

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA EN FARMACIAS COMUNITARIAS DE LA REGIÓN
SUROCCIDENTE DE GUATEMALA
TESIS DE GRADO

JOSUE ELIAS ORTIZ OROZCO
CARNET 930127-25

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA EN FARMACIAS COMUNITARIAS DE LA REGIÓN
SUROCCIDENTE DE GUATEMALA
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR
JOSUE ELIAS ORTIZ OROZCO

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. CARLOS ANTONIO YAX

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MANOLO VIDALY DIAZ SOLIS
MGTR. RAÚL ESTUARDO PÉREZ GODINEZ
LIC. NANCY IRENE MENÉNDEZ YOTZ DE SILIEZAR

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTORA ACADÉMICA: MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN

SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN
UNIVERSITARIA: MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 26 de julio de 2016.

Dirección Académica,
Universidad Rafael Landívar,
Campus Quetzaltenango,
Ciudad.

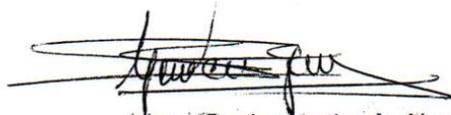
Respetable Licenciado:

En atención a la Notificación Reg. 145-2016 de fecha 05 de febrero de 2016 en el cual se me nombra como Asesor del trabajo de Tesis Titulado: "Planificación Administrativa en Farmacias Comunitarias de la Región Suroccidente de Guatemala" elaborado por el estudiante: "Josué Elías Ortiz Orozco", con carné No. 93012725 de la Licenciatura en Administración de Empresas, me permito manifestarle lo siguiente:

- a) El trabajo de Tesis fue elaborado y concluido siguiendo los lineamientos académicos y científicos que requiere la Universidad Rafael Landívar.
- b) Se alcanzaron los objetivos planteados en el Diseño de Investigación.

Por lo anteriormente expuesto, extiendo la presente Carta de Aprobación de tesis II para que sea nombrada la Terna Revisora que corresponda, previo a la defensa del mismo.

Sin otro particular, me suscribo. Atentamente.



Msc. Carlos Antonio Yax.
Asesor de Tesis.



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JOSUE ELIAS ORTIZ OROZCO, Carnet 930127-25 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 0169-2017 de fecha 3 de abril de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA EN FARMACIAS COMUNITARIAS DE LA REGIÓN SUROCCIDENTE DE GUATEMALA

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 12 días del mes de mayo del año 2017.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimiento

- Dios:** Por acompañarme en todo momento de mi vida guiándome y dándome sabiduría necesaria para lograr este objetivo.
- A mi Madre:** Por guiarme, apoyarme, estar conmigo en los momentos más difíciles de mi vida y creer en mis sueños.
- A mi Hijo:** Por ser mi motivación a que los sueños y objetivos se pueden lograr no importando las circunstancias de la vida.
- A mi Asesor:** Por transmitirme sus conocimientos, apoyarme y brindarme su amistad.
- A la Terna Evaluadora:** Por los consejos brindados, por la retroalimentación para mi crecimiento personal y profesional.

Dedicatoria

A Dios mi Padre Celestial: Por darme la vida, por guiarme por el camino y no soltar mi mano para alcanzar las metas y llenarme de su amor.

A mi Madre Braulia Orozco: Por ser un ejemplo de lucha, por sus consejos y recordarme que los sueños se logran no importando las circunstancias.

A mi Hijo Heber Ortiz: Por ser el motor de mis sueños y mi motivación para seguir luchando por los objetivos establecidos.

A Licda.

Mirna Yubicsa Morales: Por apoyarme, por creer en mis sueños y por estar conmigo en los momentos tristes y alegres de este proceso.

A Lic. Carlos Antonio Yax: Por sus conocimientos, consejos y apoyo moral durante este proceso.

A mis Amigos: Por su amistad y apoyo durante este proceso.

Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
I. MARCO DE REFERENCIA	2
1.1 Marco contextual.....	2
1.2 Marco teórico	6
1.2.1 Planificación administrativa.....	6
1.2.2 Farmacia comunitaria	58
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	66
2.1 Objetivos.....	66
2.1.1 Objetivo general.....	66
2.1.2 Objetivos específicos.....	67
2.2 Variables e indicadores.....	67
2.2.1 Definición conceptual.....	67
2.2.2 Definición operacional.....	68
2.3 Alcances y limitaciones.....	68
2.3.1 Alcances	68
2.3.2 Limitaciones.....	68
2.4 Aporte	69
III. MÉTODO	70
3.1 Sujetos.....	70
3.2 Población y muestra	70
3.3 Instrumento.....	71
3.4 Procedimiento.....	71
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	73

V.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	100
VI.	CONCLUSIONES	111
VII.	RECOMENDACIONES.....	112
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
IX.	ANEXOS.....	116
	Anexo I. Propuesta	116
	Anexo II. Boleta de opinión	148
	Anexo III. Operacionalización	154
	Anexo IV. Constancia de farmacias.....	155

Resumen

En el presente tema de investigación “Planificación administrativa en farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala” se hizo un estudio de diseño descriptivo, cuyo objetivo general fue determinar cómo es la planificación administrativa en las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala.

Asecsa (Asociación de servicios comunitarios de salud) es una organización no gubernamental establecida en Guatemala en varias regiones. Para esta investigación se tomó en cuenta Asecsa región occidente (ver anexo V. constancia de farmacias).

Para la realización de esta investigación se tomó una población de 36 directivos como representantes de las farmacias comunitarias, personas a quienes se les proporcionó la boleta de opinión.

De acuerdo a los resultados de la investigación se concluyó que la “Planificación administrativa en las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala” es conocida por el total de la población sujeto en esta investigación pero en forma empírica, confirmando que existe debilidad en el conocimiento de este tema.

Promover una planificación administrativa en las farmacias comunitarias para lograr los objetivos y metas. En base a lo anterior se propuso a los directivos de las farmacias comunitarias una “Guía de Capacitación para la elaboración de la planificación administrativa de las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala” para promover la planificación administrativa, su estructura, sus elementos, principios, beneficios, etapas, ventajas y desventajas, misiones, estrategias, políticas, programas, procedimientos y toma de decisiones, así como las herramientas de la planificación administrativa.

INTRODUCCIÓN

La planificación administrativa es esencial en las farmacias comunitarias, porque a través de ella los esfuerzos se enfocan a lograr metas y objetivos. Es necesario que existan lineamientos y procedimientos definidos para lograr objetivos y metas en toda organización, incluyendo Asecsa (Asociación de servicios comunitarios de Salud).

El fracaso en toda organización comercial o de servicio y su cierre definitivo se debe en gran parte a la falta de la planificación administrativa, tema que es muy importante desde el momento de iniciar una empresa. El empresario se hace una y varias preguntas del motivo del cierre de muchas empresas, pero los investigadores expertos en este tema determinan que el motivo más importante es por la falta de la planificación administrativa. En toda empresa es importante dos temas: Visión y Misión; a) Visión: detalla cómo será una organización en el futuro es decir la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, b) Misión: es la verdadera razón de la existencia de una organización o empresa para lograr los objetivos, ya que en ella se identifica la función o tarea básica de toda empresa para cumplir la finalidad de ofrecer un producto o servicio a la sociedad.

En la presente investigación descriptiva se define que la planificación administrativa es importante para que toda organización tenga éxito, planificación administrativa que incluya: propósitos o misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. En esta investigación se cuenta con información concreta sobre planificación administrativa, su estructura que incluye: elementos, principios, beneficios importancia, etapas, pasos, ventajas, desventajas, causas del fracaso, control y las herramientas de la planificación administrativa tales como: benchmarking, líneas de espera, plan de contingencia, método red PERT, teoría de la probabilidad, plan operativo anual (POA), diagrama de flujo, análisis FODA, punto de equilibrio, diagrama de Gantt, manuales administrativos, proceso de toma de decisiones y control de la planificación administrativa.

I. MARCOS DE REFERENCIA

1.1 Marco contextual

La región occidente de Guatemala, está integrada por 7 departamentos siendo ellas Quetzaltenango, Retalhuleu, San Marcos, Suchitepéquez, Sololá, Totonicapán y Huehuetenango, cuya extensión total de todas ellas es de 21,585 kms. Cuadrados, esta región fue creada en base a lo que determinó el Instituto nacional de estadística (INE) con fecha 7 de abril de 1938, equivalente al 11% del total del territorio nacional.

La región occidente según su fisiografía representa: llanura costera del pacifico, pendiente volcánica reciente y las tierras altas volcánicas con un rango de elevación que oscilan entre los 200 y 2,800 msnm, y hasta los 4000 msnm, en los volcanes Tacaná y Tajumulco, las temperaturas oscilan entre 10 y 28 grados centígrados y la precipitación promedio es de 900 mm a 4,500 mm anuales.

El acceso hacia la región suroccidente está conformada por carreteras asfaltadas con las siguientes distancias aproximadas desde la ciudad de Guatemala a: Sololá 125 kms, Totonicapán 206 kms, Quetzaltenango 206 kms, San Marcos 253 kms, Suchitepéquez 160 kms, Retalhuleu 186 kms, Huehuetenango 286 km.)

[Http://www.infomipyme.com /Docs /GT /Offline /técnicos/ong.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/técnicos/ong.htm)(2014) comenta que ONG es una organización plenamente establecida de carácter privado y sin fines de lucro que persiguen el mejoramiento de las capacidades humanas y la transformación de las condiciones y relaciones en que se desenvuelve la población en situación de pobreza y/o exclusión. Sus campos de acción son diversos, tales como las necesidades, intereses y agendas vigentes del desarrollo humano y la vigencia de los derechos económicos, políticos, sociales y culturales en el contexto Guatemalteco.

Aseca (Asociación de servicios comunitarios de salud) es una organización no gubernamental establecida en varias regiones de Guatemala integrada que promueve

la salud integral, como equidad de género y pertinencia cultural en poblaciones excluidas a través de procesos de formación, capacitación, acompañamiento, asesoría e incidencia por el derecho a la salud y la vida. Para esta investigación se tomó en cuenta específicamente las farmacias de Asecsa en la región occidente de Guatemala (ver anexo IV.).

En 1,978 fue fundada Asecsa (Asociación de servicios comunitarios de salud) es una organización que se conforma con una red de 57 programas y organizaciones comunitarias de salud entre clínicas y farmacias comunitarias, asociaciones de promotoras, comadronas, cooperativas, terapeutas tradicionales, diócesis y pastorales de salud. El trabajo de Asecsa (Asociación de servicios comunitarios de salud) impacta especialmente en la población rural-indígena y ladina pobre con pocas posibilidades de acceso a los servicios estatales o privados de salud cuya oficina regional se encuentra en San Cristóbal Totonicapán, proporcionando únicamente financiamiento para la apertura de farmacias después de un diagnóstico en las comunidades tomando en cuenta nivel de pobreza y extrema pobreza.

El financiamiento que proporciona Asecsa (Asociación de servicios comunitarios de salud) es estrictamente para la apertura de farmacias en la que se beneficia a familias de escasos recursos tomando en cuenta el principio que no se lucra con la salud.

La planificación administrativa es muy importante y su aplicación ha sido relevante en investigaciones anteriores, como se detalla a continuación:

Schroder (2009) en el folleto “Planificación administrativa ¿y por qué?”; menciona que el concepto proviene del campo militar; los planes siempre se hacían necesarias cuando había que conducir grandes contingentes humanos y para lo cual se requería una orientación. En el pasado el caso se daba cuando tenían que librarse guerras. La planificación administrativa ha significado analizar y formular de manera previsor y sistemática: comportamientos, objetivos y alternativas de acción, seleccionarlos de una manera óptima y fijar instrucciones para su realización racional. Es obvio que el arte de planificar es tan antiguo que se haya desarrollado en diferentes métodos, considerados

óptimos según los diversos objetivos. La planificación administrativa ha sido tan diversa que aferrarse a un método omnipotente sería un error. Los métodos, los objetivos perseguidos y las tareas a cumplir han diferido a lo largo de los años, los procesos de planificación administrativa y la comunicación han variado dependiendo de la magnitud de determinada organización.

Paz (2013) en su tesis “Planificación administrativa para el desarrollo organizacional en las empresas farmacéuticas” menciona que el objetivo fue definir la importancia de la planificación administrativa en la empresa farmacéutica comercial y la influencia de toda la organización para cumplir con la misión, la visión, el impulso de un desarrollo organizacional que promueva la capacitación para que las personas asuman mayores responsabilidades en la organización. Dentro de los objetivos de esta investigación descriptiva se analizó la relación que existe entre la planificación administrativa en la toma de decisiones empresariales. Se llegó a la conclusión que algunas empresas no tienen una misión y otras confunden esta con una frase comercial, por lo que se recomienda contar con una filosofía que involucre el sentir de la empresa. En esta investigación se solicitó el apoyo de las empresas farmacéuticas comerciales que están alrededor del mercado de la localidad, al final de los resultados reflejaron la necesidad de impulsar una capacitación en estas empresas mediante la asignación de recursos para realizar una capacitación.

Tellez, (2014) en la revista “Planificación administrativa en defensa y seguridad” comenta que en las estrategias del ministerio de la defensa nacional siempre han recibido objetivos del organismo ejecutivo en la forma del plan de gobierno, pactos, ejes y estrategias. De ella se ha derivado el concepto estratégico para el empleo del factor militar en apoyo a la seguridad nacional, seguridad pública y seguridad ciudadana. Se ha establecido dos objetivos para el ejército: La estructuración del sistema de defensa y el establecimiento de un sistema de gestión y planificación de la defensa que permita al ejército de Guatemala, ser más eficiente en la administración de sus recursos. El primer objetivo posibilita el empleo del sistema contra una amenaza multidimensional y en caso de fenómenos naturales; mientras el segundo permite al ejército de Guatemala

pasar de la recuperación de capacidades a la modernización institucional. Como resultado de estos objetivos, se ha emitido las siguientes estratégicas: a) Continuar la preparación del recurso humano. b) Continuar la recuperación de materiales y sistemas, c) Iniciar el sistema de gestión y planificación administrativa para la defensa (Siplagde) d) Operar en apoyo a las fuerzas de seguridad e) Mantener relaciones binacionales y multilaterales en el ámbito vecinal, regional y hemisférico.

En la página [Http \(Protocolo de transferencia de hipertexto\) \(2015\)](#) se da a conocer que buena parte de la información que poseemos relacionada con la planificación administrativa proviene de lo que hemos escuchado decir, no obstante lo que no se advierte de manera inmediata es que a pesar de las similitudes planificar en una micro, pequeña o mediana empresa no es lo mismo que en una gran empresa, mucho menos en una transnacional. La planificación administrativa en una pequeña o mediana empresa se aplicará con la misma dedicación, asombro y curiosidad con la que los físicos observan el comportamiento del universo; esto es tan simple como afirmar que las leyes que rigen al macro-universo no aplican para el micro-universo y viceversa. ¿Cómo es posible?; Einstein dedicó sus últimos años de vida tratando de conciliar a la física cuántica con la física mecánica de Newton, aseguraba que era incorrecto suponer que el universo tenga leyes distintas en distintos escenarios pero lamentablemente murió sin poder lograr su meta y después de 40 años ha quedado evidenciado que se aplican leyes diferentes para ambos campos. Por ejemplo las grandes empresas entienden la planificación administrativa en periodos de cinco años, por ende sus proyectos tienen un esquema complejo y extenso según como se vea, facilita o dificulta la ejecución del mismo, para una pequeña empresa la planificación administrativa es difícil, no posee las condiciones económicas, ni el mercado, ni los recursos humanos y financieros para hacerlo, por lo que su periodo óptimo de planificación administrativa se reduce a dos o tres años cuando mucho cosa que no ocurre en una micro empresa donde el periodo máximo para medir e implementar la planificación administrativa no debe superar un año.

En la página de internet: [http://www.degerencia.com/artículo/las empresas familiares y la planificación administrativa](http://www.degerencia.com/artículo/las_empresas_familiares_y_la_planificación_administrativa). (2015) se menciona que la planificación administrativa desde hace años se ha convertido en una metodología diseñada para implantar los planes y estrategias de la empresa. Ha sido utilizada por reconocidas empresas las cuales han obtenido excelentes resultados. La planificación administrativa ha sido de mucha utilidad en las empresas familiares para orientar y reorientar las acciones de toda organización. La planificación administrativa ha sido útil para definir la visión y estrategias de las empresas familiares, a partir de allí se han definido los objetivos financieros útiles para alcanzar la visión y éstos a su vez han sido el resultado de los mecanismos y estrategias que han redundado en los clientes de determinada empresa. Los procesos internos se han planificado para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente la planificación administrativa ha sido la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados en las empresas familiares.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Planificación administrativa

A) Definición:

Koontz & O'donnell (2009) menciona que la planificación administrativa es un proceso de seleccionar misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos, toma de decisiones y que al mismo tiempo constituyen la selección de un curso de acción entre varias opciones que se convierte en un proceso en el que se establecen las reglas y directrices apropiadas para el logro de las metas. En toda organización constituye el proceso de mirar hacia el futuro para determinar el curso de acción que la empresa deberá seguir para alcanzar sus objetivos, convirtiéndose en una actividad que da previamente las respuestas a las interrogantes relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa: producción, mercados, finanzas y personal.

Chiavenato (2009) dice que la planificación administrativa es una función que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura, este autor la considera como la primera función administrativa pues ella es la base para que se den las demás, además la planificación administrativa comienza con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo. Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización para determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo la toma de decisiones al tener que escoger entre diversas acciones con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y cómo se logrará.

Robbins & Coulter (2009) mencionan que la planificación administrativa es una herramienta escrita donde se detallan acciones específicas dirigidas a conseguir objetivos específicos, en el marco de trabajo en un ambiente de mercado. Es una herramienta en que toda organización determina y establece sus principales acciones y actividades a realizarse de forma efectiva y eficiente buscando no salir de control para la consecución de objetivos y metas establecidas para la organización y la forma de como buscar el éxito de toda organización. También se menciona que es una herramienta en el cual se explica cómo se van a alcanzar las metas, la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para contratarlas y a través de ella definir las estrategias que se llevará a cabo para lograr los objetivos.

Hellriegel, Jackson & Slocum (2009) afirma que la planificación administrativa es el proceso de diagnosticar el ambiente externo e interno de una organización, establecer una visión y una misión, objetivos globales, elegir planes generales y asignar recursos para alcanzar las metas y objetivos. Los gerentes deben adoptar un método que abarque toda la organización o la división en el proceso de planificación administrativa. La verdadera razón de la planificación administrativa es crear planes a fin de aprovechar con eficacia las oportunidades del entorno y encarar las amenazas con base en las fortalezas y debilidades de la empresa. En las organizaciones grandes la planificación administrativa comprende un plan de contingencias preparación para

cambios inesperados, graves, rápidos, positivos o negativos del entorno que ejerzan un efecto significativo en la organización que exigen respuestas inmediatas. Este proceso comienza cuando los gerentes previenen los sucesos que podrían ocurrir en el medio. Podrían idear un plan de contingencias ante un acontecimiento negativo para responder a un desastre, un sismo, una inundación o un incendio que destruya la planta principal de producción de la organización.

B) Elementos de la planificación administrativa:

Koontz & Weihrich (2008) mencionan que la planificación administrativa tiene varios elementos entre ellas: Propósitos o misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

- La visión: es la capacidad de ver más allá en tiempo y espacio por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación en términos del resultado final que se pretende alcanzar.
- Propósito o misión: en la misión o propósito se identifica la función o tarea básica de una empresa en toda organización se crea para cumplir la finalidad de ofrecer un producto o un servicio. Parte de esta finalidad la representa la misión que es la razón esencial de ser en toda organización, además de su papel en la sociedad. En este sentido la misión o propósito es un elemento importante en el proceso de la planificación administrativa porque es a partir de ella que se formulan objetivos detallados que guiará a la empresa u organización.
- Objetivos o metas: los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Además los objetivos o metas señalan que la planificación administrativa busca predeterminar un curso de acción a seguir para lograr los objetivos establecidos.

- Estrategias: las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos de la competencia y la vida de la empresa en sí. Son el curso de acción general o alternativa que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. En consecuencia las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. Se definen como el resultado del proceso a decidir sobre los objetivos de la organización, los cambios en estos, los recursos usados para alcanzarlos, además de las políticas que han de regular la adquisición, el uso y la disposición de los recursos.
- Políticas: las políticas son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, acerca de problemas que se repiten una y otra vez en una organización. En este sentido las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de éstas. También forman parte de los planes por consistir en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.
- Procedimientos: los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase del producto, turnos de trabajo, disponibilidad del equipo, materiales, incentivos y muchos otros factores. Determina el orden en que debe realizarse un conjunto de actividades. En tal sentido los procedimientos son el cauce formal que contiene la descripción de actividades cronológicas que deben seguirse en la realización de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. Constituyen los planes porque establecen un método o forma habitual para manejar actividades futuras.
- Reglas: son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de

una empresa. En las reglas se exponen acciones u omisiones específicas no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. De todo esto se desprende que las reglas constituyen la forma más simple de un plan y tienen que ver con el comportamiento solicitado a las personas. Requiere que se tome o no una acción determinada y específica con respecto a determinada situación.

- Programas: se catalogan como programa a un esquema en el cual se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes. Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. De acuerdo con los autores, los programas son planes relacionados con el tiempo y comprenden la correlación que se da entre este último con las actividades que deban realizarse, permitiendo mantener las actividades en orden, sirviendo como herramienta de control.
- Presupuestos: un presupuesto es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos, éste obliga a una empresa a realizar por adelantado una recopilación numérica de sus proyecciones de flujo de efectivo, ingresos, egresos y desembolsos de capital. Están relacionados con dinero ya sea a través de ingresos o gastos de un determinado periodo de tiempo.
- Elección: La elección es importante ya que implica determinación, análisis y la selección de la decisión más acertada.
- Futuro: prever situación futura anticipar, hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

C) Principios de la planificación administrativa:

Terry (2010) dice que la planificación administrativa tiene varios principios tales como: principio de la contribución a objetivos, principio de la primacía, principio de la alta gerencia, principio de la penetración, y otros como se detalla a continuación:

- Principio de la contribución de objetivos; el objetivo de los planes y sus componentes es lograr y facilitar la consecución de los objetivos de la organización, con interés particular en alcanzar el objetivo principal.
- Principio de la primacía de la planificación administrativa: la primera función administrativa que desempeña la gerencia es la planificación administrativa que facilita la organización, la dirección y el control.
- Principio de la iniciación de la planificación administrativa a la alta gerencia: la planificación administrativa tiene su origen en la alta gerencia, porque esta es responsable de alcanzar los objetivos de la organización y la forma eficaz de lograrlos.
- Principio de la penetración de la planificación administrativa: la planificación administrativa abarca todos los niveles de la empresa.
- Principio de la eficiencia de operaciones de la planificación administrativa: las operaciones eficientes se pueden efectuar mediante un proceso formal de planificación administrativa que abarca objetivos, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas.
- Principio de la flexibilidad de la planificación administrativa: el proceso de planificación administrativa debe ser adaptable a las condiciones cambiantes por tanto, debe haber flexibilidad en los planes de la organización.
- Principio de sincronización de la planificación administrativa: los planes a largo plazo están sincronizados con los planes a mediano plazo, los cuales a su vez lo están con los a corto plazo, para alcanzar de forma eficaz y económica los objetivos de la organización.

- Principio de los factores limitantes: los planificadores deben tomar en cuenta los factores limitantes (mano de obra, dinero, máquinas, materiales y administración) conjuntándolos cuando elaboren los planes.
- Principio de estrategias eficaces: una guía para establecer estrategias viables consiste en relacionar los productos y servicios de la empresa con las tendencias actuales y con las necesidades de los consumidores.
- Principios de programas eficaces: para que los programas sean eficaces deben ser una parte esencial de la planificación administrativa a corto, largo plazo y estar integrados a la planificación estratégica, táctica y operacional.
- Principios de políticas eficaces: las políticas se basan en objetivos de la organización, a través de las políticas es posible relacionar objetivos con funciones, factores físicos, personal de la empresa. Las políticas son éticas, definidas, estables, flexibles, suficientemente amplias, complementarias y suplementarias de políticas superiores.

D) Beneficios de la planificación administrativa

- Sacar a la luz lo que se sabe y lo que no se sabe de un proyecto: se tiene la percepción que no se conocen muchas partes de un proyecto o se tiene la sensación de lo contrario, que se tiene todo en mente y no se escapa nada. No hay nada más saludable que realizar la planificación administrativa, de pronto empiezan a aparecer todas las carencias. La seguridad que se tienen los conocimientos se torna más débil, ya las cosas no son tan claras. Una buena planificación administrativa permite encontrar las partes que no están definidas o no son claras.
- Definir el alcance del Proyecto: Permite poner en un papel todo lo que se va a hacer y por extensión todo lo que no se va a hacer. Es una forma magnífica de que todos los implicados vean que es lo que vamos a realizar con el desarrollo del proyecto, cada fase, cada actividad, el objetivo, qué es lo que no va entrar, qué es lo que no

vamos a hacer, qué es lo que nadie puede esperar de este proyecto. Una buena planificación administrativa define el alcance del proyecto.

- Permite el debate y las ideas. A todos nos pasa que si no tenemos algo construido por delante, que revisar, que tirar por tierra o que alabar nos resulta más difícil pensarlo. Cuando se construye una planificación administrativa es más sencillo ver lo que hace falta, ver que debe añadirle o incluso es más sencillo que la idea que se había hecho del proyecto no sea la que realmente se va a llevar a cabo. Crear una buena planificación administrativa permite que se revise entre todos los interesados y que cada uno discuta los puntos que no entendió. Es un producto para fomentar el diálogo y la convergencia de las ideas.

E) Etapas de la planificación administrativa:

- Determinar claramente los objetivos y metas de la empresa;
- Estimación de plazos futuros, pronosticación;
- Establecer las condiciones y premisas bajo las cuales se hará el trabajo: circunstancias, medio ambiente, etc.
- Elección de un curso de acción: ver las tareas para lograr los objetivos. Es recomendable establecer planes contingentes alternativos a los cursos de acción básicos (usualmente llamados “Plan B”);
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores para desempeñar el trabajo, siempre orientado a mejorar la eficacia y la eficiencia (hacer las cosas de manera de cumplir con el objetivo y hacerlas al menor costo posible, respectivamente);
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño claros y acordados entre los miembros del equipo y la dirección;
- Anticipar las posibles contingencias futuras. Estas contingencias o inconvenientes pueden producirse por factores: internos, externos (mercado circunstancias), o muchas veces en reacción al proyecto mismo;

- Re-estructurar continuamente los planes en función de los resultados del control corrigiendo las deficiencias que se hagan evidentes.

F) Características de la planificación administrativa:

Chiavenato (2009) menciona que la planificación administrativa tiene varias características en las que se mencionan que es permanente y continuo, está orientada hacia el futuro, selecciona el curso de acción entre varias alternativas, es sistemática, es repetitiva, asigna recursos, es una técnica cíclica, interactúa con los demás, coordina e integra y es una técnica de cambio e innovación.

- La planificación administrativa es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en las empresas.
- La planificación administrativa está siempre orientada al futuro: la planificación administrativa se halla ligada a la previsión.
- La planificación administrativa busca la racionalidad en la toma de decisiones al establecer esquemas para el futuro, funciona como un medio orientador del proceso decisorio que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
- La planificación administrativa busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planificación administrativa constituye un curso de acción elegido entre varias alternativas de caminos potenciales.
- La planificación administrativa es sistemática: la planificación administrativa debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.
- La planificación administrativa es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden, es un proceso que forma parte de otro mayor.

