UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA (SOCIÓLOGO)

ORGANIZACIONES EN CRECIMIENTO

Factores Organizacionales que han permitido el crecimiento de Farmatodo C. A. en Venezuela.

Realizado por:

María Gabriela Vera Schaper CI. 16113816
Irene Zubillaga Reverón CI. 15833824

Profesor Guía:
Víctor Maldonado

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de :_____( ) puntos.

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Caracas, _____de _____de_____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales

ORGANIZACIONES EN CRECIMIENTO

Factores Organizacionales que han permitido el crecimiento de Farmatodo C. A. en Venezuela.

Proyecto de Trabajo de Grado.

María Gabriela Vera Schaper CI. 16113816
Irene Zubillaga Reverón CI. 15833824

Tutor: Víctor Maldonado

Caracas, 06 de octubre de 2006

A mis padres, que me ayudaron a construir el camino hasta aquí…
…y a todos esos angelitos que me acompañaron en ese camino

A todos quienes lean esta tesis que con mucha dedicación y esfuerzo estuvo realizada.

Este es el resultado de una experiencia de aprendizaje invaluable, llena de desvelos y sonrisas: una tesis sin desvelos está incompleta, pero las sonrisas son gracias a las personas sin las cuales no hubiese sido posible escribir estas y las que vienen.

Gracias a Dios.

Gracias Ire, porque nunca te desviaste de nuestro norte y lo alcanzamos de la mejor manera posible cultivando una gran amistad. Gracias amiga, por todo.

Gracias a nuestro tutor: Profe, este triunfo es de usted también.

Gracias a cada una de las dedicadas personas con las que me topé durante este año de investigación que forman parte de una gran empresa; gracias por su disposición y que ese tren indetenible de éxitos nunca se detenga.

Gracias a la hermosa familia que me adoptó durante este año.

Gracias a mi madre, que siempre está allí con las mejores palabras, con las mejores soluciones, con la mejor sonrisa, con el amor más grande y dulce, con el mayor regalo que una hija puede desear.

María Gabriela Vera

Gracias a Dios, a Gaby, a mi Familia, a nuestro tutor Víctor Maldonado, a todas las personas de Farmatodo y todos quienes de alguna u otra manera hicieron posible la realización de este trabajo.

Mil Gracias.

Irene Zubillaga

ÍNDICE GENERAL

TRABAJO DE GRADO 7

LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA 7

ÍNDICE GENERAL IV

ÍNDICE DE TABLAS VII

RESUMEN V

INTRODUCCIÓN 6

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN. 8

ANTECEDENTES 12

HISTORIA FUNDACIONAL 12

DROGUERÍA LARA 12

EMPRESA FAMILIAR 12

FARMATODO C.A. 13

ASESORÍA NORTEAMERICANA 13

DISEÑO ORGANIZACIONAL 14

FARMATODO Y SU CENTRO DE DISTRIBUCIÓN 15

EL GREMIO FARMACÉUTICO 15

FARMATODO EN LA ACTUALIDAD 16

EL RECURSO HUMANO 16

INNOVACIÓN EN TECNOLOGÍA 17

MECANISMOS FINANCIEROS 17

OBJETIVOS 19

OBJETIVO GENERAL 19
OBJETIVOS ESPECÍFICOS 19

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO 20

TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN. 20
ENTORNO. 27
CRECIMIENTO. 30
LIDERAZGO. 30

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO. 32

CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE LA MUESTRA 35

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS 37

VALORACIÓN PRELIMINAR DEL CASO 37
ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE FARMATODO C.A. 37
ENTREVISTA AL VICEPRESIDENTE EJECUTIVO DE FARMATODO C.A 42
ENTREVISTAS AL COMITÉ EJECUTIVO DE FARMATODO C. A. 47

CAPÍTULO 6: DISCUSIÓN DE RESULTADOS. 149

LIDERAZGO Y DIRECCIÓN 154
DIRIGENCIA DE FARMATODO QUE CONOCE E INSPIRA. 154
VISIÓN ORIENTADA, EN COLECTIVO, AL COMPROMISO CON EL RESULTADO FINAL. 157
LÍDERES QUE ESCUCHAN. 157
OPTIMISMO EN LA EXIGENCIA DE CADA DÍA SER MEJOR. 159
DISEÑO ORGANIZACIONAL 161
ESTRUCTURA DE FARMATODO 161
FARMATODO Y LA VISIÓN SISTÉMICA DE LA ORGANIZACIÓN 165
LA COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN SISTÉMICA. 169
EL ENTORNO DE FARMATODO 172

LA TECNOLOGÍA Y EL CRECIMIENTO DE FARMATODO. 175
FARMATODO ES UNA EMPRESA FAMILIAR 177
FARMATODO ES UNA EMPRESA DE AUTOSERVICIO, ORIENTADA AL CLIENTE 180
CULTURA ORGANIZACIONAL DE FARMATODO 182
CULTURA VENEZOLANA VS. CULTURA FARMATODO 187
ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS **188**
MOTIVACIÓN QUE SE DERIVA DEL GRAN EQUIPO HUMANO QUE LO IMPULSA A REALIZAR EL TRABAJO BIEN HECHO. 188
MUCHA ATENCIÓN Y SOFISTICACIÓN EN LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN. 191
AMBIENTE DE TRABAJO, CRECIMIENTO Y COMPENSACIÓN: MOTIVACIÓN. 195
TRANSMISIÓN DE LA CULTURA Y ROTACIÓN DEL PERSONAL. 196
UN TIPO IDEAL DE DESEMPEÑO A TRAVÉS DEL MODELO DE COMPETENCIAS. 197
ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN **198**
CONTROL Y GESTIÓN **205**
POCOS PROCESOS PARA LOGRAR RESULTADOS SATISFACTORIOS 205
PROGRAMA MYSTERY SHOPPER 207
APRENDIZAJE CONTINUO DEL NEGOCIO 209
EL PRIMER FREE STANDING: MODELO DE REFERENCIA. 210
FARMATODO Y SU INGENIERÍA FINANCIERA **211**

CONCLUSIONES **213**

GLOSARIO **217**

BIBLIOGRAFÍA. **219**

ANEXOS **222**

ANEXO A **222**

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 3. 1 INDICADORES ECONÓMICOS 29
TABLA 3. 2 DISTRIBUCIÓN DE EMPLEADOS 35
TABLA 3. 3 COMITÉ EJECUTIVO 36
TABLA 5. 4 FACTORES CULTURALES 48
TABLA 5. 5 FACTORES ESTRUCTURALES 65
TABLA 5. 6 FACTORES ESTRATÉGICOS 100
TABLA 5. 7 FACTORES COMUNICACIONALES 137
TABLA 6.8 RAZONES DE ÉXITO 149
TABLA 6. 9 CONDICIONANTES 151
TABLA 6.10 PROBLEMAS NO RESUELTOS 153

RESUMEN

Entre sus diversos campos, la sociología ha estudiado a la organización como un sistema, el cual depende del intercambio entre sus miembros y con el entorno. El estudio que se realizó está centrado en el análisis de una organización en crecimiento acelerado en un entorno turbulento. Es por ello que se quiere determinar cuáles son los factores organizacionales que han permitido el crecimiento de Farmatodo C. A en un entorno turbulento.

Se escogió la empresa venezolana Farmatodo C. A, ya que posee las características típicas que se evidencian en un crecimiento organizacional de forma acelerada. Esto se ve reflejado en los antecedentes de esta empresa, la cual ha logrado en muy poco tiempo desarrollarse progresivamente dentro del sector farmacéutico venezolano. Por otro lado, esta empresa ha sido elegida para esta investigación, pues representa una paradoja, en el sentido de que en un entorno inestable que aparentemente no contribuiría a la expansión de una empresa, la misma ha experimentado un crecimiento acelerado a pesar de los escenarios pronosticados.

Los factores organizacionales, con el fin de lograr el objetivo de la investigación, se dividieron en estructurales, estratégicos, comunicacionales y culturales; los cuales permitieron encontrar aquéllos que resultaron claves. El espíritu emprendedor, una fuerte cultura organizacional y un gran desarrollo de personal, es lo que caracteriza a Farmatodo C.A. como una empresa dinámica, innovadora y en crecimiento.

La metodología de la investigación siguió la indagación teórica en donde, la realización de entrevistas a la alta gerencia de la compañía y a personas claves que enriquecieron el estudio, permitieron el análisis de resultados que arrojaron conclusiones pertinentes para la indagación.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal el de acercarse a conocer cuáles han sido los factores organizacionales que han contribuido al crecimiento acelerado y continuo que una organización ha realizado dentro de un entorno que puede ser caracterizado como turbulento. Estos factores han sido divididos en cuatro grandes grupos constituyendo los factores estructurales, factores estratégicos, factores culturales y los comunicacionales.

Dados los requerimientos de la investigación, se ha elegido a una empresa venezolana que se caracteriza por su crecimiento durante la última década del país: Farmatodo C.A, ya que encaja perfectamente con el perfil de las organizaciones en crecimiento. No es el objetivo de este estudio, profundizar acerca del crecimiento de Farmatodo para luego generalizar hacia otras empresas: los factores de crecimiento que inciden en el crecimiento de Farmatodo son propios y particulares de esta organización.

La importancia del estudio de las organizaciones viene fundamentada en la existencia y naturaleza de las mismas. Entendiendo una organización como un ente encargado de cumplir las necesidades de un grupo determinado de personas, y en donde los individuos pueden desenvolverse de diferentes maneras; es imposible no asociarlo con la importancia primordial que las mismas juegan en la sociedad. Además las organizaciones constituyen en sí mismas, núcleos que permiten, desarrollan e incentivan las relaciones de los individuos, entre ellos y el entorno.

Estos factores organizacionales que son analizados en profundidad a través del estudio realizado, no sólo resumen cómo ha sido posible crecer y cómo puede seguirse una línea de crecimiento sino que además reflejan los diferentes roles que existen en una organización formal del tipo de Farmatodo. Que además se encuentran estructurados de tal manera que se reflejan en lo sistémico de la organización.

Para lograr el objetivo de la investigación, se decidió trabajar en tres partes. Se realizó un estudio de indagaciones teóricas en las cuáles se encontraron bases que

permitieron el conocimiento de lo que significa la organización, sus componentes, el entorno, el crecimiento, etc. Luego se efectuó un trabajo de campo, se hicieron una serie de entrevistas a la alta gerencia de la empresa con el fin de conocer a la misma y de completar el estudio. Más adelante se recurrió nuevamente a los fundamentos teóricos con el fin de sustentar la información recabada y realizar el análisis de los resultados seguido de las conclusiones del estudio.

De esta manera fue posible observar de cerca los factores que permitieron el crecimiento de Farmatodo, al igual que la comprobación de que efectivamente la empresa estudiada, es una empresa dinámica e innovadora dentro de su propio rango de mercado. Una empresa que se desenvuelve sistémicamente a través de su estructura y su fuerte cultura orientada a la satisfacción de las necesidades de los clientes y el valor que la misma le otorga al equipo humano que la conforma.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN.

La organización se define como una asociación de personas destinada a cumplir con determinados objetivos, y que además siguen un esquema prestablecido de funcionamiento. Las organizaciones existen para satisfacer ciertas necesidades de la sociedad, que por su complejidad, los grupos informales (familia, grupos religiosos, etc.) no poseen la capacidad de satisfacerlas. Las organizaciones, a pesar de existir desde la antigüedad, es en la sociedad moderna que comienzan a cumplir un rol fundamental, pues a través de ellas se canalizan las necesidades de las personas y se delimita el rol que cumple cada uno de los individuos en dicha sociedad. La empresa es un tipo de organización formal (Etzioni, 1975). El mundo capitalista no se puede comprender sin tomar en cuenta el papel que juegan las empresas como agentes del mercado y agentes socializadores.

Las organizaciones han sido objeto de estudio durante todo el siglo XX; tomando como punto de partida la importante contribución de Max Weber y su tipo ideal de burocracia, se han desarrollado diversos puntos de vista acerca de la organización y su funcionamiento; entre ellos, se encuentran, en primer lugar, los representantes de la administración científica F. W Taylor y H. Fayol, quienes intentaron sistematizar el trabajo humano dentro de una organización para hacerlo más eficiente; y, en segundo lugar, se encuentra Elton Mayo, quien fue el primero en resaltar la importancia acerca de las relaciones humanas en la organización.

Ahora bien, la organización en sí misma es un sistema complejo que requiere del buen funcionamiento de sus partes para que se cumplan los objetivos y se garantice la supervivencia del mismo. Las personas que forman parte de ese sistema cumplen un rol específico, previamente creado, con el fin de seguir y mantener cierta línea u orientación, que es la que distingue una organización de otra, y está enmarcada en una estrategia que se construye con miras al cumplimiento y sostenibilidad de los objetivos que le son propios.

La organización se distingue por una cultura organizacional; aquélla no puede funcionar sin un sistema normativo y sin un cuerpo de valores que son el resultado de las metas que está destinada a cumplir. Se debe lograr que la organización transmita eficazmente su cultura y forme a sus miembros en ella para mantener la estabilidad generada por la coincidencia de los valores del individuo y de la organización. Para esto, la cultura de la organización debe propugnar diversidad y flexibilidad para que se ajuste lo mejor posible a la pluralidad de personas miembros de aquélla.

Por otra parte, el contacto de la organización con el entorno es indispensable, pues de él recibirán los insumos necesarios para funcionar y será él quien de alguna manera determinará los retos que debe cumplir la organización para adaptarse a lo cambiante e impredecible que resulta ser, sobretodo en la sociedad de hoy. La organización, muchas veces, implica cambios que pueden venir dados por las exigencias del entorno o pueden formar parte de la estrategia de la organización; dichos deben ser afrontados eficientemente por todo el sistema para no atentar contra su supervivencia. Estudiar el cambio implica que los agentes que lo van a llevar cabo lo hagan tomando en cuenta la totalidad de la organización superando los obstáculos generados por el estrés característico de estos procesos y que se evidencian en todos los niveles de la misma.

Una de las formas de cambio, de hecho la ideal, está orientada al crecimiento. Éste afecta a toda la organización, inevitablemente. El crecimiento de una empresa puede generarse por varias razones, entre las cuales, se encuentran (Naím, 1989): aumento de los ingresos, disminución de los costos, incorporación de nuevas actividades que le permitan a la misma un mayor grado de seguridad a la hora de autoabastecerse, etc. Por otro lado, el crecimiento se puede llevar a cabo mediante la implementación de una estrategia, cuya orientación es de gran importancia, pues de acuerdo a la lógica de dicha estrategia y el grado de innovación que en ella se encuentre implícita, se determinará el éxito del crecimiento en la organización.

Si el crecimiento se produce de una manera acelerada, los efectos de los cambios que se generan a raíz de éstos serán mucho más bruscos, por lo que los vínculos entre los componentes del sistema organizacional deben reforzarse aún más para soportarlos sin atentar contra la existencia del mismo. Raimondi (1980) caracteriza puntualmente al crecimiento acelerado: toma de decisiones con rapidez, nuevas especificaciónes de tareas y de roles, incremento del ritmo en el reclutamiento y selección en todos los niveles de la organización, la presencia del cambio como elemento constante; y, por último, y no menos

importante, el crecimiento acelerado se caracteriza por una constante escasez de recursos tanto financieros como humanos.

La estrategia del estudio de casos, la cual es una técnica abierta de investigación cualitativa útil para el análisis de la realidad, resulta ventajosa para conocer qué es lo que sucede en una empresa en procesos bruscos de crecimiento organizacional. En Venezuela, Farmatodo C.A es un claro ejemplo de un cambio organizacional exitoso que viene dado por un crecimiento acelerado. Hace 19 años, Farmatodo se convierte en pionera pues implanta y desarrolla con éxito el concepto de farmacias de autoservicio en el país. Desde entonces, cada año, se ha producido un aumento significativo en la cantidad de tiendas, no dejando de lado la consolidación de los locales existentes.

A finales de los ochenta surgió el nombre de Farmatodo bajo el importante aporte de la asesoría norteamericana pionera en la concepción de autoservicio (Ver Antecedentes); para ese entonces, se empezó a funcionar con sólo dos farmacias. A principios de los noventa se dieron cambios internos para poder embestir organizadamente la estrategia de crecimiento y a fines de esa década, la tasa de crecimiento aumentó a tales niveles que se abrieron 24 nuevos locales. (Alvis & Carabaño, 2003) Actualmente, la organización cuenta con cerca de 118 locales.[1]

Además de que el crecimiento de Farmatodo C. A. se generó de una manera acelerada, es interesante destacar bajo qué circunstancias se dio. En los últimos años sobretodo, el entorno de la organización se ha caracterizado por ser turbulento, tanto en el contexto económico y político nacional, como en la incertidumbre y complejidad características de los entornos organizacionales en la sociedad contemporánea.

Se ha decidido realizar esta investigación, en primer lugar, por lo que representa la empresa Farmatodo C. A como objeto de estudio en el marco del cambio organizacional, ya que constituye un caso atípico en Venezuela de expansión organizacional acelerada, además de exitosa, enmarcada en un entorno repleto de obstáculos como lo es el que se vive actualmente. En segundo lugar, el estudio de este caso puede resultar una herramienta de gran utilidad para aquéllas empresas que deseen crecer exitosamente en el país.

Partiendo del hecho que el cambio organizacional ha sido exitoso y que Farmatodo C.A es un caso interesante de estudio por representar típicamente un crecimiento acelerado, que además ha tenido lugar, en los últimos años, en un entorno turbulento, cabe

[1] Fuente: Entrevista realizada en las instalaciones de Farmatodo C.A al Vicepresidente de Recursos Humanos de Farmatodo C.A, el día 16 de agosto de 2005

preguntarse, ¿cuáles son los factores organizacionales que han permitido el crecimiento de la empresa Farmatodo C. A en un entorno turbulento?

Para profundizar en esta interrogante, se deben formular las siguientes preguntas específicas:

¿Cuáles son los factores culturales que han permitido el crecimiento de la empresa Farmatodo C. A?

¿Cuáles son los factores estructurales que han permitido el crecimiento de la empresa Farmatodo C. A?

¿Cuáles son los factores estratégicos que han permitido el crecimiento de la empresa Farmatodo C. A?

ANTECEDENTES

Historia Fundacional

Droguería Lara

En 1918 se fundó en Barquisimeto, por Rafael Zubillaga Perera, Droguería Lara; en 1920, se une al negocio J.J. López Morandi, quien fue contratado como farmaceuta y que luego se hace socio de la compañía. La idea fue concebida en un principio como un negocio de minoristas, detallistas, que luego se va a transformar en uno de distribución. Para los años sesenta, ya la compañía contaba con cuatro centros de distribución, en Caracas, Barquisimeto, Acarigua y Maracay; esto le permitió abarcar casi todas las regiones del país. Sin embargo, se fueron estableciendo sesenta farmacias que constituían una red de puntos de venta al detal, durante más de medio siglo de existencia. La idea original del negocio se vio alterada, ya que se dieron cuenta que la mejor manera de abastecer las farmacias era importando cantidades grandes del exterior del país, debido a que gran cantidad de los productos que se vendían en los puntos de venta eran de fabricación internacional.

Empresa Familiar

Para 1940 la empresa, sin abandonar la idea de mayorista de medicinas, decide no desatender la red de farmacias que comenzaba a crecer; así que se decidió realizar las dos cosas de manera concurrente. Esto, pues, exigía una doble labor, surtir y vender. La integración de estas dos actividades tan propiamente específicas conformó lo que siguió siendo por varias décadas más la Droguería Lara. Para estas fechas, la compañía seguía siendo una empresa familiar; ya que luego de la muerte de Rafael Zubillaga Perera, López Morandi fue el encargado de la misma hasta que los hijos de Zubillaga deciden hacerse cargo y compran todas las acciones de la Droguería. Entre ellos, quien realizó la mayor

labor fue Teodoro Zubillaga. En 1980, los dueños de la Droguería Lara, eran ya, la tercera generación, es decir los nietos del fundador de la compañía, hijos de Teodoro Zubillaga.

Farmatodo C.A.

En 1980 los propietarios de Droguería Lara decidieron vender los centros de distribución a una conocida firma del ramo de laboratorios y farmacias (Alvis & Carabaño, 2003) para reforzar los establecimientos al detal con los cuales contaban y convertirlos en farmacias de autoservicio con precios competitivos y venta de productos para el cuidado personal. Esto fue un cambio abrupto en el modo de concebir el negocio, porque ya no tenían que preocuparse por la parte de distribución, sino más bien de las tiendas a las que pretendían transformar; y este concepto fue implantado, en un principio, a ocho de las sesenta farmacias que poseían. Hacia 1986, se introduce un cambio trascendental dentro de la compañía: se identifica con el nombre de Farmatodo C.A., nombre que englobaba a esas ocho farmacias que conformaban una red. Esta decisión tomada por Rafael Teodoro Zubillaga y Bernardo Zubillaga, se llevó a cabo con la intención de modernizar las otras farmacias restantes y prepararlas para que se manejaran de la manera de autoservicio. Este riesgo de transformación fue tomado con la idea de que, por ser un concepto innovador y dinámico, tendría en el área comercial del país y en el cliente venezolano un gran acogimiento. Con esta idea Farmatodo C.A. inserta en Venezuela el concepto de Farmacias Autoservicios, que existía ya en otros países. Esta nueva forma de hacer negocios se orientaba más bien, a disponer de un local donde la gente, encontrase medicinas, al igual que productos de cuidado personal a un precio muy competitivo.

Asesoría Norteamericana

Sin embargo, como señala Rafael Teodoro Zubillaga, el ramo farmacéutico en Venezuela, era poco orientado al cambio, y la introducción de esta idea innovadora causó dentro del sector reacciones que no fueron positivas sino más bien de rechazo; así que se vieron enfrentados a un mayor reto, ya que la labor era aún más grande. Es en este momento cuando los hermanos Zubillaga se ven en la necesidad de, ante este ambiente de oposición, buscar asesoría en manos de gente experimentada en este tipo de negocios. En 1985 llega esta asesoría que estaba representada por Dave Sommer, un norteamericano, ya retirado, experimentado en el área de negocios y comercio. A sus espaldas, Sommer, tenía el crédito de haber sido el fundador de Rite Aid, que se conoce por ser una de las cadenas de farmacias autoservicio más grande de Estados Unidos. Bernardo Zubillaga, asegura que

fue Sommer, quien no sólo colaboró en las ideas del negocio, sino que además sirvió de estimulante a la hora de llevar las ideas a cabo y quien con espíritu muy positivo logró convencerlos de que era factible consumar el concepto de Farmatodo en Venezuela.

Diseño Organizacional

Para lograr la tarea de agregar mayor cantidad de locales al concepto Farmatodo, se convirtió en una condición el hecho de organizarse estructuralmente para dar cabida al crecimiento que afrontaban. Al igual que la consolidación de la misión, se fue implementado un nuevo orden de cargos específicos, que antes no existía. Es en el año de 1995 cuando Farmatodo C.A. decide contar con la tutoría de personas externas a la compañía y especializadas en el área de los negocios; es por eso que se crea la figura de una Junta Directiva. Aunque la misión era antes implícita, concordaba muy bien con lo que hoy día Farmatodo C.A. avala como su misión. Nunca se perdió de vista la atención al cliente dentro de un diseño de autoservicio, donde la competitividad está en la forma de vender el producto y no en el producto vendido, es así como lo señala Rafael Teodoro Zubillaga.

En la industria farmacéutica el rechazo ante esta nueva visión del negocio en este ramo, seguía operando en el entorno. La manera tradicionalista de la concepción de farmacias estaba realmente afincada dentro de la industria, lo cual creó una serie de trabas que debieron ser afrontadas dentro de la empresa. "Desde los mismos clientes, pasando por los empleados, los proveedores, el gremio farmacéutico y las autoridades oficiales, el entorno en general, no acogió de buenas a primeras el cambio propuesto." (Alvis & Carabaño, 2003). Como los locales eran los mismos que antes conformaban una farmacia tradicional, los clientes mostraban cierta impresión al encontrarse dentro de algo verdaderamente diferente, y esto fue un reto muy grande de abordar. Para lograr imponerse a las reacciones de la gente, la empresa optó por una inversión en publicidad, que poco a poco causó impacto en los clientes venezolanos. Para los empleados esta nueva forma de vender no era para nada conocida, y muchos se mostraban reacios al cambio; lo que ciertamente obligó a la empresa a conducirlos hacia la nueva adaptación del negocio con el fin de que ellos mismos se sintieran identificados con lo que es Farmatodo C.A. Cuando se trabaja dentro del concepto de autoservicio, es clave el tema de los precios y los descuentos. Éste era un aspecto crucial que debía debatirse entre los proveedores. En su mayoría no aceptaban una negociación en el precio de los productos, lo que hacía verdaderamente difícil colocarlos en las tiendas con ofertas.

Farmatodo y su Centro de Distribución

Ante el rechazo que manifestaban los proveedores con respecto a la baja de precios para ofrecer descuentos, Farmatodo C.A. se dio cuenta que debía tomar parte en el modo de distribución. Esto los llevó a la creación de un centro de distribución propio de la empresa, desde allí se distribuían los productos que eran previamente comprados a mayoristas, a todos los puntos de venta. Esto con el tiempo, fue demostrando a los proveedores que sí era posible competir con los precios más bajos, conservando la misma calidad de los artículos; y la relación con los proveedores se fue construyendo, progresivamente, de forma efectiva.

El Gremio Farmacéutico

Al trabajar bajo esta nueva forma, de autoservicio, las necesidades de nuevas implantaciones en las tiendas eran inevitables. Tanto los productos que se vendían al igual que los horarios en que se operaba dentro de las farmacias, eran totalmente novedosos en la industria farmacéutica. Ahora el mayor problema que enfrentaba la empresa era de orden legal, pues, estos cambios no eran avalados por el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social. Como indica el Presidente de Farmatodo, todos estos obstáculos eran un fuerte golpe para la empresa en general. Las cuestiones más debatidas eran las distancias que debían respetarse de una farmacia a otra y los horarios del turno que las mismas tenían que cumplir. Luego de largos debates y con apoyo de asesoría legal, se logró que las leyes que concernían a este tipo de problemas fueran cambiadas. En el libro de Éxito Venezolano de Alvis y Carabeño (2003; 103), Bernardo Zubillaga explica como lograron en cierta manera debatir este tema:

> Un argumento de muchísimo peso fue pedir que se considerará lo que realmente quería el consumidor. Nosotros afirmábamos que la mayor disponibilidad de puntos de venta para una necesidad tan vital como son los medicamentos era tan importante como obtener la propia medicina. Frente a ese razonamiento era muy difícil defender el gremialismo extremo. Nosotros sabíamos que nuestra petición beneficiaba a la mayoría, que son los usuarios. La gente siempre va a preferir un mayor número de sitios en donde poder adquirir sus medicinas, con la mayor amplitud de horarios. Esa convicción nos hizo permanecer firmes en nuestro planteamiento.

Progresivamente, a lo largo de los años, la empresa y el gremio farmacéutico, han logrado suavizar las diferencias y junto con los demás participantes en este ramo han sabido solventar los obstáculos y convertirlos en beneficios para todos.

Ya para la década de los noventa, Farmatodo C.A. se consolidaba y se expandía dentro de su sector. Para esto, según los mismos directivos lo expresan, fue necesaria la implementación de un plan estratégico que les orientara como empresa, hacia un rápido crecimiento.

Farmatodo en la Actualidad

Hoy en día, Farmatodo C.A. se concentra en que cada tienda esté preparada para recibir al cliente que quiere encontrar lo que busca. Para ello, es fundamental la correcta dotación de los productos, y la buena disposición del local. En 1998 y 1999 se realizó un gran incremento en el número de tiendas. No obstante en los últimos años se ha aquietado un poco ese aumento en la cantidad de farmacias nuevas. La tendencia ha sido a consolidar los locales ya existentes, guardando un tamaño mínimo establecido y una ubicación conveniente. A su vez, la capacidad para estacionamientos es una condición en casi todos los locales y también se comenzó a ofrecer nuevos tipos de servicios como el de autofarmacia, y el revelado fotográfico. Además existen tiendas que operan las veinticuatro horas del día, al igual que servicios como la medición de la tensión arterial.

El Recurso Humano

Con la creación del departamento de recursos humanos, la empresa mostró el especial interés que ésta ha tenido para con sus empleados y su formación, ya que para toda la directiva de Farmatodo C.A. el personal constituye un factor fundamental en el proceso de crecimiento. En todos los niveles de la organización se realiza un plan de reclutamiento, selección y entrenamiento muy estricto. Como bien dice Rafael Teodoro Zubillaga, en el libro de Éxito Venezolano de Alvis y Carabaño (2003): “Los trabajadores, desde la alta gerencia hasta el más novato de los trabajadores de nuestras tiendas, son nuestro principal recurso.” Él mismo destaca que la eficiencia del personal se ve reflejada en el resultado final de la empresa. En palabras de Francisco Sifontes, vicepresidente de Recursos Humanos de Farmatodo, la gente que trabaja en esta empresa tienen que ser

personas dadas y abiertas al cambio constante y al aprendizaje continuo. [2] A partir del año 2001,

> "una de las metas que se ha trazado Farmatodo en el área de recursos humanos es la implantación de un modelo de gerencia por competencias, orientado al logro de una mayor eficiencia en cada una de las tareas que cumple cada gerencia y a optimizar la operatividad en áreas como almacenamiento, suministro y venta directa." (Alvis & Carabaño, 2003;107)

Innovación en Tecnología

Desde la relación con los proveedores, los inventarios de las tiendas y los del centro de distribución, la relación interna y la medición de resultados, entre otros, son sometidos a un procesamiento respaldado por una sólida formación de un equipo de sistemas que opera para el beneficio y la eficacia de todas las tareas de la empresa, a través de los recursos tecnológicos. De esta manera desde las oficinas principales de Farmatodo, mediante la red de sistemas, pueden ser supervisadas casi todas las actividades que se llevan a cabo tanto en el área administrativa, en las tiendas o en el centro de distribución.

La dotación de sistemas tecnológicos, ha sido de gran efectividad para la empresa ya que las tiendas son capaces de realizar automáticamente vía Internet el pedido al centro de distribución, y éste a su vez lo puede ejecutar de la misma manera con las empresas proveedoras. Esto ha generado una ventaja a la hora de realizar los inventarios, tanto en el ahorro del tiempo, como de dinero. (Alvis & Carabaño, 2003)

Mecanismos Financieros

Como cualquier empresa privada, uno de los elementos fundamentales para garantizar la supervivencia, al igual que el crecimiento y la competitividad en el mercado, es el aspecto financiero. Para 2003 estaba establecido que un 10% del total de ventas estaría asignado a todo lo que tenga que ver con nuevas inversiones. Aquí entra también, la reducción de los inventarios, hasta llegar al nivel necesario para ganar mayor crecimiento. La empresa también cuenta con diferentes vías de financiamiento, tales como negociaciones con diferentes bancos del país, papeles comerciales negociados en la Bolsa de Valores de Caracas; entre otros mecanismos de financiación. (Alvis & Carabaño, 2003)

[2] Fuente: Entrevista realizada en las instalaciones de Farmatodo C.A., al Señor Francisco Sifontes, Viceprecidente de Recursos Humanos de Farmatodo C.A., el día 16 de Agosto de 2005.

En la actualidad Farmatodo C.A. cuenta con más de cien tiendas, distribuidas por gran parte de la región nacional. Se concentra, como se expuso anteriormente, en el mantenimiento de sus locales, y en la apertura de nuevas tiendas; pero sobre todo se afinca en orientarse a la mayor obtención de participación en el mercado a nivel nacional.

Como parte fundamental a mencionar en los antecedentes de Farmatodo C. A. se encuentran la misión, la visión y los valores de la empresa:

"*Misión:* Ofrecer al cliente servicio de calidad bajo el concepto de farmacia autoservicio.

Visión: Consolidarnos como la cadena # 1 en farmacias autoservicios en Venezuela.

Valores: Ética. Conciencia en equipo. Compromiso con Farmatodo. Orientación a los resultados. Orientación al cliente." (Farmatodo.com, 2005)

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar cuáles son los factores organizacionales que han permitido el crecimiento de la empresa Farmatodo C. A en un entorno turbulento.

Objetivos Específicos

- Determinar cuáles son los factores culturales que han permitido el crecimiento de la empresa Farmatodo C. A.
- Determinar cuáles son los factores estructurales que han permitido el crecimiento de la empresa Farmatodo C. A.
- Determinar cuáles son los factores estratégicos que han permitido el crecimiento de la empresa Farmatodo C. A.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Para una mejor comprensión de las perspectivas teóricas que se van a utilizar en este estudio, se ha decidido seccionar este apartado en cuatro aspectos:

Teorías de la Organización.

Siglos atrás la vida social del individuo estaba regida por los grupos sociales, es decir, "un grupo de dos o más personas, cada una de las cuales con una identidad reconocida por el resto y que mantiene algún tipo de vínculo o relación entre sí". (Macionis & Plumer, 2001, p.178); en otras palabras, la interacción cotidiana era únicamente entre personas y las necesidades de la gente eran satisfechas dentro de esos mismos grupos. En la sociedad moderna, el individuo debe interactuar constantemente con organizaciones formales; éstas cumplen un papel fundamental. Pues las actividades realizadas día a día por el ser humano y sus necesidades son cada día más complejas.

El estudio de las organizaciones en el campo social está presente desde el nacimiento de la sociología (Páez, 2000), pero ha habido una evolución en la orientación de dicho estudio. En un principio, con el advenimiento de la sociedad industrial la empresa era vista como una nueva figura en la evolución de la sociedad. Max Weber, sociólogo clásico alemán, es quien sienta las bases para el estudio de las organizaciones. Weber, al explicar los tipos de dominación, construye el tipo ideal de burocracia que va a permitir a las subsiguientes teorías de la organización desarrollarse teniendo como base fundamental esta construcción teórica.

Hall (1983) identifica cinco escuelas tradicionales y dos enfoques contemporáneos, las cuales todas parten, de alguna u otra manera, del mismo punto, es decir, el estudio de las organizaciones como parte fundamental de la sociedad industrial y que están formadas por un grupo de personas que sostienen relaciones sociales predeterminadas por cierta estructura y por la distribución de autoridad que en ella exista y cuyas actividades tienen un propósito que trasciende las metas individuales y que distinguen a ese grupo de los

demás. Esta es la definición planteada por Weber a comienzos del siglo XX y que ha perdurado a lo largo del desarrollo de la teoría organizacional (Hall, 1983) Lo que hace que existan varias teorías es el enfoque que éstas le dan al análisis organizacional, cada una de ellas se interesa por un aspecto distinto de las organizaciones: la estructura, la maximización de productividad, etc. Las teorías son, pues, las siguientes:

En primer lugar se encuentra la escuela administrativa o, también denominada administración científica. Dicha escuela centra su principal interés en el logro de la eficiencia para la maximización de la productividad mediante la especialización de tareas y la delegación de autoridad y responsabilidad a través de los cuadros jerárquicos de la organización. Sin embargo, esta escuela es criticada debido a que la motivación de los empleados es sólo considerada desde el punto de vista económico; asimismo esta escuela no toma en cuenta ciertos aspectos propios de la naturaleza de las organizaciones, como la cultura en la que está inserta, los contratos colectivos y leyes laborales y el tipo de personal que se recluta. Si bien, las críticas realizadas a esta escuela están bien argumentadas, George Friedman citado por Kliksberg (1993; p. 159) afirma que los planteamientos de ésta responden a las "necesidades de una etapa determinada del capitalismo mundial"

Son varios los que defendieron los postulados de la administración científica, entre ellos, Frederick Taylor y Henri Fayol. Los planteamientos de estos autores forman parte de un marco histórico (finales del siglo XIX y principios del XX) en donde el capitalismo financiero era el protagonista de la vida económica, lo cual generaba grandes acumulaciones de capital y la formación de grandes empresas con tendencias monopólicas lo cual, a su vez, hacía que el comportamiento de las unidades productivas estuviese determinado por ciertas regularidades para el cumplimiento de los objetivos de las grandes empresas de esta época. Es por ello que la extrema división y especialización del trabajo aparece como requisito fundamental de la lógica que opera en estas empresas, lo cual a su vez permite que se incremente la mano de obra pues la calificación del personal "ejecutor", es decir, el que realiza las tareas en contraposición con el que las planifica (Kliksberg, 1993) se hace innecesaria debido a lo delimitado de cada una de dichas tareas. La escuela tradicional, en orden de satisfacer las necesidades del contexto histórico, se interesa por una estructura productiva caracterizada por un sistema de puestos en el cual se encuentra todo programado y cuyos miembros están motivados exclusivamente a aumentar la productividad y las ganancias; y, por otro lado, una división del trabajo que dependía incluso de criterios biológicos.

En el momento en que las críticas al tradicionalismo científico se hicieron insostenibles, nace, como reacción a éste, la teoría de grupo o escuela de las relaciones humanas. En ella, se comienza a considerar al hombre como ser social el cual establece relaciones sociales distintas a las formales preestablecidas dentro de la organización que le dan consistencia a la misma (Lucas Marín, 1994) El principal exponente de esta escuela es Elton Mayo, quien a principio de la década de los 20, emprendió, en una sede de la Western Electric Co., en Chicago, los "estudios Hawthorne"; en los cuales se llevaron a cabo una serie de experimentos que buscaban refutar cada uno de los postulados del tradicionalismo científico y probar la importancia del grupo y de las relaciones informales que se generan en él, para el rendimiento y la productividad de la organización. En este sentido, la denominada corriente sociológica (Kliksberg, 1993) concebía al individuo como una unidad biológica que posee iniciativa e inteligencia y que por ende, no posee un comportamiento programable; este individuo tiene una alta tendencia a asociarse, lo cual genera otras fuentes de autoridad además de la formal; y las metas que aquél tiene, no son únicamente económicas. A pesar del paradigma que representa esta escuela, no proporciona un análisis completo de las organizaciones; además estuvieron en discusión varios aspectos que ésta defendía, en cuanto a la resolución de conflictos, al estudio de la empresa como unidad aislada, al establecimiento de un liderazgo paternalista para motivar a los empleados y a la excesiva importancia que se le dieron a las comunicaciones dentro de la dinámica de la organización. (Kliksberg, 1993)

Existe un tercer grupo de planteamientos teóricos sobre la organización que se pueden agrupar bajo el nombre de teoría estructural (Hall, 1983) Dichos planteamientos se centran en el interés por los aspectos estructurales de la organización tales como la asignación de tareas y la descripción de funciones y la distribución de la autoridad. Esta escuela, en su versión tradicional, fue altamente criticada por tomar en cuenta una única medida estructural, entre ellas, el modelo burocrático, para analizar a la organización. Posteriormente, se comenzaron a considerar otros factores en el análisis. Entre los críticos del estructuralismo tradicional están Alvin Gouldner y Philip Selznick quienes, junto con Talcott Parsons, constituyen el análisis sistémico de la organización, de gran importancia para este estudio. (Lucas Marín, 1994)

La teoría de sistemas nace con el aporte del biólogo Bertalanffy a mediados del siglo XX. La perspectiva sistémica de las organizaciones es la que más ha calado dentro de la comunidad científico social, es un enfoque por medio del cual se van a analizar los

distintos elementos que las componen. En la sociología el enfoque sistémico se enmarca dentro del paradigma funcional, cuyos precursores fueron Emile Durkeim, Robert Merton y, el ya mencionado, Parsons.

Este último, en sus estudios de las estructuras sociales plantea el enfoque del sistema abierto. Este enfoque toma en cuenta la estrecha relación entre el sistema y su entorno pues éste le proporciona a aquél insumos básicos para garantizar su supervivencia. Los sistemas sociales abiertos poseen características propias que los diferencian de los organismos biológicos que consisten en ilustrar la interacción de éstos con su entorno y su evolución. Parsons, concebía a la organización como un sistema social organizado rodeado por un entorno que está en contacto permanente con ésta y que cuyo mantenimiento está determinado por la capacidad de adaptación y del cumplimiento de metas.

Dentro de la perspectiva sistémica, Talcott Parsons intenta expresar que el desarrollo de la industria como una estructura debe realizarse, en lo posible, independientemente del órgano político, ya que el desarrollo organizacional apunta a una visión de largo plazo, mientras que, en la mayoría de los casos, el organismo político lo hace de otro modo. Sin embargo, como él mismo señala en su libro Estructura y Proceso en las Sociedades Modernas (1960), el ente político juega un papel crucial dentro del desarrollo organizacional. La teoría del sistema social, realmente busca que el sistema sea visto de una manera en la cual los problemas que en él se generan sean analizados de forma integrada. De esta forma las diferentes dificultades, bien sean de tipo funcional, estructural, conflictivas, de cambio o de procesos, deben asociarse entre ellas para poder conformar una teoría sociológica en sí. (Parsons, 1960)

Cuando Parsons describe el concepto de organización plantea que:

> La primacía de la orientación en la consecución de un fin específico es usada desde el punto de vista formal y analítico como la característica típica de una organización que la distingue de otros sistemas sociales. Este criterio tiene implicaciones tanto para las relaciones exteriores como para la estructura interna del sistema que aquí llamamos organización. (Parsons, 1960; 4)

Cuando dentro de esta teoría se habla de la obtención de resultados, puede afirmarse que las organizaciones poseen algo que les es común, ese mercado al cual

quieren ofrecer su producto, lo cual cumple con su objetivo. Ligado al éxito de la consecución de los fines, Parsons menciona el papel fundamental que cumple la toma de decisiones a la hora de concretar cuáles son los recursos necesarios para llegar al fin y de esta forma administrarlos y ejecutarlos de la mejor manera. Como lo que esta teoría se propone es el estudio de la organización como un sistema social, pero es importante resaltar que es uno de los sistemas sociales, hay que tener en cuenta que existen también, diversos subsistemas que ejercen dentro de la misma esfera donde la organización se desenvuelve. Al igual que cualquier otro sistema social, la organización posee una estructura. En ella existe el nivel cultural-institucional, en el cual opera el sistema de valores, que es el encargado de la legitimación valorativa del fin y de los miembros de la organización. Al igual que valores, también deben existir normas dentro de la organización, las cuales deben establecer principios colectivos del proceder y de la conducta de los miembros. (Parsons, 1960)

Este conjunto de orden normativo, que se ve representado por la autoridad normada, es necesario que aparezca en todas las organizaciones ya que, por medio de él, los miembros de la misma saben si se están comportando "normalmente"; lo que le garantiza a la organización una situación de cooperación. Es decir, como bien expone Parsons, los roles siguen patrones reconocibles y todos saben a qué atenerse. Cuando más arriba se tocó el tema sobre la responsabilidad de la toma de decisiones, se quiso hacer referencia al Proceso Racional porque ya que, Parsons parte de la idea que el actor social (en este caso el miembro de una organización) es un individuo motivado por la consecución de fines en determinadas situaciones, está claro también que él mismo debe tomar decisiones para actuar en cada situación. Es aquí cuando el autor norteamericano resalta la importancia de la delegación, ya que cada actor social va descubriendo a lo largo de su experiencia cuál es el mejor "modus operandi" para el fin que se busca y es cuando va delegando funciones a las personas capacitadas para cumplir el rol al cual le pertenezca este modo de actuar en consecución de su fin.

Existe en Parsons un interés especial en la asignación de los recursos. Para lograr la orientación hacia un fin específico, es necesario contar con el uso de recursos. Éstos son los mismos recursos económicos, es decir, trabajo, tierra y capital; y el autor agrega a la organización en sí como uno de los recursos. Se basa en la idea de que para que una organización logre movilizar los recursos debe recurrir, siempre, a la toma de decisiones. Éstas pueden ser Decisiones Políticas; enfocadas a los objetivos que han de perseguirse; y,

Decisiones Asignativas, las cuales se refieren a los recursos, responsabilidades, delegaciones, etc.

Philip Selznick está también basado en la concepción de sistema de la sociología norteamericana; aunque sus planteamientos surgen antes de los de Parsons, ya se hacía sentir la influencia parsoniana en la teoría sociológica en Estados Unidos a finales de la década de los 40 del siglo XX. Selznick considera a la organización como un sistema social adaptable que existe para el logro de determinados objetivos mediante la asignación de tareas a sus distintos miembros, y lo estudia a través del método estructural funcional, una vez más, tomado de Parsons. Afirma, (Selznick, 1947) en sus estudios, que la tarea principal del sistema es la de sobrevivencia y para ello la integración interna es algo fundamental; y, mediante una óptica naturalista, desarrolla algunos fundamentos de la organización, insistiendo sobretodo en la importancia de los individuos como miembros de la misma que forman estructuras informales y que convierten a aquélla en un sistema orgánico: "(...)Una comprensión correcta del proceso organizacional debe hacer posible el interpretar cambios en el sistema formal –nuevos nombramientos, reglas o reorganizaciones. En su relación con los informales e inconfesados nexos(...)" (Selznick, 1947)

De esta manera, Selznick le da importancia tanto al sistema de acción racional, o a la organización como economía, como a la estructura social adaptable, en la cual predominan las relaciones informales que no se incluyen en el "organigrama" de la empresa y que son igualmente importantes. Esta estructura surge como resultado de la institucionalización de las desviaciones del sistema formal de delegaciones de responsabilidades y autoridad, y está dirigida "al control de situaciones específicas" (Selznick, 1947); de allí que se considere también a la organización como sistema cooperativo. En suma, la organización es, para el sociólogo norteamericano, una estructura adaptable influida por el medio externo y en la que interactúan aspectos informales y formales que la constituyen. Dicha estructura se mantiene a través de la prevención de amenazas, la "estabilidad de las líneas de autoridad y de comunicación", la "estabilidad de las relaciones informales (…)", la continuidad y calculabilidad de las normas en todos los niveles de la organización y una misma visión del significado de la organización por parte de todos sus miembros. (Selznick, 1947)

A pesar de que, tanto Parsons como Selznick defienden la posición de considerar a la organización como un sistema social, el segundo hace mayor énfasis en los individuos y en la cooperación entre ellos, en las estructuras informales y en la conducta organizacional;

no por ello deja de ser importante tomar en cuenta al clásico del análisis estructural funcional de la organización, aunque permanezca apegado a la concepción de ésta como un sistema artificial.

Un último, y no menos importante, aporte en el análisis organizacional es el que hicieran a fines de la década de los setenta Robert Kahn y Daniel Katz. En su libro "Psicología Social de las Organizaciones", analizan a la organización bajo la óptica de los sistemas abiertos cuyas características son de gran importancia para el análisis. Los sistemas abiertos se caracterizan, en primer lugar, por importar del medio ambiente los insumos energéticos necesarios para funcionar, pues "ninguna organización es autosuficiente" (Katz & Kahn, 1979); la energía que se importa o de la que se dispone es procesada para arrojar resultados (servicios, productos, etc.); dichos resultados son echados nuevamente al medio ambiente en el que está inserto el sistema, lo cual genera energía para repetir el ciclo; los sistemas abiertos intentan conservar el máximo posible de energía importada para garantizar su supervivencia, es decir, adquieren entropía negativa para no perecer en el proceso de evolución natural de los organismos sociales, lo que les permite, que incluso en tiempos de crisis, puedan subsistir. Parte de los insumos que recibe un sistema abierto son de información; mediante la retroalimentación negativa (Katz & Kahn, 1979) el sistema puede corregir las fallas que pueda tener sobre la marcha y así seguir su curso de forma normal; del mismo modo, mediante la codificación, el sistema abierto puede seleccionar aquellos insumos que le son útiles y de alguna manera filtrar la información que llega desde fuera la cual es excesiva y desordenada.

Otra característica común a los sistemas abiertos es la homeostasis dinámica, la cual consiste en un estado de equilibrio que se da en los procesos que regulan el intercambio, pero, es dinámico, pues se da una evolución a lo largo del tiempo, producto de dicho intercambio. Es decir, la organización no será la misma hoy y en diez años, pero debido a la estabilidad de los procesos, será una muy similar. El proceso de evolución está orientado hacia la diferenciación del sistema, hacia una "multiplicación y complicación" (Katz & Kahn, 1979; 34) y especialización de las funciones. Por último, el sistema abierto se caracteriza por la equifinalidad, es decir, que puede alcanzar el mismo estado final con diversas condiciones iniciales.

El enfoque sistémico ha prevalecido sobre el resto en el análisis organizacional, es el que más se adapta a la complejidad presente en éste. Es por ello que en este estudio se

adoptará dicho enfoque para el análisis descriptivo de Farmatodo C. A. como organización venezolana en crecimiento.

Entorno.

Es preciso definir el significado e importancia del entorno, en primer lugar, debido a la perspectiva adoptada para el análisis organizacional; y en segundo lugar, por el interés que reviste para esta investigación el hecho de que el crecimiento acelerado de Farmatodo C. A se haya producido en un entorno turbulento. Antes de determinar los elementos presentes en dicha turbulencia, es necesario esbozar algunos planteamientos teóricos que resaltan la importancia del medio externo para una organización.

La teoría de sistemas abiertos tiene como premisa fundamental la interacción continua con el entorno, de hecho, es precisamente esa interacción lo que hace que el sistema sea abierto (Katz y Khan, 1979). El ambiente en el que está inserta una organización afecta a ésta internamente y orienta sus acciones- por aquellas características mencionadas que son comunes a los sistemas abiertos-. Las organizaciones deben adaptarse a las exigencias que aquél dicta para así poder subsistir. Según Hall (1983), el medio externo general está constituido por una serie de condiciones que lo afectan, que tienen que ver con la tecnología, las regulaciones generales que afectan la existencia de la organización y los entes políticos que las promulgan; la capacidad adquisitiva de la empresa, la cual está determinada, a su vez, por el contexto económico nacional en el que está inserta; las condiciones demográficas de sus miembros, la cultura de la cual forma parte, algunas variables sociales que puedan afectarla como la urbanización, la alfabetización, etc.; y las relaciones con otras organizaciones existentes en ese entorno.

Miles (1980) afirma que el entorno externo es fundamental no sólo en cuanto a los insumos que recibe la organización, sino en cuanto al producto que ésta devuelve al ambiente. Éste se puede expresar de diversas maneras: simple, estable, dinámico o de cambios rápidos. (Miles, 1980) El medio externo es una fuente tanto de amenazas como de oportunidades y el intercambio con él es básico para la supervivencia del sistema.

Cada vez más se evidencia un incremento en la turbulencia de este medio ambiente debido a los crecientes cambios complejos y drásticos generados dentro de las mismas organizaciones y en su intercambio con otras, y esto sumado a distintas presiones económicas, políticas y sociales presentes en el entorno. Éste está constituido por tres grupos de elementos fundamentales: aquellos que están en contacto directo con la organización y que son relevantes para la misma, aquellos que potencialmente pueden

afectar a la organización; y aquellos residuales, que simplemente están presentes (Miles, 1980)

Una de las características presentes en la organización en su relación con el entorno es la incertidumbre, pues los encargados de la toma de decisiones tienen que comprender todas las circunstancias presentes en él para seguir un camino apropiado, y este conocimiento total se hace extremadamente difícil, por ello, la incertidumbre aparece por la dificultad para acceder a la información acerca de acontecimientos futuros (Miles, 1980) y puede darse por falta de información, por desconocimientos de las consecuencias de decisiones tomadas, por ignorancia en cuanto a la posibilidad de obtener determinados resultados, por el tiempo que puede tomar recibir un *feedback* acerca de alguna medida tomada o por el desconocimiento de las probabilidades de que se den determinados acontecimientos

Dicho esto, la "turbulencia", puede estar denotada por la incertidumbre que se genera en la relación de la organización, con otras organizaciones, con aquellos elementos que pueden afectarla potencialmente (denotados por las condiciones generales del entorno expuestas por Hall mencionadas más arriba) (Miles, 1980) y con los elementos residuales.

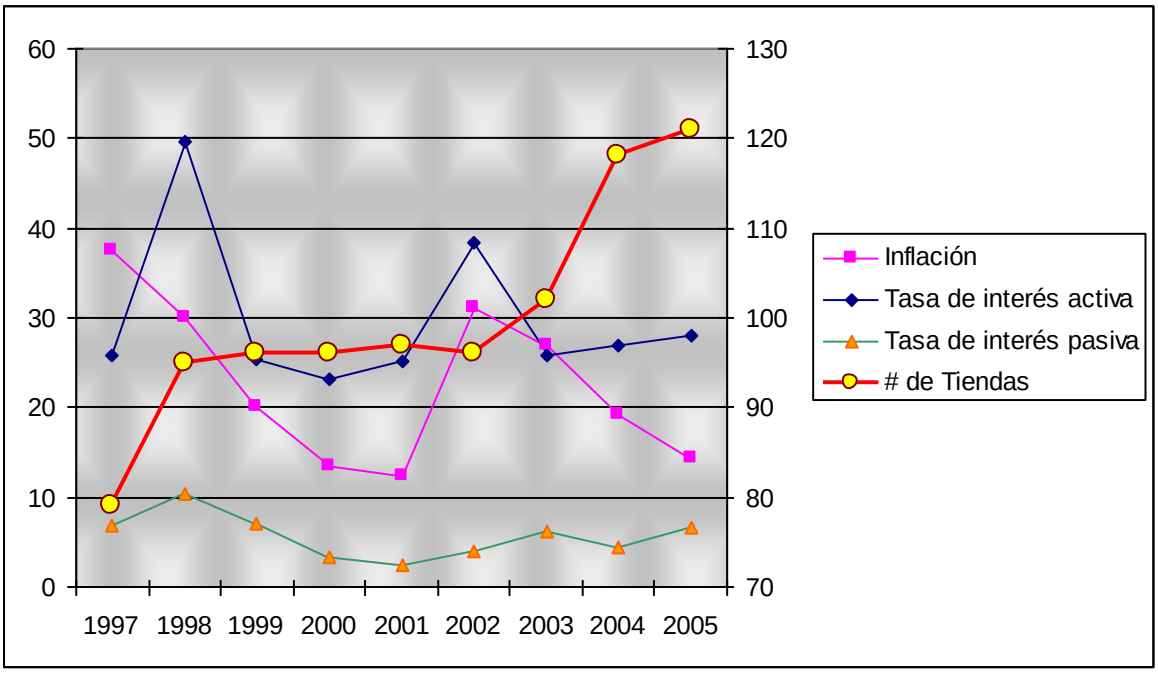
En el caso de esta investigación, el cambio orientado hacia el crecimiento que ha experimentado Farmatodo C. A. forma parte de un plan estratégico que se ha venido llevando a cabo en los últimos veinte años y enfatizándose en los últimos diez; el punto es, la empresa no ha cambiado por exigencias del entorno sino por su propia voluntad de cambiar. Dicho plan estratégico se elabora tomando en cuenta diversos estudios macroeconómicos cuyo contenido devela los indicadores más importantes de la situación económica de Venezuela, y que afecta el desenvolvimiento de la empresa privada, por ende, de Farmatodo C. A.

Interesa aquí demarcar que la turbulencia del entorno se debe a lo inestable de ciertos indicadores macroeconómicos entre los cuales se encuentran la inflación y las tasas de interés tanto activas como pasivas, éstas últimas las referidas a los Depósitos de Ahorros, ya que es con la que más trabaja la empresa. Los indicadores presentes en la información pública del Banco Central de Venezuela se presentan a continuación a manera de cuadro, relacionados con la información obtenida en Farmatodo acerca del número de tiendas anuales que ha abierto la organización.[3]

[3] Para mayor información revisar la Página Web del Banco Central de Venezuela (2006).

Tabla 3. 1 Indicadores Económicos

Año	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Inflación	103,2	37,6	29,9	20	13,4	12,3	31,2	27	19,2	14,4
Tasa de Interés Activa	22,6	25,9	49,7	25,4	23,1	25,2	38,4	25,7	27	28
Tasa de Interés Pasiva	18,4	6,8	10,3	7,1	3,4	2,4	3,9	6,2	4,5	6,6
Número de Tiendas	67	79	95	96	96	97	96	102	118	121



Estas variables han sido consideradas a la hora elaborar los presupuestos y planes estratégicos de Farmatodo C. A. Este gráfico representa cómo ha sido Farmatodo frente al entorno en el que se ha desenvuelto ya que las variables macroeconómicas han reflejado inestabilidad y turbulencia, sin embargo el número de tiendas fue incrementando con el tiempo. Lo cual pone en evidencia la incertidumbre presente en las relaciones de la empresa en estudio, con otras organizaciones y con su entorno en general, siendo aquélla la característica principal de un entorno turbulento en el análisis organizacional.

Otro elemento importante que puede generar turbulencia en el entorno de una organización es el de índole político, el cual se evidencia, en el caso venezolano, por las diversas presiones generadas por el contexto de debate político que ha estado presente y

que se ha agudizado en los últimos cinco años, los cuales corresponden con la fase de crecimiento más significativa que la empresa vive desde el año 1997. [4]

Las relaciones con otras organizaciones que afectan directamente a la organización focal, desde luego, que también son importantes para este estudio, pero son consecuencia de la turbulencia generada por el contexto "nacional" explicada arriba.

Crecimiento.

Se puede definir crecimiento como el desarrollo progresivo de (Larousse, 1999), en este caso, una empresa. Hay diversos indicadores que pueden expresar crecimiento. En un trabajo realizado por Moisés Naím (1989) se evidencia que las empresas pueden crecer por incremento de ingresos, reducción de costos o búsqueda de seguridad; desde otro punto de vista, la empresa puede crecer horizontalmente, si aumenta su volumen (a través del crecimiento del mercado o el desplazamiento de los competidores) o si aumenta la extensión geográfica de su mercado; verticalmente, si consigue competitividad con los clientes o con los proveedores; y mediante la diversificación de los productos, o los procesos, o el suministro, o la manufactura, o el mercadeo, o la distribución, o el comercio, o la participación en otros sectores. Ninguna de estas formas de crecimiento son excluyentes entre sí.

Se evidencia, pues, que la palabra crecimiento entraña muchas ambigüedades y distintas dimensiones. Para este estudio, sin embargo, interesa descubrir cuál es la concepción de crecimiento que posee Farmatodo C.A. Ella se encuentra implícita en los planes estratégicos llevados a cabo por la empresa, pues al fin y al cabo, el cambio organizacional orientado al crecimiento que ha experimentado la empresa en estudio ha sido producto de una exhaustiva planificación y una eficaz conducción de la misma.[5]

Liderazgo.

Se mencionan algunos enfoques de liderazgo pues resulta pertinente sustentar teóricamente el tipo de liderazgo que permite un cambio exitoso.

En primer lugar se encuentran las teorías de los rasgos que se basa en las características y cualidades personales de un líder. En esta teoría se destaca (Robbins,

[4] Fuente: Entrevista realizada en las instalaciones de Farmatodo C.A al Vicepresidente de Recursos Humanos de Farmatodo C.A, el día 16 de agosto de 2005.

[5] Fuente: Entrevista realizada en las instalaciones de Farmatodo C.A al Vicepresidente de Recursos Humanos de Farmatodo C.A, el día 16 de agosto de 2005.

2004), en primer lugar, el aporte de J. G Geier en su estudio sobre "A Trait Approach to the study of leadership in small groups"; en segundo lugar, G. Yukl y D. D Van Flete realizaron el estudio "Theory and research on leadership in organizations" en el cual también trabajan con los rasgos de los líderes. Posee sin embargo ciertas limitaciones, ya que no hay rasgos universales, es difícil determinar si cierto rasgo es causa o consecuencia de ejercer el liderazgo; y además, es difícil predecir el liderazgo mediante rasgos en organizaciones formales, ya que ciertos rasgos son más proclives a aparecer en situaciones débiles e informales.

El segundo bloque de teorías son las conductuales, las cuales enfatizan la importancia de las conductas como rasgo diferencial de las personas líderes. Se registran (Robbins , 2004) cuatros estudios de importancia: El primero fue realizado por Stogdill y A. E Coons en la Universidad Estatal de Ohio; el segundo se realizó en la Universidad de Michigan a cargo de Robert Kahn y Daniel Katz; el tercero, estuvo a cargo de Blake y Mouton y se denominó la rejilla gerencial; el último, se realizó en Escandinavia por Ekvall y Arvonen.

En último lugar, se encuentran las teorías de Contingencia, las cuales, además de enfatizar el estilo de liderazgo, toman en cuenta el contexto o situación en el marco de la cual se lleva a cabo el cambio. Se pueden citar varios estudios (Robbins, 2004) como el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría del intercambio de líder y miembros de R. M Dienesch y R. C Liden, la teoría de la trayectoria a la meta de R. J House; y el modelo de participación de Victor Vroom, Phillip Yelton y Arthur Jago.

Las perspectivas teóricas anteriormente mencionadas nos permitirán realizar un análisis descriptivo de la empresa Farmatodo C. A de Venezuela como organización que constituye un sistema abierto que se enmarca dentro de un entorno turbulento del cual depende su sobrevivencia; que ha emprendido un proceso de crecimiento acelerado que ha sido conducido exitosamente y que ha implicado grandes cambios en sus estructuras.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.

En este apartado se hablará de los procedimientos que se llevarán a cabo para obtener los resultados necesarios para determinar cuáles son los factores organizacionales que inciden en el crecimiento de una empresa, en este caso Farmatodo C. A. El marco metodológico consta de, según Sabino (1986): el tipo y el diseño de investigación; este último comprende a su vez la población que abarca el estudio y las técnicas de recolección de datos.

En primer lugar, el ***tipo de investigación*** varía de acuerdo a la profundidad y los objetivos que va a adquirir el estudio; esto a su vez depende de los antecedentes de la investigación, de la disponibilidad de recursos, entre otros elementos. En el caso de esta investigación, el tipo de investigación es exploratorio – descriptivo; es decir, es un estudio, por un lado, aproximativo pues no se han encontrado antecedentes sólidos sobre los cuales basarse para plantear hipótesis más específicas acerca de los factores organizacionales que inciden en el crecimiento de una organización. Y por otro lado, la investigación es descriptiva en el sentido que se puntualizarán los elementos más importantes que conforman la estructura de la organización para comprenderla como un sistema; éste está constituido por personas con determinados valores, coincidentes o no con la cultura organizacional, que llevan a cabo estrategias orientadas a obtener fines.

En segundo lugar el ***diseño de investigación*** constará de una conjunción entre la revisión documental y la investigación de campo. La revisión documental será útil para determinar cuál es el funcionamiento de las distintas instancias de Farmatodo C. A de Venezuela, es decir, realizar una revisión detallada de los documentos con los que cuenta la empresa en donde figuran todos los aspectos propios de su cultura organizacional y sus distintas maneras de proceder, lo que en esta investigación hemos llamado factores corporativos. Por otro lado la investigación de campo se realizará para determinar cómo se han manejado los aspectos estructurales, corporativos, culturales y estratégicos durante un

proceso de cambio organizacional exitoso que ha implicado un crecimiento acelerado por parte de la organización. Más concretamente se trata de indagar cuáles han sido los momentos de fortaleza y dificultades y cómo los han enfrentado; asimismo cuáles han sido los costos que Farmatodo C.A ha asumido para emprender el crecimiento.

La investigación se realizará través de la ***estrategia del estudio de casos***, la cual es una técnica abierta de investigación cualitativa útil para el análisis de la realidad. El caso de estudio, según Robert Stake en su obra "Investigación con Estudio de Casos" (1998) es un *uno* particular y complejo entre muchos. Existen dos tipos de estudio de casos de acuerdo a los criterios de selección y el interés que el investigador posea con respecto al caso: en primer lugar, se encuentra un estudio intrínseco que hace referencia a aquél sobre el cual presenta un dedicado interés a un caso en particular; en segundo lugar, el estudio instrumental alude a la necesidad de comprender una situación general, mediante un caso particular (Stake, 1998). Este último se corresponde con esta investigación: se quiere comprender cuáles son los factores organizacionales que inciden en una organización en crecimiento acelerado (situación general) a través de Farmatodo C.A (caso particular de organizaciones en crecimiento).

No obstante la prioridad en el estudio de casos es comprender el "caso de estudio", valga la redundancia, más que la situación general a la cual pertenece el caso aunque esa sea la meta final. Es decir, resulta pertinente comprender cabalmente los factores organizacionales que estimularon el crecimiento de Farmatodo. "(…) El cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización" (Stake, 1998; p.20)

La interpretación es un elemento fundamental en la estrategia del estudio de casos, es decir, la recolección de datos se realiza a medida que la observación y posterior interpretación van ocurriendo. De hecho gran parte de los datos pueden recogerse de manera informal. Todos los instrumentos e identificación de variables realizados previamente a la recolección de información pueden ser modificados en el camino, como de hecho ocurrió.

Más que la declaración de objetivos, se consideran temas a tratar, en los cuáles las preguntas que componen el o los instrumentos son las preguntas que dirigen la investigación (Stake, 1998). No obstante, en este específico caso de estudio, se tiene un objetivo general, el cual se quiere cumplir en el marco de una investigación de caso donde se descubrieron numerosos elementos que no corresponden con dicho objetivo, pero que de igual modo resultan útil para la comprensión de Farmatodo como caso de estudio. "Es frecuente que al investigador le interese más una pregunta temática que el propio caso. No

es simplemente una pregunta temática, sino la pregunta temática" (Stake, 1998; p.27); esto se corresponde con el estudio instrumental de caso mencionado anteriormente.

En cuanto al tipo de entrevista que se realiza en un estudio de casos, casi nunca contiene las mismas preguntas para todos los entrevistados. La entrevista semiestructurada es una de las variantes más utilizadas de las entrevistas como instrumento de recolección de datos. (Ruiz Olabuenaga, 1999) Se denomina semiestructurada ya que se caracteriza por ser una conversación que mantienen el entrevistador y el entrevistado, cuya interacción se da en una esfera de cierta informalidad y que permite recolectar datos luego de realizada la entrevista. Si bien se recomienda elaborar un guión que funja de guía para el investigador a lo largo de la entrevista, éste no se debe seguir al pie de la letra pues la conversación perdería informalidad y, de esa manera, se perdería el objetivo central de la entrevista. Es decir, se debe mantener un equilibrio entre el orden y la estructura, por una parte, y la ambigüedad por la otra. Por otro lado, si bien en este tipo de entrevistas abundan las preguntas abiertas, pues, como ya se dijo, pretende ser una "conversación informal", también se le da cabida a preguntas completamente cerradas. La entrevista semiestructurada busca la mayor sinceridad posible por parte del entrevistado, o los entrevistados, a través de respuestas emocionales, más que racionales.

