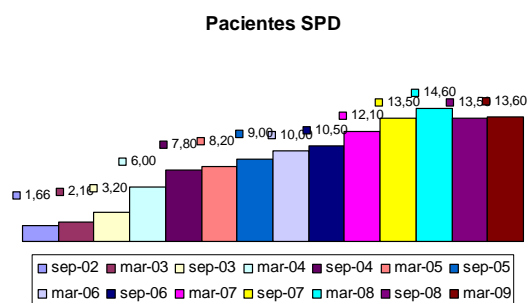


Figura 9b.3: Pacientes en SPD

- **Número de pacientes que aceptan el servicio de seguimiento farmacoterapéutico.** El método de medición empleado aquí es tan simple como dividir el número de pacientes captados para el servicio de seguimiento farmacoterapéutico por el número de meses del periodo considerado (6 meses). Hasta el año 2005 solo había un miembro del equipo dedicado a esta labor, por lo que no era fácil llegar al objetivo de 2 pacientes / mes. A partir de ese momento se formó a más personal para que fuera capaz de hacer estas labores, con lo que se pasó a alcanzar 5 pacientes / mes. Tras esta medida, y como se aprecia en la gráfica, los resultados son muy fluctuantes, en función de la disponibilidad de nuevas tecnologías, nuevos medicamentos, etc., que nos permiten ofrecer este servicio más asiduamente.

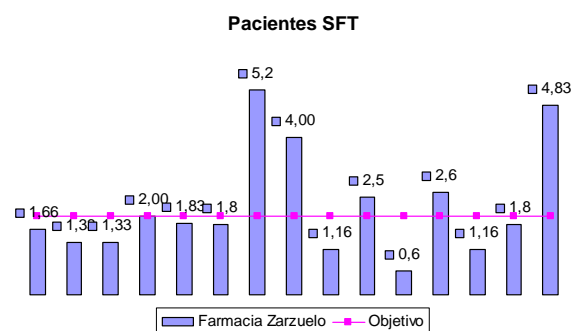


Figura 9b.4: Pacientes en SFT. Valores trimestrales desde septiembre de 2002 a septiembre de 2009

- **Número de Problemas Relacionados con Medicamentos (PRM) detectados en los pacientes de seguimiento farmacoterapéutico.** El valor de este indicador se obtiene con el cociente entre el número de PRM detectados en el periodo considerado (6 meses) y el número de pacientes en seguimiento, reflejado en porcentaje. Desde el año 2006 se ha aumentado el número de PRM detectados entre los pacientes que reciben el servicio de seguimiento farmacoterapéutico. La posible causa reside en que los farmacéuticos del equipo una vez ofrecido el servicio se vuelcan con gran profesionalidad en el estudio de los medicamentos de los pacientes.

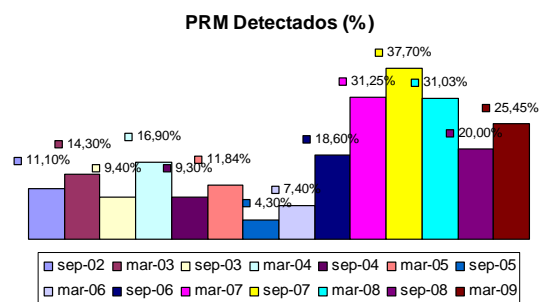


Figura 9b.5: Índice de Problemas relacionados con medicamentos.

- Porcentaje de resolución de los PRM detectados en los pacientes de seguimiento farmacoterapéutico.** El objetivo perseguido es situarnos por encima del 80%, pero depende en gran medida de que los pacientes cumplan con las instrucciones facilitadas.

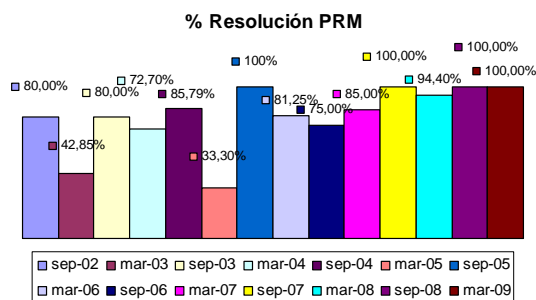


Figura 9b.6: Tasa de resolución de Problemas relacionados con medicamentos.

- Número de sospechas de reacciones adversas a medicamentos notificadas al Centro Andaluz de Farmacovigilancia.** Nuestro objetivo se encuentra en notificar una reacción adversa por mes.