- La planificación administrativa es una técnica de asignación de recursos: tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de recursos humanos y financieros.
- La planificación administrativa es una técnica cíclica: la planificación se convierte a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose la planificación administrativa permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación administrativa con información y perspectivas más seguras y correctas.
- La planificación administrativa es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones como la organización, dirección y control, sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.
- La planificación administrativa es una técnica de coordinación e integración ya que permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.
- La planificación administrativa es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

G) Importancia de la planificación administrativa:

Chiavenato (2009) dice que la planificación administrativa es muy importante como se menciona a continuación:

- En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación administrativa para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades.

- Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.
- Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planificación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.
- Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente, ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.
- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Minimiza el trabajo no productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa.

- Por lo tanto, realizar una buena planificación administrativa conlleva a tener una buena organización, dirección y control de la empresa lo cual se traduce en una administración cien por ciento efectiva.

H) Ventajas y desventajas de la planificación administrativa:

Gómez (2009) menciona que la planificación administrativa tiene ventajas y desventajas.

- Ventajas:
 - ✓ Señala la necesidad de cambios futuros. La planificación administrativa ayuda al gerente a visualizar futuras posibilidades y a evaluar campos clave para una posible participación;
 - ✓ Contesta a las preguntas "y que pasa si..." Tales preguntas permiten al que hace la planificación administrativa, a través de una complejidad de variables ver e intuir los posibles planes de contingencia;
 - ✓ Proporciona una base para el control. Este se ejecuta para cerciorarse que la planificación administrativa está dando los resultados buscados;
 - ✓ Estimula la realización. El hecho de poner los pensamientos en papel y formular un plan proporciona al que hace los planes la orientación y el impulso de realizar y lograr objetivos;
 - ✓ Obliga a la visualización del conjunto. Esta comprensión general es valiosa, ya que capacita al gerente para ver las relaciones de importancia, obtiene un entendimiento pleno de cada actividad y aprecia la base que apoya a las actividades administrativas;
 - ✓ Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones. Se hace mejor uso de lo que se dispone;
 - ✓ Ayuda al gerente obtener status. La planificación administrativa ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva.

- Desventajas:

- ✓ La planificación administrativa está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.
- ✓ La utilidad de la planificación administrativa está afectada por la corrección de las premisas.
- ✓ Si las condiciones bajo las cuales fue formulado el plan cambian en forma significativa, puede perderse gran parte del valor del plan.
- ✓ La planificación administrativa cuesta mucho dinero. Algunos argumentan que el costo de la planificación administrativa excede a su contribución real. Creen que sería mejor gastar el dinero en ejecutar el trabajo físico.
- ✓ La planificación administrativa tiene barreras psicológicas. Una barrera común es que las personas toman en cuenta el presente que el futuro.
- ✓ La planificación administrativa ahoga la iniciativa de los empleados. Algunos creen que la planificación administrativa obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.
- ✓ La planificación administrativa demora las acciones. Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones en el momento. No puede dejar pasar el tiempo valioso reflexionando sobre la situación y diseñando una planificación administrativa.
- ✓ La planificación administrativa es exagerada por los planificadores. Algunos críticos afirman que quienes hacen la planificación administrativa tienden a exagerar en su contribución.

- ✓ La planificación administrativa tiene limitado valor práctico. Algunos afirman que la planificación administrativa es demasiada teórica.

I) Propósitos de la planificación administrativa:

Reyes (2010) dice que los propósitos de implementar los planes administrativos en una organización son varias como se menciona a continuación:

- Propósito protector: este propósito consiste en minimizar los riesgos reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada.
- Propósito afirmativo: este propósito consiste en elevar el nivel de éxito de la organización.
- Propósito de coordinación: consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos.

J) Causas del fracaso de la planificación administrativa:

Robbins & Coulter (2009) dice que las principales causas del fracaso de la planificación administrativa en toda organización son los que se describen a continuación:

- Falta de planificación: hay que pensar, meditar y planear los puntos importantes y ponerlos por escrito, no vale tenerlos en la cabeza hay que plasmarlos en un plan que aborde las cuestiones esenciales.
- Marketing deficiente: puede ser lo mejor pero si nadie lo sabe no servirá de nada. Es necesario invertir en un marketing eficiente porque de no ser así, no se producirán resultados positivos.
- Desaliento: los primeros tiempos siempre son muy duros, desalentarse y tirar la toalla antes de hora es un error.
- Falta de fondos: las nuevas empresas suelen tener el punto débil en su estructura financiera, por ello hay que tener un férreo control de los gastos a través de

presupuestos y asegurarnos de que los que hagamos van a compensarnos (inversiones rentables).

- Ignorar al cliente: el cliente es lo fundamental si ignoramos quién es y lo que quiere nunca nos elegirá, un estudio de mercado y un buen enfoque son la vacuna contra este factor de fracaso.
- Ignorar a la competencia: esto es como una partida de ajedrez, los demás también juegan y si los obviamos perderemos tarde o temprano el terreno.

K) Tipos de planes administrativos:

Rue & Byars (2008) dice que existen varios planes de acuerdo a su aplicación en determinada organización como lo detalla a continuación:

- Según su amplitud:
 - ✓ Planes estratégicos: los planes estratégicos son planes de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo.
 - ✓ Planes directivos: Los planes directivos son los que marcan lineamientos generales y pueden ser adaptados de acuerdo con las circunstancias y el criterio de quienes los llevan a cabo. Los planes pueden ser considerados específicos cuando no admiten ninguna interpretación y deben realizarse tal como han sido definidos. Los planes direccionales, por el contrario marcan lineamientos generales y pueden ser adaptados de acuerdo con las circunstancias y el criterio de quienes los llevan a cabo.
- Según el nivel en que se formulan:
 - ✓ Planes corporativos: El propósito principal de los planes corporativos es asegurar que los miembros de la organización se integren para formar una empresa común. De ahí que el proceso contemple una correcta información para alcanzar un conjunto de objetivos que relacionamos a continuación: Ser capaces de realizar

previsiones a largo plazo, ajustadas a las necesidades de la organización, garantizando su presencia en los mercados potenciales.

- ✓ Planes operativos son documentos en el cual los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir. Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes son una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular. Por lo general un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso suele ser mencionado como plan operativo anual (POA.) ya que pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Cabe mencionar que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas. Los planes operativos constituyen el apoyo necesario de los planes estratégicos porque atienden su aplicación a corto plazo. Se orientan a actividades específicas asignando recursos y definiendo estándares de actuación.

- ✓ Planes funcionales: Estos planes determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los planes estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

- Según el periodo:
 - ✓ Planes a corto plazo: Se lleva a efecto en cada planta de la organización. Es una extensión de la planificación a mediano plazo, con gran énfasis en los

presupuestos flexibles, los relacionados con los niveles de producción específicos durante un período no mayor a un año.

- ✓ Planes a mediano plazo: Es un subconjunto de la planificación a largo plazo. Se centra en las mismas áreas que la planificación a largo plazo, pero dentro de un marco de tiempo menor (de dos a cinco años). Los estados financieros pro forma en este período son más detallados que aquellos para la planificación administrativa a largo plazo. En definitiva se actualizan los planes estratégicos a largo plazo de la organización al desarrollar planes financieros más específicos. Se relaciona primordialmente con la planificación financiera, de manera que pueda colocar a la organización en la mejor postura financiera para materializar las oportunidades descubiertas por la planificación administrativa a largo plazo.

- ✓ Planes a largo plazo: Su parte central está formada por las consideraciones estratégicas en cuanto a oportunidades futuras de mercado y a productos nuevos para satisfacerlas. Una característica distintiva de la planificación administrativa es el descubrir oportunidades, después desarrollar estrategias y programas efectivos para capitalizar dichas oportunidades. Se concentra en la extrapolación de datos recopilados de fuentes externas e internas para proyectar la información relacionada con la comercialización y distribución, técnica y de instalaciones financieras de recursos humanos y otros aspectos. Comienza con un entendimiento realista de los mercados, productos, plantas, almacenes, márgenes, utilidades, retorno sobre la inversión, flujo de efectivo, disponibilidad de capital, capacidades de ingeniería, habilidades y capacidades del personal.

- Según su contenido:
 - ✓ Visión: La visión es la capacidad de ver más allá en tiempo y espacio por encima de los demás, significa visualizar con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

- ✓ Misión: Es el propósito de identificar la función o tarea básica de una empresa o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de operación organizada tiene propósitos o misiones. En cada sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que les asigna la sociedad.

- ✓ Objetivos o metas: Son los fines o metas que se pretende lograr hacia los cuales se dirige las actividades de la empresa en su conjunto o uno de sus departamentos secciones o funciones. Los objetivos son las metas que se quiere alcanzar. Un departamento puede tener sus propios objetivos, siendo diferentes a los que constituyen el plan básico de la empresa, pero no por ello dejan de contribuir al alcance de los de la organización. Los objetivos o metas son planes que requieren de un proceso de planificación administrativa al igual que el resto de los planes. Los objetivos o metas son los fines a los que se dirige la actividad, son los resultados a lograr.

- ✓ Estrategias o Tácticas: Denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. Se definen como el resultado del proceso a decidir sobre los objetivos de la organización, los recursos para alcanzarlos y las políticas que han de regular la adquisición.

- ✓ Programas: Los programas son planes relacionados con el tiempo y comprenden la correlación que se da entre este último con las actividades que deban llevarse a cabo. También pueden definirse como un conjunto de metas, políticas, reglas, procedimientos, pasos, etc. para ejecutar una acción específica, la programación puede variar ampliamente e ir desde programas de pequeño tamaño o simples por ejemplo es uso de un calendario para programar actividades, hasta programas complejos o de gran tamaño, en donde se requiere de técnicas matemáticas, bases de datos, etc.

- ✓ Proyectos: Son planes que tienen objetivos delimitados por el tiempo. Tienen un principio pero deben tener una fase de conclusión. Por ejemplo el proyecto de

construir un edificio, la naturaleza supone un término para cumplir con los objetivos.

- ✓ Políticas: Son planes que permiten conducir el pensamiento y la acción de quienes ejecutan un plan. Es en este punto donde los administradores deben ser sagaces para que los subordinados no acepten como políticas una serie de pequeñas decisiones que no se tomarán con este objetivo. Usualmente las políticas se apoyan y precisan los objetivos cobijando a la empresa en su conjunto. Las políticas generales de la empresa son tomadas por el consejo de administración en las cuales se basaran las políticas de los departamentos. Todas estas delimitan un área o marco dentro del cual se debe decidir asegurando que las decisiones sean sólidas y contribuyan al alcance los objetivos. Al igual que hay diversos tipos de objetivos también los hay de políticas entre ellas: políticas de promoción interna, políticas en publicidad o políticas departamentales, como el contratar los ingenieros egresados de las universidades o impulsar la participación de los empleados.

- ✓ Reglas y normas: Son planes que explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo. El procedimiento se podría considerar como una serie de reglas. La regla puede o no formar parte de un procedimiento. La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa que tiene o no llevarse a cabo una cierta acción. Es necesario asegurarse de distinguir entre reglas y políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones al señalar áreas en las que los gerentes pueden usar su discreción.

- ✓ Procedimientos: Son planes que establecen un método o forma habitual para manejar actividades futuras, es decir son planes relacionados con métodos de trabajo. Sirven como guías de acción pues señalan cómo deben hacerse ciertas

actividades. Usualmente los procedimientos corresponden a planes operacionales y se representan a través de flujogramas.

- ✓ Presupuestos: Son planes que constituyen un planteamiento de resultados esperados expresados en términos numéricos, están relacionados con dinero ya sea a través de ingresos o gastos de un determinado periodo de tiempo. Estos presupuestos pueden estar expresados en términos financieros o en horas-hombre, horas-maquina, entre otros. Puede estar relacionado a un presupuesto de gasto, de inversión, de operaciones o de caja. Aunque el presupuesto es una herramienta de control no sirve como una medida fiel de éste, si antes no ha reflejado los planes. Los presupuestos pueden ser planes estratégicos si cubren la totalidad de la empresa y un largo periodo de tiempo, pueden ser planes tácticos cuando cobijan una unidad o departamento a mediano plazo y pueden ser planes operacionales si su dimensión es local y de corto plazo.

L) Premisas de la planificación administrativa:

Concepto:

Chiavenato (2010) dice que premisas de la planificación administrativa son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso del plan. Literalmente una premisa es una proposición que se establece antes como suposición introductoria o implícita. Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras, que pueden afectar el desarrollo de un plan.

• Elementos de las premisas:

- ✓ Pronósticos;
- ✓ Políticas aplicables básicas;
- ✓ Planes existentes.

• Tipos de premisas:

- ✓ Internas. Cuando se originan dentro de la empresa e influyen en el logro de los propósitos.

- ✓ Externas. Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear.

M) Herramientas de la planificación administrativa.

a) Benchmarking:

Concepto:

Boxwell R.J. (2011) dice que: benchmarking es una herramienta destinada a lograr comportamientos competitivos en la oferta de los mercados monopolísticos que consistente en la comparación del desempeño de las empresas, a través de la métrica por variables, indicadores y coeficientes. En la práctica se utilizan diversos mecanismos de incentivos al comportamiento eficiente como los resultados de las comparaciones o con la utilización de mecanismos que transforman esos resultados comparativos en premios o castigos sobre los ingresos del empresario. El benchmarking es “un proceso de medición continuo y sistemático que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su crecimiento. Por tanto, el benchmarking es el proceso por el cual se obtiene información útil que ayuda a una organización a mejorar sus procesos. Su objetivo es conseguir la máxima eficiencia en el ejercicio de aprender de los mejores, ayudando a la empresa a moverse desde donde está hacia dónde quiere llegar.

• Importancia del Benchmarking:

- ✓ Mide el impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos.
- ✓ Es un proceso útil y necesario para llegar a realizar mejoras y cambios.

- ✓ Faceta innovadora; Hablamos de innovación encontrando su sentido como herramienta que busca nuevas ideas lo cual realiza copiando, rastreando, comparando.
- ✓ Es un proceso continuo de comparar actividades, tanto en la misma organización como en otras empresas
- ✓ Ser una herramienta en la mejora de procesos.
- Tipos de Benchmarking:
 - ✓ Benchmarking interno: es la búsqueda de buenas prácticas dentro de las diferentes empresas. La obtención de información en este caso puede entrañar cierta dificultad, sobre todo en empresas o grupos en los que existe competencia entre las diferentes unidades por la captación de nuevos pedidos o clientes. Se lleva a cabo dentro de la organización y se caracteriza por ser las operaciones de comparación que se pueden efectuar dentro de una organización.
 - ✓ Benchmarking externo: Se realiza una comparación con las empresas externas en la que podemos diferenciar dos casos:
 - Benchmarking competitivo directo: La gran mayoría de las empresas tienen uno o varios competidores que destacan en la ejecución de la fase o proceso que se pretende mejorar. Lograr que el competidor directo proporcione los datos de interés puede ser una labor difícil de conseguir.
 - En ciertas ocasiones una tercera empresa o un proveedor común puede ser utilizado como fuente de información.
 - Benchmarking no competitivo: Se produce cuando se obtiene información sobre empresas que no son competidoras de forma directa, bien porque el mercado en el que actúan sea geográficamente opuesto o porque intervengan en otro

sector de actividad diferente, también denominado como benchmarking funcional.

- Benchmarking cooperativo: el saber fluye normalmente en una dirección desde las empresas objetivo hasta el equipo benchmarking aun cuando el equipo de benchmarking ofrece frecuentemente algún beneficio a cambio. No se define con claridad en qué consiste.
 - Benchmarking de colaboración: un grupo de empresas comparten conocimientos sobre una actividad particular. Una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos.
 - Benchmarking interno: es una forma de benchmarking de colaboración que muchas empresas grandes utilizan para identificar las prácticas del mejor y extender el conocimiento, sobre estas prácticas a otros grupos en la organización, se realiza con frecuencia en grandes compañías como primer paso de aquello que puede ser más tarde un estudio enfocado al exterior.
- Etapas del Benchmarking:
 - ✓ Planificación: En ella la dirección de la empresa debe realizar una elección de un objeto de benchmarking y ponerlo de acuerdo con los objetivos estratégicos que hayan establecido.
 - ✓ Identificar qué se va a someter a benchmarking: La clave para determinar a qué se le debe aplicar benchmarking es identificar el producto o servicio sustantivo de una organización.
 - ✓ Determinar el método de recopilación de datos: Pueden ser por fuentes internas como base de datos de bibliotecas, revisiones internas o publicaciones internas.

- ✓ Recogida y análisis de información: Se realiza una recolección de información de nuestra empresa para compararla con las empresas que cuentan con las mejores prácticas que hemos seleccionado previamente.
- ✓ Describir la discrepancia con el desempeño actual: Una vez que tengamos los datos de las mejores prácticas, el siguiente paso es comparar con las operaciones internas y encontrar la brecha comparativa.
- ✓ Describir los niveles de desempeño futuro: Una vez definidas las brechas será necesaria la proyección de los niveles de desempeño futuro.
- ✓ Integración y adaptación a la empresa: Una vez recolectada toda la información que nos interesa se establecerá en un plan de mejora para la empresa y así adaptarla a nuestras circunstancias.
- ✓ Comunicar y obtener colaboración: Hay que seleccionar el método de comunicación y organizar los hallazgos para su mejor presentación y comprensión.
- ✓ Instalar metas operativas: Es necesario examinar las metas actuales de nuestra organización para alinearlas con los resultados encontrados en la búsqueda.
- ✓ Implementación: Las mejores prácticas deben ser implantadas dentro de la estructura funcional ya existente.
- ✓ Calibrar el benchmarking: Se busca permanentemente mejores prácticas.
- Pasos del Benchmarking:
 - ✓ Planificar: El objetivo de esta fase es planificar las investigaciones de benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes qué, quién y cómo.

- ✓ Identificar qué se va a someter a benchmarking. En este paso la clave es identificar el producto de la función de negocios. Dicho producto puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio.
- ✓ Identificar compañías comparables. En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con qué compañía nos habremos de comparar, es importante recordar el tipo de estudio, se deben buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas.
- ✓ Determinar el método para recopilar datos. La recopilación de los datos es de suma importancia y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes.
- ✓ Análisis: Después de determinar qué, quién y cómo se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios en el benchmarking.
- ✓ Determinar la brecha de desempeño actual. En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas.
- ✓ Proyectar los niveles de desempeños futuros. Ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria.
- ✓ Integración: La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Incluye la planificación administrativa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los

hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planificación administrativa.

- ✓ Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación. Los hallazgos de benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad.
- ✓ Establecer metas funcionales. En este punto se establecen metas funcionales con respecto a los hallazgos de benchmarking y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.
- ✓ Fase de Acción: convertir en acción los hallazgos de benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y crear una medición periódica y evaluación del logro.
- ✓ Desarrollar planes de acción. En este punto se incluyen dos consideraciones principales: La primera tiene que ver con las tareas en la planificación administrativa de la acción las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo.
- ✓ Implementar acciones específicas y supervisar el progreso. Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración de línea o la administración de proyectos o programas.

Metodología para la aplicación del benchmarking



Fuente: Revista Benchmarking. Panorama Editorial.(2015)

b) Líneas de espera:

Concepto:

Carro Paz (2012) dice que: línea de espera es el efecto resultante en un sistema. Este sistema está formado por un conjunto de entidades en paralelo que proporcionan un servicio a las transacciones que aleatoriamente entran al sistema. Dependiendo del sistema que se trate las entidades pueden ser cajeras, máquinas, semáforos, grúas, etcétera, mientras que las transacciones pueden ser: clientes, piezas, autos, barcos, etcétera. Tanto el tiempo de servicio como las entradas al sistema son fenómenos que generalmente tienen asociadas fuentes de variación que se encuentran fuera del control del tomador de decisiones, de tal forma que se hace necesaria la utilización de modelos estocásticos que permitan el estudio de este tipo de sistemas.

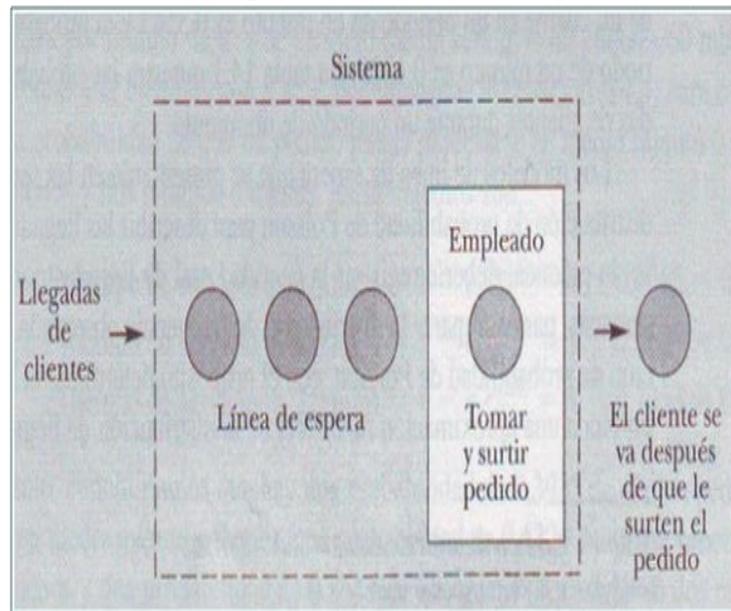
• Elementos de las líneas de espera:

- ✓ Un insumo o población de clientes que genera clientes potenciales.

- ✓ Una línea o fila de espera formada por los clientes.

- ✓ Las instalaciones de servicio, constituida por una persona, maquina o ambas cosas que se requiere para proveer el servicio que el cliente solicita.
- ✓ Una regla de prioridad para seleccionar al siguiente cliente que será atendido por la instalación de servicio.
- Características de las líneas de espera:
 - ✓ Longitud de la fila. El número de clientes que forman una fila de espera para establecer el equilibrio entre las ventas que podrían obtener incrementando la eficiencia del sistema de servicio y los costos que esto implica.
 - ✓ Número de clientes en el sistema. El número de clientes que conforman la fila y reciben servicio también se relaciona con la eficiencia y la capacidad de dicho servicio.
 - ✓ Tiempo de espera en la fila. Las filas largas no siempre significan tiempos de espera prolongados. Si la tasa de servicio es rápida, una fila larga puede ser atendida eficientemente.
 - ✓ Tiempo total en el sistema. El tiempo total transcurrido desde la entrada al sistema hasta la salida del mismo ofrece indicios sobre problemas con los clientes, eficiencia del servidor o capacidad.
 - ✓ Utilización de las instalaciones de servicio. La utilización colectiva de instalaciones de servicio refleja el porcentaje de tiempo que estas permanecen ocupadas.

Diagrama de línea de espera



Fuente: Arriola (2014) Administración de las operaciones

c) Plan de contingencia:

Concepto:

Robbins & Coulter (2009) Mencionan que contingencia está vinculada al riesgo y es la posibilidad de que algo pueda suceder. Un plan de contingencia es el instrumento donde se diseña la estrategia, se recogen todas las medidas organizativas y técnicas y se exponen los procedimientos para enfrentarse a la eventualidad de un riesgo o un imprevisto que ponga en peligro la continuidad de la actividad en una organización. Disponer de un plan de contingencia es una necesidad estratégica que debe ser impulsada desde la dirección, debe involucrar a toda la organización y por lógica debe estar desarrollada en sus términos estratégicos y operativos.

• Elementos del plan de contingencias:

- ✓ Identificación del escenario;
- ✓ Objetivos operativos;
- ✓ Medidas que se deben adoptar;
- ✓ Investigación;
- ✓ Conclusiones.

- Etapas del plan de contingencia:

- ✓ Evaluación;
- ✓ Planificación;
- ✓ Pruebas de viabilidad;
- ✓ Ejecución.

La planificación administrativa aumenta la capacidad de organización en caso de siniestro sirviendo como punto de partida para las respuestas en caso de emergencia.

- Importancia del plan de contingencia:

- ✓ Identificar los posibles riesgos;
- ✓ Estiman el impacto de los posibles riesgos en el funcionamiento de la empresa;
- ✓ Identifican cuáles son las actividades y tareas críticas;
- ✓ Determinan la repercusión que puede producir en el funcionamiento normal cuando las organizaciones se detengan o dejen de estar disponibles.

- Beneficios del plan de contingencia:

- ✓ Un plan de contingencia contempla aspectos preventivos, para evitar o minimizar la posibilidad de que los riesgos se produzcan;
- ✓ Contiene aspectos reactivos, para dar una respuesta adecuada si éstos llegan a producirse;
- ✓ Garantiza la continuidad de la actividad de la empresa;
- ✓ Elimina o reduce vulnerabilidades haciendo a la organización más solvente ante situaciones críticas, preparándola para volver a un modo de funcionamiento normal con una respuesta adecuada en la gestión de la crisis;
- ✓ Condiciones para la elaboración de una planificación administrativa;
- ✓ Existencia de objetivos definibles y cuantificables;
- ✓ Instrumentación adecuada: una organización eficiente para ejecutar y preparar un plan debe utilizar elementos de racionalidad y una dirección sobre bases científicas;
- ✓ En caso de objetivos múltiples, compararlos y reducirlos a la unidad;

- ✓ En caso de objetivos no complementarios, sino competitivos, establecer prioridades;
- ✓ Debe existir un sistema de evaluación y control eficaz.

Gráfica de plan de contingencia.



Fuente: Soto (2014) teoría de la contingencia empresarial

d) Método red PERT:

Concepto:

Osorio (2013) dice que red PERT es una herramienta cualitativa de la planificación administrativa, que permite contar con un modelo que entregue la solución óptima de una secuencia de actividades y el tiempo que debe realizarse el plan de acción, también permite, programar un proyecto por adelantado y calcular el tiempo necesario para su finalización.

- Importancia del método PERT:

- ✓ Permite el desglose preciso del proyecto en tareas;
- ✓ Establece el cálculo de la duración de cada tarea;
- ✓ Establece la designación de un director del proyecto que se encargue de asegurar la supervisión de dicho proyecto;
- ✓ Informar en caso de ser necesario;

✓ Permite tomar decisiones en caso de que existan variaciones de las proyecciones.

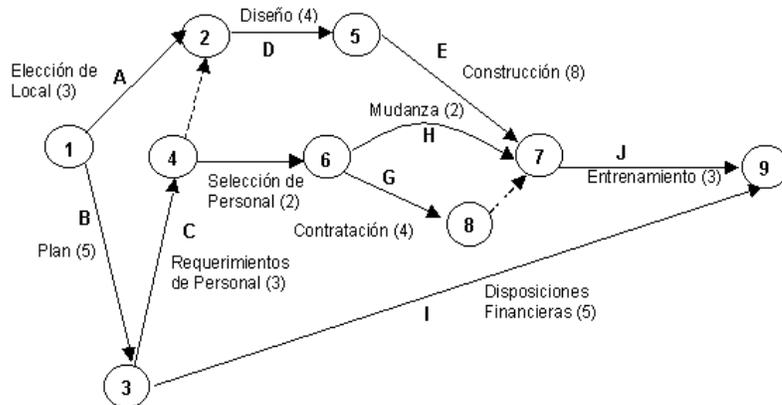
• Elementos del método PERT:

✓ Tareas representadas por una flecha. Se le asigna a cada una de las tareas un código y una duración, sin embargo la longitud de la flecha es independiente de la duración de la tarea;

✓ Etapas; es el inicio y el final de la tarea. Cada tarea tiene una etapa de inicio y una de finalización. Con excepción de las etapas iniciales y finales, cada etapa final es una etapa de inicio de la siguiente tarea. Las etapas generalmente están numeradas y representadas por un círculo y en otros casos estar representadas por otras formas (cuadrados, rectángulos, óvalos, etc.);

✓ Tareas ficticias; representadas por una flecha punteada que indica las limitaciones de las cadenas de tareas entre ciertas etapas.