Al igual que la interpretación, el análisis de los datos no constituye una etapa formal de la investigación, pues desde el mismo momento en que se empieza a observar, se recogen datos y se van analizando (Stake, 1998). No obstante hay una etapa formal de análisis que se realizará en el momento de la revisión de las entrevistas realizadas.

El tipo de estudio de casos es evaluativo (Serrano, 1994), en el sentido que es una descripción lo más detallada posible de los factores organizacionales que inciden en el crecimiento de la empresa y cuál ha sido su dinámica a lo largo de este proceso de cambio; y posteriormente se emitirá un juicio para determinar así la incidencia de los mencionados factores organizacionales en el crecimiento exitoso que ha experimentado Farmatodo C.A de Venezuela.

Criterios para la Selección de la Muestra

La selección de la muestra de está investigación está determinada por el interés de la misma en indagar cuáles son las decisiones estratégicas y cómo se toman las mismas las cuales conducen al crecimiento de la empresa. Esta selección fue estructurada mediante el muestreo estratégico; este muestreo pertenece a la categoría de muestreos no probabilísticos y consiste en la selección arbitraria de los miembros representativos de la población en estudio. (Sabino, 1986). Por otro lado, este tipo de muestreo es conveniente para esta investigación porque es frecuentemente utilizado en los estudios de caso y porque se necesita recabar información específica que sólo puede ser recogida de acuerdo a ciertos criterios establecidos para estructurar la muestra. La intencionalidad de la selección reside en que los miembros de la muestra poseen las características específicas necesarias para obtener conclusiones que nos lleven a determinar los factores organizacionales que inciden en el crecimiento acelerado de la empresa.

Para esto, se realizó una entrevista semiestructurada a través de la cual se pudo conocer a fondo los entes dentro de la organización a quienes les corresponde tomar dichas decisiones, es decir, los altos cargos de la empresa cuya función ha sido conducir a Farmatodo C.A hacia el crecimiento exitoso. Precisamente, lo que se quiere ver, es cómo esta organización ha alcanzado este crecimiento mediante las decisiones tomadas por dichos cargos. Para explicar mejor esto, en primer lugar, es preciso conocer cómo se distribuyen la totalidad de empleados que trabajan en y para Farmatodo C.A de Venezuela.

Tabla 3. 2 Distribución de Empleados

TOTAL EMPLEADOS OPERACIONES	277
TOTAL EMPLEADOS OFICINA	2.918
TOTAL EMPLEADOS CENDIS	263
Total Empleados Farmatodo C.A	**3.458**
JUNTA DIRECTIVA	9
ASESORÍA NORTEAMERICANA	1

Fuente: Gerencia de Compensación y Beneficio. Farmatodo C.A

Dentro del total de empleados de oficina se encuentra el Comité Ejecutivo, el cual se abarcará en su totalidad, ya que la concepción de organización tomada para este estudio es la sistémica; y en ella, cada componente, o cada Vicepresidencia, toma decisiones particulares pero que sin embargo aportan al conjunto. Cada una de estas instancias por sí sola no tiene la capacidad de hacer avanzar a la organización; es la interacción de todas

ellas y sus respectivas decisiones las que hacen que se produzca el avance de la organización como tal.

El Comité Ejecutivo está formado por nueve personas tal como lo sugiere el siguiente cuadro, y adicionalmente se entrevistó a la gerencia de mercadeo por la importancia que representa esta área para el mantenimiento del foco de la empresa.

Tabla 3. 3 Comité Ejecutivo

TIENDA/UNIDAD	CARGO
COMITÉ EJECUTIVO	PRESIDENTE
COMITÉ EJECUTIVO	VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS
COMITÉ EJECUTIVO	VICEPRESIDENCIA AUDITORIA
COMITÉ EJECUTIVO	VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS LEGALES
COMITÉ EJECUTIVO	V-P EJECUTIVO
COMITÉ EJECUTIVO	GERENTE NEG. MISCE. II
COMITÉ EJECUTIVO	V-P OPERACIONES
COMITÉ EJECUTIVO	V-P DE REC. HUMANOS
COMITÉ EJECUTIVO	V-P ADMOND. Y FINANZAS
MERCADEO	GERENCIA DE MERCADEO
TOTAL	**10**

Fuente: Farmatodo C.A.

La Junta Directiva es determinante a la hora de la toma de las decisiones estratégicas; es la que tiene finalmente el poder de influir en el curso de las decisiones que toma el comité ejecutivo; es a quien la empresa debe rendirle cuentas acerca de su funcionamiento. Por ello se incluyó un miembro de la Junta Directiva en la muestra de investigación. Por último, se tomó en dicha muestra al asesor norteamericano que recibió la compañía desde sus inicios, dada la influencia tan importante que tiene esta asesoría para el crecimiento acelerado que ha experimentado Farmatodo C.A en los últimos diez años.

Una vez realizadas todas las entrevistas y el análisis preliminar de los resultados, se realizará una presentación de los hallazgos obtenidos al Comité Ejecutivo de Farmatodo C.A de Venezuela para, de esa manera, obtener un feedback de la empresa sobre los estudios desarrollados, antes de realizar las conclusiones.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Valoración Preliminar del Caso

En esta sección se expondrán los resultados de las entrevistas realizadas. Antes de entrevistar el comité ejecutivo para recabar la información necesaria para esta investigación, se decidió recolectar ciertos datos de índole general para recaudar información básica acerca de la compañía Farmatodo. Para ello realizamos dos entrevistas, en una especie de formato etnográfico, al presidente y al vicepresidente de la compañía.

A continuación se encuentran las dos entrevistas mencionadas transcritas tal y como se realizaron:

Entrevista al Presidente de Farmatodo C.A.

¿Desde su punto de vista, que es lo que usted cree que trajo a Farmatodo hasta aquí? ¿Por qué Farmatodo es lo que es hoy?

Pero quieres el cuento ¿desde qué fecha más o menos, desde qué etapa?

Ya tenemos el marco referencial de fechas. Puede ser cronológico o por orden de importancia. (O los últimos diez años, donde el crecimiento ha sido más rápido)

O lo enfocamos como tú muy bien dijiste, que es lo que se ha hecho para que Farmatodo sea lo que es hoy en día, empezando desde que nació Farmatodo. Primero fue un concepto innovador en 1986 y que vino a satisfacer una necesidad que había en la comunidad, había esa necesidad, hubo ese concepto innovador y único y calzó perfectamente bien con las necesidades de la gente de conseguir medicinas y productos de cuidado personal en un solo sitio, y por otro lado los precios que ayudó a tener esa preferencia del público. Por muchos años hemos sido los únicos y eso facilitó mucho que todos los clientes vinieran a nosotros. Prácticamente seguimos siendo únicos, porque aún cuando hay otros formatos similares, Farmatodo se diferencia bastante de sus competidores todavía. Eso en cuanto de cara al cliente: ese es el que nutre a la compañía, es decir, lo primero que hay que verlo es por el cliente; ofrecimos un producto que no existía, que al cliente le gusta, nos mantenemos con el enfoque con el cliente, todas las decisiones nos ponemos todos desde el punto de vista del cliente, y bajo ese criterio se toma la decisión.

Estamos muy claritos que el cliente es el que manda. Eso se dio al inicio, se mantiene y seguirá así.

Segundo, ya teniendo eso toca entonces ver cómo organizas adentro esto y cómo vas haciendo las cosas para satisfacer al cliente. Desde 1986 ya teníamos una visión: qué era lo que queríamos, queríamos crecer, ofrecer más puntos de venta, porque si Farmatodo una de las cosas que ofrece es conveniencia, la facilidad para el cliente, cerca de la casa, una de las formas de la conveniencia es la cercanía de las casas, y por tanto tenían que haber más Farmatodo. Entonces va de la mano con crecer, y eso hemos venido haciendo en los últimos años, crecer de una forma acelerada, y ese crecimiento ha tenido el reto de no perder la cultura, porque ese es uno de los riesgos que se corre, además del aspecto financiero, está el aspecto de organización. Y yo te diría que así como pensamos en los clientes, pensamos mucho en los empleados también. Y hacemos mucho énfasis en que cuando se va a crecer, todo el personal se entrene para entrenarlos en la cultura de Farmatodo. Para eso se le hacen unos buenos cursos de cómo operar, y luego, además de los cursos de instrucción técnica, se les hacen una serie de talleres y eventos motivacionales para que el nuevo empleado se parezca lo más rápido posible al viejo empleado que conoce – o sabe bien – el papel de esa cultura de la organización. Por eso hacemos que para las zonas nuevas, como por ejemplo Zulia y Falcón, mandemos al comienzo personal nuestro ya antiguo, para que ese personal se mezcle con el personal nuevo y se haga la transmisión de cultura más rápido. Eso es un factor importante en el crecimiento.

El otro factor es tener foco en lo que queremos ofrecer. Farmatodo se presta mucho a que vienen y dicen porque no introducen o venden este otro producto, etc. Y la verdad es que hemos sido disciplinados en el sentido de que sabemos que Farmatodo es esto, queremos vender esto y no queremos desviarnos, porque si nos desviamos o nos volvemos una quincalla o nos volvemos un automercado, etc. Por eso el hecho de tener foco es bien importante. Nos paso con la comida, podríamos darle más espacio a Harina Pan, por ejemplo, pero Farmatodo no es un abasto, así que nos disciplinamos y dijimos no, Farmatodo es este concepto y esto es verdad.

Otro de los factores aparte del mercadeo, los clientes, los empleados, es importante el uso de la tecnología. Ha sido una característica estar en la vanguardia en cuanto a tecnología se refiere, pues es la que permite, lograr eficiencia. En este negocio es muy importante la eficiencia pues los márgenes son muy reducidos; si no se es lo

suficientemente eficiente pasas a tener resultados negativos, ya no eres tan competitivo como las otras compañías del ramo.

¿Cuáles han sido los aliados con los que ha contado Farmatodo?

El crecimiento ha sido buscando ayuda afuera, yo no crezco sólo.

Asesoría norteamericana, Hay Group: muy importantes

Agencia de Publicidad transmite los mensajes a la calle. Ha habido mucha comunicación y entendimiento con ellos. Lo que expresamos al público es genuino, es lo que queremos transmitir realmente.

Asesorías externas, Arthur D' Little, Accenture: estrategia, organización, optimización de procesos, uso de la tecnología.

¿Cuáles han sido los obstáculos con los que se ha enfrentado Farmatodo?

Ha sido un ambiente bien turbulento. La incertidumbre política es muy grande y ésta trae repercusiones en lo económico pues la gente se abstiene a invertir, luego, menor demanda, etc.

Farmatodo es un producto bien universal, para todas las clases sociales. Es bien importante en los tiempos de turbulencia mantener un foco, una visión. No dejar que circunstancias que las vemos pasajeras, te estén quitando el rumbo. Ha sido un reto. Claro que nos sentimos en ciertos momentos con preocupaciones en cuanto al entorno y la sostenibilidad de la empresa en un futuro, pero pensamos que ya estamos aquí y no nos queda otra que seguir para adelante.

A la vez ese entorno tiene doble cara; es un factor de protección porque otras empresas se abstienen a invertir y nos han dejado bastante solos en el mercado, y eso se ha aprovechado.

Las dificultades propiamente internas de la organización vienen dadas por los retos que te mencioné antes, los factores claves. Los retos implican correr riesgos, y los riesgos son parte de la cultura. Otro riesgo importante es el financiero.

Esos planes financieros, al principio ¿esos planes eran experimentales? pues Farmatodo es Pionera. ¿Cómo tomar ese riesgo a partir del momento en que no voy a ser más Farmacia sino retailing? Podía no gustar a nadie el nuevo concepto.

Las decisiones han sido paso a paso, tomando en cuenta la retroalimentación, del público sobretodo. No fue que desde un principio se decidieron construir 120 farmacias. La primera farmacia se abrió en Yaritagua; se hizo allá, pues si acaso no resultaba, el daño fuese menor. No se hizo en Caracas.

La retroalimentación no sólo se ha tomado en cuenta para el número de aperturas sino para el crecimiento de metros cuadrados en las mismas farmacias, su ampliación. Por ejemplo, la figura de la autofarmacia: se fue experimentando; se hizo una primero y luego se va adquiriendo más confianza y se van haciendo en el resto de las farmacias. Igualmente con el concepto del revelado de fotografías que también es un concepto innovador. Siempre se hacen pruebas piloto. Como somos innovadores, las pruebas piloto son importantes, si resulta, se masifica.

¿Cómo se hace a la hora de transmitir la cultura orientada hacia el cliente en el caso de los empelados de oficina? Porque en el caso de los que trabajan en farmacia la capacitación llega de una manera más directa, y además es importante que los empleados de oficina tengan muy presente esa cultura, y la organización se debe mantener cohesionada. Como se hace en el caso de un gerente de finanzas, por ejemplo.

¿Sabes los que decimos cada vez que un empleado entra a las oficinas? "nuestras consentidas son las farmacias" también lo decimos en el CENDIS (véase glosario), aunque ellos están más orientados a la farmacia que los empleados de oficina. La oficina trabaja en función de la farmacia. Es en ella donde se mantiene el contacto con el cliente, es lo más importante. Constantemente estamos diciendo que el cliente es lo más importante. Todo pasa por el criterio del cliente, todas las decisiones se toman de acuerdo a éste. Internamente eso se comunica bastante. Actualmente se está realizando un plan de cultura para reforzar esto. El cliente para ellos es la farmacia, aunque no se influye directamente sobre el cliente final, lo que hacemos es que le procuramos brindar a la farmacia el mejor ambiente y el mejor soporte de trabajo para que los empleados se sientan satisfechos y motivados y para que a su vez llegue un buen servicio para el cliente.

Al crecer el número de tiendas tiene que crecer la estructura interna de la oficina. ¿Ha habido resistencia a ese cambio? ¿Fue muy difícil cambiar el organigrama? ¿Se dio poco a poco o de una sola vez?

En general el hecho de crecer le gusta a la gente. Es el proceso inverso que cuesta más. A todo el mundo le gusta que se vaya incorporando más gente. Si dentro de ese proceso, si se dan circunstancias en que la gente no lo recibe muy bien, a veces se les asigna un jefe arriba por ejemplo, son situaciones que hay que manejarlas. En la mayoría de los casos las personas se adaptan a la nueva situación, aunque también ha habido casos en lo que las personas prefieren irse de la empresa.

El principal objetivo, por otro lado, es el desarrollo interno, el plan de carrera. Uno de los objetivos de RRHH es que la mayoría de los cargos vacantes sean cubiertas por recursos internos.

La oficina hay que cuidar que no se convierta en una carga pesada para las tiendas, el negocio está en las tiendas, no en la oficina. Ésta tiene que ir creciendo en base al número de tiendas, número de productos.

Hay un momento del crecimiento en que se detiene el crecimiento en el número de tiendas y se estabiliza. Se crece en metros cuadrados, a partir de 1998 aproximadamente. ¿Como esa cultura no se desequilibra, si uno de los principales factores que mueve a la gente es ese crecimiento en número de tiendas? ¿Cómo tú le dices a la gente que vamos a ir con más calma? Se sigue el mismo foco, pero ¿como se convence a la gente que aunque solo se crezca en mts2, se sigue creciendo?

Nos basamos en ese hecho, en el que se están abriendo tiendas mucho más grandes, eso lo ve la gente. Pero ciertamente es menos fácil de entender si se habla en términos de ampliación más que en términos de apertura de nuevas tiendas. Pero lo principal es la comunicación. Hace un año decidimos detener la apertura y proceder con la ampliación en el CENDIS y la instalación de los nuevos sistemas de computación. Sabíamos que eso iba a traer un poco de desmotivación. En la calle no se siente tan directo. Yo mismo les hablé y les informé los planes. Y posteriormente se le hace seguimiento a los planes establecidos. Lo más importante es comunicarse.

Siempre hay un rol en la empresa que es fronterizo, es decir, que se encarga de reflejar la imagen corporativa de la empresa: "Yo soy Farmatodo". Por ejemplo relaciones públicas, o publicidad. ¿Está determinado? ¿Es importante la comunicación hacia fuera, como por ejemplo Responsabilidad Social Empresarial?

Es muy importante, así no tengamos la persona especializada para ello. La tenemos hoy en día pero sólo desde hace un año, 10 meses. Esas acciones se llevaban a cabo siempre. Se hacía entre todos.

¿Ese cargo como se llama actualmente?

Asuntos Corporativos

La comunicación es muy importante, es lo que te da el mensaje corporativo hacia la calle. Y hacia dentro también, hacia todos los empleados. La comunicación y la cultura son importantes para construir el mensaje. El modelaje es de suma importancia; de nada sirve decir una cosa y hacer otra. El lenguaje, la expresión escrita y verbal también es muy importante.

Entrevista al Vicepresidente Ejecutivo de Farmatodo C.A

Yo te diría que hay dos giros.

El primero de droguería a farmacia, aunque ya nosotros teníamos farmacia. El segundo, de botica a drugstore como para ponerle un nombre. Ese segundo giro es la consecuencia de lo que somos hoy, pasamos de una empresa netamente farmacéutica a una empresa que vende productos de higiene y cuidado personal.

La creación del centro de distribución también fue importante y luego todo lo que sucedió con el gremio farmacéutico. Eso fue como una especie de problema, hubo mucha resistencia para que en Venezuela se abriera el canal de drugstore como tal.

En el caso de innovación en tecnología, también está la innovación en el mercado, que es más importante. En el mercado no existía ese concepto. La tecnología apoya ese cambio, pero lo más importante fue la innovación de las tiendas y el concepto del "*Free-Standing"*, el concepto de la casita que creo que es lo más importante. Te diferencia de la competencia. En ese momento habían muchos negocios similares. De hecho, para ese entonces hicimos un estudio (en el año 1998) de las diferencias de Farmatodo y Farmahorro. Para mi sorpresa en ese momento, no existían diferencias entre ambas compañías. Estábamos buscando diferencias donde no las había.

Lo importante es el producto mejorado, el producto como tienda. Entender que la gente quería una tienda amplia, con estacionamiento, con autoservicio, pasillos amplios; donde se enfocó el concepto hacia la mujer. Yo creo que eso también es importante: la consistencia del mensaje de Farmatodo. Nosotros siempre nos hemos dirigido a la mujer como target. A partir de ese target se buscó el posicionamiento. Fue muy importante la búsqueda del producto único, que tiene una cierta combinación de factores que hace que la gente vaya a la tienda, que no es solamente por precio por variedad.

A partir de la asesoría norteamericana se creó el concepto original de Farmatodo que fue evolucionando a lo que es hoy en día, que incluye incluso centros de revelado. Al principio simplemente se tumbaba el mostrador y lo retirabas para atrás y ponías en exhibición los productos que allí tenías. Eso en ese momento fue una innovación, pero empezaron a aparecer farmacias que eran exactamente iguales. La cadena tuvo un crecimiento, pero nos importaba más diferenciarnos de la competencia; entonces se tomó la decisión de ampliar las tiendas y crear "la casita". Incluso nos logramos diferenciar de Locatel (eminentemente hospitalario, su logo lo indica), pues en Farmatodo se ataca el

placer, la mujer, las ganas de la mujer de verse bonita, eso se ha mantenido. Así Farmatodo quedó sólo en el mercado. Si el producto no hubiese sido bueno, es imposible crecer.

Dos saltos importantes de crecimiento: De botica a farmacia de autoservicio y luego la diferenciación del producto que también permitió crecimiento. Aunque todavía hay algunas tiendas que no tienen diferenciación, como por ejemplo la de Sabana Grande.

La asesoría norteamericana.

De allí nace Farmatodo, la idea. La idea de tumbar el mostrador y poner productos de cuidado e higiene personal con descuento. Esa es la semilla. De ahí en adelante se dio todo un proceso de mejoría. Probablemente si no hubiese existido esta asesoría hubiésemos evolucionado de otra manera. La tendencia natural es volver a lo de antes; quizá hoy seríamos nuevamente una droguería.

Hacia atrás: ¿Qué es lo que hace que el negocio que residía en la distribución al mayor -la droguería- se transforme en un negocio que reside básicamente en las diferentes farmacias?

Eso fue forzado. Mi papá murió en el año 1976, quedó en manos de los hijos, básicamente de Rafael porque yo estaba muy chamo y ni siquiera iba a trabajar. La falta de experiencia hizo que no pudiésemos controlar a la compañía, había una gran inversión puesta en bienes inmuebles, que no eran líquidos, era necesaria la liquidez para afrontar el negocio. Forzosamente tuvimos que vender los mayores, las distribuidoras, así se solucionó el problema y nos quedamos sólo con las farmacias. Ahí es cuando se llama al Sr. Sommer. Antes la farmacia no era el fuerte de la empresa, eran sólo los clientes de la droguería, las que pagaban las facturas, se buscaba simplemente que no dieran pérdidas, algo que te aseguraba vender, pero no era el negocio. También la droguería distribuía a otras farmacias.

El Sr. Sommer nos dijo, ustedes se quedaron con las farmacias, ahora transfórmenlas en autoservicio. Fue un cambio lento. El vino, en septiembre de 1985, por dos semanas. Encargó dos cosas. En ese momento teníamos dos oficinas, una en Caracas y la otra en Barquisimeto; y alrededor de 56 farmacias. El le encargó a Rafael que cerrara una de las dos oficinas y que consolidara todo en una, y a mí me encargó que cuando él regresase en enero yo hubiese transformado una farmacia en autoservicio. Si ustedes lo hacen, yo vengo en enero, dijo el Sr. Sommer. Cada quien empezó lo que tenia que hacer. Rafael cerró la oficina de Barquisimeto y yo empecé a transformar la farmacia.

Yo no tenía ni idea de cómo hacerlo, pero lo empecé a hacer. Seleccionamos la farmacia de Yaritagua, porque nadie la conocía. En ese momento había el potencial riesgo

de que el negocio no tuviera éxito, que a la gente no le gustara el concepto. Se empezó a trabajar un 29 de noviembre, que fue viernes, el 1 de diciembre es el día del farmacéutico, ese día queríamos abrir pero no se pudo porque se debían respetar los turnos. Se abrió el lunes. La farmacia empezó a vender cosas que nos estábamos acostumbrados que se vendieran, a parte de los medicamentos. Antes el 98 % de las ventas eran medicamentos. Ya nosotros sabíamos que la cosa estaba funcionando.

El Sr. Sommer llego en enero a conocer la farmacia. Nos dijo entonces que empezáramos a hacerlo con las demás farmacias. La segunda fue la de La Trinidad y otra que queda en Altamira. Ya de ahí, mas adelante fue Santa Mónica, y así, una a una. Hasta que tuvimos once o doce. Eso fue en el año 1988 que se puso el nombre de Farmatodo. Hasta allí, Famahorro no había aparecido como tal, sólo los establecimientos de Farvenca que funcionaban y que después se convertirían en Farmahorro.

Allí comienza el problema con el gremio farmacéutico. Ellos se opusieron a todo: al nombre de Farmatodo; la ley establecía los turnos, decía que había que cerrar cuando otros tuvieran turnos, era una manera de repartirse el mercado; pero Farmatodo buscaba abrir siempre. Lo hacían más por eso que para servir al consumidor. El otro punto fue la distancia, había una resolución que decía que a menos de cincuenta metros no se podía montar una farmacia. El otro punto fue los productos que se podían vender, sólo se podían vender los productos según el listado que el gremio establecía.

Estas batallas fueron ganadas poco a poco. Al final se resolvió a través de un recurso de amparo en un tribunal administrativo. Ellos al final se vieron muy disminuídos en la pelea. Intentaron incluso llevar la pelea a través del Ministerio de Sanidad. Lo más importante es que ellos nunca tuvieron al consumidor. Esa pelea duró entre siete y diez años. En ese período se siguieron abriendo tiendas a pesar del conflicto. Eso fue entre 1988 y 1999. Se abrían con muchísimos inconvenientes, pero sí abrían. Implicó mucho desgaste, porque quizá hubiésemos podido crecer más rápido.

Cuál fue el momento que creció más rápido, todo Farmatodo…

Hubo un período que creció muy rápido en número de tiendas, pero hay otro (1999) en el cual no hay crecimiento en número de tiendas, pero creció en mts2, se empezaron a ampliar y a remodelar las tiendas que ya teníamos, que para ese entonces eran 90 aprox. Fue cuando nos dimos cuenta de la diferenciación. Incluso cuando se remodelaban las tiendas, se cerraban otras.

En el 94 se compró Sarela. Sarela era la perfumería más grande que ha habido aquí en Venezuela. Se compraron 8 tiendas. Esa fue la oportunidad de Farmatodo de ingresar en los centros comerciales más importantes: CCCT, Unicentro, CC. Montalbán, Los Palos Grandes, una en Maturín, otra en Puerto La Cruz y la de Plaza Las Américas. Cómo punto de consumidor fue muy importante ese año. Ocho tiendas de un solo golpe y eran las mejores tiendas de la cadena Sarela. Hoy en día todas ellas se han ampliado o mudado.

Dos tipos de crecimiento básico…

Sí. En tiendas, y en diferenciación.

¿Todas esas decisiones han sido nuevas? ¿O se ha seguido un patrón estipulado para las empresas de retailing? ¿Ha sido por las circunstancias o las oportunidades?

Ha habido de todo, han habido planes, pero también oportunidades. Sarela no estaba planificado. Desde luego que ha habido un plan y se ha intentado cumplir lo más exactamente posible, pero las oportunidades son importantes. En el caso de las adquisiciones, se hicieron en las primeras etapas, últimamente se lleva a cabo un crecimiento orgánico.

Para cambiar las farmacias a Farmatodo, ¿no era muy riesgoso?

No, lo habíamos medido a través de diversos estudios para la diferenciación. En un primer momento era diferenciarse en el tamaño, el servicio y el free standing. Hoy, las tiendas más grandes, tienen el revelado de fotos, estantes de cosméticos, turnos de 24 horas, la casita que se ha convertido en un ícono, la autofarmacia, el estacionamiento, etc. Lo que genera un amiente para la mujer, nuestro target principal, entre 25 y 45 años de edad, con hijos de estratos C y D, ese es el grueso. Era un producto que tenía que ser agradable porque se necesitaba satisfacer esa necesidad de la mujer, de comprar con placer, porque las mujeres acá compran por fastidio, por rutina y había que romper con eso, acabar de alguna manera con la vida tan esclavizante que llevan las mujeres. Una tienda que les sirviera de escape

En cuanto al entorno… El grueso de ese crecimiento ha sido desde el 98, justo cuando la crisis política ha sido más aguda.

Eso tiene dos cosas: nadie quiere invertir. Se tiene que asumir un riesgo, pero como nadie lo hace tú también quedas sólo. Locatel y SAAS también invirtieron, pero esas son franquicias. Está por un lado la mala situación, pero quedas más sólo en el mercado.

La turbulencia se ve cómo una oportunidad también…

Sí, son dos vertientes. Hay quienes dicen que Farmatodo está en donde está por la situación del país. Es el mismo caso del Grupo TACA, la línea aérea del Salvador.

Al ir creciendo poco a poco, ¿existía ese miedo de perder la cohesión de la compañía? sobretodo en cuanto al reclutamiento y capacitación de nuevo personal

Sí, es muy difícil. De hecho, cada vez que han habido esos procesos de crecimiento abruptos ha habido una desestabilización en el servicio. Cuando se adquirió Sarela por ejemplo. De hecho las estrategias de Recursos Humanos han mejorado mucho, en la parte de la determinación de las habilidades y competencias. Ha sido sistematizado. Esas pausas que se hacen en el crecimiento, por otro lado, permiten mejorar al recurso humano, se frena la rotación. Y así tu servicio mejora, y haces más sólidas a las farmacias.

Acá en la oficina eso no se siente, pero en las tiendas que se abren tienes que ingresar mucha gente nueva, por eso afecta más. Es más complicado.

¿Hay alguna otra cosa, algún otro obstáculo, que desestabilice a la empresa?

Toda la situación del país. Las nuevas leyes que tenemos que cumplir, son muy discrecionales. También está el de la perspectiva de invertir. La relación del gobierno con la empresa privada es muy difícil. Creo que el mayor obstáculo que hay ahora es el de la incertidumbre. También la inseguridad constituye un problema, también está la inseguridad jurídica.

Otro obstáculo importante desde el punto de vista financiero es el del mercado de capitales. Venezuela no tiene un mercado de capitales desarrollado. Lo natural es que una empresa participe en la bolsa de valores de un país y cree valor en el mercado. Pero aquí no lo puedes hacer, la valoración de la empresa es muy baja. No te la pagan.

El papel de la junta directiva…

Es un hito importante en 1996-1997. Te da más estructura. Es el paso de una empresa familiar a una empresa más estructurada. Sigue siendo familiar, pero hay más estructura. Siempre ha tenido un papel consultivo, pero ahora viene un cambio en ese aspecto. La junta va a ser cada vez más de decisiones. Da más respaldo a la decisión, por ello ha sido importante. Son personas que vienen de otra área y da más estructura a la empresa.

Farmatodo ha sido siempre una empresa abierta a los cambios. Algo propio de la cultura de la empresa es que siempre hay algo nuevo. La gente siempre está esperando qué es lo que cambia. Los empleados se aburrirían si no pasara nada. Eso es parte de su cultura.

La junta directiva no fue un golpe, fue una necesidad que se fue madurando. No fue traumática.

Ha habido muy poca resistencia a los cambios, pues ha sido constante. Hay esa cultura, la del cambio. Año tras año, siempre hay algo nuevo.

La comunicación dentro de la empresa…

La veo bien, siempre se puede mejorar. Es un aspecto muy importante. El comité ejecutivo es una fuente importante de comunicación, se reúne semanalmente. Hay que fomentarla más. Tanto la formal como la informal son importantes. Ésta última se ha venido incrementando cada vez más. A veces funciona más rápido. Creo que las paredes se pudiesen utilizar por ejemplo. Afiches, carteles, etc.

Entrevistas al Comité Ejecutivo de Farmatodo C. A.

Los resultados de las entrevistas realizadas al Comité Ejecutivo de Farmatodo se presentarán en un formato de cuadro, en el cual las respuestas con sus respectivas preguntas están clasificadas según al factor que corresponde: cultural, estructural, estratégico o comunicacional. Cada pregunta está numerada, para que de esta manera, en la sección de discusión de resultados, los aspectos más importantes de las respuestas sean volcados en una matriz de análisis, y luego el lector pueda identificar claramente de dónde provienen cada elemento presente en dicha matriz.

Algunas de las preguntas se repiten porque se consideró que una respuesta debía ser clasificada en más de un factor; sin embargo, lo importante de una misma respuesta que forma parte de un factor, no siempre es lo mismo en otro factor. Los factores culturales van de la pregunta 1 a la pregunta 30. Los factores estructurales van de la pregunta 31 a la 88. Los factores estratégicos van de la pregunta 89 a la pregunta 148. Por último, los factores comunicacionales abarcan las preguntas de la 149 a la 174. (Véase Glosario para aclarar términos desconocidos)

Tabla 5.4 Factores Culturales

FACTORES CULTURALES
Comportamiento Observable

1-¿En cuanto a los controles que se ejercen en los procesos, se da sólo en los negocios de retailing o aplica a cualquier tipo de negocios?

Control de los procesos que permiten optimización de la capacitación y el desarrollo de la estrategia, sin embargo cada quien es responsable y conciente de su aporte a cada uno de los procesos involucrados con las funciones que cumple dentro de la compañía. Control de procesos para resolver problemas o minimizarlos. Pocos procesos.

Como se tiene una base sólida, se pueden tomar decisiones riesgosas.

AUDITORÍA:

Mira yo diría que siendo un negocio retail es mucho más válido por la segregación de funciones, la dispersión geográfica y el manejo del detal es de muy alto volumen, o sea se que es de un altísimo riesgo financiero pero es de muy baja utilidad porque ahí lo que haces es rotar mucho. Entonces tienes que compararte con grandes empresas, Farmatodo a veces es mucho más rentable, las utilidades son superiores, la eficiencia es mayor, mucho la cultura, la cultura de una empresa familiar que nació bajo una crisis, que salió adelante y se dio cuenta que a medida que iba controlando iba teniendo otras características. Entonces, ese control, ¿qué le hizo?: Aumentar las ventas, la capacitación, el desarrollo, la estrategia.

Entonces pudieron ver puntos importantes que de repente en otros sitios no los controlan pero dejan de hacer funciones básicas de negocio que son importantes. La toma de decisión en Farmatodo ha sido de muy alto riesgo, muy importante, pero bajo bases sólidas. (…) Ahora se dio la reinauguración del centro de distribución; el siguiente paso es no crecer tanto en tiendas sino en tecnología y en el CENDIS, entonces la decisión se toma, dejas de hacer otras cosas, esa la haces bien, lo mejor que puedas, con toda la tecnología de punta, con los mejores equipos y eso te va a dar solidez para el crecimiento. Son esas decisiones que implican mover las fichas en el momento adecuado, buscarte la gente adecuada, hacer conciencia. Aquí también se manejan cosas a nivel de chiquitos, y de control y de procesos claros, siempre buscando la eficiencia. Aquí no es necesario veinte mil cosas para lograr algo. Es tu responsabilidad, es tu conciencia, es tu deber ser, es una cultura que mira, a veces contrasta en este país; esto parece a veces la isla de fantasía versus un país que tu lo ves deteriorado. Pero esa gente trabaja con nosotros y es cliente nuestro. Entonces tú puedes hasta ver cómo una sociedad puede tener diferentes comportamientos dependiendo del entorno. Pueden salir hoy e irse a un barrio y no se cómo será su realidad, pero aquí son nuestros empleados y son gente valiosa. También la inseguridad social es un factor que hace cada día más complejo ser empresario, no es fácil.

En auditoría se consideraba que el auditor era el policía, era el que te venía a buscar el fraude, yo nunca lo vi así. Yo trabajé 12 años antes de Farmatodo en auditoría externa y en contraloría en organizaciones, y nunca fue mi formación. Porque a mí siempre me enseñaron que lo valioso era el cliente, entonces es cómo buscar las debilidades, transmitirlas y llegar a las soluciones pero no desde ese punto de vista policial. Además los auditores normalmente somos contadores públicos, y yo como contadora pública no vi ni una materia de ciencias policiales, criminología, nada que ver con ese mundo pero era lo que se entendía porque en los años 50 y 60 era el hombre vestido de negro, era el auditor que entraba, la gente se paralizaba, era el que hacía el informe y lo que hacía era que te botaba, entonces fíjate: los humanos nos equivocamos por naturaleza humana.

¿Qué son las nuevas enseñanzas? Fíjate que hay artículos que dicen: tú tienes un empleado que se equivoca, ¿qué haces? ¿Lo botas? O le dices: "mira te equivocaste", se mira el impacto, y lo dejas. Si lo botas, esa persona lo que se equivocó más nunca lo va a cometer, el

error más nunca lo va a cometer si lo aprendió, si le dolió y lo pudo internalizar y decir: "coye fallé". Entonces le vas a dar un gran talento a otra persona, porque entonces el otro no se va a equivocar. Antes el auditor era eso, era la gente que botaba, lo que hacía era ilícito, aquí hay un fraude... y esa no es la visión. Y tampoco ha sido nunca mi educación y mi formación. O sea lo mío es mucho de orientación al servicio; cuando yo entré en Farmatodo, su Presidente me decía: "las tiendas son las consentidas". Puedes hacer de todo pero nunca molestes a los clientes. Y yo he podido hacer de todo sin molestar a los clientes. Y a veces hemos tenido que botar a gerentes y ha habido situaciones difíciles, no te creas. Sin embargo, "mire señor… venga, busque, revise, con un auditor… esto no sirve, aquí no aparece, hay que botarlo…" Aquí falló este proceso y se toma una decisión. Y aquí ha habido toma de decisiones bien importantes, aquí ha salido mucha gente, entró gente con nuevas competencias y de ahí nacen los modelos de competencia.

Nosotros tenemos un cáncer aquí que es la pérdida de mercancía de las tiendas. Si tú no lo tienes controlado este negocio se te puede ir por ahí. Además de la desmotivación, o sea ese indicador es tan complejo, porque te dice: gente no comprometida, gente no conocedora de los procesos, gente no identificada, gente con malas mañas, aquí hay de todo. Modelajes no propios para la gente de base. Aquí hemos visto todas las cosas habidas y por haber. Entonces es complejo y ese indicador aquí se ha trabajado muchísimo. Se controló muchísimo y hemos tenido grandes beneficios de ese control. Eso es parte de lo que ha permitido que auditoría crezca porque la respuesta ha sido el dinero en hechos y no en palabras.

2-En Farmatodo, tener un buen conocimiento de tecnología, ¿es un requisito?

El saber inglés proporciona un valor agregado a los usuarios de los nuevos sistemas que se instalan y posteriormente se convierte en un requisito para el personal nuevo que ingresa.

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS:

En el área de sistemas, indudablemente, en la empresa no. Nosotros tratamos de hacer los sistemas lo más fáciles posibles para que cada usuario los pueda utilizar. El único requisito ahora con los sistemas nuevos que estamos montando aquí en la central es que están en inglés. Porque estos sistemas norteamericanos de última tecnología están hechos en inglés, entonces las personas que vengan, si no hablan inglés, les va a tomar un poquito más de trabajo aprender. No es que no los aprenden, porque yo he tenido experiencias en varios trabajos en donde hemos montado sistemas en inglés y la gente aprende, y se aprenden las palabras y lo resuelven. Pero el inglés empieza a ser muy importante. Sobretodo si nosotros como Farmatodo, eventualmente, abrimos tiendas en otros países, cada vez el tema de dominar el inglés es más importante. Además tenemos mucha relación ahora con proveedores en el exterior porque estamos importando cosas de todas partes y finalmente el idioma al final termina siendo el inglés, aunque importamos de China, hablamos con alguien en el medio en inglés. Entonces el conocimiento de tecnología en el área de sistemas: muy importante. Nosotros estamos contratando personal nuevo con los conocimientos actualizados o agarrando el personal que tenemos y mandarlo a cursos para que se actualicen en sus conocimientos. En el resto de la organización, bueno hay que conocer del negocio y yo diría que saber un poco de ingles.

3-¿En el área de sistemas es fundamental mantenerse al día con todas las innovaciones y conocimientos tecnológicos?

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS: Sí definitivamente.

4-¿Considera que las demás áreas hacen o deberían hacer lo mismo? (mantenerse al día con todas las innovaciones y conocimientos tecnológicos)

Innovar implica investigar por qué es necesario innovar, si la compañía puede hacerlo por sí misma o si se necesitan apoyos externos para ello. Para innovar y ser exitoso se necesita investigar para remover u optimizar procesos obsoletos o ineficientes y así superar los

obstáculos que ellos representan.

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS:

Yo creo que todo el mundo debe mantenerse al día con los conocimientos de su área. Por ejemplo la gente de comercial, tiene que estar pendiente de los tipos de oferta, de técnicas de negociación mejor. Nosotros tenemos que estar pendientes de la nueva tecnología. Si aquí aparece una nueva tecnología, por ejemplo, nosotros tenemos que averiguar que es, cómo funciona, que es lo que hace, más o menos en un concepto inicial para ver si es útil para la empresa. Y después, uno a veces plantea un proyecto y si a la empresa le gusta, o un usuario me plantea a mí una necesidad y uno sabe que hay una tecnología que puede ayudar, y a veces nos resulta que decimos: "bueno vamos a montar una impresora térmica más rápida para todas las tiendas", o una impresora de matriz más rápida. Pero eso no es algo que tú lo enchufas y desenchufas, a nosotros nos toca investigar, leer, buscarnos unos especialistas, hasta descubrir cómo se hace. O sea uno puede saber o conocer la tecnología desde un punto de vista de un conocimiento del concepto, pero no de los detalles. Por ejemplo, ahora nos están pidiendo que quisieran tener un blog en la compañía para que podamos, los proyectos, poner un sitio donde se escriban los blogs para que los demás puedan ver ahí y estar informados de los cambios y las novedades de cada proyecto. Pero nosotros nunca hemos hecho un blog. Sabemos lo que es un blog, o investigamos, o buscamos a alguien que sepa de eso. O hacemos un outsourcing.

El proyecto de fotografía digital, eso lo hicimos con un outsourcing. Ese es el tipo de proyecto que el Vicepresidente Ejecutivo y la gente de comercial nos dijo: nosotros quisiéramos que la gente pudiera por Internet bajar la fotografía. De ahí pa´lante nos toca a nosotros. Espiamos por varios servicios de esos para entenderlos, llamé a una empresa muy buena en desarrollos en la Web, tuvimos muchas discusiones aquí de cómo podía ser, por ejemplo, yo insistí mucho en que cuando tú seleccionaras la foto, la foto no fuera bajada inmediatamente sino que tú seleccionas tus fotos y después empieza un proceso de bajada de fotos. Para que no fuera lento el proceso de pegar cada foto, ese tipo de detalles los vamos puliendo, después el pago con tarjeta de crédito. Nunca se había hecho aquí en la compañía un pago por la Web con tarjeta de crédito, en el momento en que nosotros lo estábamos haciendo, solamente la Danubio lo tenía como compañía venezolana para comprar cosas a través de la Web y se lo había hecho esta empresa. Pero en el caso de ellos no requerían bajar una información importante, porque ellos lo que hacen es vender tortas o pasapalos pero no es que van un dato para allá abajo... entonces uno va investigando, resolviendo, y eso es todo el tiempo trabajo de investigación. Donde a uno le dicen: "mira y ¿para cuándo lo puedes tener? Y uno... o sea yo realmente no se me todo esto, pero yo me imagino que serán 4 meses, o 2 meses o 1 mes. Y a veces se hace más largo, o más corto, depende de si llegas al tema rápido. Por ej. Esas cosas que ni ustedes ni el cliente ve, el SENIAT nos puso unas impresoras fiscales, que tienen un relojito, ese relojito no anda a la misma velocidad que el reloj de la caja, ¿OK?

Cuando yo llegué aquí a Farmatodo hace 7 años, había un rollo de que las cajas de las tiendas se colgaban a las 12 de la noche. Y se quedaban media hora o una hora colgadas y nadie sabía por qué. Bueno, ¿cuándo lo vas a resolver? Y lo que pasaba es que esos relojitos, como todos los relojes, ningún reloj va a la misma velocidad exacta, sino que a medida que pasan los días o los meses, las horas se van separando, entonces, esos relojitos, como iban a una velocidad distinta, cuando tenían un cuarto de hora de separación a las 12 de la noche, uno de los dos relojes ya tiene fecha del próximo día, y el otro no. Entonces el programa del SENIAT que está en la impresora, compara la hora del computador con la hora de la impresora y se daba cuenta que estaban en días separados. Y decía: no se puede procesar transacción por esta impresora. Entonces, bueno ¿cómo resuelvo eso? Porque cómo le digo yo a todo el mundo: o sea la gente no puede cambiar la hora de la caja para adecuarse a la hora del relojito del SENIAT porque la hora de la caja es la hora de verdad, o sea no puedes poner otra hora. Y el relojito del SENIAT es malo, se desvía de la hora.

Entonces ahí tuvimos que investigar cómo mandarle unos comandos al sistema del SENIAT para que él todos los días se pare o acelere para corregir los segundos de diferencia para que el próximo día la diferencia que haya, sean segundos, al finalizar el día, y otra vez los

corrige. Entonces lo que quiero decir es que a veces nos toca investigar cosas locas. Que uno no se imagina. Y que claro, ningún automercado tenía ese problema porque no abren hasta las doce de la noche. Ningún comercio tenía ese problema, ese era un problema sólo de las farmacias de turno, o de los cines será, alguien que venda algo a las doce de la noche. Entonces sí, es fundamental mantenerse al día en todas las innovaciones y conocimientos tecnológicos, como te digo, no siempre es que tenemos que sabérnoslas todas, pero sí tenemos que saber más o menos de que se tratan las cosas y en la medida que es útil, profundizarlo.

5-¿Considera que Farmatodo es un concepto en evolución?

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Sí.

6-¿Cuáles son las características particulares que tiene el negocio de retailing?

Farmatodo es un negocio de retail exitoso porque son los mejores tanto en el negocio como satisfaciendo las necesidades específicas de la consumidora.

ASESORIA NORTEAMERICANA

Yo he descrito bastante bien las características de Farmatodo contra las competencias: somos mejores en la publicidad, somos mejores en la selección, somos mejores en la disposición de productos, somos mejores en el aspecto de la tienda y somos mejores porque tenemos lugares de estacionamiento que la mayoría de las farmacias no tienen. Somos el *Wallgreens* de Venezuela.

7-Si como nos dijo el vicepresidente de operaciones "Retail is detail" ¿cómo una Organización del tamaño de Farmatodo puede ser capaz de trabajar en esos detalles?

En los detalles está lo importante.

ASESORIA NORTEAMERICANA

El vicepresidente de operaciones tiene absolutamente la razón cuando él dice que un negocio de retail es detalle. Si no nos preocupamos por cada pequeño detalle en el negocio al por menor, no se va a tener éxito. Puede ser que sean detalles de menor importancia, pero cada uno de ellos es importante; y estoy apenado de decir que esto no sucede todo el tiempo con la gente en comercio al por menor.

8-¿Qué riesgos implicaba que el reto de instalar el negocio estuviese en manos de dos hermanos jóvenes, es decir en una empresa familiar?

No puede ser exitosa si los hermanos dueños de una empresa no se llevan bien: "reglas de convivencia". Líderes dispuestos a escuchar.

ASESORIA NORTEAMERICANA

No hay manera de que un negocio pueda no ser un éxito si los hermanos consiguen llevarse bien. Los resultados de los últimos 20 años y el éxito de este negocio han sido porque los hermanos han podido llevarse bien y estaban dispuestos a escuchar al nuevo asesoramiento. Veo un futuro brillante para esta compañía por la relación en esta familia.

9-¿Qué factores hay que tomar en cuenta a la hora de manejar un negocio de retailing por una empresa familiar? ¿Riesgos?

El éxito de Farmatodo no está en que sea una empresa familiar sino que quien la dirige inspire a la gente a trabajar y que conozca su negocio.

ASESORIA NORTEAMERICANA

Hay muchos negocios que son exitosos sin tener conexiones de la familia. Hay negocios que son públicos, en los EE.UU. más a menudo que en Venezuela. Son operados totalmente por una junta directiva y ejecutivos. El éxito de cualquier negocio está en tener una

persona en la punta que sea capaz de inspirar a la gente para que trabaje, teniendo el conocimiento de todos los aspectos del negocio y sea, un poco, un esclavo.

10-¿Existen garantías para que una inversión sea exitosa? ¿Cuáles son?

El éxito está en constituir un modelo que se pruebe exitoso, que se vaya retroalimentando de su entorno y que se vaya reproduciendo las veces que se decida y de la forma en que se decida. Además de cumplir con ciertos factores claves de éxito que todo negocio tiene.

Tener olfato para el negocio es importante, en este caso, se tuvo olfato para la selección de la ubicación de las tiendas.

VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS

La respuesta primera es no. No existe ninguna garantía de que ninguna inversión va a ser exitosa, sí hay una serie de metodologías que tú utilizas para minimizar los riesgos de que no sea exitosa para tratar de garantizar. Uno lucha y esa es la ciencia gerencial, es precisamente eso un arte en donde tú utilizas una cantidad de metodologías para garantizar que esa inversión sea lo más exitosa posible. Algunas de las cosas que haces: bueno tienes que tener un modelo de negocio exitoso, que esté probado. No pones todos los huevos en una sola cesta, o sea haces un crecimiento modular, vas determinando, en la medida que vas teniendo éxito vas retroalimentando tu modelo hasta que tienes un modelo que efectivamente funcione, y esto lo estoy diciendo específicamente por el caso de Farmatodo. Farmatodo tiene un modelo de negocio que efectivamente es exitoso. Una vez que ese modelo está allí lo que se hace es reproducir y ahí es que viene el crecimiento acelerado, lo que se hace es reproducir ese modelo en 120 tiendas y en 150 y en 300, en la cantidad de tiendas que nosotros decidamos que va a funcionar. Y dentro de todo eso hay un análisis de un manejo de riesgos. Cuáles son tus riesgos como empresa. Por ejemplo: A nivel de deudas, a nivel de incertidumbre que se está manejando en el país. Estamos en un país de gran cantidad de riesgos políticos fundamentalmente y tienes formas de manejarlo, manejas esos riegos dentro de una matriz y vas entendiendo qué está pasando en el país y vas alimentando tu modelo con lo que está ocurriendo en el país. Tanto para ser exitoso como para eliminar los riesgos propiamente dichos. Pero no es únicamente conservador desde el punto de vista de que no, lo hago nada más para protegerme del riesgo, no, también estás viendo lo que está pasando en el país para poder crecer más fuerte. O sea cuáles son las zonas que están creciendo, cuáles son los hábitos que están cambiando en los consumidores, cómo está cambiando el perfil de la población, que a final de cuenta son tus consumidores potenciales y fundamentalmente yo pienso que el éxito es el manejo de los riesgos y el desarrollo de un modelo exitoso que se basa en cualquiera que sea tu cliente. O sea entender qué es lo que quiere tu cliente, cómo está evolucionando tu cliente y satisfacer esas necesidades. En el caso de Farmatodo ha habido desde la asesoría extranjera, el olfato que han tenido los accionistas de esta compañía en cuanto a la selección de puntos. Porque cada negocio tiene, lo que pasa es que es difícil hacerlo para cualquier negocio, porque si eres una empresa manufacturera hay cosas que son claves, que es lo que son factores claves del éxito para aquellas empresas manufactureras.

Para una empresa de detalles como lo es Farmatodo son otros, por ejemplo, la ubicación de los puntos donde construyes cada una de las tiendas es fundamental. Y para eso hay algunas reglas que han sido establecidas pero al final de cuentas, el olfato es sumamente importante, la experiencia de la gente como quien localiza los puntos, como que se paran, el vicepresidente de operaciones, que se paran en un sitio ven un terreno y, como dice uno, lo huelen, dicen: este es un buen sitio. Ven alrededor qué es lo que hay y dicen: este es un buen sitio y esta tienda va a vender tanto. Y generalmente no se equivoca. Entonces eso también es un elemento que no puedes sacar y que eso no se aprende, eso hay que tener... bueno sí se aprende, hay que tener mucha experiencia en un negocio para tenerlo y esto está estudiado también mucha gente lo dice: mira todas las técnicas gerenciales las aprendes, las usan pero hay un olfato de negocio que es sumamente importante y que hay que mantener; es ese tipo de

personas que huele que hay un buen negocio. (…)Y el último factor que digo es el equipo humano. Tener un equipo humano preparado, motivado y comprometido con cualquiera que sea tu proyecto es fundamental. O sea sin eso no se puede. Una vez un profesor en la universidad me lo decía y yo lo he probado después en mi carrera muchísimas veces. Un modelo puede ser medianamente bueno, pero si tiene una gran cantidad de gente detrás y creen en él lo llevan adelante y lo hacen exitoso. El modelo puede ser muy bueno, puede ser el mejor, pero si no tiene detrás gente que crea en él y que lo empuje, es muy difícil que se haga realidad. Yo creo que eso también es una clave en esta compañía que hay gente detrás de ese sueño, que cree en ese sueño y que lo siguen empujando.

11-¿Qué productos vender para garantizar el éxito y mantener el foco?

El modelo que se prueba exitoso proviene de Estados Unidos y se tropicalizó. En este modelo se involucran productos que despierten la parte emotiva del consumidor y la parte racional en cuanto a las medicinas; y se busca siempre innovar mediante la introducción de algunos nuevos sin perder el foco.

Es fácil despertarle al consumidor venezolano esa parte emotiva, dadas las condiciones en las que vive; se está en un nivel básico.

GERENCIA DE NEGOCIOS Y MISCELÁNEOS II:

Para la construcción, el asesor es una persona muy operativa, de instrucciones bien precisas, por ejemplo, le decía al vicepresidente de comercialización: "compra una línea de productos escolares". Y de alguna forma, apoyados en la sabiduría de esta persona que había sido muy exitoso montando negocios similares en EE.UU. y de alguna manera se supo "tropicalizarlos". Algo que les tocó de la fuerza y oportunidades de mercado para cierto producto va con la innovación constante del negocio. Les cuento una anécdota reciente con lo de los peluches. Nosotros estuvimos en un viaje a China, vimos los productos que podíamos traer y sobre los peluches había una duda, yo de verdad , bueno me traje unos para mis chamos a ver que tal y les encantaron porque son unos tremendos productos, y decidimos hacer un estudio para determinar si valía o no la pena traerlos, y bueno, cualquier cosa los compramos, y si no se venden los regalamos en Navidad con cualquier promoción, ese era el riesgo que yo le planteaba al Vicepresidente Ejecutivo, porque a él no le gustó mucho la idea de los peluches. De alguna forma lo implementamos y volaron.

Eran unos productos de buena calidad, de buen precio, que se lograron exhibir bien y fue un exitazo. Entonces después nosotros en frío lo analizábamos para ver ¿por qué fue un exitazo? Entonces bueno, ¿quiénes van a comprar en Farmatodo? Las mamás con los niñitos, entonces si los ven en el pasillo a un buen precio, bueno se los compran a los niñitos. Entonces la conclusión fue que cualquier producto que vaya en línea con la gama que le compra la mamá a su familia dentro del rango de la salud, cuidado personal e higiene y yo creo que hemos llegado hasta la diversión. Fíjense, por ejemplo, la coca-cola es un guarapo negro con...pero yo les digo coca-cola y seguro a ustedes dos se les vino los comerciales del fútbol y son esas cosas que evocan, que van muy atado a la parte emotiva.

Yo digo que el trabajo difícil es crearle ese aspecto emotivo a los productos que uno ofrece. Y es por eso la publicidad, hacer que algo luzca atractivo. Entonces yo creo que son productos de la salud, del cuidado personal, de la rama tecnológica, la fotografía, uno ve que esa es una actividad muy familiar, muy orientada a los productos para satisfacer las necesidades de la familia y que son chéveres, divertidas, nosotros ese aspecto no lo sabíamos bien, era algo como muy heterogéneo pero ya lo hemos ido agarrando. Y de alguna forma nos ha servido para diferenciarnos por ejemplo de Locatel, que sí es salud, pero más hacia emergencia. Entonces nosotros hemos agarrado ese nicho que es muy bueno porque está asociado mucho con lo que quiere la gente, cosas divertidas, con la idiosincrasia del venezolano también. Yo creo que los venezolanos somos muy malos pobres porque la gente aquí no ahorra, somos consumistas, entonces esto se ha sabido explotar.

Los señores que nos ofrecen los productos, nos dicen: el 70% de la venta de esta

linterna es impulso, no es una compra planificada, como lo es el mercado o EPA. Estos productos nuestros son muy afines a crearles esa parte divertida, agradable. Y las medicinas pues si es algo de necesidad, es una actividad mucho más racional, por eso nosotros con lo que respecta a la parte de medicina es la confiabilidad y que efectivamente lo consigas, porque aquí en Venezuela estamos a un nivel tan básico que es "¡wow!, ¡qué chévere! ¡Conseguí todo lo que estaba buscando!" Entonces a eso es a lo que estamos apuntando. Entonces pues, las fuerzas de oportunidades del mercado para ciertos productos; yo creo que es bien centrado en los productos de innovación para el cuidado de la familia y la diversión pero sin salirnos de ese gran paraguas.

12-¿Qué ventajas posee Farmatodo que considera Ud. que ha permitido dicho crecimiento?

El éxito de cualquier organización es que se articule a un plan estratégico claro al cual se le haga seguimiento y sea apoyado de manera sistémica.

La propensión al riesgo es una cualidad subjetiva que no todos poseen y que algunas veces se transforma en acciones exitosas.

La tradición de la familia que conduce Farmatodo se ha caracterizado por unos valores particulares que se han transmitido desde la fundación de la empresa a las generaciones siguientes que han estado al mando.

Farmatodo es una tienda de conveniencia, sin embargo, queda aun mucho por mejorar: hay tiendas en las que el estacionamiento no es lo suficientemente amplio.

JUNTA DIRECTIVA

Cuáles son las claves del éxito, bueno yo diría que eso es las lecciones aprendidas durante los años que tiene que ver con un plan estratégico; claro, tiene que haber un seguimiento a ese plan estratégico, una organización articulada a ese, de manera sistémica para apoyar a ese plan de acción, y yo diría que hay elementos subjetivos que tienen que ver por una parte con la protección al riesgo que eso es una cuestión absolutamente de personalidad, hay organizaciones, hay personas cuyas propensión al riego es menor que otra, eso es una cuestión absolutamente subjetiva.

Por una parte la manera como se ha manejado la familia Zubillaga en el manejo de la compañía ha sido clave, ellos tienen un acuerdo familiar que en este instante te voy a decir como se llama eso, lo que pasa es que ellos lo llaman diferentes, cómo lo llaman ellos, ellos tienen un acuerdo familiar entre ellos de cómo conducir la compañía. Entonces ahí hay un elemento importante de que hay un acuerdo familiar de cómo manejar el negocio, tú ves muchos negocios que se desintegran porque empiezan las peleas y eso genera una estabilidad en las reglas del juego que supone una contribución importante al mantenimiento de un plan durante mucho tiempo.

Luego, hay una tradición con la conducción de Farmatodo, que viene de unos valores familiares que vienen desde la generación fundadora de la compañía. Cuando muere Zubillaga abuelo, el actual Presidente estaba muy joven y el actual Vicepresidente Ejecutivo aún más joven, o sea eran unos muchachos. Bueno y el Presidente asume de alguna manera la conducción del negocio, pero él asume de alguna manera el rol del papá con el total apoyo de su mamá, entonces ahí se da una situación muy peculiar porque estando todos menores, mamá Zubillaga, apoyada de su hijo mayor asume la conducción del negocio dentro de una situación familiar muy interesante porque es el hijo mayor que asume el rol del papá, con todo el apoyo de la mamá.

Yo me imagino, ya estos son escenarios analíticos, yo me imagino que muchas de las decisiones que tomaron en ese momento tiene ver que haber sido tomadas, porque había un acuerdo absoluto entre la mamá Zubillaga y el hijo mayor, que permitió que lo que era Droguería Lara y las farmacias que tenían en Barquisimeto y todo lo que era, digamos, los

antecedentes de Farmatodo, hay una continuidad, no es que muere el señor y hay una ruptura y nadie sabe que pasó, hay una continuidad porque hijo mayor asume rol de papá con todo el apoyo de su mamá.

También, gracias a este acuerdo, el voto de confianza de los demás accionistas que te genera una línea de acción te facilita el proceso, tú te imaginas a unos hermanos peleando por una herencia, pero ese hecho, esa continuidad, esa tradición familiar mantenida en el tiempo genera una situación, un voto de confianza que permite a unos administradores o a unos gerentes con mucha tranquilidad a hacer estas propuestas de continuidad porque no tiene escenarios familiares de conflictos, de discrepancias, y que no estoy de acuerdo; siempre hay como en todas las familias que hay pleitos y discrepancias pero no dentro de una dinámica que hubiese afectado la conducción del negocio.

Por otra parte, Farmatodo es una "convenience store", pero que sucede que muchas veces el hábito de compra tiene que ver con la localización de las unidades de venta, entonces dónde compras tú, o cerca de tu trabajo o cerca de tu casa, entonces ha habido una estrategia. La estrategia de Farmatodo de los últimos 5 o 6 años diría yo fue comenzar a ubicarse, salirse de centros comerciales y comenzar a ubicarse en los lugares de residencia y ha sido exitosísimo el enfoque. Porque la gente suele comprar donde le sea cómodo, y a ti te es cómodo o cerca del trabajo o cerca de tu casa. Fíjate que los Farmatodo de la Avenida Urdaneta, son exitosísimos; es la gente que compra desde el trabajo, pero los Farmatodo de por aquí tanto el del CIED como el de La Lagunita son súper exitosos, bueno por qué, porque es el que te queda cerca de la casa; y la estrategia en los últimos años ha sido irse colocando en urbanizaciones, o sea cerca de las residencias.

De hecho hay un estudio fascinante que hace la gente de operaciones, para tú poder adecuar el funcionamiento de la farmacia, tú haces estudios del flujo de gente que va a la farmacia, para tú adecuar la atención al volumen de gente, porque acuérdate que Farmatodo trae mucho estudiante tiempo parcial, entonces tú haces el estudio de flujo de gente de la farmacia para reforzar las horas picos, y las horas picos es las mismas en todas las farmacias, bueno tú te vas a Farmatodo un domingo en la noche y no tienes donde pararte, tienes que pararte en la calle, no tienes donde pararte, pero seguramente que, y fíjate que los turnos 24 horas son aquellas farmacias que están cerca de los lugares de residencia (…) Entonces esa cercanía al lugar de residencia es lo que te da una practicidad pero que varía de Farmatodo a Farmatodo , o sea aquí no hay normas universales, o sea cada Farmatodo tiene una dinámica y tú tienes que poder entender esa dinámica cuales son las horas pico, porque en esas horas picos refuerzas la política del manejo de las cajas para que la gente haga el menor tiempo de cola, o sea hay todo un proceso operativo que es lo que te genera una vida de cada Farmatodo que te genera su capacidad competitiva, su adecuación a su entorno, bueno porque el entorno si es el trabajador si es el ama de casa; y fíjate por ejemplo, que de todos los estudios que hace mercadeo usualmente el cliente de Farmatodo un 80% es de mujeres y por eso todo el tema de la fanática Farmatodo, y fíjate que parte de lo que son los productos clave Farmatodo tiene que ver con belleza dentro de tu posicionamiento de mercadeo, porque tú llegas, o sea la mujer es la que más compra en Farmatodo, entonces claro tú te adecuas a que atiendes a la mujer no, entonces claro tu mensaje publicitario, hay toda una interacción que tiene que ver con ese conocimiento que desde el punto de vista operativo tiene que ver con cómo es de gente, cuáles son tus horas pico, cómo ha estado la experiencia de compra gratis por lo tanto, el refuerzo el personal que te apoya durante esas horas picos tal y cual. Pero por otra parte de quien es tu cliente, tu cliente el 80% son mujeres, entonces tú tienes que tener un acercamiento a tu cliente que le sea grato y por eso es que todo ese subsistema son parte del éxito. Un plan sin alineamiento de estrategia operativo, no son más que papeles escritos a tinta en un papel.

13-¿Usted considera que la introducción de la nueva tecnología es fundamental para que la empresa crezca?

La tecnología te permite manejar grandes volúmenes de tiendas y a la vez tomar en cuenta cada una de sus particularidades. Además permite no tener productos sobrantes porque implican dinero "parado".

Alta rotación de productos que se da eficientemente gracias a la automatización.

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS:

Sí, porque la tecnología al final lo que tiene que hacer es bajar los costos operativos. Y manejar masivamente las cosas. Entonces tú puedes manejar 3 farmacias a mano, probablemente, pero 100 farmacias a mano no puedes. Porque no hay manera de comunicarse con 100 personas para darle las instrucciones adecuadas. Por ejemplo ¿cuántos productos hay en cada tienda? ¿Cuántos productos debe pedir cada tienda al centro de distribución? Ya no es algo que desde aquí dice: a mí me parece que esta tienda debería tener 3 potes de esto y 5 de esto. Ni siquiera es el gerente de la tienda el que dice, (que lo era hace 7 años, 8 años, el gerente de la tienda decía: "oye yo quiero tener 5 potes de este, 3 potes de aquél, y hacía su pedido así"). Pero si nosotros queremos seguir creciendo eso no hay manera de sostenerlo a mano. O sea, tú no puedes tener 100 gerentes con buen criterio, porque alguno no va a tener criterio y, alguno va a poner la torta por allá. Entonces lo que podamos hacer con tecnología, nosotros metimos unas estadísticas deducidas por matemáticos hace algunos años, pero fórmulas matemáticas complejas. Las metimos en nuestro programa. Nosotros estamos seguros que todas nuestras tiendas están comprando bajo el mismo criterio porque el número de productos no los decide el gerente.

Lo que te quiero decir al final, es que ahora nosotros podemos tener el triple de tiendas y sabemos que todas están pidiendo los productos bien. Y eso solamente lo puedes hacer soportado por automatización. Por ejemplo, tú pagas con tarjeta de crédito, cada vez que tú pagas, al cliente se le debita, y a Farmatodo le acreditan, o sea, el banco le deposita, el monto de lo que tú pagaste. ¿Cómo sabemos que el banco nos paga todas las veces? Alguien tendría que chequear cada venta que se hace en el día y compararlo con los depósitos después. Bueno, 120 tiendas haciendo eso todo el tiempo, no hay manera de tener ese trabajo al día. Entonces, ¿Qué es lo que hacemos? Unos programas que agarran todo lo que procesó el cajero, se lo tragan por este lado, agarra el estado de cuenta del banco, que en vez de mandarlo en papel, le pedimos que nos lo mande electrónico. Entonces ellos nos mandan diariamente un estado de cuenta electrónico, nosotros lo agarramos con otro programa, lo cruzamos, y si falta algo que el cajero procesó que en banco no nos depositó, llamamos al banco. Es la única manera de hacerlo, entonces si no vas automatizando y modernizando, y no vas introduciendo cambios permanentemente no puedes crecer. Te pongo otro ejemplo, si nosotros tuviéramos 400 frascos de todos los productos en las tiendas para que siempre que el cliente vaya consiga el producto, eso es un método, pero el problema que tiene ese método es que hay una cantidad de dinero parado esperando que alguien vaya, y hay productos en donde a lo mejor si 400 productos son adecuados, pero hay otros en que en la tienda se venden 2 al mes.

Entonces, los programas lo que ayudan es a decidir el número de productos óptimos para cada tienda, para el tipo de cliente que la tienda tiene, para las ventas acostumbradas de la tienda de manera que minimizar el capital de trabajo que la tienda requiere para tener la tienda funcionando. Y sin embargo, dar un buen servicio. Mira sí, indispensable que el crecimiento de la tienda esté soportado sobre una plataforma de automatización, siempre pensada racionalmente. No es que sistemas quiere tener lo más moderno para que seamos chéveres. No, lo más barato, o sea la plataforma más adecuada para que la organización sea lo más óptima posible, que se pueda trabajar con los mínimos costos pero con las ventajas de la tecnología que debe tener. Entonces nosotros, no todo el tiempo tenemos los últimos modelos de lo que se lanza.