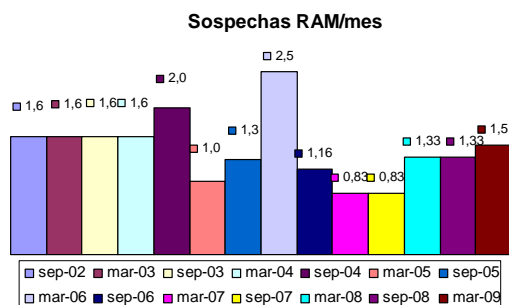


Figura 9b.7: Tasa de sospechas de Relaciones adversas a medicamentos

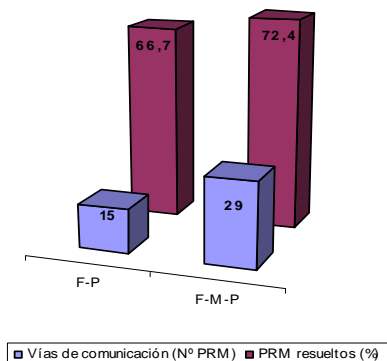
Existen datos que confirman los buenos resultados que cosechamos frente al resto de farmacias. Durante el año 2001, primero disponible, el Centro Andaluz de Farmacovigilancia recibió un total de 893 notificaciones. Nuestra farmacia efectuó 23 notificaciones, lo que supone un 2,6% de representatividad de nuestra farmacia con el resto de farmacias y médicos de Andalucía. En el año 2005, el Centro Andaluz de Farmacovigilancia recibió 721 notificaciones mediante tarjeta amarilla, de las cuales nuestra farmacia efectuó 14 (1,9%). Teniendo en cuenta que 101 son de farmacéuticos extrahospitalarios, nuestro porcentaje asciende a un 13,9%.

En el año 2006 el Centro Andaluz de Farmacovigilancia recibió 1126 notificaciones de profesionales sanitarios mediante “Tarjeta Amarilla”. Nuestra farmacia efectuó 22 notificaciones, lo que supone un 1,95% de representatividad de nuestra farmacia con el resto de profesionales sanitarios de Andalucía. 205 notificaciones proceden del colectivo de farmacéuticos extrahospitalarios, por lo que nuestro porcentaje asciende a un 10,7%. En el año 2008 el Centro Andaluz de Farmacovigilancia recibió 1575 notificaciones de sospechas de reacciones adversas a medicamentos. Nosotros realizamos 16 notificaciones, lo que representa un 1,01%. Un total de 94 notificaciones procedieron de farmacéuticos extrahospitalarios, lo que supone que nuestras notificaciones representan un 17%.

Año	Número de notificaciones Farmacia Zarzuelo	Porcentaje respecto al total de notificadores en Andalucía	Porcentaje respecto al total de farmacéuticos notificadores en Andalucía
2001	23	2,6%	-
2005	14	1,9%	13,9%
2006	22	1,95%	10,7%
2008	16	1,01%	17%
2009	19	1,10%	22,6%

Finalmente se expone la evolución y comparación de los resultados obtenidos en el servicio de seguimiento farmacoterapéutico en cuatro periodos diferentes. En las siguientes gráficas se muestran los resultados de la comunicación con el médico y con el paciente en la resolución de los PRM.

PRM general 1er periodo (oct 00 - abril 02)



PRM general 4º periodo (ene 09 dic 09)

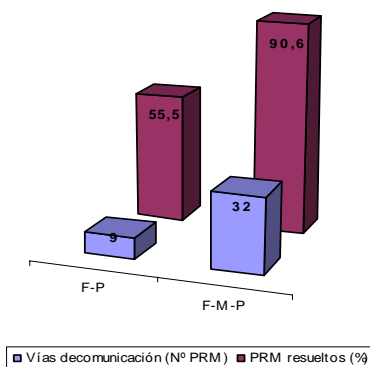
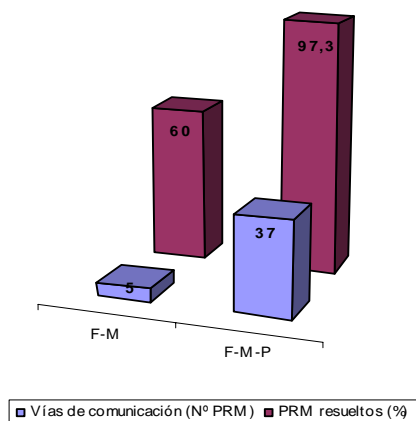
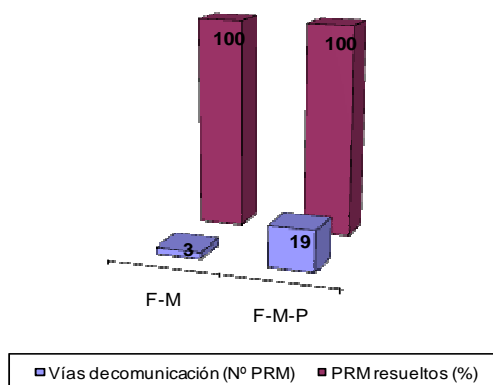


Figura 9b.8: Distribución de las vías de comunicación utilizadas (F-P: Farmacéutico-Paciente); F-M-P (Farmacéutico-Médico-Paciente) y porcentaje de resueltos en tres periodos.