Diagrama del método PERT.



Fuente: Azurdia (2011) PERT, técnica de revisión y evaluación de proyectos

e) Teoría de la probabilidad:

Concepto:

Álvarez (2012) dice que la teoría de la probabilidad es la posibilidad entre varias posibilidades, que un hecho o condición se produzcan. La probabilidad mide la frecuencia con la cual se obtiene un resultado en oportunidad para la realización de un experimento sobre el cual se conocen todos los resultados posibles gracias a las

condiciones de estabilidad que el contexto supone de antemano. Expresado matemáticamente es igual al número de formas que un evento específico puede ocurrir, dividido por el número total de posibles eventos. Por ejemplo, si tienes una bolsa con tres canicas, una azul y dos verdes, la probabilidad de tomar una canica azul sin mirar es de $1/3$. Hay sólo un resultado posible de que se seleccione la canica azul, pero hay tres posibles resultados en total, azul, verde, verde. Usando el mismo razonamiento, la probabilidad de tomar una canica verde es de $2/3$.

- Tipos de probabilidades:
 - ✓ Clásico;
 - ✓ Frecuencia relativa;
 - ✓ Frecuencia subjetiva.

- Elementos de la teoría de probabilidades:
 - ✓ Inversión;
 - ✓ servicio al cliente;
 - ✓ Estrategia competitiva;
 - ✓ Diseño de producto.

- Leyes de la teoría de probabilidades:
 - ✓ Ley de números grandes;
 - ✓ Ley de sustracción;
 - ✓ Ley de multiplicación;
 - ✓ Ley de suma.

f) Plan operativo anual (POA):

Concepto:

Méndez (2012) dice que el plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir en un proyecto. El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con la planificación administrativa

de la empresa y su especificación sirve para concretar además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina). El plan operativo anual es un documento oficial en el que los responsables de una organización enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo.

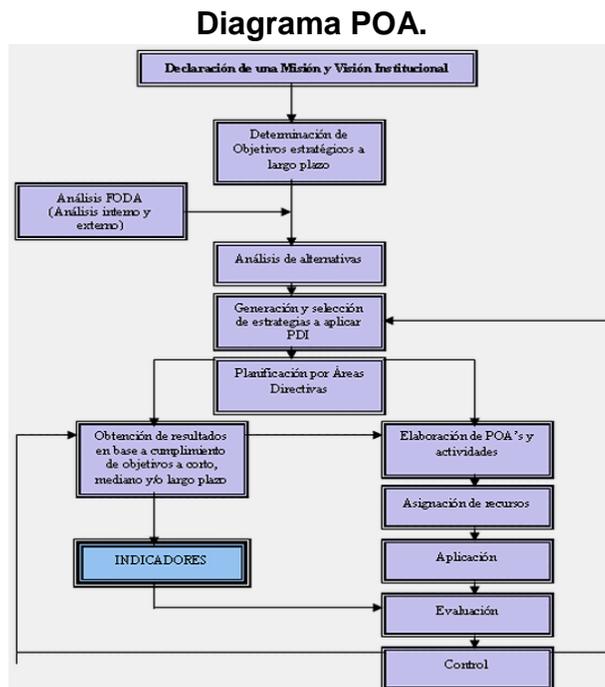
- Elementos del POA:
 - ✓ Base Legal Institucional;
 - ✓ Visión y Misión;
 - ✓ Objetivos Estratégicos;
 - ✓ Objetivos Operativos;
 - ✓ Establecimiento del proceso productivo: Acciones;
 - ✓ Estructura presupuestaria;
 - ✓ Producto – Meta – Resultados.

- Importancia del POA:
 - ✓ Determinar de forma clara lo que se hará en la organización;
 - ✓ Establecer el orden en que se realizarán las actividades;
 - ✓ Asignar responsabilidades a cada área que conforma la organización;
 - ✓ Determinar cuáles serán los recursos que se necesitaran para hacer planificado;
 - ✓ Fijar el tiempo en que las metas plasmadas se deben alcanzar.

- Beneficios del POA:
 - ✓ Permite optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de las metas trazadas;
 - ✓ Ayuda a organizar y controlar el desarrollo de las actividades cotidianas;
 - ✓ Permite darle seguimiento y evaluación a la programación de actividades.

- Etapas del POA:

- ✓ Planificación: conocer los equipos, recursos y suministros con los que deberá contarse y desarrollar un plan de acción;
- ✓ Programación de las diversas actividades: consiguiendo que cada parte que intervendrá en el proceso, tenga noción de cuáles son sus responsabilidades;
- ✓ Seguimiento y evaluación: analizar el desempeño de las diferentes agentes que participan en la producción a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y reeducar.



Fuente: Chiavenato (2012) Plan operativo anual.

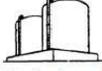
g) Diagrama de flujo:

Concepto:

Talavera (2009) dice que diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso. El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial ente ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información, los materiales,

las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso y las operaciones de interdepartamental.

Simbología del diagrama de flujo

Operación  Un círculo grande indica una operación, como	 Clavar	 Mezclar	 Talar orificio
Transporte  Una flecha indica transporte, como	 Mover material mediante un carro	 Mover material mediante una banda transportadora	 Mover material transportándolo (mediante un mensajero)
Almacenamiento  Un triángulo representa almacenamiento, como	 Materia prima en algún almacenamiento masivo	 Producto terminado apilado sobre tarimas	 Archivos para proteger documentación
Retrasos  Una letra D mayúscula indica un retraso, como	 Esperar un elevador	 Material en un camión o sobre el piso en una tarima esperando a ser procesado	 Documentos en espera a ser archivados
Inspección  Un cuadrado indica inspección, como	 Examinar material para ver si está bien en cuanto a cantidad y calidad	 Leer el medidor de vapor en el quemador	 Analizar las formas impresas para obtener información

Fuente: Revista Crea diagramas de Flujo (2010)

• Elementos del diagrama de flujo:

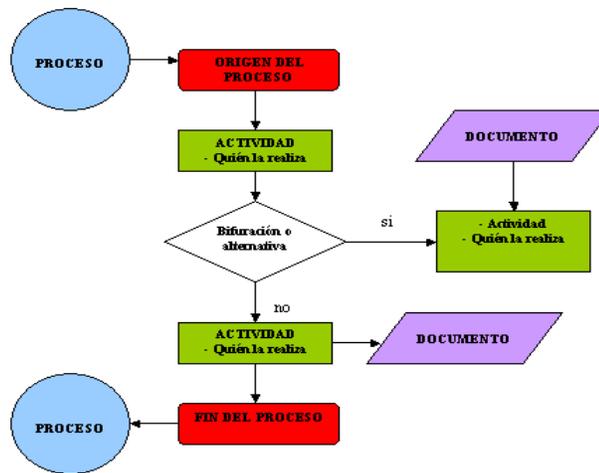
- ✓ Terminal: Representa el inicio o el fin de un algoritmo;
- ✓ Entrada Manual: Representa el almacenamiento de valores en variables mediante entradas por teclado;
- ✓ Proceso: Representa procesos Impresión;
- ✓ Documento: Representa la impresión de datos (Normalmente de respuesta);
- ✓ Preparación: Representa las condiciones de un grupo de procesos que se repiten;
- ✓ Decisión: Una pregunta con la posibilidad de respuesta de dos o más opciones;
- ✓ Pantalla: Presentación de datos en pantalla;
- ✓ Conector: Es el que une dos partes de diagrama en una misma página.

- Beneficios del diagrama de flujo:
 - ✓ Facilita la obtención de una visión transparente del proceso, mejorando su comprensión;
 - ✓ Permiten definir los límites de un proceso. A veces estos límites no son tan evidentes, no estando definidos los distintos proveedores y clientes (internos y externos) involucrados;
 - ✓ Facilita la identificación de los clientes, es más sencillo determinar sus necesidades y ajustar el proceso hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas;
 - ✓ Estimula el pensamiento analítico en el momento de estudiar un proceso, haciendo más factible generar alternativas útiles;
 - ✓ Proporciona un método de comunicación eficaz, al introducir un lenguaje común, si bien es cierto que para ello se hace preciso la capacitación de aquellas personas que entrarán en contacto con la diagramación;
 - ✓ Ayuda a establecer el valor agregado de cada una de las actividades que componen el proceso;
 - ✓ Constituye una excelente referencia para establecer mecanismos de control y medición de los procesos, así como de los objetivos concretos para las distintas operaciones llevadas a cabo;
 - ✓ Facilita el estudio y aplicación de acciones que redunden en la mejora de las variables tiempo y costos de actividad e incidir en la mejora de la eficacia y la eficiencia;
 - ✓ Constituye el punto de comienzo indispensable para acciones de mejora, rediseño o reingeniería.

- Etapas del diagrama de flujo:
 - ✓ Definir el grado de detalle. El diagrama de flujo del proceso puede mostrar a grandes rasgos la información sobre el flujo general de actividades principales o ser desarrollado de modo que se incluyan todas las actividades y los puntos de decisión;

- ✓ Realizar un análisis más exhaustivo del proceso;
- ✓ Identificar la secuencia de pasos del proceso. Situándolos en el orden en que son llevados a cabo.

Estructura diagrama de flujo



Fuente: Revista Crea diagramas de Flujo (2016)

h) Análisis FODA:

Concepto:

García (2010) dice que el FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación de la organización.

• Elementos del FODA:

- ✓ Fortaleza. Son todos aquellos elementos positivos que nos diferencian de la competencia;

- ✓ Debilidades. Son los problemas identificados, desarrollando una adecuada estrategia, pueden eliminarse;
 - ✓ Oportunidades. Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas que se convertirán en oportunidades de mercado;
 - ✓ Amenazas. Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.
- Importancia del FODA:
 - ✓ Detecta las fortalezas de la organización: los recursos y las destrezas que ha adquirido la organización; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia;
 - ✓ Establece las oportunidades en el entorno: variables que están a la vista de todos pero no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva;
 - ✓ Identifica las debilidades de la organización: aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores;
 - ✓ Identifica las amenazas en el entorno: variables que ponen a prueba la supervivencia de la empresa y que reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.
 - Etapas del FODA:
 - ✓ Integración del equipo. Los planificadores más exitosos integran activamente un equipo de miembros clave en el proceso de planificación administrativa. Los desacuerdos sobre la definición de los objetivos así como la forma de lograrlos se resuelven dentro del proceso de planificación administrativa, por lo que se prevé de alguna manera que los conflictos internos no constituyan un obstáculo para la ejecución del mismo. De esta forma los planes se llevarán a cabo de una manera más factible y realista ya que los miembros del equipo estarán enfocados y más comprometidos con la etapa del proceso de planificación administrativa que define cómo alcanzar los objetivos.

- ✓ Diseño de la agenda de trabajo. La mayoría de los planes establecen objetivos específicos o metas de desempeño medibles para una organización o proyecto definiendo además a los responsables por cada actividad. Esta claridad en los objetivos y en la división de trabajo, permite al administrador identificar y coordinar a los miembros del equipo responsables por la ejecución de las actividades y el logro de objetivos. La definición de las fechas para la reunión del equipo y realización de sus trabajos será por consenso, requiriéndose para estas reuniones de agendas claras y objetivos preestablecidos.

- ✓ Sesión de trabajo (lluvia de ideas). Por lo general el análisis FODA consiste en abordar a través de la técnica de "lluvia de ideas" las opiniones de cada uno de los miembros del equipo de planificación administrativa. Para que esta práctica sea eficiente, el equipo de trabajo puede realizar un análisis escrito del contexto estableciendo su posición anticipadamente a la reunión. Resulta útil dar a conocer los resultados del análisis FODA a los administradores clave de la organización (por ejemplo, jefes de departamento, gerentes, administradores regionales, administrador general, etc.), para su opinión y aprobación.

- ✓ Selección y análisis de problemas. En la mayoría de las organizaciones el personal tiene intereses y puntos de vista diferentes que dependen de su posición dentro de la organización, de su formación profesional y de sus creencias personales. La mayor parte de los temas claves relacionados con el análisis de problemas generan conflictos, por lo que deben ser manejados de una manera que permita el consenso de todas las partes en la decisión final.

Matriz FODA

MATRIZ FODA		
Ámbito Interno Ámbito Externo	Fortalezas (F) 1. Aprovechar las oportunidades. 2. Enfrentar o neutralizar las amenazas 3. Eliminar o atenuar las debilidades.	Debilidades (D) 1. Nos impide enfrentar las amenazas. 2. Ocasiona que no se presenten, alejen o desaparezcan las oportunidades 3. Nos imposibilita para aprovechar las oportunidades
	Oportunidades (O) 1. Algo en el entorno que no es propio pero se puede convertir. 2. Están a nuestro alcance para ser aprovechadas a largo plazo. 3. Para aprovecharlas tenemos que hacer algo no estar pasivos.	Estrategias (FO) 1. ¿Cómo utilizar nuestras fortalezas para aprovechar las oportunidades? 2. ¿Cómo incrementar nuestras fortalezas para aprovechar mejor las oportunidades? 3. ¿Qué hacer con nuestras fortalezas para que se presenten nuevas oportunidades?
Amenazas (A) 1. Algo en el entorno que puede obstaculizar o interferir con la consecución de nuestro objetivo. 2. Pueden debilitarnos por su acción impidiendo el logro buscado	Estrategias (FA) 1. ¿Cómo utilizar nuestras fortalezas para enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas?	Estrategias (DA) 1. ¿Qué hacer para disminuir nuestras debilidades y hacernos más capaces para enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas?

Fuente: revista Elaboración de análisis FODA (2016).

i) Punto de equilibrio:

Concepto:

Robbins & Coulter (2010) menciona que el punto de equilibrio es un instrumento de análisis que se usa para estudiar una variedad de elementos. Es decir su equilibrio se encuentra en donde no se pierde ningún dinero, pero tampoco se gana. Este estudio ayuda a gerentes a evaluar la información detallada, utilizando los precios que son variables y los que permanecen fijos los cuales son expuestos según la conveniencia de la institución y de igual manera son tomados para aumentar las ganancias por medio de las enajenaciones anteriormente pautadas. Básicamente el punto de equilibrio se constituye por medio de diagramas o gráficos el cual presenta los vínculos o correlación de la rentabilidad de los diferentes niveles de las ventas.

• Elementos del punto de equilibrio:

- ✓ Costos fijos: son valores que siempre estarán estables o constantes, sin importar la cantidad de producción;
- ✓ Costos variables: mantienen un enlace directo con los diversos niveles que alcanza la producción;

- ✓ El tiempo: se considera para establecer un análisis o estudio del punto de equilibrio, debe ser con información obtenida de forma anual, de manera que se pueda definir si hubo ganancias, pérdidas o si hubo una igualdad en ellos.
- Importancia del punto de equilibrio:
 - ✓ Permite tener idea de las ganancias;
 - ✓ Evalúa la producción;
 - ✓ Establece ver el nivel de compras que se realizan en mercancía entre otros aspectos de manera que se pueda saber los puntos fuertes de la organización;
 - ✓ Ayuda a determinar la cantidad de ventas que benefician a la misma con sus ingresos monetarios, donde se cubra lo gastado en la compra o la creación de los productos más la mano de obra;
 - ✓ Es una herramienta que ayuda a los administradores para lograr y evaluar la rentabilidad que demuestra la organización en el mercado.
- Fórmulas para punto de equilibrio:

Para el cálculo se utiliza dos fórmulas que permiten al administrador determinar el punto de equilibrio, donde podrá observar si la empresa va a buen pie para su crecimiento o próximas ganancias.

1. De la primera fórmula se expresa la cantidad de productos por unidad.

$$\text{PQE (unidades)} = \frac{\text{Costos Fijos (CF)}}{\text{PV} - \text{CVU}}$$

2. La segunda al igual de la primera busca tener equidad, pero en este caso evalúa cuanto es necesario obtener en valores monetarios lo recaudado de las ventas realizadas diariamente en la organización.

$$\text{PEV (valores)} = \frac{\text{Costos Fijos (CF)}}{1 - \frac{\text{CVU}}{\text{Pv}}}$$

Donde:

CF: Costos Fijos

PV: Precio de venta del producto

CVU: Costo Variable unitario.

j) Diagrama de Gantt.

Concepto:

Hinojosa (2010) dice que el diagrama de Gantt es una herramienta de la planificación administrativa que programa tareas a lo largo de un período determinado. Gracias a la visualización de las acciones previstas, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto y reproduce gráficamente las tareas, duración, secuencia y el calendario general del proyecto.

- Elementos del diagrama de Gantt.
 - ✓ En el eje horizontal: un calendario a escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar hora, día, semana, mes etc.;
 - ✓ En el eje vertical: las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar;
 - ✓ Símbolos convencionales: en la gráfica de Gantt se acostumbra utilizar determinados símbolos aunque pueden diseñarse muchas otras para atender las necesidades específicas del usuario.

- Importancia del diagrama de Gantt:
 - ✓ Sus usos más frecuentes se vinculan a proyectos y planes de acción, procesos de mejora y resolución de problemas;
 - ✓ Se utilizar para planificar cualquier tipo de proceso simple, a ser posible de menos de veinticinco tareas y que esté definido temporalmente;
 - ✓ En otras ocasiones se emplea para fragmentar proyectos complejos en diferentes partes;
 - ✓ Finalmente por su sencillez, facilidad de uso y bajo costo se emplea con frecuencia en pequeñas y medianas empresas.

- Etapas del diagrama de Gantt:
 - ✓ El primer paso para elaborar un diagrama de Gantt es hacer una lista de todas las actividades que puede requerir un proyecto;
 - ✓ El diseño del diagrama de Gantt debe ser lo más esquemático posible. Debe transmitir lo más importante ya que será consultado con frecuencia.

Diagrama Gantt

DIAGRAMA DE GANTT

Secuencia de la elaboración de los Manuales de procedimientos para empresa XX

Nº	Actividades	MAYO																															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
1	Recolección de datos de la empresa	■	■	■																													
2	Primera Visita a la empresa				■	■	■																										
3	Entrevistas a funcionarios y Gerente					■	■	■																									
4	Análisis del relevamiento de datos							■	■																								
5	2ª Visita a la empresa, entrevistas complementarias									■	■																						
6	Inicio de Elaboración del Manual de Funciones										■	■	■	■																			
7	Determinación de los procedimientos											■	■	■																			
8	Elaborar de los Fluxogramas												■	■	■																		
9	Finalización de los Manuales																		■	■													
10	Corrección de errores																			■	■	■											
11	Implementación de los Nuevos Procedimientos																				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
12	Retroalimentación																																■

Fuente: Andrade (2010) Análisis y diseño de sistemas.

k) Manuales administrativos:

Concepto:

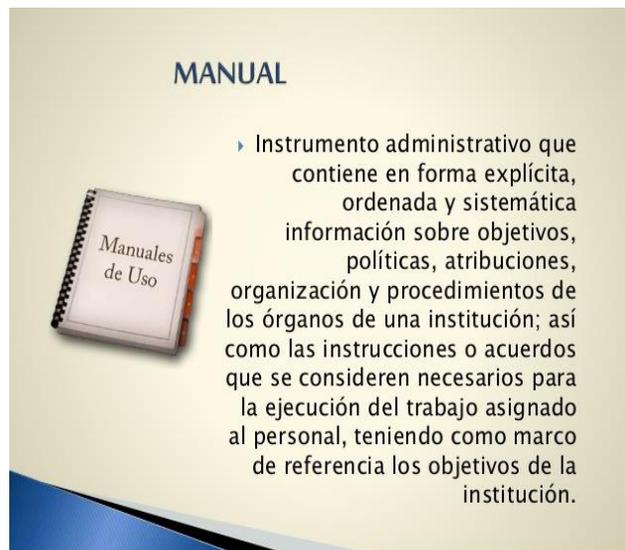
(García, 2010) dice que los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y curso de acción que deberá seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

- Elementos de los manuales:
 - ✓ Historia y Descripción de la Empresa;

- ✓ Misión, visión y objetivos de la empresa;
 - ✓ Legislación o base legal;
 - ✓ Estructura de la organización (organigrama General) Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área);
 - ✓ Normas y políticas generales.
- Tipos de manuales:
 - ✓ Manual de operaciones;
 - ✓ Manuales departamentales;
 - ✓ Manuales de organización;
 - ✓ Manuales de calidad
- Importancia de los manuales:
 - ✓ Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización;
 - ✓ Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización;
 - ✓ Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa;
 - ✓ Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios;
 - ✓ Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias;
 - ✓ Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales;
 - ✓ Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general;
 - ✓ Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones;
 - ✓ Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos;
 - ✓ Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal;

- ✓ Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinente;
 - ✓ Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes;
 - ✓ Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización;
 - ✓ Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales.
- Etapas de los manuales:
 - ✓ Recopilación de información;
 - ✓ Interpretación y diseño de la información;
 - ✓ Elaboración del manual;
 - ✓ Aprobación y actualización del manual.

Manual



Fuente: Andrade (2014) manuales administrativos

l) Proceso de toma de decisiones:

Concepto:

Koontz & Weihrich (2010) dice que el proceso de la toma de decisiones de la planificación administrativa implica dos o más alternativas ya que si solo existiera una sola de ellas, no habría ninguna decisión que tomar.

El proceso de la toma de decisiones de la planificación administrativa indica cual es la mejor alternativa, estas tienen que ser evaluadas en términos de sus probables resultados respectivos, pero determinar los méritos relativos presenta usualmente verdaderas dificultades. Normalmente existen aspectos tanto convenientes como inconvenientes en toda alternativa pero estos deben reconciliarse en alguna forma satisfactoria para el gerente, es el que tiene la última palabra dentro de una empresa. Cabe destacar que las alternativas están basadas en valores, sean estos económicos, psicológicos, sociales o políticos, de los cuales también van a depender que cual alternativa escoger. Es importante mencionar que la habilidad para separar determinadas alternativas que sean las más importantes y concentrarse en el esfuerzo de decidir entre ellas, es una marca común de las grandes empresas que han tenido éxito. Esta habilidad también ayuda a eliminar las alternativas menos atractivas, lo mismo que las que no sean prácticas que el gerente de una empresa siga con sus recursos particulares.

- Importancia del proceso de la toma de decisiones de la planificación administrativa.
 - ✓ El proceso de la toma de decisiones de la planificación administrativa es muy habitual en la vida diaria de todas las personas y al estar en contacto con ella desde que tenemos conciencia.
 - ✓ Los momentos en que se ha de tomar una decisión son significativos ya que por medio de ella podemos estudiar un problema determinado o situación que es valorada y considerada hondamente para elegir la vía más adecuada a seguir según las diferentes opciones y operaciones.

- ✓ Cuando un directivo se enfrenta a una toma de decisión en su organización, además de entender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar variables, etc. Con el fin de encontrar soluciones razonables; es decir tratar de tomar decisiones basadas en la racionalidad.
- ✓ Una de las bases en que sustenta en una buena toma de decisiones en cualquier organización, se refiere al aprovechamiento de conocimiento ya que si quien toma la decisión posee conocimientos ya sea de los sucesos que encierren el problema o en un contexto similar, entonces este saber puede utilizarse para seleccionar un curso de acción que le sea favorable a dicho problema.
- ✓ Es importante mencionar que la toma de decisiones que se lleva a cabo dentro de las organizaciones debe cumplir con ciertas características tales como: ser rápida, oportuna, fundamentada en información concreta, que permita tomar decisiones eficientes, efectivas y con un bajo costo para la empresa; pues de ello dependerá el éxito o fracaso de una organización.
- Etapas del proceso de la toma de decisiones de la planificación administrativa:
 - ✓ Identificar y analizar el problema: Un problema es la diferencia entre los resultados reales y los planeados, lo cual origina una disminución de rendimientos y productividad impidiendo que se logren los objetivos.
 - ✓ Investigación u obtención de información: Es la recopilación de la información necesaria para la adecuada toma de decisiones; sin la información el área de riesgo aumenta, porque la probabilidad de equivocarnos es mucho mayor.
 - ✓ Determinación de parámetros: Se establecen suposiciones relativas al futuro y presente tales como: restricciones, efectos posibles, costos , variables, objetos por lograr, con el fin de definir las bases cualitativas y cuantitativas en relación con las cuales es posible aplicar un método y determinar diversas alternativas.

- ✓ Construcción de una alternativa: La solución de problemas puede lograrse mediante varias alternativas de solución; algunos autores consideran que este paso del proceso es la etapa de formulación de hipótesis porque una alternativa de solución no es científica si se basa en la incertidumbre.
- ✓ Aplicación de la alternativa: De acuerdo con la importancia y el tipo de la decisión, la información y los recursos disponibles se eligen y aplican las técnicas, las herramientas o los métodos ya sea cualitativo o cuantitativo más adecuados para plantear alternativas de decisión.
- ✓ Especificación y evaluación de las alternativas: Se desarrolla varias opciones o alternativas para resolver el problema, aplicando métodos ya sea cualitativos o cuantitativos. Una vez que se han identificado varias alternativas se elige la óptima con base en criterios de elección de acuerdo con el costo beneficio que resulte de cada opción. Los resultados de cada alternativa deben ser evaluados en relación con los resultados esperados y los efectos.
- ✓ Implantación: Una vez que se ha elegido la alternativa óptima deberán planificarse todas las actividades para implantarlas y efectuar un seguimiento de los resultados lo cual requiere elaborar un plan con todos los elementos estudiados.

m) Control de la planificación administrativa:

Concepto:

Chiavenato (2010) dice que es imprescindible la implementación de un sistema de control de la planificación administrativa que incluya todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. También menciona que el control puede definirse como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificados y corrigiendo cualquier desviación significativa.

- Elementos del control de la planificación administrativa:
 - ✓ Supervisión de las actividades realizadas;
 - ✓ Estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados;
 - ✓ Corrección de errores de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas;
 - ✓ Planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

- Importancia del control de la planificación administrativa:
 - ✓ El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se estén llevando a cabo;
 - ✓ De aquí puede deducirse la gran importancia del control pues es a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir errores;
 - ✓ Es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino al igual que el planteamiento debe ser una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados, de esta manera adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

- Tipos de Control de la planificación administrativa:
 - ✓ Control preliminar: este tipo de control tiene lugar antes que principien las operaciones, incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planificadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo, información oportuna y precisa difícil de desarrollar.

- ✓ Control concurrente: este tipo de control tiene lugar durante la fase de ejecución de planes, incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador verifica de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

- ✓ Control de retroalimentación: este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones. El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho es decir, se lleva a cabo después de la acción.

- Requisitos fundamentales para la realización del control de la planificación administrativa:
 - ✓ Que exista una buena planificación administrativa;
 - ✓ Que permita la comparación de lo ejecutado con los resultados esperados;
 - ✓ Que se genere la información necesaria y oportuna para realizar la comparación y toma de decisiones.

- El control de la planificación administrativa incluye:
 - ✓ Propósitos: Establecer las pautas metodológicas, los criterios técnicos, procedimientos, orientaciones generales correspondientes a la fase de monitoreo y evaluación de los planes.