El sistema de contabilidad lo maneja un equipo que tiene 8 años aquí. Pero lo maneja bien, no tengo por que cambiarlo, salieron muchos modelos nuevos de equipos detrás de él pero no tengo por que cambiarlo... bueno no tenía. Este año lo voy a cambiar. Pero lo voy a cambiar por una razón más valedera que todas, resulta que salieron equipos con mayor capacidad y que el costo de mantenimiento es menor. El equipo va a hacer lo mismo, sólo que tiene más capacidad y va a costar menos bolívares mensuales mantenerlo. Bueno, entonces cambio el equipo, eso es una buena razón.

Normas y Valores

14-¿Ha enfrentado conflictos en los procesos de crecimiento acelerado con las personas que se encuentran a su cargo? Es decir, en el momento de movilización de personal, cambios de las funciones del personal, optimización de procesos de construcción y apertura de tiendas.

Los procesos de crecimiento siempre implican tensión, más no conflictos. Para evitar conflictos se requiere planificación y una buena comunicación.

Los procesos de crecimiento implican oportunidades para los miembros de la empresa.

Siempre existe la oportunidad de mejorar esos procesos, por ello hay que cuestionarse constantemente.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

Sí, yo diría no tanto conflictos sino a veces diferencias, yo no diría conflictos, hay tensión, siempre hay tensión, abrir una tienda genera estrés, genera que una cantidad de personas que tienen unas tarea definidas las cumplan en esos tiempos. Pero no necesariamente son conflictos, sino básicamente, si las cosas se hacen como están planificadas hacerse, no se genera ningún conflicto, todo sale bien. Entonces yo diría que el secreto para poder llevar a cabo esto sin conflicto, es planificarte. Si estás planificado y estás haciendo las cosas de forma organizada, no debería haber problema. A nivel interno, eso es una vez que la tienda está lista, terminada la construcción y entra operaciones a operarla. Hay esas zonas grises, donde se está terminando la obra pero operaciones ya está entrando y metiendo mercancía y tomando las riendas de la edificación. Pero es algo normal, no es nada grave, siempre la gente se pone de acuerdo, se dialoga entre la parte de proyecto y la parte de la gerencia de área, el gerente de tienda. Y se ponen de acuerdo.

Si hay comunicación fluye. O sea, en ese momento de movilización de personal, cambios de las funciones del personal mira, no, yo no creo que haya conflictos al final, los procesos de crecimiento son procesos de oportunidad para nuestra gente, porque muchísimas personas que son APV suben a subgerente, muchos subgerentes suben a gerentes, entonces más bien son momentos de oportunidad. Entonces conflictos como tal no. ¿Optimización en los procesos de apertura y procesos de construcción de tiendas? Bueno siempre, igual, como la primera pregunta, esos procesos también son evaluados, también los verificamos, es un proceso dinámico. Nosotros antes construíamos una tienda en 12 semanas, la bajamos a 10 semanas, después a 8 y hoy en día podemos construir un free-standing en condiciones normales en 6 semanas. Pero todo eso se ha logrado a través del ingenio, de cuestionarnos, y por supuesto, logrando no lo más caro sino manteniendo el costo más económico. Ahora siempre hay que cuestionarnos, sin sacrificar la calidad, y tratando de mantener la calidad de la construcción y de la obra, y los costos. Igual que los procesos internos de la compañía, los procesos de construcción, siempre estamos pensando cómo mejorarlos.

Excelencia

15-

La excelencia es un valor importante dentro de la compañía. Se profesa "ser los mejores en… todo"

JUNTA DIRECTIVA

(…)Dentro del análisis del éxito de Farmatodo, tiene mucho que ver con que Farmatodo siempre ha estado orientada a una excelencia que va más allá de la excelencia en el servicio, sino la excelencia en la organización. Tu ves que Farmatodo busca los mejores asesores, los mejores estudios, o sea hay una visión de excelencia que pasa porque cuando tu

elaboras el plan, tú rebotas ideas con lo mejor que hay en el mercado, me explico, hay una visión de excelencia que tiene Farmatodo que de alguna manera orienta a tus criterios para ser excelentes, y cuando tu a eso le agregas que te buscas a una gente que tenga experiencia de conocimientos… claro, aquí también estamos frente a un proceso de aprendizaje interesantísimo, porque acuérdate que Farmatodo es un negocio de retail y el negocio de retail en los últimos años es cuando se ha puesto en boga el aprendizaje de los negocios de retail, y cuando empieza todo el mundo y las franquicias, eso es en los últimos cinco, seis años; en los últimos diez la cosa era menos popular digamos de lo que es hoy. Entonces tu traes a una gente externa que de alguna manera genera una dinámica más formal que contribuye dentro de esa búsqueda de hitos para explicar el éxito de Farmatodo; es que cuando tu lo formalizas, te da una perspectiva mucho más concreta que hace como nueve años este plan de crecimiento está en marcha desde hace unos nueve años que hemos llegado a 130 Farmatodo, y que se yo, tantos por inaugurar este año, pero ya hay una cosa mucho más concreta que tiene con el plan global que viene haciendo.

16-

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS:

(…)Entonces ya ahí tú estás plasmando un adicional o un nivel de exigencia mayor que en otros procesos. Entonces yo diría que ese tema de la excelencia radica en el proceso, en la estrategia de captación, pero además en los procesos y la exigencia interna que hemos desarrollado para que la gente pueda crecer y pueda al final tener un desempeño superior que es lo que al final la gente quizás pueda decir afuera: son excelentes.

17-

A pesar de ser un negocio con una rutina definida en su funcionamiento, se reconoce la perfectibilidad de la misma.

Farmatodo tiene una filosofía de trabajo basada en el autocuestionamiento constante y el trabajo en equipo, todo esto enmarcado en una comunicación fluida entre sus miembros

GERENCIA DE NEGOCIOS Y MISCELÁNEOS II:

(…) El negocio además de ser exitoso por atender lo que quiere el cliente, definir un concepto que atienda las necesidades de innovación, conveniencia, también es exitoso porque tenemos bien articulado todos los procesos. Las rutinas de negocio ya son conocidas, se las hemos transmitido a todo el personal y esas comunicaciones entre todas las áreas están ya definidas. Que siempre es perfectible, que hay que mejorarlas, definitivamente. Pero ya en la actualidad se llevan a cabo bastante fluídas y funciona bastante bien, es perfectible. De alguna forma se ha entendido que este no es un negocio de estrellas sino de gente con la disposición de hacer el trabajo. Son gente que tenemos que trabajar en equipo, comunicar los planes, oír a la gente en la tienda porque son los que mejores ideas tienen. Tenemos medios como Internet para no cerrarnos a recibir esas criticas por es la manera más fácil de mejorar y capitalizar esos problemas que podamos tener.

18- ¿La aceptación por parte de los integrantes de Farmatodo de los nuevos sistemas ha sido fácil? ¿Ha mejorado en los últimos años?

Innovar implica involucrar al otro, al que directamente se ve afectado por esas modificaciones. Al estar el otro involucrado los procesos de innovación se llevan a cabo con menos obstáculo pues la gente está enterada de lo que va a suceder y cómo los va a afectar. Esto sugiere que Farmatodo tiene una cultura abierta al cambio.

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS:

Yo creo que sí, yo creo que nuestros usuarios en términos generales aceptan todos los sistemas que ponemos. Es más que eso, en realidad nosotros no hacemos ningún sistema sin que el usuario esté involucrado en él. O sea si nosotros pensamos: "¡oye! Vamos a poner las

tarjetas de crédito a funcionar por las cajas", por ejemplo. Bueno no es que yo un día le aparezco a todos los del área de operaciones, "¿saben que? Ahora pueden pasar la tarjeta…", sino que ellos se involucran en las pruebas, ellos lo ven cómo funciona, lo discutimos con ellos, les mostramos los mensajes. Finalmente hemos optado porque ellos den una aprobación antes de pasar a producción, o sea que ellos están totalmente enterados como cabezas de área operativa que eso va a entrar. En Evolución, que es el último proyecto es que el usuario esté trabajando dentro de los equipos de desarrollo nuestro. O sea más en trabajo no pueden estar, nos agarramos a unos usuarios, los metemos adentro y han estado un año con nosotros. O sea que están totalmente enterados. Yo sí creo que la relación ha mejorado, hemos aprendido todos, ellos y nosotros, ellos a entender que en sistemas todo el tiempo hay cambios, o sea uno puede decir: bueno esto es lo que tengo y esto se quedó así. Mentira, va a tener otro cambio, y otro cambio, y por otro lado también nos ha enseñado a nosotros a que los cambios cuando los ponemos a funcionar, tenemos que estar seguros de que el usuario los conoce, los comprende y los autoriza para que no lleguemos nosotros a estar cambiando cosas sin que todo el mundo esté enterado.

19-¿Ud. cree que el hecho de no dejarse paralizar por los obstáculos, tenga que ver con la cultura que los empleados de esta empresa?

El no dejarse paralizar por los obstáculos es parte de la cultura de la empresa y aquellas personas que no la tengan no pueden trabajar aquí, porque los líderes son los primeros que la transmiten.

Los obstáculos se deben ver como una situación, no como un problema.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS LEGALES

Es que si no la tienes te tienes que ir de acá. Si las cabezas llevan esa "vida" por llamarlo de alguna manera, ese empuje, ese comportamiento, si tú no eres así no puedes estar. Los primeros que son así son los que dirigen esta compañía. Mientras somos así tenemos una extraordinaria relación porque todo tiene que salir. La parte humana es importantísima, y las cabezas de esta empresa son los primeros que la toman en cuenta, y eso tiene un efecto modelaje, cascada sobre todos los demás. También es importante tener una confianza mutua en que el trabajo va hacerse, que los jefes no presionen con un "látigo", para que el trabajo esté listo, no hay atropello. El trabajo fluye como tiene que fluir.

Los obstáculos se ven como una SITUACIÓN, como una experiencia, no como un problema, aquí la palabra problema no existe. Hay que saberlas llevar y buscar soluciones. Porque estancarse con un problema no tiene sentido. También es importante saber gerenciar.

20- ¿Cómo afecta la implementación de un nuevo software a la estabilidad del resto de los empleados de la oficina (CENDIS, tienda), que ya estaban acostumbrados a la anterior?

Siempre hay reacción al cambio, inicialmente reconociendo sólo lo que se le restringe al usuario o afectado por esos cambios, pero luego reconocen sus ventajas y por ello se aceptan esos cambios.

Se investiga constantemente para que el impacto del cambio sea el menos negativo posible.

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS:

Están bien o mal, dependiendo del cuidado que tengamos cuando lo implantemos. O sea, siempre son afectados. Ahora, puede ser que salgan contentísimos, porque lo hicimos, siempre hay reacción al cambio, o sea siempre la gente va a decir: "oye pero yo antes podía hacer tal y ahora no puedo hacer cual" y siempre cuesta un poquito más de trabajo que las personas reconozcan lo bueno desde el principio. Lo malo, lo reconocen inmediatamente, o sea, quiero decir, lo malo es lo que lo restringimos, por ejemplo, cuando le pusimos los aparatos que controlan a Internet para que no accedieran a las páginas que no eran, pues: "oye así no se puede, nosotros queremos hacer tal cosa", pero lo bueno es que una vez que tú lo pones y te

aseguras que acceden nada más a las páginas correctas, les entran menos virus a las máquinas, las máquinas están mejor dedicada a su uso, y al final terminan diciendo: "coye sí, ahora siempre están funcionando, antes se echaban a perder continuamente". Bueno, porque le entraban virus y le entraban problemas, ¿no? Entonces ese ejemplo se lleva a todos los casos.

Si nosotros cambiamos el Word, y ponemos un Word nuevo, la gente dirá, "coye pero el Word anterior hacía tal cosa", y todavía no ha entendido las cosas que hace el Word nuevo, hasta que no las aprenda, no se da cuenta que en verdad el Word nuevo es mejor que el viejo. Entonces, nuestro deber es tratar de mostrarle todas las ventajas, y siempre es un balance de cosas, habrá algunos que prestan buena atención y lo asimilan rápido, habrán otros que no les explicamos lo suficientemente bien, y no reconocen los beneficios. A veces montamos el software, y hemos probado todas las alternativas, pero cuando lo montamos, alguien hace algo que no teníamos esperado. Y cuando esa persona hace eso, a lo mejor el software entra en crisis, y se arma un enredo en toda la compañía por eso.

Bueno, ¿Qué hemos aprendido? Ahora hacemos muchas pruebas, después de las pruebas lo montamos en una tienda, y esperamos una o dos semanas a ver qué pasa en esa tienda, ¿salió bien en esa tienda? Lo montamos en 5, esperamos 1-2 semanas, ¿salió bien? Nos atrevemos a montarlo en el resto de las tiendas. Y de todas maneras, cuando lo montemos en todas las tiendas, allá en Punta de Mata alguien va a hacer algo que no nos esperábamos y va a hacer algo. Y bueno hay que estar pendientes. La verdad es que los software nuevos tardan en estabilizarse porque siempre hay alguien que hace algo que uno no se espera. Lo otro es que uno monta un software creyendo que es todo lógico y todo intuitivo y "sí, esto es muy fácil de manejar", y luego cuando lo tienes montado en 5 tiendas te das cuenta que todo el mundo interpreta algo del software de una manera distinta a lo que tú tenías intención. Entonces bueno, algunas veces hay que hacer adaptaciones o algo para corregir algo.

21- ¿Pero a pesar de que sea lento el proceso de instalación de nuevos software, hay adaptabilidad?

Los miembros de la empresa están acostumbrados a la ocurrencia permanente de cambios.

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS:

No sí, claro, yo creo que todo el mundo, yo creo que Farmatodo está acostumbrado a que aquí hay cambios todo el tiempo. Y son cambios para mejor, algunos restringen la libertad de quien los hace, otros ayudan, por ejemplo cuando montamos el sistema de pedidos automáticos de las tiendas al proveedor de droguería, la mayoría de los gerentes dijeron: "oye qué bueno, ya no tengo que ocuparme de eso". Otros dijeron: oye pero antes yo pedía lo que yo quería y ahora la máquina pide lo que ella quiere, entonces, sí, siempre hay alguien, bueno cuando hay 120 gerentes, siempre hay alguien que opina diferente a nosotros. Después de un tiempo, la persona entiende que lo que la máquina pide es lo adecuado, pero que además tiene chance de pedir otras cosas también si quiere.

22-¿Considera usted que Farmatodo tiene, en todos sus empleados, una cultura abierta al cambio?

El éxito implica tener empleados que propongan nuevas ideas y gerentes que estén dispuestos a escucharlas e implementar las que se consideran exitosas.

ASESORÍA NORTEAMERICANA

El éxito de cualquier negocio es tener empleados que puedan pensar en nuevas y frescas ideas, e implementarlas adecuadamente. No todas las ideas son un éxito, pero eso no debe parar a la gente de seguir tratando de traer nuevas ni a la gerencia de escucharlas, siempre y cuando no impliquen un desastre.

23-Alguien nos hablaba, que Farmatodo intenta cumplir las expectativas cambiantes de la consumidora mujer venezolana. Entonces, ¿ha habido algún choque en la creación de la imagen con respecto a los empleados y su propia cultura o en la receptividad de la proyección

de Farmatodo hacia afuera?

El concepto de Farmatodo, el consumidor ha aprendido a aceptarlo y los miembros de la empresa están plenamente identificados con la compañía; si encuentras brecha entre valores propios y valores Farmatodo, lo ves en la gente de mayor antigüedad en la compañía.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS

No, no yo creo que no, yo creo que en cuanto a la parte externa ha sido muy bienvenido. Yo creo que más bien el consumidor ha aprendido, o sea lo usa de referencia ahora, tú vas a otra tienda dice que le provoca que lo atendieran como lo atienden a uno en Farmatodo, o sea más bien ha motivado a que el consumidor sea más exigente, porque ya yo se que alguien me lo va a dar, a lo mejor nosotros tenemos una cultura muy conformista, de que bueno, qué más: Me atienden mal pero así somos nosotros, no hay el producto pero... así somos nosotros. Cuando tú empiezas a ver, bueno, Farmatodo no es el único caso pues, hay otras franquicias que lo están haciendo porque están en su cultura trasnacional, eso más bien ha hecho un cambio interesante en los valores del consumidor que son positivos. En cuanto a la gente, yo creo que no, yo creo que el que entra a trabajar en Farmatodo, ahora, quizás hace unos 5, 6 años no, pero el que entra a trabajar a Farmatodo, entra con las expectativas de trabajar en una empresa que ofrece eso. Que va en línea con la carga que uno trae.

Tal vez hace 5, 6 años todavía eso no era algo que se percibía tanto como valor propio de la empresa que era evidente en las tiendas. Pero yo creo que ahora es tan evidente en las tiendas de toda la comunicación que los que entran a Farmatodo eso es una. bueno yo que soy nueva por lo menos te lo puedo decir, o sea, ya uno entra con unas expectativas de una empresa que tiene unos valores muy orientados al cliente, muy orientados a la ética, al servicio, porque esa es la percepción que te da lo mas visual que tiene la empresa que son las tiendas. Entonces yo creo que no, yo creo que al contrario, quizás si tú tienes una brecha de valores en la organización, es probablemente con el personal que tiene más tiempo, no porque no está identificado con la empresa y sus valores sino que a lo mejor, no se ha terminado de montar en el autobús de que primero es la calidad de servicio y la atención, no sólo en las tiendas, sino la que yo doy aquí al departamento al que yo le doy servicio también, tu sabes, que hay una cadena de eso, pero, digamos, aquí hay personal que a mi me sorprende lo identificado que está con la empresa.

Siempre hablan de nosotros en Farmatodo, o sea, que no habla que "Farmatodo hace las cosas así", sino que nosotros en Farmatodo hacemos las cosas de esta manera, bien o mal, pero tú sabes, te refieres en primera persona a la empresa, esos son tips que te dicen cuán identificado te sientes tú con la empresa, ¿sabes? Te hablan en primera persona, nosotros somos exitosos; esas cuestiones son positivas, yo digo, en toda organización también hay áreas de oportunidad.

24-¿Cómo se logra incorporar los valores internos en las relaciones del día a día dentro de la compañía?

A pesar de que los miembros están plenamente identificados con la empresa, hay que estar permanentemente comunicando y modelando esos valores propios de Farmatodo, debido a que se tiene una importante rotación de personal.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS

Modelaje, capacitación, constancia, frecuencia. Farmatodo además es una empresa que por su propia característica tiene una rotación importante de personal porque bueno, es gente joven que está estudiando, que tiene una movilidad importante entonces tú tienes que estar permanentemente encima de comunicar ese mensaje y mucho modelaje y mucho valor. Por eso es que estamos haciendo ahora todo este esfuerzo que te digo con la campaña de cultura corporativa. Pero la campaña, está asociada como tal a una campaña comunicacional, pero tiene muchas actividades de comunicación "face to face", de todos los ejecutivos como de los trabajadores como para que se rompan barreras jerárquicas, como para que también uno esté más ubicado de lo que esta pasando en el día a día y que no es lo mismo que me lo contaste

sino que yo lo vi y lo escuché directamente del protagonista, entonces hay mucho interés de asegurarnos que lo que nosotros decimos, lo que ponemos en nuestro carnet con nuestra misión y valores, el encuentro anual, realmente la gente de la tienda lo puede hacer, porque la estructura de la organización se lo permite porque la capacitación está, porque hay una cantidad de otras cosas que pueden ser.

Comportamiento No Observable

25-¿Qué considera usted que inspira a Farmatodo?

Lo que inspira a la dirigencia de Farmatodo, aparte del dinero, es que 4000 personas están haciendo posible el funcionamiento de la compañía.

ASESORÍA NORTEAMERICANA

Pienso que lo que inspira a cualquier compañía realmente es hacer dinero a través de ella. Aparte del hacer dinero, en Farmatodo, pienso que lo que inspira a esta linda gente es que ellos ahora tienen 4000 personas trabajando en esto; quienes nunca hubiesen tenido un trabajo, de no ser que se abrieran más tiendas y se incorporaran nuevas marcas que ahora le son propias a la empresa. Eso los ha forzado a arriesgarse, a ser buenos con las personas, los ha forzado a hacer a sus ejecutivos millonarios en los próximos diez años.

Una cosa que se me olvidó mencionar es que los encargados de esta compañía es que ellos no piensan que necesitan todos los beneficios para ellos mismos. Han trabajado sobre un plan para compartir el trabajo con sus empleados a través de darles acciones. Con esto yo espero que en los próximos 5 o 10 años, puedan convertir a cada empleado que reciba acciones, en un empleado millonario, de vez en cuando.

26-En una entrevista anterior se nos decía que la motivación de los empleados, aparte de la de hacer dinero era de gran importancia; y que tanto el APV como el gerente del CENDIS o un asistente de sistemas trabajen igualmente motivados ¿Cómo se logra que exista una motivación?

No sólo el dinero es importante sino también la satisfacción de que tú formes parte del éxito de una compañía, es la satisfacción de que tu trabajo ha sido bien hecho.

ASESORÍA NORTEAMERICANA

La gente trabaja por dos razones: dinero y la propia satisfacción de un trabajo bien hecho. Yo puedo ser un auténtico ejemplo de eso: yo vine a Venezuela, como un voluntario que quería ayudar a un par de jóvenes a desarrollar un negocio. No fue el dinero lo que me hizo venir, ya que no fui pagado por venir. Era la idea de ayudar y ser útil a los seres humanos, mediante mis conocimientos y nuevas ideas. Yo pienso que eso es lo que cualquier hombre exitoso de negocios ansía hacer.

27-¿En que consiste el plan de carrera que tiene Farmatodo?

Una forma de motivar a los empleados que aquí trabajan es saber que ellos pueden ascender y hacer carrera dentro de la compañía.

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS:

El plan de carrera, sobretodo por la movilidad que existe, donde hay más oportunidades es en el área de operaciones. Bien sea, sobretodo en el tema de crecimiento, ahí es que están las oportunidades de crecer dentro de la compañía. Entonces el plan de desarrollo está diseñado de tal forma que las personas puedan ir subiendo en los distintos cargos dentro de la tienda hasta que llegue a ser un gerente de tienda y posteriormente un gerente de área y así sucesivamente. Entonces si están definidas las rutas, por ejemplo, un APV tiene la oportunidad de o pasar a aprendiz de farmacia, subir a asistente de farmacia, eso sí, si él quiere seguir subiendo, pero por alguna circunstancia no es farmacéutico, él no puede convertirse en un regente, entonces su paso natural es hacia la subgerencia de la tienda. Un regente que quiera ser gerente, su paso

natural es de regencia a subgerencia para llegar a la gerencia. Un asistente de farmacia tiene la oportunidad de crecer, y llegar a ser gerente vía farmacia cuando es un estudiante de farmacia, se gradúa de farmacia, se convierte en un farmacéutico, después puede ser un regente, aplica para ser subgerente y después puede llegar a ser gerente de la tienda y después gerente de área. Eso está definido, anteriormente no lo teníamos de esa forma tan clara, pero hoy día, esos son los pasos en los que una persona se puede mover en el área de operaciones.

28-¿Cómo lograr que la asignación de tareas por competencias no genere o desemboque una actitud robótica o automática del personal?

Una cosa es la descripción del cargo que te dice cuáles son tus responsabilidades y otra cosa es cómo cumples esas responsabilidades exitosamente lo cual viene dado por el modelo de competencia que tiene cada cargo.

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS:

Cuando tú trabajas por competencia tú demandas a tal persona que actúe de tal manera. Que es distinto a que tú tengas unas responsabilidades. O sea yo tengo un modelo de competencia y tengo una descripción del cargo. La descripción del cargo me dice las cosas que yo tengo que hacer en mi trabajo. Ahora el cómo yo hago esto exitoso tiene que ver cómo, si yo actúo de esta forma, esto lo voy a alcanzar. Por eso es que cuando hablamos aquí de tarea habría que ver si estamos hablando, tengo mis descripciones de cargo, tú me dices: "mira, tu responsabilidad es que tu tienes que llenar el planograma, tienes que atender la caja, tienes que tener conciliado el inventario de tu planograma... o sea esas son como tareas bien específicas que son de tu cargo. Ahora, para que eso tú lo hagas exitosamente y lo hagas muy bien, si actúas de esta forma que está definida en el modelo de competencia, tú vas a lograr esto de una forma exitosa.

29-Si se presenta un hecho inesperado y no está la persona que debe resolverlo, ¿cómo lograr que esa iniciativa siga, aún teniendo las responsabilidades establecidas?

A pesar de que una descripción de cargo represente una rutina, es función del gerente de la tienda el hacerle ver a sus empleados que cada una de sus funciones tienen una razón de ser y se hacen para cumplir los objetivos del negocio, y quienes los cumplan serán compensados.

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS:

Yo pienso que una de las responsabilidades para que eso no ocurra es la labor del gerente de la tienda, su labor es la que debe permitir y tener siempre presente a la luz de los empleados, que las cosas que hacen tienen una razón de ser y son para algo. O sea que no es un tema mecánico: "tengo que rellenar". No bueno, pero ¿para que estás rellenando?, bueno, para tener productos disponibles, y ¿para qué es importante tener productos disponibles? Para que cuando llegue el cliente, vea el producto y se lo pueda llevar, si el producto no está ahí, perdimos la venta. Entonces, si me preguntas la responsabilidad de mantener viva la esencia de esas tareas que pueden ser rutinarias es la labor del gerente. Además que tenemos un mecanismo bien importante que es que todos los empleados de la compañía y de las tiendas, tienen un programa de compensación variable, este programa está atado al cumplimiento de los objetivos, los objetivos que tienen las tiendas son objetivos de negocio: volumen de venta, control de los inventarios, control de los gastos operativos. Entonces ese mecanismo de que el gerente comparta: señores, estos son nuestros objetivos hace de que conecten que todas las cosas que hacen es para alcanzar ese objetivo.

Entonces las personas ven desde otra perspectiva: el rellenar, no es por rellenar, sino es importante que esté rellenado para que el cliente vea la disponibilidad del producto y se lo lleve. Y eso va a repercutir en mi objetivo de ventas, por ejemplo, el que yo tenga conciliado un inventario, el que yo esté monitoreando que tenga los productos correctamente y que estén en el inventario, eso facilita de que no haya pérdida en el inventario y de que el sistema pida de una forma adecuada la mercancía al CENDIS para garantizar la disponibilidad del producto. Si

no está conciliado el inventario, por ejemplo, no se puede garantizar que el pedido que se haga sea el correcto para hacer el surtido a la tienda y que al final tiene que ver con que el cliente consiga el producto. Entonces yo creo que el mecanismo de que estemos trabajando con objetivos y que el gerente ponga en perspectiva que las tareas diarias, aunque sean rutinarias están apuntando al objetivo y que además el empleado recibe la consecuencia de esa gestión que es que recibe su compensación variable. Entonces quizás para redondear, el mecanismo de trabajar por objetivo, que además los objetivos de la tienda son compartidos, o sea el resultado de la tienda es el resultado de todos, no un resultado individual. Entonces eso permite que tú pongas en perspectiva todas tus tareas rutinarias.

30-Alguien nos decía, al final, lo que mueve todo es la gente, ¿cómo motivar a esa gente para que mueva a Farmatodo?

Lo que motiva a la gente que trabaja en Farmatodo: ambiente de trabajo, empresa sólida que te da seguridad a pesar de que vivimos en un entorno turbulento, oportunidad de surgir dentro de la compañía, oportunidad de conciliar estudio y trabajo, compensación justa y la capacitación que se recibe.

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS:

Yo creo que lo primero tiene que ver con el ambiente de trabajo, yo creo que el hecho que te sientas que estás en una compañía seria, en una compañía responsable, una compañía que te cuida, desde el punto de vista que cumplas sus deberes, te brinda beneficios; o sea te da una seguridad que tú dices: mañana me levanto y mi compañía está ahí. Para empezar, eso te motiva sobretodo hoy día que tenemos un entorno como muy cambiante y el que tú estés en una empresa sólida te da seguridad. Y eso te motiva a que tú vayas a tu trabajo.

Lo segundo es, para las personas que son APV, la gran mayoría son muchachos jóvenes estudiantes, y nuestra oferta de empleo permite que la gente estudie y trabaje. Entonces yo creo que eso también motiva porque muchas personas se encuentran en el dilema: quiero estudiar pero necesito recursos, pero si estudio tengo que ir a trabajar, hay un ciclo vicioso ahí. Yo creo que el tema que nosotros tenemos sobretodo a nivel de la base, damos esa oportunidad de que las personas puedan conciliar esa expectativa de estudio y que puedan tener un ingreso, yo creo que eso es un factor de motivación.

Lo otro tiene que ver con las oportunidades de surgir dentro de la compañía, yo creo que en la medida en que haya un plan de carrera, las personas que se forman y terminan sus estudios, se les da la oportunidad de crecer, y los otros ven eso, tu dices: oye aquí vale la pena seguir en la compañía y yo creo que aquí tenemos muchos ejemplos de gente que arrancó trabajando únicamente los fines de semana y son ahora gerentes de tiendas. Esas cosas también te motivan. Y yo creo que lo otro es el ambiente de la compañía, yo creo que los valores de la compañía, que son los que tú percibes en el clima, te hacen...

Y también, nosotros desde el punto de vista de compensación, inclusive a nivel de la base, nosotros tenemos con respecto al mercado… estamos muy bien ubicados y lo otro que se me olvidaba y que es muy importante es que la empresa hace una gran inversión en capacitación. Inclusive personas que salen de la empresa a nivel gerencial y son captadas por el mercado, el feedback que yo he tenido es que la empresa forma recursos muy buenos. Somos una buena escuela de formación. Entonces yo creo que ese es un factor muy importante desde el punto de vista de motivación de la gente, tú dices "coye la empresa invierte en el tema de gente, de capacitación".

Tabla 5. 5 Factores Estructurales

FACTORES ESTRUCTURALES

Estructura de la organización

31-¿Considera usted que la estructura que actualmente tiene la organización es adecuada para su buen funcionamiento?

La estructura con la que actualmente cuenta Farmatodo permite agilidad en la toma de decisiones y flexibilidad para atender los requerimientos de las tiendas.

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS:

Yo creo que en este momento estamos organizados de una manera que nos permite funcionar bien, nos permite ser ágiles en la toma de decisiones. A pesar de ser una empresa grande, con muchos empleados, con mucha dispersión geográfica, la estructura acompaña o tiene la flexibilidad para responder a la velocidad de los requerimientos de la tienda. O sea si tuviéramos una estructura muy burocrática, y las tiendas están a una velocidad, tendríamos muchos problemas en que las tiendas recibieran el apoyo adecuado y oportuno, entonces yo pienso que sí. ¿Qué puede mejorarse? Ese es el reto de todos los días pero pienso que sí hay una estructura que permite la autonomía en las tomas de decisiones, que sean rápidas, que sean fáciles de implementar, y que se traduzcan rápidamente en un resultado en las tiendas. Yo creo que sí tenemos la estructura que facilita: toma de decisiones e implementación de las decisiones.

32-Tomando en cuenta que el objetivo final de la empresa son las farmacias, ¿considera que el área de operaciones es la que tiene más contacto con el resto de las áreas de la organización?

El área de operaciones es la que más tiene contacto con el resto de las áreas operativas de la organización pues esta área maneja las tiendas y éstas son el centro del negocio. Este contacto entre todas las tiendas y las áreas operativas de la empresa, se tiene mediante las figuras de los gerentes de áreas y los gerentes regionales.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

Sí, hay dos áreas que son muy estratégicas para mantener el servicio al cliente. Operaciones, que es donde se atiende al cliente, y la otra es el área de compras que mantiene surtido al centro de distribución que a su vez mantiene surtido a las tiendas. Entonces si esta área falla, por supuesto entonces aquí no es bueno porque no hay operabilidad. Y si el área de operaciones falla igual. Eso es lo que respecta a la disponibilidad de productos. Por supuesto que el sitio de atención al cliente es las tiendas. Es muy estratégico el desarrollo de nuestro recurso humano, capacitación, todo lo que nosotros hacemos para que ese personal, que generalmente es un personal joven, bachiller, que atiende a los clientes que entran a la tienda, entiendan que su rol es la atención, el servicio, solucionarle la necesidad que tiene el cliente cuando entra a la tienda; porque todas las demás unidades de la compañía, son unidades de apoyo a esas dos unidades, la unidad de compra y la unidad operativa de tiendas.

Entonces eso nos obliga a tener una estrecha relación entre compras y operaciones que es muy importante. Pero entre operaciones y todas las demás unidades también. Porque al final todo concluye en la tienda. Entonces eso nos obliga a tener una alta relación con el departamento de sistemas, de finanzas, de contabilidad y de control de gastos, etc. Son unidades de apoyo a operaciones y al área comercial. Pero sí debe existir entre operaciones y el área comercial mucha comunicación y entre operaciones y las demás áreas de apoyo también debe existir mucha comunicación. Entonces, sí, ¿considera que operaciones es el área que tiene más contacto con la organización? Sí, ¿en qué figura? En los gerentes de área, principalmente y los dos gerentes regionales. Ellos son el eslabón entre las tiendas y todas las áreas operativas o todas las áreas de soporte de la organización. Entonces si algo pasa en una tienda con sistema,

el gerente de la tienda y el gerente de área influyen al área de sistemas para que ese problema se resuelva. O si es un problema de contabilidad, si es un problema de auditoría. Al final, ellos son la interrelación entre las tiendas y las unidades de la organización de soporte.

33-¿Desde cuándo existe la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos dentro de la Organización? ¿Por qué se crea?

La Vicepresidencia de Asuntos Corporativos se crea debido al crecimiento experimentado por la empresa, ya que ésta maneja las relaciones con el entorno que son de fundamental importancia y se requería un departamento que se dedicase exclusivamente a ello, aunque también trabaje las comunicaciones internas y la gestión de marca de Farmatodo.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS

Esta dirección está desde agosto del 2005, se crea precisamente por el crecimiento. Esta es la más nueva de todas las direcciones se crea precisamente por el crecimiento de la empresa. Te voy a explicar un poquito lo que es la dirección para que veas por qué hubo la necesidad de crearlo. La Dirección de Asuntos Corporativos tiene 4 áreas bajo su responsabilidad, un área que es todo lo que tiene que ver con las relaciones con el entorno y el monitoreo del entorno y la gerencia del entorno de Farmatodo. Esto es todas las relaciones con el gobierno a todo nivel, central, municipal y regional las relaciones con nuestro público clave, con las comunidades, con las asociaciones de vecinos, con las cámaras de asociaciones con las que estamos afiliados, bueno, con todo el entorno de Farmatodo. Su relación con ese entorno pero además la estrategia de posicionamiento de Farmatodo en su entorno, y bueno, toda esa parte de lo que es el manejo de la alerta temprana de la organización de lo que en el entorno esté pasando, a nivel político, social, etc. Esa es la parte que se maneja en cuanto al entorno.

Otra área que maneja la dirección es todo lo que tiene que ver con comunicaciones internas y lo que tiene que ver con identidad corporativa: la identidad del trabajador con la empresa, esto por supuesto atiende a todo el personal a nivel nacional. También manejamos lo que son las relaciones corporativas, es decir, lo que se llama la comunicación hacia fuera de la empresa. A diferencia, en el caso de Farmatodo, la empresa y la marca comercial tienen el mismo nombre, pero bueno, muchas empresas no es el caso, *Procter & Gamble*, por ejemplo, que es la compañía pero las marcas tienen su propia estrategia de comunicación de marca. Farmatodo también tiene una estrategia de comunicación de marca, tiene una marca comercial que lo maneja la gerencia de marca, pero tiene una estrategia de comunicación de marca impresa que lo maneja la dirección de Asuntos Corporativos, que son todas las comunicaciones institucionales, que si fuéramos a hacer, qué se yo, informe anual, de resultados, todo lo que es manejo de medios impresos, lo que tiene que ver con la inauguración del CENDIS, se maneja aquí. Eso incluye la comunicación per sé, el manejo de medios pero también todo lo demás que tiene que ver con los eventos, o sea con cualquier actividad comunicacional. Porque los eventos no es más que una excusa de comunicación con los públicos que nos interesan.

Y finalmente todo lo que tiene que ver con inversión social. La responsabilidad social empresarial también se maneja desde aquí. Porque si bien es cierto que SANA fungía como una especie de brazo social de Farmatodo su misión es muy puntual y particular para el alcance verdadero de lo que quiere la inversión social de Farmatodo, que se hace muchísima a nivel nacional, y está como que muy regada a muchos departamentos. La inversión social va mucho más allá de nada más las contribuciones, obras de infraestructura que hacemos, cuando estamos en las tiendas, jornadas de salud, jornadas de atención, o sea, más de las mismas cosas internas que se hacen para el personal que de alguna u otra manera son actividades relacionadas con la inversión social.

34-¿La Vicepresidencia de Asuntos Corporativos puede tomar decisiones independientes?

Toda decisión acarrea consecuencias, aquéllas que representen un riesgo para la empresa son más consultadas que aquéllas que son más rutinarias.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS

Sí, pero por supuesto siempre hay un jefe, sí es bastante independiente. Siempre obviamente, las decisiones que tienen riesgos, siempre se consultan tanto con el comité ejecutivo o directamente con el Presidente. Eso es parte de mi trabajo. Toda acción tiene una consecuencia, se debe determinar el riesgo para la empresa, dónde puede estar, dónde puede estar una vulnerabilidad, y si yo considero que hay un riesgo que puede ser potencial o verdadero, esas decisiones se consultan con el Presidente y con el comité, y si el Presidente lo considera, lo consulta con la junta directiva. Pero en términos generales la mayoría de las decisiones se toman bastante independientemente.

35-¿La Vicepresidencia de Asuntos Corporativos se apoya de otro departamento para cumplir sus funciones?

La Vicepresidencia de Asuntos Corporativos es una unidad de apoyo para el resto de las unidades, ya que canaliza el funcionamiento de las demás en cuanto a comunicaciones internas y entorno. Al igual que Recursos Humanos, es un área que marca una línea de funcionamiento que afecta a toda la compañía.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS

Esta gerencia le da servicio a todos los demás departamentos es decir, yo no manejo los Asuntos Corporativos de Asuntos Corporativos, hay departamentos que tienen mucha relación con el entorno. Operaciones, por ejemplo, con las asociaciones de vecinos, con las alcaldías, ellos tienen una relación nata con su actividad con el entorno. Yo lo que hago es canalizar, bueno vamos a hacer las cosas que ustedes de todas maneras lo tienen que hacer porque su actividad lo haga, que van el línea con la estrategia que se plantea, etc. Y por supuesto a nivel ya de empresa global, se maneja más independientemente; o sea no es un área que tú puedes divorciar del resto de las áreas, aunque los recursos salgan de aquí, pues, o sea que cuando uno va a trabajar es mi gente, o sea mi gente que es la que ves aquí y una persona que ingresa el jueves. Pero bueno, yo tengo gente de outsourcing etc. O sea digamos, yo creo que esta es quizás una de las áreas, y recursos humanos, tal vez son dos de las áreas que son totalmente transversales en cuanto a que no pueden funcionar si todo el mundo no esta en línea con lo que se está haciendo.

Hay áreas por ejemplo, como en el caso de comunicaciones internas se maneja con mucha sinergia con RRHH, porque bueno es natural, es natural la sinergia, RRHH conoce su personal, yo conozco los medios y conozco las estrategias de los mensajes, entre los dos podemos hacer una excelente sinergia para que las cosas salgan.

36-¿Quién es el encargado de tomar la decisión de cambiar la estructura de Farmatodo si hiciese falta?

Farmatodo posee una estructura adecuada pero siempre se pueden mejorar los procesos existentes y definir nuevos, siempre en pro de una comunicación fluida y el mantenimiento de la estrategia.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS

Yo no creo que tengamos que cambiar mucho la estructura, yo creo que tenemos una estructura bastante plana. Farmatodo tiene una estructura bastante plana en casi todas las áreas, en donde no la tiene tan plana es porque bueno, no te da. Yo creo que es más una cuestión de procedimental y de definición de procesos.

Qué se hizo ahora por ejemplo, dónde había una brecha importante de comunicación, entre comercial y operaciones. Y eso se detectó y se tomaron acciones: tener reuniones las dos Vicepresidencias periódicas, en donde se tratan todos estos temas y se establece quien es responsable de esta área, quien es responsable del otro, quién le debe comunicar a quien; ¿Qué se agregó, en ese caso por ejemplo que fue el primero que era importante además para el funcionamiento de la empresa? Es que había mucho desconocimiento, más que falta de intención de que yo no lo hago porque no es porque no lo quiero hacer, sino que no sabía que

era yo el que lo tenia que hacer, yo no sabía que tú eras la persona a la que le tenia que informar, yo no estaba claro en qué carrizo hacías tú en la organización, nuevamente, áreas de oportunidad. ¿Por qué pasan esas cosas? Bueno porque tenemos departamentos de 10 personas que ahora tienen 50, entonces tú sabes los anuncios organizacionales los escupen, otro fulano, otro fulano, otro fulano pero los anuncios no venían acompañados de qué va a hacer fulano, simplemente, fulano se integró. Tú ni sabes en la organización quién es, me entiendes, eso es fallas de comunicación. Fallas de procedimiento pues, de establecer cómo se deben hacer los anuncios organizacionales, quién debe estar informado, la inducción de los nuevos, a quiénes debes visitar y a quiénes debes conocer, áreas de oportunidades.

Se están haciendo muchas cosas, yo creo que hay varias cosas que se han atacado bien chévere, hay cosas que se han detectado a lo mejor más tarde, otras más temprano, pero bueno, nuevamente, en una organización que ha crecido como ha crecido esta, esa era un área como que nadie la estaba viendo porque habían otras oportunidades que eran crecer, crecer, crecer, y todo lo demás. Ahora que este año estamos en el año de la pausa, estas son las cosas que se están revisando y yo creo que ha sido bien interesante descubrir estas cosas. Bueno mira podemos mejorar los procedimientos muy fácilmente, entendiendo qué hace cada quien, estableciendo los canales de comunicación, estableciendo responsables entre las áreas, entonces no es tanto una cuestión de estructura como una cuestión de procedimientos y de entendimiento de qué hace todo el mundo dentro de la organización, que nuevamente, no es fácil porque ya no somos chiquitos. Es más a uno le cuesta aprenderse los nombres de todo el mundo.

Ahora estamos haciendo una cosa que se llama los comités de empleados que es que el comité ejecutivo se está reuniendo con todos los gerentes y regentes de cada zona. Entonces ya lo hicimos con una zona de Caracas y la semana que viene vamos a Puerto La Cruz. El primero fue espectacular, porque además estábamos ahí arremangados haciendo tareas juntos con los regentes, oyéndolos a ellos, o sea, estamos a dos niveles jerárquicos de por medio de comunicación directa. Fue buenísimo porque ellos se sintieron que participaban de las decisiones de la empresa, nosotros nos enteramos de cualquier cantidad de cosas que no sabíamos. Y surgieron ideas buenísimas en cuanto a cosas que podíamos hacer para mejorar la rentabilidad de la empresa de RRHH, etc. que son ideas que las tiene la gente de operación, que las manejan día a día y que a lo mejor se las comentaba su jefe pero no la suben nunca hacia donde estamos nosotros, o se pierden en el contexto, entonces eso fue súper chévere.

Entonces hay cosas que hay que esforzar a la organización a hacerlas porque si no el día a día te come y la misma dinámica de la empresa te come. Pero cuando tú fuerzas a la organización a que bueno no, pausa, hay que hacer esto, tienes que tener tiempo para comunicarte con los empleados, tienes que tener tiempo para tener contacto; bueno es una carga más pero que hay que hacer porque al final los beneficios son positivos. Ahora esas son las cosas que nuevamente, alguien las tiene que pensar, o sea, el Comité, la Junta, están en cuarenta mil otras cosas entonces para eso está esta dirección, está RRHH, que nos sentamos, hacemos estrategias, hacemos los diagnósticos, estas son las áreas en donde podemos mejorar, estas son las propuestas de plan y eso sí, para hacer el plan sí se compromete todo el mundo a que se va a cumplir. Cuando no estaba esta dirección, estaba la sensación de que eso había que hacerlo, pero ¿quién lo ejecuta? ¿Quién lo piensa? ¿Quién lo arma? ¿Quién lo mide después? Qué tan efectivo fuimos en la ejecución, porque se nos pueden ocurrir ideas muy buenas que al final del día no tienen el impacto que creíamos, o al contrario, tienen más impacto de lo que pensábamos.

37-¿Los riesgos que analiza la dirección de Finanzas, los analiza la dirección de finanzas sólo o en conjunto con auditoría?

Los riesgos tanto operativos como financieros de las decisiones tomadas en la alta gerencia son trabajados en conjunto entre el área de finanzas y el área de auditoría.

VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS

En conjunto sí, trabajamos todo el tiempo en conjunto. Y hay riesgos operativos,

financieros, etc. Ellos trabajan más con los operativos y los trabajamos juntos y los riesgos financieros también los manejamos más nosotros. Desde el punto de vista de riesgo crediticio que es las calificaciones de riesgo, más las manejamos nosotros con tesorería y es una cuestión de decidir cuál es el que quieres y no dejar que se te pase de ahí. En los riesgos de negocio, auditoría tiene un rol sumamente importante. Auditoría está constantemente sobre matriz de riesgo en cada una de las tiendas y trabajando sobre ese matriz de riesgo pero es más operativa. Bueno, operativa-financiera y ahí trabajamos en conjunto, sí. Es definitivamente, auditoría tienen un rol muy importante en el manejo de riesgo. De hecho es esa su razón de ser.

38-¿Usted considera que la estructura de la gente que trabaja en las oficinas concebida como el centro de soporte de las tiendas se estructuran de la manera correcta?

Siempre se puede mejorar con respecto a los puntos débiles que presenta la estructura de Farmatodo y quienes la forman.

ASESORÍA NORTEAMERICANA

Pienso que la gente que trabaja en Farmatodo es gente brillante y dispuesta en su mayoría. No obstante hay algunos puntos débiles que he venido discutiendo con la gerencia, no sólo hoy pero por muchos años desde que he venido. La gerencia está escuchando y va a hacer algo sobre eso.

39-¿Usted considera que hay un área de mayor peso a la hora de las tomas de grandes decisiones?

El éxito de un negocio de comercio al por menor es que se introduzcan constantemente productos que tengan alta rotación y que ésta permita vender la mercancía antes de que se pague por ella.

ASESORÍA NORTEAMERICANA

Como dije anteriormente, el volumen de crecimiento de Farmatodo aumenta mucho más cuando se agregan nuevas categorías de productos a sus tiendas. La importancia de agregar nuevas categorías es asegurarse que haya artículos que se mueven más rápido; puesto que éste había sido el éxito de Farmatodo en este punto. Farmatodo cambia de mercancía más rápidamente que cualquier cadena farmacéutica en los EE.UU. Su inventario está cerca de tres y medio inventarios a la semana y ellos operan eso. El inventario de cosas como pañales es tres y medio a cuatro días, así que hacen que la mercancía venda mucho antes que pagan por ella. Y eso es lo que hace el dinero en comercio al por menor.

40-¿Cuál es el rol que cumple la Junta Directiva dentro de la estructura organizacional de Farmatodo?

La organización tiene dos planos: el estratégico que se maneja en el alto nivel de la compañía y el operativo que es el que ejecuta el resto de la organización. La Junta se maneja en el primer plano y tiene cuatro roles: el de auditor, el de conductor, el de visión estratégica a largo plazo y el manejo de la relación con el entorno.

JUNTA DIRECTIVA

Realmente la organización tiene dos planos principalmente; tú tienes una definición de visión, y la definición es como ha sido tu organización en el tiempo y lo que sueñan los emprendedores, tú tienes una visión. Esta visión se convierte en misión, es decir, qué es lo que yo quiero que sepan, para que yo existo, esa misión se traduce en los objetivos estratégicos, esos objetivos estratégicos se operacionalizan y tú defines metas y las metas son cuantificables, y esas metas tu las traduces en un plan de acción, Esa definición estratégica está en el plano del pensamiento y se maneja en el alto nivel de la compañía, sin desmerecer el muy importante aporte de los demás pero cuando los demás entes de la organización actúan, se traduce ya a un plan de acción.

O sea vas a construir doscientos Farmatodo, o veinte Farmatodo por mes, cinco, ocho, cuatro, los que tu quieras, eso viene de la alta gerencia, de una decisión estratégica; y cuando eso baje a la organización entonces ya tú tienes hay un eje central que es ese plan estratégico. Para llevar a cabo ese plan tú cuentas con los elementos de organización: mercadeo, recursos humanos, finanzas, informática, todas las áreas de organización se adecuan a ese plan estratégico, pero eso tiene sentido en otro nivel.

La Junta tiene cuatro roles. Tu tienes un rol como junta directiva de conducción ahora eso es como uno con sus hijos, tu a tus hijos los conduces chiquitos, de grandes es más una interacción de igual a igual, bueno eso es igualito a la junta directiva; tú tienes un rol de auditor en el sentido siguiente, la junta define como gente formal de la organización, tú defines un plan, unos objetivos, unas estrategias, unas políticas, y tu rol es velar que esas cosas se estén cumpliendo, entonces tu continuamente estás en el proceso de, como digo yo, de semáforo, luz verde, luz roja, luz amarilla: "esta bien que maravilla", o "mira, a mi esto me esta preocupando, ¿qué paso aquí?", entonces tú tienes un rol como de auditor de procesos, es decir, ver qué políticas se están ejecutando, o sea esa gestión de que la operación esta marchando según lo que se aprobó formalmente. Luego tu tienes un rol que tiene que ver con la visión de largo plazo, o sea esa visión estratégica de que va a pasar, y la otra tiene mucho que ver con la interacción del entorno, es decir, cuáles son las adecuaciones que tengo que hacer en función de lo que está pasando en el entorno y ese es un rol que tiene la junta.

Entonces en el caso de Farmatodo esa visión pasa por decir - claro no olvides que la junta son cuerpos colegiados de muchas personas- esto es pasajero, esto no dura más de diez años déjame aquí pasar agachado que aquí y allá estamos en otro escenario; otro puede pensar que negociamos, en el mejor sentido de negociar o sea como tú tienes un cuerpo colegiado, la ventaja del cuerpo colegiado es que ese cuerpo colegiado de alguna manera logra en la discusión generar unos elementos de decisión que elimina los extremos bueno, por la dinámica misma y esa es la gran ventaja que tienen los cuerpos colegiados, que un cuerpo colegiado es mucho más que la parte que lo forma, porque tú generas una súper adición que es la visión dinámica discutida, convenida, agregada que es mucho que más si tú le preguntas a cada uno en particular. (…)

Claro hay responsabilidades que son innatas de la junta que tú no la puedes delegar: las definiciones estratégicas, las definiciones de política, pero esa interacción operativa de implementación de las estrategias, bueno viene la gente de mercadeo y ellos tienen una visión de esa cotidianidad que tú lo que más puedes hacer en una junta es preguntas interesantes para sugerir una y otra cosa: "mira me preocupa esto" "porque no esto o lo otro", pero ellos vienen con una autoridad que te da conocimiento del asunto y los mismo todas las áreas, porque hoy por hoy tienes gente de excelente nivel, que yo me acuerdo en los comienzos hace diez años porque tú veías que, el resto de la gente era superior a la gente que tenias en los altos cargos y eso es un proceso porque además si yo no tengo un sustituto mejor que tú, yo no voy a correr el riesgo de pedirte la renuncia o sugerirte que te vayas o lo que fuere hasta no estar segura de que tengo a alguien a la altura del reto que se está planteando, eso es un proceso sumamente difícil porque además no solo el hecho de la competencia en términos de curriculums, de conocimiento que la gente tenga , la organización tiene su cultura, entonces una empresa familiar es distinta a una multinacional y eso son todos elementos que entran en juego para el éxito de alguien.

En Farmatodo ha habido muchos procesos de aprendizaje en todas las áreas, o sea la gente que maneja mercadeo hoy no es la que maneja hace cinco años, la gente que maneja recursos humanos hoy no es la que maneja hace cinco años o hace seis o hace siete; o sea es un proceso de aprendizaje. En muchos casos tú tienes que formar tu propia gente porque en el mercado no existe lo que estás buscando, entonces tú tienes que formar a tu gente, y tienes que reconocerla en la necesidad de esa curva de aprendizaje compartida y acompañar a los que están creciendo en términos de, cuando digo acompañar es con apoyo, con referencias. (…)

41-¿Considera que la auditoría como factor organizacional dentro de la estructura de Farmatodo ha sido fundamental para el crecimiento de la empresa?

El departamento de Auditoría ha contribuído al crecimiento gracias a los controles que se han implementado desde esta área para evitar el máximo de riesgos posibles, pero siempre considerando la eficiencia como requisito.

AUDITORÍA

Auditoría es un departamento que vigila que la empresa no tenga riesgos y que los controles establecidos por las demás áreas se cumplan de acuerdo a lo establecido. O sea una organización tan grande, con un crecimiento tan importante en los últimos años con mucha gente nueva, es muy importante que se cumplan dichos controles, el área que vigila que se cumplan los controles soy yo. Y en la medida en que tú tienes más controles, tienes menores riesgos y tienes un ambiente de eficiencia administrativa. Porque tampoco podemos tener todos los controles sin eficiencia. Entonces el equilibrio entre el control costo-beneficio es importante. Porque no puede ser muy caro porque no sirve, no es eficiente y no es rentable. Y que realmente sea práctico. Porque si yo dejo de poner muchas prácticas, dejo de ser una tienda operativa y me convierto en un manejador administrativo. Entonces nosotros hemos dado indicadores a la organización que le ha permitido tomar decisiones importantes en el transcurso de los años y dar alertas.

Por Ejemplo: Se está perdiendo mucho la mercancía en las tiendas. ¿Qué necesitamos entonces hacer? ¿Qué controles están fallando? O, ¿por qué se está perdiendo tanto dinero? ¿En qué área se está perdiendo el dinero? Hemos ido creando una serie de indicadores que a su vez se han convertido en herramientas de toma de decisiones para las demás áreas. Bueno, esta es la falla, estamos fallando aquí, cuál es la mejora que propones, se implementa, se vuelve a medir, lo vamos a retroalimentar. Entonces eso ha sido bien importante dentro de la organización. En mi área yo doy muchos indicadores a las demás áreas que les permiten la toma de decisiones. Porque además yo manejo muchísima data. Nosotros por ser auditores hemos tenido que aprender a usar data, data original. Y tenemos software que nos permiten evaluar la data y el comportamiento de los procesos. Sobretodo orientado hacia las tiendas.

Otro ejemplo, ¿Por qué se pierde el dinero? ¿Por qué pasan debilidades? ¿Por qué disminuyes la calidad de servicio? Entonces buscamos al "mistery shopper". Hemos ido cubriendo todas las áreas de la tienda a fin de poder darle indicadores al negocio que le permiten tomar decisiones importantes. Y ha sido parte fundamental del crecimiento porque a medida que disminuimos los riesgos o los daños de patrimonio tenemos más recursos que nos permiten crecer, automatizarnos, mejorar los procesos. En mi opinión, bien importante el apoyo de auditoría para el crecimiento. Además que ya tenemos un auditor para cada área. Se crea como la gran área de negocios que está formada por el gerente de área, la coordinadora de RRHH y el auditor. Entonces ese gerente de área tiene mucho apoyo en estas dos personas para que su negocio cada día sea mejor, por la distancia, no podemos tener tantos ojos. Estos auditores trabajan en conjunto y dependen de cada una de las áreas. El coordinador depende de RRHH, el auditor de esta área y el gerente de área, de Operaciones. Pero a su vez somos staff en el interior del país. Trabajan en las mismas oficinas, tienen reuniones mensuales, cada uno con su independencia con sus focos de atención pero en sí los tres hacen la gran área. Y son los encargados de que las cosas estén funcionando perfectamente. (…)

42-

Para crecer como lo ha hecho Farmatodo es necesario que procesos, normas y filosofía de trabajo se mantengan en todas las tiendas.

AUDITORÍA

(…)Porque la gente va a La Trinidad y va a ir al de Margarita, al de Barquisimeto, es lo mismo. La única forma es tener procesos iguales para todas las tiendas, las mismas normas para todas las tiendas porque si no sería el caos. Pueden variar en la distribución de las tiendas en el mixto de los productos pero como filosofía de trabajo no cambia: calidad de servicio, satisfacción de nuestros clientes, disponibilidad de productos, ahí no hay escape.

43- ¿En qué consiste la definición de competencia de cada uno de los empleados?

La definición de competencia es una herramienta estratégica que define la conducta de cada cargo que garantiza un desempeño ideal y cónsono con el foco de la empresa.

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS

La definición de la competencia no es otra cosa que identificar cuáles son las conductas que garantizan un desempeño superior para la persona que está ocupando un cargo, fundamentalmente. Y en el proceso de análisis de la competencia tú identificas por grupos de competencia, hacia qué apunta ese grupo de competencia. Me explico, el gerente de la tienda, por ejemplo: Él tiene una serie de competencias clave que son el norte de su cargo y que se resume en foco en la tienda. Entonces esa competencia tiene que ver es tú pendiente de tú tienda y si tú actúas así, así y así eso te va a garantizar que tú realmente mantengas el foco en la tienda. Apoyado por el tema de gestión de la gente y gestión de los recursos. Entonces así como para asumir el tema de las competencias, cuando tú trabajas con eso, es que tú defines cuáles son las características que te garantizan un desempeño superior y las personas deben garantizar esas conductas para entonces tener un desempeño superior.

44-¿Cómo se estructura el área legal en Farmatodo?

El área de asuntos legales está constituida por un abogado interno y varios bufetes externos contratados. El área inmobiliaria que representa el corazón del negocio se maneja internamente.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS LEGALES

Farmatodo tiene un abogado corporativo interno que soy yo en estos momentos y tiene varios bufetes externos contratados fijos, inclusive a nivel nacional, que nos atienden cuando desde esta área se considera. La operatividad general de Farmatodo se hace aquí, toda, claro cada abogado tiene su forma de actuar, desde que yo ingresé, hace seis años, hay áreas que a mi me parecen privadas, muy de uno, y no salen a la calle, yo no las delego a los bufetes. Una de ellas es el área inmobiliaria, porque ese es el corazón de nuestro negocio, que son las tiendas. El área inmobiliaria es todo aquello que conlleva a la apertura de una tienda, desde la negociación de un inmueble, hasta que la instalamos. Todo ese proceso es "*in house"*. Bien sea desde esta área, o bien sea desde el área operativa pues allí se encuentra la gerencia de proyectos, inclusive también nos apoyan en el área de permisos.

Tanto para la parte nueva de crear una tienda, como la parte de negociaciones. Toda esa parte se maneja desde acá. Puede haber otras cosas, una notificación del INDECU, por ejemplo, si yo estoy totalmente ocupada, llamo a un bufete. Se llegan a acuerdos en esos casos, con las personas que nos denuncian ante organismos como esos. Todo depende del movimiento. Hay distintos bufetes de distintas materias especializadas: laboral, propiedad industrial, impuestos, administrativos, corporativo etc.

45-¿En qué consiste el apoyo que presta la división de asuntos legales a las tiendas?

El apoyo a las tiendas consiste en el manejo de los inmuebles donde funcionan las tiendas. Este manejo debe tener un orden para poder estar al ritmo de crecimiento de la compañía.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS LEGALES

El apoyo a las tiendas es desde que se firma el contrato de arrendamiento del inmueble donde éstas van a funcionar. Todo tiene su orden, porque sino sería imposible manejar 120 tiendas y casi 4000 empleados. Tiene que haber organización. Se deben de cumplir todos los requisitos porque sino son unos desordenados. Porque generalmente los distintos organismos nos visitan y debemos ser organizados, hasta ahora, no ha habido ningún problema, claro que siempre tenemos fallas porque es una empresa de humanos. Todo tiene que ir como los rieles de un tren. Tiene que caminar por el camino que es.

Hay muchas actividades de entrenamiento, de motivación. La comunicación con el Presidente de la compañía se hace factible siempre. Farmatodo es una gran familia y como tal

se funciona, con todos los respetos, con todos los canales que hay que garantizar pero todo funciona perfecto.

Procesos

46-¿Cómo ve la junta directiva el funcionamiento de esta organización?

La organización está constituída como un sistema articulado, cuya interrelación entre las partes hace que la misma funcione adecuadamente. Sin embargo, este sistema tiene dos planos que funcionan distintos: el operativo y el estratégico.

JUNTA DIRECTIVA

Es cierto que una organización es un sistema articulado, y que obviamente esa interrelación entre las partes, hace que todo crezca de una manera determinada esa articulación es distinta en las labores estratégicas de las labores operativas, en las labores operativas ciertamente es un precepto que no tengo comentario, eso es así; en las labores estratégicas yo diría que el proceso tiene alguna peculiaridades, porque ciertamente todas las relaciones se articulan para poder sustentar una estrategia, pero esa articulación es mucho más de apoyo operativo, me refiero que a la estrategia misma, la estrategia la defina la alta gerencia, la estrategia la define la junta directiva y la organización define en función de esas estrategias la ordenación de fines, o sea el plan estratégico condiciona tu estrategia organizacional, tu estrategia de mercadeo, tu estrategia de financiamiento, o sea todo se condiciona a la visión estratégica de organización de fines y la define tu alta gerencia que genera todo lo que es el marco del pensamiento, la visión que valida con su junta directiva y de manera conjunta define una estrategia, y en función de esa estrategia la organización se condiciona al cumplimiento.

Una vez definida la estrategia y acondicionada la organización al cumplimiento de esa estrategia, entonces sí se tiene esta otra etapa o esta otra perspectiva de cómo las partes se articulan entre sí para que la relación en su conjunto crezca, pero dentro de esa visión tú tendrías que el análisis de la cuestión estratégica es distinta a la cuestión operativa, porque en la cuestión estratégica hay una canal independiente que es cuando la organización define su estrategia, la define la alta gerencia con la junta directiva, ellos deciden la estrategia, y la organización se adecúa a esa estrategia. (…) o sea una vez que tú definas tus objetivos estratégicos o el plan estratégico, la organización se adecúa a esa estrategia y en función de eso define todo: mercadeo, publicidad, relaciones industriales, todas las áreas de la organización de adecuan a la estrategia.

Es distinto cuando tu dices que estamos en el plano operativo, en el plano operativo una vez que tu tienes una estrategia definida acordada, aprobada en el plano estratégico, obviamente todos los elementos se interrelacionan en función de ese objetivo, pero hay una variable independiente inicial que es cuando la organización define una estrategia, que en el caso de Farmatodo es la visión estratégica de su alta gerencia.

47-

Funcionamiento del área de auditoría.

A pesar de ser un área interna, es objetiva e independiente porque le reporta directamente a la Junta Directiva.

AUDITORÍA

(…)Entonces es parte de lo que hemos trabajado en conjunto con el comité, yo le reporto al Presidente y el comité a la junta directiva, comité de auditoría. Entonces eso hace que esta área sea mucho más independiente y objetiva. Porque al yo reportarle directamente a la junta tengo un poder grande que me da a mí influencia organizacional para los Vicepresidentes porque si no sería muy difícil interno, todos le reportamos al Presidente. Entonces eso te hace muy independiente, muy objetivo, todos los Vicepresidentes saben que mis reportes van a la presidencia y a la junta, que les hacemos seguimiento, que tienen que

crear los planes de acción para mejorar las debilidades, entonces eso te va convirtiendo en un ser eficiente o puede ser que tengamos una dificultad en procesos que sean muy críticos entonces es el trabajo del año.

El año pasado fue mucho sobre calidad de servicio en las tiendas, en el área de farmacia, por el resultado del "mistery shopper". Entonces se creó todo un plan el año pasado de calidad de servicio basado un poco en los resultados que dimos como área. Entonces RRHH tomó el área de calidad de servicio, del comité. Este año es mucho de la calidad de servicio, entonces este año es mucho de la eficiencia de los recursos y vamos apoyando al crecimiento. Porque somos un área que funciona también como de asesoría. Si hay una dificultad van los auditores a ver que está pasando, apoyan a buscar la solución. No es sólo la auditoría típica del policía, no, es mucho de mejorar la eficiencia, de evitar daños patrimoniales, ahora hay muchos cambios de leyes, muchas revisiones de los organismos gubernamentales entonces tenemos que estar muy pendientes de la actualización, que fue un nuevo inspector: ah mira este pidió tal, entonces que las otras tiendas se pongan al día o que evitemos que pase algo, tomar la alerta en la organización.

48-¿Hasta qué nivel puede la Vicepresidencia de Auditoría buscar las causas de un proceso y cambiarlo en el diseño original o más bien la función es evaluar y reportar?

Funcionamiento de Auditoría: se revisan los procesos, se evalúan, se proponen recomendaciones y se monitorean. No se dicen cuáles deben ser esos procesos, eso lo realiza contraloría.

Existe independencia de cada área a pesar de que se trabaje en conjunto, ya que cada departamento es dueño de determinados procesos, y tanto auditoría como contraloría trabaja cada proceso con sus respectivos dueños.

La visión de control ha cambiado mucho, se intentan eliminar los frenos "burocráticos".

AUDITORÍA

No cambiamos los procesos porque el auditor no puede hacer y revisar. Sólo revisamos los procesos que la organización ha dicho que van a funcionar así o que se han creado. Entonces sí lo evalúo, en el sentido de que puede ser un proceso nuevo pero que no incluyó una parte del proceso, o puede ser un proceso muy complicado, o es un proceso muy difícil de ejecutar. O tiene debilidades y la gente no lo entiende. O está muy bueno pero demora cinco horas y no es eficiente y está creando colas en las tiendas. O es obsoleta la norma. Entonces sí lo evalúo, propongo una recomendación que es discutida con el propietario, con el dueño del proceso y se llega a un consenso. Él puede decir: "no, eso no me parece". Se oye lo que él plantea, se vuelve a evaluar y llegamos a un consenso de cuál es la solución y tienen dos meses para implementarlo. O un plan, imagínate que es un desarrollo muy complejo, se dice: en un año va a estar funcionando el nuevo sistema. Entonces se establece el plan y yo lo monitoreo. Y si lo sanciono por incumplimiento, lo hago a través de la emisión de las opiniones. Y las opiniones, yo voy trimestral, semestralmente al comité y tengo que decirles todos mis trabajos, los resultados, mi hallazgo personal y cuál es el plan de acción.