PRM general 2º periodo (sep 06-dic 07)



PRM general 3er periodo (ene 08 dic 08)



Nos parece importante destacar varios hechos. El indicador definido como número de PRM detectados por farmacéutico ha pasado de 44 PRM/farmacéutico a 10,25 PRM/farmacéutico. Aunque se ha aumentado el número de farmacéuticos desarrollando el servicio de seguimiento farmacoterapéutico no se ha conseguido aumentar el número de PRM detectados respecto a periodos anteriores. Por ello, se continuarán planificando acciones para proporcionar oportunidades de mejora de este servicio. Un ejemplo de acción dirigida hacia este objetivo es el plan de mejora de la dispensación, profundizando en el conocimiento de los profesionales para brindar mayores oportunidades de detección de PRM/RNM. En un futuro se ha de rentabilizar el esfuerzo formativo que supone el aumento del número de farmacéuticos con capacidad para realizar seguimiento farmacoterapéutico, en número de historias farmacoterapéuticas abiertas y PRM detectados.

Nº PRM/Farmacéutico

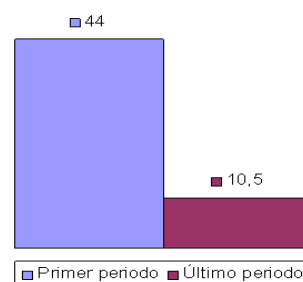


Figura 9b.9: Evolución de nº PRM/Farmacéutico



Tipos de PRM (%)	Periodo oct 00 -abril 02	Periodo sept 06 - dic 07	Periodo ene 08 - dic 08
Problema de salud no tratado	22,7	45,2	22,7
Efecto de medicamento innecesario	9,1	7,1	4,5
Inefectividad no cuantitativa	9,1	11,9	-
Inefectividad cuantitativa	25,0	23,8	27,3
Inseguridad no cuantitativa	25,0	7,1	22,7
Inseguridad cuantitativa	9,1	4,8	22,7

Figura 9b.10: Porcentaje de detección de PRM/RNM

En la tabla anterior se muestran los tipos de PRM detectados en tres de los periodos de medición que se muestran en las gráficas de la figura 9b.8.

ANEXO I. CERTIFICADO DE CALIDAD CONFORME UNE-EN-ISO 9001.2008

# Certificado del Sistema de Gestión de la Calidad



**ER-1674/2002**

AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación, certifica que la organización

## FARMACIA ZARZUELO

dispone de un sistema de gestión de la calidad conforme con la Norma UNE-EN ISO 9001:2008

para las actividades: La dispensación farmacéutica de medicamentos.  
La venta de productos de parafarmacia.  
La elaboración de fórmulas magistrales y preparados oficinales.  
La atención farmacéutica (consulta farmacéutica, seguimiento de la farmacoterapia e intervención farmacéutica).  
Determinación de indicadores biológicos.  
Preparación de sistemas personalizados de dosificación de medicamentos.

que se realizan en: CIUDAD DE MELILLA, 20-21. 29630 - BENALMADENA (MALAGA)

Fecha de emisión: 2002-12-19  
Fecha de renovación: 2008-12-19  
Fecha de modificación: 2010-01-07  
Fecha de expiración: 2011-12-19



**AENOR** Asociación Española de  
Normalización y Certificación  
El Director General de AENOR

**AENOR**

Asociación Española de  
Normalización y Certificación

Génova, 6. 28004 Madrid, España  
Tel. 902 102 201 - [www.aenor.es](http://www.aenor.es)

Entidad acreditada por ENAC con nº 01/C-SC003



AENOR es miembro de la RED IQNet (Red Internacional de Certificación)

## ANEXO II: CERTIFICACIÓN DE CALIDAD DE LA AGENCIA DE CALIDAD SANITARIA DE ANDALUCÍA



Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía  
CONSEJERÍA DE SALUD

Resolución nº: **030/2010**



### RESOLUCIÓN DE COMITÉ DE CERTIFICACIÓN

**ANTECEDENTES**

La Oficina de Farmacia de la titular M<sup>a</sup> Carmen Rodríguez Zarzuelo (proyecto 2009/215) ha realizado el proceso de certificación según lo previsto en el Programa de Acreditación de Oficinas de Farmacia, tomando como referencia el Manual de Estándares ME 10 1\_01.

**POR TANTO:**

A la vista de la información presentada, el Comité de Certificación de la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía en uso de sus facultades y atribuciones conferidas

**RESUELVE**

Conceder la **certificación en calidad a la Oficina de Farmacia de la titular M<sup>a</sup> Carmen Rodríguez Zarzuelo (proyecto 2009/215)**, según lo dispuesto en la Resolución de 24 de julio de 2003 de la Dirección General de Organización, Procesos y Formación en la que se establece el sistema de acreditación de la calidad de los centros y unidades sanitarias.

Asimismo, le comunicamos que teniendo en cuenta el resultado de esta evaluación y los plazos establecidos en el procedimiento de certificación, el Comité de Certificación acuerda realizar la próxima visita de seguimiento en el mes de **Marzo de 2012**.

Y para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente resolución en Sevilla, a 4 de Mayo de 2010.

Atentamente,

  
D. Diego Muñoz García  
Presidente del Comité de Certificación