- ✓ Objetivos: Promover una cultura de planificación administrativa orientada al logro de los objetivos organizacionales a través de control y seguimiento de las iniciativas estratégicas. Monitorear la gestión de las organizaciones para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en la planificación administrativa en el plan operativo anual.
- ✓ Identificar los nudos críticos y las limitaciones halladas en el proceso de ejecución de la planificación administrativa.
- ✓ Proponer acciones de ajuste y mejora para garantizar el cumplimiento de la planificación administrativa.
- La evaluación y control de la planificación administrativa se pueden realizar a través de:
 - ✓ Monitoreo. El monitoreo es el acompañamiento sistemático y periódico de la ejecución de una actividad para la ejecución de una meta, la adecuada utilización de recursos para lograr objetivos planteados durante el proceso para detectar oportunidades, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste. El monitoreo no es seguimiento porque este concepto implica “ir tras algo”. En cambio el acompañamiento significa “ir junto a algo” en este caso las acciones que se ejecutan para alcanzar los objetivos. El monitoreo debe constituir no solo como un instrumento de control administrativo (control de actividades, metas) sino como una herramienta de gestión que permite tomar decisiones sobre la base de análisis del entorno y cumplimiento de los objetivos propuestos en los planes. El monitoreo emite juicios de valor basados sobre todas las actividades programadas en los planes.
 - ✓ Observación: Consiste en elaborar una guía de observación que permite la recopilación y sistematización objetiva de ciertas actividades prioritarias y/o críticas, para la identificación de problemas.

- ✓ Encuestas y entrevistas estructuradas: Son instrumentos de rápida aplicación y centrados en puntos específicos. Generalmente se encuentran estructuradas en función de opciones o respuestas cerradas. La información se obtiene de fuentes primarias o secundarias, haciendo uso de las diferentes técnicas de recopilación de información. Una vez levantada la información previa al análisis de las mismas, se procede a validar los datos con el fin de determinar si son relevantes y confiables.

1.2.2 Farmacia comunitaria

a) Definición:

Decreto ley (69-98) "Ley de accesibilidad a medicamentos" del congreso de la república de Guatemala dice que farmacia comunitaria es un establecimiento destinado a la venta de productos farmacéuticos y alimentos de uso médico al público. Se define como: entidad pública o privada, lucrativa o no lucrativa destinada a la comercialización de medicamentos para uso humano y servicios destinados a la salud.

• Tipos de farmacias:

- ✓ Droguería: establecimiento destinado a la importación, fraccionamiento, distribución, venta de drogas a granel, productos de tocador y dispositivos terapéuticos. La distribución de estos productos podrá hacerse a establecimientos farmacéuticos y hospitales. Las droguerías y farmacias no están sujetas a un listado que limite los productos farmacéuticos que comercializan. En cambio las ventas de medicina están sujetas a un listado que limita los medicamentos que expanden.

- ✓ Farmacia: es aquel establecimiento destinado a la venta al público de productos farmacéuticos. Estos establecimientos no estarán sujetos a ninguna limitación en cuanto a la calidad de productos que expanden.

- ✓ Venta de medicina: establecimiento destinado a la venta al público de productos farmacéuticos, según listado específico.

- Características de las farmacias comunitarias:
 - ✓ Farmacias comunitarias;
 - ✓ Farmacias sin fines de lucro;
 - ✓ Farmacias con beneficio social;
 - ✓ Farmacias con conciencia social.

- Estructura Organizacional:

Según www.asecsa.com (2014), las farmacias comunitarias se encuentran dentro de una organización detallada como se menciona a continuación:

 - ✓ Donante Financiero;
 - ✓ Farmamundi (ONG, Española, gestión financiera);
 - ✓ Auditoría Financiera;
 - ✓ Junta Fiscalizadora Nacional.

- Gestión de Donaciones y asignación de proyectos:
 - ✓ Ejecución de Proyectos;
 - ✓ Asecsa (Asociación de servicios comunitarios de salud).

- Entidad administradora comunitaria de las farmacias:
 - ✓ Programas socios de cada comunidad.

- Prestación de Servicios:
 - ✓ Farmacias comunitarias

- Beneficiados:
 - ✓ Familias comunitarias,

b) Historia:

Folleto descriptivo de Asecsa (Asociación de servicios comunitarios de salud) (2013) dice que es una ONG. fundadora de las farmacias comunitarias, creada en 1978 conformado de 57 programas y organizaciones comunitarias de salud, entre clínicas hospitales comunitarios, asociaciones de promotores, promotoras, cooperativas terapeutas tradicionales, diócesis y pastorales de salud. Además es una organización que ha impactado especialmente en la población rural-indígena y ladina pobre con pocas posibilidades de acceso a los servicios estatales y privados de salud.

En el año 2007 fue fundada la Asociación de farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala. Esta asociación fue creada por el bajo nivel económico de la mayoría de habitantes de cada región donde actualmente se encuentran ubicadas. La ubicación geográfica es uno de los factores que se tomó en cuenta para ubicar las farmacias comunitarias, en base a lo anterior Asecsa (Asociación de servicios comunitarios de salud) realizó gestiones ante Farmamundi (ONG española) para que sea la entidad donante y fiscalizadora de los recursos financieras, para que las farmacias comunitarias cumplan con el objetivo para el cual fueron creadas.

Cada una de las farmacias que conforman la asociación se inició de la manera siguiente:

Asecsa (2013) (Asociación de servicios comunitarios de salud) en este folleto se menciona que AMAPROS es una de las farmacias que se encuentra en el municipio de Todos Santos Cuchumatán Huehuetenango, municipio que se ubica en la sierra de los Cuchumatanes, con una extensión de 269 kms. Cuadrados con una población aproximada de 40,000 habitantes que incluyen 6 aldeas y 69 comunidades rurales, el idioma que se habla en este municipio es el Mam. Originalmente los habitantes se organizaron para darle solución a los problemas de medicamentos a través de la conformación de un grupo de promotores capacitados por Asecsa (Asociación de servicios comunitarios de salud) que tenían a su cargo únicamente botiquines pequeños; botiquines con medicamentos populares para enfermedades comunes, razón por la cual fue necesario la implementación de estas farmacias comunitarias, con

un volumen mayor de medicamentos y personal mejor capacitado en cuanto al uso, manejo y receta de medicamentos. AMAPROS es una farmacia que inició sus actividades en el año 2007, actividades que consistieron en la compra y venta de medicamento genérico y brindar consultas gratis, actualmente en esta farmacia se realizan las mismas actividades ya que es ese objetivo por la cual fue creada, la responsable de esta farmacia es la señora Felipa Jiménez.

APROSADC: se encuentra en el municipio de Sipacapa San Marcos, municipio que fue fundado a principios del siglo XVIII con una extensión territorial de 152 kms. Cuadrados que incluyen 17 aldeas y 24 caseríos, con una población aproximada de 17,549 habitantes, municipio que se localiza a 85 kms. De la cabecera departamental de San Marcos, el idioma que prevalece es el Mam. Antes de implementar estas farmacias comunitarias, fue necesaria la realización de un diagnóstico tomando en cuenta los municipios donde existía alto índice de desnutrición y pobreza fue así como este municipio fue beneficiado en este programa de salud y medicamentos impulsado por Aseca (Asociación de servicios comunitarios de salud) originalmente solamente existían botiquines, un botiquín para cada caserío manejado por promotores voluntarios nombrados por los mismos miembros de esta comunidad. A medida que la población fue creciendo fue necesaria la implementación de farmacias comunitarias con mayor cantidad de medicamentos; medicamentos acordes para enfermedades más complicadas. Fue así como en año 2007, APROSADC inicia sus actividades consistentes en la compra y venta de medicamentos y consultas gratis. Actualmente se han implementado otro tipo de actividades tales como: Ferias de salud, talleres con comadronas, talleres con promotores, jornadas médicas, charlas con estudiantes de centros educativos etc. actualmente el responsable el señor Rubén Bámaca.

COPROSA: farmacia que se encuentra en el cantón Vásquez, Totonicapán; Totonicapán es un departamento con una extensión territorial de 1,061 kms. Cuadrados, con una población de 461,800 habitantes cuyo idioma es el Kiche. Al hacer un diagnóstico en el año de 2007 se determinó que los indicadores de pobreza indicaban que un 72.66% de habitantes se encontraban en condiciones de pobreza, es

decir con un ingreso de Q.17.00 diarios y el 8.66% personas en extrema pobreza, es decir con un ingreso de Q.8.00 diarios razón por la cual el acceso a medicamentos y servicios de salud era limitado. Razón por la cual Asecsa (Asociación de servicios comunitarios de salud) a través de este programa de salud incluyó al Cantón Vásquez del departamento de Totonicapán en este programa de salud. En un principio al igual que otras farmacias se implementaron en este cantón algunos botiquines distribuidos de manera demográfica y de acuerdo a las necesidades de los habitantes en tema de medicamentos, pero a medida que las necesidades fueron más exigentes en el año 2007, inició sus actividades COPROSA, farmacia que inició sus actividades con el objetivo de comprar y vender medicamentos genéricos a bajo costo y consultas gratis a personas de escasos recursos económicos, actualmente se realizan las mismas actividades pero se ha implementado talleres constantes con promotores, comadronas, centros educativos, jornadas médicas y terapias con medicina alternativa. El encargado de esta farmacia es el señor Santos Púac.

ACUMAM: esta farmacia se encuentra ubicado en el sector Los Alonzo del municipio de San Juan Ostuncalco del departamento de Quetzaltenango, de acuerdo al diagnóstico realizado en el año 2,007 se determinó que los principales problemas de salud se daban por las malas condiciones ambientales en este municipio tales como: la falta de letrinas, ya que solo un 30% de las viviendas contaba con este servicio, únicamente el 2% de viviendas contaban con drenajes, la mayor cantidad de agua bebible no era potable lo que provocaba que el mayor índice de muertes era por enfermedades respiratorias, gastrointestinales, neumonía, desnutrición, diarrea, desnutrición crónica etc. y que el municipio contaba únicamente con un centro de salud, 2 clínicas privadas 3 farmacias y una venta de medicina natural. Los anteriores elementos fueron importantes para tomar en cuenta a este municipio en el programa de salud de Asecsa (Asociación de servicios comunitarios de salud) específicamente el Caserío Los Alonzo. Fue así como en el año de 2007 inicia sus actividades ACUMAM con el objetivo de comprar y vender medicamentos a personas de escasos recursos económicos, además el servicio de consultas gratis, actualmente las mismas

actividades se sigue brindando a la población vulnerable con la implementación de jornadas médicas gratis. La encargada de esta farmacia es la señora Silvia Pérez.

ACODIMAN: esta farmacia se encuentra en el municipio de San Juan Ostuncalco del departamento de Quetzaltenango, el municipio de San Juan Ostuncalco tiene una población de 41,150 habitantes, una extensión territorial de 109 Kmts. Cuadrados, este municipio cuenta con 1 villa, 4 zonas, 19 aldeas, 26 caseríos, 1 parcela y 10 fincas, el idioma que se habla en este municipio es el Mam. En el año 2007 cuando se hizo un diagnóstico; en este diagnóstico se determinó que el rango de vida de los habitantes de este municipio era bajo, es decir que el municipio tenía un alto grado de vulnerabilidad alimentaria, marginación, pobreza, pobreza extrema, ocupación precaria y escaso acceso a medicamentos, razón por la cual este municipio reunió las condiciones necesarias para la inclusión en el programa de salud, al principio únicamente se contó con botiquines localizados en las regiones más apartadas tal es el caso del caserío Las Barrancas, debido a las necesidades de medicamentos, ACODIMAM inició sus actividades en el año 2007, al igual que las demás farmacias el objetivo era la compra-venta de medicamentos y consultas gratis a la población donde existe un alto índice de pobreza, actualmente el objetivo sigue siendo el mismo con la implementación de actividades tales como talleres con promotores de salud, de la comunidad, talleres con comadronas y jornadas médicas. Actualmente el encargado o responsable es el señor David Ramos.

PROSALUD CHIANTLECA: esta farmacia está ubicada en el municipio de Chiantla Huehuetenango. Chiantla es un municipio con una población de 104,852 habitantes con una extensión territorial de 493 Kmts. Cuadrados, el idioma que predomina en este municipio es el idioma Mam. Este municipio se encuentra a 7 kmts. De la cabecera departamental de Huehuetenango y a 270 kmts. De la ciudad capital. El diagnóstico realizado en el año 2,007 reflejó que las causas de la limitación al acceso de medicamentos en este municipio se debía a varios factores tales como: la distancia a los centros que brindan estos servicios respecto al municipio, los accesos o vías de comunicación no acordes en cuanto al traslado de una persona enferma, el tiempo que

tardaría una persona en llegar a los centros de atención médica para ser atendido, todo lo anterior han sido factores que han provocado la muerte de niños y adultos por causas tales como: infecciones respiratorias, agudas, anemias, parásitos intestinales, gastritis y duodenitis, amebiasis y trastornos del sistema urinario. Dichas enfermedades tienen relación directa con el acceso a condiciones adecuadas de vivienda, agua potable, alimentación adecuada y saneamiento ambiental. Razón por la cual el municipio de Chiantla fue incluido en este programa por Asecsa. Debido a ello en el año de 2,007 inicio sus actividades PROSALUD CHIANTLECA cuyo fin fue la compra-venta de medicamentos genéricos a bajo costo y consultas gratis a personas con limitaciones económicas, actualmente en esta farmacia se lleva a cabo las mismas actividades con la implementación de talleres a promotores de la región, comadronas, ferias de salud y jornadas medicas gratuitas. Actualmente el responsable o encargado es el señor Emergidio Funes.

Cada farmacia comunitaria de la región occidente de Guatemala la representan 6 directivos.

Asecsa (2,013) (Asociación de servicios comunitarios de salud) en este documento se menciona que en el momento de la apertura de estas farmacias se dio a conocer a cada una de las personas identificadas con cada farmacia comunitaria sus atribuciones lo cual quedo de la siguiente manera:

- Directiva de farmacias y sus funciones:
 - ✓ Representar a la farmacia ante la directiva nacional de Asecsa;
 - ✓ Velar por el desempeño del personal encargado de cada farmacia;
 - ✓ Realizar gestiones de dotación de medicamentos;
 - ✓ Informar a las autoridades pertinentes de Asecsa sobre cualquier eventualidad;
 - ✓ Realizar contrataciones y despidos del personal por razones justificadas;
 - ✓ Realizar gestiones financieras para cubrir gastos en cuanto a manejo de medicamentos, alquileres, publicidad, sueldos. Etc;
 - ✓ Convocar a capacitaciones o talleres dirigidos al personal cuando sea necesario.

- Encargados de farmacias y sus funciones:
 - ✓ Atender al público de una manera especial, atenta y eficiente;
 - ✓ Realizar inventarios periódicos de medicamentos, para observar medicamentos existentes, inexistentes, faltantes y vencidos;
 - ✓ Informar a miembros de la directiva sobre cualquier tipo de eventualidad suscitado en las farmacias;
 - ✓ Mantener el orden y limpieza en los establecimientos donde se ubican las farmacias comunitarias,

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Algunas organizaciones están a la vanguardia de la innovación administrativa sin embargo existen otras que se resisten a los cambios, llevando a cabo actividades de manera empírica. La planificación administrativa es un proceso continuo que permite observar la situación presente de la empresa, analizar las experiencias pasadas para tomar decisiones futuras.

En la región occidente de Guatemala específicamente en los departamentos de Huehuetenango, Quetzaltenango, Totonicapán y San Marcos, existen seis farmacias comunitarias coordinadas por Asecsa (Asociación de servicios comunitarios de salud) (ver anexo IV.) Cuya sede regional está en el municipio de San Cristóbal, Totonicapán, organización que proporciona el financiamiento inicial para estas farmacias comunitarias.

Con la presente investigación se pretende determinar cómo es la planificación administrativa en las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala, de no existir se afrontarán diversas consecuencias tales como: carencia de organización administrativa, falta de crecimiento de las farmacias comunitarias, pérdida de cartera de clientes, pérdida de recursos financieros, desorden administrativo y poco interés para lograr metas y objetivos.

Ante esta situación, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo es la planificación administrativa en las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala?

2.1 Objetivos.

2.1.1 Objetivo general

Determinar la planificación administrativa en las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala.

2.1.2 Específicos

- Identificar los elementos de la planificación administrativa en las farmacias comunitarias de Aseca en la región occidente de Guatemala.
- .Determinar las etapas de la planificación administrativa en las farmacias comunitarias de Aseca en la región occidente de Guatemala.
- Identificar los tipos de planes administrativos en las farmacias comunitarias de Aseca en la región occidente de Guatemala.
- Conocer las herramientas de la planificación administrativa en las farmacias comunitarias de Aseca en la región occidente de Guatemala.

2.2. Variable e indicadores

Variable:

Planificación administrativa.

2.2.1 Definición conceptual

Hellriegel, Jackson & Slocum (2009) afirma que la planificación administrativa es establecer la visión, la misión, objetivos globales, crear, elegir, seguir planes generales y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización. Los gerentes deben adoptar un método que abarque toda la organización o la división en el proceso de planificación administrativa. La verdadera razón de la planificación administrativa es crear planes a fin de aprovechar con eficacia las oportunidades del entorno y encarar las amenazas con base en las fortalezas y debilidades de la empresa. En las organizaciones más grandes la planificación administrativa comprende un plan de contingencias preparación para cambios inesperados, graves y rápidos positivos o negativos del entorno que ejerzan un efecto significativo en la organización y que

exigen respuestas inmediatas. Este proceso comienza cuando los gerentes previenen los sucesos que podrían ocurrir en el medio.

2.2.2 Definición operacional

La planificación administrativa es una actividad para obtener mejores resultados en el futuro en toda empresa tomando en cuenta la situación actual, pensando en experiencias pasadas para resolver problemas futuros.

Indicadores:

- ❖ Elementos,
- ❖ Etapas,
- ❖ Tipo de planes,
- ❖ Herramientas.

2.3. Alcances y limitaciones

2.3.1 Alcances

Con esta investigación se pretende implementar la planificación administrativa y conocer la aceptación por de los directivos de cada farmacia comunitaria, a través de visitas a cada una de las instalaciones donde se encuentran las seis farmacias, en igual número de comunidades de la región occidente de Guatemala.

2.3.2 Limitaciones

La limitación más grande es la distancia de las comunidades donde las farmacias comunitarias se ubican ya que la mayoría se encuentran en áreas donde el acceso hacia ellas se realiza únicamente con vehículos 4x4, pero contamos con este tipo de vehículo para llegar a las comunidades, para requerir información útil para esta investigación.

2.4 Aporte

- Para las autoridades de Aseca (Asociación de servicios comunitarios de salud).
- Para las autoridades administrativas de cada una de las farmacias comunitarias, para motivarlos a que es necesaria la implementación de la planificación administrativa.
- Para los directivos de las farmacias comunitarias (objetivos de esta investigación) ya que esta investigación será útil para la planificación administrativa.
- Para los gerentes de farmacias comerciales con fines similares es decir la compraventa de medicamentos.
- Para estudiantes de las carreras de ciencias económicas y empresariales de la Universidad Rafael Landívar, otros centros de estudio y personas interesadas en el tema de la planificación administrativa.
- Para profesionales que realizan investigaciones relacionados con este tema de la planificación administrativa.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Los sujetos de esta investigación descriptiva lo integran treinta y seis directivos de las seis farmacias comunitarias de Asecsa (Asociación de servicios comunitarios de salud) ubicadas en la región occidente de Guatemala, para la implementación de la planificación administrativa (ver constancia en anexo IV.)

3.2 Población o muestra

El universo de la investigación está formado por treinta y seis directivos que representan a las seis farmacias comunitarias de la región occidente de Guatemala, específicamente en los departamentos de Totonicapán, Huehuetenango, San Marcos, y Quetzaltenango. Se tomó como muestra representativa a las seis farmacias (Ver constancia en anexo IV.)

Para las boletas de opinión se tomó en cuenta a treinta y seis directivos como se detalla en el siguiente cuadro:

FARMACIA	DEPARTAMENTO	DIRECTIVOS
Amapros	Huehuetenango	6
Aprosadc	San Marcos	6
Coprosa	Totonicapán	6
Acumam	Quetzaltenango	6
Acodimam	Quetzaltenango	6
Prosalud Chiantleca	Huehuetenango	6
TOTAL		36

Fuente: Asociación de Servicios Comunitarios de Salud.

3.3 Instrumento

La herramienta que se tomó en cuenta para la recolección de datos para esta investigación descriptiva es una boleta de opinión con 27 preguntas cerradas y preguntas de opción múltiple, dirigida a directivos de cada una de las farmacias comunitarias.

3.4 Procedimiento

- Elección del tema denominado: Planificación administrativa en las farmacias comunitarias de Aseca en la región occidente de Guatemala, estudio realizado en departamentos donde se ubican las farmacias ya mencionadas los cuales son: Quetzaltenango, Huehuetenango, San Marcos y Totonicapán. Este tema se eligió entre varias propuestas de puntos de tesis, en el que finalmente se definió como tema de la presente investigación.
- Investigación de marco contextual: para esta investigación se tomó en cuenta, notas de internet, revistas, libros y tesis relacionados al tema de la planificación administrativa.
- Redacción del marco teórico: se tomó en cuenta investigaciones recientes sobre planificación administrativa e investigaciones aplicadas a distintas empresas.
- Planteamiento del problema: se redactó el problema principal y la pregunta de investigación con base a la variable única que es Planificación administrativa.
- Redacción de objetivos: se planteó lo que se deseaba lograr con esta investigación sobre planificación administrativa.

- Diseño de Investigación: antes de elegir el diseño de investigación se analizaron las variables y el problema para elegir el diseño descriptivo ya que es el adecuado para alcanzar los objetivos de esta investigación. La investigación descriptiva es la que mejor se adapta a este tema de la planificación administrativa para lograr los objetivos en este tema.
- Determinación de aportes: ya se indicaron anteriormente los beneficiarios en esta investigación.
- Redacción de método: los sujetos de investigación que se tomó en cuenta fueron treinta y seis directivos de las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala.
- Determinación de Instrumentos a utilizar: se tomó en cuenta una boleta de opinión con veinte y siete preguntas de respuesta directa y múltiple dirigida a directivos de las farmacias comunitarias.
- Recolección de datos: se tomó en cuenta a treinta y seis directivos que son la base administrativa de las farmacias comunitarias
- Referencias bibliográficas: se escribieron alfabéticamente tomando en cuenta el orden y normas de referencias bibliográficas en esta investigación.
- Propuesta: se hizo una propuesta de acuerdo a la información de las boletas dirigida a directivos de las farmacias comunitarias.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la boleta de opinión dirigida a directivos de las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala, con veinte y siete preguntas, analizadas en cuadro y gráficas.

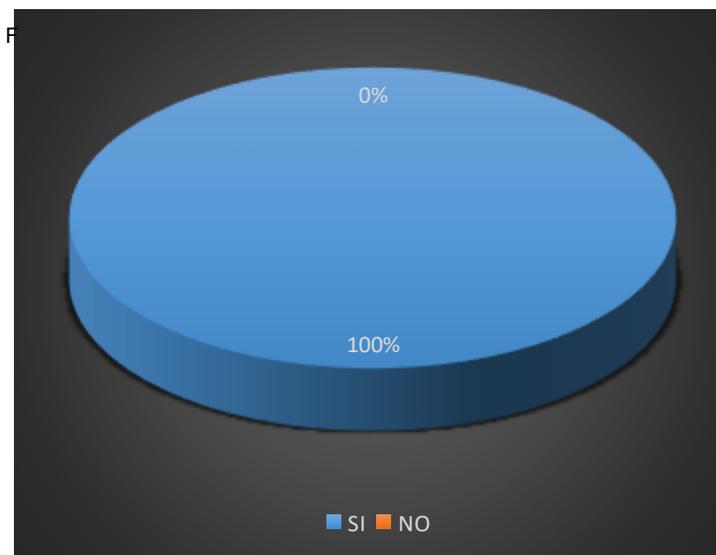
1. ¿Implementa usted la planificación administrativa en las farmacias comunitarias?

Tabla No. 1

Opciones	Respuestas	%
Sí	0	0
No	36	100
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 1



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 100% de directivos no implementan la planificación administrativa.

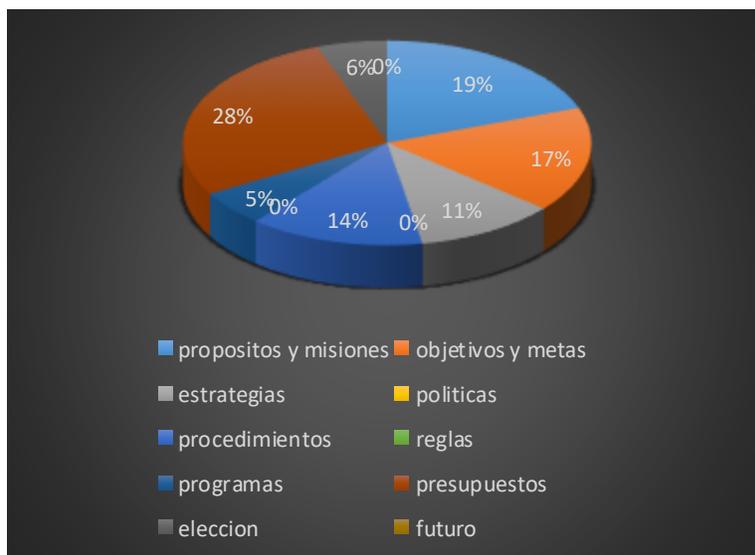
2. ¿Qué elementos de la planificación administrativa identifica usted?

Tabla No. 2

Opciones	Respuestas	%
Propósitos y misiones	7	19
Objetivos y metas	6	17
Estrategias	4	11
Políticas	0	0
Procedimientos	5	14
Reglas	0	0
Programas	2	5
Presupuestos	10	28
Elección	2	6
Futuro	0	0
TOTAL	36	100%

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 2



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 28% de directivos identifican los presupuestos, el 19% los propósitos y misiones y el 17% los objetivos y metas.

3. ¿Entiende usted cuáles son los principios de la planificación administrativa?

Tabla No. 3

Opciones	Respuestas	%
Principio de la contribución de objetivos	15	42
Principio de la primacía de la planificación	6	17
Principio de la iniciación	6	17
Principio de la penetración de la planificación	3	8
Principio de la eficiencia de operaciones	2	5
Principio de la flexibilidad de la planificación	2	5
Principio de la sincronización de la planificación	2	6
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 3



Fuente de investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 42% de directivos entienden la contribución a los objetivos, el 17% el principio de la primacía de la planificación y el principio de iniciación, el 5% la eficiencia de operaciones y el principio de la flexibilidad.