El monitorear un plan de acción: es ahí es realmente cuando genero valor, cuando soluciono. El incumplimiento muchas veces no es sancionado, lo digo y muchas veces la sanción la tiene que dar el jefe directo porque si es un despido, yo no puedo botar a nadie, si es un traslado, una amonestación, ya hay sanciones directas generales de cada área. Pero por lo menos lo informo. Cada Vicepresidente es dueño de su proceso. Auditoría retroalimenta, da el feedback. Hemos tenido como dos mundos: en 1998 se empezó a automatizar las tiendas y la corrida fuerte de automatización fue en 1999. Un mundo era: poner la automatización en marcha y el otro era: actualizar los procesos. De ahí nace la gerencia de contraloría, esta gerencia es un "mix" de una necesidad de finanzas y una necesidad mía. Porque yo en un momento jugué como un doble papel, nacían cosas yo tenía que regularizarlas y eso no está bien. Porque yo puedo participar por mi visión de riesgos y de conocedora de todos los

procesos, en el desarrollo pero yo no debo decir cómo se hacen las cosas. Eso lo debe hacer contraloría con el dueño de cada proceso. Crear los controles y los procesos. Y después que eso está hecho, yo lo audito. A ver si está funcionando correctamente.

Las últimas tendencias son que ya ni siquiera es contraloría sino cada dueño del proceso porque si tú eres Vicepresidente de un área tienes que identificar cuáles son las debilidades, las fortalezas, los riesgos de dicha área. Y ahora no es crear control como era antes, los controles perdieron como que su posesión; antes era: "que lo firmen diez personas"; pero eso es burocracia, eso retrasa los procesos. Ahora por ejemplo: "Que no lo firme nadie pero que desde que le des a la tecla de OK., estés cumpliendo con todos los pasos del proceso para que no tengas riesgos porque sabes que ahí puedes fallar". Entonces el impacto ahí sí va a ser grande. Entonces cambió mucho la visión de control, ya no es hacer control sino evitar riesgos. Y eso es un cambio muy fuerte en las organizaciones y muy fuerte en mi área. Antes era puro control, ahora no me importa que no esté firmado pero que el proceso esté bien

49-En cada tienda está involucrado un concepto que hace que todos los Farmatodo sean iguales, y es lo que permite que la estrategia de la alta gerencia se mantenga desde el punto de vista operativo. ¿Qué implica esto? ¿La gerencia de operaciones se ha encargado de mejorar el producto con el paso del tiempo?

En cada tienda está involucrado un mismo concepto que proviene de la alta gerencia y que ha ido mejorando con el tiempo. El objetivo principal es proveer servicio, lo cual está sustentado por procesos que son dinámicos en el tiempo; una vez que se definen los procesos, se capacita al personal para que los ejecute.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

Nuestro producto es servicio. Nosotros les proveemos a nuestros clientes servicio. Somos una empresa de servicio. Servicio a través de la atención y a través de que ese pote de champú o esa harina pan o ese refresco, esté en el anaquel en el momento que el cliente lo va a buscar. Todo eso viene soportado por procesos, entonces si la gerencia ve que a través de que tú empiezas a cambiar, y a evolucionar y a crecer, tus procesos tienen que cambiar. Entonces todos esos procesos se documentan se llevan a la tienda de forma que nuestros empleados sepan qué tienen que hacer y cómo lo tienen que hacer. Entonces para eso hay programas de entrenamiento; primero hay que definir los procesos: yo tengo que mover esta mercancía de este punto a este punto de esta forma, entonces ya definiste el proceso; eso es lo primero que tienes que hacer. Y después tienes que desarrollar a tu personal para que lo haga de esa forma.

Todas las tiendas tienen su manual de procesos y todo nuestro personal pasa por procesos de inducciones y capacitación para entender esos procesos y poder ejecutarlos. Aunque esos procesos son totalmente dinámicos. Hoy hacemos las cosas de una forma. Mañana las podemos hacer de otra y en eso está el secreto de tratar de hacer las cosas mejor. Siempre cuestionarte si lo estás haciendo de la mejor forma. Y es donde se corre el riesgo en esta compañía por ser los líderes de pensar bueno, como soy el líder no tengo por qué cambiar. Y eso no es así, es todo lo contrario. Es: somos los líderes, hacemos las cosas bien, bueno tenemos que encontrar la manera de hacer las cosas mejor. Siempre hay oportunidad para que las cosas se hagan mejor.

50-¿En qué medida se garantiza el cumplimiento de los procesos? ¿Es el factor tiempo un elemento importante para dicho cumplimiento?

El funcionamiento del área de auditoría mediante la priorización de procesos que hay que mejorar o que hay que cambiar. Auditoría interviene desde la creación del plan estratégico, en el cual le corresponde fungir como un comité de riesgos para que éstos se mitiguen lo máximo posible y dicho plan pueda ejecutarse. Luego cada año, auditoría evalúa con cada departamento como se ha cumplido ese plan en términos de procesos.

Los departamentos en el área de oficina, las tiendas y el CENDIS, son tres mundos completamente distintos.

AUDITORÍA

Nuestra metodología de trabajo es bien interesante. El proceso es: el negocio tiene sus objetivos. El comité de auditoría, antes fue comité de riesgos. Lo primero que hicimos fue identificar los riesgos macro del negocio y salieron como 15 riesgos y 3 amenazas. Entonces después de la priorizaron en impacto medio, alto, bajo y probabilidad de manejo de la organización frente a esos riesgos. Cuando se dice que conoces los riesgos dices: "este riesgo existe, la probabilidad de ocurrencia es alta, media o baja, qué vamos a hacer y quién es el responsable". En ese momento los Vicepresidentes y el Presidente, cada uno fue responsable de un riesgo por áreas. Los tecnológicos, eran del Vicepresidente de sistemas y así. Cada uno (comercialización, finanzas) escogió sus riesgos de negocio y tuvo que presentar su plan de mitigación. De ahí nacieron los planes de contingencia de sistemas y una serie de oportunidades que teníamos que ver.

Después Farmatodo elabora su plan estratégico. Hay la definición de los accionistas, de la junta y el comité, nos reunimos y hacemos planes a 5, 3, 2 años y se fijan. Además ya Farmatodo tiene un objetivo, una misión y una visión de negocio, un ejercicio de satisfacción a los clientes. Entonces haces tu planificación estratégica y nosotros decimos: "mira el plan es de tres a cinco años. Y en el primer año queremos lograr esto, esto, esto; en el segundo año, esto…" Entonces después este proceso estratégico lo llevas al plan de negocio. Este año la visión es esta: "vamos a lograr cinco grandes objetivos que van a afianzar el cumplimiento a largo plazo". Cada unidad escoge. Y cada unidad de trabajo de cada área va ejecutando sus planes. Por otro lado está gerencia de riesgos y auditoría que está viendo hacia donde va el negocio y genera en base al plan de negocio (fíjate que se comunican) las auditorías, el plan anual.

Las auditorías evalúan los riesgos y esto es la retroalimentación. Y de aquí nacen las opiniones que son los 5 tipos de opiniones dependiendo de cómo los controles funcionen. A final de año yo les mando una carta a todos los Vicepresidentes. Donde les pido que me digan qué quieren ellos que yo les audite el año que viene, todos los procesos. Y al lado les pongo una ponderación. Les digo si el proceso es crítico, en qué grado es crítico para la organización y le pongo una medida del 1 al 10. Les digo los controles internos que existen para ese proceso. Y les digo cómo ha sido el control interno en los últimos años en esa área. Y hacemos una ponderación. Determinamos todos los procesos críticos de todas las áreas, los priorizamos y empezamos a hacer las auditorías. Para las tiendas es diferente. Ya yo tengo mucho más conocimiento del día a día de las tiendas, lo que queda es que nos reunimos con Pedro, mira las tiendas que venden más de 150 millones las vamos a visitar tantas veces al año. Por otra parte, estas tiendas tienen un alto grado de riesgo. Porque son diferentes cosas, una cosa es la oficina, otra cosa es el CENDIS y otro mundo son las tiendas. Desde mi punto de vista yo tengo tres grandes clientes. Entonces en las oficinas es como te lo expliqué. En las tiendas igual, hay una priorización de procesos, los procesos críticos como el dinero, el inventario, la satisfacción, el incumplimiento de los deberes formales, el SENIAT, etc., entonces los papeles de trabajo ya están basados en riesgos. Entonces te dicen cuál es el proceso crítico, cuál es el control clave, cuáles son los controles de eficiencia, y es mucho más sencilla la planificación y lleva un historial mucho más grande. Aquí es muy diverso. Pero ha sido interesante porque conoces todos los niveles de la organización. No somos expertos en nada pero conocemos todo.

51-¿Farmatodo cuenta con un outsourcing para la supervisión de la gerencia de auditoría?

El departamento de auditoría es evaluado por auditores externos. Sin embargo, no es recomendable realizar auditorías con un outsourcing debido a que perdería vinculación con el negocio y con el comité de auditoría que forma parte de la Junta Directiva.

Farmatodo tiene un plus debido a que el departamento de auditoría cuenta con auditores certificados internacionalmente, solo hay 93 en Venezuela.

AUDITORÍA

Mira sí tengo también alguien que me supervisa como área funcional, los auditores externos también me evalúan a mí. Vienen y me piden mis trabajos realizados, van conmigo y revisan pruebas en la tiendas, me han auditado personalmente a mí procesos como toma físicas de inventario, es un proceso bien crítico y que lo maneja mi área. Las normas internacionales establecen la revisión de calidad del departamento de auditoría que lo tendría que hacer una persona certificada a nivel internacional como auditor interno y que tendría que venir a certificar mi trabajo. Eso lo estableció la norma hace dos años.

Y nos dan 4 años para que nos preparemos. Bueno nos estamos preparando porque yo soy certificada a nivel internacional, entonces también para mí sería importantísimo y para Farmatodo, y ya en el equipo hay otra persona también certificada. En Venezuela hay sólo 93 personas certificadas a nivel internacional, y Farmatodo ya tiene dos y ahora van a entrar 2 nuevas personas. La idea es que todo el equipo sea certificado a nivel internacional. Entonces bueno te da otro nivel de categoría.

Nosotros nos regimos por las normas del instituto de auditores internos de EE.UU. y hay un código de ética y las normas que el comité de auditoría las estableció como válidas. Lo otro es que yo no sé, mira en el comité de auditoría con el outsourcing, yo pienso que no tendría el conocimiento adecuado; acuérdate que el comité está formado por tres directores de la junta directiva, de hecho, el Presidente no debería de estar en el comité, ya este año sale del comité del auditoría, sólo queda la junta directiva y el auditor externo y el auditor interno le rinden cuentas y son evaluados por el comité de auditoría. Entonces al ser un outsourcing yo creo que pierde un poco la vinculación con el comité porque se convertiría más en una figura como externa y la relación del externo es más hacia cifras.

Yo no audito cifras. Yo audito procesos, normas, cumplimientos a nivel formales, yo no voy mucho a los números, yo veo más procesos y otras cosas que estados financieros, mientras que el externo sí ve estados financieros. Entonces no se cómo ahí se podría interpretar esa parte. No la conozco.

52-¿Considera Ud. que la auditoría interna de procesos en Farmatodo es eficiente?

Farmatodo está completamente alerta de su entorno, pues sus acciones en el área de auditoría de procesos y de riesgos han estado completamente acorde con las nuevas normas de auditoría que se han generado.

JUNTA DIRECTIVA

A raíz de lo que ha sido todo el cambio de las reglas de auditoría, en función de todo lo que fue el fracaso de Enron, se generó una norma que es la 404 que proporciona una guía para las prácticas y los controles internos en la compañía, entonces todas las empresas que están listadas en la bolsa de valores de Nueva York, tienen que ajustarse a estas normas durante un plazo que vence este julio. Estas normas te afectan a toda la organización porque todos los procesos deben ser auditados. Dentro de este tema de auditoría en Farmatodo se han hecho cosas espectaculares. Hace como siete años se formó el comité de auditoría y una de las primeras cosas que se trazó como reto era el tema de la merma en ventas porque la mercancía "desaparecía" del inventario; hoy esa merma dejó de ser un problema; ¿cómo se logró? Con normas, con controles, con todo, pero digamos que hay una retroalimentación que es importante, un issue que el comité y en la junta directiva se trazó como una prioridad; eso dejó de ser un problema para la compañía.

En ese comité de auditoría se evalúan tanto los riesgos del entorno en función del negocio lo cual te orienta en cuanto a ese monitoreo, para minimizar los riesgos y mantener misión y visión; como los controles de los procesos. Esos son los elementos contributorios que ha hecho la junta que son absolutamente premonitorios a esas normas que hoy en día se están estableciendo. Todo lo que ha sido llamado las "Best Practices" a nivel organizacional en Farmatodo se han venido implementando a lo largo del tiempo. Desde la definición de política, las auditorías de proceso, o sea, claro, lo que pasa es que en esa junta tú tienes gente que viene de fuera que participa en "x" otras juntas y entonces se da un aprendizaje compartido, lo que aprendes en otras juntas lo aportas a la de Farmatodo, en todo lo que sucede en el mundo

gerencial, sobretodo el entendimiento del entorno que es lo que hoy en día más está paralizando a las empresas. Muchas empresas invierten sólo si es para mantener el negocio. Pero solo para mantenerlo, no para crecer. En estos momentos de turbulencia eso que se asume como una cuestión transitoria de que los países son para siempre y que esto va a cambiar; tienen otra perspectiva del negocio.

53-¿Considera que los distintos procesos están interrelacionados tal como lo están los distintos elementos de la empresa?

Para que una organización funcione es necesario que los procesos estén plenamente interrelacionados y estandarizados, claro manteniendo la diferencia, en el caso de Farmatodo, entre oficina, CENDIS y tiendas, siempre intentando facilitar el trabajo en estas últimas.

A veces en la oficina no se entiende que se funciona como unidades de apoyo a las tiendas y que lo más importante es el cliente.

Todos los procesos son importantes desde lo más micro a lo más macro.

AUDITORÍA

Sí, los procesos en la organización están full interrelacionados. Dependiendo de cada área. Los de la oficina son de la oficina. Los de la tienda de la tienda. Sí hay una estandarización total. En la oficina hay menos estandarización porque son diferentes áreas y diferentes procesos y los del CENDIS son también procesos totalmente identificados e interrelacionados con cada uno. Sí, al final lo importante es que todos los procesos apoyen a las tiendas y hagan que su ejecución en las tiendas sea muy sencilla. Eso sí es como parte cultural. Cualquier proceso que al final sea engorroso a las tiendas y les quite tiempo no es un buen proceso. Tiene que ser que haga eficiente el recurso en la tienda para que la tienda pueda apoyar más a los clientes. Ahí sí ponemos la torta aquí en la oficina a veces. No te das cuenta que el usuario final es el cliente, ni siquiera las tiendas, el cliente. Cómo va a afectar esto a los clientes. Si no, no funcionaríamos en la organización. Más si estamos en todos los estados con 3.000 personas en la calle, es muy complejo. Es la única forma de mantener los estándares del servicio de la cadena.

Porque la gente va a La Trinidad y va a ir al de Margarita, al de Barquisimeto, es lo mismo. La única forma es tener procesos iguales para todas las tiendas, las mismas normas para todas las tiendas porque si no sería el caos. Pueden variar en la distribución de las tiendas en el mixto de los productos pero como filosofía de trabajo no cambia: calidad de servicio, satisfacción de nuestros clientes, disponibilidad de productos, ahí no hay escape.

El equipo multifuncional de diferentes visiones ha sido bien interesante para Farmatodo. Y siempre lo tenemos, cualquier caso es mucho de eso: tecnología, es comercialización, es operaciones, el impacto de esto, es la toma de decisiones. Y te da mucha seguridad porque después yo me comunico con los muchachos: esto es lo que viene, hacia allá nos vamos a orientar, los entrenas rápido y ya sales a la calle rápido. Entonces no es que vino el cambio, no funcionaste,... no, ya cuando sales tenemos una visión bien clara de por qué se hizo eso, tenemos una estrategia y eso te ayuda definitivamente. Aquí todo es importante, desde lo macro hasta lo más sencillo, todo lo controla; claro, unas cosas son muy importantes, otras menos importante pero eso no implica que no se controlen.

54-¿Qué factores están involucrados en la apertura de una tienda? ¿Se sigue un determinado proceso? ¿Es estandarizado?

El proceso de apertura de tiendas es completamente estandarizado: localización del espacio, aprobación del mismo junto con un cálculo estimado de ventas en ese punto comercial; definición de condiciones de negociación, firma del contrato e inicio de la obra. Lo más difícil es la ubicación y negociación del punto comercial y una vez que se firma el contrato el tiempo que se necesita para abrir al público son 16 semanas. Lo que va a marcar el inicio

de la obra es el plan estratégico que implica un crecimiento estable.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES:

Sí, aunque dentro de esos procesos, para abrir una tienda el paso más difícil es la negociación del punto comercial. Porque eso involucra a Farmatodo pero involucra a un tercero, que es el propietario de ese terreno, entonces entras en las negociaciones y todo ese cuento. Y el tiempo es indeterminado muchas veces, por más que uno trate de fijar un tiempo para eso. Pero una vez que se identifique una ubicación comercial y que esa ubicación sea aprobada, para lo que existe un proceso; o sea, para aprobar un punto comercial, tiene que estar un gerente de área, con un gerente comercial con los miembros del comité ejecutivo, aprobar el punto y ponerle su determinada estimada venta. O sea si yo ahí monto un Farmatodo, ese debe vender equis cantidad de bolívares, y esa tienda que voy a montar en esta ubicación, que todavía no he negociado, se va a parecer a una que tenga en Farmatodo ya existente.

Entonces con eso se monta un estudio y se definen las condiciones con las cuales se va a negociar con el propietario de esa edificación o de ese terreno. Una vez que se llegue a un acuerdo y se firme el contrato de arrendamiento, sí todo ya es un proceso. Ahí esa fecha ya es fija y ahí sí existen tiempos determinados para cada proceso. Ejemplo: para el proyecto: son 4 semanas, para la ejecución del proyecto: 8 semanas, y para la puesta en funcionamiento de la tienda son 4 semanas. O sea que en total, después de 16 semanas de firmado el terreno, podemos abrir la puerta de una tienda si todo sale bien. Ahora como nosotros no determinamos ese punto de negociación con ese propietario, lo que tomamos la decisión de hacer de hace dos años para acá es decir: una vez firmado el terreno, arranca el proceso del proyecto, pero lo que va a determinar el inicio de la obra es cuantas tiendas mensuales vamos a abrir. Si queremos abrir una tienda mensual y yo me dilato en construir 8 semanas, debería tener 2 tiendas en construcción en cualquier momento del año. Entonces si yo tengo hoy dos en construcción, no importa que tenga 8 terrenos firmados, hasta que no termine una no arranco la siguiente, y así vas. Eso nos organiza porque todo lo necesario para poner una tienda a funcionar, ya sea inventarios, tener el gerente contratado y desarrollado, el personal base contratado desarrollado, el farmaceuta, todo el personal de la tienda lo podemos planificar más si tenemos un crecimiento estable; de dos tiendas por mes, una tienda por mes.

Entonces sí, todo lo que implica el abrir una tienda tiene procedimientos, hay un check list que se llena cuando la tienda se termina, por parte de la gente de proyectos. Cuando el gerente de área y el gerente de la tienda la toman, ellos también tienen su check list para asignarle la mercancía, el inventario que se va a manejar ahí, todo está con procesos. Por eso es que podemos firmar un terreno y 16 semanas después, si esta tienda es prioritaria, poder tener la tienda abierta al público, o sea sí hay un proceso atrás de cada tarea. Y es estandarizado, eso es bien importante.

55-¿La automatización no ha hecho coartar también a veces las iniciativas que pudiera tener un gerente?

La automatización no coarta la iniciativa del gerente pues el inventario sigue siendo su responsabilidad y se desea pedir más productos puede hacerlo, sin embargo es necesario tener definido el inventario mediante un sistema.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

Sí, mira lo que pasa, el sistema sugiere y compra. Pero si el gerente quiere pedir más, es totalmente libre de hacerlo. O sea esa potestad todavía la tiene el gerente. De hecho, la responsabilidad del inventario de la tienda la sigue teniendo el gerente. Uno va al back office de la tienda, pide la orden de la compra de coca-cola, y puede aumentarla porque quiere poner un cabezal, o llega alguien solicitando un medicamento en mucha cantidad, él perfectamente puede solicitarle a la droguería, se mete dentro del sistema, hace su orden en el sistema y solicita ese proyecto a la droguería, y el día siguiente o 5 o 6 horas más tarde, le llega ese producto de la droguería como él la solicitó. O sea en ese sentido no ha coartado al gerente. Lo

que sí ha hecho es que la definición del volumen de inventario necesario, nosotros manejamos ya cerca en total entre medicina y todos los productos que están adelante y misceláneos tenemos cerca de 16mil SKU activos. Entonces definir el inventario de 16 mil SKU lo hace la máquina, entonces sí ya el gerente no tiene una responsabilidad directa, ahora él puede forzar si quisiera el pedido de los 16 mil. Por eso es que él mantiene la responsabilidad del inventario que hay en la tienda.

56-¿Esta gerencia está involucrada en el monitoreo de la calidad de servicio en cada una de las tiendas?

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

Cien por ciento. Esa es nuestra responsabilidad principal. No es responsabilidad de RRHH, es nuestra.

57-Una vez que RRHH capacita,¿Operaciones se encarga del monitoreo del personal?

Gran sinergia entre la unidad de Operaciones y la de Recursos Humanos; ésta última enseña a enseñar y operaciones enseña, capacita y monitorea al personal que ingresa a la empresa.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

No, RRHH no capacita, capacitamos nosotros. Entonces, si capacitamos nosotros, nosotros monitoreamos. O sea toda la responsabilidad cae aquí. RRHH nos apoya, nos hace los programas, y nos ayuda a organizar, nos lleva el orden de los programas, de quién ha asistido a cursos, quien no, son unidades de apoyo, pero al final, quien desarrolla es Operaciones. RRHH puede ser parte de Operaciones, está inmerso, es casi la misma unidad. ¿Operaciones se encarga de monitorear a este personal? Esa es nuestra responsabilidad. ¿Ambas funciones las realizan los 2 departamentos en conjunto? Sí, somos uno.

58-¿La Vicepresidencia de Operaciones sugiere procesos para aumentar la productividad? ¿O sólo los implementa? ¿O realiza ambas cosas?

Como hay que cuidar los detalles, es preciso que constantemente se estén proponiendo nuevas ideas para aumentar la productividad del recurso en las tiendas. En esta unidad, son los gerentes de tiendas y los de área los que fundamentalmente se ocupan de que proponer dichas ideas.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES:

Todo el tiempo. Todas las respuestas son que sí, porque fíjate "the retail is detail", todo es una compañía de pequeños detalles, todos los detalles. Puede haber alguien de auditoría que dijo: mira, ¿por qué tú haces eso así y no lo haces de esta otra forma? Excelente idea, vamos a probarla, lo probamos, es una excelente idea y lo llevamos a cabo en todas las tiendas. O sea no es necesariamente Operaciones, pueden salir ideas de otras áreas. Pero sí, también de nosotros salen muchas ideas. Y eso es lo más difícil, tratar de siempre estar buscando nuevas ideas, esas nuevas formas de aumentar la productividad del recurso. Eso está principalmente en manos de los gerentes de área, los gerentes de tienda, o sea, de todos nosotros pues. Ya no hacia los APV, no tienen esa responsabilidad, aunque todas sus ideas, tienen a veces unas ideas estupendas, muy buenas, hay que escucharlas, oírlas, probarlas, llevarlas a cabo y si funcionan, llevarlas a cabo en todas las tiendas.

59-¿Qué clase de procesos son los que sugiere la Vicepresidencia de operaciones?

La idea de sugerir procesos es para abarcar las áreas de mejora que el funcionamiento de las tiendas pudiese tener.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

Desde cómo descargar un camión, cómo atender un cliente, la forma como ahora nos estamos cuestionando la forma de cómo atender en los mostradores de farmacia. Eso creo que

lo vamos a cambiar. Por ejemplo, la idea de los numeritos fue idea de un APV, eso por lo menos organizó un poco el tema de mostrador de farmacia. Ahora estamos haciendo otro estudio para ver si tenemos únicamente cajeros en farmacia y dos personas especialistas atrás atendiendo a la gente. Entonces tú llegas, toman tu pedido, (ellos, no el cajero), te sirve tu medicina y tu esperas para pagar al lado. Eso es otra persona. Entonces estamos haciendo pruebas ahora para ver si esa forma mejora los tiempos de cola, que actualmente es una de nuestras grandes debilidades, o mejor dicho, nuestras grandes oportunidades de mejora. Las colas de las tiendas, que es donde tu tienes que balancear el gasto vs. atención. Tú crees que tienes el personal suficiente, pero de repente esa persona está haciendo una tarea que no le correspondía estar haciendo en ese momento y se crea una cola y el único que se puede dar cuenta es el otro APV que está en la caja, pero ese como está tan concentrado no llama a la que se fue, y se forma una cola. Entonces todo ese tipo de procesos es el día a día. Hay que tratar de mejorarlos y ver como hacemos para que cuando esté la necesidad de las cajas, la gente esté en caja atendiendo.

60-¿Cuando se introducen nuevos productos, ¿qué se debe hacer en cada una de las tiendas desde el punto de vista operativo?

Tanto como cuando entra un nuevo producto como cuando sale, es preciso codificar el producto (o eliminarlo del sistema) y trabajar con el planograma que enviamos semanalmente a las tiendas para ver cuál es la ubicación de cada producto en el anaquel.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

Es un proceso, codificar un producto debe pasar por una cantidad de procesos para poder ser codificado. Dentro de los procesos está definir dónde va ese producto en la tienda. Todas las tiendas tienen planogramas, que es una especie de plano de cómo están cada uno de los productos en anaquel. Esa información llega semanalmente a la tienda, llegan los nuevos productos y dice: este nuevo producto va a sustituir a este otro o este producto debe ser colocado al lado de este o este producto nuevo está en el planograma anexo, entonces mandan el planograma. Con esto la tienda sabe dónde va el producto. Abre el espacio y espera que ese producto llegue del CENDIS. O sea para la tienda eso es muy común, ese es nuestro día a día acá. Igual cuando un producto sale, este producto ya no lo vamos a comercializar más, entonces le quitas la etiqueta y se pone en ese espacio otro producto. Pero eso no lo decide la tienda. Se define acá. Entonces se dice: este producto ya no está comercializado, en su posición irá este otro producto con ese código; o vea el planograma anexo. Entonces te mandan el planograma y ya la gente sabe. Eso sí tiene muchos años así, ese es un proceso continuo.

61-¿El mejoramiento del software utilizado siempre ha garantizado un mayor control y coordinación en el manejo de la organización? O más bien, ¿mayor independencia por la mejora de la tecnología como un ejemplo de mayor delegación?

El mejoramiento del software implica tres cosas: puede ser mejoramiento mediante versiones nuevas de los existentes, lo cual otorga más facilidades y seguridad al usuario. Luego, pueden realizarse mejoramientos perjudiciales en el sentido de que luego que se obtiene una versión nueva, ésta no es compatible, o quizá los usuarios utilizan el nuevo sistema de la manera que no debe. Por ultimo, si el software fue realizado por la misma gente de la compañía, el mejoramiento es beneficioso y fácil de realizar.

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS

El mejoramiento del software tiene varias aristas importantes, por ejemplo si uno está utilizando un producto de procesamiento de palabras como *Word*, para darte un ejemplo, e implantando las versiones nuevas de *Word*. Eso mejora el rendimiento del personal porque los nuevos paquetes te permiten nuevas facilidades. Igual pasa con *Power Point*, con *Excel*, etc. En otros paquetes como por ejemplo, en contabilidad es igual un producto de *order financials*, se llama general *leyer*, nosotros compramos una versión y vamos montando las versiones nuevas. En la medida en que van entrando versiones nuevas, todos los usuarios tienen nuevas

facilidades y uno puede decir que con eso aumenta la productividad de la empresa. Sin embargo, los paquetes de seguridad, por ejemplo, nosotros montamos paquetes de seguridad y después vamos montando sus versiones nuevas y sus actualizaciones, eso mejora el control de la empresa, mejora la seguridad general del sistema de computación, eso funciona muy bien.

Ahora, hay softwares que más bien te abren riesgos posibles y el ejemplo fue cuando montamos Internet en todas las tiendas. Nosotros montamos Internet con el convencimiento de que ese es un servicio que valía la pena tener en la tienda porque tú le ibas a poder entrar en páginas Web que tenían que ver con medicina y salud y podías darle una información al cliente. Pero, ¿qué pasó? Que la gente se mete en donde no debe. Entonces a la vez uno tiene que tener cuidado de que cuando instala nuevos software estén restringidos al uso adecuado o esté controlado su uso para que las personas lo usen en el sentido que a la empresa le interese y no de cualquier manera. Otra arista del mejoramiento es cuando uno se dirige a cambiar un software que compró. Por ejemplo, Farmatodo compró un software para el manejo de toda la administración central y a través de los años decidió hacerle unas mejoras. Y ahí caímos en una trampa porque al hacerle unas mejoras, cuando salió una versión nueva, no la pudimos montar porque la versión nueva no tenía esas mejoras. Eran mejoras como muy de nosotros, entonces también se tiene que tener cuidado de cuando compras un software, no modificarlo para que las versiones nuevas que salgan sean compatibles con la versión que uno tiene.

Hay otros casos en los que uno hace el software uno, porque no lo venden en la calle. Por ejemplo, nosotros tenemos un sistema que se llama V2VH, que es un sistema que se encarga, por ejemplo, los gerentes tienen que hacer las compras de medicinas a COVECA y a la NENA, todos los días a determinadas horas. Pero nosotros ya nos dimos cuenta que los gerentes no siempre están disponibles a las horas que tienen que hacer las compras porque están atendiendo a un cliente, están recibiendo un pedido o si se les pasa la hora, entonces los camiones de COVECA o de la NENA salen a repartir y nunca llegaba el pedido nuestro. Entonces, cuando llega el pedido nuestro, el camión ya se fue, entonces tiene que esperar el próximo ciclo de pedido. Entonces nosotros hicimos un software, porque no conseguimos un software hecho, que lo que hace es que a la hora de pedir, el software hace el pedido sin que el gerente ponga el dedo en la máquina. Sino que el mismo software, nosotros desde aquí mandamos una instrucción que dice: computador de tal tienda, a tal hora, le vas a hacer un pedido a tal droguería. Entonces, llegada esa hora, no importa lo que esté haciendo el gerente la máquina hace el pedido, lo llama al teléfono, transmite la información electrónica, se toma el resultado de la transmisión y le pone todo preparado para que cuando el camión llegue por la puerta, ellos lo que dicen es: "ah mira me llegó el pedido", van a la computadora y verifican que ese fue el pedido que se hizo. No lo hizo él, se lo hizo la computadora por él.

Entonces ahí tú ves un desarrollo nuestro que vamos mejorando continuamente, pero como es nuestro, lo podemos mejorar, lo podemos cambiar, y nunca vamos a llegar a una situación en que llegó una versión nueva y no la vamos a poder montar. Entonces esos son casos en donde el mejoramiento nos garantiza mejor control y mejores cosas. Pero hay casos en que el mejoramiento no debe hacerse, eso es lo que yo quería plantearles, porque es más bien dañino para la organización.

62-¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la automatización de los procesos de la tienda para la optimización del servicio?

Como es usual, la automatización trae consigo tanto ventajas como desventajas. Pero aquéllas son mayores en el sentido que permiten ser más eficientes y prestar un mejor servicio al cliente.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

Remontándonos muy atrás, en el año 1997 ninguno de los inventarios de la tienda estaban en línea. Todos los inventarios estaban a mano y todos los pedidos se hacían a mano. Pasando a hoy en día, todos los inventarios son en línea y son controlados por el sistema de cada tienda. La definición de la cantidad de inventarios que hay en cada tienda también es controlada por el sistema. La responsabilidad del gerente, que antes era definir los niveles de

inventario, realizar los pedidos, cambió radicalmente, ese proceso ya no se ejecuta en tienda, lo ejecuta el sistema ; ahora la responsabilidad del gerente de tiendas para inventario es mantener el inventario teórico y el inventario físico conciliados, o sea que sean lo mismo. Cambiamos y vamos a seguir cambiando. Entonces la tecnología nos ayuda a ser más eficientes por los volúmenes de inventario que manejamos en tienda y prestar un mejor servicio, porque hay una mejor garantía de que ese champú esté en el anaquel cuando el cliente lo va a buscar. Entonces la optimización de los procesos definitivamente colabora de forma importante al servicio. No solamente porque le da más tiempo para que la parte gerencial de la tienda atienda a los clientes, sino también porque soporta muchos de los procesos que garantiza que ese inventario esté en la tienda. Ahora desventajas bueno mira, sí existen algunas, hay veces que las cajas registradoras no son las más eficientes, se guindan las cajas, entonces eso genera colas y malestar en el cliente. Pero yo diría que son muchísimas más las ventajas que trae la optimización que las desventajas.

63-¿Cuál es el proceso de selección de personal de Farmatodo a todo nivel?

En primer lugar, cuando hay vacantes, Farmatodo intenta que éstas se cubran con personal de adentro. Luego el proceso de selección es completamente estandarizado y busca que las personas que ingresan tengan el más alto nivel: primero tienen una visita de ambientación, luego un curso de inducción al cargo en línea tipo examen en el cual debe obtener un mínimo de 16 para poder calificar; posteriormente se entrevista al aspirante, si éste es seleccionado empieza un proceso de entrenamiento de tres meses, y cada mes se le hace un examen de seguimiento.

Este proceso no es común en el mercado.

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Nosotros desde hace 4 o 5 años, al emprender toda la iniciativa de desarrollo de personal, de trabajar con la gente de adentro para que tenga las competencias que requiere para cargos superiores decidimos que, para el futuro, la forma de cubrir las posiciones vacantes que se generaran, ya sea por sustitución o por crecimiento, el deseo de la compañía era que fueran de adentro, porque cuando alguien se promueve de adentro, tienes el ahorro de muchas cosas y garantías de algunas. Por ejemplo, la inversión en conocer la compañía, ya la conoce, el compromiso con la compañía lo tienes presente. Digamos que es mucho más fácil que una persona que está de adentro y asuma una posición de más responsabilidad, el proceso de asimilación de la compañía ya lo tienes ganado, más bien lo que tiene que dedicarse es al proceso de asimilación de las nuevas responsabilidades. Cuando definimos ese tema de desarrollo de gente, hemos estado apuntando que las posiciones vacantes de gerentes, subgerente, en el caso de las tiendas, de esas posiciones que son susceptibles de que fueran cubiertas por personas de abajo lo hemos estado haciendo, fíjense que estamos hablando de una estrategia de selección, no del proceso. Si no un poco como visualizamos que queríamos que se fueran cubriendo las posiciones que se fueran generando.

Sin embargo, eso no quiere decir que nosotros hemos tenido que tomar iniciativas en otras áreas dentro de este proceso de selección de incorporar personas de afuera con la finalidad de aumentar el nivel. Posiblemente estamos aquí, y lo queremos hacer aquí bien pero queremos estar aquí y a lo mejor este salto cuántico es tan significativo que a lo mejor con lo que tenemos dentro no llegamos a dar ese salto, o el tiempo que la empresa requiere para que ya estemos aquí es muy corto y no da tiempo para que la persona pueda estar lista, entonces en ese caso, hemos tomado decisiones en algunas áreas de traer personas de afuera, un poco también para dar respuesta en una forma más rápida a ese nuevo nivel de exigencia que ha pedido la compañía de cara al crecimiento. No es lo mismo decir: "yo tengo un recurso que maneja muy bien este tamaño de compañía", pero cuando estamos hablando de otras dimensiones tú dices: "yo requiero algo más", entonces ahí tienes que tomar ciertas decisiones.

Centrándonos propiamente en el proceso de selección, la compañía primero ha estructurado muy bien, sobre todo en el área de operaciones, donde hay mayor movimiento de personal, ha estructurado el proceso de tal forma que primero sea un proceso estandarizado, el

proceso se conduce aquí en Caracas, en Maracaibo, en Barinas, en Maturín, de la misma forma, y ¿cómo sabemos que lo estamos haciendo de la misma forma? Porque tenemos un proceso de auditoría de nuestros procesos de RRHH donde el departamento de auditoría, que no depende de RRHH, estamos hablando del caso nuestro muy particular, va identificando si los procesos se llevan de igual forma en todo el país. Entonces ahí estamos hablando de un concepto de estandarización. Entonces se hacen los mismos pasos independientemente de donde se estén haciendo las aperturas.

Una de las cosas interesantes del proceso de selección es que nosotros hemos incorporado ciertas actividades con la finalidad de garantizar que las personas que van a ser, que aspiran a cargos dentro de Farmatodo, sobretodo en el área de operaciones, conozcan previamente su proceso, de una forma muy general, pero conozcan cómo es el cargo. Por ejemplo, le pongo APV a alguien que va a aspirar a ese cargo, dice: bueno yo quiero ser APV, entra en proceso de preselección, pero antes de venir a la entrevista, se le entrega algo que se llama una visita de ambientación, esto es que la persona conozca en el lugar real, cómo se va a desempeñar, cuáles son las características del cargo, de manera de decir: yo me veo haciendo eso o yo no me veo haciendo eso. Eso lo incorporamos,de manera de estar claros que yo no te estoy engañando ni que a lo mejor tú puedes percibir de una forma distinta lo que yo te estoy diciendo que es el cargo, no. Ve allá, ve cómo funciona una tienda, vas a ir con una serie de preguntas, para que las personas que están en la tienda te ayuden a responderlas. Esa es una de las modalidades dentro del proceso que usualmente no es común en otras empresas. Otra de las modalidades es que nosotros, en el área de operaciones específicamente, hemos diseñado los cursos de inducción al cargo, que es un programa que está en *e-learning* en Internet que pretende transmitirle al candidato las cosas ya en específico que va a hacer en el puesto de trabajo, todavía es candidato.

Antes era lo contrario, eso es una particularidad, antes lo contratábamos y después le dábamos el curso. Hoy día lo hacemos al contrario precisamente porque identificamos que estábamos haciendo muy fácil el ingreso a la compañía, después eso repercutía en rotación de personal, en que la gente no estaba haciendo bien su trabajo; entonces dijimos: "bueno vamos a invertir y lo vamos a colocar como una de las fases que define si vas a entrar o no". ¿Qué quiero decir con esto? Yo te entrevisto, te entrevista el gerente de la tienda, sí mira, esta es la persona, OK. Lo sometemos al programa y además tiene que sacar un mínimo que es 16 puntos. Si no lo saca, no pasa. Eso nos ha hecho que seamos mucho más estrictos; quizás el hecho que tu vengas dos días y dediques dos días y estás sometiéndote a un examen y no has entrado a la compañía , habla más un poquito de cuánto estás realmente interesado en trabajar con nosotros.

Te comento estos dos eventos, porque son dos eventos que no es común en el mercado, porque inclusive alguien que venga de trabajar de otra compañía tiene que someterse al examen a ver si pasa o no pasa. A Operaciones hasta ahora, y el que es gerente, subgerente, regente y APV, o sea en el área de operaciones que al final es donde ha mayor rotación. Esto ha traído un impacto no sólo en la reducción de rotación del personal, esto ha hecho que la gente vaya a sus puestos de trabajo con más información sobre el cargo. Inclusive el proceso de selección no sólo termina cuando termina el curso y lo contratamos, sino hay un proceso de seguimiento, vas a entrenarte en una tienda distinta a la que tú vas a trabajar durante 5 días, hay una serie de aspectos que tienes que revisar. Tienes un tutor en la tienda, te hacen un examen al final de los 5 días, después vas a tu tienda, hay un proceso de seguimiento de los 30, 60, 90 días y después de los 90 días tienes que tener otro examen, entonces fíjate que hemos estado incorporando como alcabalas, donde queremos chequear cómo va ese proceso. No con el ánimo de que si no vas bien te voy a sacar, sino por el contrario, si no vas bien, cómo podemos reforzar para que tú llegues a feliz término en u proceso de los tres meses.

Capacitación de Personal

64-¿En RRHH quién decide que proceso utilizar para la capacitación de los

empleados?

Existen tres áreas de capacitación; la primera consiste en el diseño y organización de los programas de inducción, la cual la ejecuta RRHH. La segunda consiste en que esos cursos se ponen en práctica para entrenar al personal de tiendas y la lleva a cabo el área de Operaciones. Por último, el entrenamiento continuo o las necesidades del mismo en las tiendas se controla en conjunto por ambas áreas en las figuras de coordinador de RRHH y gerente de área.

De igual manera cualquier aspirante de cargo de oficina debe realizar una inducción en alguna tienda.

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS

La decisión del cómo lo definimos de la Vicepresidencia de RRHH, o sea el decir: "lo vamos a hacer de esta forma, bajo este formato, con esta frecuencia…" Por ejemplo, tenemos los grupos de referencia, son lineamientos que vienen de la Vicepresidencia. Por supuesto, hay una propuesta, se lleva a presidencia, y presidencia le da el visto bueno.

Cuando hablamos de capacitación, hablamos de dos instancias de la capacitación. Tú tienes la capacitación inicial, que es la que tenemos en los programas de inducción, y eso es una responsabilidad compartida entre RRHH, quien es quien da los programas, quien conduce todo esto, y después hay una parte de responsabilidad, por el área de Operaciones, que son los responsables de que se pongan en práctica esos conocimientos adquiridos en la parte teórica que está aquí en control de RRHH. Entonces, esa fase inicial de capacitación, dependiendo del proceso, está compartida entre Operaciones y RRHH. Sin embargo RRHH tiene la responsabilidad de monitorear que efectivamente, aún cuando eso esté en manos de Operaciones, eso se esté cumpliendo.

Posteriormente, y de ahí en adelante, es labor de la coordinadora de RRHH con el gerente de área empezar a monitorear las necesidades de entrenamiento de la gente de las tiendas y, en un proceso conjunto entre operaciones, en ente caso el gerente de áreas y el coordinador de RRHH, traen las propuestas a RRHH a fin de solicitar recursos para que se dé ese entrenamiento. Lo que sí es una práctica es que independientemente si tú entras a las oficinas o entras a las tiendas, todo el mundo debe hacer un proceso de inducción en las tiendas. Cualquier cargo. El CENDIS, quizás es un área de oportunidad pero la inducción esta circunscrita a la operación del centro de distribución y no a las tiendas. A lo mejor puede ser válido que deberían pasar por las tiendas. Es un punto que, hablándolo en voz alta habría que evaluarlo. Sin embargo se está estructurando la inducción para que el empleado del CENDIS conozca lo que es la empresa y la función del CENDIS con respecto a la operación de la compañía

65-Alguien nos decía la importancia de enseñar a enseñar para que la labor de formación de RRHH sea una labor realizada en conjunto y por ende constituya una mayor fortaleza.

La capacitación responde a una estrategia *"on the job training"*.

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS

¿Qué es lo más importante en este proceso de enseñanza? Esto es lo que se llama *on the job training*, la filosofía de la compañía, y es una práctica de muchas empresas, y además comprobado de que realmente tú aprendes haciendo. Se dice que el 70% de lo que tú haces haciendo es lo que te queda, un 20% es cuando vas a un curso y un 10% lo que lees. Esa es un poco la distribución porcentual relacionada a las actividades de capacitación. Entonces cuando tú ves que el impacto al aprender algo es muy alto cuando estás haciendo una estrategia de *on the job training*, eso lo que te invita es: "por ahí es la cosa". Entonces partiendo de ese principio que es una estrategia que es la que da más alto impacto a los efectos de que alguien aprenda, piensen que eso se traduce en que nosotros damos un proceso teórico que dura dos días, el práctico 5 días, y después, el que está en la tienda dura 90 días, entonces cuando ves

porcentualmente, hablando los tiempos distribuidos, estás dando más tiempo al proceso de acople cuando estás haciendo realmente a la parte teórica como tal.

66-Lo primero que se desestabiliza al momento de crecer aceleradamente es la calidad de servicio en las tiendas. ¿Este efecto se puede contrarrestar de alguna manera desde el punto de vista de la capacitación?

Se debe garantizar un mecanismo para que la estrategia de capacitación vaya tan rápido como el crecimiento de la compañía lo requiere, para que se mantenga la estandarización.

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Definitivamente, yo creo que el primer reto es que tengamos claro y estandarizado qué es lo que queremos, que tengamos un mecanismo en que esa estrategia de capacitación nos permita ir tan rápido como la compañía lo está requiriendo. Entonces si tú tienes primero la información que quieres transmitir, la estrategia de cómo lo vas a implementar, que soporte la dinámica acelerada de incorporación de recursos, en esa medida, tú permites que eso salga con una calidad alineada con lo que la compañía quiere. Porque si no tuviéramos estandarizados los procesos afrontando el crecimiento, tendríamos aquí muchas empresas.

67-

Equipos multifuncionales de trabajo.

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS

(…)Generalmente lo difícil no es poner la tecnología a andar sino que el usuario esté entrenado adecuadamente y oportunamente para ese cambio tecnológico y eso quizás nos cuesta más trabajo de lo que nos debería costar. A veces nos pasa que sacamos un cambio en el sistema, lo ponemos en las tiendas, entrenamos a las tiendas antes de ponerlo, pero las tiendas tienen turnos, tienen gente que rota y que si no entrenas con 2 meses de anticipación, a lo mejor cuando llega el cambio de sistema ya no trabaja ahí, y entró una persona nueva, si lo quieres entrenar en la última semana, no tienes manera de entrenar a 120 tiendas en la última semana, porque no te alcanza la gente para entrenarla, a lo mejor entrenas a todo el mundo pero uno como ya sabe de qué se trata, cuando vas a hacer el entrenamiento crees que el otro lado lo entendió y a lo mejor no lograste comunicar lo que tú querías. Y te das cuenta cuando lo pones que la gente anda enredada o no entendió. Otras veces tú entrenas a todo el personal pero son los jefes de ellos los que no entendieron el entrenamiento y pues entonces, se les dificulta porque el jefe no entiende lo que está haciendo. El tema de entrenamiento suele ser un gran problema.

Nosotros cada vez que vamos a poner un sistema a andar, a los usuarios los queremos entrenar. Pero también nos damos cuenta en ese primer entrenamiento que la gente no entiende el 100% de lo que uno explica. Entonces uno pone el sistema, siempre quedan dudas y cierto tiempo después hay que ir a entrenar. A veces lo hacemos nosotros, a veces lo hace la gente de RRHH porque nosotros también entrenamos a la gente de RRHH para que ellos puedan mantener el entrenamiento. Un programa de entrenamiento continuo es siempre necesario para que las tiendas se mantengan al día en todos los cambios. Nosotros a veces tratamos de no hacer demasiados cambios en un período de tiempo muy corto porque entonces el usuario termina enredado. Cuando vienen muchos cambios juntos.

Entonces, para minimizar el riesgo del impacto negativo tratamos que los jefes de los usuarios estén bien entrenados, que los usuarios estén bien entrenados. Tratamos de hacerles instructivos escritos o electrónicos, nosotros tenemos un "*e-learning*" allá abajo donde los nuevos sistemas se meten en un sistema de computación y la gente aprende del computador las nuevas cosas que se van a colocar.

68-¿Cómo se logra el adiestramiento de una nueva implementación de sistemas al

resto de los empleados? ¿Es una labor de sistemas o de RRHH? ¿Se hace en conjunto? ¿El adiestramiento es continuo? ¿Tiene seguimiento?

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS

Eso está un poco respondido con lo de antes, o sea, nosotros primero, después RRHH y el adiestramiento es continuo.

69-¿Cómo se logra la trasmisión de cultura tan fuerte y tan rápidamente?

Para que la transmisión de cultura sea rápida y efectiva se debe acertar en la selección de personal. Puede que no suceda y al contrario la persona inicie un proceso de adaptación o finalmente salga de la organización.

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS

El que tú lo puedas lograr rápidamente tiene que ver con cuán acertado tú eres en la persona que tú hayas seleccionado, y somos humanos y nos podemos equivocar. Pero si tú tienes alguien que sea muy distante a lo que son los valores de la compañía, primero hay un forcejeo interno muy natural entre la persona. Entonces ahí pueden ocurrir dos cosas. Una en que definitivamente no hay un encaje y salga de la organización. Y la otra que es lo que usualmente ocurre, es que como las brechas son muy pequeñas, el proceso de adaptación es, no traumático porque es muy fácil hacer un clic con lo que es la cultura de la compañía.

70-¿Cómo se logra una buena capacitación y cultura con una rotación de personal como la de Farmatodo?

Una empresa con baja rotación a nivel supervisorio y gerencial permite que, aunque haya un poco más de rotación en los niveles básicos, la cultura de la compañía se esté transmitiendo constantemente.

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Como les comenté anteriormente, ciertamente hemos disminuido la rotación del personal. Ahora, cuando nosotros vemos que la rotación está a un nivel como del 28% y le metemos un zoom, podemos identificar que la rotación a nivel gerencial de las tiendas estamos por el orden del 10, 11%. Eso quiere decir que tenemos una rotación muy razonable comparable con cualquier empresa en cualquier sector. Porque en el sector retail, tiene la particularidad de que en EE.UU. es altísima, entonces cuando analizamos la rotación la analizamos con esos dos "zooms", el personal supervisor y el personal base. Para nosotros es muy importante que la rotación a nivel supervisor sea muy baja porque ese nivel es el garante y el que tiene el soporte de la cultura Farmatodo, entonces en la medida en que tú tienes estable el nivel gerencial de las tiendas, aún cuando abajo te rote, tienes gente que te está permeando lo que es la cultura de la compañía. Tuviéramos un gran problema en la medida en que tienes alta rotación gerencial, alta rotación abajo, entones tú dices: "esta gente ¿cuándo se termina de identificar con la compañía?", porque ni el gerente ni la gente de abajo; entonces tendríamos gente trabajando pero no alineados con la filosofía de la compañía. Entonces, cuando ves rotación, a nivel de regente, regente y subgerente es muy baja.

71-¿Los cursos de capacitación están siempre ejecutándose?

Los cursos de capacitación se dan constantemente en línea, eso permite que cada vez que se necesite entrenar a alguien se haga y no haya que esperar reunir un número de personas determinado, ni un período determinado.

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Se están dando frecuentemente, de hecho, los tenemos "*on line*". Que esa es una estrategia bien interesante y buena decisión tomada hace cuatro años porque eso, una de las cosas que nos enfrentamos hace 4 años, era que teníamos que reunir un grupo de persona, entonces tenias que esperar a reunir a 10, 12 personas para darles un curso y en el ínterin las

personas ya iban a las tiendas, entonces tenías que llamarlo: "¡te toca el curso de inducción!" Entonces con la estrategia del *e-learning* y al haberlo colocado como un requisito de ingreso eso lo: primero, la frecuencia con que se da, es la frecuencia con que entra la gente, y tenemos la herramienta para que aunque sea una persona entre, tenga la capacitación ejecutándose.

72-¿Cómo accedo yo a los cursos de e-learning?

Farmatodo cuenta en Caracas con un *cyber* de 18 máquinas para acceder a los cursos de formación en línea; en el interior, cada coordinación de Recursos Humanos cuenta con una máquina equipada para dichos cursos; en caso de que sea una gran cantidad de gente a entrenar en el interior, se alquila un *cyber* y se equipa con lo necesario. La evaluación del programa consiste en medir la puntuación por módulo que obtuvo el aspirante.

Existen otros dos programas de capacitación y actualización de conocimientos que no son en línea: orientación farmacéutica y asistencia de farmacia.

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Eso te lo hace una vez que el coordinador, que es la responsable de la búsqueda que está haciendo, ella coordina con nuestro *cyber* en el centro de entrenamiento, que tiene alrededor de 18 máquinas, vamos ahora a incorporar un poco más, pero las personas van allí y ahí es que se hace todo el proceso y hay una persona que coordina allá el entrenamiento. En el interior, las coordinaciones que están allá tienen una máquina adicional a la de su trabajo que está dedicada a que puedan entrar al tema de entrenamiento. Cuando ha ocurrido que hay una apertura nueva o tenemos muchas vacantes en alguna ciudad, se alquila un *cyber* el cual debe cumplir una serie de especificaciones en el ambiente tecnológico para que pueda acceder al programa. Ese programa tiene un LMS (Learning Management System) que está aquí en Farmatodo y que hace un tracking de todos los procesos de evaluación, independientemente de dónde estés en el país. Entonces hace un tracking de la puntuación de cada módulo de entrenamiento: en módulo 1 tu puntaje fue tanto, en modulo 2 y así. Y por ahí se lleva el récord de las evaluaciones de la gente.

Hay un programa de formación de orientación farmacéutica. Además de los programas que están en *e-learning* que tienen que ver y están orientados al proceso de selección, la compañía tiene establecido ciertos programas, en este caso, el de orientación farmacéutica que es un programa que en principio tuvo la finalidad de actualizar a todos nuestros farmaceutas sobre la filosofía del servicio farmacéutico en Farmatodo, las políticas servicio en el área de farmacias de Farmatodo, políticas como inyección, tomas de tensión, inclusive cómo hacer las sugerencias de ventas cruzadas, mira estás llevándote una inyección, probablemente vas a necesitar una inyectadora, entonces, es invitar a que el farmacéutico tenga esa información para al final darle un mejor servicio al cliente. Ese programa lo desplegamos a nivel nacional y tenemos un proceso de actualización con los nuevos farmacéuticos que entren. Ese programa es presencial. Adicionalmente se creó otro programa que es el de asistente de farmacia. Tiene la misma finalidad de orientación farmacéutica pero con un nivel menor, pero tiene la finalidad también de estandarizar los conocimientos de todo el personal que está en farmacia. Ese programa ahora lo vamos a montar en *e-learning*, creo que ya está listo, lo están trabajando de manera que sea un programa de conocimiento para el proceso de selección del personal que entre vía farmacia. Pero ya el programa está hecho.

Selección de Personal

73- ¿En la organización se contrata gente con conocimientos altos y nuevos a nivel tecnológico?

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS: Sí

74-En pocas palabras, ¿Qué cualidades tiene una persona que trabaja en Farmatodo?

Las personas que trabajan en Farmatodo se sienten identificados con la empresa, les gusta el cambio, la innovación, la constante actividad; además que se convive en un clima muy familiar pero siempre apuntando a lograr resultados.

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Yo creo que si nos ponemos a analizar la gente que trabaja en Farmatodo, yo diría que una de las primeras es que tú te sientes identificado con la empresa. Esta empresa tiene unas características, una dinámica y una velocidad, muy particular. En la cual no todo el mundo está dispuesto a ir. Pero el que le gusta estar a esa velocidad, esta empresa le hace clic. Porque es una empresa que está en movimiento permanente, estás innovando el cambio siempre está presente, el tema de la excelencia siempre está presente, entonces cuando tú ves esas características de la organización y las personas que trabajamos en ella, en alguna forma nos debe gustar el cambio, la innovación, el estar siempre activo, y que además lo hacemos con un gusto bien particular porque estamos identificados con la compañía, nos gusta la compañía. El clima que existe en la empresa es un clima en que existe una combinación en que te sientes muy familiar, muy cómodo, sin perder de perspectiva los niveles de exigencia. O sea no lo sientes como artificial, sino que tú ves realmente que la gente anda por ahí en lo suyo, hay un espacio para reír, pero sin perder la perspectiva de que hay que alcanzar un resultado. Hay mucho entusiasmo: hay un proceso natural en que si tú no estás alineado con eso, se te hace muy pesado estar en la compañía. Como me decían esta mañana: que tuvimos una mañana muy movida: aquí hay que estar resolviendo, y bueno, para muchas personas esto es hacerte sentir que estás vivo.

75-¿Cuál es el proceso de selección de personal de Farmatodo a todo nivel? ¿A quiénes busca la empresa? VER PREGUNTA 63

76-¿A quienes busca la empresa?

En los niveles bases o departamentos como contabilidad, la empresa busca gente de afuera; los niveles gerenciales se intentan promover desde adentro y para la selección de los ejecutivos se utiliza la figura de un caza talento.

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Usualmente en el área de operaciones, los cargos de gerente, subgerente los tratamos de promover internamente., Por supuesto los cargos de APV los buscamos afuera. Así como los niveles base en otras áreas como puede ser RRHH o contabilidad, donde hay un nivel de entrada pero para efectos de la compañía buscamos a todo el mundo. Ahora si los busco de afuera o de adentro es otra cosa. Con lo que son niveles de alta gerencia, cambia un poco la estrategia de búsqueda. Utilizamos la figura de un *head hunter,* el cual se contrata porque son posiciones con un requerimiento muy específico que inclusive la empresa puede definir lo quiero de este sector, lo quiero de esto, entonces se hace un proceso de búsqueda como muy sofisticado que puede ser bastante cuesta arriba hacerlo nosotros mismos porque no es lo mismo que un *head hunter* toque a alguien que, mira, Farmatodo está buscando a esta persona. Entonces se hace un poco incómodo, entonces utilizamos la figura del *head hunter*.

Nosotros trabajamos con modelos de competencia que son el norte, el deber ser o lo esperado de un cargo. Entonces lo que hacemos es que definimos nuestro proceso de selección tomando en cuenta ese modelo. Usualmente nunca vamos a encontrar una persona que encaje 100% porque somos humanos, pero tenemos como un norte para identificarnos en el proceso de selección. Cuánto se parece esta persona a lo deseado por cada uno de nosotros en cada uno de los cargos. Entonces, al ya tú tener claro el modelo, es decir, yo tengo un ideal, entonces eso hace que tu proceso de captación lo hagas en función a eso. Ya ahí tenemos un valor diferenciado con respecto a un proceso estándar porque yo ya sé y escojo en el mercado lo que más se acerque a lo que estamos buscando. Ya la persona internamente está sometida a un proceso de desarrollo, qué quiere decir desarrollo, mira, aunque no entra 100% con esas características, yo identifico cuáles son esas características que hay que trabajar y empezamos a

trabajarlas de manera de ir cerrando la brecha que existe entre lo esperado y lo real. Y de hecho ya el modelo te define un modelo ideal, te da un nivel de exigencia. O sea ya el modelo es así como el del salto alto, te dice yo voy al 2,20; a lo mejor no llegué al 2,20 pero llegué al 2,10 al 2,15, pero tú tienes ya un nivel de exigencia de entrada, y eso es lo que te define. Porque cuando tú trabajas por competencia tu identificas o quieres que las personas tengan unas características que es lo que diferencia el desempeño superior. Esa es la filosofía de trabajar por competencia.

Entonces ya ahí tú estás plasmando un adicional o un nivel de exigencia mayor que en otros procesos. Entonces yo diría que ese tema de la excelencia radica en el proceso en la estrategia de captación, pero además en los procesos y la exigencia interna que hemos desarrollado para que la gente pueda crecer y pueda al final tener un desempeño superior que es lo que al final la gente quizás pueda decir afuera: son excelentes.

77-¿Existe alguna diferenciación entre la gente de farmacia y la gente de oficina?

Farmatodo está trabajando para disminuir la brecha existente entre el personal de tiendas-que está de cara al cliente y es un trabajo de 365 días al año con mayores contingencias- y el de oficina-el cual no está de cara al cliente y solo trabaja de lunes a viernes-. Se está trabajando porque en la oficina se entienda que toda su labor tiene un impacto en las tiendas y que éste tiene que ser positivo para que el negocio se mantenga.

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Yo tengo que decirte que sí, y es un área de oportunidad nuestra. La gente de las tiendas es la persona que vive el rigor, primero de estar abierto los 365 días del año, es la gente que vive la experiencia de tener al cliente cara a cara, es el que tiene la experiencia de estar resolviéndole situaciones al cliente, es el que vive las situaciones de manejar las contingencias de que se fue la luz, pasó esto, pasó lo otro pero al final tenemos que tener el negocio abierto, o sea la opción de que yo tengo que tener el negocio cerrado para arreglar algo en la tienda no existe. Entonces está todo el tiempo, permanentemente en las tiendas activo y al tú estar de cara al cliente tu necesidad de que te presten todo el apoyo las otras áreas es como más a flor de piel. O sea, se me cayó el sistema, tengo que llamar a las personas encargadas de sistemas, porque es necesaria una gente ahí. Necesito el pedido porque se me está acabando la mercancía, necesito apoyo de RRHH para que me ponga la gente. Diría que es el que está en la línea de fuego.

Las fachadas de la compañía son las tiendas, entonces los que están allá tienen esa vivencia muy de cerca de las necesidades, de las insatisfacciones del cliente, lo viven muy al día a día. Las personas que están en la oficina, y en eso estamos trabajando, claro, ya tienen un entorno donde trabajan de lunes a viernes, no tienes al cliente de frente o tangible, y estamos trabajando fuertemente en el tema de que tengamos conciencia de que "mi trabajo aquí tiene un impacto allá". O sea, el tema que yo atienda diligentemente porque alguien me está llamando, porque a veces ocurre que te llama alguien pidiendo la información de un producto, yo tengo que tener conciencia de que él es un cliente, entonces, aunque yo no tengo la respuesta pero yo tengo que direccionar esa llamada para que ese cliente tenga su respuesta. Entonces el tema de la oficina, y estamos trabajando en eso, es tener la sensibilidad de que tenemos alguien que, aunque no está al lado nuestro, requiere de nuestro apoyo para darle la satisfacción al cliente que está allá, que está visitando las tiendas, que tiene una necesidad y hay que suplírsela. Entonces sí existe una diferencia a cuanto lo que viven de la dinámica de la compañía.

Entorno

78-¿Cómo considera Ud. que es el entorno dentro del cual ha crecido Farmatodo?

El análisis de entorno que ha hecho Farmatodo ha sido mucho más crítico debido a que su Presidente tiene una personalidad caracterizada por la propensión al riesgo y mucho optimismo. Entonces, si bien, se sigue de cerca todo lo que ocurre y se han estrechado las relaciones de Farmatodo con los entes gubernamentales, no se entra en un estado de pánico y

se tiene la filosofía de seguir adelante.

Hay que evitar la pérdida de daños patrimoniales y minimizar los riesgos lo más posible.

Farmatodo tiene una cultura contrastante con lo que uno percibe del país en la actualidad.

JUNTA DIRECTIVA

Fíjate, es un caso fascinante, y te voy a decir en que sentido, y por eso hablo del tema de la propensión al riesgo, y eso tiene mucho que ver con la personalidad del Presidente de la empresa, o sea ahí él es de verdad su personalidad, y yo diría que es bien relevante en términos del abordaje de la turbulencia. Él es una persona muy optimista, muy optimista y con una alta propensión al riesgo, entonces la turbulencia del entorno siempre se ha manejado con mucho análisis crítico.

Hay mucha evaluación del entorno, pero con una visión mucho más real, y yo te diría mucho más objetiva que los pánicos que la gente tiene y se muere del susto; su conducción de la cosa es bien importante, pues depende de cómo tu interpretas el entorno; pero hasta este momento en el sector comercial no ha habido mayores cambios, entonces bueno si tú tienes una perspectiva a largo plazo, y tu dices bueno vamos a medir el impacto de eso en el negocio, si el negocio sigue dando unas rentabilidades aceptables, si el negocio, todavía dentro de esta turbulencia, funciona. Mientras haya empresas privadas y yo tenga unas rentabilidades que son aceptables para mi plan de negocio, yo tengo que aprender a gerenciar esos *issues* del entorno, que con toda honestidad te diré que muchas empresas con las que yo estuve relacionada como asesor o como todo lo que fuere, esa es la filosofía, y "pa´lante".

Claro en algunas empresas las turbulencias del entorno lo que ha hecho es que los planes son de más corto plazo, o sea ya yo no planifico a 10 años, yo planifico a 1 año, o sea claro que hay planes a largo plazo pero digamos, hay un monitoreo más cercano a lo que está pasando; es decir, tengo grandes planes de inversión, las inversiones las desacelero, bueno porque hay una turbulencia que me genera muchas dudas sobre resultados, entonces yo prefiero ir quizás un poco más lento de lo que iría en un ambiente de mayor certidumbre. Pero aquellas empresas en Venezuela que han dicho, bueno yo tengo como unos elementos básicos como mi, como te diría yo, como el *deadline* de operación, mientras hay un mercado de capitales que te puede financiar, mientras haya libertad, para pagar dividendos, y pagas dividendos.

Mientras empresas que tienen accionistas extranjeros van para CADIVI y sacan sus reales y pagan dividendos y pagan su dividendo fuera, o sea hay como unas reglas básicas que han seguido existiendo, o sea que a lo que les entre el pánico, venden las compañías y desinvierten y se paralizan; bueno cada quien interpreta de una manera. Claro aquí también tienes que tener en consideración el hecho de que la familia misma no se ha echado pa´tras, o sea yo no tengo conocimiento porque claro nosotras trabajamos en la empresa el entorno familiar, pero digamos yo no tengo conocimiento de que la familia me haya dicho párate que ya no quiero seguir invirtiendo en Venezuela, no, eso no se ha dado, entonces como eso no se ha dado la compañía sigue bueno monitoreando el entorno y aprendiendo del entorno y tratando de ajustarse a todos los cambios que el entorno esta dando, pero siempre vas a ver la situación desde tu gerencia los *issues*, entonces todavía son gerenciables, bueno muchas empresas, bueno el costo de manejar la incertidumbre es mayor, solamente hoy tú tienes unos cargos, que en el pasado no existían porque tienes que tener tus procesos de relacionamiento con el sector gubernamental, tienes que ser mucho más intenso por la falta de instituciones, pues mira tu tienes que estar mucho más alerta y mucho más monitoreando muy de cerca y que ver cómo es el entorno y cómo me va a impactar menos y como me da gusto, que cambios tengo que hacer. Digamos hay mucha más inteligencia organizacional, inteligencia en el sentido de análisis, de estudio, hay mucho más seguimiento que lo que seguramente había hace 15 años. En el entorno había mucho más certidumbre, pero desde el punto de vista del negocio, la filosofía ha sido seguimos y bueno hay empresas que han seguido implementado su plan con mucho éxito.

Además déjame decirte, hay digamos una barrera en la entrada espectacular exactamente de esa dimensión, bueno porque hace unos diez años nuestra gran preocupación

era *"Wallgreen"* y que viniera la farmacia de no se donde, todos los que estaban creciendo en América Latina, o sea nosotros pensábamos bueno aquí hay una amenaza, hay un riesgo porque el éxito de este negocio va a traer a otros negocios en América Latina y a Venezuela, mas bien Chávez ha sido un propiciador de un entorno tan turbulento que ha generado barreras en la entrada política que han permitido y ha facilitado que la estrategia siga en pie porque no han aparecido competidores relevantes dentro de estos últimos años justamente por la incertidumbre.

AUDITORÍA

(…)Tenemos que estar muy atentos de la actualidad para que la organización no tenga daños patrimoniales. Y si llega a tener un daño patrimonial que sea el menor y que lo sepamos. Porque a la medida en que lo vas detectando y vas identificando los riesgos, puedes ir creando planes para mitigarlos. Los riesgos siempre va a existir pero que sean chiquitos. A veces dices el riesgo es tan grande que tengo que vivir con él, no puedo hacer otra cosa. Si ahora viene una nueva ley de equis cosa, qué influencia tiene Farmatodo de cambiar la ley. O sea ahí tenemos que tener los resultados. Pero sí hay riesgos que son administrativos, de control, de procesos que sí los podemos manejar bien y ahí los mitigamos. O por lo menos identificarlos, es nuestra teoría y así lo hemos hecho.

(…)Tenemos el auditor de impuestos, que es un cargo aparte. Acuérdate que ahora aquí este es otro mundo en este país entonces aquí hay grandes riesgos. Tenemos por orden. El comité en su última reunión aprobó el cargo de auditoría de impuestos, este es un cargazo, y en estos momentos del país es crítico. Porque es todo lo tributario, no sólo el SENIAT, son todas las alcaldías, todo lo que es impuestos, tributos.

(…) [Farmatodo] es una cultura que mira, a veces contrasta en este país; esto parece a veces la isla de fantasía versus un país que tu lo ves deteriorado. Pero esa gente trabaja con nosotros y es cliente nuestro. Entonces tú puedes hasta ver cómo una sociedad puede tener diferentes comportamientos dependiendo del entorno. Pueden salir hoy e irse a un barrio y no se cómo será su realidad, pero aquí son nuestros empleados y son gente valiosa. También ahora con todo lo de la inseguridad social; cada día es más complejo ser empresario, no es fácil.

La situación del país representa una oportunidad debido a que aquéllos que se han abstenido de invertir dan la oportunidad a Farmatodo de acceder a las mejores ubicaciones; en las ocasiones de amenaza de escasez aumentan las ventas; Farmatodo ofrece productos necesarios y siempre se mantendrá la demanda de los mismos; hay oportunidad de ofrecer productos para gente de bajos recursos pero sin perder el foco del negocio;

GERENCIA DE NEGOCIOS Y MISCELÁNEOS II

Mira, yo creo que la situación del país ha sido una oportunidad porque mucha gente se ha asustado y antes en las esquinas se colocaban Mc Donald´s o comida rápida y no, ahora nosotros tenemos oportunidad de acceder a esas buenas ubicaciones. De alguna forma toda la parte económica, nosotros tenemos la posibilidad de conseguir intereses bien convenientes y financiar la operación de negocio. La parte de que constantemente estamos asustados de que va a haber escasez de azúcar, de harina pan, de pañales, entonces la gente siempre está comprando mucho. Los posibles competidores se han asustado de invertir en el país y nosotros hemos capitalizado de alguna forma esa oportunidad que está allí en el mercado. De alguna forma Venezuela es un país que tocar ese fondo que sería a veces lo ideal para luego construir un mejor país va a ser difícil. Nunca nos va a dejar tocar ese fondo y bueno esa es la parte que nos afecta a nivel social y personal. Pero desde el punto de vista de una organización que les ofrezca productos de servicio a las comunidades, mira va a seguir habiendo la demanda de estos productos y a su vez lugares donde deban venderse de manera conveniente y fácil. Cuando hubo el paro mucha gente se asustó que si no nos iban a dar los dólares y hubo una sobre reacción.

Efectivamente cayó la demanda y todos estábamos a la expectativa de que iba a pasar pero rápidamente empezó a repuntar la demanda ,ya vamos por niveles de consumo superiores

a los que teníamos antes del paro. ¿Qué sí ha sucedido? Bueno en los momentos donde hay inflación, la gente hay un momento en que no puede acceder a los de mayor valor. Proveedores han tomado las dos vías. Unos han dicho: "bueno yo voy a dirigir mis productos al consumidor de pocos recursos" y han diseñado productos para ellos, otros han dicho: "no, el venezolano es un mal pobre y le gusta hacer ese esfuerzo". Nosotros no hemos tenido que eliminar una línea porque era muy costosa quizás cuando no había el sistema de CADIVI, después de que CADIVI nos dio los dólares preferenciales., no hubo problema; pero en el 2003 quizás había ese temor de tenerse que ir a productos más básicos. Ahora yo no creo que esa sea una necesidad. También, Nuestras tiendas no están ubicadas en sitios absolutamente marginales, que te digo yo, en el boulevard de Catia y Antímano, hay gente, trabajadores que quieren llegar y apuntar a lo de la marca.

El asesor nos decía: compren las pilas más económicas porque se van a vender mejor; mira y cuando nos cambiamos a la marca económica, el cliente quería la líder porque el venezolano está dispuesto a pagar más por la marca líder. Si ustedes me preguntan ¿habría una oportunidad de atender a los de más bajos recursos? Definitivamente, pero yo creo que Farmatodo no debería irse a ese extremo y empezar a vender genéricos, productos más básicos, estaríamos compitiendo con el Mercal y yo creo que ahí no tenemos cabida. O sea tendríamos que posicionar otro negocio diferente a Farmatodo, O sea vamos a crear Farmaganga y entonces ése es el que va a competir y vender productos más básicos, de menor valor, los pañales que ni siquiera traen la marca, adaptar el mix de productos a ese mercado, sería la forma de poder competir. No vender medicinas de marca.

Sin embargo hay alternativas, como por ejemplo, la línea de productos Farmatodo que siempre son más económicos que cómo ha sido eso en el mercado. La marca privada, de alguna forma ha servido a ese mercado de personas que no pueden pagar el triple por una marca, pues ha sido interesante en distintas categorías tiene un peso pero no llega, en unidades vendidas, a más de un 15-20% en ciertas categorías. En algo que implique mucha innovación, por ejemplo en Venezuela un shampoo es muy económico, la mujer prefiere pagar un Pantene un Elvive que pagar por otro producto que de alguna forma no le ve esa parte emotiva de la que hablamos al principio. Entonces la marca privada puede funcionar en aquellos items en donde no se percibe esa parte emotiva o ese valor que digas: "¡este producto me va a arreglar la piel y me lo va a dejar perfecto!" En eso sí tenemos una oportunidad para aprovechar y atender, pero atacar todos los segmentos, sobretodo en el cuidado personal es donde yo lo veo más difícil, un maquillaje, ¿tú crees que la mujer va a usar algo que no sea de la marca que le gusta?; le gusta su marca. Entonces habría que de alguna forma competir con estos grandes competidores.

Recuérdense que hay un factor: las otras marcas consiguen los dólares, el fabricante de la marca Farmatodo es local. Entonces él producir un shampoo o una crema, él tiene que comprar todos los insumos fuera del país entonces se le van los dólares. Procter, Colgate, se traen los productos ya terminados de Colombia, México, no pagan *sale*. Es un súper negocio para ellos. No significa que no exista la oportunidad, sí existe pero yo la veo que en las condiciones de distorsión que hay en la economía venezolana es más difícil. Les pongo un ejemplo: En Colombia un shampoo cuesta como 6mil 7mil pesos acá te cuesta 5mil y pico, es un 20 un 30 % más barato aquí en Venezuela. Entonces es gracias a la distorsión del dólar oficial.

En principio, Farmatodo ha sido cauteloso con el entorno, se ha construido un piso de credibilidad gracias, en parte, al éxito de la empresa, además de ser buen empleador. Sin embargo cada vez se hace más difícil que la gente perciba a Farmatodo como una empresa apolítica en un país polarizado. Entonces se han tomado acciones últimamente muy cuidadosas y enfocadas a reforzar el liderazgo en cuanto a las relaciones con ese entorno.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS

Creo que Farmatodo ha sido cauteloso con el entorno. Primero porque no tenia por qué serlo de otra manera, porque era una empresa que estaba en crecimiento, pero que era muy, para un sector específico, muy concentrada en Caracas. Y en el eje central del país, entonces

bueno, sus relaciones eran bien manejadas con sus relaciones personales y era apropiado hacerlo así en su momento. ¿En los últimos cinco años?

Nuevamente, continuó la cautela con un poquito más de reacción porque el mismo entorno te obligaba a que tomaras posición para ciertos puntos. Aunque sea un manejo más intuitivo que estratégico, no ha sido malo. Farmatodo ha podido construir un buen piso de credibilidad. Pero ese piso ha sido en parte por el éxito de empresa, también, o sea por la persuasión que tiene la gente del éxito de empresa. Esto incluye, bueno es una empresa que a pesar del país, sigue invirtiendo en el país, que sigue creciendo a pesar de, o sea que no se achicopala como quien dice, sino que tiene unas creencias de país, de desarrollo que son positivas, es un buen empleador, nuevamente, es exitosa en cuanto a que es la líder en el mercado. Entonces digamos, su propio éxito de negocio es el que le ha ayudado a construir una imagen con sus audiencias claves y su entorno general que yo llamaría de neutra a muy positiva, o sea, que está más bien en ese cuartil.

Probablemente no ha sido estratégico, pero ha sido el resultado de una buena gestión de empresa dentro de un entorno. Y además, ha sido hasta beneficioso haber mantenido un poquito ese perfil de cautela, claro, ya llega un momento que no lo podía seguir manejando así y ahora sí se han incorporado una cantidad de acciones, está siendo un poquito más pro activo en su relacionamiento con el entorno, un poco mas buscar liderazgo que ya tiene como el sector de retail, también buscarlos con otros ambientes y bueno eso también le va solidificando el piso que ya tiene. Ahora es difícil mantener el sano equilibrio como país polarizado, y seguir que la gente te siga percibiendo como una empresa apolítica, institucional muy respetuoso pues las instituciones de lado y lado, es un trabajo de hormiguita que hay pensarlo muy bien y hay que tomar decisiones bien importantes en ciertos momentos.

79-¿Considera usted que el entorno turbulento da pie para la formación del área de Asuntos Corporativos?

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS Sí. Definitivamente.

80-¿Cómo ha manejado la Dirección de finanzas los obstáculos que representa el control cambiario en Venezuela a la hora de realizar las inversiones de todo tipo que la empresa realiza?

Ciertamente el control cambiario representa un obstáculo, pero como Farmatodo no es un gran importador, entonces simplemente se ha tenido cuidado al hacer compras al exterior. Sin embargo se pueden mejorar las relaciones con los funcionarios de CADIVI. Claro que de no existir el control cambiario la rentabilidad aumentaría en algunas áreas.

También la salida de la CAN o del Grupo de los Tres afecta a Farmatodo.

VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS

Sí bueno definitivamente que ese es un problema, el control cambiario. Nosotros no somos un gran importador, sin embargo, en el caso de Farmatodo sí es un obstáculo pero no tan grande como pudiera ser para otros. En Farmatodo sí importamos, importamos una serie de productos, las neveras para las tiendas, algunos productos que vendemos en las tiendas vienen de China, otros vienen de EE.UU., tenemos estanterías que han venido de Brasil; pero claro, si nos comparamos con un *Procter & Gamble*, con un *Colgate*, bueno, nosotros en importaciones no somos nada y ese no es un obstáculo importante. Sin embargo, bueno, hemos tenido mucho cuidado con las compras en el exterior. O sea no aumentar, cualquier cosa que estemos comprando en el exterior es porque definitivamente es muy rentable comprarlo en el exterior y no comprarlo en Venezuela. Porque tomar el riesgo de que no te den los dólares o que tengas que pagarlo con dólares de permuta o cualquiera de esas opciones de dólar libre que tiene un valor diferente, es un riesgo innecesario ,entonces nos hemos cuidado bastante.

Hay otros problemas, por ejemplo, nosotros pudiéramos ser más rentables si nosotros pudiéramos importar muchos otros productos o por ejemplo, hacer una marca privada fuera de

Venezuela. Y que son decisiones más difíciles por precisamente el control de cambio. Y creo que estamos siendo bien cuidadosos con eso porque nosotros tenemos que garantizar la continuidad de la empresa y eso nos genera un problema. Yo pienso que no hemos sido suficientemente exitosos en lidiar con esos organismos y creo que todo el mundo está aprendiendo cómo hacer para mantener tu negocio fluyendo normal con un sistema de control de cambio tan discrecional, donde la comunicación ha sido tan difícil con los funcionarios, entender por ejemplo, mira: te llegó un código, un código diferente al que llegó en la solicitud, qué haces. Y nadie te responde y el banco no tiene acceso a CADIVI, ese tipo de cosas son bien difíciles y yo creo que más que haber sido exitoso, lo que ha sido es un obstáculo que nos ha frenado a tener un negocio más rentable.

Afortunadamente no nos impacta tan fuerte como a otros porque efectivamente no tenemos un porcentaje demasiado importante de nuestro negocio en importaciones. Otra cosa que quizás ustedes no han puesto aquí que va a empezar a afectar muchísimo es la salida de algunos acuerdos comerciales como la CAN y el Grupo de los 3, ya CAN va a tener un proceso de tres años pero en la práctica muchas medidas empiezan a sentirse antes a pesar de que sean 3 años para salir. El Grupo de los 3 es sólo 6 meses, lo que significa que a la gente le va a empezar a impactar fuerte y desde el punto de vista de nosotros por ejemplo, nosotros teníamos planes de tener unos proveedores en México, que eran muy buenos y que a lo mejor no lo vamos a poder hacer porque la salida del Grupo de los 3 nos lo hace imposible. Y son productos que igual los vamos a tener que comprar en el exterior porque no se están haciendo bien en Venezuela, no es cuestión de ir a comprar afuera porque queramos comprar sino porque no tenemos una opción viable, sustentable en Venezuela.

81-¿Cómo ha manejado esta dirección la relación con la nueva administración tributaria en Venezuela?

Hasta ahora Farmatodo ha sido conservador y bien cuidadoso en sus relaciones con el SENIAT, más bien poco agresivos, en aras de evitar el cierre de alguna o de todas las tiendas. Porque se ha dicho que algunos cierres de tiendas buscan es impacto noticioso y no sanción por incumplimiento.

VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS

Nosotros no hemos tenido hasta el momento problemas con el SENIAT, nosotros hemos sido bien cuidadosos con el cumplimiento de todo lo que son las normas tributarias, no dejamos de tener ciertos temores porque en algunas cámaras y eso, te dicen que algunos casos los problemas han sido arbitrarios aún cuando la gente estuviera cumpliendo. Nosotros tenemos personal del SENIAT que está permanentemente en esta oficina. Están los 365 días del año, como si fueran empleados nuestros y todas las revisiones que ellos han hecho han salido que nosotros no tenemos ningún tipo de problemas. Nosotros somos bien cuidadosos, nuestras cajas fiscales, todo. Y hemos sido bien conservadores y cuidadosos con cumplir todas las normas fiscales y no hemos tenido ningún, ningún problema, no hemos tenido multas, ni avisos de cobro, todos nuestros impuestos han estado pagados como deberían de ser y ellos mismos lo han mencionado: bueno es que yo no le he podido conseguir nada a Farmatodo.

En todo caso, en cosas que hay dudas, nosotros pagamos el máximo que se debería pagar, más bien somos poco agresivos, podemos ser más bien un poco más agresivos con eso. Ese es un tema difícil, nos genera mucha preocupación porque constantemente hay noticias de que bueno, algunos cierres de empresa no parecieran estar movidos por motivos tributarios sino por un impacto noticioso entonces tú ves que toda una industria, todos los concesionarios, que cerraron todos al mismo tiempo, ¿se está manejando bajo el criterio de impacto noticioso o bajo el criterio de qué es lo que están cumpliendo o no están cumpliendo? A nosotros no nos ha ocurrido pero es un tema de preocupación y quizás sí nos dificulta un poco la operación porque terminas diciendo, por ejemplo, en cuanto a guardar las cajas fiscales, la ley dice 5 años pero el código dice 3 y el código de comercio dice 10, entonces me las guardo por 10 años y me monto un montón de cajas en la operación porque tienes temor de que algún día te los van a pedir.

O sea, ese tipo de obstáculos te los termina poniendo encima pero nosotros hemos tratado de ser conservadores y proteger todo el negocio lo más que sea posible para evitar

cualquier cosa. El cierre de una farmacia va a ser siempre mucho más perjudicial desde el punto de vista económico que el pago de un impuesto. Porque la farmacia vende muchísimo más de lo que, o sea, si nos cierran la red de farmacias un día, en la venta de nosotros es muy importante. Entonces preferimos ser conservadores.

82-Siendo Venezuela una sociedad diferente a la estadounidense ¿qué le hizo pensar que el negocio podría funcionar acá? ¿Qué riesgos implicaba? ¿Qué rasgos particulares frenaron o impulsaron el crecimiento en Venezuela?

ASESORÍA NORTEAMERICANA

La gente es gente no importa si es en Venezuela, los EE.UU. o Afganistán. Hay una mujer que va a comprar lápiz labial no importa de dónde venga, si es de: los barrios o el Country Club. El mito que cada negocio tiene, es el control de algunos factores: 1) Qué controles quiere el gobierno que tenga el negocio en el futuro. 2) Qué sucede cuando la economía va para abajo. No obstante no importa cómo está la economía, la gente tiene la necesidad de productos básicos como la crema dental y lápiz labial, por supuesto, y de productos farmacéuticos. Tenemos prueba de eso abriendo tiendas nuevas en los barrios que las ha probado uno mismo muy acertadas.

83-¿Considera usted que el entorno turbulento por el que ha venido atravesando Venezuela ha sido un impedimento para el crecimiento? ¿Cómo se decide crecer dentro de este entorno?

La relación del Presidente de Venezuela y el sector de comercio al detal y el industrial ha sido estable en el sentido de que no ha habido señales de que se quiera nacionalizar el comercio. Más bien lo que ha solicitado es que se abran tiendas en lugares de bajos recursos.

ASESORÍA NORTEAMERICANA

En la mayoría de los casos, uno pensaría que sería un impedimento hacer negocios en Venezuela, con lo que sería la situación crítica en la que se desenvuelve. No obstante, hasta este momento, Chávez ha dicho a la parte del negocio del detal e industrial en el país, que él no tiene intenciones de nacionalizar el comercio. La otra petición que él le ha hecho a Farmatodo es la de abrir nuevas tiendas en los barrios. Cosa que se está a punto de hacer muy pronto.

84-¿Cómo se adecúa Farmatodo a la creación de nuevas leyes que puedan afectar su desenvolvimiento?

VICEPRESIDENTE DE ASUNTOS LEGALES

Farmatodo se adecua a las leyes como se tiene que adecuar. Las leyes generalmente dan una "*vacatio legis"*, es decir, no es que se promulga y mañana hay que cumplirla. Uno se va adecuando en el tiempo que los que promulgan la ley estipulan para hacerlo. Si hay necesidad me apoyo con algún bufete.

85-¿No ha habido leyes específicas que afecten directamente a la compañía?

VICEPRESIDENTE DE ASUNTOS LEGALES

Indudablemente, el INDECU, la Ley de Arrendamientos Inmobiliarios, eso es uno de nuestros corazones, nuestra columna vertebral. La LOPSIMAT, de condiciones de medio ambiente de trabajo, la Ley del Trabajo misma. Todas nos afectan, lo importante es saberle dar cumplimiento como hay que darle. Nosotros no nos paralizamos con nada, nada se ha complicado, gracias a Dios.

86-Los últimos años, el país ha atravesado por una situación turbulenta, ¿cómo enfrenta esto la gerencia de mercadeo de una empresa de retail en este país?

Los momentos de crisis han significado bonanza para la empresa, porque la gente buscar ahorrar y Farmatodo busca ofrecer confianza a sus consumidores.

GERENCIA DE MERCADEO

Bueno sí, ha sido muy fuerte sí le cabe la palabra turbulenta. Es que mira es contradictorio y es la verdad. Nosotros gracias a Dios en los momentos de crisis es cuando mejor hemos estado. Porque la gente busca ahorrar, busca ofertas, antes la gente no buscaba eso. Quizás una chica en La Lagunita busca que le quede cerca, pero estos países en donde la delincuencia y la pobreza van aumentando, bueno, lógicamente que eso ha sido muy intenso pero yo recuerdo que los picos que hemos tenido aparte de esta situación que está viviendo Venezuela ha sido cuando aquí han habido golpes de estado. Cuando todo el mundo está en su casa y los Farmatodo están abiertos, entonces en esos momentos Farmatodo se ha disparado. Claro, tú pudieras decir, bueno pero es que es porque el resto de las tiendas están cerradas. Pero es que es justamente eso es tratar de alguna manera de dar confianza, bueno por eso es que nosotros estamos metidos en una guerra de precios y en una guerra de servicio. Sí te puedo decir que en el Centro de Caracas sí piden presupuesto y piden el genérico, puede ser que en el centro se vendan más genéricos puede ser que en el centro todavía se vendan las papeletas, preparado de botica y casa que eso era algo que nosotros teníamos sin desarrollar entonces estábamos preparando nuestras propias formas para distribuirlos a través del motorizado para que cada vez que venga un cliente y solicite una fórmula decirle: no nosotros no preparamos fórmula, que eso sería algo de lo sifrino.

87-¿Es Farmatodo una organización que se desenvuelve en un medio tecnológico incierto y dinámico? ¿Cómo responde ante eso?

El entorno tecnológico de Farmatodo es dinámico pues la tecnología es muy cambiante y se intenta ser el conejillo de indias de todo aquello nuevo que sale al mercado. Pero no es incierto, porque precisamente se investiga constantemente para tener lo mejor.

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS

Sí dinámico, no digo que incierto desde el punto de vista que no sabemos qué puede pasar, nosotros sí sabemos que puede pasar, desde el punto de vista de que sabemos cuáles son las nuevas tecnologías, que se está experimentando en el mundo, qué cosas se están avanzando en Venezuela. Para implantar con los otros proveedores y con otros clientes a nivel de lo que es la cadena de suministro, también sabemos -más que saber muchas veces nosotros impulsamos- esos cambios. Por ejemplo, participamos en organizaciones como el EAN, GS1 y nosotros terminamos sugiriendo como formato de las especificaciones técnicas de los cambios tecnológicos, y nosotros nos ofrecemos como conejillo de indias. Háganlo conmigo y con otro proveedor, o con un proveedor nuestro. Y esto lo hacemos a propósito para que los cambios no sean inciertos. Sino que de alguna manera nosotros tratamos de influir en el estándar que se adapta en el país porque nosotros decidimos: "coye lo mejor es esto…", sugerimos, ponemos de nuestro conocimiento, colaboramos y al final lo que logramos hacer es que las cosas se hagan de la manera que más nos convenga a nosotros. Y a la industria por supuesto. Pero que lo que decidan no vaya en contra de nuestras ideas.

Dinámico sí. Continuamente hay cambios. Yo diría que lo último que tenemos, nosotros nos estamos metiendo ahora en toda la tecnología que se conoce como JAVA que es una tecnología, que los últimos sistemas del mundo están siendo desarrollados con esa tecnología, la parte de Internet, y páginas Web, etc., se hace mucho en JAVA y los sistemas que estamos montando ahora que son ERETK que es un software que compramos en EE.UU. y que es de la última tecnología y es lo que tienen las mejores cadenas del mundo, está hecho en ese lenguaje, y nosotros estamos adoptando pues esa tecnología, no es inesperada, es innovadora, está ocurriendo ahora en Farmatodo y por ahí se avecina entre las cosas que uno ve a futuro una tecnología con etiquetas de radiofrecuencia, en la cual los productos en vez de tener código de barra van a tener unas etiquetas de radio y hay censores de radio que pueden leer la etiqueta sin estar con una luz apuntada sino que, el producto pasa por esa puerta y leen los productos que pasan por esa puerta y esto se está experimentando en algunas partes del

mundo para el manejo de las mercancías dentro del centro de distribución. (…) y yo vi un par de aplicaciones, un poco futuristas pero algún día llegarán. Por ejemplo, una señora pasa con un vestido rojo que compró en una tienda en Alemania, (al lado hay un televisor grandote) y cuando se va acercando al televisor, las propagandas le muestran las cosas que le combinarían con el vestido rojo. Porque como la etiqueta es de radiofrecuencia el aparato detecta y sabe lo que la persona carga en la mano, entonces tú te vas acercando y ves: ese cinturón, ese vestido: esto es bien innovador.

Y hay algo que tiene como 2 años dando vuelta por ahí en una propaganda de IBM que todavía no es verdad. Pero es una persona que llega a un auto mercado y se empieza a meter productos así como si se los estuviera robando dentro del sobretodo y cuando pasa por la caja el vigilante le dice: "Sr. Se le queda el ticket". Y el dice: "¿cómo que se me queda el ticket?". Y el dice: "sí, aquí están todos los productos y ya se lo cargamos a la tarjeta de crédito". Claro es exagerado pero es técnicamente posible porque las etiquetas detectan cada uno de los productos individuales. Si pasa por un sitio y tú puedes sacar la cuenta de todo lo que pasa. Claro lo que es un poco ciencia ficción es cómo se lo cargaste a la tarjeta de crédito, si no sabías cuál era, pero por ahí va el tema.

Otra cosa que se está empezando a manejar en EE.UU. son cajas donde las personas mismas marcan sus productos, pasan su tarjeta de crédito, le carga a su tarjeta y se van. Nadie los atendió. Esas son innovaciones que se están experimentando en algunas partes del mundo, Esta última que les digo de la caja de auto chequeo ya se usa en algunos comercios. Y son cosas que no son inciertas, son dinámicas.

88-¿Farmatodo ha sido empresa pionera en implantar nuevos software en el país? ¿Cómo se toma la decisión tan delicada?

Farmatodo ha sido pionero en implantar y desarrollar nuevos software. Debido a que en general, Venezuela no es un país que sea líder en tecnología, pues Farmatodo investiga constantemente aquello que se haya instalado en otro país y que sea conveniente para la empresa, entonces se decide en conjunto si se implanta o no.

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS

No solamente en implantar sino en desarrollar. Nosotros hacemos desarrollos que no tiene más nadie. Por ejemplo, nosotros fuimos la primera tienda del país que permitió pasar las tarjetas de crédito por las cajas en ambientes multicajas, o sea donde habían muchas cajas con un servidor porque SUBWAY lo hizo unos meses antes que nosotros pero en una caja, o sea, por la caja sola, pero no en ambientes donde hay muchas cajas y todo se concentra en servidores que se comunican con otros aparatos y son ambientes mucho más complicados. Mira la decisión se piensa bien entre todos los que estamos acá, pero además uno ve mucho las tendencias internacionales y realmente Venezuela… yo, desgraciadamente no puedo decir que vamos delante de los demás países sino que nosotros vamos a lo sumo igual. Pero nosotros en general vamos detrás en ese tipo de tecnología, nosotros vamos un poco más tarde en ese tipo de cosas. Cuando nosotros probamos esas tecnologías, generalmente ya están implantadas en otro sitio y uno tiende a escoger lo que a uno le parece lo más razonable pero que además esté implantado en otro sitio para no estar implantando algo totalmente distinto. Nosotros pusimos, por ejemplo, a funcionar una paleta única en el país, o sea una paleta estándar. La paleta es donde va la mercancía montada cuando llega a los centros de distribución que es como una plataforma de madera y hasta hace unos años en Venezuela no había una paleta estandarizada sino que cada quien tenía su paleta, más grande, más chiquita, y ese tipo de cosas. Y era importante estandarizarla porque entonces, en los centros de distribución, se hacen los huecos del tamaño que quepa la paleta y de la altura que quepa la paleta. No es que te llega algo y tú tienes que quitarle cosas, o cambiarlas de paleta para que quepa en el centro de distribución. Entonces ese es un ejemplo en el cual nosotros estudiamos lo que hay en el mercado, estudiamos lo hay en el país, estudiamos lo que hay en los otros países y escogimos una paleta adecuada. Entonces, hemos sido pioneros implantando unas cuantas cosas. Generalmente esas

cosas que hacemos en conjunto, como el tema de paletas, lo hicimos en conjunto con muchos proveedores, pero después nosotros somos como los pioneros, o sea que terminamos implantándolo primero. El tema de las tarjetas de crédito no lo hicimos en conjunto con muchos proveedores, ahí eso fuimos nosotros que decidimos, eso en EE.UU. funciona, en Europa funciona, y hay que hacerlo, vamos a hacerlo nosotros de primero, y empezamos a hacerlo.

Tabla 5. 6 Factores Estratégicos

FACTORES ESTRATÉGICOS

Misión y Visión

Misión: Ofrecer al cliente servicio de calidad bajo el concepto de farmacia autoservicio.

Visión: Consolidarnos como la cadena # 1 en farmacias autoservicios en Venezuela.

La consolidación como la cadena #1 en farmacias de autoservicios del país se logra mediante el crecimiento de la compañía en todas sus aristas. Cada directivo entrevistado tiene una visión particular de crecimiento, todas las visiones se vuelcan en el crecimiento visible para todos: el calidad y cantidad de tiendas; ya que la función de cada uno de los departamentos de la compañía es el apoyo que prestan a la razón de ser del negocio:

CRECIMIENTO

89-¿Qué es para usted crecimiento de una organización?

Tener presencia como marca es lo que arroja participación en el mercado, que a su vez significa crecimiento. Además esto logra que se creen los hábitos de compras.

JUNTA DIRECTIVA

Para mi crecimiento significa participación de mercado, es crecimiento, lo demás son factores contributorios para que se logre ese crecimiento. Pero el crecimiento tiene que ver con que en tu nivel de venta, en tu participación de mercado a veces para tu mantener una misma participación de mercado tienes que crecer en mayor número de venta, en mayor, en tu monto de venta, porque tienes que ver con cuantos competidores hay en el mercado. O sea tu definición de crecimiento esto es también una definición relativa, en el caso de Farmatodo, Farmatodo ha mantenido un crecimiento de participación de mercado, Farmatodo ha crecido en términos de unidades vendidas, o sea el crecimiento se mide, el crecimiento no es cuánta gente trabaja en la compañía, porque la gente no es más que un medio para alcanzar su objetivo, o sea el crecimiento no es antes tenía 100, ahora 200; obviamente eso es un indicador, pero eso no es lo más relevante, lo más relevante son participación de mercado , unidades vendidas tanto en bolívares como en unidades, eso es lo que es crecimiento. Y claro para tu poder vender cada vez más, tienes que tener más farmacias, entonces un indicador puede ser cuántas tiendas tienes, bueno pasaste de 50 a 130, bueno eso es crecimiento; pero a fin de cuentas más importante que el número de farmacias, que obviamente es un indicador, a fin de cuentas tú tienes que definir crecimiento bajo una tipología de crecimiento, bajo una serie de indicadores por lo cual tu mides crecimiento. Pero en este caso tú tienes un número de farmacias, el número de unidades vendidas, el número de bolívares vendidos, claro uno tiene que sacar por inflación, porque el número de bolívares vendidos tiene que ver con el tema inflacionario, pero fundamentalmente es la participación de mercado.

Es decir, como ha sido tu crecimiento de operación de mercado y, porque si bien es cierto que no han venido grandes competidores extranjeros, dentro del país sí han aparecido una serie de cadena de farmacias porque antes era Farmahorro, pero sabes que tienes como 150 farmacias y donde quiera que tú vayas te consigues una cadena de farmacia, y el otro tiene 20, o sea claro que hay competencia, eso es un negocio absolutamente competido; pero muchas veces para tú mantener una participación de mercado tú tienes que tener una estrategia que en base de presencia, porque los hábitos de compra se hacen. El concepto de Farmatodo refleja una *convenience store,* donde tú tienes no solamente el tema de medicamentos y los fuera de *counter*, tú tienes el tema de *convenience store* que vas y compras, tú sabes que dicen "¿mami, cuando vamos para Farmatodo? (...) .Bueno mi amor cuando necesite algo. Es que necesito dos borradores (…). No bueno es a la inversa, dime que necesitas borrador y yo voy a

Farmatodo y los compro". No es que cuando ah, no yo me paro, cada vez que necesito algo me paro no (…)

Gerencia altamente automatizada por sus propios medios lo que ha llevado a su vez, al desarrollo personal de la gente que trabaje en ella y en el resto de la Organización.

AUDITORÍA

El crecimiento, igual que la organización súper complejo, importantísimo todo lo que hemos podido desarrollar en los últimos años, muy satisfactorio y una altísima responsabilidad que trae cosas buenas y también tiene su carga, es bien difícil. Realmente consideramos que hemos sido parte del crecimiento y que hemos crecido del mismo modo que el negocio. Cuando yo entré todo era manual. Ahora es una gerencia altamente automatizada. Fuimos casi que los primeros en tener *laptops* en el año 1999 o 2000 porque empezamos a automatizar las tiendas y la forma de automatizar las tiendas era que nosotros nos automatizáramos. Entonces manejamos herramientas full automatizadas, creadas muchas por nosotros mismos. Porque no hemos tenido el apoyo mucho de la vicepresidencia de sistemas porque bueno, ellos manejan el soporte de la operación del negocio, entonces auditoría no era su prioridad y yo sí necesitaba automatizarme.

Entonces bueno desarrollo de la gente, ahí he desarrollado full a mi gente y de contadores públicos casi que somos programadores de sistema. Hemos manejado full herramientas automatizadas, todo está hecho bajo automatizaciones, las tomas físicas, los papeles de auditoría, las estadísticas, los resultados, tenemos un software que pocas empresas en Venezuela a menos que sean trasnacionales tiene, que se llama ACL que te maneja volúmenes de data y entonces lo utilizamos full; yo creo que hemos crecido con la organización, ya somos casi 70 personas en el área y si incluimos a los auxiliares de inventario, a las personas que cuentan, sólo ese cargo son 45 personas a nivel nacional, porque en cada inventario son 15 personas. Para poder hacer un inventario a puertas abiertas, sin molestar a la operación, con la tienda vendiendo y en un día. Eso es bárbaro. Entonces manejamos un scanner, y escaneamos por *upc* y hacemos *matching* por *sku.* Así te puedo decir cual es el *sku* que faltó por cada categoría, sacamos estadística por categoría, por producto, lo *linkeamos* con programas internos, etc. hemos crecido y mucho desarrollo personal, particularmente yo me certifiqué, yo hice mi programa avanzado de gerencia, he ido a muchísimos programas de desarrollo de Farmatodo, en eso Farmatodo es envidiable, es excelente.

Esto es una universidad, aparte de la experiencia, internamente como funciona lo que es RR. HH. en capacitación. Mi gente ha crecido, hemos hecho muchos ascensos internos, traslados a otras áreas. Entonces yo creo que hemos crecido con lo que es el volumen de Farmatodo.

El crecimiento con el menor capital posible aumenta de manera positiva el rendimiento.

VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS

El crecimiento para nosotros es la mayor cantidad de crecimiento en venta acelerado, como efectivamente lo estamos haciendo en términos reales, o sea el crecimiento por encima de la inflación con el mayor rendimiento del capital posible. Eso implica que debemos mantener los márgenes más altos, pero crecer con el menor capital posible, de manera que los accionistas incrementen su rendimiento. La función de nosotros debe ser fundamentalmente esa, aparte del crecimiento y todo. Los accionistas nos confiaron un capital, nos dijeron: aquí está mi capital para que ustedes me lo inviertan; claro, en este negocio, pero ellos nos entregan ese capital. Nuestra función debe ser que el rendimiento de ese capital sea el más alto posible y la única manera de hacer eso es: primero, en actividades rentables que requieran el menor capital posible, sea que la eficiencia del capital sea lo mejor posible, y que esa actividad esté creciendo lo más acelerado posible porque se aumenta el valor de la empresa y el aumento en valor de la empresa es un rendimiento del capital. Si Farmatodo hace diez años valía algo, ahora vale por lo menos diez veces lo que valía hace diez años. Entonces ese es un rendimiento

que tuvieron sobre ese capital. Y esa es una lucha que tenemos todos los días en finanzas. Porque a lo mejor desde el punto de vista comercial hay gente muy agresiva que dice: ¡no! ¡Aquí nos podemos ganar muchísimo! (...) nosotros: ya va, cuánto capital requieres para ponerlo en esa actividad. Porque a veces, si tú te ganas un bolívar, con un bolívar de capital es bueno, pero si te ganas un real, o sea, 0.50 con 0.25 es mucho mejor a final de cuentas. Ese es el negocio que tú quieres crecer, el que requiere menos capital y el que da el mayor rendimiento posible.

La disposición de los fundadores de la compañía a escuchar nuevas ideas llevó a la diferenciación entre Farmatodo y el resto del sector farmacéutico.

ASESORÍA NORTEAMERICANA

Entiendo el crecimiento de esta organización puesto que he estado implicado primero como voluntario por 3 meses, hace 20 años. He visto crecimiento dentro de un país en que es supuesto un país del tercer mundo de alguna manera. Eso es absolutamente sorprendente. Y la razón de eso, pues, son muchas. Una es que los directores de esta compañía están dispuestos a escuchar desde que yo vine como el "Loco Americano" con algunas nuevas ideas, y hoy yo escucho a lo que es probablemente la cadena más acertada de la droguería del área de Suramérica. El crecimiento se ha producido porque los fundadores han tomado tareas completamente diversas que cualquier persona en el negocio de la farmacia en este país. Primero desarrollaron una tienda de autoservicio que nunca había existido en el negocio farmacéutico en Venezuela. En segundo lugar, realizan descuentos en los precios de los productos de belleza y de farmacia que nunca había sucedido en este país. Tercero, ellos comenzaron a construir tiendas muy atractivas, están todas mercadeadas y anunciadas correctamente; y el crecimiento ha sido excepcional por eso.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS LEGALES

El crecimiento de esta empresa en esta dirección se refleja porque cada vez tenemos más abogados en el interior del país donde se han ido abriendo tiendas. El crecimiento se explica porque se le apuesta 100% a Venezuela.

Crecimiento es lo que hemos visto, desde muchos aspectos, tener abogados en regiones del interior en donde se han abierto tiendas en los últimos años, tienen que haber abogados asignados para esa área para resolver cualquier inconveniente que se le presente. Porque es un área con mucha actividad.

El crecimiento se explica porque se apuesta 100% a Venezuela, a mí se me quedó eso grabadito y por eso le apuesto 100% a este país. Porque el Presidente de esta compañía es absolutamente positivo, eso es impresionante, puede venir la tormenta que sea, y él dice: "se resuelve", "¡eso sale adelante!". Confianza absoluta, aun cuando el entorno turbulento, nuestra empresa es de servicios necesarios para la comunidad; si fuera una empresa de secadores de cabello, indudablemente eso puede ir a la quiebra pero eso nosotros vendemos cosas necesarias. Es una tienda de conveniencia que vende absolutamente de todo y somos necesarios para el país, tan sencillo como eso.

90-Si usted tuviera que resumir en pocos factores claves cómo se define el crecimiento en Farmatodo, ¿qué diría?

El crecimiento requiere de pocos factores teniendo clara la visión de dirección, que al final convergen en el compromiso con el resultado final.

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Yo creo que el primer factor clave es el tener una visión clara de a dónde se quiere ir y el otro es la disciplina y el compromiso por parte de los que tienen la responsabilidad de que ese plan se lleve a cabo. Fíjate que estamos hablando del compromiso para que eso realmente se dé de acuerdo a esa misión. De ahí en adelante al haber todo el compromiso con esa visión,

de ahí se derivan buscar los recursos, tanto financieros y humanos. Pero lo importante es que haya ese compromiso y la sinergia de que eso que se está visualizando es parte de nosotros. O sea cuando tú dices: yo apuesto a eso, o sea una cosa es que el Presidente diga: "para allá vamos (…)" y otros digan: "bueno sí, voy a medias (…)"; el tema es que exista ese compromiso y la convicción que eso se va a dar. Pocos factores: visión, compromiso, disciplina, y sobretodo el generar sinergias, que tiene que ver con el entusiasmo y con que todos estemos comprometidos que yo estoy pendiente de lo tuyo, tú estás pendiente de lo mío, o sea, cuando tú funcionas como un cuerpo colegiado y decidimos: "para allá es", todos somos parte de esa decisión y todos velamos (que es lo que se llama en inglés *accountability*) por el compromiso por el resultado. Yo no sé si tú eres de RR. HH, de finanzas pero cada uno de nosotros tiene responsabilidad y nos comprometemos por ese resultado. Entonces yo creo que eso a veces se traduce como compromiso pero el tema de *accountability* es compromiso con el resultado final.

91-¿El crecimiento de Farmatodo se genera, entonces, por el plan estratégico de acción estipulado por la Gerencia?

Farmatodo tiene que generar una cultura de servicio porque es eso lo que dicta su plan de acción y además es fundamental para su diferenciación en el mercado.

Para crecer la Organización tiene que tener un servicio replicable en todas sus tiendas a través de la formación del personal, ya que, de lo contrario, el concepto se pierde.

Para tener a la gente formada que va a operar las nuevas tiendas, tienen que estar contratadas con algunos meses de anticipación, con el fin de lograr su formación.

Soporte informático absoluto para manejar tantas tiendas.

JUNTA DIRECTIVA

Tú vienes de un plan de acción y esa es la línea que viene de la alta gerencia de la organización, ahora si estas partes no se adecuan a este plan de acción, la estrategia fracasa. O sea tú puedes tener, te voy a dar datos anecdóticos, por ejemplo, yo me acuerdo del primer ramo que tenia Farmatodo dentro de ese plan de crecimiento era el área de Recursos Humanos, que teníamos una rotación increíble, entonces tú no generabas la cultura de servicio, y si tú no generas la cultura de servicio el rendimiento cae porque que es lo que diferencia a Farmatodo dentro de su posicionamiento en el mercado de farmacias autoservicio, justamente, la calidad del servicio; que tú llegues y al instante estén las cosas organizadas, que el aire acondicionado este perfecto, que te sientas cómoda, hay un concepto de mercadeo que tiene que responder a esa definición a ese plan de acción estratégica. Entonces, qué hace mercadeo para ese plan de acción, bueno mercadeo tiene que ver con cuál es el concepto de Farmatodo, cómo ese concepto se multiplica en todos lo Farmatodo, porque si yo voy a un Farmatodo y no se reproduce la misma experiencia cómoda de aquella para ti ya el concepto de Farmatodo ya deja de existir porque hay una incongruencia, hay una disonancia dentro de lo que tú estas tratando de entender cuando llegas a Farmatodo, que te lo está diciendo mercadeo que bueno todo lo que hemos pasado en los años, del éxito del mercadeo, de la compra Farmatodo, de la fanática Farmatodo, o sea todas esas áreas de concepto que maneja mercadeo; si mercadeo no da el soporte para ese plan de acción, bueno el sistema se desincroniza y cae la estrategia.

Si recursos humanos no tiene la gente formada para que cuando tú digas mira yo voy a hacer diez Farmatodo mensuales, exagero, cinco Farmatodo al mes, el plan que sea, veinticinco al año, cuarenta al año, lo que fuere; si yo no tengo formada a la gente que hace falta para abrir ese Farmatodo, mira muero porque no puedo, porque no tengo a la gente formada. Entonces aquí tengo un concepto de mercadeo, que yo se que recursos humanos, el tema financiero, aja pero para yo poder montar veinte Farmatodo al año tengo que financiarlo porque construir un Farmatodo tiene un costo más el inventario, más la formación de los Recursos Humanos, más tengo que contratarlos cuatro meses antes para tenerlos listo cuando esté el Farmatodo, ahí hay todo un proceso que tiene costo y algo lo tiene que financiar, entonces ese financiamiento en el

caso de Farmatodo ha sido una mezcla de aporte de la compañía, más el financiamiento de papeles en el mercado capital, más financiamiento bancario, entonces esa gente, si tú quieres abrir veinte Farmatodo al año y esta gente no te tiene el financiamiento, cae la estrategia.

En el área de informática, imagínate tú lo que es manejar 120 Farmatodo, como no son franquicias sino que es la misma tienda, bueno eso significa que tienes que tener un soporte informático absoluto que pueda manejar 120 tiendas a la misma vez de manera eficiente, entonces se debe estar al día. Farmatodo ha sido conejillo de india de los grandes esfuerzos inmensos en el área de informática. Hace como diez años se inició en Farmatodo el proceso de informatización de todas las tiendas en un solo sistema mediante un sistema que era primera vez que se montaba en América Latina, y uno se asustaba de ser conejillo de india pero era la única manera de hacerlo y ahora está pasando la cosa más moderna, ultramoderna del planeta tierra en el retail del mundo moderno de hoy, en donde Farmatodo es una cosa atómica en el área de informática, o sea lo más moderno, ahora pero si esto falla imagina lo que significa manejar un negocio de ese tamaño y no tengas información para cerrar los balances, no puedes comprar, no puedes mantener lo inventarios, o sea si ésto no tuviera soporte el sistema no funciona. La parte misma de operaciones, Farmatodo ha diseñado un sistema de contribución que es una cosa insólita, eso monta en seis semanas, es como lego, es una cosa impresionante lo han logrado.

Montar veinte Farmatodo, parece que estuviera, así como cincuenta si exagero, no me acuerdo el monto, pero el plan era construir treinta al año, una cosa así, o veinte este año y treinta el otro, una cosa así que el plan era un plan de tantos Farmatodo al mes, ahora si tú no tienes un sistema de construcción que te permita hacer eso, tampoco hubieras podido, entonces fíjate que todo se interrelaciona pero si viene bajo un plan.

92-¿Cuáles son las fuentes de financiamiento para crecer?

La alianza estratégica con los proveedores es capaz de brindar a este negocio una mayor capacidad financiera.

VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS

Las fuentes son, tenemos fundamentalmente dos fuentes: el capital propio de los accionistas y deuda externa. Esas son las fuentes fundamentales que uno utiliza como financiamiento para crecimiento. De alguna manera los proveedores y los socios comerciales también están aportando. Porque cuando tú abres una tienda nueva, ellos te dan un inventario, te lo financian a 30 días, entonces de alguna manera ellos también están financiando parte de nuestro negocio porque nosotros somos crecimiento para ellos también. Entonces de alguna manera ellos están invirtiendo en su propio crecimiento cuando nos dan créditos. Pero el crecimiento fundamentalmente viene de esas dos fuentes: dinero de los accionistas y dinero de deuda solamente con banco, Farmatodo tuvo deuda emisión de papeles y tenía una buena calificación de riesgo, lo compraban los fondos mutuales y todo. Pero en este momento, con la situación económica en Venezuela no tiene sentido la emisión de papeles porque los *spread* de tasas son muy pequeños y no hay beneficios realmente. O sea, tendría que ofrecerle una tasa muy buena a los inversionistas que yo la pueda conseguir con el banco. Para que ellos quieran comprar en Farmatodo, la tasa que yo tengo que ofrecerles está muy cercana de las tasas que nosotros podemos obtener directamente en los bancos. Entonces en este momento es fundamentalmente bancos, pero la opción de levantar capital en los mercados de capital siempre está latente. En estos momentos no tiene sentido desde el punto de vista comercial levantar dinero en bolsa con inversionistas institucionales.

93-Existe una decisión estratégica que ha sido tomada: crecer, ¿ésta se tomó con el principal objetivo de diferenciarse de la competencia o por otro factor que debía cambiar?

Hasta hoy en día la competencia para Farmatodo no ha sido un obstáculo, y pueden diferenciarse de ella mediante la sofisticación en sus servicios y en sus productos: Farmatodo.

ASESORÍA NORTEAMERICANA

Pues la competencia en Venezuela existe, pero hasta ahora, no es muy fuerte. La concepción de una droguería con autoservicio, lo toma la competencia copiándose de Farmatodo. Ninguno de los competidores tiene la sofisticación ni en el almacenamiento, ni en computadoras o disposiciones de productos, que Farmatodo tiene, y por lo tanto, esto trae como consecuencia que cualquier tienda que esté abierta, sea un éxito en un a corto plazo.

94-¿Desde el comienzo siempre existió esa voluntad de crecer organizadamente o fue algo que simplemente sucedió?

Para crear lo que hoy es Farmatodo, fue necesaria la iniciativa que traía el asesor norteamericano, al igual que la idea de exigirse más cada día.

GERENCIA DE MERCADEO

Sí había esa inquietud de alguna manera de organizarnos ya que vendimos los almacenes, las droguerías, bueno qué íbamos a hacer. Por otro lado había escasez a nivel económico pero si teníamos esa inquietud, sobre todo del Presidente y del Vicepresidente Ejecutivo de que de alguna manera alguien nos organizara, porque la verdad es que aquí en Venezuela no había mucho que ver.

Para organizarnos, vino el asesor norteamericano y nos dijo qué había que hacer. Había una carpeta, habían como unos planogramas, tenían que estar unificadas todas las tiendas, había un manual de operaciones que supuestamente fue una traducción del asesor y eso se lo pasamos a las tiendas de alguna manera para organizarlas. Y era bien complicado, no era fácil, porque era un cambio muy fuerte. Nosotros veníamos de una botica con las medicinas afuera, con los misceláneos en vitrina, olvídate de librería, de alimento, de navidad, de temporada, de nada. Entonces de verdad que fue muy fuerte en ese sentido y era como por zonas. Y comenzamos en la zona de La Guaira, esa fue la segunda zona, y en Caracas no habían muchas tiendas, estábamos muy concentrados a la zona del oeste, sí se cambiaron algunas que estaba en la Avenida Urdaneta, otra que compramos en Los Palos Grandes, otra en La Urbina y así sucesivamente pues. Todo ese aprendizaje, aunque nosotros lo tropicalizamos, se lo debemos al asesor norteamericano.

Siempre era con la idea de no estar conformes, de buscar algo mejor, de prepararnos de exigir más, de cada día lo podemos hacer mejor, de buscarnos lo mejor del mercado. De si vamos a automatizarnos, vamos a buscar lo mejor que hay, buscar al especialista en retail, qué se puede vender más, etc. Pero yo creo que Farmatodo se ha gerenciado con la meta de siempre querer ser mejor y mejor, ser el número uno, llegar a ser el mejor servicio.

95-¿Cuáles han sido los obstáculos que se les ha presentado a lo largo de la historia de Farmatodo desde el punto de vista apertura de tiendas o todo aquello relacionado directamente con esta gerencia, ya que de alguna manera se frena el crecimiento de la empresa si no puede abrir una tienda?

La mayor dificultad en una organización de este tipo es el desarrollo del personal. Además de la ubicación del local o terreno ideal. Estos dos obstáculos son los que más limitan el proceso de crecimiento.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

Correcto, nuestro mayor obstáculo es el desarrollo del personal. Una tienda tiene entre tiempos completos y tiempos parciales, más o menos unas 30 personas. Si vamos a abrir 2 tiendas mensuales son 60 personas mensuales que tú tienes que entrenar, desarrollar, capacitar para que cuando cualquier cliente entre a esa tienda, entre a un Farmatodo, porque Farmatodo no es principalmente la tienda, es el servicio que recibes en la tienda. Eso es lo que somos nosotros, entonces eso es lo más difícil. Y tener a los líderes de cada tienda, llámese gerente, subgerente y farmacéutico, entrenado. Eso es lo más difícil en un plan de crecimiento. No es la ubicación del local, (esa es la segunda parte más difícil) pero no es la construcción del local, eso es lo más fácil. No es la compra de la mercancía, eso es lo más fácil, lo más difícil es tener

la gente, ubicar el local y el terreno idóneo, eso es muy difícil; y lo otro que es muy difícil es tener el personal capacitado, esos son los dos grandes obstáculos que a través de los años nos cuesta. Porque por supuesto, tú vas a abrir una tienda dentro de dos meses pero el personal que va a operar en esa tienda no puede tener 2 meses de antigüedad en la compañía, eso qué me impacta? Que yo tengo que tener ese personal desde mucho tiempo atrás. Sobretodo al personal gerencial, entonces, ¿Qué me pasa con el gasto de personal? Tiene que subir porque yo voy a tener personal que ahora no necesito, que lo estoy entrenando para que cuando yo abra esa tienda esté totalmente capacitado para manejarla. Entonces tengo que tener plantillas de personal en entrenamiento con mucho tiempo de anticipación, sobretodo la cantidad de personal gerencial. Y esa es la plantilla más costosa de las tiendas. Entonces me eleva el gasto y entonces siempre es lo que lo dificulta.

Ahora como estamos ya mucho más organizados, queremos tener una o dos tiendas mensuales y hacia allá vamos a ir, tenemos que empezar a contratar gerentes, regentes y subgerentes o, no solamente contratar, ideal es sacarlo de la misma organización pero no necesariamente eso es fácil de lograr. Nosotros primero buscamos adentro, si tenemos a gente para subirla la subimos y la ponemos a manejar la tienda, o sea tratamos de consumir nuestros recursos internos. Pero para un volumen de crecimiento de 14 tiendas al año, ahora estamos hablando de un 25% de la capacidad de la compañía de crecimiento en un año, si tenemos 120 tiendas y queremos abrir 25, bueno un poquito menos del 20 %, cuesta, es difícil, entonces es la contratación de ese personal, todo eso, pero tratamos siempre de buscar recursos internos antes de buscar recursos externos. Pero es complejo, ese es el mayor obstáculo, la gente capacitada en el momento que la necesites. Ese es el obstáculo más difícil.

96-¿La creación del departamento de Asuntos Corporativos, está ligada con el crecimiento acelerado de Farmatodo?

Al convertirse la empresa en una más visible, trajo como consecuencia el riesgo de ser vulnerable al entorno.

La comunicación interna de la empresa ha sido, hasta hace muy poco, nula.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS

Entonces, qué le pasó a Farmatodo cuando empezó a crecer: Fue muy visible, entonces ya tú estabas en el entorno, ya no pasabas agachadito como una empresa más, estás siendo muy visible, a nivel nacional, y además, muy visible y muy grande, porque las tiendas nuevas cada vez son más grandes, cada vez están en lugares más visibles, y por supuesto tenemos una publicidad agresiva, entonces pasamos de ser una empresa más de retail a pasar a ser "Farmatodo". Y obviamente en un entorno complicado del país, pues las empresas más visibles, son target más rápido de cualquier vulnerabilidad de entorno. Entonces ese es uno de los riesgos que empezó a detectar la Junta Directiva y pues no había nadie dentro de la empresa, que estuviera, ni monitoreando dentro del entorno, ni siendo proactivo ni estableciendo estrategias de cómo debería posicionarse Farmatodo ante un entorno en una situación del país particular. La parte de comunicaciones internas es inexistente en la empresa. Realmente no había ningún departamento, no siquiera RR.HH., que estuviera encargándose de esa parte. Tuvimos en algún momento un boletín de comunicaciones interno que era el *Infarmatodo,* eso también se dejo de producir porque nuevamente, no hay un responsable del área de comunicaciones internas. Aunque comunicaciones internas es una responsabilidad de todo el Comité Ejecutivo, pues hay alguien que tiene que canalizar los medios que se van a utilizar, los mensajes, etc. entonces esa es un área también de mucha vulnerabilidad porque, nuevamente, pasamos de ser mil y pico de trabajadores a ser tres mil y pico de trabajadores en 18 estados, ¿cómo te comunicas tú, cómo mantienes a la gente integrada, identificada con la empresa, con sus valores, etc.? Si no haces una estrategia permanente, alineada a los objetivos de negocio de la empresa, alineada pues al crecimiento que estas haciendo, entonces, obviamente también se necesitaba una persona o un departamento que se encargara de eso. Y, con la parte de comunicaciones externas es lo mismo, Farmatodo tenía un posicionamiento un

poquito tímido ante sus audiencias externas. No quiere decir que no se relacione con sus audiencias externas, pero más realmente a nivel de relaciones personales que a nivel de Farmatodo como institución con sus audiencias claves. Que es muy importante, si nos volvemos al entorno, en tiempos de entornos difíciles y que somos muy visibles que tú tengas también esa parte de comunicación de empresa clara, que sepas tu posicionamiento, con quien te vas a comunicar, si estás haciendo una comunicación directa, masiva, etc. Y lo de la inversión social que ya te dije, esta todo arreglado. De ahí es que, obviamente, la Junta Directiva se da cuenta que ya no se puede estar manejando esto como, unas cosas lo manejaba la Gerencia de Marca cuando le daba tiempo, otras cosas las manejaba presidencia con intuición, otras cosas simplemente no se hacían, y para el tamaño de empresa que se tiene ya o te puedes dar ese lujo.

97-¿Considera usted que tener una buena imagen es fundamental para el crecimiento?

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS

Bueno sí, por todo lo que ya te dije, no es tanto una buena imagen, porque una buena imagen es muy relativa, qué es bueno para ti o qué es bueno para ti. Es la imagen que nosotros decimos que somos, es básicamente lo que es. O sea Farmatodo tiene una promesa como marca y tiene una promesa como empresa pues que debe no tan solo decirla sino actuarla, sí, eso sí es bien importante.

98-¿Qué Implicaciones tiene el crecimiento de Farmatodo para esta vicepresidencia?

El crecimiento de Farmatodo y la situación del país han obligado a la creación de un nuevo departamento dentro de auditoría, el que se encarga de la parte impositiva.

La creación del programa de *"Mystery Shopper"* ha sido una herramienta útil para el control de los procesos dentro de la Organización.

AUDITORÍA

Fíjate el crecimiento, a medida que hay más tienda, necesitamos más áreas de operaciones. Si crecen las áreas de operaciones, crece auditoría. Ya se ha dicho que a medida que haya una nueva área de operación en cualquier parte del país va a estar asociada con un coordinador de RR.HH, una persona de seguridad y un auditor. Entonces, cuando nace una nueva área de tiendas, nace eso. Y en la medida que tengamos más farmacias, auditoría va a ir creciendo. Se maneja más o menos por un auditor 12 o 13 tiendas. Claro, ya tengo dos cargos como gerenciales debajo mío que son los que me reportan directamente, es mucho el control de día a día.

Ellos son los que controlan los inventarios, las auditorías, ellos son los que hacen los trabajos en las tiendas, recepciones de pedido a nivel de disponibilidad, todo menos el "*mystery shopper*". Mi último organigrama es: el Comité, la Junta, Presidencia, mi cargo, el outsourcing de auditoría de sistemas y una secretaria. Tenemos dos jefes de auditoría a nivel de las tiendas. Igual que en operaciones, un jefe para cada región. Tenemos el auditor de impuestos, que es un cargo aparte. Acuérdate que ahora aquí este es otro mundo en este país entonces aquí hay grandes riesgos. Tenemos por orden. El Comité en su última reunión aprobó el cargo de auditoría de impuestos, este es un cargazo, y en estos momentos del país es crítico. Porque es todo lo tributario, no sólo el SENIAT, son todas las alcaldías, todo lo que es impuestos, tributos. Un auditor junior de regencia, está vacante. Éste está en la búsqueda. Fíjate Farmatodo es misceláneos y medicinas, son como dos comportamientos diferentes de negocio. Una cosa es el comportamiento de nuestra gente en medicina y otra en el piso de venta. Entonces ésta es un área que está ahora también con muchísimas regulaciones, con fiscalizaciones, el Ministerio de Sanidad con visitas. Hay que entrenar la gente, hay una serie de requisitos formales que la ley te establece, entonces ya el negocio está (...). No lo hemos ocupado porque queremos todavía como que terminar de consolidar el área para saber cuáles son las directrices, sus programas, los avances que ha tenido y después apoyarlo con el auditor, que sería un farmacéutico.

Esa es otra cosa bonita que tenemos y que va mucho con la tecnología es que somos multifuncionales y hay multicarreras, tengo ingenieros, economistas, ahora voy a tener un farmacéutico, no se si viene un abogado, eso hace bien divertido el área. Tengo un área de auditores corporativos que son los auditores que auditan todas las oficinas. Y el centro de distribución, y el auditor de "*mystery shopper*". Y la persona del "*mystery"* es ella y yo, es un trabajo bellísimo pero súper complicado; me tienen que ayudar a buscar gente porque tengo que estar reclutando full gente a nivel nacional cada trimestre. No es un programa de RR.HH, es mío porque es auditoría de servicio. Nadie sabe en qué tiendas estoy ni cómo van ni nada. Las voy revelando poco a poco. Es un proyecto de logística bien interesante y además gente responsable porque de ahí tomamos decisiones importantes de negocio. De ahí nació la gerencia nacional de auditoría, el entrenamiento a nivel nacional de todo el programa de calidad de servicio, de RR.HH.

Porque eso yo lo reporto al Comité, a los gerentes de área y al comité de auditoría, han venido "*mysterys*" a la Junta a decir todo. Es interesantísimo el programa. Es un cuestionario de todas las áreas que me mandan vía mail y llega a una base de datos y entonces lo vamos viendo. Medimos por tiendas, por gerentes de área, por gerente regional y por Farmatodo y es un indicador que mide a toda la compañía. Entonces de ahí hemos sacado ventajas bien interesantes y descubrimientos, es bien estratégico. Entonces, si crecen las tiendas crezco yo. Crece auditoría, y si disminuye, disminuimos

99-¿En qué aspecto de la Organización invierte más Farmatodo?

La inversión fundamental de Farmatodo como un negocio de retail es en su gente, en la formación del personal. A esto se le añade la necesidad de ampliar su centro de distribución y la sofisticación de los sistemas que para funcionar en una mayor cantidad de tiendas, han tenido que invertir mucho en ello.

VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS

Farmatodo es un negocio de detalle, el negocio de detalle tiene sus áreas típicas de inversión, en cuanto a inversiones a nivel financiero. Farmatodo invierte en su recurso humano, porque el recurso humano es bien importante, y dentro del estado de ganancias y pérdidas el recurso humano es el gasto más importante que tenemos, pero no sólo el gasto que se hace en ello, sino el nivel de inversión que tenemos en formación, en preparación de ese recurso humano. Ese, desde el punto de vista estratégico es quizás la inversión más importante, como les decía, sin eso no hay modelo que funcione si no tenemos la gente preparada y la gente que esté detrás de ese modelo. Claro, nosotros hemos hecho inversiones en tiendas, por supuesto y recientemente la inversión en el centro de distribución, es fundamental porque el que teníamos no era capaz de manejar el crecimiento acelerado que teníamos, entonces hubo que bajar un poco el crecimiento a nivel de puntos de venta para lograr tener la estructura; eso es un pulmón, toda la mercancía pasa por ahí, entonces ese es el oxígeno que alimenta a todas esas 120 tiendas y ahora sí está en un tamaño apropiado para servir bien a esas 120 y podamos crecer hasta 220, 300 tiendas con ese centro de distribución.

Entonces inversión en tiendas e inversión en todo lo que es nuestro sistema de distribución que definitivamente es una fortaleza de Farmatodo, en mi opinión, el manejo del inventario, en Farmatodo es una gran fortaleza. E invertimos en sistemas, pues se está renovando toda la plataforma porque no es solamente crecer, es crecer organizadamente y mantener un nivel de control razonable del negocio a medida que creces. Uno de los riesgos más importantes que tienen las empresas en crecimiento es que pierden el control, pierden el control del negocio y estos son negocios que tienen márgenes muy pequeños, donde es un negocio en donde se venden muchas cosas con muy poco margen, y el riesgo de que esa situación se invierta y en lugar de tener una utilidad tengas una pérdida es muy grande. Entonces requieres mantener el negocio bajo control y eso, en negocios de retail, hay casos de estudio donde eso ha ocurrido en montones (...) bueno nada más revisa Graffiti en Venezuela, montón de tiendas en EE.UU. que han pasado por ese proceso, crecen y crecen, entran en un proceso acelerado sin el control apropiado y en 2 meses están perdiendo un año de utilidad y no

se dieron cuenta porque no tenían un control apropiado del negocio. Entonces esa inversión en ese sistema para nosotros es estratégica, porque nos permite mantener el control del negocio y con ese sistema nosotros podemos crecer muchísimo más sin perder ese control. O sea para nosotros va a ser indiferente manejar 120, manejar 300 tiendas, porque el sistema nos va a permitir hacerlo y estamos haciendo toda la adecuación para esa inversión. Entonces, gente primero, CENDIS porque es importante como pulmón de distribución y es una fortaleza de Farmatodo, la inversión en sistemas y puntos de venta; son los más importantes. Pero desde el punto de vista de crecimiento yo creo que la clave para Farmatodo es todo el trabajo que ha hecho con su gente, el sistema de E-learning es una muestra de qué tan importante es para nosotros tener gente bien formada y es poco común en empresas venezolanas tener ese nivel de compromiso con la gente. Creo que es fundamental.

100-¿Existen fuentes de beneficios financieros que no sean las ventas de las tiendas?

Es preciso que el financiero corporativo tenga claro que su labor es proteger los resultados de la empresa.

VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS

Fundamentalmente es la venta de las tiendas. Hay algunos productos que estamos introduciendo en las tiendas pero también se originan en el punto de venta. Nosotros vamos a introducir recarga de celulares desde el punto de venta. Pero lo sigues haciendo en la tienda. En naturaleza son productos financieros pero que pueden estar ahí en la tienda. La función de finanzas en este negocio tiene que estar clara, que nosotros estamos para administrar el dinero en función de ese negocio. Y ese es uno de los grandes riesgos de los negocios, que uno pretenda hacer actividades y hacer utilidades financieras; entonces tú empiezas a jugar con el dinero de la empresa y a tomar actividades que son de un riego diferente al de la empresa y para el cual no estás acostumbrado y terminas llevando una crisis. Y de eso también hay estudios a montón de financieros que no entendieron que el financiero corporativo lo que hace es proteger los resultados de la empresa. No es un banco, no somos un banco y no hay que ganar dinero, lo que tenemos que hacer es tener la deuda más baja posible para que el costo financiero de la empresa sea lo más baja posible y proteger sus resultados en el punto de vista de control interno; por ejemplo, ante un riego de evaluación, nosotros tenemos que tomar desde un punto de vista financiero medidas para proteger el resultado de la empresa, pero no es que ese sea el negocio principal.