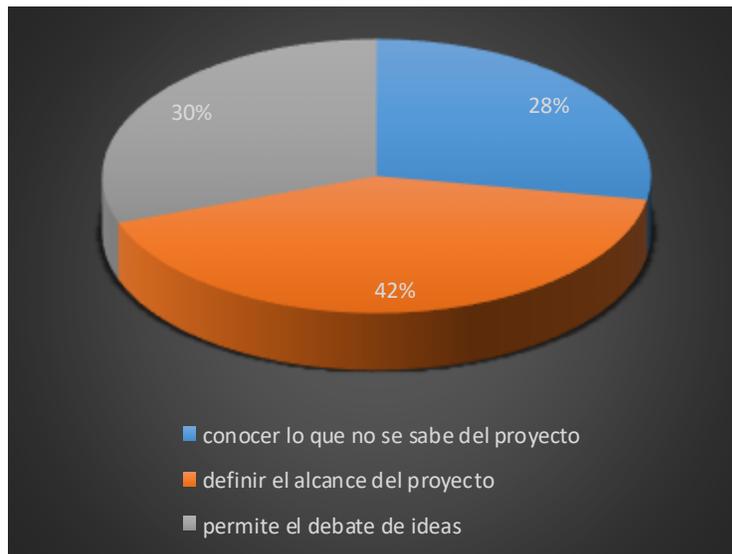
4) ¿Qué beneficios de la planificación administrativa identifica usted?

Tabla No. 4

Opciones	Respuestas	%
Conocer lo que no se sabe del proyecto	10	28
Definir el alcance del proyecto	15	42
Permite el debate y las ideas	11	30
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 4



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 42% de directivos identifican que con la planificación administrativa se conoce el alcance del proyecto, el 30% dicen que el debate de ideas y el 28% dicen que a través de la planificación administrativa se conoce lo que no se sabe del proyecto.

5. ¿Qué etapas de la planificación administrativa conoce usted?

Tabla No. 5

Opciones	Respuestas	%
Determinar claramente los objetivos	12	34
Estimación de plazos futuros	10	28
Establecer las condiciones y premisas	0	0
Elección de un curso de acción	0	0
Establecer un plan general	10	27
Establecer políticas, procedimientos y métodos	0	0
Anticipar las posibles contingencias futuras	4	11
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 5



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 34% de directivos conoce que determinan claramente los objetivos, el 28% que estiman los plazos futuros y el 27% conocen que establecen un plan general.

6) ¿Entiende usted cuáles son las características de la planificación administrativa?

Tabla No. 6

Opciones	Respuestas	%
Es un proceso permanente y continuo	10	28
Siempre está orientada al futuro	20	56
Busca la racionalidad en la toma de decisiones	0	0
Busca seleccionar un curso de acción	0	0
Es sistemática	0	0
Es repetitiva	3	8
Técnica de asignación de recursos	3	8
Técnica cíclica	0	0
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 6



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 28% de directivos entienden que es un proceso permanente, el 56% que siempre está orientada al futuro y el 8% dicen que es repetitiva.

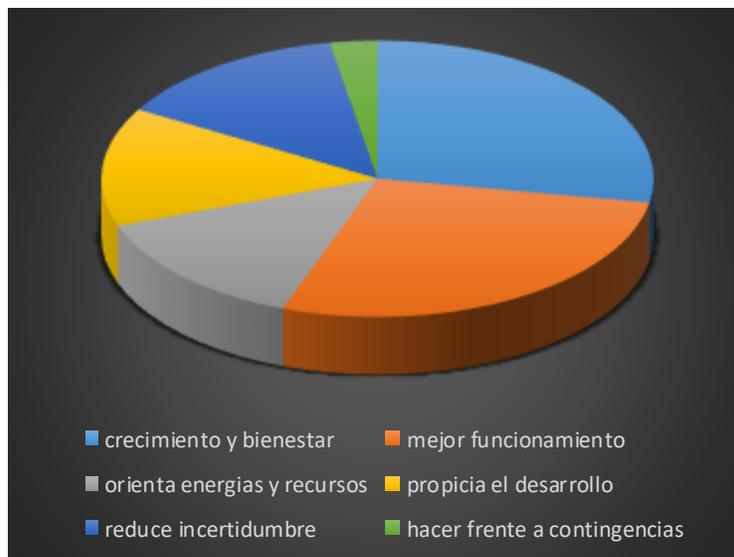
7. ¿Comprende usted cuál es la importancia de la planificación administrativa?

Tabla No. 7

Opciones	Respuestas	%
Crecimiento y bienestar de la organización	10	27
Mejor funcionamiento de la organización	10	27
Ayuda a orientar las energías y recursos	5	14
Propicia el desarrollo de la organización	5	14
Reduce niveles de incertidumbre	5	14
Ayuda a la organización a hacer frente a contingencias	1	4
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 7



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 27% de directivos comprende el crecimiento y bienestar de la organización, el 27% comprende que mejora el funcionamiento de la organización, y el 14% que ayuda a orientar las energías y recursos, que propicia el desarrollo de la organización y que reduce los niveles de incertidumbre.

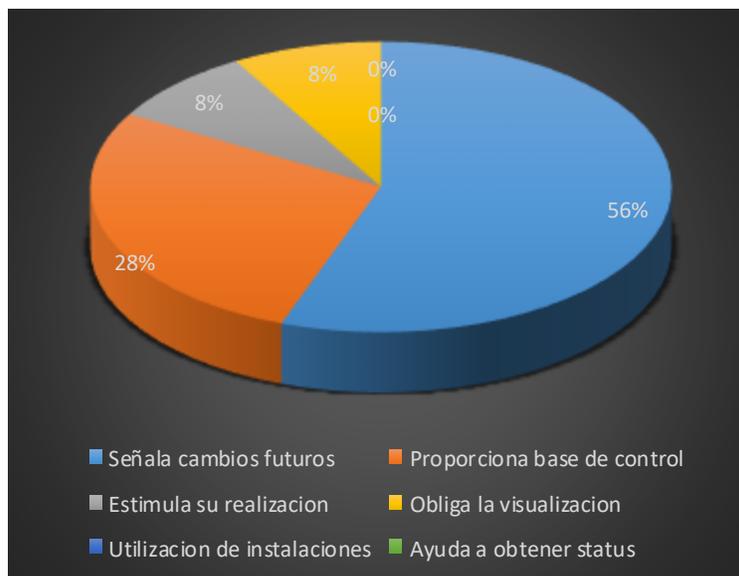
8. ¿Qué ventajas de la planificación administrativa identifica usted?

Tabla No. 8

Opciones	Respuestas	%
Señala la necesidad de cambios futuros	20	56
Proporciona una base de control	10	28
Estimula la realización	3	8
Obliga la visualización del conjunto	3	8
Aumenta y equilibra la utilización de instalaciones	0	0
Ayuda al gerente obtener status	0	0
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 8



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 56% identifica que la planificación administrativa señala la necesidad de cambios futuros, el 28% que proporcionan una base de control y el 8% que obliga y estimula la visualización futura.

9. ¿Entiende usted las desventajas de la planificación administrativa?

Tabla No. 9

Opciones	Respuestas	%
Limitada por la exactitud de información	8	22
Afectada por la corrección de premisas	0	0
Se pierde el valor del plan en algún momento	0	0
Cuesta mucho dinero	25	69
Tiene barreras psicológicas	0	0
Ahoga iniciativa de empleados	3	9
Demora las acciones	0	0
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 9



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 69% de directivos entienden que cuesta mucho dinero, el 22% que está limitada por la exactitud de la información y el 9% que ahoga la iniciativa de los empleados.

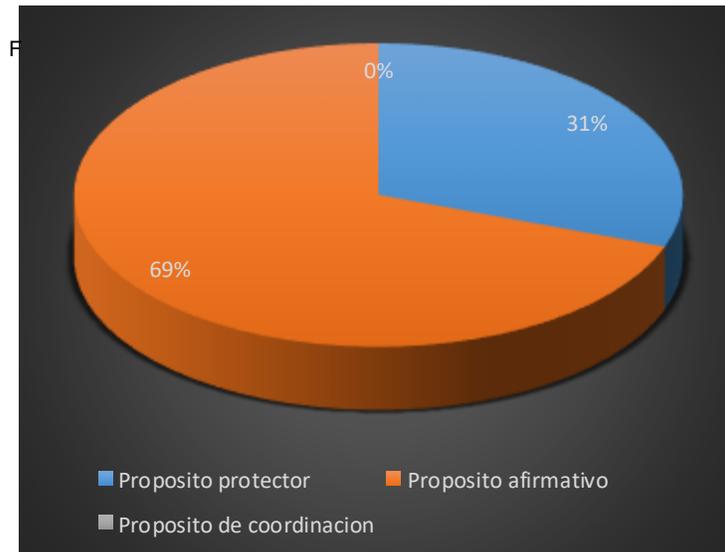
10. ¿Comprende usted cuáles son los propósitos de la planificación administrativa?

Tabla No. 10

Opciones	Respuestas	%
Propósito protector	11	31
Propósito afirmativo	25	69
Propósito de coordinación	0	0
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 10



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 11% de directivos comprende el propósito protector, el 69% que es el propósito afirmativo pero nadie comprende el propósito de coordinación.

11. ¿Sabe usted cuáles son las causas del fracaso de la planificación administrativa?

Tabla No. 11

Opciones	Respuestas	%
Falta de planificación	5	14
Marketing deficiente	0	0
Desaliento	0	0
Falta de fondos	25	69
Ignorar al cliente	0	0
Ignorar a la competencia	6	17
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 11



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación; el 69% de directivos saben la falta de fondos, el 17% ignorar a la competencia y el 14% la falta de planificación.

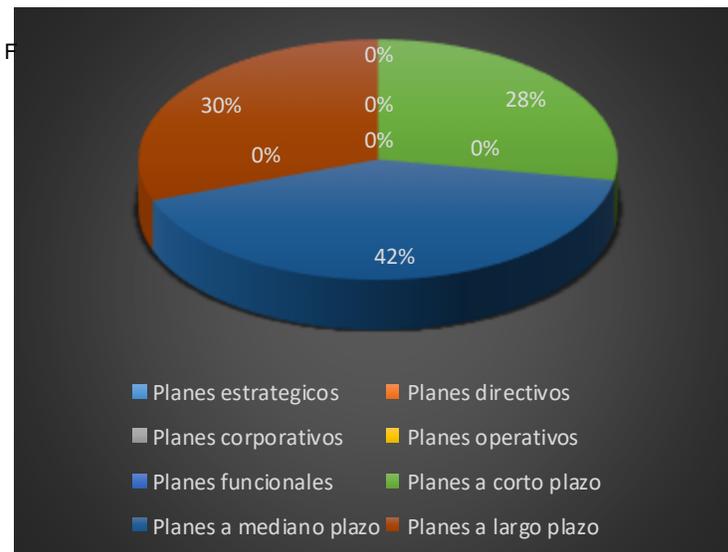
12. ¿Qué tipos de planes administrativos identifica usted?

Tabla No. 12

Opciones	Respuestas	%
Planes estratégicos	0	0
Planes directivos	0	0
Planes corporativos	0	0
Planes operativos	0	0
Planes funcionales	0	0
Planes a corto plazo	10	28
Planes a mediano plazo	15	42
Planes a largo plazo	11	30
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 12



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 28% de directivos describen los planes a corto plazo, el 42% los planes a mediano plazo y el 30% los planes a largo plazo.

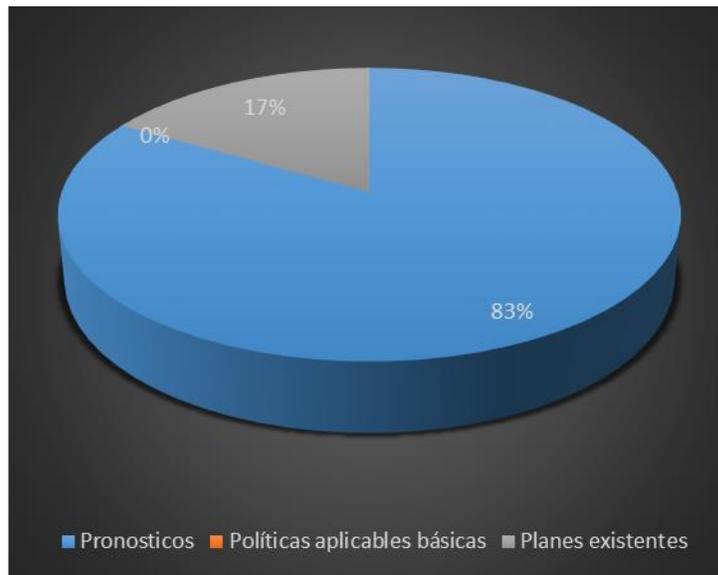
13. ¿Qué elementos de las premisas conoce usted?

Tabla No. 13

Opciones	Resultados	%
Pronósticos	30	83
Políticas aplicables básicas	0	0
Planes existentes	6	17
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 13



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 83% de directivos conocen los pronósticos, el 17% conocen los planes existentes y ningún directivo conoce las políticas aplicables básicas.

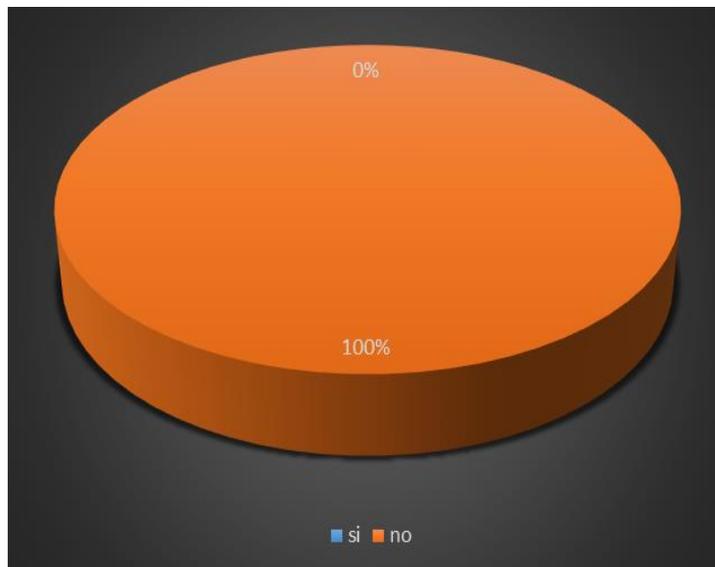
14. ¿Utiliza usted las herramientas de la planificación administrativa en las farmacias comunitarias?

Tabla No. 14

Opciones	Respuestas	%
Si	0	0
No	36	100
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 14



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el total de directivos de las farmacias comunitarias no utilizan las herramientas de la planificación administrativa solo las conocen en forma empírica.

15. ¿Conoce usted cuál es la importancia del benchmarking?

Tabla No. 15

Opciones	Respuestas	%
Mide el impacto de la organización.	0	0
Proceso para realizar mejoras y cambios	15	42
Faceta innovadora	5	14
Proceso continuo de comparar actividades	14	38
Mejora los procesos	2	6
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 15



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 42% de directivos conoce que una importancia del benchmarking es que realiza mejoras y cambios, el 38% menciona que es un proceso continuo de comparar actividades y solamente el 6% menciona que el benchmarking mejora los procesos.

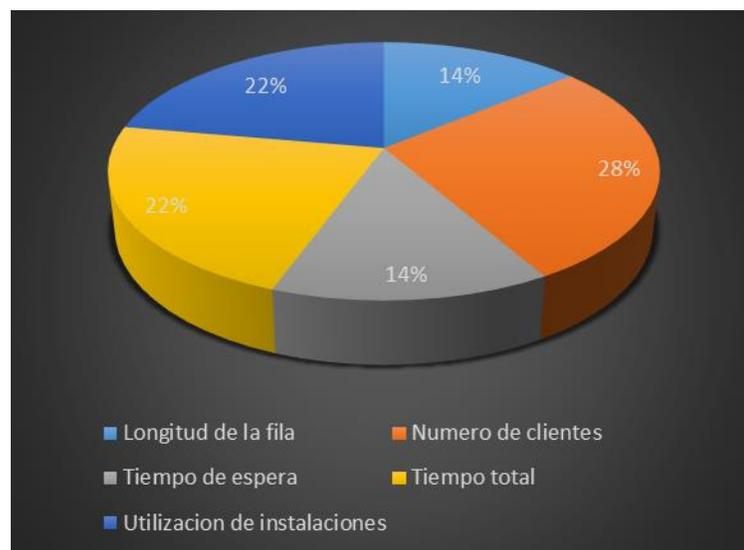
16. ¿Cuáles son las características de las líneas de espera?

Tabla No. 16

Opciones	Resultados	%
Longitud de la fila	5	14
Número de clientes en el sistema	10	28
Tiempo de espera en la fila	5	14
Tiempo total en el sistema	8	22
Utilización de las instalaciones	8	22
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 16



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 28% de directivos conoce el número de clientes en el sistema, el 22% conoce el tiempo total en el sistema, utilización de las instalaciones, el 14% conoce la longitud de la fila, y el tiempo de espera en la fila.

17. ¿Conoce usted la importancia del plan de contingencia?

Tabla No. 17

Opciones	Respuestas	%
Identifica los posibles riesgos	15	42
Estiman el impacto de los riesgos	11	30
Identifican tareas críticas	1	3
Determinan repercusión	9	25
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 17



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 42% conocen que el plan de contingencia identifica los posibles riesgos, el 30% dicen que estiman el impacto de los riesgos, solamente el 3% dice que identifican tareas críticas.

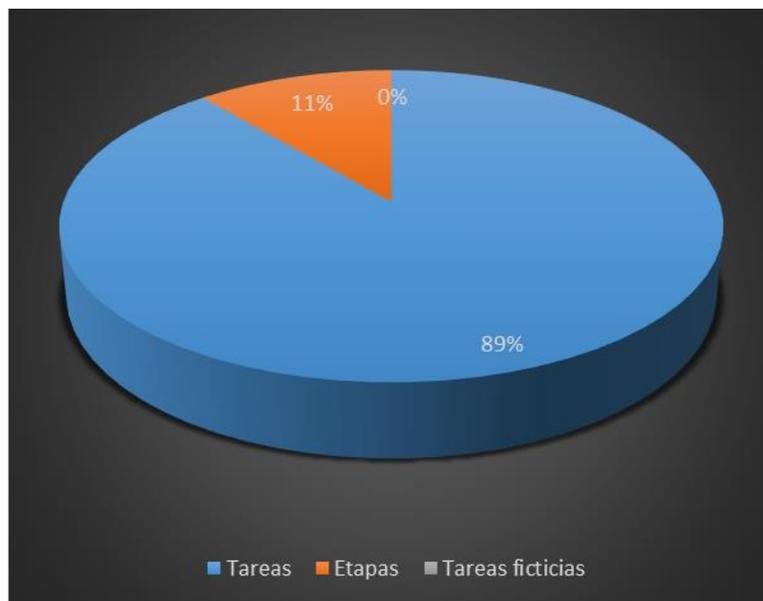
18. ¿Qué elementos del método PERT identifica usted?

Tabla No. 18

Opciones	Respuestas	%
Tareas	32	89
Etapas	4	11
Tareas ficticias	0	0
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 18



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 89% identifican las tareas y solamente el 11% identifican las etapas.

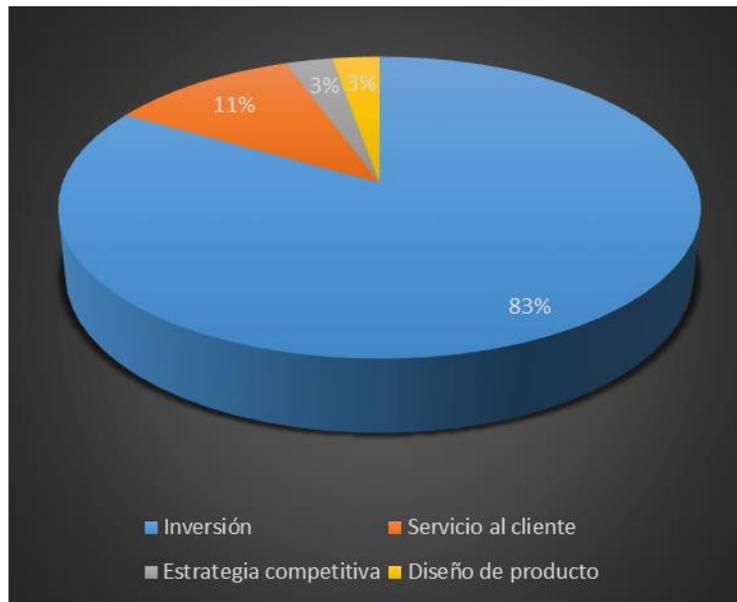
19. ¿Cuáles son los elementos de la teoría de probabilidades?

Tabla No. 19

Opciones	Respuestas	%
Inversión	30	83
Servicio al cliente	4	11
Estrategia competitiva	1	3
Diseño de producto	1	3
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 19



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 83% de directivos mencionan la inversión, el 11% el servicio al cliente y solamente el 3% la estrategia competitiva y el diseño de producto.

20. ¿Cuáles son los beneficios del Plan operativo anual (POA)?

Tabla No. 20

Opciones	Respuestas	%
Permite optimizar los recursos	25	69
Ayuda a organizar y controlar	10	28
Permite evaluar programas	1	3
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 20



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 69% de directivos dice que uno de los beneficios del POA es que permite optimizar los recursos, el 28% que ayuda a organizar y controlar y solamente el 3% permite evaluar programas.

21. ¿Cuáles son las etapas del diagrama de flujo?

Tabla No. 21

Opciones	Respuestas	%
Definir el grado de detalle	10	28
Realizar un análisis exhaustivo del proyecto	24	67
Identificar secuencia del proceso	2	5
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 21



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 67% de directivos dicen que una de las etapas del diagrama de flujo, el 28% define el grado de detalle y solamente el 5% que identifican la secuencia del proceso.

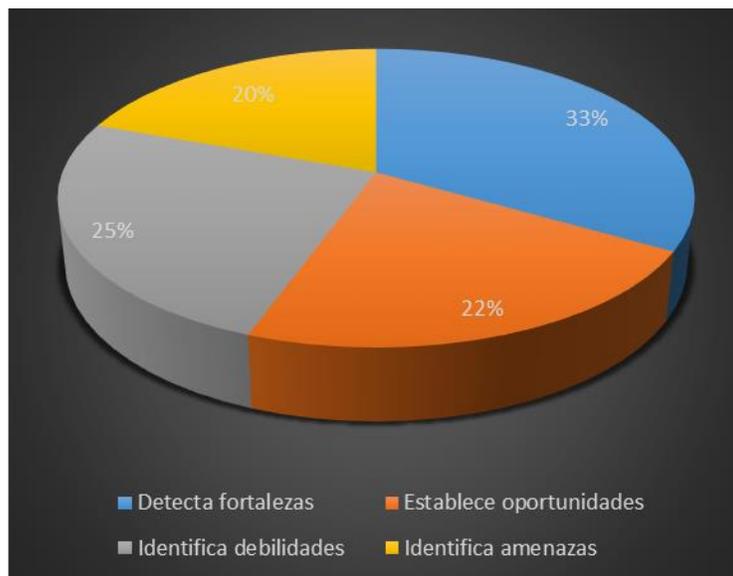
22. ¿Cuál es la importancia del FODA?

Tabla No. 22

Opciones	Respuestas	%
Detecta las fortalezas de la organización	12	33
Establece las oportunidades en el entorno	8	22
Identifica las debilidades de la organización	9	25
Identifica las amenazas del entorno	7	20
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 22



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 33% de directivos menciona que uno de la importancia del FODA es que detecta las fortalezas de la organización, el 25% identifica las debilidades de la organización, y solamente el 20% que identifica las amenazas del entorno.

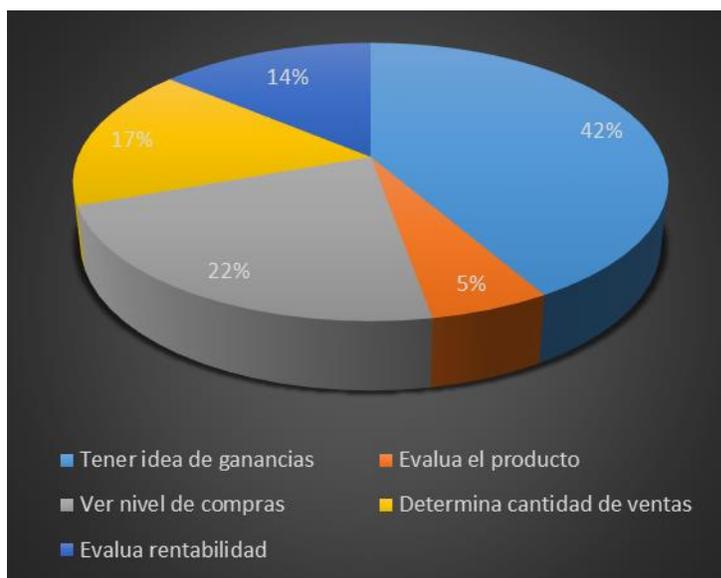
23. ¿Cuál es la importancia del punto de equilibrio?

Tabla No. 23

Opciones	Respuestas	%
Tener idea de las ganancias	15	42
Evalúa el producto	2	6
Ver nivel de compras	8	21
Determina cantidad de ventas	6	17
Evalúa rentabilidad	5	14
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 23



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 42% de directivos mencionan que uno de las importancias del punto de equilibrio es que permite tener la idea de ganancias, el 21% dice que permite ver el nivel de compras y solamente el 6% que evalúa el producto.

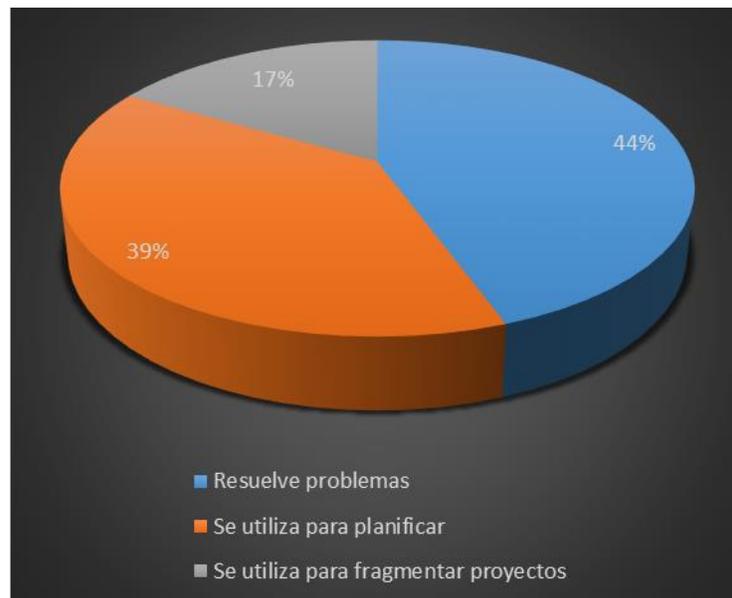
24. ¿Cuál es la importancia del diagrama de Gantt.?

Tabla No. 24

Opciones	Respuestas	%
Resuelve problemas	16	44
Se utiliza para planificar	14	39
Se utiliza para fragmentar proyectos	6	17
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 24



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 44% de directivos dice que uno de los elementos importantes del diagrama de Gantt. Es que resuelve problemas, el 39% que se utiliza para planificar, solamente el 17% que se utiliza para fragmentar proyectos.

25. ¿Cuáles son las etapas de los manuales administrativos?

Tabla No. 25

Opciones	Respuestas	%
Recopilación de información	30	83
Interpretación y diseño de la información	2	6
Elaboración del manual	3	8
Aprobación y actualización del manual	1	3
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 25



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 83% de directivos dice que una de las etapas de los manuales administrativos es la recopilación de información, el 8% elaboración del manual y solamente el 3% la aprobación y actualización del manual.