El negocio principal de nosotros es las tiendas y cada uno de esos 120 puntos de venta. Y es allí donde tenemos que entender. Los beneficios fuera de las ventas de las tiendas son inmateriales, cualquiera que podamos tener, es muy pequeño. O sea hay algunos por ejemplo colocaciones temporales, porque tenemos un superávit de caja temporal. Claro, por supuesto que lo colocas en el banco y te ganas por 2, 3 días un interés. Pero si lo comparas con el ingreso de las tiendas, eso es totalmente inmaterial.

101-¿Financieramente en los negocios de este tipo se obtienen mayores beneficios que cuando se franquician?

La eficiencia a nivel de estructura y de introducción de cambios en un negocio de un solo propietario es mucho mayor a la de un franquiciario. Además esto facilita la estandarización de las tiendas. Las franquicias al ser diversificaciones de riesgos, pueden resultar más seguras. También exigen una inversión mucho menor del capital.

VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS

Son dos modelos diferentes y cada uno tiene sus ventajas y desventajas. Desde el punto de vista de sinergia, de lo que es manejar 120 tiendas con una sola estructura, este modelo, el modelo Farmatodo, el modelo de un solo propietario es mucho más eficiente porque nosotros administramos las 120 tiendas con una sola estructura, por ejemplo, te pongo el negocio de Locatel y el negocio de Farmatodo, el negocio de Locatel tiene un contador en cada una de las tiendas, o alguien que registra compras en cada una de las tiendas, ese es Provemed por

ejemplo también hace lo mismo, ellos tienen alguien que les hace toda la administración a cada una de las tiendas como si fuera una sola compañía, o sea cada tienda como si fuera una compañía. Mientras que nosotros tenemos 120 tiendas y tenemos un software aquí que le hace todo a todas las tiendas.

Desde el punto de vista de eficiencias de gasto somos mucho más eficientes que cualquier franquicia. El control que tiene sobre el negocio y la posibilidad de introducir cambios y de evolucionar el negocio, cuando eres un mismo propietario es muchísimo más sencillo, desde el punto de vista de Farmatodo porque tú tienes un solo sistema tú haces un cambio aquí y dices: el precio cambia esta noche, y mañana en la mañana el sistema les puso el precio nuevo a las 120 farmacias. Entonces, desde el punto de vista de administrar, de generar los cambios, este es un negocio que está renovando y cambiando cosas constantemente, si tú revisas, constantemente hay planogramas que están cambiando, entonces tú dices: mira ya la gente no quiere esto que tú usas con las cosas así, sino quiere una más suavecita, entonces se cambia, se cambia en las 120 tiendas y lo hace una sola persona, metiendo un solo planograma, una estandarización que es importante, porque para nuestro cliente, es importante que en cualquier Farmatodo que entre (…) es como Mc Donald´s, o sea si tú vas a Mc Donald´s, tú quieres comerte la misma hamburguesa en cualquier Mc Donald´s. Yo por ejemplo cuando me entrené, me entrené en una tienda que está en Los Chorros y yo me sentaba en la parte de arriba en la noche a ver el comportamiento de los clientes, y era impresionante ver a un señor que en las dos semanas que yo estuve ahí, vino por lo menos 3 veces por semana, y el señor se estacionaba, entraba, iba directamente a los pañales, agarraba los pañales, los pagaba en caja, y se montaba en su carro. Y eso lo puede él hacer en cualquier tienda de Farmatodo, en cualquiera, él puede ir a Puerto La Cruz y hay tres tiendas similares y él siempre va a conseguir los pañales ahí.

Entonces el cliente se siente como si hay un solo Farmatodo y eso es una fortaleza y lo podemos mantener, y podemos mantener esa evolución de que cambió el ganchito y cambió en las 120 tiendas. Eso, no es que no lo puedas hacer, pero es mucho más fácil, bueno Mc Donald´s logra que el sabor de su hamburguesa sea igual siendo franquicia, o sea que sí se puede, pero el esfuerzo que requiere para lograr eso es muchísimo más fuerte y esas son fortalezas. Por el otro lado, los niveles de inversión son muchísimo más altos porque significa que nosotros tenemos que, con el capital de nuestros inversionistas, montar 120 tiendas, que significan terreno que tienes que comprar, significan las casitas que hay que montar, el proyecto, que cada vez son más costosos. Y bueno el inventario no, el resto de las cosas no porque igualito las tiene el franquiciante. Pero parte de ese capital inclusive lo hace otro, entonces son modelos que tiene cada uno sus beneficios.

Yo pienso que depende de lo qué estés buscando y lo que quieras hacer, puedes estar en cualquier versión intermedia o extrema de la franquicia e, independientemente del propietario único o franquicia, tú puedes ubicarte en cualquiera de ellas, cualquiera va a tener sus beneficios y depende del riesgo. Por ejemplo, en Venezuela no es extraño conseguirse con modelos de franquicia y se han hecho bastante populares en los últimos años porque tienes un riesgo político importante, entonces la franquicia es una forma de diversificación de riesgos, o sea no estás asumiendo todo tú, sino que tienes una cantidad de socios comerciales que están asumiendo el riesgo junto contigo. Sin embargo, también las franquicias tienen sus riesgos. Por ejemplo, En EE.UU. se ven casos en donde el franquiciario dice (...) o sea, yo monto una franquicia, yo quiero (...), y entonces después lo que han hecho es ir un tribunal y han demandado al dueño de la franquicia y dicen: no, yo fracasé porque tú me impusiste unas reglas y yo tenía que jugar con esas reglas. Y esas reglas no me permitieron a mí ser exitoso en el negocio, entonces por lo tanto, tú sigues teniendo la responsabilidad. Y eso es una discusión que está en los medios académicos y jurídicos en torno a las franquicias porque se han estado dando casos y en EE.UU. y en Europa, donde franquiciarios han demandado al dueño de la franquicia diciendo: no, yo no estoy ganando lo que tú me prometiste, porque tú me prometiste un rendimiento de capital y no lo estoy obteniendo. Entonces hay que tener mucho cuidado, o sea cada uno de ellos tiene sus modelos de riesgo y hay que manejarlo. Bueno, mayores beneficios, bueno hay franquicias bien manejadas y depende de los modelos. Tú puedes

obtener un rendimiento de capital más alto en las franquicias porque el capital no es tuyo, siempre y cuando el modelo de negocio al final sea exitoso, sea bueno y la franquicia, esa es la precondición, que tiene que tener un valor de nombre que realmente traiga un negocio importante. Si nosotros quisiéramos poner Farmatodo en franquicia, tendría todas las condiciones también porque el nombre de Farmatodo es una marca establecida en Venezuela que tiene un valor ante el consumidor, que estoy seguro que cualquiera (...) claro, es otro modelo, es diferente. No tiene que dar necesariamente mayores beneficios por ser franquicia.

102-¿Usted cree que pudieran crecer de la misma manera siendo franquicia?

El no ser franquicia puede resultar un factor limitante o condicionante para el crecimiento.

VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS

Pudiera crecer inclusive más rápido siendo franquicia, porque la franquicia no requiere que tú tengas todo el capital. Mucha gente que tiene un local te viene directamente a decir que quiere un Farmatodo y si el puesto es bueno y está dentro de las condiciones que tú hayas establecido para tu franquicia también podrías hacerlo. O sea estoy seguro que a Locatel se le ha hecho más fácil crecer que a nosotros porque son franquicia. Ahora, estoy seguro que ninguna de las tiendas de Locatel tiene el rendimiento que tenemos nosotros, esa es la cuestión. Y hay que ser también responsable, por ejemplo. Yo estoy seguro que hay gente de Locatel que está muy lejos de obtener los rendimientos de capital que les prometieron. Porque nada más hay que entrar y ver en la puerta las sillas ahí que están 2 años sin vender una silla de ruedas. Y eso es un capital que está ahí parado y eso no les está rindiendo y bueno ya no se salen porque ya están metidos. Y Locatel es un negocio, pero para el franquiciario no estoy tan seguro. Entonces hay un modelo potencialmente allí que en algún momento va a reventar, en algún momento los franquiciarios van a decir: ya va, qué estamos haciendo, o sea hay que crecer con un modelo que sea consistente y que se pueda mantener en el tiempo y yo creo que ese modelo de franquicia si no es realmente muy beneficiario para ambos, en el largo o mediano plazo fracasan.

103-¿Cómo hace Farmatodo para mantener su política financiera sin desviarse a otras alternativas que podrían ser más beneficiosas económicamente hablando?

Farmatodo es capaz de mantener su política financiera porque está claro en su misión, y como ellos todos sus empleados. Esto es algo que se ve reforzado por la presencia de los propietarios que se encuentran actualmente en la empresa.

VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS

No bueno, Farmatodo está muy claro, nuestro negocio es de retail, nuestra misión es ser la farmacia de autoservicio número 1 de Venezuela. Y dentro de eso no hay cabida en nuestra estrategia de otras actividades que no sean propias de eso. O sea todos tenemos que perseguir esa misión y en esa misión no aparece que nosotros hagamos colocaciones, ni *swap* ni otros modelos financieros. Y bueno, tenemos ventajas, mira, todas las organizaciones tienen sus ventajas y desventajas. Las grandes corporaciones tienen una serie de ventajas en cuanto a estrategia y cómo se manejan y todo eso. Pero las empresas familiares también tienen sus ventajas, y es que si mañana yo empiezo a querer hacer cosas creativas desde el punto de vista financiero, igual el dueño está aquí y me va a decir: mira bueno pero qué estás haciendo, nuestro negocio es de farmacia no de este tipo de operaciones.

Claro, yo siendo financiero podría también hacerlo atractivo para ellos y mira, nos podemos ganar un dinero, etc. pero en general el dueño está claro y el dueño de Farmatodo está muy claro en lo que estamos haciendo y es una estrategia compartida con todas las (...). Y ustedes van a ver, cuando hablen con el Vicepresidente de operaciones, con nosotros, que todos estamos hablando el mismo idioma o sea, todos estamos viendo que es lo que es y todos estamos haciendo lo que dice el Comité, es una ambición compartida, no hay cabida dentro de eso para salirse a hacer otras cosas que no sean. Yo creo que es una ventaja que los dueños estén aquí trabajando en la compañía por un lado y por el otro porque la estrategia aquí es una

estrategia de consenso, o sea, se discute, se habla, hay un comité que se reúne semanalmente y que de alguna manera las direcciones están claras. Y donde todos decimos lo que estamos haciendo. Si yo mañana recomiendo que vamos a hacer un *swap*, el comité me va a decir: ya va, qué tiene que ver eso con Farmacia,¿por qué estás haciendo eso? ¿Cuál es el riesgo? Y ese consenso evita que se hagan ese tipo de cosas.

Sin embargo, en empresas corporativas todos sabemos que se han dado esos casos lamentablemente porque no estaba claro. Bueno ahora con el nuevo tipo de legislación se trata de evitar ese tipo de cosas. Pero yo conozco una compañía en Australia que la compró la compañía en donde yo trabajaba, y esa compañía se fue a la quiebra porque su financiero empezó a especular en el mercado e intentó hacer unos *swap* y un futuro que supuestamente ganas unas oportunidades de arbitraje impresionante, y como todos esos negocios maravillosos resultó lo que no era y la empresa, una empresa exitosa desde el punto de vista comercial fracasó desde el punto de vista financiero por tomar esas, y ahí es donde se refuerza lo que te enseñan en la universidad, si tú eres financiero de bancos o de empresa es una cosa, pero si tú eres financiero corporativo, tu función es proteger los resultados de la empresa y garantizarle a los accionistas que su dinero está en el negocio que ello se creen que está y no en otro diferente. Pero se ha dado el caso muchísimo.

104-¿Cómo se ha establecido la confiabilidad en Farmatodo como empresa a la hora de solicitar recursos financieros?

La confiabilidad viene dada por la clasificación de riesgos que realiza la empresa y es presentada a los bancos en caso de solicitar recursos financieros.

VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS

Bueno nosotros somos bien cuidadosos y Farmatodo tradicionalmente, por lo menos en los años que yo tengo historia aquí en esto en cuanto a la confiabilidad. Y nosotros recientemente vamos a utilizar una metodología que me parece buenísima, yo la utilicé también en donde trabajaba en Nueva Zelanda anteriormente, y es que tú decides: bueno, cuál es mi calificación de riesgo. Hay varias cosas que definen tu calificación de riesgo, o sea qué tan riesgoso eres como empresa que son, bueno la industria donde estás, el país donde estás, te da un cierto nivel de riesgo indudablemente. Si hay un riesgo político importante como en Venezuela. Eso aumenta el riesgo de cualquier empresa que esté situada en Venezuela. Pero desde el punto de vista interno hay varias cosas.

Hay tres indicadores fundamentales que utilizan los calificadores de riesgo que son: la relación deuda-patrimonio donde te dicen: bueno, el capital que está invertido en la empresa, cómo lo están financiando, cuánto están poniendo los accionistas y cuánto los bancos, ahí están las dos fuentes fundamentales. Entonces dice: bueno yo banco te voy a poner una parte, pero quiero ver cuánto está poniendo tu accionista porque se ha dado el caso en donde los bancos terminan prestando más y dice: bueno, pero esta empresa es de los bancos y no del accionista, porque es mucho más alto. Entonces eso es un indicador. Y los otros dos indicadores son de rotación. Tu utilidad en un año, cuánto te pagaba el interés, o sea, ¿te pagaba una vez el interés; 2 veces el interés; 3 veces? Y la otra es, tu utilidad, cuántas veces paga la deuda total, o sea tú con la utilidad de un año puedes pagar la deuda, con la utilidad de 2 años (...) y en función de eso, junto con la industria y otra serie de elementos: si crece, no crece. Pero desde el punto de vista financiero, esos son los 3 indicadores fundamentales que utilizan. Entonces lo que nosotros hemos dicho es: "nosotros tenemos una calificación de riegos y cuáles deberían ser mis indicadores", entonces vamos al mercado y las empresas que tienen esa calificación, cuáles son sus indicadores, sacamos una variación estadística, vemos cuál es el promedio y eso es lo que estamos haciendo. Nosotros estamos diciendo: "bueno, estos tres indicadores tienen que tener más o menos estos valores". Lo que significa que, que si necesitas crecer más aceleradamente pero tu indicador bajaría de la calificación que tú quieres buscar, pues entonces tienes que parar, y tienes que esperar y no crecer. Eso evita que tú te vuelvas loco creciendo y creciendo y lo que estés es asumiendo el riesgo y que pierdas el control de la empresa. Porque cuando los bancos pasan a tener un porcentaje importante de tu empresa, tú empiezas a perder

el control y ellos empiezan a decidir cómo la vas a manejar, cuánto dividendo vas a pagar, toda una cantidad de cosas que ninguna empresa, ni familiar ni corporativa quiere que eso ocurra. Entonces de esa manera, cualquier banco viene, nos revisa y nos dice: eso está perfecto. Nosotros debemos tener calificaciones de riesgo A1 o A2 que son equivalentes a AAA o AA que son las mejores empresas. Aún estando en un país como Venezuela, bueno el retail es un negocio de bajos riesgos porque el riesgo más grande está en el manufacturero.

105-¿Esta dirección propone estrategias para contribuir al mejoramiento de la rentabilidad de la compañía?

VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS

Sí, definitivamente, eso sí es parte de nuestro negocio todo el tiempo. Nosotros estamos viendo oportunidades por ejemplo, si tenemos flujo de caja excedente yo llamo a Compras y le digo: Vicepresidente de Compras si puedes adelantar compras, si podemos ofrecer descuento por pronto pago a los proveedores, porque tenemos dinero y podríamos aprovechar porque ese dinero, hay dinero barato en el mercado entonces pagar deuda no es la mejor opción, si lo puede utilizar y rendirlo en más de un 9% que me cobra el banco pues mucho mejor. Y más aún, nosotros tenemos la responsabilidad buscar la estrategia para aumentar la rentabilidad del negocio desde el punto de vista de control de gasto, de oportunidades de negocio más rentable y nosotros tenemos que ser como la conciencia financiera de la empresa en cuanto a darle elementos y eso es más importante todavía, yo creo que en el futuro lo vamos a hacer mucho mejor de lo que lo hemos hecho en el pasado, que es que al empleado operativo, parte de su entrenamiento, su formación, es que nosotros le demos la herramienta para que en el día a día él pueda identificar lo que son buenas oportunidades de negocio y las que no porque nosotros (...). En la tienda día a día gente está tomando decisiones y está haciendo cosas, el comprador está tomando decisiones en cuanto a precios, en cuanto a condiciones y no hacemos mucho si después de que él haya negociado nosotros lo evaluamos: ah mira, no era tan bueno, le hubieras negociado esto, no.

Yo creo que más hacemos si nosotros les damos elementos a ellos para que cuando ellos negocien desde un principio tengan en cuenta cuál es la oportunidad más rentable, o sea, qué es lo que me conviene más: pagar después o tener un mejor precio hoy, ese tipo de cosas que uno tiene evaluar porque hay un punto donde es mejor pagar después y hay un punto donde es mejor obtener un mejor precio. Entonces darle esos elementos a cada uno de los operativos para que en el día a día puedan tomar esa decisión, yo creo que esa va a ser una de las cosas más importantes que tenemos que hacer nosotros. Pero definitivamente es nuestra responsabilidad que las garantizas, las opciones rentables que estamos constantemente vigilando la rentabilidad de la empresa y que estamos tomando acciones para mantener y mejorar esta rentabilidad. Además nosotros somos los primeros que lo vemos y somos los que vemos todos los detalles, los demás nunca llegan a ver todos los detalles, entonces nosotros tenemos que identificarlo, agarrarlo, que nuestra gente esté viéndolo todo el tiempo. Ese va a ser una lucha importante para nosotros.

106-¿Farmatodo es una empresa que hace público su estado financiero? ¿Es eso ventajoso?

VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS

Sí, ya no tenemos la obligación de hacerlo público porque mientras teníamos papeles comerciales en el mercado, teníamos la obligación de los organismos oficiales de publicar el balance y de hecho publicábamos nuestro informe anual todos los años. De hecho no tenemos la obligación en estos momentos, porque nosotros pagamos ya todos los papeles comerciales que teníamos pero hasta el año pasado publicamos nuestro balance. Es beneficioso o no, realmente no lo se porque también tus competidores tienen un montón de datos de cómo funcionas y los pueden utilizar para copiar los modelos y entender cómo funciona tu negocio. Pero bueno, ellos igual lo van a conseguir de otras maneras. Yo no creo que sea ni de beneficio ni no beneficioso. Siempre tener un organismo, si hubiera un organismo serio, como por

ejemplo, cuando las compañías que están en el *Security Stand Comission* esa es una garantía que tus estados financieros (...) bueno, un poco más de garantía porque hay otras. Tú podrías decir, pero yo no creo que en Venezuela sea ni en ventaja ni en desventaja. Al final, bueno, es una obligación que tienes si estás emitiendo papeles, únicamente y bueno el público que conoce y los inversionistas ven que eres una empresa sólida pues, sería la única ventaja. Pero igual yo se lo entrego a los bancos, aunque no lo publique, cuando vamos a pedir cualquier préstamo y también en el mundo financiero todo el mundo sabe que Farmatodo es una empresa sólida.

107-Desde el punto de vista operativo, ¿qué hace esta gerencia para mantener la eficiencia en cada una de las tiendas?

Para garantizar la eficiencia y la optimización de los procesos, la gente de operaciones siempre tiene que cuestionarse cómo ser mejor cada día. Con respecto a estos procesos es necesario el control continuo de su ejecución.

En negocios de servicio hay que tener en cuenta que se trabaja con gente y la creatividad de ellos puede muchas veces obstaculizar los procesos.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

Cuestionarnos siempre si estamos haciendo las cosas de la forma más eficiente, o sea llevar este producto de aquí para allá, o atender este cliente de esta forma o esta es la modalidad de caja, o sea todos los procesos de la tienda, siempre cuestionarnos si esa es la forma de hacerlo más óptima, más eficiente, eso es a nivel de nosotros los gerentes de área, los gerentes regionales, de mi persona, siempre tenemos que estarnos cuestionando esto. Cómo hacer todos los días las cosas mejor. Y después garantizar que las cosas se cumplan. Que si yo dije que este era el proceso para garantizar que algo pasara en la tienda, operaciones tiene que garantizar que esa persona esté ejecutando ese proceso de esa forma y no de otra. Y eso pasa mucho, que hay mucha creatividad. O sea a mi me dicen que lo haga por aquí, pero no, yo creo que es mejor por aquí y bueno me voy por aquí. ¿Por qué? Porque yo quiero, porque somos seres humanos, porque somos gente, no somos máquinas. Entonces, la tecnología nos apoya pero igual, somos seres humanos y las personas tienen cabeza entonces, no necesariamente se cumple como nosotros pensamos que debemos cumplir. Entonces nuestro trabajo está en garantizar y tener control para que los procesos se lleven a cabo en la tienda. ¿Cuáles son esos controles? Procesos de auditoría, controles internos que tenga operaciones, organizar que ese APV o ese personal sepa cual es su responsabilidad y además sepa cómo ejecutar esa responsabilidad. Esa es una forma de poder mantener la eficiencia. Que la gente haga las cosas como las debe hacer es una, y la otra es siempre cuestionarte si la forma como tú lo estás haciendo hoy es la mejor, o sea esas son las dos formas de pensar.

108-Si hay un problema o una falla en la tienda, por ejemplo, si hay colas en las cajas o los anaqueles no están bien rellenos, ¿operaciones es quien reporta directamente a ellos?

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Sí, 100%. La responsabilidad es aquí.

109-¿Por qué, si finalmente el que está cometiendo la falla es el personal, no es RR.HH. el encargado de corregir esa falla?

La visión de los departamentos de operaciones y recursos humanos, es estratégicamente diferente ya que se complementan sirviéndole la segunda de herramienta a la primera para desarrollar a la gente. De esta forma el crecimiento ha sido posible.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

Es un poco diferente la forma de ver nosotros aquí a operaciones y RR.HH. que en otras compañías, pero creemos que es la forma correcta. Porque aquí ya la responsabilidad del desarrollo está aquí. El desarrollarnos a nosotros todos los días y desarrollar a todos los que

trabajan para nosotros. Por eso te digo, eso empieza desde el Presidente de la compañía y llega hasta la última persona. Es responsabilidad de todos dentro de la organización y de operaciones más, porque es la que tiene más gente.

110-¿Cuál es la innovación en el concepto Farmatodo?

La innovación está orientada al concepto que fue traído por el asesor norteamericano y de cierta forma, adaptado por los fundadores. Un concepto que arrojara la sensación de algo "chévere", tanto por la tienda como por los productos, los eventos y la conveniencia de la compra.

GERENCIA DE NEGOCIOS Y MISCELÁNEOS II

Acá en Venezuela no había un concepto, que no es moda yo creo que una necesidad, un lugar pequeño, de fácil acceso, donde tú consiguieras rápidamente tus medicinas y los productos de higiene personal que se consumen mucho. En ese entonces las perfumerías eran muy buenas y las farmacias funcionaban bajo el sistema de turno. Entonces juntar estas dos cosas y sacarle provecho a que todas las farmacias tuvieran un solo nombre, hacerle el mercadeo, todas esas actividades era algo muy fácil de ver que aquí la gente en Venezuela no lo veía. La Sarela, bueno ellos tuvieron problemas internos. Yo creo que Farmatodo más que la introducción de nuevos productos era un concepto, pues como les decía en aquél entonces para nada desarrollado, un concepto de farmacias o de tiendas con formato de conveniencia que de alguna forma tuvieran un "no se que" que atrajera a la consumidora. ¿Qué era ese "un no se que"? bueno toda esa innovación, todas las formas de nosotros disponer los productos, cómo exhibirlos, qué promisiones hacer. Yo pienso que toda esa visión de ese negocio, ese la proporcionó el asesor norteamericano, que tuvo una gran experiencia en EE.UU. y que trasladó acá, un factor súper crítico es que los hermanos fundadores de esta empresa supieron adaptarlo muy bien, montarlo y ejecutarlo a la realidad venezolana. Por ejemplo, cuando el asesor decía: "vamos a traer los lentes de sol", él se quería traer los que usan las viejas americanas (...) y no! Los venezolanos más bien nos gusta la moda (...)

Entonces bueno es adaptar y hacer todo un mix de productos que diera la sensación de ese "no se que", de un lugar chévere. Entonces cuáles son los dos aspectos bien importantes: la parte de la innovación y de la facilidad, de la conveniencia de la compra. Para aquél entonces también, para entrar y conocer el mercado, había que ser agresivos en precios, entonces empezaron a hacer ofertas y todos estos aspectos pero yo creo que lo que más valoraba nuestros clientes eran la innovación y la conveniencia. Las farmacias de los años 1988-1989, quedan muy poquitas porque es un concepto que ha ido evolucionando. De hecho ahora la farmacia estrella, la de la Mercedes, una farmacia muy vistosa, con espacios cómodos, hacemos una cantidad de eventos. Entonces son farmacias que se van reinventando, cada 2, 3 años ya sale un concepto y que de alguna forma ese principio de innovación era lo que tantas veces decíamos, "y yo sé que es lo que le gusta a la gente", y lo traíamos nosotros primero y somos los primeros en tener y exhibir los nuevos productos de lanzamiento. Tenemos eso de una forma muy estructurada.

111-¿Cuáles son los riesgos implicados en cuanto a comercialización de haber cambiado de botica a farmacias autoservicio?, ahora que ya es autoservicio, ¿Cuáles son los riesgos que implica el hecho de que la introducción de nuevos productos afecte el foco de la empresa?

De mantenerse el foco los riesgos no van a ser reales. Existió en una época para ya no.

GERENCIA DE NEGOCIOS Y MISCELÁNEOS II

Quizás no a nivel nuestro de Farmatodo yo tampoco lo diría de Locatel, yo veo que muchos establecimientos han surgido y luego se han desaparecido porque se han vuelto locos. Han empezado bueno y entraban en líneas de electrodomésticos o tú veías que se convertían en un mini supermercado y perdían su personalidad, no es ni un buen abasto ni una buena tienda de electrodomésticos, entonces pierden su concepto de negocio. Yo creo que nosotros, el

momento que lo vivimos y que la gente decía: "¡ah pero esto no es una farmacia!" Hubo que invertir muchísimo para hacer entender a la gente que no es que habían cerrado la farmacia para convertirse en perfumería sino que era un nuevo concepto que reunía los dos negocios. Eso habrá sido en los 90 ya ahora está más que entendido. En Maracaibo nunca proliferaron las perfumerías, entonces es cuando se ha venido a dar a conocer el concepto y ahora es que están siendo aceptadas. Porque la gente dice: "¿por que yo tengo que ir tanto a la farmacia? Yo compro normalmente mis shampoos y pañales en perfumerías que se convirtieron en mercados".

112-¿Cómo se establece la línea divisoria para evitar perder el foco? Es decir, ¿cómo se sabe que la Perrarina *o las flores forman parte de este concepto?*

La introducción de nuevas líneas o productos simplemente se decide por la concepción del negocio: productos del cuidado de la familia y artículos de conveniencia. También ha contribuido mucho la concepción de los productos en categorías y no solos.

GERENCIA DE NEGOCIOS Y MISCELÁNEOS II

Porque, dijimos: los productos del cuidado de la familia que abarca la salud, las medicinas, el cuidado personal y los productos que vayan relacionados a atender las necesidades de la familia. Como productos de limpieza, escobas, bueno esos son ítems que nosotros llamamos de conveniencia. O sea nosotros nunca vamos a tener una variedad allí muy amplia y entonces ahí es cuando vienen los productos para las mascotas. Nosotros vamos a tener una variedad muy pequeña pero no vamos a ser Don Perro, no. Yo creo que ese es el punto. Fíjense que nosotros tenemos alimentos de la cesta básica y no nos vamos a convertir de la noche a la mañana en un supermercado por más tentador que esto sea. Porque si lo queremos así vamos a montar un negocio que se llame "Supertodo", una cosa distinta que no choque con el concepto Farmatodo, porque eso es lo que mucha gente no ha entendido; el asesor siempre nos lo dice: que las personas acá, somos "ah vamos a comprar esta pluma, ah vamos a comprar estos lentes, etc.", entonces son como compradores de cosas sueltas. Entonces él dice: "no, tienes que ver la sección completa que vas a comprar y esa ha sido la forma en la que nosotros lo vemos. Entonces decimos: vamos a montar una sección de mascotas, vamos a tener desde el huesito hasta el alimento, el shampoo, pero todo en un solo bloque y saber que no disponemos más de eso. Y entonces estamos claros. Porque tenemos que respetar el paraguas de lo que queremos de negocio. Queremos las medicinas por un lado y los productos del cuidado personal y placeres: refrescos, chucherías, fotografía, entonces bueno, si no cabe en este paraguas no lo metas.

113-A la hora de tomar las decisiones siendo Farmatodo una empresa pionera en el mercado venezolano, ¿qué factores permiten una predictibilidad de los resultados que ellas arrojen para poder crecer?

El sistema americano fue siempre un modelo de referencia para Farmatodo.

ASESORÍA NORTEAMERICANA

El modelo de referencias era fácil porque tenían "el americano loco" que era el fundador de la cadena Rite Aid de 3400 tiendas de farmacias. Les dije que yo tenía que hacer algo con mi vida después de que me retirara así que me vine para acá. El sistema para la puesta en marcha de Farmatodo no es muy diferente al que tuvimos en los Estados Unidos, hace 30 o 40 años.

114-¿Cómo ha sorteado esta dirección los obstáculos legales que representa la apertura de tantas tiendas en tan poco tiempo?

No ha sido fácil la labor legal de la apertura de tiendas, pero no ha habido obstáculos como tal. Las relaciones con los gremios e instituciones han sido impecables, siempre se ha estado negociando. De todas maneras se intenta siempre estar protegido contra cualquier cosa que puede pasar, siempre se piden todos los avales posibles.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS LEGALES

Pudiese parecer un poco utópico, pero desde hace seis años que voy a cumplir, yo acá el único obstáculo que he conocido ha sido el de la tienda en Santa Eduvigis, Caracas, porque costo mucho trabajo abrirla. Obstáculos como tales, yo no he tenido. No es que todo es coser y cantar, pero mediante la negociación se han resuelto todas las cosas de manera satisfactoria.

Las relaciones con gremios, hasta este momento las que ha habido, han sido muy buenas. Hace como 3 años, el colegio farmacéutico quiso intervenir en nuestros contratos de los farmacéuticos que trabajan aquí, pero se negoció y todo quedo saldado, hay excelentes relaciones. Hoy en día esos asuntos están mejor atendidos a través de la dirección de Asuntos Corporativos. No hay ni ha habido obstáculos legales para abrir tiendas en tan poco tiempo. Eso ha sido una maravilla. Sobre el año 2003 se dio un crecimiento acelerado y la respuesta fue fantástica. Se abrieron creo que fueron 25 tiendas y todo salió de maravilla.

Para protegernos, como son contratos muy largos, pedimos la documentación del propietario, toda esa documentación sustenta que él es propietario. Además uno negocia con gente seria. Si es una persona jurídica se piden todos los papeles de la compañía. Y así hay cierta garantía de protección.

115-¿Cómo logra manejar, la gerencia de mercadeo, el ritmo de cambios que se realiza en la Organización y dentro de las tiendas?

La gerencia del inventario y del personal son determinantes para el éxito en el negocio de retail.

GERENCIA DE MERCADEO

Mira en aquella época fue muy fuerte de verdad; que muchos gerentes cuando decíamos que íbamos a pasar de botica tradicional a Farmatodo unos renunciaban, otros se iban, otros decían que era mucho trabajo. No habían estos sistemas de computación, no había esta cantidad de departamentos. Inclusive la contabilidad se empezó a llevar de una manera distinta a precio farmacia. Entonces las droguerías te despachaban full y tú le ganabas el 30% a las medicinas y nosotros creo que le quitábamos un 10 % entonces tenías que calcular cada producto por producto entonces era bien complicado.

Yo pienso que en esta empresa para poder tener éxito como gerente hay que gerenciar bien tu personal y tu inventario, tú tienes éxito en esta empresa si haces eso. Porque igualito hemos podido contratar al de compras y ahí estuvo siempre el Vicepresidente, siempre atrás de eso y quizás con una cabeza bien centrada en qué es lo que se debe hacer y que no. Y con mucha gente que te daba ideas, viajando al exterior para actualizarte y cada día mejorar nuestro formato de tienda porque la gente lo pedía.

116-En esta organización que el cambio es tan fundamental, ¿cómo hace una imagen para que transmita, que necesita estar abierto al cambio, pero que la imagen sea coherente?

El cambio puede ser manejado como un factor de éxito ya que no se trata de cambiar de concepto sino de la introducción de nuevos productos y servicios.

La entrada de personas en gran volumen a la empresa, en períodos de crecimiento es un factor que podría desequilibrar la Organización.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS

Hay cambios de cambios, el cambio de Farmatodo siempre es para introducir cosas nuevas, no para cambiar su esencia. Es decir, tú sigues siendo en esencia que tú eres una cadena de farmacias autoservicio, que tiene productos de medicina, productos de misceláneo, pero que te dé un valor agregado en servicio, bienestar y calidad. Ese concepto no cambia, porque es tu razón de ser de negocio. ¿Cómo lo comunicas? A lo mejor varía, y los valores agregados que tú le haces a eso, bueno, cada día tienes nuevos productos, cada día tienes

nuevos servicios, cada día tienes nuevas cosas. Entonces sí es un cambio permanente porque obviamente creces, creces en el formato de las tiendas, cambias el formato de las tiendas, cambias las categorías que estás incluyendo, etc. pero tu esencia de empresa no cambia. Tú sigues siendo la empresa que, la promesa del consumidor, la estás cumpliendo. Internamente funciona igual, todos cambiamos por supuesto, del 2004 al 2005 fue una locura aquí. Cada día entraban 50 personas, era una cosa realmente "heavy". Y eso impacta por supuesto. Pero ese cambio hay que manejarlo con otras herramientas. Pero al final del día nuevamente, ¿Por qué estamos cambiando? Porque queremos cumplir nuestra visión y misión de ser la cadena de autoservicios n°1 de Venezuela, o sea ese cambio no está divorciado de lo que decimos que queremos ser o de lo que somos. Y la gente lo entiende de esa manera, ahora que vienen todos los cambios como de evolución con RETEK, todo el mundo lo sabe, lo tenemos que cambiar porque si no, no vamos a poder seguir siendo la cadena n°1 con el crecimiento que queremos etc. Entonces es un cambio que no va en contra de mi esencia. No es que yo era hoy verde y mañana soy rojo. Sino soy un verde más bonito cada día, porque sigo siendo el verde pero cada día le voy añadiendo más colores, más bonitos, pero sigo usando mi base. Entonces eso es quizás lo que evita que Farmatodo colapse. Prácticamente en un momento determinado que ha podido colapsar en varias oportunidades porque realmente el cambio sí ha sido importante. Pero yo creo que por ejemplo a vistas del consumidor, el consumidor lo que percibe es eso, es un cambio para darme más de lo que yo le estoy pidiendo.

Objetivos
Objetivos alcanzados, expectativas

117-¿Cómo usted ha visto que se han cumplido los planes de crecimiento?

En el mercado todavía existe una confusión de terminología entre Farmahorro y Farmatodo, eso es un problema.

En Farmatodo se buscan asesores, se escuchan y luego se adaptan las ideas al concepto "Farmatodo. Los procesos, a nivel de aplicación de conocimientos, se hacen más formales que en otra compañía del mismo tipo.

JUNTA DIRECTIVA

Muy bien, yo creo que muy bien, yo creo que Farmatodo ha cumplido su misión pero de manera absolutamente espectacular. Tuvimos unos problemas interesantísimos desde el punto de vista de la misión porque en el mercado por mucho tiempo había una gran confusión entre Farmatodo y Farmahorro. Toda la gente se confunde pero ya se confunden más en el nombre que no tengan claras las diferencias, pero hubo un momento que había mucha confusión sobre Farmatodo, la gente se confundía y se confunde de concepto, en la medida en que Farmahorro hizo más evidente su logo rojo, Farmatodo su visión azul y bueno todas las veces que estuvo Farmahorro desde el punto de vista bueno, eso es un caso fascinante para estudiar el contraste, porque allí si se dieron los conflictos familiares terribles o sea ahí si hubo problemas, o sea es un caso fascinante en términos de que, digamos, la misma cosa que fueron, yo te diría el soporte de éxito de Farmatodo fueron la misma cosa que ha sido las crisis y los cambios de Farmahorro, por qué bueno porque según lo que me cuentan a mí las referencias en el mercado, ellos también contrataban a asesores pero ellos no les hacían caso; en cambio que Farmatodo, tú contratas a unos asesores con unos alineamientos y bueno tú los "tropicalizas" los "farmatodizas". Yo conozco, yo tengo amigos que los han contratado Farmahorro para miles de cosas y todos frustradísimos de que no pasó nada, aquí no, aquí contratan y le echan pichón, sabes lo "farmatodizas", y le echas pichón. O sea ha habido muchas más formalización de proceso de aplicación de conocimientos de consulta. O sea ese proceso ha sido muchísimo más formal de lo que fue en el caso de Farmahorro, y Farmahorro a fin de cuentas tiene su gran crisis hasta el punto de que la venden, se desmorona. Bueno porque ellos no lograron articular el grupo familiar donde una visión de compartir de lo que haya que hacer que es exactamente entonces lo que paso aquí.

Entonces yo lo que digo es que la ejecución de plan esta a la vista, eso fue lo que se planeó y ahí esta; ahora lo que hay que hacer es esa redefinición, y ahí hay cuestionamientos fascinantes. Está previsto una revisión mucho más profunda porque no es que no se haya hecho a largo una revisión, todos los años se revisa, y en cada cierre de la compañía, tú ves los resultados y analizas los resultados no, bueno de hecho la Junta lo ve trimestralmente, pero ahora hay una revisión integral pues, del plan estratégico de los próximos 10 años pues no, pero a la vista esta el plan que fue cumplido perfectamente, perfectamente.

118-¿Considera usted que desde el punto de vista de RR.HH., Farmatodo está preparada para seguir creciendo?

La planificación y la anticipación, desde Recursos Humanos es primordial para el crecimiento. Teniendo en cuenta que el mayor compromiso es la formación de la gente.

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Yo pienso que sí, tenemos procesos, definitivamente que tenemos que irlos mejorando y adaptándolos a los requerimientos, pero pienso que la compañía sí está, en materia de RR.HH. preparada, lo importante es que planifiquemos y nos anticipemos. A lo mejor tú puedes tener los procesos y eso, pero si no hay un tema de planificación y saber a qué te vas a enfrentar y cómo anticipas que va a ser el crecimiento, eso te permite que tomes ciertas decisiones desde el punto de vista táctico, lo vamos a hacer así, lo vamos a hacer así, porque además, inclusive, dime geográficamente a dónde más vamos, mira va a ser más en el oriente, va a ser en el occidente, va a ser en Caracas, de manera que tu estrategia esté apuntando hacia eso. Entonces pienso que sí estamos preparados, tenemos que tener mucho cuidado y el gran reto de garantizar que cuando la gente entre y salga, realmente salga con buena formación.

119-¿Usted Considera que Farmatodo pueda seguir creciendo? ¿Es posible que el concepto Farmatodo se exporte a otros países o hace falta que se consolide aún más?

El crecimiento de Farmatodo todavía tiene prioridad en Venezuela.

ASESORÍA NORTEAMERICANA

Pienso que Farmatodo puede crecer en Venezuela solamente, hasta tener 500 o 600 tiendas. Mi consejo a los directores de esta compañía sobre este punto ha sido el de no poner la mirada en países extranjeros, puesto que Venezuela tiene una sensación mágica para la gran compañía de Farmatodo.

120-¿Qué otro factor podría implementar Farmatodo para mantenerse en el tiempo creciendo, es decir este crecimiento fue una oportunidad o un plan que puede seguirse cumpliendo?

Farmatodo puede seguir creciendo mientras se concentre en el tamaño de sus tiendas y en la variedad de productos.

ASESORÍA NORTEAMERICANA

Por lo que veo el crecimiento en Farmatodo puede estar en tiendas más grandes; que es lo qué está sucediendo hoy con una gran variedad de comercialización de productos. Puesto que cualquier cosa que Farmatodo pone en sus tiendas, ellos lo ponen en los precios correctos y ahí mismo lo venden. Hay un ejemplo, Farmatodo pensó hace un año y medio, comenzar a vender los lentes para leer. La primera orden era de 8.000 pares que pensé que era ridículamente alto. Farmatodo ahora ha pasado de los 8.000 algunas veces, y están vendiendo algo entre 7.500 y 10.000 pares al mes que es algo absolutamente sorprendente.

121-¿Lo que Farmatodo era hace diez años y lo que es hoy es lo que se esperaba?

La apertura del primer *"Free Standing"* de Farmatodo, logró orientar el crecimiento de esta compañía, siguiendo y mejorando esos formatos; además de la introducción de nuevos

servicios.

ASESORÍA NORTEAMERICANA

Farmatodo hace 10 años tenía tiendas, en su mayoría, en las principales calles de la ciudad. Justo después de abrir su primera tienda "*Free-Standing*", ellos descubrieron que ésta era la manera de ir hacia delante puesto que vino gente. Lugares amplios para estacionar y tiendas abiertas que atraían, donde la gente goza el hacer compras. Hace 10 años de Farmatodo realmente no consideraba el revelado de foto; tomado como categoría, como artículo importante. Han cambiado totalmente desde entonces, ellos ahora son el revelado de foto más grande de Venezuela. Hemos empleado recientemente a una persona que era el encargado de Kodak en Venezuela que ahora está trabajando en Farmatodo y aumentaremos probablemente, el doble de la sección del revelado de foto por lo menos en cinco años.

Liderazgo

122-¿Está la Junta Directiva concebida para tomar decisiones? ¿Qué tipo de decisiones toma la Junta Directiva?

En este tipo de empresa, familiar, la familia tiene un plan mediante una medición de los riesgos, para poder cumplir con su misión previamente definida, cuando se define la misión: ser líder en Venezuela, o sea se definió, lo que estas es cumpliendo ese plan estratégico, que se va validando todo el tiempo.

JUNTA DIRECTIVA

Dentro de esa visión del plan estratégico, digamos uno de los elementos mas importante que tiene que ver con eso es un *mind tunning*, es decir con los resultados; mientras, tú tienes un plan estratégico "x", tú estas retroalimentando el plan con los resultados, entonces mientras los resultados se estén dando en todos los niveles, tu estrategia funciona. Obviamente, cual es la primera pregunta que tú te haces: qué tipo de empresa tienes. Esta es una empresa familiar verdad; bueno esta es la familia y aquí esta la empresa, nosotros a nivel de Junta Directiva para nosotros esto es arranque de aquí para acá, o sea esto es algo que maneja la familia para nosotros es empresa, entonces desde el punto de vista de empresa tú tienes unos estándares de rentabilidad que da el mercado venezolano, en el mercado venezolano tú tienes cual es la tasa de inversión en Venezuela hoy, bueno lo que te da a ti unos v-bonos, lo que te da rentabilidad que te da tu tasa inversión esta en el orden del 61 %.

Entonces siendo esa tu tasa de inversión, cómo validas tú la estrategia, tú como empresa, aja tú dices mi plan de desarrollo, mi plan de crecimiento, mi plan de desarrollo futuro me tiene ganado una rentabilidad que es apropiada para los accionistas de esta compañía que están en la familia, en este caso. Este plan sigue en marcha porque es la opción que tiene esta familia en términos de su patrimonio; si la rentabilidad del negocio se esta dando dentro de este plan de crecimiento es mayor o igual a 10 % que es como tu tasa general de inversión, bueno entonces el plan tiene sentido y vale la pena, entonces por lo tanto tú sigues adelante. Si tú vieras que los subsistemas, que el subsistema financiero, de recursos humanos, de mercadeo, no te están respondiendo obviamente el plan se atora porque no tiene manera de seguir creciendo.

Si este plan me esta dando resultado que la rentabilidad del negocio es, porque además tú haces un *bench marking* en función de qué es lo que una empresa de este tipo genera como rentabilidad en otro mercado, tú tienes la información de cuanto es la rentabilidad esperada en negocios parecidos en Venezuela y en otro mercado, entonces tú dices mira si este negocio está dando una rentabilidad cónsona con el mercado, cónsona con sus competidores en el sentido no de competidores, sino de las empresas comparables porque tú te comparas contigo mismo y con, por ejemplo, nosotros decimos con *Wallgreens* en función de miles de cosas de una compañía, nuestra referencia es *Wallgreens*, claro el mercado americano es diferente; tú tienes una serie de *issues* en los cual tú te comparas, o sea hay una serie de indicadores que tú mides

cuan eficiente es la compañía, si a ti la compañía te da elementos eficientes, si la rentabilidad que te da en cónsona con los estándares, bueno eso en la naturaleza de nuestro mercado. Tú mides cuales son tus riesgos, para poder así cumplir con tu misión previamente definida, cuando tú definiste tu misión, tú dijiste ser líder en Venezuela, o sea tú lo definiste, lo que estas es cumpliendo ese plan estratégico.

Entonces si tú vas a parar tu plan porque o la rentabilidad que te esta generando el negocio no es lo atractivo que tu querías o si porque la familia decide que en este entorno que estamos viviendo, que no quiere seguir invirtiendo en su patrimonio en este entorno, o si prefieren, se puede esperar a ver que es lo que pasa. Ahora esta definición estratégica, esta definición de misión tú la vas validando todo el tiempo con unos estudios que hace mercadeo, o sea quiénes son tus competidores, cuál es tu participación en el mercado, esta realmente es una, siendo empresa líder, porque tú tienes que ir validando tu plan.

123-¿La creación de la imagen de Farmatodo que se proyecta hacia afuera es una decisión estratégica y proviene de la alta gerencia?

Es importante para la imagen de Farmatodo definir en un plan estratégico, qué y cómo lograr tu objetivo: crecer.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS

Nuevamente, si te refieres a la imagen comercial, sí y no, obviamente se discute en el Comité cómo nos estamos posicionando como marca, pero muchas de las decisiones se toman es en el área comercial directamente. Lo que tiene que ver con imagen de Farmatodo como empresa también. Eso se establece. Lo que pasa es que todo está asociado al plan estratégico de la empresa, o sea la empresa tiene un plan estratégico y cuando tú dices cómo vas a crecer, tú dices, bueno, voy a crecer en 200 tiendas, y voy a crecer además en 30 categorías y voy a crecer además en 4 estados, estableces un plan de crecimiento, entonces tú, ese plan de crecimiento lo tienes que soportar, ah bueno, cómo lo voy a lograr, y obviamente todo lo que tiene que ver con imagen y lo que es la actividad de publicidad y mercadeo es parte de esa estrategia que se define cuando dijimos cómo íbamos a crecer. Entonces obviamente al hacerle plan eso está de alguna manera involucrado. Obviamente es una decisión estratégica porque dentro del plan estratégico se establece, bueno, cómo vamos a llegar a donde queremos llegar, y la publicidad y mercadeo siempre está dentro de esa actividad.

124-¿Cómo se logra una efectiva alianza entre operaciones y RR.HH para que las personas que se encuentran en contacto directo con el cliente, los empleados de la tienda, logren el cometido de la empresa: satisfacer al cliente y mantener el concepto de Farmatodo visible con éste (el buen funcionamiento de las tiendas)?

El área de Operaciones en Farmatodo opera como un gran departamento de Recursos Humanos, han realizado una alianza entre ambos y quién solicita las herramientas para capacitar es Operaciones a Recursos Humanos.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

El departamento de operaciones es un departamento de RR.HH, esa es nuestra visión. Operaciones es un departamento de RR.HH. y RR.HH. es una extensión de operaciones. Es un poco la visión de acá. Quien contrata un recurso en una tienda es operaciones. No es RR.HH, ¿qué hace RR.HH. por ejemplo? RR.HH. le lleva 3 personas al gerente: estos son tus 3 candidatos, entrevístalos. Tú escoges cuál vas a contratar, no te lo mandan. Entonces todos los procesos de RR.HH, se ejecutan en operaciones. Entonces nosotros somos realmente un departamento de RR.HH, quiénes desarrollan a la gente no es RR.HH, es operaciones, ¿qué hace RR.HH? Coordinar los cursos, enseñar, enseñar a enseñar, preparar las ternas de los distintos cargos, pero al final quien toma la decisión de contratar, de prescindir de los servicios, de desarrollar, de capacitar es operaciones. Entonces es una alianza que se ha hecho porque nosotros hemos entendido que nosotros somos los responsables de los procesos, no son RR.HH, si aquí hay rotación la responsabilidad de la rotación no está en RR.HH, está en

operaciones. Porque quienes contratan y despiden a los empleados somos operaciones, a los que se les van los empleados es a operaciones.

Entonces no es una responsabilidad de RR.HH, es una responsabilidad de nosotros. Entonces como nosotros lo vemos es que operaciones es un gran departamento de RR.HH, nosotros lo que hacemos, nuestra principal responsabilidad es manejar gente, y desarrollar a nuestra gente para que preste un buen servicio. Eso no lo va a hacer RR.HH. por nosotros. Nosotros somos lo que manejamos a la gente, somos los que logramos hacer las actividades y las tareas y atender a ese cliente a través de la gente. Que es gerencia, y eso es operaciones. Entonces nosotros los vemos a ellos y ellos nos ven a nosotros como que somos extensión del mismo departamento. Somos prácticamente lo mismo, ellos son una unidad de apoyo pero están muy entrelazados, de hecho, por cada gerente de área hay un coordinador de RR.HH. con retos y responsabilidades definidas. RR.HH. sí nos ha ayudado a definir todas las competencias. Nosotros gerenciamos a nuestro recurso humano a través de competencias. Entonces definimos las competencias de todos los cargos de operaciones, contratamos a la gente a través de entrevistas de eventos conductuales, esto es que tú sabes que una persona puede tener las competencias o no para un cargo a través de las conductas que esa persona refleja. Entonces cuando tú llevas a cabo una entrevista, la llevas a cabo tratando de identificar el comportamiento y las conductas que esa persona que están entrevistando haría en situaciones que uno le plantea. Y codificas si la persona tiene o no esas conductas y esas conductas están relacionadas a las competencias de ese cargo en particular y así sabes si esa persona puede o no puede ser buena candidata para ese cargo. Eso nos ayudó RR.HH, pero ¿quiénes realizan las entrevistas? Los gerentes y subgerentes de tienda. Entonces tuvimos que entrenar a los gerentes y subgerentes de tienda para utilizar esa técnica de entrevista para cuando le llevaran la terna, de esos posibles candidatos, ellos pudieran entrevistarlos. Entonces RR.HH. otra vez, un departamento de apoyo pero estamos agarrados de la mano, porque creemos que somos lo mismo.

125-Esta gerencia tiene bajo su mando un gran número de personas encargadas de hacer que la tienda se abra en el tiempo estipulado y como está estipulado. ¿Cómo ha sido el ejercicio de ese liderazgo?

El liderazgo básicamente se construye sobre la motivación de la gente en el día a día por su trabajo. Aunque está todo soportado por procesos, la clave está en entender el rol que ocupan y que le sea reconocido su trabajo.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

Todo lo que nosotros hacemos aquí está soportado por procesos. Pero para tú ejercer el liderazgo, no solamente desde aquí sino sobretodo los gerentes de área, los gerentes regionales, los gerentes de la tienda, con su gente, eso se hace a través del desarrollo del personal. O sea tú tienes que tener las cosas escritas, eso es básico, eso es la fundación. Pero para que eso que está escrito se cumpla, lo logras a través de la gente. Y ¿cómo lo logras a través de la gente? A través del desarrollo. Aquí las habilidades de coaching, de entrenamiento, todo el personal gerencial ha pasado por talleres de coaching, talleres de liderazgo, cómo manejar el recurso humano. Eso no lo enseñan en ninguna parte. Entonces hay técnicas para hacerlo, y es la forma como nosotros tratamos de llevarlo a cabo. Y con compromiso. Tú puedes poner relojes, puedes poner mecanismo de alarma para decir: esta tienda no abrió a las 8 en punto. Pero al final eso no sirve si el compromiso de tu gente no está. Entonces lo logras teniendo gerentes. Desde la persona del centro de distribución, tiene un cargo de limpieza, a un APV, a un asistente de piso de ventas, a un aprendiz de farmacia, es motivándolo, que esa persona que se levanta todas las mañanas y va y hace ese trabajo, esté motivado y que le guste hacer lo que está haciendo. Que ese APV que va para la tienda, que tiene que llegar a un cuarto para las ocho para levantar la Santamaría con el gerente, ambos estén motivados y llegue a tiempo.

Entonces tú haces que esto se cumpla a través de la motivación de la gente. Y para motivar a la gente hay muchas formas, lo menos importante diría yo, que es importante, pero no es lo importante es la parte salarial. La gente no necesariamente se mueve por dinero. Se

tiene que mover porque le reconocen su trabajo, porque sabe cual es su trabajo, porque entiende cual es su rol, y ése es el trabajo de la gerencia. Entonces nuestro trabajo es que esa gente que va a trabajar todos los días llegue motivada para que pueda, no solamente abrir a tienda a la hora estipulada, sino para que cuando llegue ese primer cliente, se le atienda de la forma adecuada. Pero al final somos 4 mil personas y ya vamos a llegar cerca de los 4 mil empleados y digamos, ese es nuestro trabajo día a día. Todos los días tenemos que estar muy pendientes para saber que las personas que nos reportan a nosotros están motivadas, están contestas haciendo el trabajo que tienen que hacer. Desde mi persona hasta la persona que acaba de entrar ayer a la compañía. Entonces, al final es con motivación.

126-¿La función de operaciones es la de detectar, anticipar y consolidar los procesos que se están llevando a cabo?

VICEPRESIDENTE DE OPERACIONES:

Sí, correcto, por ejemplo: Las temporadas. ¿Qué pasa con los inventarios? Hay que subirlos, ¿quién los sube? Nosotros. ¿Quién tiene que estar pendiente de eso? Nosotros. Crecimiento. Ya yo sé que voy a abrir tanto. ¿Quién se tiene que estar ocupando de contratar, de tener esa gente lista? Nosotros, no RR.HH., nos apoyamos en RR.HH. siempre, pero tenemos que levantar bandera: mira necesito tanta gente, tengo, tal esta es la plantilla, esta es la gente que necesito, vamos a contratar, este va a ser el gerente de la tienda y tal (...) toda esa responsabilidad cae aquí. Y quien se tiene que anticipar es operaciones. Quien tiene que decir: ¡epa! Tres es mucho vamos a ir a dos, o vamos a una, etc. somos nosotros, o decir: bueno podemos ir a tres, pero con estos riesgos. Entonces bueno, ya será una decisión del Comité Ejecutivo decir: vamos pero con estos riesgos pues. Pero quien tiene que levantar la bandera es operaciones.

127-Siendo el recurso financiero el que sustenta las decisiones tomadas para el crecimiento, ¿es la Dirección de Finanzas la que finalmente aprueba la decisión de crecer?

La dirección de Finanzas garantiza que el crecimiento sea rentable, pero la decisión de crecer, es una estrategia que está siendo soportada por todos, por el colectivo que, finalmente es el que hace posible el crecimiento.

VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS

No, yo pienso que la decisión de crecer es una decisión comercial fundamentalmente. Nosotros lo que tenemos es que garantizar los recursos y que ese crecimiento sea rentable. Porque nosotros tenemos las herramientas para evaluarlo. Pero a final de cuenta ni siquiera es comercial, es una decisión de todo. Tiene que haber el compromiso, como te decía, los proyectos tiene que estar la gente detrás. O sea tiene que estar la gente de comercial seguros de que ese es un buen proyecto. Por ejemplo, un punto, aquí vamos a abrir una tienda. Tú tienes que tener a toda la gente creyendo que esa tienda va a vender equis cantidad. Y una vez que nosotros decimos equis cantidad, vemos si los rendimientos son los rendimientos que nosotros esperamos en función de lo que ya tenemos. Porque no queremos abrir tiendas que rindan menos de las que ya tenemos. Entonces, una vez que estamos todos de acuerdo, nos ponemos todos detrás y la decisión es de todos. De alguna manera participamos todos allí. Pero pudiera ser también que van, se sientan y dicen: mira esta tienda pudiera vender tanto y requiere (...) la gente desde el punto de vista comercial y te dicen (...) y la inversión, la gente de ingeniería te dice: es equis cantidad y cuando lo calculamos no da, entonces la decisión de todos es: no vamos ahí. Y así lo mismo vamos con todo pues, de alguna manera es la decisión de todos, donde medimos el riesgo, porque creer implica un riesgo, implica capitales adicionales que estás poniendo; yo podría entregárselo a los accionistas, en lugar de ponerlo allí. Yo tengo que conseguir una actividad que el crecimiento sea mejor para los accionistas, que ellos llevarse su dinero. Porque no podría pagárselos como dividendo. Sin embargo nosotros decimos: no, no se los pagamos como dividendos, déjenlo, que nosotros lo invertimos y podemos seguir el mismo ritmo que se ha hecho hasta ahora. Y en ese sentido nos manejamos como si fuéramos una

corporación cualquiera.

O sea las decisiones aquí se toman como si fuera una corporación. Entonces yo no creo que sea finanzas quien decide. Los recursos no son de finanzas, finanzas los administra, los recursos son de los accionistas fundamentalmente y ellos nos los han puesto a la organización. Finanzas lo que pasa es que tenemos la experticia para manejar esos recursos, para poner la metodología para tomar decisiones de inversión, para soportar esas decisiones de inversión. Pero yo como finanzas no puedo decir: ¡vamos a crecer! Siempre está comercial detrás, y ellos no pueden decirlo sin que yo les haga una evaluación. Entonces a final de cuentas es una organización que está decidiendo crecer y yo creo que aquí definitivamente es impresionante como la gente, como estábamos invirtiendo en el CENDIS y no estábamos invirtiendo en tiendas, la preocupación de la gente: y ¿es que no vamos a abrir tiendas?, ¿y cuántas tiendas vamos a abrir? (...). Entonces te das cuenta cómo es un colectivo el que está detrás de esos programas de crecimiento. Como si fuera el negocio de ellos.

128-Si es la dirección de compras la que decide cuántos productos se van a adquirir para cada una de las tiendas. ¿Cómo es la relación entre compras y finanzas a la hora de tomar la decisión de adquirir productos? ¿La primera solicita a la segunda? ¿O la segunda autoriza a la primera? ¿Quién decide acerca de la distribución de recursos para realizar las compras? ¿Bajo qué criterio se realiza dicha distribución?

La compra de productos aprobados es un proceso rutinario que realizan las tiendas automáticamente. La introducción de nuevos productos si es una decisión estratégica orientada al target de Farmatodo: las amas de casa con tal y cual características; esa decisión se toma para mejorar la experiencia de compra de ese target.

Los riesgos que la empresa va a tomar son decididos por los accionistas y punto. Finanzas es más bien una herramienta para el control interno de la Organización.

VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS

Mira, hay varias cosas. Compras de productos que ya están aprobados en la tienda. Eso es una cosa, eso es una rutina. No necesitan autorización de nadie, simplemente las tiendas tienen unos máximos, unos mínimos, o sea te voy a poner un caso. Nosotros no vendíamos alimentos. Un día venimos a vender alimentos. Eso es una decisión estratégica. O sea que eso es una decisión estratégica que requiere del comité de compras. Donde está en función de lo que es Farmatodo, la imagen de Farmatodo va o no con lo que es nuestro consumidor tradicional, con nuestro cliente tradicional que son las amas de casa, y amas de casa de cierta edad y con todas unas características. Entonces eso cuadra, eso es lo que ella espera conseguir en Farmatodo, eso cómo le cambia, le mejora o le empeora la experiencia de compra a ese consumidor en una tienda de Farmatodo. Entonces esa decisión es una decisión estratégica y entra: qué es lo que pasa con Farmatodo, cuál es el rendimiento del producto, cuál es el rendimiento sobre el capital que invertimos, porque nosotros ponemos un inventario ahí, ponemos cuánto va a rendir ese dinero que va a estar ahí invertido, por supuesto que la decisión entonces es de negocio, es estratégica y participan el mismo finanzas aunque a veces no estamos haciéndole la evaluación, pero ellos si tienen los parámetros, lo hace la misma gente de comercial y es un comité de compra que decide que vamos a tener un planograma nuevo con alimentos en donde va a haber harina pan, café, pan, dos pasillos de alimentos importantes. Pero eso fue una decisión importante de Farmatodo, allí entra todo el mundo.

Pero una vez que ya nosotros decimos que vendemos harina pan, ya eso es un proceso rutinario totalmente, o sea el sistema dice: en base a las compras de esta tienda, el mínimo de pan que yo puedo tener son dos bolsas y el máximo, el óptimo que debo tener en función del tiempo en que me reponen y todo eso son 10 bolsas y el punto de orden es 3. Cuando el inventario llega a 3, automáticamente el sistema genera un pedido, el pedido lo sube y lo pone hasta 10. Y ese es un proceso totalmente automático, se le pide a nuestro centro de distribución, el centro de distribución se lo envía y es un proceso en donde prácticamente no hay aprobación

de nadie porque eso ahí (...) o sea, si a ellos les llega una aprobación para eso es porque el negocio está mal, es que sencillamente ese es nuestro negocio, eso es lo que debemos hacer todo el tiempo. Entonces ellos funcionan de esa manera, ellos negocian sus precios, mantienen sus precios y eso sí, nosotros garantizamos que la mercancía llegue, que llegue completa tal como está, o sea todo el proceso del *supplying chain* hasta que llega a la tienda y que nosotros efectivamente pagamos el precio que está acordado y no un precio diferente, que si la factura dice un precio que no es no se paga, sino que se paga el monto que nosotros habíamos negociado como precio. O sea más control interno que decisión de negocio propiamente dicho. El precio que tiene operaciones no se discute. El negocio que está es a operación normal y eso está en todas nuestras proyecciones. O sea si nosotros llegáramos a tener un problema, lo vamos a detectar en el momento en que hagamos el presupuesto. En ese momento vamos a decir: mira hay un flujo de caja negativo, tengo que buscar financiamiento, tomar ese tipo de decisiones. Que no es el caso porque Farmatodo tiene un flujo de caja positivo importante. O sea que sería bien difícil que nosotros tuviéramos que limitar las compras de adquirir una cierta cantidad de productos. Es nuestro proceso normal. Ya a la hora de montar una tienda es una inversión diferente, hay que revisar cómo lo vas a hacer, si vas a buscar deuda estás dentro de los parámetros que hemos establecido (esos indicadores), si estás dentro de los parámetros entonces entramos en todo el proceso. Pero si nos fuéramos por encima de esos parámetros, o sea nosotros a lo mejor pudiéramos abrir cien tiendas este año, pero no lo vamos a hacer porque estuviésemos asumiendo un riesgo más arriba porque nuestros accionistas han decidido que va a ser el riego que vamos a tomar. O sea no queremos que Farmatodo sea una empresa riesgosa sino que sea una empresa confiable desde el punto de vista financiero. Claro esa decisión sí es extraordinaria y la decisión de que el producto va a entrar, si es un producto nuevo, también porque es estratégico. No es que un comprador va a decidir que empieza a vender diablito o empieza a vender cualquier otra cosa por decirte carne, o sea no, ya va, a lo mejor lo hacemos, pero (...) uno nunca sabe. Pero sí, yo creo que esa es una de las claves del éxito de Farmatodo, es que su modelo es bien consistente, bien cuidadito, o sea qué es lo entra qué es lo que va, cómo cambia la experiencia, cuál es la experiencia, por qué no vendemos cerveza en Margarita, y no, hay que pensarlo muy seriamente porque medicamentos, cerveza (...) o sea, sí son otras oportunidades de negocio, pero entonces, si tú quieres ganar en ese negocio, tú montas una compañía de cerveza. O sea es otra cosa, dañarías tu negocio y al final terminas con un negocio que ni vende cervezas ni vende medicinas. Ese es el tipo de tonterías que uno no debe cometer. Sin embargo vendemos flores y cuadran perfectamente con la experiencia de ir a comprar en Farmatodo, una experiencia agradable, para cuidarse a sí mismo, para un regalo, estratégicamente cuadra perfectamente. Entonces ellos simplemente utilizan los recursos y nosotros se los garantizamos.

129-¿Las decisiones que se toman en e área de mercadeo, sólo se hacen en esta área o conforman una estrategia organizacional elaborada en conjunto?

Las decisiones se toman en conjunto, siendo el Comité Ejecutivo y la Junta Directiva, los entes con mayor influencia a la hora de decidir.

GERENCIA DE MERCADEO

En conjunto sí, lógicamente eso pasa por varias partes, pasa desde Comité Ejecutivo, a Junta Directiva, Asamblea de Accionistas y después a Consejo de Familia sí. Claro, que los que más tienen fuerza ahí es Comité Ejecutivo que son los que están aquí, más la Junta Directiva. Pero la decisión de crecer son ellos. Ahora a menos que sea algo muy importante y se trata de otra manera.

130-¿Qué importancia tuene para la junta la identificación de líderes para implementar las decisiones tomadas?

Existe una diferenciación de roles en el alto nivel de la estructura organizacional, la Junta Directiva define estrategias y el Comité Ejecutivo las operacionaliza. Por eso la importancia predilecta de la articulación entre estas dos áreas.

El liderazgo operativo recae en el Presidente de la compañía.

JUNTA DIRECTIVA:

Acuérdate que en Farmatodo está la Junta Directiva, y esta el Comité Ejecutivo. Qué hace el Comité Ejecutivo, bueno operacionaliza los planes estratégicos, o sea la Junta Directiva define las estrategias y hace seguimiento a la estrategia, se hace seguimiento a la implantación de la estrategia y al seguimiento de los resultados, y el Comité Ejecutivo operacionaliza eso en los planes específicos que vienen junto a la revisión, la validación, pero que tú tienes una diferenciación de roles en términos que la decisión estratégica la lleva la Junta Directiva obviamente dentro de una perspectiva en donde el liderazgo operativo lo tiene el Presidente de la compañía que tiene facultades estatutarias para conducir la compañía más en esta mezcla de empresa familiar, todo lo que se ha significado la relación con los hermanos, más con el Vicepresidente que está desde el comienzo de la compañía porque los más jóvenes se fueron incorporando luego, pero yo diría que esa interacción.