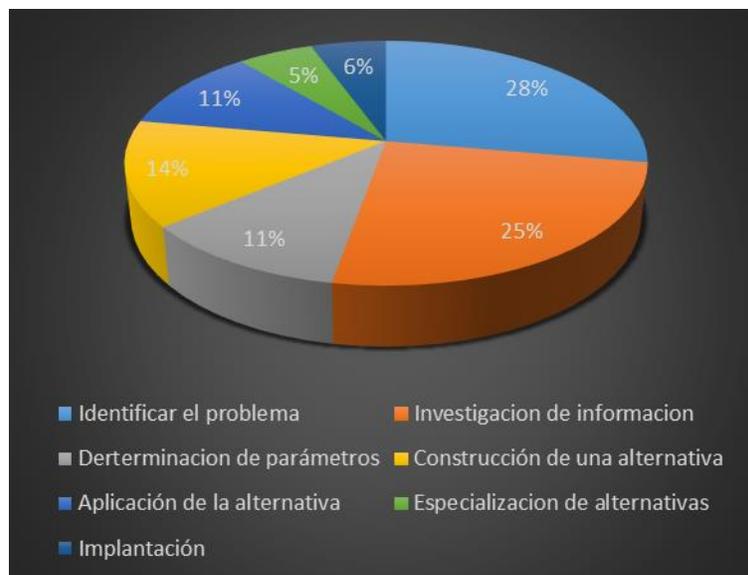
26. ¿Qué etapas del proceso de la toma de decisiones conoce usted?

Tabla No. 26

Opciones	Resultados	%
Identificar el problema	10	27
Investigación u obtención de información	9	25
Determinación de parámetros	4	11
Construcción de una alternativa	5	14
Aplicación de la alternativa	4	11
Especialización y evaluación de las alternativas	2	6
Implantación	2	6
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 26



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 27% de directivos dicen conocen que una de las etapas del proceso de toma de decisiones es identificar el problema, el 25% dice que investigación u obtención de información. El 11% de directivos dice que determina los parámetros y aplica una alternativa pero solamente el 6% dice que una de las etapas es la especialización y evaluación de las alternativas y la implantación.

27. ¿Cuáles son los elementos del control de la planificación administrativa?

Tabla No. 27

Opciones	Respuestas	%
Supervisión de actividades	15	42
Estándares o patrones establecidos	2	6
Corrección de errores	16	44
Planificar actividades	3	8
TOTAL	36	100

Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Gráfica No. 27



Fuente: investigación de campo marzo 2017.

Interpretación: el 44% de directivos dicen que uno de los elementos del control de la planificación es la corrección de errores, el 42% es la supervisión de actividades y solamente el 6% los estándares o patrones establecidos.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a la boleta de opinión dirigida a directivos de las farmacias comunitarias de Aseca en la región occidente de Guatemala ubicadas en los departamentos de Quetzaltenango, Huehuetenango, San Marcos y Totonicapán se discuten en el marco teórico y marco contextual los siguientes resultados:

Se preguntó a los directivos de las farmacias comunitarias si implementan la planificación administrativa en las farmacias comunitarias, todos respondieron que no la implementan a lo que Chiavenato (2009) dice que la planificación administrativa determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura, este autor la considera como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás, además la planificación administrativa comienza con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo.

Se preguntó a directivos si identifican los elementos de la planificación administrativa ellos indicaron que identifican los propósitos y misiones, objetivos y metas, estrategias, procedimientos, programas, presupuestos y elección políticas, programas y presupuestos, en una forma empírica como aseguraron en la pregunta No. 1, en esta pregunta se incluyó las política, reglas y el futuro como parte de los elementos de la planificación administrativa pero los entrevistados mencionaron que los temas son muy complejos amplios y casi desconocido para ellos para lo cual se requieren del conocimientos más profundos del tema, a la cual Koontz & Wehrich (2008) considera que las políticas son guías para orientar la acción, son los criterios lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, acerca de problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. Reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa. En las reglas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. De todo esto se desprende que las reglas constituyen la forma más simple de un plan y tienen que ver con el comportamiento solicitado a las personas. Requiere que se tome o no una

acción determinada y específica con respecto a determinada situación. Y el futuro es prever situación futura, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Se preguntó a directivos que principios de la planificación administrativa entienden ellos indicaron que conocen el principio de la primacía de la planificación, principio de la iniciación, principio de flexibilidad de la planificación, principio de la sincronización, principio de factores limitantes, principio de la contribución de objetivos, el principio de la primacía de la planificación, el principio de la iniciación de la alta gerencia, el principio de la planificación, el principio de los factores limitantes; de igual manera lo conocen en forma empírica con escasos conocimientos como lo indicaron en la pregunta No. 1, a lo que Terry (2010) menciona que: el principio de la eficiencia de operaciones es donde las operaciones eficientes se pueden efectuar mediante un proceso formal de planificación que abarca objetivos, estrategias, programas políticas procedimientos y normas, principio de flexibilidad de la planificación es el proceso donde la planificación debe ser adaptable a las condiciones cambiantes; por tanto, debe haber flexibilidad en los planes de la organización, principio de la sincronización indica que los planes a largo plazo están sincronizados por los planes a mediano plazo, los cuales a su vez, lo están con los a corto plazo. Principio de las estrategias eficaces es una guía para establecer estrategias viables consiste en relacionar los productos y servicios de la empresa con las tendencias actuales y con las necesidades de los consumidores, el principio de los programas eficaces menciona que deben ser una parte esencial de la planificación a corto y largo plazo y deben estar integrados a la planificación estrategia, táctica y operacional y las políticas eficaces se basan en objetivos de la organización, mediante estas es posible relacionar objetivos con funciones, factores físicos y personas de la empresa u organización.

Se hizo la pregunta a directivos si identifican los beneficios de la planificación administrativa, contestando ellos que uno de los beneficios es que permite conocer lo que no se sabe de cualquier proyecto, lo anterior define el alcance del proyecto y permite el debate de ideas; obviamente con escasos conocimientos a lo que Terry

(2010) menciona que: a) sacar a la luz lo que se sabe y lo que no se sabe de un proyecto implica que no hay nada más saludable que el ejercicio del ponerse a realizar la planificación tan pronto empieza a aparecer ante los ojos todas las carencias, b) definir el alcance del proyecto, permite poner en un papel todo lo que se va a hacer y por extensión todo lo que no se va a hacer, c) permite el debate y las ideas, esto implica que cuando se construye una planificación y se tiene delante, es más sencillo ver lo que le falta, ver que debe añadirle o incluso es más sencillo que la idea que se había hecho del proyecto no sea la que realmente se va a llevar a cabo.

Se le preguntó a los directivos de las farmacias comunitarias si conocen las etapas de la planificación administrativa, ellos indicaron que conocen determinar claramente los objetivos, estimación de plazos futuros, establecer un plan general y anticipar las posibles contingencias futuras; todo lo anterior se conoce de manera superficial, a lo que Rue & Byars (2008) dice que una de las etapas de la planificación administrativa es la elección de un curso de acción, la cual significa enunciar las tareas para lograr los objetivos, es recomendable establecer planes contingentes alternativos a los cursos de acción básicos que también se le llama plan de contingencia. Establecen un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores para desempeñar el trabajo, siempre orientado a mejorar la eficiencia y la eficacia de los planes.

Se le preguntó a los directivos de las farmacias comunitarias si entienden las características de la planificación administrativa ellos mencionaron que la planificación administrativa es un proceso permanente y continuo, siempre está orientado al futuro, es repetitiva y es una técnica de asignación de recursos a lo que Chiavenato (2009) dice que la planificación administrativa tiene varias características los cuales son: permanente y continuo, orientada hacia el futuro, selecciona el curso de acción entre varias alternativas, es sistemática, es repetitiva, asigna recursos, es una técnica cíclica, interactúa con los demás, coordina e integra, y es una técnica de cambio e innovación. La planificación es un proceso continuo y permanente, no se agota en ningún plan de

acción, sino que se realiza continuamente en las empresas, la planificación está siempre orientada hacia el futuro, es decir la planificación se halla ligada a la previsión.

Se le preguntó a directivos si comprenden la importancia de la planificación administrativa, solo algunos mencionaron que contribuye al crecimiento de la organización, mejor funcionamiento de la organización, ayuda a orientar las energías y recursos, propicia el desarrollo de la organización, reduce los niveles de incertidumbre y ayuda a hacer frente a contingencias a lo que Chiavenato (2009) dice que en los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación administrativa para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades.

Se le pregunto a los directivos de las farmacias comunitarias si identifican las ventajas de la planificación administrativa, dicen que señala la necesidad de cambios futuros, proporciona una base de control, estimula la realización, obliga la visualización de conjunto, pero tienen poca información a lo que Chiavenato (2010) dice que cuando la planificación administrativa señala la necesidad de cambios futuros se está refiriendo a que ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidad a evaluar los campos clave para una posible participación. Cuando menciona que proporciona una base para el control, se está refiriendo que la planificación administrativa se ejecuta para cerciorarse que está dando los resultados buscados. Cuando menciona que estimula la realización indica que el hecho de poner los pensamientos en papel y formular un plan proporciona al que hace los planes, la orientación y el impulso de realizar y lograr los objetivos. Cuando se refiere a que obliga a la visualización del conjunto, está indicando que capacita al gerente para ver las relaciones de importancia, obtiene un entendimiento más pleno de cada actividad y aprecia la base que apoya a las actividades administrativas.

Se preguntó a los directivos de las farmacias comunitarias si entienden las desventajas de la planificación administrativa, ellos respondieron que uno de los obstáculos que de

la calidad de información dependen los objetivos futuros, cuesta mucho dinero y que ahoga iniciativa de empleados a lo que Koontz & O'donnell (2009) dice que la utilidad de un plan está afectada por la corrección de las premisas utilizadas como sub-recientes, si las condiciones bajo las cuales fue formulado el plan cambian en forma significativa, puede perderse gran parte del valor del plan, la planificación cuesta mucho dinero. Algunos argumentan que el costo de la planificación excede a su contribución real. Creen que sería mejor gastar el dinero en ejecutar el trabajo físico que deba hacerse y que la planificación administrativa tiene barreras psicológicas, una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.

Se le preguntó a los directivos de las farmacias comunitarias si comprenden los propósitos de la planificación administrativa, ellos indicaron que solo conocen en forma empírica el propósito protector, propósito afirmativo a lo que Reyes (2010) dice que los propósitos de implementar los planes en una organización son varias entre ellas está el propósito protector que consiste en minimizar los riesgos reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo consiste en elevar el nivel de éxito de la organización. El propósito de coordinación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones.

Se hizo la pregunta a directivos si saben las causas del fracaso de la planificación administrativa y ellos mencionaron que identifican la falta de planificación, falta de fondos e ignorar a la competencia a lo que Robbins & Coulter (2009) dice que la falta de planificación significa que hay que pensar, meditar y planear los puntos importantes y ponerlos por escrito, no vale tenerlos en la cabeza, hay que plasmarlos en un plan que aborde las cuestiones esenciales. Marketing deficiente; puede ser el mejor en lo que hace pero si nadie lo sabe no servirá de nada ya que es necesario invertir en un marketing eficiente porque ocurrirá que no se producirá venta alguna. Desaliento esto indica que los primeros tiempos siempre son muy duros, desalentarse y tirar la toalla antes de hora en un error. Falta de fondos, las nuevas empresas suelen tener el punto débil en su estructura financiera, por ello hay que tener un control de los gastos a través

de presupuestos y asegurarnos de que los que hagamos van a compensarlos. Ignorar al cliente. Si ignoramos quien es y lo que quiere nunca nos elegirá, un estudio de mercado y un buen enfoque son la vacuna contra este factor de fracaso. Ignorar a la competencia: esto es como una partida de ajedrez, los demás también juegan y si los obviamos perderemos tarde o temprano el terreno.

Se le preguntó a los directivos si identifican los tipos de planes administrativos ellos mencionaron que describen algunos planes en forma empírica tales como: planes a corto, mediano y largo plazo a lo que Rue & Byars (2008) dice que el plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y como nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. Planes directivos son los que marcan lineamientos generales y pueden ser adaptados de acuerdo con las circunstancias y el criterio de quienes los llevan a cabo. Los planes pueden ser considerados específicos cuando no admiten ninguna interpretación y deben realizarse tal como han sido definidos. Los planes direccionales por el contrario marcan lineamientos generales y pueden ser adaptados de acuerdo con las circunstancias y el criterio de quienes los llevan a cabo.

Al preguntar a los directivos de las farmacias comunitarias si conocen los elementos de las premisas, algunos solamente conocen los pronósticos y otros conocen los planes existentes pero nadie conoce las políticas aplicables básicas a lo que Chiavenato (2010) dice que premisas de la planificación administrativa son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan. Literalmente, una premisa quiere decir una proposición que se establece antes, como suposición introductoria o implícita. Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras, que pueden afectar el desarrollo de un plan.

Se hizo la pregunta a los directivos sobre la importancia del benchmarking, pero solamente algunos conocen que es un proceso para realizar mejoras y cambios, otros

conocen que es un proceso continuo de comparar actividades y otros conocen que es una faceta innovadora pero nadie conoce que el benchmarking mide el impacto de la organización, a lo que: Boxwell R.J. (2011) dice que: benchmarking es una herramienta destinada a lograr comportamientos competitivos (eficientes) en la oferta de los mercados monopolísticos que consiste en la comparación del desempeño de las empresas, a través de la métrica por variables, indicadores y coeficientes. En la práctica se utilizan diversos mecanismos de incentivos al comportamiento eficiente como los resultados de las comparaciones (nadie quiere ser el peor) o con la utilización de mecanismos que transforman esos resultados comparativos en premios o castigos sobre los ingresos del empresario.

Las características de las líneas de espera es una pregunta que se le hizo a los directivos de las farmacias comunitarias, pero algunos conocen el número de clientes en el sistema, otros el tiempo total en el sistema, otros la utilización de las instalaciones pero pocos conocen la longitud de la fila y el tiempo de espera en la fila a lo que: Carro Paz (2012) dice que: línea de espera es el efecto resultante en un sistema cuando la demanda de un servicio supera la capacidad de proporcionar dicho servicio. Este sistema está formado por un conjunto de entidades en paralelo que proporcionan un servicio a las transacciones que aleatoriamente entran al sistema. Dependiendo del sistema que se trate, las entidades pueden ser cajeras, máquinas, semáforos, grúas, etcétera, mientras que las transacciones pueden ser: clientes, piezas, autos, barcos, etcétera. Tanto el tiempo de servicio como las entradas al sistema son fenómenos que generalmente tienen asociadas fuentes de variación que se encuentran fuera del control del tomador de decisiones, de tal forma que se hace necesaria la utilización de modelos estocásticos que permitan el estudio de este tipo de sistemas.

Se le pregunto a los directivos de las farmacias comunitarias sobre la importancia del plan de contingencia, algunos conocen que identifica los posibles riesgos, otros saben que estiman el impacto de los riesgos y muy pocos directivos conocen que identifican tareas críticas a lo que: Robbins & Coulter (2009) mencionan que contingencia está vinculada al riesgo, y es la posibilidad de que algo pueda suceder. Un plan de

contingencia es el instrumento donde se diseña la estrategia, se recogen todas las medidas organizativas y técnicas, y se exponen los procedimientos para enfrentarse a la eventualidad de un riesgo o un imprevisto que ponga en peligro la continuidad de la actividad en una organización. Disponer de un plan de contingencia o un plan de continuidad de negocio, es una necesidad estratégica que debe ser impulsada desde la dirección, debe involucrar a toda la organización y por lógica debe estar desarrollada en sus términos estratégicos y operativos.

Los elementos del método PERT es una pregunta que se les hizo a los directivos de las farmacias comunitarias, algunos conocen las tareas y muy pocos conocen las etapas a lo que: Osorio (2013) La red de PERT es una herramienta cualitativa de planificación y control lo que permite a los administradores contar con un modelo de optimización que entregue la solución óptima de una secuencia de actividades en el tiempo que deben realizarse para finalizar el plan de acción también permite la red de PERT programar un proyecto por adelantado y calcular el tiempo necesario para su finalización.

Se les pregunto a directivos de las farmacias comunitarias si conocen los elementos de la teoría de probabilidades, algunos directivos conocen la inversión, otros directivos conocen el servicio al cliente y muy pocos directivos de las farmacias comunitarias conocen la estrategia competitiva y el diseño de producto a lo que: Alvarez (2012) dice que la teoría de la probabilidad, La probabilidad es la posibilidad que existe entre varias posibilidades, que un hecho o condición se produzcan. La probabilidad, entonces, mide la frecuencia con la cual se obtiene un resultado en oportunidad de la realización de un experimento sobre el cual se conocen todos los resultados posibles gracias a las condiciones de estabilidad que el contexto supone de antemano.

Los beneficios del Plan operativo anual (POA) es una pregunta que se hizo a los directivos de las farmacias comunitarias pero algunos directivos conocen que permite optimizar los recursos, otros directivos conocen que ayuda a organizar y controlar y solamente un directivo conoce que permite evaluar programas, a lo que: Méndez (2012) dice que el plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran por

parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir en un proyecto. El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa y su especificación sirve para concretar además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina).

Se les pregunto a los directivos de las farmacias comunitarias sobre las etapas del diagrama de flujo, algunos directivos conocen que una de las etapas es la realización de un análisis exhaustivo del proyecto, otros conocen definir el grado de detalle pero solamente 2 directivos conocen identificar secuencia del producto a lo que: Talavera (2009) diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso. El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial ente ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamental. Facilita también la selección de indicadores de proceso.

Cuál es la importancia del FODA es una pregunta que se hizo a los directivos de las farmacias comunitarias, algunos dicen que saben que detecta las fortalezas de la organización, algunos dicen que identifica las debilidades de la organización y algunos saben que identifica las amenazas del entorno a lo que: García (2010), También conocida como matriz FODA o en ingles SWOT, y es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es la

herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

El punto de equilibrio es una herramienta importante de la planificación administrativa y es una pregunta que se hizo a los directivos de las farmacias comunitarias, algunos dicen que permite tener idea de las ganancias, otros directivos dicen que permite ver el nivel de compras, otros directivos dicen que determina la cantidad de ventas y solamente 6 directivos dicen que el punto de equilibrio es importante porque evalúa el producto, a lo que: Robbins & Coulter (2010) menciona que el punto de equilibrio, es un instrumento de análisis, el cual las empresas usan para estudiar una variedad de elementos. Se entiende como el nivel de igualdad, donde las transacciones totales de la compañía están en equidad con los valores totales de la empresa, es decir su equilibrio se encuentra en donde no pierde ningún dinero, pero tampoco se gana. Este estudio ayuda a los gerentes a evaluar la información detallada, utilizando los precios que son variables y los que permanecen fijos los cuales son expuestos según la conveniencia de la institución y de igual manera son tomados para aumentar las ganancias por medio de las enajenaciones anteriormente pautadas. Básicamente el punto de equilibrio se constituye por medio de diagramas o gráficos el cual presenta los vínculos o correlación de la rentabilidad de los diferentes niveles de las ventas, en donde el ingreso cubre los costos, dando lugar a lo que se considera equilibrio, en el que no encuentras los beneficios, pero tampoco obtienes pérdidas. Se hizo la pregunta a los directivos de las farmacias comunitarias sobre la importancia del diagrama de Gantt, algunos directivos dicen que el diagrama Gantt es importante porque resuelve problemas, otros dicen que se utiliza para planificar y pocos directivos dicen que el diagrama Gantt se utiliza para fragmentar proyectos a lo que: Hinojosa (2010) dice que el diagrama de Gantt es una herramienta para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado. Gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones previstas, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto y, además, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto.

Se preguntó a los directivos de las farmacias comunitarias sobre las etapas de los manuales administrativos, algunos directivos dicen que una de las etapas es la recopilación de información otros mencionan que es la elaboración del manual pero solamente 3 directivos mencionan que una de las etapas de los manuales administrativos es la aprobación y actualización del manual a lo que: (García, 2010) Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Las etapas del proceso de la toma de decisiones es importante en la planificación administrativa, el cual se preguntó a los directivos de las farmacias comunitarias, algunos directivos de las farmacias comunitarias dicen que una de las etapas es identificar el problema, otros mencionan que investigar para obtener información, algunos directivos dicen que otra etapa es la construcción de una alternativa y solamente 6 directivos saben que una de las etapas es la especialización y evaluación de alternativas y la implantación a lo que: Koontz & Weihrich (2010) dice que el proceso de la toma de decisiones de la planificación administrativa implica dos o más alternativas, ya que si solo existiera una sola de ellas, no habría ninguna decisión que tomar.

El control es importante en la planificación administrativa y se les pregunto a los directivos de las farmacias comunitarias sobre los elementos del control, algunos directivos dicen que uno de los elementos es la corrección de errores, otro elemento es la supervisión de actividades, únicamente 2 directivos dicen que estándares o patrones establecidos es uno de los elementos del control a lo que: Chiavenato (2010) dice que es imprescindible la implementación de un sistema de control de la planificación administrativa y que el control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. También menciona que el control puede definirse como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

VI. CONCLUSIONES

- Con esta investigación descriptiva se determinó que los directivos de las farmacias comunitarias, identifican algunos elementos de la planificación administrativa tales como: propósitos o misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos; su identificación e implementación contribuirá al crecimiento y logro de los objetivos y metas en las farmacias comunitarias.
- Los directivos de las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala, conocen algunas etapas de la planificación administrativa que son: determinar los objetivos, estimación de plazos futuros, establecer las condiciones y premisas bajo las cuales se hará el proyecto, elección de un curso de acción, todo lo anterior se conoce de manera superficial lo cual ha causado estancamiento, desorden administrativo y no lograr metas y objetivos.
- Los tipos de planes administrativos que identifican los directivos de las farmacias comunitarias son los planes a corto, mediano y largo plazo, lo cual denota un desconocimiento de los demás planes administrativos, este desconocimiento ha causado pérdida de cartera de clientes, carencia de organización, estancamiento comercial y carencia de una visión y misión en las farmacias comunitarias.
- Los directivos de las farmacias comunitarias conocen algunas herramientas de la planificación administrativa de manera empírica tales como: Benchmarking, líneas de espera, plan de contingencia, método PERT, punto de equilibrio, plan operativo anual (POA) el conocimiento e implementación de las herramientas contribuirá a la organización administrativa, aumentar la cartera de clientes, orden administrativo, crecimiento comercial, aumento de ventas diarias e implementación de estrategias.

VII. RECOMENDACIONES

- Es importante que los directivos conozcan de manera técnica los elementos de la planificación administrativa tales como: propósitos o misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas procedimientos, reglas, programas y presupuestos; su identificación e implementación contribuirá al crecimiento y logro de los objetivos y metas, por lo que se recomienda capacitar a los directivos de las farmacias comunitarias.
- Se recomienda capacitar a los directivos de las farmacias comunitarias para que conozcan las etapas de la planificación administrativa que son: determinar los objetivos, estimación de plazos futuros, establecer las condiciones y premisas bajo las cuales se hará el proyecto, elección de un curso de acción, todo lo anterior se conoce de manera superficial lo cual ha causado estancamiento, desorden administrativo y no lograr metas y objetivos.
- Debido al escaso conocimiento de los planes administrativos, se recomienda capacitar a los directivos de las farmacias comunitarias para que conozcan los tipos de planes administrativos ya que solamente describen los planes a corto, mediano y largo plazo lo cual denota un desconocimiento de los demás planes administrativos, este desconocimiento ha provocado pérdida de cartera de clientes, carencia de organización, estancamiento comercial, carencia de la visión y misión en las farmacias comunitarias.
- Se recomienda capacitar a los directivos de las farmacias comunitarias para que conozcan las herramientas de la planificación administrativa tales como: : Benchmarking, líneas de espera, plan de contingencia, método PERT, punto de equilibrio, plan operativo anual (POA) el conocimiento e implementación de las herramientas contribuirá a la organización administrativa, aumentar la cartera de clientes, orden administrativo, crecimiento comercial, aumento de ventas diarias e implementación de estrategias.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barrios P. (2011) Planificación Administrativa en escuelas de Español de la ciudad de Quetzaltenango Tesis Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Chiavenato I. (2008) Administración (10ª. Ed.) Colombia McGraw Hill.

Chiavenato I. (2009) Administración Proceso Administrativo (11va. Ed). Colombia McGraw Hill

Chiavenato I. (2009) Introducción a la Teoría General de la Administración (12va. Ed) Colombia McGraw Hill.

Del Cid A. Méndez R. y Sandoval F. (2011) Investigación, Fundamentos y Metodología (2o. Ed.)

Godínez R. (2010) Planes Administrativos folleto (colección Juritex)

Gómez G. (2010) Planeación y Organización de Empresas (9º. Ed). Colombia McGraw Hill

Gtcit (2015) Sistema Nacional de Planificación Administrativa de SEGEPLAN revista (magazine Guatemala Secretaria General de Planificación)

Hellriegel D. Jackson S. & Slocum J. (2011). Administración (11va ed.) México McGraw Hill

Koontz H, & O'donnelC. (2009) Administración una perspectiva global (13va. Ed). Mexico McGraw Hill.

Koontz H. & Weihrich H. (2008) Administración (12va. Ed) México McGraw Hill. Ley 69-98 Ley de Accesibilidad a Medicamentos Congreso de la república de Guatemala.

Molto C. (2008) Planificación Administrativa revista (C&C ICF España)

Morales M. (2008) La Planificación Estratégica, una Herramienta de Desarrollo de las Organizaciones Comunitarias. Tesis Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Página internet (2015) <http://www.degerencia.com/articulo/la-planificacion-administrativa-y-las-pymes>.

Página Internet (2015) [t:http://www.degerencia.com/articulo/las-empresas-familiares-y-planificacion-administrativa](http://www.degerencia.com/articulo/las-empresas-familiares-y-planificacion-administrativa).

Página de Internet (2014) www.ASECSA.com

Paz S. (2013) Planificación Administrativa Para Lograr el Desarrollo Organizacional en las Empresas Farmacéuticas Tesis. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Reyes P. (2010) Planificación Administrativa (17va ed.) Ediciones Macchi. Argentina.

Reyes P. (2010) Administración de Empresas (18va ed.) Ed. Limusa

Robbins S. & Coulter M. (2009), Administración Teórica y Práctica, (10 ed.) Libro, de Pearson Educación, S.A. de C.V. México.

Robbins S. & Coulter M. (2009) Administración I (10ª. Ed.) México McGraw Hill.

Robbins S. & Coulter M. (2010) Introducción al Control (8va. Ed.) México McGraw Hill.

Rue L. & Byars L. (2008) Planificación (8va ed.) México Alfa Omega editores.

Schroder P. (2009) Planificación Administrativa y ¿porque? Folleto (1. Ed) FFN México.

Terry G. (2010) Principios de la Administración (7ma. Ed) México Editorial Continental.

Tzoc K. (2014) Planificación Administrativa Para Lograr un Mejor Servicio en los Restaurantes Familiares de la Cabecera Departamental de Totonicapán Tesis. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Téllez R. (2014) El Proceso de Planificación Administrativa en Defensa y Seguridad.

IX. ANEXOS

Anexo I. Propuesta.

Guía de capacitación para la elaboración de la planificación administrativa de las farmacias comunitarias de Asecsa, en la región occidente de Guatemala.

INTRODUCCIÓN

La planificación administrativa es el proceso de diagnosticar el ambiente externo e interno de una organización, establecer una visión y una misión, idear objetivos globales; crear, elegir y seguir planes generales y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización. Es importante la planificación administrativa de las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala para su crecimiento, permanencia en el mercado y soportar los efectos de la competencia. Existen otras farmacias como estas que tienen una mejor estructura administrativa, por tal razón estas farmacias comunitarias deben implementar esta herramienta para enfrentar los desafíos del entorno comercial, a nivel mundial las organizaciones le dan mucha importancia a la planificación administrativa. En base a los resultados que se obtuvieron en esta investigación se identificó que el no contar con una planificación administrativa existen consecuencias que afectan a la organización en cuanto a su crecimiento, pérdida de cartera de clientes, desorden administrativo y poco interés para lograr metas y objetivos. A continuación se presenta la propuesta de una guía de capacitación para la elaboración de la planificación administrativa para farmacias comunitarias de Asecsa, en la región occidente de Guatemala que incluye: visión, misión, foda, objetivos, estrategias, políticas, presupuesto y herramientas de la planificación administrativa.

JUSTIFICACIÓN

La asociación de farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala presenta debilidades en la planificación administrativa ya que no se implementa debido a que los conocimientos de los directivos son empíricos en base a lo anterior y a la información obtenida a través de las boletas de opinión dirigida a directivos se estableció que el 100% de directivos no lo implementan, conociendo algunos elementos importantes de forma superficial. Solamente el 28% conocen los presupuestos, el 19 % conocen los propósitos y las misiones, el 17% conocen los objetivos y las metas y el 14% conocen los procedimientos. Los directivos de las farmacias comunitarias identifican los principios de la planificación administrativa tales como: principio de la primacía de la planificación, principio de la iniciación, principio de flexibilidad de la planificación, principio de la sincronización, principio de factores limitantes, principio de la contribución de objetivos, el principio de la primacía de la planificación, el principio de la iniciación de la alta gerencia, el principio de la planificación, el principio de los factores limitantes todo lo anterior con conocimientos empíricos. Solamente el 28% de directivos identifican que uno de los beneficios de la planificación administrativa es que permite conocer lo que no se sabe de los proyectos, el 42% identifican que otro beneficio de la planificación administrativa es que define el alcance de los proyectos, y el 30% dice que uno de los beneficios de la planificación administrativa es que permite el debate de ideas, todo lo anterior los directivos lo identifican en forma empírica. Los directivos conocen las etapas de la planificación administrativa que son: determinar claramente los objetivos, estimación de plazos futuros, establecer un plan general y anticipar las posibles contingencias futuras; todo lo anterior se conoce de manera superficial o empírica. Se estableció que el 56% de directivos mencionaron que la planificación administrativa siempre está orientada al futuro, el 28% menciona que la planificación administrativa es un proceso permanente y continuo, el 8% de directivos observa que la planificación administrativa siempre es repetitiva, todo lo anterior de forma empírica. De acuerdo a la información recabada de las boletas los directivos de las farmacias comunitarias indicaron que el 56% señala como una de las ventajas la necesidad de cambios futuros, el 28% indica que la

planificación administrativa proporciona una base de control y el 8% de directivos de las farmacias comunitarias indican que la planificación administrativa estimula su realización.

OBJETIVOS

General:

Proponer una guía de capacitación para la elaboración de la planificación administrativa a directivos de las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala.

Específicos:

- Explicar a directivos de las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala, la importancia de la planificación administrativa a través de una guía de capacitación para la elaboración de la planificación administrativa y su implementación.
- Mostrar a directivos de las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala, las ventajas de la planificación administrativa a través de una guía de capacitación para la elaboración de la planificación administrativa.
- Exponer a directivos de las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala, una guía de capacitación para la elaboración de la planificación administrativa.
- Plantear a directivos de las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala un presupuesto en la guía de capacitación para la elaboración de la planificación administrativa.

- Presentar a los directivos de las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala las herramientas de la planificación administrativa.

La planificación administrativa es un proceso de seleccionar misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos, toma de decisiones y que al mismo tiempo constituyen la selección de un curso de acción entre varias opciones que se convierte en un proceso en el que se establecen las reglas y directrices apropiadas para lograr las metas. Para realizar la planificación administrativa de las farmacias comunitarias debe seguir los siguientes pasos:

a) Establecer la visión.

Concepto:

La visión es como se quiere visualizar las farmacias comunitarias en el futuro. La visión es la capacidad de ver más allá en tiempo y espacio por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

- Elementos de la visión:
 - ✓ Valores,
 - ✓ Propósitos ,
 - ✓ Misión,
 - ✓ Imagen.

¿Cómo se haría la Visión?

VISION
Ser la cadena de farmacias comunitarias más grande y sólida en la región occidente de Guatemala

Fuente: Elaboración propia.

b) Establecer la misión

Concepto:

La misión es la razón de ser de la empresa, por ello describe su función básica. El concepto de misión refiere a un motivo o una razón de ser de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

- Elementos de la misión:

- ✓ Clientes: ¿quiénes son nuestros clientes?
- ✓ Productos: ¿cuáles son nuestros principales productos o servicios?
- ✓ Mercado: ¿cuáles son nuestros mercados?
- ✓ Tecnología: ¿cuál es nuestra tecnología?
- ✓ Interés por el crecimiento: ¿nos interesamos por alcanzar objetivos económicos?
- ✓ Filosofía: ¿cuáles son nuestras creencias, valores o principios?
- ✓ Capacidades: ¿cuál es nuestra diferenciación o nuestra ventaja competitiva?
- ✓ Interés por la imagen pública: ¿nos preocupamos por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?

¿Cómo se haría la Misión?

MISION
Somos una cadena de farmacias comunitarias de la región occidente de Guatemala que ofrece medicamentos de buena calidad y al mejor precio, para la población de escasos recursos económicos

Fuente: Elaboración propia.

c) Establecer los objetivos

Concepto:

Objetivo es el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, un resultado o

fin que se desea lograr, hacia los esfuerzos que pretende mejorar o estabilizar la eficacia y eficiencia de este tipo de entidades es sinónimo de destino, fin o meta.

• Cualidades de los objetivos:

- ✓ Medibles,
- ✓ Alcanzables,
- ✓ Realizables,
- ✓ Específicos,
- ✓ Sencillos.

¿Cómo serían los objetivos?

OBJETIVOS
<p>General: Proponer a los directivos la planificación administrativa en las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala.</p>
<p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Proponer a los directivos de las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala, una guía de capacitación para la elaboración de la planificación administrativa para lograr los objetivos y metas.• Presentar a los directivos de las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala, un cronograma de capacitación para la implementación de la planificación administrativa.• Plantear a los directivos de las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala, la estructura de la planificación administrativa para lograr su permanencia y crecimiento.• Exponer a los directivos elaborar la visión y misión de las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala.• Proponer a directivos de las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala, las herramientas de la planificación administrativa.

Fuente: Elaboración propia.

d) Establecer el FODA

Concepto:

Es una herramienta que indica la situación actual de las farmacias comunitarias, tomando en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de las fortalezas y oportunidades surgirán las estrategias principales, de las fortalezas y amenazas surgirán las estrategias secundarias.

- Elementos del FODA:
 - ✓ Fortalezas,
 - ✓ Oportunidades,
 - ✓ Debilidades,
 - ✓ Amenazas.

¿Cómo se haría el FODA?

MATRIZ FODA DOBLE ENTRADA		
<h3>MATRIZ FODA DOBLE ENTRADA</h3>	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Interés de los directivos de las farmacias comunitarias por conocer la planificación administrativa. • Los directivos tienen el hábito de la lectura y el aprendizaje. • Los directivos de las farmacias comunitarias conocen algunos temas de la planificación administrativa. • Los directivos de las farmacias comunitarias están interesados en el crecimiento de las farmacias a través de la planificación administrativa. 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • No se implementa la planificación administrativa en las farmacias comunitarias. • El nivel académico de los directivos de las farmacias comunitarias es bajo. • Pocos conocimientos de los directivos de las farmacias comunitarias sobre planificación administrativa. • Las farmacias comunitarias son vulnerables a la competencia debido a la falta de una planificación administrativa. • Ninguna capacitación de directivos sobre planificación administrativa.
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Propuestas de implementación de planificación administrativa de estudiantes universitarios. • Organizaciones internacionales interesados en apoyar financieramente a las farmacias comunitarias. • Interés de instituciones hacia las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala. • Interés de Estudios de investigación de planificación administrativa en las farmacias comunitarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la planificación administrativa en las farmacias comunitarias aprovechando la propuesta de estudiantes universitarios. • Aprovechar el interés de los directivos por la planificación administrativa y el apoyo financiero de organizaciones internacionales. • Capitalizar el hábito de lectura y aprendizaje de los directivos de las farmacias comunitarias ya que existe mucho material en internet. • Implementar un cronograma de capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la planificación administrativa en las farmacias comunitarias (estructura, visión, misión, estrategias, foda, etc) • Aprovechando el apoyo financiero de organizaciones internacionales para elevar el nivel académico de los directivos de las farmacias comunitarias. • Implementar un cronograma de capacitaciones en estudios de investigación sobre planificación administrativa.
AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Farmacias nacionales que implementan planificación administrativa. • Farmacias transnacionales con planificación administrativa. • Piratería de la competencia • Delincuencia (robo de equipo). • Cambio del sistema político del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la planificación administrativa en las farmacias comunitarias como lo hace la competencia. • Aprovechar el interés de los directivos de las farmacias comunitarias en la planificación para minimizar los efectos del cambio de los sistemas políticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la planificación administrativa en las farmacias comunitarias, para minimizar los efectos de la competencia. • Establecer un cronograma de capacitación para conocer los beneficios, ventajas y desventajas de la planificación administrativa en las farmacias comunitarias.

Fuente: Elaboración propia

e) Establecer estrategias

Concepto:

Las estrategias son planes de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin en una empresa a largo plazo. Son el curso de acción general o alternativa, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Tomando en cuenta que las estrategias surgirán de la situación real de las farmacias comunitarias visualizadas en el FODA.

• Elementos de las estrategias:

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valores
- ✓ Objetivos
- ✓ Proceso de implementación
- ✓ Mecanismo de comunicación
- ✓ Dirección estratégica
- ✓ Seguimiento y evaluación de resultados.

¿Cómo quedarían las estrategias?

ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none">• Aprovechar el interés de los directivos de las farmacias comunitarias en conocer la planificación administrativa y su implementación.• Sacar provecho de la propuesta de expertos, para implementar la planificación administrativa en las farmacias comunitarias• Usar el apoyo financiero de organizaciones internacionales hacia las farmacias comunitarias para implementar la planificación administrativa.• Capitalizar el hábito de lectura y aprendizaje de los directivos de las farmacias comunitarias para aumentar el nivel de conocimientos.• Realizar capacitaciones para que los directivos de las farmacias comunitarias conozcan la misión, visión, estructura, los beneficios, ventajas y desventajas de la planificación administrativa en las farmacias comunitarias.

Fuente: Elaboración propia.

f) Establecer cronograma de capacitación

Concepto:

Un cronograma es una herramienta que incluye un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado.

- Elementos del cronograma;
 - ✓ Actividades o funciones: son tareas que se deben desarrollar en un tiempo determinado.
 - ✓ Tiempo: definición de la duración de cada una de las actividades del proyecto o trabajo (días, semanas, meses).

¿Cómo quedaría el cronograma de capacitaciones?

SEMANA DEL 1 al 5	DIA 1		DIA 2		DIA 3		DIA 4		DIA 5		HORARIO
MODULO I. DESAYUNO Planificación administrativa Elementos, principios, beneficios, etapas, características, importancia, ventajas y desventajas, propósitos, tipos de planes, ALMUERZO Construcción de visión y misión de las farmacias comunitarias. CENA											08:00 a 09:00 a.m. 09:00 a 1:00 p.m. 1:00 a 02:00 p.m. 02:00 a 06:00 p.m. 07:00 a 08:00 p.m.
MODULO II. DESAYUNO Análisis de la situación interna y externa de las farmacias comunitarias por medio de la técnica del FODA. ALMUERZO Elaboración de los objetivos											08:00 a 09:00 a.m. 09:00 a 1:00 p.m. 1:00 a 02:00 p.m. 02:00 a 06:00 p.m.

generales y específicos de la planificación administrativa de las farmacias comunitarias CENA											07:00 a 08:00 p.m.
MODULO III. DESAYUNO Construcción de las estrategias de las farmacias comunitarias. ALMUERZO Construcción de las políticas de las farmacias comunitarias CENA											08:00 a 09:00 a.m. 09:00 a 1:00 p.m. 1:00 a 02:00 p.m. 02:00 a 06:00 p.m. 07:00 a 08:00 p.m.
MODULO IV. DESAYUNO Construcción de los procedimientos de las diferentes áreas de las farmacias comunitarias. ALMUERZO Construcción de los procedimientos de las diferentes áreas de las farmacias comunitarias. CENA											08:00 a 09:00 a.m. 09:00 a 1:00 p.m. 01:00 a 02:00 p.m. 02:00 a 06:00 p.m. 07:00 a 08:00 p.m.
MODULO V. DESAYUNO Herramientas de la planificación administrativa. ALMUERZO Presentación, validación y aprobación del documento final del plan administrativo de las farmacias comunitarias.											08:00 a 09:00 p.m. 09:00 a 1:00 p.m. 01:00 a 02:00 p.m. 02:00 a 04:00 p.m.

Fuente: Elaboración propia

Observaciones:

- ✓ Este cronograma queda sujeto a fechas en los cuales los directivos establecen su implementación.

- ✓ El proceso de formulación del plan administrativo va dirigido a treinta y seis directivos de las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala.

g) Cédulas de capacitación

1) Cédula de recursos

RECURSOS PARA LA CAPACITACION;	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La capacitación se realizara en las instalaciones del centro de orientación familiar (COFA.) ubicada en la 23 Av. 9-60 zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango. ✓ Material didáctico: folletos de aprendizaje, lapiceros etc. ✓ Equipo audiovisual: cañonera, computadora etc. ✓ Otros materiales: marcadores, pizarrón, papelografos. ✓ Alimentación: desayuno, refacción, almuerzo y cena. 	

Fuente: Elaboración propia.

2) Cédula informativa

CEDULA INFORMATIVA DE CAPACITACION	
LUGAR: centro de orientación familiar (COFA) ubicada en la 23 av. 9-60 zona 3 de Quetzaltenango por ser un punto intermedio.	DIRIGIDO A: Treinta y seis directivos de las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala.
No. DE PARTICIPANTES: Treinta y seis directivos, un capacitador, un asistente.	TIEMPO DE DURACION: Cinco módulos de ocho horas cada uno que hacen un total de cuarenta horas.
MODULO I. <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación administrativa, elementos, principios, beneficios, etapas, características, importancia, ventajas y desventajas, propósitos, tipos de planes. 2. Construcción de visión y misión de las farmacias comunitarias. 	MODULO IV. <ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción de los procedimientos de las diferentes áreas de las farmacias comunitarias. 2. Construcción de los procedimientos de las diferentes áreas de las

<p>MODULO II.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación interna y externa de las farmacias comunitarias por medio de la herramienta FODA. 2. Construcción de visión y misión de las farmacias comunitarias. <p>MODULO III:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción de las estrategias de las farmacias comunitarias. 2. Construcción de las políticas de las farmacias comunitarias 	<p>farmacias comunitarias.</p> <p>MODULO V.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Herramientas de la planificación administrativa. 2. Presentación, validación y aprobación del documento final del plan administrativo de las farmacias comunitarias.
---	---

Fuente: Elaboración propia.

3) Cédula de perfil

PERFIL DEL CAPACITADOR	
✓	Licenciatura en administración de empresas o carrera afín.
✓	Master en planificación, planeación estratégica u otras especializaciones en proceso administrativo.
✓	Dinámico,
✓	Expresivo,
✓	Buena experiencia
✓	Conocimientos en capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

4) Cédula de aspectos generales

ASPECTOS GENERALES DEL CAPACITADOR	
✓	Habilidad para enseñar,
✓	Buena presentación,
✓	Buena interacción,
✓	Capacidad para manejar grupos,
✓	Uso de metodologías participativas y andropedagógicas
✓	Excelentes relaciones interpersonales
✓	Habilidad para transmitir conocimientos
✓	Dinamismo en la enseñanza.

Fuente: Elaboración propia.

5) Cédula de horario

PRIMER MODULO	CUARTO MODULO
08:00 a 09:00 a.m. desayuno	08:00 a 09:00 a.m. desayuno
09:00 a 01:00 p.m. primera parte	09:00 a 01.00 p.m. primera parte
01:00 a 02.00 p.m. almuerzo	01:00 a 02:00 p.m. almuerzo
02:00 a 06:00 p.m. segunda parte	02:00 a 06:00 p.m. segunda parte
06:00 a 07:00 p.m. cena	06:00 a 07:00 p.m. cena
SEGUNDO MODULO	
08:00 a 09:00 a.m. desayuno	
09:00 a 01.00 a.m. primera parte	
01:00 a 02:00 p.m. almuerzo	
02:00 a 06:00 p.m. segunda parte	
06:00 a 07:00 p.m. cena	
TERCER MODULO	
08:00 a 09:00 a.m. desayuno	
09:00 a 01:00 p.m. primera parte	
01:00 a 02:00 p.m. almuerzo	
02:00 a 06:00 p.m. cena	

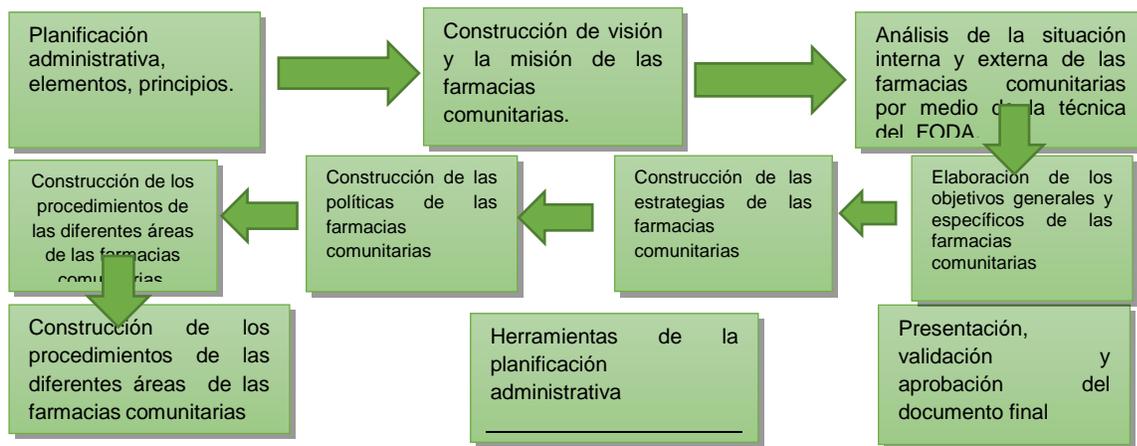
Fuente: Elaboración propia.

h) Establecer diagrama de capacitación

Concepto:

Un diagrama es una gráfica que puede ser simple o complejo con pocos o muchos elementos, sirve para simplificar la comunicación y la información sobre un proceso o un sistema determinado. Existen diversos tipos de diagrama que se aplican según la necesidad comunicacional o el objeto de estudio.

¿Cómo quedaría el diagrama de capacitación?



i) Establecer recursos

Concepto:

Un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Normalmente los recursos son materiales, humanos o financieros que son transformados para producir beneficio.

¿Cómo quedarían los recursos?

RECURSOS
<ul style="list-style-type: none">• Instalaciones del centro de orientación familiar (COFA) ubicada en 23 Av. 9-60 zona 3 Quetzaltenango.• Material didáctico,• Folletos de aprendizaje• Lapiceros• Equipo audiovisual: cañonera, computadora etc.• Marcadores, pizarrón, papelógrafos.• Material visual de apoyo: presentaciones de PowerPoint, carteles.• Alimentación (desayuno, almuerzo y cena)

Fuente: Elaboración propia.

j) Establecer presupuesto

Concepto:

Un presupuesto es un plan de operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos expresados en términos monetarios. En otras palabras, hacer un presupuesto es simplemente sentarse a planear lo que se quiere hacer en el futuro expresándolo en dinero

- Importancia de presupuesto:
 - ✓ Para motivar el logro de los resultados deseados,
 - ✓ Se constituye en método de control a cada cierto tiempo,
 - ✓ Facilita la administración de los recursos de las farmacias comunitarias,
 - ✓ Propuesta de cédula de presupuesto para capacitación.

¿Cómo se haría el presupuesto?

MATERIALES Y EQUIPO	V.UNITARIO	TOTAL
Materiales y equipo		
1 ciento de hojas bond 80 gr. Carta	Q. 0.10	Q. 10.00
36 folletos	Q. 10.00	Q 360.00
36 lapiceros	Q 1.00	Q. 36.00
36 folders con gancho	Q 1.50	Q. 54.00
36 cuadernos de 80 hojas con líneas	Q. 3.00	Q 108.00
3 marcadores de pizarrón	Q. 12.00	Q 36.00
50 papelógrafos	Q 0.50	Q 25.00
Equipo audiovisual		
Cañonera (40 horas)	Q. 75.00	Q.3,000.00
Computadora (5 días)	Q.100.00	Q. 500.00
TOTAL		Q.4,129.00

Fuente: Elaboración propia

a) Otros costos.

DESCRIPCION	V/UNITARIO	TOTAL
Refacción (190 refacciones p / 5 días)	Q. 10.00	Q 1,900.00
Almuerzo (190 almuerzos p / 5 días)	Q. 20.00	Q. 3,800.00
Desayunos (190 desayunos p/ 5días)	Q. 20.00	Q. 3,800.00
Cena (152 cenas p/ 5 días)	Q. 20.00	Q. 3,040.00
Hospedaje (36 personas para 4 noches)	Q. 75.00	Q. 10,800.00
Gastos por traslado (36 directivos)	Q.100.00	Q. 3,600.00
Alquiler de salón para capacitación incluyendo sillas y mesas (5 días)	Q.500.00	Q. 2,500.00
TOTAL		Q. 29,440.00

Fuente: Elaboración propia.

b) Resumen total del presupuesto

DESCRIPCION	TOTAL
Materiales y equipo	Q. 4,129.00
Costos de alimentación y hospedaje, salón y traslado	Q.29,440.00
TOTAL	Q.33,569.00

Fuente: Elaboración propia.

Observaciones:

- En la anterior propuesta del presupuesto no se tomó en cuenta los honorarios del profesional capacitador ya que Segeplan es una institución del estado el cual brinda asesoría gratuita.
- El costo total de esta capacitación lo cubrirán las seis farmacias comunitarias de Aescsa en la región occidente de Guatemala, ya que cuentan con una partida presupuestaria para gastos de capacitación.
- No se tomó en cuenta el costo de hospedaje del capacitador y asistente ya que ellos viven en la ciudad de Quetzaltenango.

k) Establecer procedimientos

Concepto:

Son una serie de pasos secuenciales interrelacionados que se van a llevar a cabo para realizar una actividad. Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias (por ejemplo, procedimiento de emergencia).

- Importancia de los procedimientos:
 - ✓ Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades,
 - ✓ Promueven la eficiencia y especialización,
 - ✓ Delimitan responsabilidades y evitan duplicidad.,

- ✓ Determinan como deben ejecutarse las actividades y también cuando y quién deben realizarlas,
- ✓ Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

¿Cómo quedaría el diagrama de procedimientos?

Procedimientos	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Como?	¿Donde?	Recursos	Resultados
Socialización de Guía de capacitación	experto de Segeplan	Fecha a determinar	A través de 5 capacitaciones	(COFA) ubicada en la 23 av. 9-60 zona 3 de esta ciudad siendo esta, un punto	Cañonera Computadora Material didáctico Papelería y útiles	Implementación de la planificación administrativa

Fuente: Elaboración propia.

I) Establecer políticas

Concepto:

Las políticas son guías que orientan la acción; son los criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, acerca de problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

- Beneficios de las políticas:
 - ✓ Suministra un marco que permite actuar rápidamente y controlar las estrategias,
 - ✓ Fija los límites y los campos en que las personas autorizadas pueden tomar decisiones y realizar actos administrativos,
 - ✓ Anticipa condiciones y situaciones e indica cómo enfrentarse a ellas,
 - ✓ Mantienen un clima administrativo favorable, crea sentimiento de confianza en las decisiones administrativas,
 - ✓ facilita las decisiones.

- Es importante los siguientes verbos para la formulación de las políticas:
 - ✓ mantener,
 - ✓ continuar,
 - ✓ seguir,
 - ✓ adherirse,
 - ✓ proveer,
 - ✓ ayudar,
 - ✓ asegurarse,
 - ✓ emplear,
 - ✓ hacer,
 - ✓ producir etc.

¿Cómo serían las políticas de las capacitaciones?

POLITICAS DE LAS CAPACITACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse que los directivos de las farmacias comunitarias tengan los recursos económicos para asistir a las capacitaciones. • Proveer a todos los directivos de las farmacias comunitarias un ambiente agradable de las instalaciones donde se realizaran las capacitaciones. • Ayudar a los directivos de las farmacias comunitarias a ser solventadas sus dudas para aumentar sus conocimientos en planificación administrativa. • Proveer a los directivos de las farmacias comunitarias de alimentación, hospedaje, material didáctico y todos los insumos que necesiten durante las capacitaciones. • Mantener informado a los directivos de las farmacias comunitarias de horarios, servicios, peligros, normas de higiene etc.

Fuente: Elaboración propia.

m) Establecer reglas

Concepto:

Las reglas son precisas que regulan una situación particular, son simples y duran mucho tiempo y sirven para transmitir al directivo de las farmacias comunitarias lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer.

¿Cómo serían las reglas del proceso de capacitación?

REGLAS
<ul style="list-style-type: none">• Ningún directivo de las farmacias comunitarias podrá hablar por celular a no ser de suma urgencia.• Será prohibido a todos los directivos de las farmacias comunitarias, el ingreso de alimentos y bebidas al salón de capacitaciones.• No se permitirá el ingreso a las instalaciones de capacitación a ningún directivo de las farmacias comunitarias en estado de ebriedad.• Es importante la puntualidad de todos los directivos de las farmacias comunitarias en el ingreso y egreso del salón de capacitaciones.• Si algún directivo de las farmacias comunitarias se retira de las capacitaciones, tendrá que solicitar permiso en forma verbal.

Fuente: Elaboración propia

n) Establecer premisas

Concepto:

Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras que pueden afectar el desarrollo de un plan. Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan. Literalmente una premisa quiere decir una proposición que se establece antes, como suposición introductoria o implícita.

¿Cómo se establecerían las premisas?

PREMISAS

- Interesarse en el conocimiento de la planificación administrativa en las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala, para no verse afectados en un futuro.
- Cumplir con los lineamientos de la planificación administrativa de las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala, para no cometer errores.

Fuente: Elaboración propia.

HERRAMIENTAS DE LA PLANIFICACION ADMINISTRATIVA

a) Establecer punto de equilibrio

Concepto

Es un instrumento de análisis, el cual las empresas usan para estudiar una variedad de elementos. Se entiende como el nivel de igualdad, donde las transacciones totales de la compañía están en equidad con los valores totales de la empresa, es decir su equilibrio se encuentra en donde no pierde ningún dinero, pero tampoco se gana.

Propuesta de punto de equilibrio para un medicamento:



¿Cómo se haría?