Tú puedes tener el mejor plan del mundo, pero si tú no tienes, olvídate, eso obviamente, lo que pasa es que hay como un eje conductor que tiene como una secuencia, digamos, pero si lo de abajo no funciona olvídate de plan estratégico, si tú no tienes un buen equipo de mercadeo, o sea si tú no tienes todos los subsistemas operando de manera articulada y eficiente para implementar un plan, olvídate de plan, o sea que las dos cosas son simbióticas.

Alianzas

131-¿Qué ventajas tiene para Farmatodo el contar con una Junta Directiva externa?

En los negocios familiares, lo más común es que quienes lo dirigen no tienen experiencia en otro tipo de negocios. Por eso es tan importante la presencia de la Junta Directiva que, finalmente es la que va a enriquecer de experiencias y acelerar el proceso de crecimiento.

El negocio de retail es un negocio muy particular y eso tiene que estar muy claro.

JUNTA DIRECTIVA:

En mi experiencia personal, cuando tú tienes una Junta Directiva, cuando tú tienes una familia empresaria- y yo he tenido mucha experiencia porque he trabajado en muchas empresas familiares, o sea que puedo hablar con propiedad-, lo que sucede usualmente que tú tienes una familia que arranca un negocio de distintas generaciones, los que manejan el negocio de la familia, no han tenido experiencias fuera porque han crecido dentro del mismo negocio. Eso pasa con todas las empresas que yo he trabajado, bueno eso con el tiempo eso se ha ido mermando, porque es verdad que tu profesionalizas la gerencia y empiezas a contratar a gente que viene con b*est practices* y experiencias de otro lado, eso poco a poco, ese factor deja de ser tan importante.

Pero cuando en los comienzos una familia que quiera dar ese salto de profesionalización, de crecimiento; si tú no tienes la visión de cómo se manejan otras empresas, cuáles son las mejores prácticas en otra parte, cómo lo mides, qué plan vas a utilizar, el proceso de aprendizaje organizacional es mucho más lento, que si tú aceleras el proceso porque tú sientas en la mesa, gente que vienes de la calle con todas esas experiencias. Tú lo que haces es que acelera el proceso de aprendizaje porque eso se da "de todas todas", pero el tiempo que sea el proceso es fundamental para empujar las estrategias.

O sea cuando tú sientas en una mesa gente que viene de experiencias fuera que ha tenido experiencias de estrategia de toda índole, de las *best practices* de aquí y allá, qué cosa falló aquí, porque salió allá; tú enriqueces una discusión de unos gerentes que nada más han tenido experiencias de su empresa. Yo soy asesora, soy no, era porque la verdad existían muchos conflictos familiares entre ellos; de una empresa familiar muy exitosa en la generación que la fundó y que fue realmente el papá y hoy en día la manejan los hijos. Ellos ninguno trabajó jamás en otra parte jamás, entonces uno es abogado, otro ingeniero, el otro es economista; o sea todos son profesionales pero ser profesional no te da a ti el aprendizaje de cómo conduces una empresa. Hay unos elementos de empresariales que no te da la escuela de

derecho ni de economía, o sea te lo da la práctica y el aprendizaje.

Bueno esta gente nunca trabajo en ninguna otra parte, te lo pongo como ejemplo, nunca trabajó en otra parte; ellos no lograron dar el salto a la profesionalización, ya llega un momento donde no me llaman más porque es que tú te sientes incompetente. Porque tú puedes llegar a acuerdos con la Junta Directiva que son ellos, que ellos son la directiva; entonces cada quien tiene un rol en la compañía. Entonces tú llegas a un acuerdo con ellos, acerca de cómo se van a manejar las cosas, pero luego no lo cumplen, y es terrible. Yo estoy segura que si esos muchachos bueno no es gente que hoy tiene los cuarenta años, si alguno de ellos hubiera trabajado fuera hubiese sido distinta la dinámica. Qué pasa en Farmatodo, que ellos no trabajaron fuera pero trajeron gente de la Junta Directiva que si venía de afuera, entonces esa gente que tú traes afuera enriquece el proceso, te da referentes externos, te ayuda a pensar de una manera distinta; te enriquece, te enriquece.

El asesor norteamericano es un experto en el tema operativo, o sea ese ha sido su gran experiencia, pero no en lo estratégico; y sin embargo, si tú no tienes una visión operativa excelente, olvídate de las estrategias, porque eso es una cuestión totalmente simbiótica, entonces lo que te enriquece a ti una Junta es que tú traes gente de afuera con experiencias, conocimientos, es que te daría una dinámica de aprendizaje mucho más acelerada, que si tú no enriqueces una discusión con estos enfoques que te vienen de afuera. Es bien interesante que cuando se inicia la Junta de Farmatodo, digamos la debilidad que esa Junta tenía, desde la perspectiva de la organización global, es que el negocio de retail es un negocio muy particular. Hoy en día estamos hablando de otra realidad, pero hace 10 años eso no lo sabía nadie (…)

Entonces una de las cosas más ricas, más ricas en ese proceso de aprendizaje mutuo es que el que tú traes de afuera te va enriqueciendo la discusión y el aprendizaje con los aprendizajes que él ha vivido en otras empresas. Tú vas generando unas experiencias compartidas de los conocimientos aprendidos de los otros y viceversa. Ese que viene del mundo externo se enriquece del aprendizaje específico de ese negocio que ya no lo están todos los días o sea entonces se da un intercambio de aprendizaje que a la larga va fortaleciendo la conducción del negocio porque genera una visión compartida en función de lo que cada quien va aportando en la discusión ¿no?

132-¿Cuáles son los beneficios y desventajas de que Farmatodo cuente con su propia gerencia de auditoría y no sea ésta realizada por un outsourcing?

El departamento de auditoría cuenta con el apoyo de outsourcing para todo lo relacionado con sistemas, pero la auditoría interna es ventajosa ya que brinda experiencia y entrenamiento al personal que trabaja en ella.

A la hora de utilizar un outsourcing hay que tener en cuenta que podría perderse un poco la cultura ya que hay menos identificación con la empresa.

Si el trabajo de auditoría no se hace con miras a la prevención sino a la detención, podría desvirtuarse su función y perder su carácter propio.

AUDITORÍA

Desde que yo llegué existía el área de auditoría interna. Hace casi 8 años era muy dedicada a los inventarios de las tiendas. Realmente la función principal era hacer las tomas físicas de inventario. Nosotros ahora en nuestra área funcionamos como área propia de la organización y contamos con un outsourcing para las auditorías de sistemas. Tenemos un outsourcing de auditoría interna de sistemas. Porque este negocio está cada día más automatizado y los riesgos de los últimos años son tecnológicos. Tener un auditor de sistemas en la organización era poco conveniente porque necesitábamos adquirir muchísimo software que esta área requiere para poder hacer sus pruebas. Entonces son gente que tienen muchísima experiencia, que tienen todas las herramientas que puede dar el servicio y eso lo hemos utilizado.

En otras áreas podría ser un outsourcing, pues es práctica en algunas organizaciones que el área de auditoría sea manejada por un outsourcing, sin embargo, ahí yo creo que se

pierde mucho lo que es el compromiso, la identificación con la organización. En este momento el ser propio, es decir, aquí somos todos Farmatodo, todos tenemos el mismo objetivo. Cuando eres un outsourcing, eres un cliente más. Entonces pierdes un poco lo que es la cultura el identificarte en la solución de un problema, pierdes algo importantísimo que es que yo soy parte del Comité Ejecutivo y formo parte del plan estratégico del negocio entonces yo sé siempre para donde va el negocio.

Cuál es la dirección. Entonces yo voy manejando las rutas de acuerdo a como va el negocio. Un outsourcing no tendría esa información. Sino que la iría conociendo a medida que esté el proceso levantado. O sea sería poco estratégico y mucho más reactivo. Yo puedo formar parte de la estrategia entonces mi equipo va desarrollando los procesos requeridos, tienes una mayor comunicación con el negocio, mayor identificación con las personas. Te dan mucha más base de crecimiento. Esta además se ha convertido en un área de entrenamiento. De aquí han salido fácil como 10 personas a otras áreas de organización. Y se considera que ahora las mejores organizaciones, tener la gerencia de auditoría te permite una escuela donde la gente sale con conceptos. Porque los auditores somos muy metódicos, tenemos como una metodología de trabajo, de hacer siempre las cosas bajo una metodología establecida. Entonces esta gente se lleva un concepto de control, de eficiencia, de metodología de trabajo, de evaluación de riesgos que es lo que la nueva gerencia está utilizando. O sea yo me he convertido en los últimos años casi que en un centro de entrenamiento de gente muy buena. De aquí ha salido un gerente de área, gente para comercialización, gente para el centro de distribución. Entonces se considera que esto es también parte de un entrenamiento a las futuras generaciones de relevo. Pasar por aquí es importante por lo que te da la organización y eso no lo harías con un outsourcing.

Lo otro es que las mejores prácticas y las comparaciones con las otras organizaciones que nosotros hacemos tienen sus departamentos de auditoría interna y son fuertes departamentos de auditoría interna. Nosotros tomamos mucho para el Comité la metodología de una y trasnacional que manejan normas internacionales para toda América Latina desde el punto de vista de auditoría. Y nuestros mayores proveedores que son empresas muy fuertes tienen sus grandes departamentos de auditoría. Porque como te digo, auditoría antes era el policía. Auditoría en 2001 veía por el espejo retrovisor, se decía que pasaba las cosas y después iban los auditores. Ahora no queremos que pasen las cosas y vemos por el espejo delantero. Hay que ver qué podría pasar, a veces ocurre pero entonces hay que aprender para que no vuelva a pasar. En nuestro caso para que no pase en las demás tiendas, tomar lo correctivos necesarios y yo creo que en nuestro caso esa ha sido la gran diferencia. Por tecnología yo si me siento satisfecha porque no tendríamos la capacidad tecnológica, los riesgos cada día son más, hoy salió un virus, hay nuevas máquinas cada día, los software son mucho más complejos. Entonces tener una persona que esté con los conocimientos actualizados de ese proceso no sería fácil.

Entonces la firma sí tiene la capacidad de tener entrenamientos costosos; en cambio en auditoría interna los procesos son siempre los mismos, y si cambian, los primeros que nos enteramos somos los auditores. Que eso sería otra desventaja que no tendría el outsourcing la capacidad de entrenamiento constante de los procesos. Nosotros vamos a la par de lo que está sucediendo. Formamos equipos multifuncionales para evaluar los procesos, eso no lo tendrías con un outsourcing.

133-¿Se busca outsourcing o se crean desde adentro los conocimientos?

El criterio, por lo menos en la vicepresidencia de sistemas, de tener o no un outsourcing descansa en el interés de mantener o no un conocimiento en el área.

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS

Depende, nosotros hemos tenido labores de outsourcing, como por ejemplo, actualmente tenemos un servicio con una empresa que tiene personal aquí en Farmatodo y que si tú tratas de imprimir algo desde tu computador y no se imprime y mandas un mensaje rápido, llamas al teléfono y llamas a una cosa que se llama el *help desk*, y una persona nuestra

va y te ayuda a terminarlo de imprimir o si tienes una duda ligera sobre algo de *Word*, o sobre *Excel*, estas personas lo atienden. En el caso de las tiendas, cuando un equipo de tienda se daña, si es IBM O NSR, el gerente de la tienda llama aquí, y aquí hay un operador mío que llama a IBM o NSR directamente. Eso es un outsourcing, y ellos van a nivel nacional, ven el equipo, le reemplazan la parte que se dañó o le arreglan el software que no puede funcionar, y eso está en outsourcing. Pero hay otras cosas que las hacemos nosotros propiamente.

Depende de si para nosotros es importante mantener el conocimiento en el área o no. Por ejemplo, ¿Arreglar los equipos? No me es interesante mantener el conocimiento. ¿Conocer de nuestros sistemas de computación? Sí me es interesante. O sea yo no quisiera entregarle mi sistemas V2VH a un tercero para que él me de soporte porque ese es un sistema que lo hice yo, yo lo conozco bien, y yo soy el que lo voy a estar cambiando entonces no quiero estar dependiendo de otra persona. Entonces sí se utilizan las dos modalidades, ni una completa ni otra completa.

134-Esta gerencia se ha apoyado en el trabajo de los outsourcings? ¿Para cuáles tareas específicamente?

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

Poco, nosotros en la gerencia de operaciones no manejamos casi outsourcing. Digamos, fuera de la parte de proyectos, de construcción de las tiendas que eso si es todo con terceros; y el diseño de las tiendas que es con un arquitecto que tiene muchos años trabajando con nosotros, que es un outsourcing. Pero en operaciones, como tal en el negocio, no.

Productividad

135-¿Cómo ha funcionado esta gerencia en los períodos en que ha mermado la apertura de tiendas? ¿Qué ha implicado para esta gerencia este hecho?

Los períodos en los que el crecimiento es casi inexistente, hay una dedicación a la organización de la empresa, al desarrollo de la gente; a prepararse para seguir creciendo cuando llegue el momento.

En los períodos de crecimiento acelerado se puede caer en la contratación de personal por presión del momento.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

Bueno, los períodos en que ha mermado la apertura de tiendas te ayudan a organizarte, a desarrollar mejor a tu personal, porque en los procesos de apertura tiendes a contratar a gente, gente que aunque tengamos procesos de RR.HH, donde tenemos que entrevistar a través de entrevistas de eventos conductuales, tener las ternas de personas y escoger a los mejores de esas ternas, etc. Hay veces que bueno, la presión es tal que hay que abrir la tienda, necesitamos gente, necesitamos gente y contratas pues. Estos procesos de bajo crecimiento ayudan a estabilizar, a quedarte con los mejores, a saber que la gente que (...) a organizarte. Yo creo que como estamos planteando esta nueva etapa de crecimiento, que ya ahora si estamos con una o dos tiendas mensuales, para mantener una cosa (...) porque antes tal vez crecíamos 4 tiendas en un mes, pasábamos 2 meses sin crecer, 5 tiendas, un mes más sin tiendas, después 3 tiendas (…) ahora lo estamos manejando a una tienda mensual. Entonces ya es mucho más estable. Pero ahora que hemos tenido este proceso de poco crecimiento este último año, nos ha ayudado a organizar la casa, controlar los procesos, terminar de entrenar a la gente en procesos, mejor control de gastos, etc. Te ayuda a poner orden en la casa y volver a prepararte para volver a crecer. En desarrollar también. Te dedicas al desarrollo de tu gente. Porque como sabes que viene otro proceso de crecimiento, entonces empiezas a preparar a la gente para poder subirlos a los cargos de gerente y de subgerente con tiempo. A nivel de construcción si no es mucho, porque nosotros tenemos 2 personas dentro del departamento de proyectos y todo es subcontratado. Entonces no subcontratas a las compañías que ejecutan las tiendas y ellos pasan su periodo sin actividad para Farmatodo. Y ahora vamos a volver a empezar.

Entones vuelves a contratar a la compañía. O sea a nivel de proyectos no hay tanto impacto

Merchandising

136-¿Cómo se logra mantener la relación cliente-Farmatodo por medio de la disposición de los productos?

La relación que trasmite Farmatodo a sus clientes está basada en el concepto en sí mismo: una tienda de un formato específico, con unos productos específicos y en una ubicación conveniente; donde se pueden hacer las compras fácilmente.

GERENCIA DE NEGOCIOS Y MISCELÁNEOS II

Sí, yo creo que aquí es una relación, bueno yo digo que el factor principal de visita, es un establecimiento de formato pequeño o de conveniencia a diferencia de un hipermercado o un supermercado que tienes que pensarlo dos veces por la cola, el estacionamiento. Si estás cerca de tu casa o de tu trabajo es algo que te hace mucho ir al sitio porque vas desde para comprar un agua, un chocolatico para la merienda de la tarde (…) equis, lo que sea lo puedes hacer fácilmente. Acá en Venezuela, la información de datos de los distintos tipos de establecimientos, mercados, perfumerías, farmacias; ellos hacen relaciones: tantos habitantes tantas tiendas de conveniencia, tantas farmacias ya acá la verdad es que hay pocas farmacias o tiendas de conveniencia por habitantes. Entonces yo creo que eso no hace que seamos el sitio de las personas. Antes era la panadería porque entrar al mercado: "que fastidio". Las tiendas de las bombas de gasolina, algo han hecho pero tampoco son muy bien dotadas, tal vez en la carretera pero aquí en Caracas, a menos que sea la de las Mercedes pero es otro objetivo. Yo creo que eso nos crea la querencia y que hemos sabido explotar ese concepto de innovación, de conveniencia y de cercanía hace que tengamos esa fidelidad. No tenemos programas de cliente frecuente que sería también una forma relativamente fácil de tener amarrada a la gente. Que si saben que si gastan equis cantidad de bolívares te regalan un producto, te dan millas, equis. No tenemos eso por ahora.

137-¿El feedback de los clientes ha sido una herramienta útil a la hora de tomar decisiones de mercadeo? ¿Es esta la mejor herramienta para ello?

El feedback de los clientes es muy útil, ya que la clave es atender las necesidades de los consumidores que están plasmadas en los estudios metodológicos.

Hay que siempre estar pendiente de los detalles que aparentemente parecen insignificantes pero que generan nuevas expectativas en los clientes.

GERENCIA DE NEGOCIOS Y MISCELÁNEOS II

Yo creo que la respuesta aquí es sí, definitivamente. Nosotros de alguna forma olemos (...) o sea decisiones en donde tú ves las tendencias, bueno primero que si uno va y ve la pirámide poblacional sabemos que de 29 años para abajo es más del 70% de la población. Es un país de gente joven entonces cualquier cosa que vaya dirigido hacia los jóvenes va a gustar. Fíjate la fiebre de los álbumes, todo el mundo coleccionándolo, si vas a venderlo en Europa va a ser más reducido porque son países de gente mayores. Entonces de alguna forma tú las puedes olfatear y si es más difícil (…) imagínate que digamos que vamos a vender una línea para que en tu casa te puedas hacer tú mismo el peeling. Más bien vamos a conocer si es algo que la consumidora se lo haría ella misma o preferiría recurrir a una cosmetóloga o (...). Por lo general lo hace el proveedor o nosotros con el proveedor. Las ampollas para el cabello, eso era algo que estaba allí latente, nada aquí las mujeres se echan de todo en el pelo, tú las oyes que se hacen mezclas de huevo, aguacate, aceite de oliva y se ponen eso (...). Bueno entonces pues sabemos que siempre atenderles las necesidades basadas en estudios cualitativos y cuantitativos va a traer sus resultados.

También el diseño de los nuevos establecimientos ha resultado. Es también cosas obvias, por ejemplo, los estacionamientos, bueno todo el mundo casi que salía era bravo, el

efecto contrario, porque no les poníamos estacionamiento. Bueno eso lo aprendimos y ahora las casitas tienen estacionamiento. Algunas todavía colapsan pero por lo menos ya tienen su estacionamiento. Las expectativas del consumidor no son estáticas. Una anécdota: el "*Teragrip*" ya no es el líder, ahora es el "*Sinutab*", porque las preferencias van cambiando. Entonces siempre hay que atender las expectativas del consumidor y una vez que sabes tu target le diriges todos tus esfuerzos que si las grandes promociones que nosotros hacemos están dirigidas a la mujer mamá porque son las que consumen mucho. También las medicinas las consumen mucho los viejitos pero les dedicamos menos porque son 4-5% de la población.

138-¿Hay productos en específico que signifiquen mayor importancia en la estrategia de venta de Farmatodo?

La categoría que quizás puede ejercer mayor significación para Farmatodo sería la que tiene que ver con la belleza y el cuidado personal, con el fin de crear una especie de marca, de cuadro de referencia para quienes se quieren cuidar.

GERENCIA DE NEGOCIOS Y MISCELÁNEOS II

No productos, las categorías. Medicina, las aspirinas, que se venden sin prescripción y los productos del cuidado personal. Nosotros hacemos un gran esfuerzo para reforzar esa compra (...) ¿un nuevo shampoo?; "vete a Farmatodo"; ¿una nueva crema antiarrugas? "vete a Farmatodo". ¿Los alimentos? Bueno el canal natural sería el automercado pero nosotros tenemos una variedad de productos de conveniencia y los snacks y chucherías son ítems que les dan esa parte del excitement que siempre hay la promoción, que la jarrita del mundial de fútbol, etc.

139-¿La estandarización de las tiendas incrementa la lealtad de los clientes? ¿Por qué?

La estandarización de las tiendas en gran medida se hace para satisfacer la demanda de los clientes. La estandarización depende del entorno, hay productos que se introducen en unas zonas o tiendas y en otras no. Esto trae un problema y es que el cliente tiene la expectativa de que en todos los Farmatodo va a encontrar lo mismo y no siempre es así. Cada tienda se atiende en detalle, no es que existe el mismo patrón exacto para todas. Eso si, la esencia nunca se pierde.

GERENCIA DE MERCADEO

Bueno mira primero es el cliente, el cliente es el que está demandando. Por lo menos, lo de las flores, a ellos (comercialización) les gustaría tener más flores en otro sitio, yo mismo, te lo reconozco, a veces hay una reunión y ando todo enredado, tengo otra reunión y me pasó algo así, yo dije: no vale no importa, yo me voy al Farmatodo de Vizcaya, me como un sándwichito ahí, y en Plaza las Américas tenía la reunión. Llegué a Vizcaya y no estaba el sándwich. Entonces tú dices: bueno ¿qué pasó con el sándwich aquí? No, es que no nos han autorizado o el proveedor que fabrica el sándwich no tiene la capacidad para despacharlo. Entonces yo no te voy a meter un cosmético muy caro en un barrio marginal, porque entonces ahí o se pierde o se daña o se vence o queda ahí. Aquí una vez se segmentó, habían farmacias tipo A con un planograma y un inventario y habían farmacias tipo B también con su planograma e inventario. Un tamaño más pequeño, productos más populares, si eran farmacias cercanas a hospitales, vende productos hospitalarios que tú ni sabías que existían (mariposas, etc.), porque los hospitales acá traen eso y se lo roban y entonces ¿quién es el que termina haciendo eso? Farmatodo, es así pues. El entorno que tú tienes a tu alrededor te ayuda a que las farmacias tengan un inventario distinto al resto. Por lo menos si tú vas a las farmacias turísticas, a las que están frente al mar, ellos les van a dar más importancia a un bronceador que a una crema corporal. No quiere decir que la crema corporal no la tengas, claro que la va a tener, pero se va a vender más el bronceador que aquí en Vizcaya, por ejemplo. O se te va a vender más una *Coca-Cola*, una *Pepsi-Cola*, un *Pirulín* en la playa que lo que se pudiera vender aquí en La Lagunita o en La Trinidad. Pero hoy en día parece mentira, porque eso ya es

relativo, porque a menos que tú te vayas a Puerto la Cruz y se te olvidó el bronceador, vas a pararte en Farmatodo y vas a comprar el bronceador.

Pero hoy en día yo creo que la gente ya se prepara más, por situaciones del país, seguridad y eso; y se planifica y se lleva todo eso de una vez. Pero siempre es depende del entorno. A nosotros nos encantaría que todas las farmacias fueran iguales porque es mucho más sencillo manejarlas, si no se tuvieran que hacer los planogramas uno por uno en cada tienda. ¿Tú te imaginas que tú pudieras hacer uno y ese le pudiera servir a todos? Bueno sería una maravilla esto, no se aceptaría tanta gente. Serviría también como de economía de escala, pudieras también llevar un mejor control de las cosas. Aquí cada farmacia se ve con lupa; pero siempre la esencia se mantiene.

140-¿El feedback de los clientes ha sido una herramienta útil al momento de tomar decisiones en mercadeo? ¿Es esa la mejor herramienta para ello?

GERENCIA DE MERCADEO

Fíjate que el feedback ha sido una herramienta útil en el momento de tomar decisiones en el mercado. Por supuesto que sí.

141-¿Existen productos específicos que sean de mayor importancia para la estrategia de ventas de Farmatodo?

Para Farmatodo mantener a los clientes, su mejor estrategia es crear la mejor experiencia de compras. Lo más importante es tener las tiendas sin fallas, el cliente que no consiga los productos no vuelve.
Siempre se tiene que estar pensando en nuevos procesos que den alternativas para la mejora del servicio.

La asignación de tareas es una disciplina muy útil que no ha sido aprovechada y muchas veces mal recibida.

Para tener la tienda en orden el gerente de tienda tiene que estar en el piso de venta.

GERENCIA DE MERCADEO

En realidad yo creo que para la venta de Farmatodo lo mejor que puedes hacer y la vicepresidencia de comercialización lo dijo, es que era la mejor experiencia en las compras, yo creo que más que tener la farmacia bonita y tener la farmacia chévere es tener la farmacia sin falla. Eso lo que más te va a dar es fortaleza porque si tú vas a la farmacia y tienes la receta médica y de 4 productos, 3 no están, mira el cliente se te va. Hoy en día tenemos ticket, tú te imaginas que después de hacer la cola con el carro parado te digan que no hay. Estoy seguro que ese cliente va a decir: ¡no! Yo para allá no voy más. Dentro de las tareas de las tiendas también, creo que les habrán hablado de la asignación de tareas que es el ADT que muy poca gente lo utiliza pero eso es una disciplina. Quizás yo creo que el ADT no se ha sabido vender. Yo creo que ese es el gran problema acá porque creen que yo agarré una paginita de Excel, les puse las funciones y les dije: hagan el trabajo. Y de repente el empleado la hace, está allí y dice: esta gente se volvió loca cómo me van a poner a mí unas asignaciones si el mismo Sr. Zubillaga sabe cómo va esta farmacia por acá. Entonces ha habido esa partecita que ahora se está priorizando más con las colas, que la gente se está quejando de las colas. Sí OK, tú puedes poner otra caja más pero si ya no hay más espacio cómo haces. Tienes que inventarte un proceso. Entonces claro hay mucha gente (...) ah no es que si mi ADT me dice que a las 5 de la tarde yo tengo que estar llenando pañales, pero está la caja llena, ah no, pero es que yo tengo que cumplir el ADT. Es una cuestión de criterio y no hay gerente en ese momento. Lo más importante del gerente en ese momento no es que esté metido en caja, puede ser que se meta en la caja sí, porque los mejores gerentes son los que entran en el piso de venta. Hoy día el gerente puede estar en esa oficina es verdad, pero hay muchas cosas entonces es preferible que esté en el piso de ventas. Si el gerente no está en piso de ventas, olvídate, tienes descontrolado eso

porque no saben.

142-¿Cree que es necesario estar innovando en el tipo de estrategias para mantener al cliente asegurado?

Hay que innovar para mantener a los clientes.

GERENCIA DE MERCADEO

Sí, inclusive hacer cosas innovadoras porque yo estoy seguro que esos "Spas de bellaza" tú los vas a empezar a ver en otras cadenas de farmacia y claro, lo lógico sería por lo menos agarrarte una marca para ti. Por ejemplo "*GNC*" solamente es venta exclusiva en Farmatodo y en sus tiendas. Así pasó con "*Hagen Däas*" cuando entró a Venezuela, venta exclusiva en Farmatodo y en sus tiendas. Eso para que el otro no te pueda copiar. Había ahora una jornada de vacunas, sarampión y tal, pero bueno, eso te lo ofrecen todas las farmacias. "*EnergyVit*", que hacen la bailoterapia, eso se puede hacer, innovar, que la gente vea esos cambios. Ahora lo más importante en ese sentido de la estrategia de mercadeo es buscar novedades y si no las puedes ver acá, viajas afuera y ves qué es lo que están haciendo afuera.

143-El Vicepresidente de Comercialización nos decía que Farmatodo siempre, sobretodo en los últimos diez años que ha sido el crecimiento más rápido, ha tenido un target definido que es la mujer mamá dentro de 25 y 45 años, las clases C y D que es el grueso. ¿Cree que el trabajo en ese mantenimiento de target es lo que ha garantizado el crecimiento?

Posiblemente el crecimiento de Farmatodo se haya etiquetado como "sifrino", no por el target sino por el lugar donde se ha ubicado, y eso es lo que percibe la gente. Las zonas populares son muy importantes y Farmatodo se ha metido poco en eso.

GERENCIA DE MERCADEO

Mira yo creo que sí aunque yo me voy por otro lado, yo soy un poquito más abierto. Yo he leído que en los países latinoamericanos lo que ha crecido más es la pobreza y tú lo has vivido mucho, ahora hay mucha gente en la calle pasando hambre; entonces es posible que nosotros durante mucho tiempo crecimos así pero nos han como etiquetado: ah es que Farmatodo nada más atiende a los sifrinos, vamos a decirlo así. No quiero decir que el target sea el sifrino, quizás el target sifrino ni siquiera va a las tiendas, ni siquiera compra aquí pero nos han visto así. Te lo puedo hablar a nivel de ciudades, en Maracaibo inicialmente nos ubicamos en las zonas de alto nivel adquisitivo, en Puerto Ordaz también. Entonces ¿cómo te perciben esas ciudades? Bueno sí te perciben como Farmatodo solamente atiende a la gente sifrina. Posiblemente aquí en Caracas sí estamos un poquito más por todas partes, hay en el Centro, en Guatire en la Gran Caracas, en el Litoral, puede ser que ese mix haya podido ayudar pero yo pienso que en el interior, en las zonas populares, aunque no tengan carro, aunque sea sólo a nivel peatonal, pienso que hay éxito. Mira los bolívares van a ser iguales aquí en La Lagunita que en Antímano, que aquí no te pidan presupuesto y allá sí, es lo mismo. Lo que hay es que ver el punto, puede ser que estés en la Lagunita pero si estás mal ubicado (...) como nos pasó con la del Centro Comercial en La Lagunita y entonces tienes la del Centro con gran tráfico de personas y la tienes surtida y la tienes bien. Quizás no la tienes con los grandes lujos con que tienes la de la Lagunita pero vas a vender igual. Todo es una cuestión de ubicación. Hoy en día es tienda de conveniencia. Yo sí estoy de acuerdo que el target de nosotros es esa parte porque es lo que dice *Datos* pero yo sí creo que también en las zonas populares se mete. Entonces mira en Puerto Ordaz nos decían ¿y por qué no montan en San Félix? Que es la parte popular; ah será que Farmatodo no quiere a los pobres. Entonces hay que ver por qué no nos metemos en las zonas más populares; quizás no con esos lujos, esos vidrios y, hacer unas tiendas más básicas. Y fíjate la gente ya no quiere ir a un Sambil a Farmatodo, la gente quiere ir a las casitas, has una casita más sencilla y si no puedes hacer una casita sencilla, búscate un local, búscate una cauchera que es un galpón y arreglas eso y de alguna manera el nombre vende.

Relación Farmatodo-stakeholders

144-¿Cómo es la Relación Farmatodo-proveedor-cliente?

La relación entre el fabricante, el proveedor y Farmatodo ha sido siempre una prioridad porque se ha entendido cuál es el rol de cada quien; de esta forma Farmatodo puede mantener la relación de manera satisfactoria con el cliente. En un negocio como este no se puede olvidar al cliente.

GERENCIA DE NEGOCIOS Y MISCELÁNEOS II

En algún momento se pensaba que quizás la solución era integrar todo. Que el dueño de los puntos de venta fueran dueños de la fabricación y ellos manejasen todo el sistema. Pero con el tiempo no. El tiempo nos dijo: "tú especialízate en atender el cliente que lo haces bien; tú fabricante conoces la fórmula perfecta para hacer que tu cabello quede perfecto, entonces yo no me voy a dedicar a montar una red de tiendas, yo voy a usarte a ti para distribuir mi producto". Nosotros aquí hemos sabido potenciar eso al máximo, esa relación del fabricante, importador, proveedor, que estos señores nos distribuyan a un precio muy conveniente, que estén interesados en realizar actividades junto con nosotros.

Ustedes ven que tenemos el combo del "*Pantene*" con el cepillito. Ustedes ven que siempre hay actividades pensadas en hacer vender más. Porque aquí, anteriormente era quién tiene más fuerza, el fabricante, el proveedor o el cliente. Entonces, ah bueno si tú no me vendes esto con este descuento yo no te compro. Entonces bueno quizás uno por vengarse con un proveedor en un mes no lo sientas pero si te empiezas a pelear con todos (...) y ¿quién es el que al final va a medir que eso está mal hecho? El cliente. Yo creo que nosotros tenemos que ver el negocio hacia el cliente. Mira aquí vender la "*Harina Pan*" tuvo un momento que no era negocio vender, yo quiebro vendiendo "*Harina Pan*", pero ellos decían: "yo prefiero venderte porque no voy a perder una clientela que ya yo tengo". Pues nosotros claro, era dedicarle un espacio sin tener margen. Pero decíamos: esto va a ser algo temporal. Nuestro negocio tiene que ser desde el punto de vista del cliente y financiero porque este negocio es para ganar dinero. Pero nunca olvidar al cliente porque si lo vemos solo financiero (…) mira muchos automercados con el control de las fórmulas y no se que dejaron de vender fórmulas y nosotros empezamos a vender más que cualquier otro establecimiento porque éramos los únicos que teníamos disponibilidad en las tiendas.

145-¿Y habrá un trato para que los proveedores prefieran colocar primero el producto en Farmatodo?

Hay detalles que hacen que los proveedores prefieran colocar sus productos en Farmatodo, y eso es porque con esos detalles quienes compran esos productos prefieren hacerlo en Farmatodo. La cuestión con los proveedores trata de manejarse como un juego de ganar-ganar.

A la gente de Farmatodo le gusta ser honrado.

GERENCIA DE NEGOCIOS Y MISCELÁNEOS II

Yo creo que nosotros tenemos esa imagen de que en los productos del cuidado personal el cliente prefiere irlo a comprar en Farmatodo. Entonces gracias a esa imagen el proveedor quiere que nosotros lo tengamos de primero. Porque en Venezuela, los automercados no tienen una fortaleza en productos de cuidado personal. Entonces de alguna manera ellos nos tienen que preferir a nosotros porque tenemos muchos puntos, abrimos 24 horas, les ofrecemos muchas ventajas con respecto a la competencia. Entonces siento que ese es el aspecto. Nosotros no somos clientes que los ponemos contra la pared y estamos (…) si tu le vendes a la competencia no te compro (…) no manejamos así el negocio. Lo manejamos de tal manera que ambos tenemos que ganar entonces queremos que sea justo y bueno para ambas partes. Y uno inclusive aquí viene hasta de los valores de la cultura cotidiana, somos gente que nos gusta

ser honrados, justos y no embromar a nadie y eso se traduce aquí. Siempre los comerciantes están (…) si la mercancía está vencida, quítale la etiqueta y tal (…) eso lo que hace es perder la confianza con el consumidor.

146-¿Es parte de la estrategia de la Organización la relación con los proveedores?

La relación con los proveedores es vital para el negocio, es una cuestión estratégica.

GERENCIA DE NEGOCIOS Y MISCELÁNEOS II

Sí claro, esto es un sistema. Nosotros solos podemos tener unas tiendas bellísimas pero si no tenemos relaciones con los que nos surten la mercancía, con los bancos, con el que nos la construye no podríamos existir. Eso es algo que el asesor nos lo ha inculcado. Si tú tratas de ahorcar al que te vende los productos el señor tarde o temprano te va a querer pasar factura o irse con otro cliente. Acá sentimos que es bastante justo, por lo menos en este momento. Eso acá no es un problema.

147-Cuándo aparece una nueva versión de productos que previamente en los planogramas no estaba programado, ¿cómo se hace para que tengan espacio en los counters?

Los espacios en los anaqueles se distribuyen de acuerdo a la rotación de los productos. Hay que tener toda la variedad de productos, pero ciertamente hay unos que se venden más que otros y que de cierta manera le hacen la imagen a Farmatodo.

GERENCIA DE NEGOCIOS Y MISCELÁNEOS II

Mira es un juego difícil porque el Presidente de esta compañía dice que esto es un negocio, que como ya dije, hay que verlo desde el punto de vista del cliente y desde el punto de vista financiero. Si uno lo ve sólo desde el punto de vista financiero uno dice: bueno en este edificio yo voy a tener mis inquilinos que me dan mayor alquiler, ¿cuáles son mis inquilinos? Los productos, yo voy a tener los que se venden más y los que me dan mejor servicio para poder tener el menor inventario posible. O sea ese sería el trabajo de cualquiera de nosotros acá. Pero eso no es tan fácil porque por ejemplo, los tintes y maquillajes, toda la variedad que hay que tener. Claro siempre se le da más espacio a los típicos en Venezuela, el amarillo, el negro, el marrón, pero también hay que tener el rojo, el azul, (…) equis. Hay que tener todas las variedades para que el cliente diga: "yo en Farmatodo encuentro toda la variedad". Ah y no sólo eso: sino que ahora, las distintas marcas también.

De alguna forma nosotros hacemos varios ejercicios: 1.- tenemos ya un espacio predefinido, en shampoo tenemos un espacio de 4,80m. lineal entonces yo tengo que administrar aquí mi shampoo, y cuando empezamos a introducir hay que quitarle al que menos rota y el que menos refuerza la imagen del negocio. Por ejemplo, ahora viene un shampoo que te lo pones y te deja el pelo lisito, cualquiera de estas cosas de innovación, le quitamos a los artículos de limpieza del hogar porque eso no refuerza mucho ese posicionamiento y esa fuerza de la imagen de Farmatodo. Entonces eso es a nivel macro, de las categorías. Ahora ya a nivel de marcas, *L'óreal* tiene un excelente precio y tal, entonces los que menos desempeño tengan, los de menos rotación y los que menos aceptación del cliente tengan son los que voy a quitar, es como un juego de rebanar constantemente lo que está abajo, y es muy rápido. Uno ya sabe más o menos que lo que no rota mucho no podemos tenerlo porque si no te llenas y es algo bien dinámico. Uno nunca puede estar tranquilo: ya lo hice. No, porque las expectativas del consumidor constantemente están cambiando. Y las marcas surgen, marcas admirables como Coca-Cola, que siempre se ha sabido mantener arriba.

148-Y esa relación día a día con esas expectativas del consumidor que se reflejan en las tiendas. ¿Cómo es esa relación desde esta gerencia? ¿Qué estudios se hacen, bajo que frecuencia?

En este negocio siempre hay que estar pendientes de las nuevas tendencias y demandas de los clientes y del mercado. Esta información puede venir, bien de un estudio de mercado, de la calle, o mejor aún de las mimas tiendas.

GERENCIA DE NEGOCIOS Y MISCELÁNEOS II

De alguna forma con los proveedores tenemos, además del músculo financiero porque hacer un estudio cuesta sus buenos millones de bolívares, entonces de alguna forma nosotros les ofrecemos a los proveedores que ingresen a las tiendas hacer encuestas en las tiendas, el más reciente que hicimos fue el del cabello y el cuerpo el año pasado. Y pues nada se levanta un focus group para conocer de boca de las consumidoras esas necesidades, qué es lo que ellas ven y cómo ellas ven que deberían estar dispuesto (…) "ah mira aquí arriba si mi niñito tiene piojos, si mi esposo tiene caspa, por aquí, y mis productos aquí bien bonito para tenerlos fácil (…) " y eso se hace para saber cómo ellas lo quieren en su cabeza. Eso se hace para obtener el árbol de decisión de compras bien organizado. Para conocer las nuevas tendencias (…)"oye de verdad que ahora las mujeres quieren ponerse un mechoncito amarillo en la cola", entonces vamos a ponerle el shampoo y al lado el tinte amarillo.

Entonces son cosas costosas, las hacemos por lo general de la mano con el consumidor y con los proveedores para las líneas de producto, es decir, para el cuidado del cabello, para la piel, para el bebé. Cuando ya es del negocio de todo Farmatodo: mira a la gente le gusta que sea 24 horas y que las taquillas del autoservicio (...) no te vendan refrescos porque se hace mucha cola, entonces ya eso se hace con estudios, o sin gastar dinero con los gerentes de las tiendas. Ese es el más básico, el área de soporte interno es lo más barato. Entonces las nuevas tendencias hay que oírlo de lo que te diga el consumidor, el gerente y de uno mismo yendo a la calle.

Tabla 5. 7 Factores comunicacionales

FACTORES COMUNICACIONALES

Comunicación Interna entre las áreas

149-¿Cómo es la comunicación entre esta gerencia y el resto de los departamentos?

Comunicación fluida porque todos están involucrados en el logro de los objetivos planteados. El departamento de auditoría es particular ya que le corresponde evaluar, y a veces señalar debilidades, pero mediante una gran influencia sobre la gente la comunicación puede permanecer aunque se realicen críticas negativas.

Es buena pero tiene que mejorar. Se le da mayor importancia a la comunicación interpersonal.

AUDITORÍA:

Mira full comunicación porque vamos de la mano para que el negocio crezca; claro, mi posición es difícil porque yo soy el auditor pero sin embargo yo diría que excelente con todos los Vicepresidentes, con todas las áreas porque es parte también de cómo yo logro tener influencia en la gente. Decir: "esto está malo" no es muy conveniente; es ver también los puntos de vista de la otra gente: "por qué lo haces así, ¿no crees que si lo haces así es mejor?". La idea es lograr entre los dos una mejora, entonces ayudarlo a que la mejora se haga, apoyarlo en una debilidad. Yo diría que la comunicación ha sido bien fluida entre ambos lados y eso te ha permitido también crecer. Porque si tienen un problema, vienen y me dicen: "no entiendo esto, no me cuadra" o yo, sobretodo con el Vicepresidente de operaciones, tengo una amplísima comunicación con RRHH, el proceso aquí en RRHH es muy bueno, muy claro, bien definido y muy importante, es de altísimo riesgo. Una coordinadora le dice a una persona que entre o que no entre y le puede decir que entre a la que no tenía que entrar y que no entre a la que tenía que entrar.

Evaluamos full, la auditoria de RRHH es muy fuerte, es de altísimo impacto, entonces las coordinadoras viajamos por todo el país, le hacemos muchísimo seguimiento. Parte de los resultados de esta evaluación forman parte de los planes de compensación variable de mucha gente, trabajamos con la definición de competencias... Entonces tenemos que trabajar de la mano. Y como auditores tenemos que reconocer las cosas que están bien hechas, y te tenemos que decir: estás bien, chévere, sigue adelante. Entonces hay tiendas que nuestras calificaciones son desde excelente, que sería: satisfactorio A, satisfactorio B, adecuada, requiere atención e insatisfactorio. Entonces claro, la gente quiere sus mejores notas. Sobretodo la gente en las tiendas es un indicador fuerte. Yo les mido a todas las tiendas los inventarios, los niveles de disponibilidad, el *mistery shopper*, las auditorías, los seguimientos de los planes de acción. Entonces son muchos los indicadores de los planes de compensación variable de casos de mucha gente en la organización. Entonces ahí somos fluidos y la gente está ansiosa de tener las cosas bien, y a veces: "no mira me saliste mal".

Entonces yo diría una comunicación bien abierta y muy de la mano, lo que te contaba también por el comité estamos todo en el mismo sentido. También bien enfocados en cuáles son nuestros objetivos macro, nuestras metas a corto y a largo plazo, qué queremos este año, si este año es calidad de servicio, entonces cómo enfocar, cómo ayudar. Este año es eficiencia y control presupuestario, entonces también ser parte de esa labor y unos procesos contables. Es apoyar a todas las áreas y al final es un solo objetivo: la misión, la visión y los objetivos planteados para cada área.

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS:

Permanente, aparte que estamos sentados en el comité juntos, nos comunicamos permanentemente. Porque aquí todo el mundo llega típicamente diciéndome: "mira sabes que me pasó algo bien raro en la computadora…" y yo tengo que salir a buscar con mi gente ¿por que? ¿Qué fue? ¿Cuál fue el rollo? O yo vi en China tal cosa, nos sale ir a buscar, o una vez

Bernardo nos dijo, yo quiero recibir fotografías a través de la Web. Y ahí salimos a investigar. Así que mantenernos al día es importantísimo, para eso mandamos a nuestra gente a cursos, pero para eso también contratamos gente con conocimientos y con certificaciones al día. Queremos que todo se mantenga al día, y el año pasado hicimos un entrenamiento de JAVA a todo el personal porque ya sabíamos que este año venía este software. Y así, entrenamientos de Excel, entrenamientos de Word, y claro, no todo el mundo puede estar entrenado en todo, pero cada quien en su especialidad.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

Yo diría que buena pero pudiera ser mejor. Hay siempre oportunidades de mejorar. Tiene que ser principalmente muy buena entre el área comercial y el área de operaciones, el área comercial es el quien define la estrategia: yo voy a poner este producto, voy a hacer esta promoción, este combo o aquí voy a hacer esta exhibición, pero si el área operativa no lo sabe, no pide el inventario que necesita, o no monta la exhibición como el área comercial quería que la montara. Entonces él puede planificar y si no se comunica al final no va a tener resultado porque no se cumplió en el punto de venta. Entonces la comunicación entre el área comercial y el de operaciones es buena ahora pero todavía tenemos oportunidades de mejora. Ha mejorado en el transcurso de los años pero todavía tenemos mucho por mejorar. También los sistemas nuevos que vamos a instalar soportan mucho esa comunicación, pero el sistema no es la panacea; la comunicación interpersonal es importante. Por eso es que ahora, el área comercial antes estaba en el piso 3, ahora estamos aquí pegados en planta baja. Es para fomentar cada vez más esa comunicación.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS

Bueno, bastante fluida por lo mismo, porque es un área de servicio para los demás y bueno además yo tengo la ventaja de que mi mayor cliente es el Presidente y bueno, al estar el involucrado en todo esta agencia esta involucrada directamente de alguna manera en todo. Como en toda organización grande hay de repente "gaps" en la comunicación porque bueno es una organización muy dinámica y muy grande, pero bueno, se supone que para eso está en Comité Ejecutivo, tenemos otros canales de comunicación que nos dan alerta hacia esas brechas, de repente que en cualquier organización pasan por el tamaño que tiene esta empresa y por el dinamismo. Pero en términos generales yo pienso que es bastante fluido.

ASESORÍA NORTEAMERICANA

Yo pienso que las comunicaciones entre los miembros de una firma es muy importante. Si se discuten los problemas y las oportunidades que recaen en nosotros, uno termina con conclusiones definitivas; de las cuales, en cierta parte, me siento muy complacido y orgulloso. No debemos, nunca, parar de comunicarnos, aunque sea en bases poco amigables, eventualmente.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS LEGALES

Mi comunicación con el resto de las áreas es absoluta porque es un área absolutamente de apoyo a toda la empresa, a todas las tiendas en todo lo que solicitan (lo que necesitan para poder funcionar, permisos de alimentos, bomberos, contratos de servicio, etc.). Todo lo necesita la tienda para actuar tiene que pasar por esta oficina y luego por la firma del Presidente o el Vicepresidente. Legal avala todos los documentos de ese tipo, como contratos de servicio, por ejemplo, si el sello de legal no está, ni el Presidente, ni el Vicepresidente firman. De aquí también se atiende toda la parte de registros, notarías, etc.

150-¿Cómo ve la Vicepresidencia de asuntos Corporativos, la comunicación interna?

Para que la comunicación interna sea eficiente es necesario que se entienda que la organización funciona como un sistema, y que las acciones de uno afectan al resto. Eso es lo

que busca mejorar el programa de cultura corporativa que esta empresa está llevando a cabo.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS

Es parte de lo que busca el programa de la cultura organizativa es que todos entendamos que esto es un sistema. Que tengamos pensamiento sistémico. Que lo que yo hago aquí va a afectar a alguien en algún momento de la cadena. Entonces eso cuesta un poquito porque, nuevamente, ahí, hay un manejo, a la gente le gusta manejar sus feudos, manejar su información Y tomar decisiones con patrones de mi área verticalmente y a veces no me detengo a ver cómo afecta eso horizontalmente. Y eso es un área súper de oportunidad dentro de toda la organización. En una organización, de repente en una trasnacional con otras características, eso sería más grave de lo que podría ser ahora.

Aquí al final del día, aunque somos grandes, somos pequeños, porque hay al final una cabeza que esta al control, digamos, que tiene una buena cobertura... o un equipo de cabezas que tenemos una buena cobertura de las cuestiones. Entonces, bueno, aunque a veces sí hay esas brechas de comunicación y algunas decisiones que se toman no viendo el departamento y no viendo el impacto sobre la organización, son más fáciles de detectar que en una organización trasnacional que tiene más bien estructuras más verticales, más jerárquicas entonces se pierde todavía un poquito más la comunicación entre departamentos. Entonces aquí todavía hay esa ventaja por el tipo de organización que somos. Pero sí es un área de oportunidad de la empresa, definitivamente.

151-¿Hay redes de información que ustedes hayan empleado para mantener la comunicación?

La comunicación interna se ve reforzada por la utilización de una intranet.

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS:

Nosotros tenemos bandas de Internet internas donde salen una cantidad de reportes e información que les interesan a todos. Por ej. Productos que llegaron al CENDIS pero que no les asignaron una cosa que se llama slog por ejemplo. Entonces está la Intranet y así, cuarenta reportes diferentes, gráficos y ese tipo de cosas. Este año contratamos a una persona que trabajó en TERRA en Miami para que se dedique al Intranet nuestro y la desarrolle más todavía, pero ahí por ejemplo tenemos un sitio interno Web nuestro, como no está directamente el Intranet pero está como una dirección que puedes acceder por el Explorer donde hablamos del proyecto de evolución y ubicamos las fechas importantes de las cosas, y ese tipo de información. Todo eso lo vamos a integrar este año, o sea le vamos a hacer más énfasis al tema de la comunicación interna. Pero el correo electrónico es una herramienta que es súper utilizada aquí, internamente también.

152-¿Cómo se difunden los desarrollos en el área de sistemas lleva a cabo?

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS

Bueno, yo diría que en términos generales lo hacemos en los entrenamientos que le damos al personal. O sea, llamamos a la gente o enviamos nuestro personal a todo el país y van concentrándose empleados en zonas y les vamos mostrando y entregando el nuevo sistema. Parte de la razón por la cual contratamos a esta persona de TERRA es para que construya una página Web interna una intranet en donde podamos dar noticias de una manera más sistemática.

153-¿Si consideramos la organización como un sistema, la comunicación es fundamental entre sus partes para que esta se mantenga cohesionado? ¿Cómo se logra una buena comunicación?

El sistema ideal para comunicarse en una empresa tan grande es en cascada, porque llega de mejor manera y además cultivas las relaciones cara a cara.

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Bueno primero, la comunicación, sobretodo cuando tú tienes una empresa tan grande, lo más efectivo es la comunicación en cascada. Porque si tú lo envías en una forma electrónica, para empezar es impersonal, pero cuando tú la haces en cascada, primero trabajas lo que es el face to face, o sea yo te doy la información y tenemos ese efecto multiplicador pero al final siempre es cara a cara, y yo pienso que en esta compañía, las cosas que bajamos sobretodo a nivel de las tiendas, aún cuando tenemos la herramienta electrónica, el tema de que el gerente de área se reúne con el gerente de las tiendas y el gerente de la tienda se reúne con la gente de la tienda ya, yo creo que ese es el mecanismo como más expedito para manejar el tema de las comunicaciones. Definitivamente en el tema de las oficinas, el sistema electrónico es el que prevalece, pero a nivel de las tiendas el más efectivo es la comunicación en cascada.

154-¿Cómo se relaciona la gerencia de negocios y misceláneos con el resto de los procesos que se realizan en el área de mercadeo?

Los negocios no funcionan aislados. Es importante entender que para que sea exitoso, se tiene que trabajar en conjunto con el resto de los departamentos. Es como el cuerpo humano: visión sistémica de la organización.

GERENCIA DE NEGOCIOS Y MISCELÁNEOS II

Los negocios no pueden funcionar aislados. Para poder ser exitosos nosotros tenemos que trabajar de la mano todas las unidades de negocio. Yo con la persona de medicina, con la de misceláneos uno… tenemos que estar muy alineados para que todas las estrategias de precio estén coordinadas y planificadas. Y que a la hora que vayamos a trabajar con el centro de distribución, que nos avisen porque nosotros trabajamos en un ciclo. Esto es como el cuerpo humano. Es una unidad de negocio que necesitamos interactuar directamente con nuestros pares, con nuestros jefes, con la gente de sistema que nos tenga cargado bien la información del inventario que tenemos para poder reponer, hacer las compras. El proveedor nos dice: mira ya esto no va salir más, viene esta versión. Entonces nosotros necesitamos interactuar mucho con nuestros proveedores para tener eso bien al día y coordinado. El área comercial tiene que interactuar muy bien con las tiendas, con el centro de distribución porque solos no podemos resolver las cosas.

El negocio además de ser exitoso por atender lo que quiere el cliente, definir un concepto que atienda las necesidades de innovación, conveniencia, también es exitoso porque tenemos bien articulado todos los procesos. Las rutinas de negocio ya son conocidas, se las hemos transmitido a todo el personal y esas comunicaciones entre todas las áreas están ya definidas. Que siempre es perfectible, que hay que mejorarlas, definitivamente. Pero ya en la actualidad se llevan a acabo bastante fluídas y funciona bastante bien, es perfectible. De alguna forma se ha entendido que este no es un negocio de estrellas sino de gente con la disposición de hacer el trabajo. Son gente que tenemos que trabajar en equipo, comunicar los planes, oír a la gente en la tienda porque son los que mejores ideas tienen. Tenemos medios como Internet para no cerrarnos a recibir esas criticas por es la manera más fácil de mejorar y capitalizar esos problemas que podamos tener.

155-¿Qué importancia le da Farmatodo, y más específicamente la gerencia de negocios y misceláneos II, a la publicidad?

GERENCIA DE NEGOCIOS Y MISCELÁNEOS II

Sabemos que la publicidad es una herramienta súper importante en un negocio como éste porque te ayuda a mantener y reforzar el top of mind, que es qué beneficios tiene el negocio, definir qué es el negocio y bueno, también nos da apoyo para todas esas actividades promocionales que hacemos. La publicidad, los volantes, cualquier cosa.

156-¿La alta gerencia escucha sugerencias del resto de los empleados?

Los distintos departamentos de la organización constituyen un apoyo para las farmacias, por

ello es importante oír a ese personal que en ellas trabajan. Sin embargo esa parte de la comunicación es aún un poco problemática.

GERENCIA DE MERCADEO

Hoy en día todos aquí estamos trabajando para un mismo objetivo y las oficinas y el CENDIS están para brindarle servicio a las tiendas porque a veces sentimos que hay que oír a ese empleado que está en la caja que oye, que ve y que de repente tiene muy buenas ideas que nosotros no las sabemos. Siempre es importante oírlo. Ahora nos han dicho que debemos buscar otras líneas que podamos meter, por lo menos ahora estamos metiendo la comida para perros. Porque es que el problema no es que si tú no encontraste una medicina en la Graciela no es que es el Farmatodo de La Lagunita, es que es Farmatodo. Entonces eso es complicado de controlarlo. La comunicación sigue teniendo ese problemita entonces porque a los empleados no les gusta leer formatos y bueno.

157-¿Cómo se relaciona la gerencia de mercadeo con el resto de la organización?

GERENCIA DE MERCADEO

Mira aquí es comercialización, tú viste que bajamos comercialización para acá abajo para estar más cerca y poder hablar más fácil. Esto no responde a comercialización sino a operaciones, que son las farmacias y toda la gente que está en las cajas.

158-¿Cómo se implementan las decisiones tomadas en la Junta Directiva? ¿Cómo se da el proceso de retroalimentación entre la Junta y la Organización?

La Junta Directiva no es un ente inalcanzable que toma las decisiones, sino que si bien está allí para aprobar, reconoce el hecho de que la gente que trabaja en Farmatodo es muy competente y se establece una relación de igual a igual. Implica un aprendizaje y un mejoramiento continuo de manera recíproca.

JUNTA DIRECTIVA

Claro pero fíjate lo que te voy a decir tampoco podemos sobredimensionar la Junta Directiva en el sentido siguiente, Farmatodo se ha profesionalizado de una manera ejemplar, es gratísimo porque tú estas en el top de la tecnología, de la información o sea una cosa bien grata. Siempre ha sido un proceso de aprendizaje continuo todo el mundo, de mejoramiento continuo todo el tiempo, o sea que pasa tampoco puede sobredimensionar a la Junta en el sentido siguiente : esos Vicepresidentes y esos gerentes son gente absolutamente competente que muchas veces cuando vienen a junta es a validar una perspectiva que ellos han formulado, y lo que viene tú quieres es poco de rebotar ideas con la junta para afinar la implantación o casi a que los aplaudan pues. Bueno en el sentido, en el mejor sentido de la cosa bueno a eso tú no tienes mas nada que agregar solo felicitarlo, que maravilla. Claro hay un proceso formal de aprobación que viene a la junta, pero eso no significa que la junta sea tú sabes "los genios de la lámpara" o del "klu klus klan"… no, no, los tipos vienen con una idea buenísima, lo que haces es alguna sugerencia adicional, algún toque de precaución por ésto o por lo otro, alguna sugerencia de ésto o lo otro, pero ya tú tienes un nivel de gente de muy alto nivel que es más una dinámica de igual a igual, que en el proceso de profesionalización, digamos yo te digo que es mucho más de aprendizaje de la junta directiva, y la junta directiva digamos de construcción de la organización, yo te diría que hoy la cosa es mucho más dinámica y fluida.

Obviamente hay decisiones de estrategia que toma la junta, que es parte de su responsabilidad y que la conducción viene de esa interacción de esas personas en esa dinámica de discusión para tomar decisiones, pero no es aquí están los genios de la lámpara que deciden, y los de abajo vienen, tú sabes, sumisos a que le den órdenes, no. Hoy es una relación de igual a igual.

159-¿Es auditoría la encargada de comunicar los procesos a quienes se encargan de ejecutarlos?

AUDITORÍA

Yo no soy la encargada de comunicar los procesos, cada dueño realiza sus procesos y contraloría. Más bien ellos me los comunican a mí para que yo los audite.

160-¿Los resultados que arroje la gerencia de sistemas tienen implicaciones en las demás áreas de la organización? ¿Cómo se minimizan los riesgos de un impacto negativo en ella a nivel de sistema?

Las acciones de cada departamento de la compañía no son para ese mismo departamento, así que por supuesto tienen algún tipo de efecto en el resto de la organización- otro indicio de que la organización funciona como un sistema-.

El tema del entrenamiento del personal de tiendas para que aprenda a usar los nuevos sistemas que se instalan, es delicado, pues el entrenamiento debe ser continuo y con suficiente tiempo de antelación, esperando además una retroalimentación del usuario para que finalmente el sistema funcione como es debido; y además esperando que el usuario no haga nada incorrecto o fuera de lo que se le enseñó.

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS

Mira realmente nosotros casi no hacemos cosas para nosotros mismos. La mayoría de las cosas las hacemos para alguien más. No quiero decir con eso que no tengamos nosotros nuestra ayuda propia de computación pero en término general nuestra razón de ser es el resto de la compañía. Es así. Así que siempre tienen impacto sobre el resto de la compañía. Generalmente lo difícil no es poner la tecnología a andar , sino que el usuario esté entrenado adecuadamente y oportunamente para ese cambio tecnológico y eso quizás nos cuesta más trabajo de lo que nos debería costar. A veces nos pasa que sacamos un cambio en el sistema, lo ponemos en las tiendas, entrenamos a las tiendas antes de ponerlo, pero las tiendas tienen turnos, tienen gente que rota y que si no entrenas con 2 meses de anticipación, a lo mejor cuando llega el cambio de sistema ya no trabaja ahí, y entró una persona nueva, si lo quieres entrenar en la última semana, no tienes manera de entrenar a 120 tiendas en la última semana, porque no te alcanza la gente para entrenarla, a lo mejor entrenas a todo el mundo pero uno como ya sabe de qué se trata, cuando vas a hacer el entrenamiento crees que el otro lado lo entendió y a lo mejor no lograste comunicar lo que tú querías. Y te das cuenta cuando lo pones que la gente anda enredada o no entendió. Otras veces tú entrenas a todo el personal pero son los jefes de ellos los que no entendieron el entrenamiento y pues entonces, se les dificulta porque el jefe no entiende lo que está haciendo. El tema de entrenamiento suele ser un gran problema.

Nosotros cada vez que vamos a poner un sistema a andar, a los usuarios los queremos entrenar. Pero también nos damos cuenta en ese primer entrenamiento la gente no entiende el 100% de lo que uno explica. Entonces uno pone el sistema, siempre quedan dudas y cierto tiempo después hay que ir a entrenar. A veces lo hacemos nosotros, a veces lo hace la gente de RRHH porque nosotros también entrenamos a la gente de RRHH para que ellos puedan mantener el entrenamiento. Un programa de entrenamiento continuo es siempre necesario para que las tiendas se mantengan al día en todos los cambios. Nosotros a veces tratamos de no hacer demasiados cambios en un período de tiempo muy corto porque entonces el usuario termina enredado. Cuando vienen muchos cambios juntos.

Entonces, para minimizar el riesgo del impacto negativo tratamos que los jefes de los usuarios estén bien entrenados, que los usuarios estén bien entrenados. Tratamos de hacerles instructivos escritos o electrónicos, nosotros tenemos un e-learning allá abajo donde los nuevos sistemas se meten en un sistema de computación y la gente aprende del computador las nuevas cosas que se van a colocar. Y después están algunos impactos que nos causan... A veces

tenemos algunos empleados que saben más de computación de lo que uno cree. O sea no son solamente cajeros sino que están tomando estudios en un sitio, entonces en esos casos, algunos de ellos hacen cosas que no nos esperamos y entonces, bueno, surge un impacto sorpresa porque alguien se puso a hacer algo que no debía. Te voy a dar un ejemplo, nosotros pusimos accesos a Internet en todas las tiendas hace 2 o 3 años, y entonces nos dábamos cuenta al ir a las tiendas que la gente había bajado software que no se supone que tenían que estarlo bajando en las tiendas. Entonces ahí tuvimos que reaccionar y poner entonces unos aparatos en las tiendas que nos permiten filtrar a cuáles páginas Web pueden los empleados de las tiendas entrar y a cuáles no. Porque había unos que se metían en juegos, se metían en páginas de cualquier tipo, nos llenaban de virus las máquinas y era un trabajo permanente de estar limpiando.

También reaccionamos a lo que vamos aprendiendo de la gente, por ejemplo, si nos encontramos problemas de virus en varias máquinas, bueno, metemos unos antivirus bien corporativos. ¿Alguien bajó algo de una página Web que no debe ser? Le metemos un aparato para controlar, ese tipo de cosas. Eso también es una retroalimentación para nosotros y a veces esas personas pueden causar un impacto en toda la organización porque un virus de esos que entre en una red nuestra y que se propague por todas las máquinas puede dañar toda la organización.

161-¿Trabaja el área de sistemas de la mano con las demás áreas para conocer la necesidad de tecnología de cada una de ellas? ¿O simplemente se demandan los requisitos?.

Las solicitudes que le hacen al departamento de sistemas deben ser lógicas, acorde con el ideal de funcionamiento y con la lista de prioridades de toda la organización.

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS

(…) La verdad es que a nosotros a veces sencillamente nos piden cosas. Nosotros como área de sistema no siempre hacemos caso a lo que nos piden, eso tenemos que reconocerlo. A veces el usuario pide algo y tú le dices: "no mira, eso que tu me pides no es lógico, porque tú no deberías hacer eso porque la forma correcta de operar es tal", por ejemplo. Y otras veces es: "ah tú quieres eso? Bueno, dale, te lo hago". Por ejemplo ayer me pidieron un reporte de notas de verificación que están en el centro de distribución que mostrase un numero que se llama el número del producto del proveedor o sea, bueno eso es algo que lo hacemos, y ya. Otras veces, te dicen: "mira que yo quiero tener acceso a la pagina tal de Yahoo porque nosotros a veces tenemos correos electrónicos..."; tú le dices: "no, tú no puedes tener acceso a la página de Yahoo, no puedes venir a la oficina a revisar tu correo electrónico personal. Tú aquí tienes acceso al correo electrónico de la compañía". O sea, a veces es por control, a veces es porque lo que tú pides no es lógico, pero uno siempre los negocia. A veces uno tiene solicitudes, uno dice que muy locas, alguien medio pensó algo, dice que quiere algo, y tu te das cuenta que lo que está pidiendo no es lógico. Por ejemplo, "yo quiero codificar el producto pero que no me obligue a poner el número del producto del proveedor". Tú dices: "no, tienes que averiguar el número del producto del proveedor" y... "sí pero es que a veces no me lo da", bueno "pídeselo". Pero tienes que meterlo porque si no el sistema cuando vaya a comprar electrónicamente, le va a decir: esmalte para uñas, no, tu tienes que decirle el código para que el proveedor sepa cual es, ese tipo de cosas. Entonces uno a veces funciona como moderador, o sea, recibes los comentarios pero tiene que entender el negocio, uno mucho tiene que entender el negocio para uno poder discriminar entre la solicitud razonable y la solicitud que no es razonable.

162-¿Cómo se logra materializar las necesidades tan complejas de toda la organización en el área de sistemas?

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS

Mira, se le ponen prioridades, se hace una lista. Las discutimos con el comité ejecutivo, le asignamos un orden de prioridad acordado, o sea, a lo mejor a mí se me ocurre hacer esto y después esto, pero no es lo que a mí se me ocurra. Es lo que al comité ejecutivo se le ocurra.

Entonces yo le sugiero al comité ejecutivo, éste dice sí, escojamos estas cosas como las cosas claves, y después, yo le asigno los recursos, y así se maneja un poco los requisitos, porque estamos en una época. Yo recuerdo hace años cuando yo me gradué que la gente no sabía que podía pedir de computación. Entonces uno llegaba a las reuniones, oía los planteamientos y decía: ah mira, yo te puedo dar esto, y esto. Y la gente decía sí o no. Pero ahora no estamos en esa época, ahora estamos en la época en que todo el mundo cree que sabe lo que puede pedir, entonces uno tiene miles de peticiones. Y entonces a veces te piden algo tan difícil que no se puede, a veces te piden algo diciendo como que "coye si tú algún día podrás hacerme esto", y tu dices, "oye, pero si lo que me estas pidiendo es una papaya". Entonces, nosotros llamamos mango bajito a ese tipo de casos, que se hacen en una tarde. O viene alguien y te sugiere lo contrario: "mira yo necesito que me hagas rapidito esto"; "¿rapidito?, eso me toma ocho meses hacerlo"... ¿OK? Entonces, bueno, uno oye y al final las prioridades las elige el Comité Ejecutivo para que todo vaya sincronizado entre todas las áreas

Comunicación con el Entorno

163-¿Es el área de sistemas la que hace que la organización se relacione internamente y con el medio exterior por los medios y herramientas que presta? ¿Ayuda en cierto modo a mejorar los procesos de información o esto queda fuera de este departamento?