Pedido: 3,000 unidades

Costos fijos: Q. 2,000.00

Precio por unidad: Q. 3.00

Costo variable: Q. 1.50

Fórmulas:

$$\text{P.E.} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio - costo variable}}$$

$$\text{P.E.} = \frac{\text{Q. 2,000.00}}{\text{Q. 3.00} - \text{Q. 1.50}} = \frac{\text{Q. 2,000.00}}{\text{Q. 1.50}} = 1,333 \text{ unidades}$$

Respuesta: con la venta de 1,333 unidades de Alka Seltzer inicia la generación de ganancia en las farmacias comunitarias.

Fuente: Elaboración propia.

b) Establecer benchmarking

Concepto:

El benchmarking es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector (y, en algunos casos, de otras áreas de la propia empresa), y adaptarlos a la propia empresa agregándoles mejoras

¿Cómo se haría?

1. Determinar los aspectos que van a ser sometidos a benchmarking

- ¿Cómo se implementa la planificación administrativa en otras farmacias?
- Estructura de la planificación administrativa
- Herramientas de la planificación administrativa



2. Seleccionar las farmacias que se van a analizar

- Farmacia Galeno
- Farmacia Batres
- Farmacias Cruz Verde



3. Determinar la información que se va a recolectar

Una vez que se ha seleccionado las farmacias que se van a analizar se determina

la información que se va a recolectar, la cual sería aquella información relacionada a los aspectos que van a ser sometidos a benchmarking de las empresas seleccionadas (planificación administrativa, estrategias, políticas, procedimientos).

Al someter la planificación administrativa a benchmarking la información a recolectar podría estar conformada por:

- Planificación administrativa
- Elementos, principios, beneficios, importancia, etc.
- Planeación estratégica
- Plan operativo anual
- Plan de contingencia
- Herramientas de la planificación administrativa.



4. recolectar la información

- Visitar sus locales y tomar nota de este
- Hacer pequeñas entrevistas a los clientes
- Visitar sus perfiles en las redes sociales y leer los comentarios que reciben, etc.



5. Analizar la información

Una vez que se ha recolectado la información sobre la planificación administrativa estructura y herramientas, se procede a analizarla comparando los aspectos de las farmacias seleccionadas con los propios y con los de otras farmacias, e identificando los mejores y los que también se podrían aplicar en las farmacias comunitarias.

Al analizar la planificación administrativa, estructura y herramientas de las empresas que hemos seleccionado con los nuestros y con los de otras empresas, e identificaríamos los mejores y los que nosotros también podríamos implementar en nuestra empresa teniendo en cuenta nuestros recursos y capacidades.



6. Adaptar los mejores aspectos

Finalmente, una vez que se ha analizado la información se procede a tomar como referencia los mejores aspectos de las farmacias seleccionadas, y a adaptarlos a la propia farmacia comunitaria agregándoles me una vez que hemos analizado la información e identificado la planificación administrativa, estructura y herramientas de la planificación administrativa de las farmacias que hemos seleccionado, las tomamos como referencia y las

adaptamos a las farmacias comunitarias, tratando de implementarlas y agregarles algo más que nos permita diferenciarnos.

Fuente: Elaboración propia.

c) Establecer el POA.

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio. La planificación administrativa si es a largo plazo puede tener una duración de 5 años mientras que el Plan operativo anual tiene una duración de 1 año, por lo tanto los resultados del POA deben contribuir a la consolidación de la planificación administrativa.

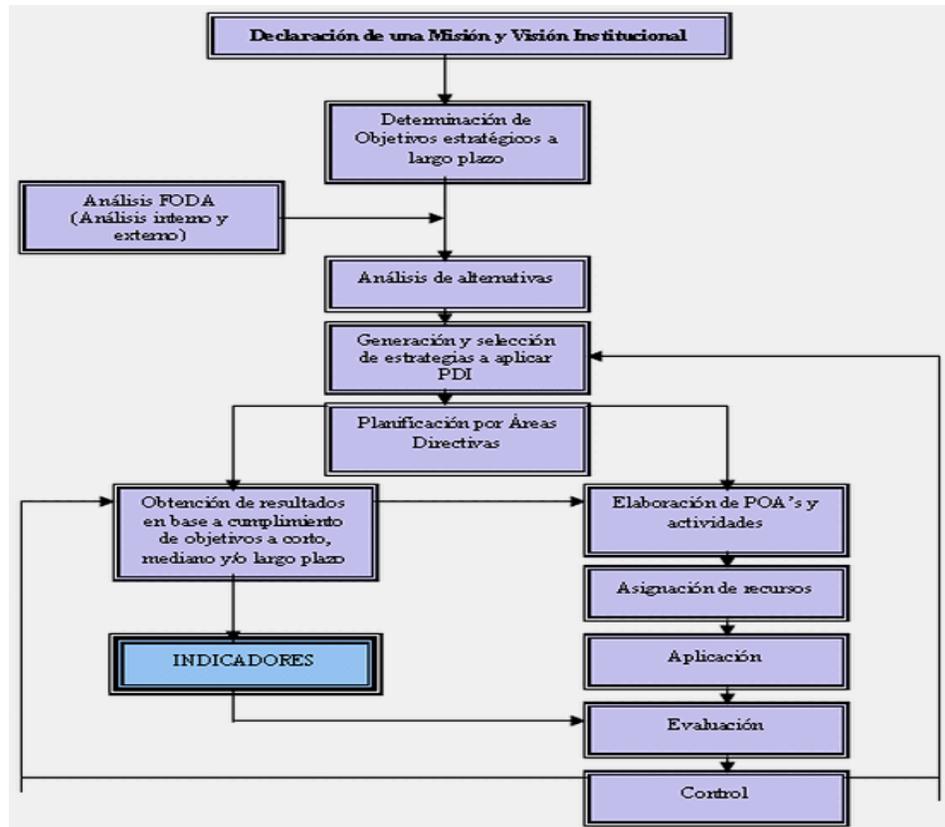
1. El POA debe tener una coherencia y una vinculación directa con la planificación administrativa.
2. Los resultados a lograr durante el año y los indicadores de cada resultado
3. Quienes serán las personas responsables.
4. Que recursos se necesita y los recursos disponibles
5. Plantear el cronograma acorde a la duración del POA, las actividades a realizar y los recursos disponibles.
6. a) El POA debe permitir lograr resultados de manera planificada.
 - b) Debe ser un instrumento corto, ágil, sencillo. Mientras más largo, menos se usa.
 - c) Las metas y resultados esperados deben estar claramente conocidos interiorizados en todos los niveles de las farmacias.
 - d) Los planes operativos son anuales
 - e) Deben tener un seguimiento formal por lo menos trimestralmente. Eso implica que se debe definir las instancias responsables del seguimiento del plan.
 - f) Se tiene que hacer reuniones en las farmacias comunitarias donde se definan conjuntamente algunos aspectos de la planificación

administrativa.

g) Llenar formatos

h) Hay que dar reportes de lo realizado, de lo que ha salido bien, de lo que ha salido mal y de lo que no se ha podido hacer.

Estructura del POA en las farmacias comunitarias.



¿Cómo se haría?

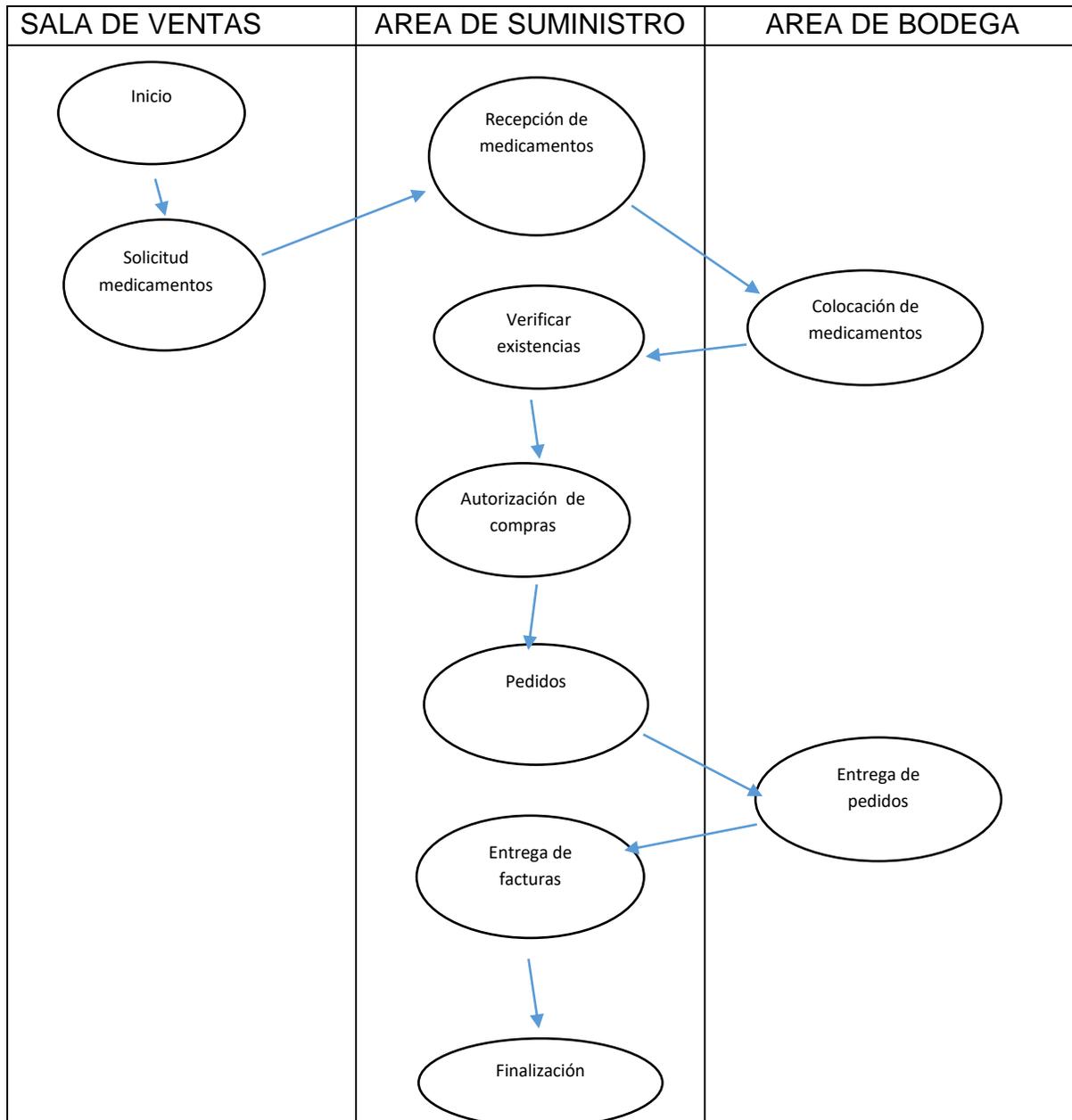
Fuente: libro Plan operativo anual, (2012).

d) Establecer el diagrama de flujo

Concepto:

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

¿Cómo se haría?



Fuente: Elaboración propia.

e) Establecer diagrama PERT.

Concepto:

Es una herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo determinado. El método o

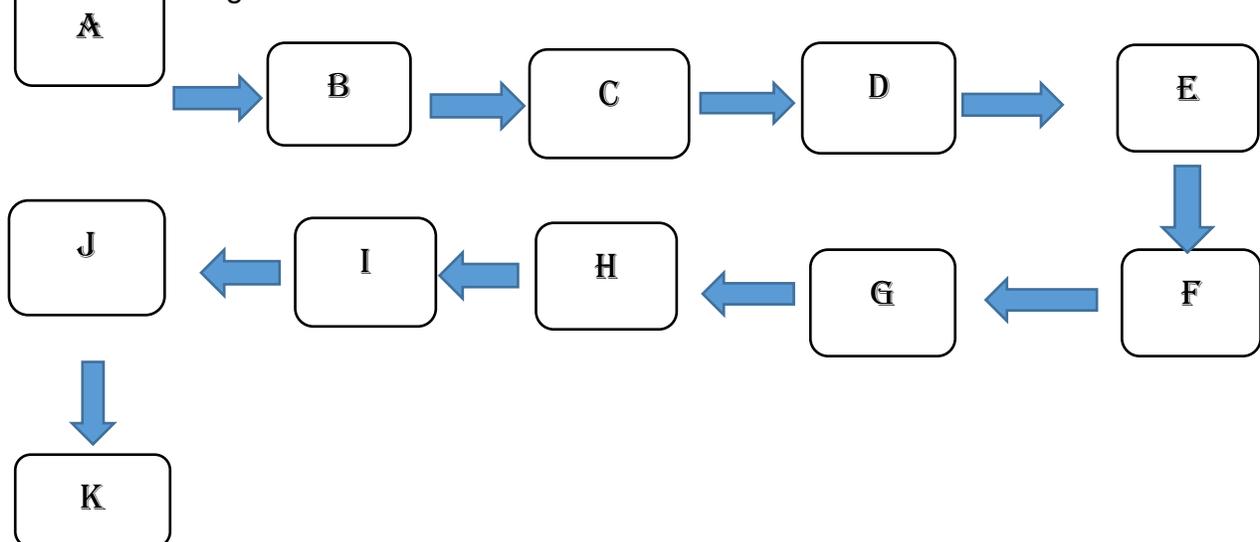
diagrama PERT es una técnica que permite dirigir la programación de un proyecto. Consiste en la representación gráfica de una red de tareas, que cuando se colocan en una cadena permiten alcanzar los objetivos de un proyecto.

¿Cómo se haría?

ETIQUETA	ACTIVIDAD	DURACION	PRECEDENCIA
A	Inicio	1 día	-----
B	Verificar existencia de medicamentos	2 días	A
C	Solicitar medicamentos	2 días	B
D	Autorización de compras medicamentos	1 día	C
E	Recepción de medicamentos	5 días	D
F	Acomodo de medicamentos	2 días	E
G	Autorización ventas	1 día	F
H	Pedidos de otras farmacias externas	2 días	G
I	Despacho de pedidos solicitados.	8 días	H
J	Recepción y realización de facturas	2 días	I
K	Finalización	1 día	J

Fuente: Elaboración propia.

Presenta el diagrama PERT.



Fuente: Elaboración propia.

f) Establecer plan de contingencia

Concepto:

Un plan de contingencia es un conjunto de procedimientos alternativos a la operatividad normal de cada institución. Su finalidad es la de permitir el funcionamiento de esta, aun cuando alguna de sus funciones deje de hacerlo por culpa de algún incidente tanto interno como ajeno a la organización.

¿Cómo se haría?

- Introducción: debe considerarse la ubicación geográfica de los elementos que integran el servicio farmacéutico y su articulación como red, el o los niveles de atención con los que se vincula este servicio, la descripción general del sistema de salud y los tipos de amenazas en la región occidente donde están establecidas las farmacias comunitarias.

- Objetivos
Aspectos importantes para elaborar los objetivos:
 - a) Deben ser claros, específicos y cuantificables

 - b) Deben ser elaborados para su aplicación en la fase de prevención, atención y post-evento.

 - c) Tomar en cuenta el rol de los servicios farmacéuticos (selección, programación, abastecimiento, almacenamiento, distribución, control y uso racional de medicamentos) en función del nivel de atención.

- Organización
El servicio de las farmacias comunitarias debe estar organizado de manera que pueda dar una respuesta ágil y oportuna en una situación de emergencia o desastre.

- Estructura operativa
Organización externa del servicio de las farmacias comunitarias

- ✓ Debe establecerse canales de comunicación con puestos de salud, centros de salud, grupos organizados de las comunidades donde establecidas para la búsqueda de colaboración cuando se requiera.

Organización interna del servicio farmacéutico:

- ✓ Deberá especificarse las responsabilidades de cada uno de los directivos, coordinadores y encargados de las farmacias comunitarias.
- ✓ Deberá elaborarse una lista de todos los miembros de las farmacias comunitarias en la que se indique dirección, teléfono, fax, N. de teléfono en que podrán ser localizados y contactar a las personas que intervendrán en el proceso.

- Funciones y procedimientos

En este punto se debe desarrollar las funciones y procedimientos en los que interviene el servicio farmacéutico en las diferentes etapas:

- a) Etapa de prevención:

- Deberá hacerse un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

- Inventario de recursos

Debe realizarse un inventario de recursos humanos, materiales, de infraestructura y de transporte con que cuentan las farmacias comunitarias.

TIPO DE RECURSO	CANTIDAD
HUMANOS: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivos ▪ Coordinadores ▪ Encargados de farmacias 	
EQUIPOS Y MATERIALES: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estanterías ▪ Tarimas ▪ Empaque 	
INFRAESTRUCTURA <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bodega ▪ Área de despacho 	
TRANSPORTE <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vehículos ▪ Motocicletas 	

- Evaluación y actualización del plan.
 - a) Definir cuáles son los mecanismos para evaluar, revisar y mantener actualizado el plan (talleres, reuniones, etc.
 - b) Elaborar indicadores de evaluación por las funciones definidas de los servicios farmacéuticos (seleccionar, programación, abastecimiento, almacenamiento, distribución, control)

Fuente: Elaboración propia.

Observaciones:

- Con esta propuesta de planificación administrativa ya se podrá responder a las siguientes preguntas:
 - ✓ ¿Dónde están las farmacias comunitarias ahora?
 - ✓ ¿A dónde queremos que lleguen?

- ✓ ¿Cómo pueden llegar allí?
- ✓ ¿Cómo se está desarrollando las farmacias comunitarias ahora?
- Para que la planificación administrativa sea efectiva será necesario:
 - ✓ Unidad: los planes deben integrarse y formar un solo plan general.
 - ✓ continuidad: la planificación administrativa requiere de renovación constante y se va modificando con los cambios del entorno.
 - ✓ Las farmacias comunitarias disponen de una cantidad económica para la implementación de la planificación administrativa.
 - ✓ Los directivos de las farmacias comunitarias harán todas las gestiones para la socialización de la presente guía de capacitación.

Anexo II. Boleta de opinión.



Boleta de opinión para directivos de farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala.

Título de la tesis: “Planificación administrativa en farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala”.

Objetivo de tesis: Determinar la planificación administrativa en las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala.

Instrucciones: la presente boleta tiene como propósito recabar información para el trabajo de investigación “Planificación administrativa en las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala, los fines que se persiguen son exclusivamente educativos.

1. ¿Implementa usted la planificación administrativa en las farmacias comunitarias?

Sí _____ No _____

Comentario: _____

2. ¿Qué elementos de la planificación administrativa identifica usted?

a	Propósitos y misiones	
b	Objetivos y metas	
c	Estrategias	
d	Procedimientos	
e	Políticas	
f	Reglas	
g	Programas	
h	Presupuestos	

i	Elección	
j	Futuro	

3. ¿Entiende usted cuales son los principios de la planificación administrativa?

a	Principio de la contribución de objetivos	
b	Principio de la penetración	
c	Principio de la eficiencia de operaciones	
d	Principio de factores limitantes	
e	Principio de estrategias eficaces	
f	Principio de programas eficaces	
g	Principio de la primacía de la planificación	
h	Principio de la iniciación	
i	Principio de flexibilidad de la planificación	
j	Principio de la sincronización	
k	Principio de factores limitantes	
l	Principio de políticas eficaces	

4) ¿Qué beneficios de la planificación administrativa identifica usted?

a	Sacar a la luz lo que se sabe y no se sabe de un proyecto	
b	Definir el alcance del proyecto	
c	Permitir el debate de ideas	

5. ¿Qué etapas de la planificación administrativa conoce usted?

a	Determinar claramente los objetivos y metas de la empresa	
b	Estimación de plazos futuros y pronosticación	
c	Establecer las condiciones y premisas	
d	Elección de un curso de acción	
e	Establecer un plan general	
f	Establecer políticas, procedimientos y métodos	
g	Anticipar las posibles contingencias futuras	
h	Reestructurar continuamente los planes en función de los resultados	

6) ¿Entiende usted cuales son las características de la planificación administrativa?

a	La planificación administrativa es un proceso permanente y continuo	
b	La planificación administrativa está siempre orientada al futuro	
c	La planificación administrativa busca la racionalidad	
d	La planificación administrativa busca seleccionar un curso de acción	
e	La planificación administrativa es sistemática	

f	La planificación administrativa es repetitiva	
g	La planificación administrativa es técnica de asignación de recursos	
h	La planificación administrativa es una técnica cíclica	

7. ¿Comprende usted cual es la importancia de la planificación administrativa?

a	Contribuye al crecimiento y bienestar de la organización	
b	Mejora el funcionamiento de la organización	
c	Ayuda a orientar las energías y recursos	
d	Propicia el desarrollo de la organización	
e	Reduce niveles de incertidumbre	
f	Ayuda a la organización a hacer frente a contingencias	

8. ¿Qué ventajas de la planificación administrativa identifica usted?.

a	Señala la necesidad de cambios futuros	
b	Proporciona una base para el control	
c	Estimula la realización	
d	Obliga a la visualización del conjunto	
e	Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones	
f	Ayuda al gerente a obtener status	

9. ¿Entiende usted las desventajas de la planificación administrativa?

a	Está limitada por la exactitud de la información de los hechos futuros	
b	La utilidad de un plan está afectada por la corrección de premisas	
c	Puede perderse gran parte del valor del plan	
d	Cuesta mucho dinero	
e	Tiene barreras psicológicas	
f	Ahoga la iniciativa de los empleados	
g	Demora las acciones	

10. ¿Comprende usted cuáles son los propósitos de la planificación administrativa?

a	Propósito protector	
b	Propósito afirmativo	
c	Propósito de coordinación	

11. ¿Sabe usted cuáles son las causas del fracaso de la planificación administrativa?

a	Falta de planificación	
b	Marketing deficiente	
c	Desaliento	
d	Falta de fondos	
e	Ignorar al cliente	

f	Ignorar a la competencia	
---	--------------------------	--

12. Qué tipos de planes administrativos identifica usted?

a	Planes estratégicos	
b	Planes directivos	
c	Planes corporativos	
d	Planes operativos	
e	Planes funcionales	
f	Planes a corto plazo	
g	Planes a mediano plazo	
h	Planes a largo plazo	

13. ¿Qué elementos de las premisas conoce usted?

a	Pronósticos	
b	Políticas aplicables básicas	
c	Planes existentes	

14. ¿Utiliza usted las herramientas de la planificación administrativa en las farmacias comunitarias?

a	Si	
b	No	

15. ¿Conoce usted cuál es la importancia del benchmarking?

a	Mide el impacto de la organización	
b	Proceso para realizar mejoras y cambios	
c	Faceta innovadora	
d	Proceso continuo de comparar actividades	
e	Mejora los procesos	

16. ¿Cuáles son las características de las líneas de espera?

a	Longitud de la fila	
b	Número de clientes en el sistema	
c	Tiempo de espera en la fila	
d	Tiempo total en el sistema	
e	Utilización de las instalaciones	

17. ¿Conoce usted la importancia del plan de contingencia?

a	Identifica los posibles riesgos	
b	Estiman el impacto de los riesgos	
c	Identifican tareas críticas	

d	Determinan repercusión	
---	------------------------	--

18. ¿Qué elementos del método PERT identifica usted?

a	Tareas	
b	Etapas	
c	Tareas ficticias	

19. ¿Cuáles son los elementos de la teoría de probabilidades?

a	Inversión	
b	Servicio al cliente	
c	Estrategia competitiva	
d	Diseño de producto	

20. ¿Cuáles son los beneficios del Plan operativo anual (POA)?

a	Permite optimizar los recursos	
b	Ayuda a organizar y controlar	
c	Permite evaluar programas	

21. ¿Cuáles son las etapas del diagrama de flujo?

a	Definir el grado de detalle	
b	Realizar un análisis exhaustivo del proyecto	
c	Identificar secuencia del proceso	

22. ¿Cuál es la importancia del FODA?

a	Detecta las fortalezas de la organización	
b	Establece las oportunidades en el entorno	
c	Identifica las debilidades de la organización	
d	Identifica las amenazas del entorno	

23. ¿Cuál es la importancia del punto de equilibrio?

a	Tener idea de las ganancias	
b	Evalúa el producto	
c	Ver nivel de compras	
d	Determina cantidad de ventas	
e	Evalúa rentabilidad	

24. ¿Cuál es la importancia del diagrama de Gantt.?

a	Resuelve problemas	
b	Se utiliza para planificar	

c	Se utiliza para fragmentar proyectos	
---	--------------------------------------	--

25. ¿Cuáles son las etapas de los manuales administrativos?

a	Recopilación de información	
b	Interpretación y diseño de la información	
c	Elaboración del manual	
d	Aprobación y actualización del manual	

26. ¿Qué etapas del proceso de la toma de decisiones conoce usted?

a	Identificar el problema	
b	Investigación u obtención de información	
c	Determinación de parámetros	
d	Construcción de una alternativa	
e	Aplicación de la alternativa	
f	Especialización y evaluación de alternativas	
g	Implantación	

27. ¿Cuáles son los elementos del control de la planificación administrativa?

a	Supervisión de actividades	
b	Estándares o patrones establecidos	
c	Corrección de errores	
d	Planificar actividades	



Anexo III. Operacionalización de la variable (planificación administrativa)

Variable	Indicadores	Objetivos	Preguntas	Sujetos	Instrumentos
Planificación administrativa	Elementos	Identificar los elementos de la planificación administrativa en las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala.	¿Qué elementos de la planificación administrativa identifica usted?	Directivos de las farmacias comunitarias	Boleta de opinión
	Etapas	Determinar las etapas de la planificación administrativa en las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala.	¿Qué etapas de la planificación administrativa determina usted?	Directivos de las farmacias comunitarias	Boleta de opinión
	Tipos de planes	Describir los tipos de planes administrativos en las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala.	¿Qué tipo de planes administrativos identifica usted?	Directivos de las farmacias comunitarias	Boleta de opinión
	Herramientas	Conocer las herramientas de la planificación administrativa en las farmacias comunitarias de Asecsa en la región occidente de Guatemala.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Utiliza usted las herramientas de la planificación administrativa en las farmacias comunitarias? • ¿Conoce usted cuál es la importancia del benchmarking? • ¿Conoce usted la importancia del plan de contingencia? • ¿Qué elementos del método PERT identifica usted? • ¿Cuáles son los beneficios del Plan operativo anual (POA)? • ¿Cuál es la importancia del FODA? • ¿Cuál es la importancia del punto de equilibrio? • ¿Cuáles son los elementos del control de la planificación administrativa? 	Directivos de las farmacias comunitarias	Boleta de opinión

AnexoIV. Constancia de farmacias

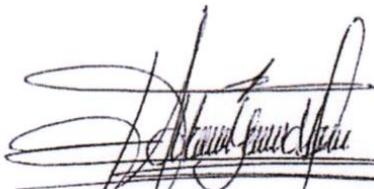


A quien corresponda:

Por medio de la presente hago constar que las siguientes farmacias ubicadas en los departamentos de Huehuetenango, San Marcos, Totonicapán y Quetzaltenango, integran la asociación de farmacias comunitarias de la región sur-occidente de Guatemala, objetos de esta investigación, los cuales se desglosan de la siguiente manera:

FARMACIA	DEPARTAMENTO
Aprosadc	San Marcos
Coprosa	Totonicapán
Acumam	Quetzaltenango
Acodimam	Quetzaltenango
Prosalud Chiantleca	Huehuetenango
Amapros	Huehuetenango

Para los usos formales a donde corresponda extendiendo la presente constancia en una hoja simple de papel bond tamaño carta, a los 30 días del mes de agosto del año 2016.


Licda. Mirna Morales Méndez
Colegiado No. 14,553
Coordinadora de proyecto ASECOSA