Predomina la comunicación por correo electrónico.

VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS

Mira yo creo que es de mucha relación con las empresas porque cuando tú vas a vender un producto de Procter & Gamble en Farmatodo, pues hay un vendedor de Procter que viene, se sienta con un comprador nuestro, le muestra el producto, escogen el mejor precio, escogen el mejor tamaño, ese tipo de cosas. Pero a la final, después de ese trato personal, la comunicación se mantiene mucho por correo electrónico, por transacciones electrónicas que van y vienen. Un porcentaje sobre el 90 % de las compras que nosotros hacemos se pasan por un medio electrónico hasta el proveedor. O sea, ya no es una llamada telefónica y ni siquiera es un fax, sino es una operación electrónica, llega al computador de ellos y dices: mira te quiero comprar tal y tal. Y ellos nos mandan los despachos físicamente pero también nos mandan unos avisos electrónicos de despacho. En el caso de medicina nos mandan hasta una copia de la factura electrónica que entra en contabilidad y espera el papel para que cuando llegue el papel, compararlo con el papel y ver si es igual. Entonces no, la relación con las empresas es de persona a persona siempre en los términos de establecer la relación o decidir algo pero después el día a día de la empresa es electrónico.

Nosotros los correos electrónicos que sacamos y que recibimos diariamente son cientos los míos, por cada empleado, son 100 diarios fácilmente. Y la mayoría de las compras las hacemos así, la mayoría de las notas de entrega, sobretodo en las droguerías, todas las notas de entrega vienen electrónica, la información de factura viene electrónica, o sea Farmatodo está muy apoyado en el trabajo electrónico nuestro.

164-Para abrir una tienda se deben cumplir una serie de leyes y procesos formales que dependen de las instituciones gubernamentales.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Eso es correcto.

165-¿Cómo ha sido el acoplamiento de la organización con este entorno que se ha visto turbulento en los últimos diez años que es cuando la compañía ha crecido de manera vertiginosa? Especifique en el plano operativo, ¿cómo ha enfrentado esta gerencia este entorno para poder abrir las tiendas, que desde el punto de vista de la proyección hacia fuera es el crecimiento que se siente?

Para abrir cada tienda es necesario estar en contacto con dos grandes entes, la ingeniería municipal y el ministerio de salud; ya que la cantidad de tiendas que se ha abierto es grande,

se procura que la comunicación sea continua; aún en periodos de freno en el crecimiento.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

Correcto, los entes gubernamentales, hay entes locales y nacionales. A nosotros nos rigen para poder abrir una tienda dos grandes entes, el primer ente es todo lo que tiene que ver con ingeniería municipal que es la construcción de la tienda que sea en zonificación comercial y todos los permisos para un local comercial. Eso lo tendría que hacer igual una zapatería, un restaurante, el negocio que fuera. Pero por otra parte nosotros tenemos que cumplir con unos alineamientos del Ministerio de Salud o antes Ministerio de Sanidad. ¿Cuál ha sido la estrategia? Bueno primero nuestra relación con el Ministerio de Salud es continua. No es solamente para abrir tiendas y hay sucursales o divisiones regionales del Ministerio. Entonces en esas divisiones regionales mantenemos contacto tanto con el Colegio de Farmacéuticos, que no es gubernamental como con los regionales de salud de cada región. ¿Quién lo hace? Directamente los gerentes de área.

Esa relación se trata de mantener no únicamente cuando vas a abrir la tienda sino mantenerla en el transcurso del tiempo. Entonces cuando vayas a abrir una tienda ya tienes el contacto ahí. Ya es participarle, mira voy a abrir una tienda acá, vamos a hacer esto. Adicionalmente a tener esas relaciones regionales tenemos que mantener una relación central. Y para eso tenemos dos personas acá que tienen muy buena relación continua todos los meses vamos, los visitamos, tenemos comunicación con ellos. O sea no lo dejamos única y exclusivamente para cuando estamos abriendo tiendas sino mantenemos una buena relación con el ministerio de forma tal que cuando vamos a abrir una tienda es algo normal. Inclusive, le participamos mira en los próximos meses vamos a abrir tantas tiendas, aquí, aquí y acá. Entonces ellos ya saben y no es algo nuevo. Eso es con lo que tiene que ver con el Ministerio de Salud, es una relación continua. Entonces vamos, visitamos al alcalde, visitamos al ingeniero municipal, le explicamos, lo invitamos, que se yo, pero tratamos de mantener un diálogo. No necesariamente Farmatodo, también muchas veces lo hace un contratista quien está ejecutando la obra y es quien tiene la responsabilidad de conseguir el permiso. Pero son esas dos relaciones.

166-¿Cómo ha sido el acoplamiento con el entorno en los últimos años?

La relación con el entorno ha sido continua y en buenos términos, y se ha mantenido así siempre; los alcaldes están abiertos a que se construyan Farmatodo en sus municipios; también es importante mantener la relación con los vecinos. En las grandes ciudades, sin embargo, de dan las relaciones más complicadas.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

Depende, generalmente en el interior es muy sencillo. Todos los alcaldes en el interior, sean de la tolda política que sean son muy abiertos a que Farmatodo esté en su municipio, que abramos tiendas en su municipio, porque eso implica desarrollo para su municipio y para el Estado y siempre nos ven con muy buenos ojos. En Caracas en general es así, con algunas excepciones que han sido difíciles, sobretodo este último año, pero es un caso nada más. El resto han sido bastante transparentes, cada vez que vamos a una tienda, eso es bien importante que no está mencionado aquí, la relación con el entorno, con los vecinos, tratamos de contactar y reunirnos con la asociación de vecinos, mostrarles el proyecto, sobretodo en Caracas para que la asociación de vecinos apoye la gestión de que esa tienda se abra en ese sitio. Eso sobretodo lo hacemos aquí en Caracas, pero básicamente con la parte de ingeniería municipal es puntual, con los entes gubernamentales, sobretodo con el Ministerio es continuo, es como lo hemos enfrentado. Mira y en general no ha habido muchos cambios, a través del tiempo, estos últimos 10 años con respecto a antes, eso no ha cambiado, ingeniería municipal y municipios, siguen siendo muy similares. Y los tiempos de respuesta siguen siendo muy similares. Sí hay una diferencia, antes y ahora entre el interior y la capital, y las grandes ciudades diría yo, Valencia y Caracas son las más complicadas. En el interior es muy sencillo, tenemos el apoyo de los alcaldes, y al tener el apoyo de los alcaldes los permisos fluyen muy rápido. Y con el

Ministerio también ha sido muy bueno. Gracias a Dios hasta ahora hemos tenido una excelente relación. Nosotros, siempre, (que aquí tú pones, para abrir una tienda se debe cumplir una serie de leyes y procesos formales), siempre cumplimos con esas leyes y con esos procesos. Nosotros no abrimos una tienda en una zona que no sea comercial, o tratamos de hacer una cosa que no se debe hacer, no. Nosotros siempre hemos cumplido con los procesos y las leyes. Esa es nuestra razón de operar y nuestra forma de hacer las cosas. Si un terreno, por muy bueno que sea comercial, no tiene zonificación, no entramos.

Proyección e Imagen

167-¿Cuáles son los factores involucrados en la creación de una buena imagen de la organización?

Hay que ser coherentes entre lo que se comunica y lo que se hace. Las tiendas deben tener gran disponibilidad y deben ofrecer calidad de servicio, eso es lo que vende Farmatodo, esa es su imagen.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS

Bueno hay muchos: 1.- Obviamente lo que tú crees, lo que tú comunicas y 2.- Lo que tú actúas. Es decir la mejor imagen que tenemos es una buena atención en la tienda, disponibilidad de productos. O sea si la gente llega a la tienda y no consigue el producto no importa que la tienda sea linda, que el ambiente sea precioso, que te atiendan con una sonrisa, en Farmatodo no hay nada, yo para qué voy a ir a Farmatodo. Y si pasa lo mismo, siempre hay de todo en Farmatodo, pero yo no vengo a Farmatodo porque tengo que hacer una cola de diez horas o me atienden mal o no me dan la atención personalizada, no importa lo que hayas invertido en publicidad, no importa lo bella y espectacular que tengas la tienda, se te cayó todo.

El área de calidad de servicio es un área de atención, entonces nuevamente, eso es vital, por eso es que se invierte tanto dinero aquí en esta empresa en capacitación de personal, y les vuelvo a insistir: calidad, calidad, calidad, servicio, servicio, servicio, que las tiendas estén impecables, porque bueno, eso es lo que nosotros vendemos. Nosotros vendemos servicio; no nosotros no vendemos precios bajos, nosotros no vendemos, claro que ofrecemos valor agregado a los precios pero eso no es lo que se vende en Farmatodo. Farmatodo se diferencia es por servicio. Entonces tu imagen depende del servicio que tú tengas en la empresa, nuevamente.

168-Siendo Farmatodo un Concepto de Evolución: Desde que se creó el concepto de Farmatodo ¿cómo ha hecho el área de operaciones para adaptarse a la evolución del concepto?

Farmatodo es un concepto que cambia constantemente porque siempre esta intentando averiguar cómo puede hacerlo mejor, como seguir siendo el líder y diferenciarse de la competencia. Para ello la gerencia debe estar dispuesta a cambiar.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

Farmatodo efectivamente es un concepto de evolución, siempre será cambiante porque el mercado y en general el mercado detallista es un mercado competido, y tiende mucho a copiarse, entonces el que está liderizando, que en este caso es Farmatodo, siempre tiene que tener una inquietud y no quedarse tranquilo que por ser el numero 1, los demás no lo van a tratar de alcanzar, o sea la competencia siempre está haciendo algo para tratar de ser mejor que tú. Entonces si tú eres mejor que la competencia, debes estar siempre pensando en hacer las cosas mejor. Y siempre pensando y tener esa inquietud en la silla cuando uno se sienta en las mañanas de ver, bueno si hoy estoy haciendo las cosas así, que son muy buenas, déjame ver cómo las voy a cambiar, para hacerlas de una forma mejor todavía. Y eso es una inquietud que constantemente los directores de esta compañía deben tener. Yo creo que existe. Aquí siempre hay que tener la mente abierta y estar adaptado a un cambio. Nosotros en el año 97 teníamos tiendas de 200 metros cuadrados, y las considerábamos gigantes. En el 2002 eran 400 y las

considerábamos gigantes. Hoy en día vamos a construir tiendas entre 700 y 800 m. entonces... y no las consideramos tan grandes ya. Con esto lo que te quiero decir es que hay que estar siempre dispuesto a cambiar. Te puedo poner muchos ejemplos. Hace 5 años, tener una tienda abierta 24 horas era una utopía, empezamos a abrir tiendas 24 horas por ventanilla. Y tuvimos que cambiar, ajustar los horarios de las personas, organizar las plantillas, cambiar las plantillas para cumplir con la ley del trabajo, etc. pero con esfuerzo se hizo. Hace 2 años era una utopía tener una tienda abierta 24 horas puertas abiertas, hoy en día tenemos 18 tiendas. También, tuvimos que cambiar, romper paradigmas, la seguridad: nos van a atracar, vamos a tener problemas... hasta ahora gracias a Dios no hemos tenido ni un solo atraco y ya tenemos 18 tiendas con casi más de dos años abiertas puertas abiertas.

Entonces en general es tener las ganas de trabajar, la disposición y creer que es posible. Si tienes esas tres cosas seguro vas a lograrlo, es mucho un tema de disposición de la gerencia al cambio, de que hay que cambiar y hay que evolucionar. Y de siempre buscar, de esos cambios, oportunidades. Por ejemplo, abrir puertas abiertas originalmente se pensó para proveerles un mejor servicio a nuestros clientes. Pero hay una cantidad de tareas internas que pueden hacerse a esas horas. Entonces tú tienes un recurso que está para atender al cliente pero que también es más eficiente haciendo una cantidad de tareas a esas horas. Entonces pones a ese recurso a hacer esas tareas que si no las tendrías que hacer en horario diurno de una forma más ineficiente, o sea recursos con menor productividad. Es buscar oportunidades siempre cuando se generan cambios. Nosotros siempre estamos pensando en qué hacer. Nunca nos sentimos satisfechos con como estamos. A nivel de gastos de personal, de eficiencia de productividad de los recursos, de los procesos, siempre vamos al proceso, hoy movemos este vaso de aquí para acá de esta forma con un recurso. Vamos a ver cómo cambiamos este proceso para que este movimiento sea más eficiente y por ende necesitemos menos recursos. Y eso es un proceso continuo que siempre satisfaga al cliente. Con mejor servicio, mejor disponibilidad de productos, que el cliente se sienta mejor atendido.

169-¿El concepto de Farmatodo que tienen los empleados es el mismo que se proyecta hacia afuera?

Lo que se dice que es Farmatodo la gente que aquí trabaja lo siente como propio, sin embargo, tiendas, oficina y CENDIS tiene cada uno una interpretación un poco particular. Esto se está trabajando en el Programa de Cultura Corporativa.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS

Muy buena pregunta, en eso estamos trabajando, en términos generales sí. Lo que nosotros hemos detectado, porque ahora tenemos un proyecto cheverísimo que es el programa de Cultura Corporativa que de verdad es espectacular y empezamos el mes pasado, lo estamos organizando RRHH y Asuntos Corporativos, la apreciación que tenemos es que sí, definitivamente lo que decimos que somos, la gente lo siente como propio, pero cada quien tiene una interpretación un poquito más particular. La gente de tienda lo ve más orientado hacia el servicio de afuera, la gente de oficina, lo ve mas hacia factores financieros, la gente de distribución es la que menos quizás esta identificada con lo que es Farmatodo porque está como más aislada del contexto, eso es justamente lo que se está trabajando ahora para asegurarnos que lo que decimos que somos es lo que hacemos y lo que nuestros propios empleados sienten que somos.

170-¿La imagen de Farmatodo es coherente con la cultura corporativa que la organización profesa?

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS

Sí, hay áreas de oportunidad como en cualquier organización de este tamaño pero en términos generales sí.

171-¿Considera usted que tener una buena imagen es fundamental para el crecimiento? VER PREGUNTA 97

172-Alguien nos hablaba, que Farmatodo intenta cumplir las expectativas cambiantes de la consumidora mujer venezolana. Entonces, ¿ha habido algún choque con la cultura propia de los empleados o con las expectativas de los consumidores en la creación de la imagen de Farmatodo? VER PREGUNTA 23

173-¿Esta gerencia se involucra en el proceso creativo de la publicidad?

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS

Sí, en la que tiene que ver con la publicidad corporativa, la marca..., con el branding corporativo, no con el branding de marca, aunque a veces se hacen tormentas de ideas, tú sabes compartimos, igual que yo le puedo compartir, marketing: estoy haciendo esto, dame tu feedback, y también a veces él comparte cosas conmigo mías, entonces más por el background que tenemos los dos que por otra parte. Pero por ejemplo, todo lo que es la comunicación corporativa, la publicidad corporativa, es... por ejemplo, todo lo que es la comunicación, ahora está la campaña Dona tu Vuelto, que tu sabes es de inversión social, pero también es imagen corporativa, esto se hace directamente aquí... Vamos a ver, cualquier comunicación corporativa que se haga de Farmatodo como empresa sale de aquí.

Reputación

174-¿Cuál consideraría usted que es la reputación de Farmatodo?

Empresa de alta credibilidad y confianza. Como marca proporciona innovación y bienestar.

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS

Yo no diría que Farmatodo, yo no le haría reputación sino que Farmatodo se posiciona y es percibida como una empresa de alta credibilidad y de confianza. Farmatodo da una imagen de confianza y de que hay gente seria haciendo el negocio. Como marca, bueno tiene otros atributos, innovación, bienestar, eso ya se los habrá dado la gerencia comercial, lo que son sus atributos, al unir las dos cosas yo creo que da una marca tanto comercial como empresa muy poderosa.

CAPÍTULO 6: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Una vez presentadas las respuestas a todas las entrevistas realizadas, clasificadas según su correspondencia a los factores organizacionales que en esta investigación se han planteado, se presentará a continuación una tabla que recoge los resultados del análisis a dichas respuestas. Es decir, de cada respuesta se obtuvo lo más importante y se formularon tópicos de análisis, los cuales se clasificaron en: razones de éxito, condicionantes y problemas no resueltos.

Luego, en cada uno de estos apartados, se analizaron las materias correspondientes a liderazgo y dirección, diseño organizacional, recursos humanos, estrategia de comercialización, control y gestión, administración y finanzas y entorno. Cada tópico tiene al lado el número de pregunta correspondiente a las tablas de respuestas presentadas en el capítulo anterior.

La razón de ser de esta tabla es poder ordenar y agrupar los tópicos de análisis, para así lograr una interpretación más acertada de los factores organizacionales que han incidido en el crecimiento de Farmatodo Venezuela C.A.

A continuación se presenta la tabla de las razones de éxito.

Tabla 6. 8 Razones de éxito

ÉXITO	**PREGUNTA**
Liderazgo y Dirección	
Bases sólidas para la toma de decisiones que implican riesgos.	1
Dirigencia de Farmatodo que ha sabido inspirar, tiene pleno conocimiento del negocio y trabajar duro por éste; este es uno de los aspectos positivos de las empresas familiares.	9
El liderazgo de Farmatodo tiene una propensión al riesgo calculado que ha derivado en resultados exitosos.	12, 78,111
La motivación se funda, en gran parte, en la satisfacción de un trabajo bien hecho.	26
Innovar implica involucrar a los gerentes de tiendas en las nuevas decisiones.	18,58,36
Cultura que no se deja paralizar por los obstáculos, se consideran situaciones, no problemas.	19
Los líderes de Farmatodo se caracterizan por un gran optimismo.	78
Los líderes de la compañía han estado dispuestos a escuchar nuevas ideas.	8, 89
Visión orientada, en colectivo, al compromiso con el resultado final.	46, 90, 127
Exigencia de cada día ser mejor.	90, 107, 168

Mantener un foco que además viene reforzado por los fundadores que están en la Organización.	12, 89, 110
Farmatodo cuenta con un piso de credibilidad que permite que la tecnología externa se adapte a su funcionamiento y no al revés.	4 , 13
Diseño Organizacional	
Farmatodo es una organización que se ha articulado de manera sistémica para apoyar el plan estratégico de crecimiento.	12, 46, 123, 150
Farmatodo se orienta a la excelencia tanto en servicios como en los procesos organizacionales.	15,16,17
Farmatodo reconoce la perfectibilidad de sus procesos organizacionales y su negocio.	17
Comunicación fluida entre sus miembros.	17, 149
Costumbre de la propensión al cambio compartida por todos sus miembros.	21, 116, 168
Estructura que permite agilidad y flexibilidad en la toma de decisiones y procesos.	31
Al tener un proceso estandarizado de 16 semanas para la apertura de una tienda se puede planificar con certeza y crecer rápidamente.	54
Gran sinergia entre RR.HH. y Operaciones	35, 57, 109, 124
Los procesos a nivel de conocimientos se hacen más formales que en otras compañías.	117
Soporte técnico absoluto en toda la Organización para mantener tantas tiendas.	13, 87
La Junta Directiva, al ser un ente integrado por directores externos ha provisto al negocio del aprendizaje que sus miembros han tenido en otras empresas.	117, 131
Recursos Humanos	
Ser mejores a través de la capacitación del personal y contratación de nuevo personal Para que ambos cumplan los requisistos que implican la instalación de sistemas de vanguardia tecnológica.	2
Farmatodo tiene un gran equipo humano que lo impulsa.	10
Crecimiento implica oportunidad para la gente que trabaja en Farmatodo (planes de carrera).	14, 27, 63, 75, 76
4.000 personas que hacen posible el funcionamiento de una compañía y eso crea motivación	25
A través del modelo de competencias se define un tipo ideal de desempeño.	28,29
Compensación por objetivos cumplidos.	29
Motivación que viene de: empresa sólida, ambiente de trabajo, compensación justa y capacitación.	27, 28, 30
Entrenamiento en tiendas para toda persona que entra a la Organización. Plan de selección y entrenamiento estandarizados.	63, 64, 71
La cultura puede transmitirse constantemente ya que el personal del nivel supervisorio tiene baja rotación.	67
Mucha atención y sofisticación en los procesos de capacitación. Cursos de capacitación en línea.	70,71, 72, 115, 118
Ambiente de trabajo familiar y dinámico siempre orientado al logro de resultados.	74
Estrategia de Comercialización	
Farmatodo se caracteriza por ser mejor en los aspectos que involucran el negocio (publicidad y mercadeo, selección de productos, lay out, aspecto de la tienda). Al igual que satisfaciendo necesidades específicas de las consumidoras (estacionamientos amplios y cómodos, confort que implica aire acondicionado, pasillos amplios, iluminación, color, etc.).	6
Modelo Farmatodo, viene de EE. UU. Se tropicalizó, se ha probado exitoso, se retroalimenta constantemente del entorno y es el que se reproduce las veces que la gerencia lo decida.	10, 11, 49, 113, 137, 139,140
Contribución de la asesoría norteamericana que permitió tener como referencia el modelo norteamericano.	94, 110, 146
Farmatodo ha tenido olfato para la selección de los locales y productos.	10, 11

Los productos satisfacen las necesidades de la familia y despiertan una parte emotiva y divertida que provoca compras impulsivas; es una tienda de conveniencia ubicada en importantes zonas comerciales y residenciales.	11, 12, 110, 112, 136, 141
Farmatodo ha sabido explotar el consumismo propio de la idiosincracia venezolana.	11, 78
Tanto el consumidor como los empleados se han identificado con el concepto Farmatodo.	23, 169
Farmatodo tiene un target definido de consumidores.	128, 137,143
Presencia como marca.	89,97,101,123,173,174
Alianza estratégica con los proveedores.	2,88, 92, 145, 146, 148 154,
Farmatodo tiene una reputación de credibilidad y confianza; proporciona bienestar e innovación.	104, 174
Concepción de líneas o categorías de productos, no se consideran solos.	112
La estandarización de las tiendas es para satisfacer la demanda de los clientes; cada tienda se atiende en detalle de acuerdo al entorno pero sin perder la esencia.	139
Innovar implica lealtad por parte de los clientes.	142
Control y Gestión	
Pocos procesos para lograr resultados satisfactorios.	1
Investigación constante para realizar las innovaciones que sean necesarias en la compañía, al igual que para eliminar procesos que sean obsoletos e ineficientes.	4
Sofisticación en la tecnología y automatización; dando como resultado mayor servicio en tiendas.	13, 61, 62, 87, 88
La apertura del primer "Free Standing" como modelo de referencia del modelo Farmatodo.	121
Creación del programa "Mystery Shopper" como herramienta útil para la evaluación de los procesos.	98
Administración y Finanzas	
Bajos costos operativos gracias a la tecnología.	13,14
Alta rotación de productos que permite que la mercancía se venda antes de que se pague por ella.	13, 39
Mayor rendimiento porque el crecimiento se realiza con el menor capital posible.	89
Entorno	
Farmatodo tiene una cultura contrastante con la situación del país que actualmente se vive.	78
Farmatodo apuesta cien por ciento al país.	89
El entorno turbulento representa una oportunidad debido a que la competencia se abstiene a invertir y para la gente que busca ahorrar Farmatodo representa una buena alternativa.	78
Relación impecable con gremios e instituciones a nivel legal.	114
Farmatodo está completamente al día con las tecnologías que permiten mayor eficiencia e innovación	4,13

Para lograr las razones de éxito antes mencionadas es necesario que se cumplan los siguientes condicionantes:

Tabla 6. 9 Condicionantes

CONDICIONANTES	**PREGUNTA**
Liderazgo y Dirección	

Es necesario tener empleados con nuevas ideas y gerentes que las escuchen y las implementen.	8,22,58,89,156
Diseño Organizacional	
Se debe tomar en cuenta cada uno de los detalles del negocio para poder ser exitosos.	7-53-58-137
Las relaciones entre los hermanos que conducen esta empresa familiar debe ser en muy buenos términos, deben existir reglas que velen por los intereses del negocio.	8
Para que la comunicación interna sea eficiente debe concebirse a la organización como un sistema.	150
Innovar implica involucrar al otro que se ve directamente afectado por las modificaciones introducidas.	18
Farmatodo por tener tal nivel de crecimiento necesita un área que, entre sus funciones, tenga la de monitorear exclusivamente el entorno.	33
La compañía no puede funcionar sin Recursos Humanos y Asuntos Corporativos.	35
Recursos Humanos	
Cada persona es responsable y conciente de lo que implica su función en la empresa, de sus responsabilidades	1
Cada vez más hablar inglés es un requisito para trabajar en Farmatodo	2
Es necesario entrenamiento continuo y retroalimentación de los usuarios de los sistemas que Farmatodo instala.	160
Inversión constante en el desarrollo de personal y en el CENDIS.	99
En procesos de alto crecimiento es necesario reclutar gente externa a la compañía pues es imposible satisfacer la necesidad de personal con el recurso humano interno.	63
Estrategia de Comercialización	
Para la diferenciación en el mercado es necesario que Farmatodo construya una cultura de servicio.	91,167
El crecimiento puede continuar, de mantenerse la concentración en el tamaño de las tiendas y la introducción de nuevos servicios.	116
Para lograr el éxito es necesaria la atención en el feedback de los clientes.	137-148
Control y Gestión	
Control de procesos para poder crecer.	1, 41, 52,53
Aprendizaje continuo del negocio	15
Planificar permite evitar conflictos.	14
Preguntarse siempre si las cosas se están haciendo bien	14-17-36-38
La codificación de los productos que entren y salgan del inventario	60
Los procesos deben estar interrelacionados y estandarizados.	53
Los procesos se convierten en rutina pero sin perder su razón de ser, la cual es reforzada por los gerentes.	29

La eficiencia es un requisito.	41
Es necesario que en todas las tiendas se mantengan los procesos, normas y filosofía de trabajo.	42
Es necesario tener definido el inventario por un sistema y actualizarlo cada vez que sea necesario.	55,59,60-115
Mantener las tiendas sin fallas.	141
Administración y Finanzas	
Mitigar los riesgos lo más posible para evitar daños patrimoniales	78
Entorno	
La relación de los entes gubernamentales con el sector comercial al por menor ha sido estable pero se solicitó abrir más tiendas en los barrios.	78,83
Es necesario ser cuidadoso con la relación con el SENIAT.	81
Para abrir una tienda es necesaria una relación continua y estable con Ingeniería Municipal y el Ministerio de Salud y Desarrollo Social.	165
Es necesario tener una relación saludable con las asociaciones de vecinos.	166

A pesar de las razones de éxito, existen los siguientes problemas que aun no ha podido ser resueltos:

Tabla 6.10 Problemas no resueltos

PROBLEMAS NO RESUELTOS	**PREGUNTA**
Diseño Organizacional	
Reacción al cambio, especialmente en el área de sistemas, pero luego se superan esas reacciones.	18,20
La interpretación de los nuevos software es muy variada y depende de cada usuario, por eso hay que trabajar mucho en los cambios.	13,160
A veces no se entiende en las oficinas que se trabaja es para el cliente.	53, 77,156,169
Farmatodo reconoce que su comunicación puede mejorar tanto en la oficina como entre la alta gerencia y el personal de tiendas.	17,149, 150, 154
Los empleados del CENDIS no conocen el funcionamiento de la compañía dada su actividad específica y aislada del resto de las actividades que Farmatodo ejecuta	77
Recursos Humanos	
El proceso de capacitación debe ir al ritmo de crecimiento de la organización para poder garantizar a la gente cuando se abran las tiendas.	66
Rotación considerablemente alta de personal por ello es importante el modelaje es vital para implantar cultura.	19, 24, 70
El desarrollo del personal como mayor obstáculo en una organización de este tipo.	66,91
El personal que trabaja en tiendas tiene que estar contratado con tiempo antes de que opere porque tienen que llevar a cabo el procesos de capacitación	66,91,115
En período de crecimiento muy acelerado el proceso de capacitación no es el más idóneo.	115,116
En los procesos de selección y reclutamiento masivos, se pierde calidad de servicio	69,70
La adaptación del personal a los nuevos sistemas se hace difícil	18
Estrategia de Comercialización	

La estandarización depende del entorno, esto implica que la gente no consiga lo mismo en todas las tiendas.	139
Confusión de marca entre Farmatodo y Farmahorro.	117
Control y Gestión	
Siempre hay tensión en el proceso de apertura de tiendas.	14
Al trabajar con gente, la creatividad de ellos puede representar, en algunos casos, obstáculos.	95,107
Pérdida de mercancía en las tiendas.	1,52
Colas en las cajas por falta de personal o fallas en el sistema	59
En algunas tiendas los estacionamientos no son lo suficientemente amplios	12
Pérdida de dinero en las tiendas	1
Toda decisión implica riesgos; las más riesgosas son más consultadas que aquellas que son más rutinarias.	78,34,37,41,50
Administración y Finanzas	
Negocio de alto riesgo financiero.	1
Alta rotación de productos y márgenes de ganancia mínimos.	99
El hecho que Farmatodo se maneje con un solo propietario y no en modo de franquicia hace más difícil el crecimiento a nivel financiero	101,102
Entorno	
La salida de los grupos multilaterales y el control cambiario afecta las relaciones comerciales de Farmatodo.	80
Lo más difícil en la apertura de las tiendas es la negociación del punto comercial.	44,54
Farmatodo crece y se hace más vulnerable entorno.	96

Cada uno de estos tópicos fue agrupado en temas comunes para que, con la ayuda de las teorías planteadas en el marco teórico y otras utilizadas como referencia, pudiesen ser interpretadas de una manera más ordenada y eficaz.

Liderazgo y Dirección

Dirigencia de Farmatodo que conoce e inspira.

El liderazgo y la dirección en Farmatodo han constituído, como en las empresas exitosas, un factor clave para el crecimiento. Tal y como se detalla en las entrevistas realizadas, los directivos de la compañía se destacan por ciertas características y roles que a ellos les pertenecen. Entre los roles que los mismos deben cumplir se encuentra la toma de decisiones, que tal y como se declara entre los mismos miembros de la Organización, y específicamente en la vicepresidencia de auditoría, Farmatodo se fundamenta sobre "bases sólidas" cuando es necesario tomar decisiones que puedan implicar algunos riesgos.

No obstante, como señalan Hofer y Schendel, al igual que las demás organizaciones, existen una cantidad de decisiones que tienen que ser tomadas desde distintas áreas de una manera eficiente. De igual manera se crean así las estrategias y

políticas empresariales. Al declarar cuáles son sus objetivos, luego se recurre a buscar cómo dirigirse a ellos en el entorno que está inserta la organización. (1978)

En este sentido una estrategia organizacional puede definirse según Hofer y Schendel como: "El patrón fundamental del presente y de las interacciones previstas del despliegue del recurso y del entorno que indica el cómo la organización alcanzará sus objetivos." (1978, 25; Traducción propia).

De esta manera, los autores mencionan que para lograr una buena estrategia las organizaciones deben tener en cuenta cuatro componentes fundamentales como lo son: el alcance, que fue muy reiterado por la alta gerencia de Farmatodo cuando hacen referencia a la importancia del establecimiento de un norte; los despliegues del recurso, las ventajas competitivas que le son propias a la organización, y por último la sinergia que existe dentro de la misma.

En cuanto a las estrategias y tomas de decisiones, cabe recordar a Lindblom, que en su Incrementalismo Desarticulado, expone que, sobretodo cuando se trata de cambios, como en una organización del tipo de Farmatodo, es preciso seleccionar los objetivos principales, a los que se justifica reconocer como *medios disponibles o eventualmente disponibles.* Teniendo en cuenta para ello, el costo que implica la diferencia del antes y el después. (Braybrooke & Lindblom, 1970).

Teniendo esto como referencia para la toma de decisiones y estrategias cabe señalar que Farmatodo tiene su propia manera de realizar estas importantes tareas, que para nada se diferencian de lo que los expertos en elaboración de estrategias declaran. Al ser ésta una empresa familiar, sus accionistas y dirigentes son personas expertas en el negocio y que además poseen muchos vínculos que se traducen en un trabajo fuerte por el resultado de la compañía.

El cálculo del riesgo es tomado por los accionistas y ha arrojado como consecuencia, resultados exitosos. El conocimiento y la experiencia son características que han logrado crear en los líderes de Farmatodo una especie de fundamento motivacional para sus empleados además de ser un gran constituyente de esas sólidas bases que han concedido esa plataforma sólida que permite las decisiones de riesgo calculado.

Cabe destacar que en Farmatodo las decisiones estratégicas son tomadas en conjunto, dentro del Comité Ejecutivo y la Junta Directiva; sin embargo las decisiones de la cotidianidad y que no tienen una repercusión en la estrategia de la empresa son tomadas por cada vicepresidencia. Por eso es que como afirman en las entrevistas, cada quien es dueño de sus procesos.

Tal y como lo declara Robbins, para la toma de decisiones dentro de una Organización, es requisito fundamental la ponderación de las mismas. Para ello, es necesario un equipo de trabajo que tenga experiencias en decisiones de tipo racional y que sea capaz de evaluarlas y jerarquizarlas. Quizás esto se convierta en un requisito más valorado cuando las decisiones que se toman implican o podrían implicar algunos riesgos. En estos casos son frecuentes lo que llamaría el autor la "toma intuitiva de decisiones", que en casos como los de un negocio de retail se toman fundamentadas en el conocimiento de quienes están a cargo de tomarlas. En Farmatodo, tal y como exponen sus miembros, los fundadores y pioneros de esta compañía han recurrido a este tipo de decisiones por las características, que no sólo tiene el negocio, sino además el entorno en donde se desenvuelve, que muchas veces ha sido de incertidumbre. Por otro lado, al tener esta Organización un crecimiento acelerado, varias de las decisiones que se han tenido que tomar en la marcha han sido rápidas y presionadas, reflejando una vez más la necesaria intuición de los directivos fundamentada en las experiencias y los conocimientos. (Robbins, 2004).

Una vez tomadas las decisiones necesarias y pertinentes, la alta gerencia de cualquier organización debe saber cómo hacer para que las demás personas persigan las ideas que conducirán al éxito. Es decir, el liderazgo de la organización debe saber inspirar a los demás.

Para esto, es de vital importancia hablar con convicción de los resultados de la aplicación de las estrategias y mostrar algún tipo de evidencias de que lo que se quiere puede ser alcanzado de manera satisfactoria. Un líder tiene que saber que para inspirar, es preciso abrir la mente de sus empleados y darles la capacidad de pensar en la meta a alcanzar. Sin embargo, no puede perderse el carácter vigorizante y convincente de la idea que se transmite con lo cual se logrará crear en los empleados un ánimo y una creencia de que es posible hacer lo que se quiere, y la gente convertirá esos objetivos en un reto personal. (Davis et al., 2000)

En Farmatodo esto es puesto en práctica por sus líderes principales, pues tal y como lo declaran sus miembros en las entrevistas, existe una dirigencia que ha sabido inspirar a la organización.

Visión orientada, en colectivo, al compromiso con el resultado final.

Es importante acotar el peso que tiene sobre las presentes y futuras decisiones, las que se han tomado en tiempos anteriores; éstas no sólo trazan o determinan en cierta manera el curso de las decisiones que se tomen, sino que además mantienen una visión y un norte determinado. Es decir, son decisiones fundamentadas en unas anteriores y llenas de contexto que son enriquecidas por cada uno de los miembros designados para tomarlas.

Este hecho es el que solidifica lo que el Comité Ejecutivo de Farmatodo afirma, que existe un foco que además está siendo, siempre, consolidado por sus fundadores. Este foco es el que dicta hacia dónde debe dirigirse la empresa, y dibuja una especie de línea que es la que designa qué es y qué no es Farmatodo. El vínculo entre el foco y el empleado se mantiene latente dentro de la Organización, ya que desde los cargos más altos se hace hincapié sobre este punto, que en resumen, lo que logra es el respaldo de la misión y visión de la empresa, del plan estratégico.

Farmatodo, como se afirma en las entrevistas, tiene un punto a favor en este importante aspecto, y es el hecho que sus fundadores permanecen de manera activa dentro de la Organización, y ellos tienen claro el objetivo. De esta manera la transmisión de lo que es y lo que quiere la empresa se hace de manera más expresa y directa. Este mantenimiento claro del objetivo está, pues, directamente asociado con el deseo de toda organización que quiere orientarse al éxito, ya que como lo señalan Heskett y Schlesinger, la constitución de un foco bien determinado crea una ventaja competitiva. (Goldsmith, Hesselbein & Beckhard, Eds., 2006).

Para una empresa tan dinámica e innovadora como la que está siendo estudiada en este caso, es más importante todavía la apreciación de este aspecto. De manera que cuando se innova, puede ser capaz de hacerlo dentro de sus propias líneas estratégicas. Además del trazo en la innovación este importante factor del mantenimiento de un foco claro, es lo que crea en toda organización, lo que Farmatodo denomina como un alto compromiso con el resultado final, un compromiso que es compartido por todos sus miembros.

Líderes que escuchan.

Para tener la disposición a escuchar nuevas ideas, no sólo hace falta que alguien las traiga, sino que además exista en la organización lo que Lewison llama el *enfoque de dirección democrática*; este tipo de dirección descansa en el hecho de confiar autoridad en los empleados, al igual que el incentivo a la participación con el fin de conseguir los objetivos que tanto el nivel supervisorio como el supervisado quieren conseguir. El líder

democrático cree firmemente en los empleados y en su responsabilidad y compromiso; es por eso que también deja recaer sobre ellos la propia dirección y control de sus actividades, dejando que ante una situación o problema ellos tomen iniciativas propias para solucionarlos. (1995)

Tal como lo afirman los miembros de Farmatodo, existe un liderazgo que está dispuesto a escuchar las propuestas de líderes o demás empleados que se encuentran en la base o en cualquier lugar dentro y fuera de la Organización. De esta manera es posible que algunas decisiones orientadas a la innovación tengan como nacimiento las ideas de gerentes de tiendas u otros cargos.

Al ser ésta una empresa que tiene como uno de sus valores el servicio al cliente, y su cultura está muy orientada a ello, es de vital importancia que sus líderes estén, pues, aleccionados a recibir con atención las necesidades y demandas del mercado en cuestión. Esta característica es definida por Heskett y Schlesinger como la de "los ejecutivos de vanguardia". (Beckhard, R. Goldsmith, M. & Hesselbein F., Eds, 2006, 144). Además, según los mismos autores, esto se convierte en un elemento más para el trabajo con orientación a resultados.

Para que esto ocurra, Peter Senge en su obra "La Danza del Cambio" señala que en organizaciones en las que están orientadas, por que su naturaleza lo requiera, al cambio, necesitan tener más que directivos o líderes, necesitan en su haber una organización capaz de crear en sí misma un espíritu de liderazgo. Así cuando las estrategias sean decididas por los directivos, la organización será capaz de moverse en torno al fin que se busca.

De esta manera puede verse declarado por los mismos integrantes de Farmatodo que los líderes de esta Organización son capaces de inspirar a la empresa, están en la capacidad de lograr entre los empleados una visión que esté dirigida al compromiso con el resultado final, una visión colectiva. Para seguir el lineamiento de Senge, esto es aun más necesario en una compañía como la de este estudio, ya que es una organización que está constantemente en cambios e innovaciones desenvuelta en un entorno turbulento.

La influencia de la elección de estrategias o tomas de decisiones, viene directamente del los líderes ejecutivos. Éstos juegan un rol de suma importancia en las organizaciones modernas y son quienes realmente orientan cómo, cuándo y qué van a hacer dentro de la empresa. Los líderes ejecutivos deben conformarse en un equipo para que actúen como una especie de dirigentes frente a los demás líderes que están dispuestos a enrumbarse hacia la nueva estrategia. (Senge, 2000).

Este grupo de líderes conforma, siguiendo la estructura de Farmatodo, el Comité Ejecutivo, un equipo que trabaja constantemente por el logro de unos resultados y que además está a cargo de los otros dos tipos de líderes que menciona el autor. Éstos constituyen el resto de los empleados de la Organización y que por su característica de liderazgo, se han convertido en una condicionante para Farmatodo. Esto se debe a que la compañía tiene que tener, para lograr el éxito, empleados con nuevas ideas, que sean proactivos, pero a la vez, gerentes que estén dispuestos a escucharlas, y de ser convenientes, implantar nuevos proyectos basados en esas ideas. En otras palabras la Organización tiene que tener y tiene que generar gente excelente.

Cuando Senge hace referencia a los demás líderes está hablando de los que él definiera como los líderes locales de línea y los líderes de intercomunicación. Los primeros están vinculados a los trabajadores que tienen bajo su cargo directamente a otros trabajadores, en ellos radica una importancia especial ya que tienen un contacto y una supervisión mucho más precisa que los demás sobre sus dependientes.

Los líderes de intercomunicación van a desarrollar el papel de complementar o relacionar a los líderes locales con las áreas a las que no pueden abarcar. Tienen un alcance mayor ya que están en constante contacto con un campo más amplio de la organización. Este tipo de líderes va a integrarse a su vez con los ejecutivos. De esta forma se concretan los tres tipos de líderes necesarios para una organización enfocada en una estrategia de crecimiento exitoso. (Senge, 2000)

Optimismo en la exigencia de cada día ser mejor.

Un acercamiento al liderazgo son las diferentes tareas que debe ejecutar un director. En un artículo publicado en el libro de "Liderazgo" por la Harvard Businnes Review, Mintzberg toma como referencia cuatro rasgos de acción que en su tiempo habría definido Fayol, ellos son: planificación, organización, coordinación y control. (1999). Sin embargo, estas funciones parecen ser más bien unos enfoques globales.

Sobre la planificación, el autor señala que Fayol generaliza en este planteamiento, ya que dadas las condiciones de las organizaciones modernas el trabajo de un director está mucho más dirigido a la acción que a la cuestión planificada, ya que buscan solventar y alcanzar las necesidades planteadas o surgidas en ese preciso momento. Para Mintzberg "el trabajo de dirección no cría planificadores reflexivos; el director es una persona que reacciona a los estímulos, una persona a quien su trabajo condiciona para que prefiera la actuación inmediata a la diferida." (Mintzberg, 1999, 6)

Ahora bien, es cierto que el directivo, como líder o cabeza, debe tener acceso a toda la información que él considere necesaria para de esta manera haga lo que tiene por finalidad que hacer: tomar decisiones y concretar las estrategias a utilizar. Por eso es la importancia de un liderazgo bien sólido en cualquier organización que quiera y se proponga orientarse al éxito. Estas decisiones y estrategias son tomadas, ciertamente por los líderes, pero para que sean exitosas, tienen que venir de directivos que además tengan características como las que han sido mencionadas anteriormente.

Algunas de las características que tienen los líderes de Farmatodo, tal y como ellos mismos lo han mencionado, es que poseen un gran optimismo y además, son capaces de convertir los problemas en situaciones, evaluarlos y trabajar sobre ellas hasta superarlas. Tal como señalan Davis et al., para pensar en positivo es importante reconocer, si es el caso, que se encuentra en una situación problemática o de cierta tensión que hay que resolver. En Farmatodo, cuando ocurre un impase, declaran, más bien, que se encuentran en una situación; lo que implica que será solucionada y que tiene una duración determinada, por ende un fin. Además que la solución de la situación implica acciones retadoras para los miembros de una organización. (2000)

Otro rasgo característico de las organizaciones con liderazgos optimistas es que en ellas se ven los obstáculos como oportunidades, para de esta manera tratar de buscar una solución más cercana, a través de juicios más abiertos y con la disposición a recibir nuevos consejos e ideas que ayuden a solventar las dificultades. Esto es aun más efectivo cuando los directivos acceden a posicionarse de manera diferente frente a los obstáculos, es decir, tratan de ver lo que sucede desde diferentes perspectivas. (Davis et al., 2000)

"El liderazgo es lo que hace la diferencia entre una empresa mediocre y una de prestigio mundial. Y el desarrollo de líderes es la mejor manera de asegurar el éxito de una compañía en el tiempo."(Bijur, en Dauphinais, Means & Price, 2000, 167; Traducción propia).

Liderar una organización está absolutamente vinculado con el sentido de exaltar las virtudes del recurso humano. Al tener un liderazgo que sepa inspirar está vinculación está cubierta. Asimismo, este liderazgo debe ser capaz de tomar decisiones en conjunto, lo cual puede lograrse, como en el caso Farmatodo, a través de la estructura sistémica de la Organización.

Esta capacidad logra involucrar a las personas en la creación de nuevos procesos de la empresa, trayendo como consecuencia mayor responsabilidad y motivación. Para esto, el

liderazgo debe concentrase en las acciones que derivan en resultados, es decir tiene que ser un liderazgo activo de carácter lineal, ya que como bien señala el autor, un líder es mejor a través del modelaje y su comportamiento más que por las órdenes que pueda dictar.

La ruta para un crecimiento exitoso tiene que seguir el curso de la autoevaluación y de responder a la pregunta ¿cómo se está haciendo? Y examinar las posibilidades de hacerlo mejor. Este camino puede apoyarse en la retroalimentación que un negocio como Farmatodo puede ver en el comportamiento de sus clientes y en la evaluación de los procesos y servicios, que en esta Organización, específicamente, realiza el área de auditoría. (Dell, en Dauphinais, Means & Price, 2000).

Por otra parte, en negocios de este tipo, la innovación constituye un factor que exige ser mejor. Es decir, en esa constante evaluación, los directivos de Farmatodo encuentran que sí es posible ser mejor y que una de las maneras de lograrlo es mediante la innovación, tanto en sistemas como en servicios. Tal y como lo afirma Shoemate, "la innovación es extremadamente importante para el futuro; no sólo innovación en términos teóricos, sino innovación basada en entendimiento específico y anticipación en las tendencias del consumo y del comportamiento de los consumidores en los diferentes entornos (…)". (Shoemate, en Dauphinais, Means & Price, 2000, 94; Traducción propia.)

A manera de conclusión en lo que respecta al liderazgo y dirección, es pertinente destacar lo que Ulrich definiera como liderazgo: "el liderazgo representa en que la firma conforma, comunica y se compromete en cierta dirección." (Ulrich, 2003, 126) Igualmente define dirección como "la dirección representa las relaciones de prelación dentro de la Organización, los procesos de toma de decisiones, las políticas y los procesos de comunicación." (Ulrich, 2003, 125)

Diseño Organizacional

Según Parra Luna y Garmendia (1993) el diseño de una organización implica que se lleven a cabo los procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización. En otras palabras, cuál es y cómo es la contribución de las partes al todo, siguiendo un patrón de análisis sistémico, como el que sigue esta investigación.

Estructura de Farmatodo

La estructura de una organización contempla la división del trabajo dentro de la misma, a partir de la cual se definen las relaciones que existen entre los distintos miembros

de la organización, según la jerarquía en que se encuentran (Garmendia y Parra Luna, 1993). Al referirse a la división del trabajo se hace referencia a la estructura formal u organigrama, y cuando se habla de las relaciones entre los miembros de una empresa, se hace referencia a la estructura informal. Según Robbins (2004), hay que considerar seis características a la hora de diseñar o evaluar una estructura organizacional: el grado de especialización de las tareas, la base de agrupación de dichas tareas (departamentalización por funciones, por producto, por criterios geográficos, por procesos organizacionales y por tipo de clientes), la cadena de mandos o niveles de autoridad; la cantidad de subordinados que puede controlar un gerente, el grado de centralización de las decisiones y el grado de estandarización de las tareas.

Antes de adentrarse en el análisis del diseño organizacional, se describirá brevemente cómo es Farmatodo internamente (Véase Anexos) en todos sus componentes, es conveniente, en primer lugar conocer cuál es la estructura organizativa de la compañía. La estructura de Farmatodo se puede esquematizar de la manera siguiente:

CORPORATIVA

- Junta Directiva
- Presidencia
- Vicepresidencia Ejecutiva
- Vicepresidencias (Recursos Humanos, Asuntos Corporativos, Operaciones, Finanzas, Auditoría, Asuntos Legales, Gerencia de Negocios y Misceláneos II, Comercial-que funciona junto con la Vicepresidencia Ejecutiva- y Sistemas)
- Gerencias Medias
- Gerencias de Área

TIENDAS

- Gerencias de Tienda (Gerente y Subgerente)
- Regente
- Asistente a Farmacia
- Asistentes de Piso de Venta

Las cuatro últimas viñetas es el trabajo realizado en las tiendas, el resto se hace en las oficinas. El centro de Distribución está controlado por la Vicepresidencia de Operaciones. A este organigrama es fundamental agregar al asesor norteamericano quien,

si bien no tiene un puesto oficial dentro de la organización, su contribución es de gran importancia, de hecho, en esta investigación se tomó en cuenta como un miembro más de la alta gerencia de la compañía.

La expuesta anteriormente constituye la estructura formal de la organización; al ser una organización de la magnitud de Farmatodo, surge una departamentalización múltiple de tareas; es decir, cada uno de los departamentos está dividido por funciones, al igual que en las tiendas. Pero en el caso de las gerencias de comercialización, éstas están departamentalizadas por productos. Y el control de las tiendas en el territorio nacional se realiza a través de gerentes regionales y gerentes de área, por lo que esta es una departamentalización mediante criterios geográficos. Farmatodo es una empresa con alta especialización de tareas, sobretodo en el caso de tiendas y gerencias medias; en donde la toma de decisiones está bastante descentralizada y las tareas están altamente estandarizadas y formalizadas- pues en una organización tan grande es la única manera de controlarlas-. Ahora bien, en cuanto a los niveles de mando y los tramos de control, existe bastante flexibilidad, con el objetivo de ser una estructura ágil que permita el apoyo total a las tiendas, que son el centro de esta compañía.

Haciendo referencia un poco a funciones específicas, la Junta Directiva propone las estrategias y el Comité Ejecutivo las operacionaliza. Este ente está compuesto por el presidente y el vicepresidente ejecutivo de la compañía, además de una serie de directores externos, cuyo aprendizaje en otras empresas constituye un plus en la estrategia de Farmatodo.

La Vicepresidencia Ejecutiva y la Vicepresidencia Comercial están unidas en una sola oficina. El departamento comercial se encarga de que el funcionamiento de las tiendas sea adecuado; así como también, la distribución de productos en los anaqueles, promociones, relaciones con los proveedores, etc.; todas las actividades fundamentales para el funcionamiento de la tienda, recaen sobre la dirección comercial. La Gerencia de Negocios y Msceláneos II también se encarga del área comercial pero mientras la primera se centra sobretodo en las medicinas, la segunda se centra sobretodo en productos de higiene y cuidado personal.

La Vicepresidencia de Recursos Humanos trabaja en gran sinergia con la Vicepresidencia de Operaciones. La primera se encarga de coordinar y diseñar los cursos de capacitación del personal de tiendas y CENDIS y de la contratación del personal de oficina. La segunda se encarga de seleccionar e impartir los cursos de capacitación al personal de tiendas y de CENDIS; además de todo lo que tiene que ver con lo que debe

suceder para la apertura de cada local: negociación del punto comercial, construcción de la tienda, tener listo el personal que va a trabajar en ella, equiparla con productos, etc. Debido a que esto es así, y tal como afirma su vicepresidente, puede decirse que el área de operaciones es la que tiene más contacto con el resto de las áreas operativas de la organización.

Lo dicho anteriormente sugiere que las decisiones estratégicas tomadas en Farmatodo se traducen en acciones que se llevan a cabo a través de equipos multifuncionales de trabajo, de niveles jerárquicos parecidos pero de distintos departamentos, con el objetivo de mejorar la comunicación y hacer un seguimiento más eficaz a las tareas a realizar. Otro ejemplo de esto es que el área de finanzas y el área de auditoría trabajan en conjunto para mitigar los riesgos que implican ciertas decisiones tomadas. Auditoría se encarga de revisar procesos, para luego evaluarlos y monitorearlos. Este departamento también es evaluado por auditores externos; y Finanzas debe tener muy claro que debe proteger a la empresa. Los distintos comités que designa la Junta Directiva, también son equipos multidisciplinarios de trabajo. (Robbins, 2004)

El área de asuntos legales se constituye por un abogado interno y varios bufetes contratados. La parte inmobiliaria, central en este negocio, es manejada por el abogado interno. Los bufetes contratados se encargan de la parte laboral y de atender los asuntos regionales en el interior del país.

Asuntos Corporativos tiene 4 áreas bajo su responsabilidad. La primera se encarga de todo lo que tiene que ver con las relaciones, estrategia de posicionamiento y el monitoreo del entorno de Farmatodo (gobierno, público clave, comunidades); además del "manejo de la alerta temprana de la organización" de lo que en el entorno esté pasando, a nivel político, social, etc. Otra área que maneja la dirección es todo lo que tiene que ver con comunicaciones internas e identidad corporativa: la identificación del trabajador con la empresa, la comunicación hacia fuera de la empresa -.en el caso de Farmatodo, la empresa y la marca comercial tienen el mismo nombre-, las comunicaciones institucionales y manejo de medios impresos. Y finalmente todo lo que tiene que ver con inversión social. La responsabilidad social empresarial también se maneja en esta vicepresidencia. La inversión social implica contribuciones, obras de infraestructura, jornadas de salud, jornadas de atención, atención con el personal.

La importancia fundamental de esta vicepresidencia es el rol fronterizo que cumple (Katz y Khan, 1977) al ser el único en la compañía que monitorea el entorno. Tanto

Asuntos Corporativos como Recursos Humanos y Operaciones cumplen un papel que afecta al resto de las áreas de la organización, tanto en tiendas, como en oficina y CENDIS.

En cada una de las entrevistas se recogió información acerca de las actividades de cada una de las Vicepresidencias de Farmatodo. En función de esta investigación, estos datos hacen referencia al funcionamiento de la estructura de la compañía; aunque sean breves líneas, parece importante describir cómo contribuye cada una de las partes de la empresa al todo.

Farmatodo y la visión sistémica de la organización

Una vez analizados los clásicos de la teoría de sistemas (Ver Marco Teórico), es fundamental entender que Farmatodo se concibe a sí misma y funciona como un sistema. No es ésta una decisión al azar. En primer lugar, tal como afirma Michael Hammer en su libro *La Agenda* (2001), es la única manera de evitar el caos. ¿Qué implica esto? Pues siguiendo las ideas de esta investigación de varios casos de estudio que realiza este importante economista norteamericano, cuando no existe la visión sistémica de la organización, o también llamada "visión del todo", cada área trabaja individualmente sin comprender que sus acciones improvisadas y aisladas afectan el resto de la organización; predomina el talento de las individualidades "heroicas" en vez de la disciplina y la coordinación de un colectivo orientado hacia un mismo fin.

La explicación que Hammer (2001) proporciona es que este tradicional funcionamiento de una empresa corresponde a aquellas que fueron pequeñas en algún momento de su historia, en donde todos sus empleados se conocían, todos sabían cuáles eran las funciones de cada uno, y la comunicación interna surgía de manera natural; dicho de otra manera, reinaba la informalidad. Sin embargo, cuando la empresa empieza a crecer, esa manera de funcionar se vuelve obsoleta e ineficaz.

La disciplina y coordinación que las empresas modernas necesitan, viene dada por una clara y formal definición, diseño e implementación de los procesos de la organización. Mientras más claros y estandarizados se encuentren los procesos, más probabilidades hay que éstos sean de alta calidad. (Gebelein et al. 2000) Pues, si todo lo que deben hacer los empleados está establecido, la organización cuenta con una estructura que permite que "(…) las actividades creativas, y que exigen alto talento, [sean] realizadas por las personas adecuadas, en el momento adecuado, con la información adecuada" (Hammer, 2001; 108). Si se cuenta con esta estructura, cada vez que se emprende un nuevo proyecto o surgen situaciones inesperadas, no es necesario "empezar de cero" pues ya se cuenta con una base

que proporciona una guía de cómo proceder en situaciones o proyectos similares. Además el proceso de capacitación de personal que al fin y al cabo es el que mantiene viva a la organización, es muy importante, como luego se verá en el caso de Farmatodo; al tener procesos estandarizados esa es una labor que se hace mucho más fácil (Gebelein et al., 2000).

Ahora bien, los extremos nunca son saludables. Es por ello, que se debe considerar que esta estructura constituída de procesos, debe dar cabida a la libertad y creatividad de los empleados, y la fluída comunicación entre ellos. Una estructura ideal debe eliminar la territorialidad que caracteriza a los directivos de empresa, ya que ésta desemboca en comportamientos perjudiciales para la organización como pérdida de tiempo valioso, ineficacia en la producción de productos y/o servicios, pérdida de dinero, etc. Además que la territorialidad desemboca, nuevamente, en la visión tradicional de la empresa que se mencionaba más arriba, la cual en la década de los sesenta representaba un concepto en boga denominado "Unidades Estratégicas de Negocio" (Hammer, 2001), las cuales funcionan aisladas, sin tomar en cuenta que las unidades que conforman una empresa deben tener un objetivo común, que si es una empresa de venta de productos y/o servicios debe tener en cuenta que lo más importante es mantener satisfecho el cliente, y por último, que los procesos deben estar estandarizados para apoyar en conjunto el objetivo de la organización de una manera disciplinada. (Hammer, 2001)

No obstante, tal como la Vicepresidencia de Auditoría sostiene, a pesar de trabajar en conjunto, cada área es dueña de sus procesos, lo cual hace que, como la organización descansa sobre el correcto funcionamiento de los mismos, la responsabilidad de la ejecución de esta tarea recaiga sobre toda la organización; esto permite que ésta se convierta en un ente proactivo, el cual monitorea los procesos y los mejora, siempre cuidando cada detalle; los procesos no se vigilan cada vez que hay problemas sino que se hace constantemente porque es parte de su filosofía de trabajo, la cual se mantiene firme en cada departamento de la empresa y en cada una de las tiendas (Gebelein et al. 2000).

Por otro lado, el mundo empresarial de hoy en día es muy complejo y cambiante y en el ámbito de las organizaciones de venta de bienes y servicios- como es el caso de Farmatodo- esto se ha evidenciado de manera inocultable, es decir, los negocios deben garantizar su sostenibilidad en el tiempo mediante la lealtad por parte de sus clientes. Son ellos los que finalmente van a decidir, con su compra, cuál empresa sobrevive y cuál no.

Esta lealtad se consigue con eficiencia e innovación, palabras que aparecen constantemente a lo largo de todas las entrevistas realizadas al Comité Ejecutivo de Farmatodo.

En síntesis, no puede concebirse el éxito de una organización como Farmatodo, sin entender que ésta funciona como un todo, para lo cual es fundamental que los procesos estén claramente definidos, diseñados y correctamente transmitidos al resto de la organización; que se mantenga un objetivo común y que se considere fundamental el feedback del entorno[6].

En cuanto a los procesos de Farmatodo, éstos son considerados excelentes e innovadores: uno de los miembros de la Junta Directiva de esta empresa reconoce que el área de auditoría de procesos siempre ha estado al día con las exigencias y normas que las instituciones de auditoría a nivel mundial aprueban, y que los procesos han sido correctamente evaluados para garantizar la eficiencia, estandarización e interrelación de los procesos, lo que permite que la visión sistémica de la organización se mantenga.

Sin embargo, a pesar de reconocer la excelencia en los procesos organizacionales, Farmatodo reconoce la perfectibilidad de los mismos. Lo cual hace que constantemente los directivos de esta empresa se estén preguntando si pueden mejorar, elemento cultural de los empleados de Farmatodo que sale a relucir en cada una de las entrevistas realizadas.

Ahora bien, ¿cómo debe ser ese sistema? Benjamin Schneider y David Bowen (1995) en su libro *Winning the Service Game* (Ganando el juego del Servicio) afirman que las empresas de servicios para ser exitosas, deben descansar sobre un modelo de tres unidades: la del cliente, la del vínculo entre el cliente y la organización y la de la coordinación. Las dos primeras deben enfatizar la orientación hacia el cliente y la consideración de sus expectativas, necesidades y capacidades. (Véase Empresa de Autoservicio orientada al Cliente). La unidad de coordinación debe articular sistémicamente a todas los departamentos en aras de ofrecerle al cliente una alta calidad de servicio; y además debe garantizar que la capacitación del personal que está directamente relacionado con el cliente, esté alineada con la filosofía de servicio que Schneider y Bowen (1995) proponen. En el capítulo Introductorio de su libro afirman que:

> (…) Los problemas claves de la coordinación son asegurar que:

[6] A lo largo de este análisis se explicarán estos tres puntos: interrelación de procesos, comunicación interna y entorno.

- Las decisiones estratégicas hayan sido tomadas (o al menos así debería ser) considerando al target que va dirigido la empresa y que el funcionamiento interno de la organización esté coordinado efectivamente para captar y mantener dicho target de clientes
- La unidad de vínculo entre el cliente en la organización tenga el apoyo logístico, tecnológico y de personal para conocer las necesidades y expectativas de los clientes.
- Las necesidades y expectativas de los empleados que trabajan en la unidad que vincula al cliente con la organización sean conocidas.

El mayor reto es lograr que varios subsistemas (…) actúen como un solo sistema. (Schneider & Bowen, 1995; 5; Traducción propia)

Tal como los clásicos de la teoría de sistemas afirma, el entorno es de gran importancia para un sistema pues éste constituye su sustento, su energía para sobrevivir. Es decir, una empresa tiene accionistas, proveedores, clientes y además se encuentra inserta dentro de una comunidad, la cuál está dentro de un país con características sociales, económicas y culturales particulares.

La idea de Farmatodo, como concepto de Farmacias de autoservicio, nace de la visión que tuvo el fundador de una de las cadenas de "drugstore" más exitosas de Estados Unidos que luego se convirtió en el asesor principal de la compañía, de implantar en el país un modelo similar adaptado a las características específicas del entorno venezolano. Una de las razones de éxito que afirman los directivos de esta empresa y el mismo asesor, ha sido haber "tropicalizado" este modelo, y estar en constante contacto con el cliente, quien es el que al final moldea las preferencias de la sociedad, y a las cuales Farmatodo ha sabido adaptarse a lo largo de su evolución. Además, la relación que esta compañía mantiene con los proveedores es muy cuidada, en el sentido que sin los proveedores con los que cuenta Farmatodo, las tiendas no pudiesen funcionar, además que se trabaja en conjunto con ellos, para mantener el ritmo de innovación que la organización necesita. En otras palabras, Farmatodo ha sabido manejar de manera efectiva las relaciones con el entorno, tanto a nivel de clientes, cuyo feedback es indispensable; a nivel de proveedores, cuya alianza es imprescindible; como a nivel de país, el cual, como se verá más adelante, ha constituido una ventaja competitiva para la compañía (Véase Entorno de Farmatodo)

Por otra parte, de nada sirven procesos excelentes, si no se cuenta con un ente estratégico que defina el foco de la organización- hacia dónde quiere ir- y un ente operativo que esté articulado y trabaje en función del cumplimiento de los objetivos de esa estrategia. Farmatodo, tal como lo cree parte de ese ente estratégico formado por la Junta Directiva, se ha constituído operativamente para apoyar el plan estratégico de crecimiento el cual ha permitido a esta compañía evolucionar hasta tener 120 tiendas y casi cuatro mil empleados. Un plan estratégico efectivo requiere un claro conocimiento de a dónde se quiere ir –visión- y de los procesos necesarios para alcanzar los objetivos planteados –misión-, para luego, hacerlos específicos a cada área y transmitirlos al resto de la organización y garantizar que en conjunto se trabaje para lograr esa visión estratégica. Para lograrla es necesario ir estableciendo planes, a corto, mediano y largo plazo. Dado la turbulencia del entorno en el cual se encuentra Farmatodo, y lo cambiante de la tecnología (Gebelein et al., 2000), a veces el largo plazo de estos planes suele ser considerablemente corto, según nos explicaba un miembro de la Junta Directiva de la compañía. En el caso de Farmatodo de Venezuela, su visión es convertirse en la cadena #1 de farmacias de autoservicio del país, que se traduce en un plan de crecimiento el cual debe ser exitoso. Esto se ha traducido en propósitos departamentales, que se van a ir analizado a lo largo de este texto, pero que de alguna manera implican conseguir los recursos materiales, financieros y humanos para crecer de una manera estandarizada y organizada para darle la mayor satisfacción al cliente. De esa manera es más probable lograr las metas deseadas y es la más sana para evitar cualquier tipo de conflictos; lo cual se ha convertido en una bandera para los miembros de Farmatodo: planificar para evitar conflictos.

La Comunicación en una Organización Sistémica.

La comunicación genéricamente hablando, "debe abarcar la transferencia y comprensión de significados" (Robbins, 2004; 284), así como también debe cumplir cuatro funciones primordiales: control a lo largo de las jerarquías de la organización y de los procesos formales que se deben cumplir; motivación de los empleados propiciando información clara de lo qué hay que hacer y cómo se puede mejorar; la comunicación debe permitir la expresión emocional como canal de desahogo de los empleados; por último, debe facilitar el proceso de toma de decisiones (Robbins, 2004).

La comunicación en las organizaciones es uno de los procesos más importantes que en ella se dan, junto con el control (Katz y Kahn, 1977). El intercambio de información dentro de una organización es fundamental pues permite la resolución de los problemas,

aunque la comunicación también puede obscurecer y confundir algunos de los problemas existentes: eso depende de su utilización. Está de más decir que la buena comunicación proporciona a la empresa una ventaja competitiva, para ello debe ser abierta, estimulada, recompensada, frecuente y relevante (Gebelein et al., 2000).

La comprensión de este proceso no debe verse únicamente como un intercambio de información entre un emisor y un receptor, debe entenderse a la luz de la función que representa dentro del sistema social que constituye la organización, para así aplicarla correctamente en distintas situaciones. (Katz y Kahn, 1977). En pocas palabras, la comunicación no puede ser ilimitada, debe usarse sólo para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Katz y Kahn afirman que

> [Los subsistemas] deben estar lo suficientemente conectados para que la operación en un subsistema pueda activar la de otro subsistema para que la acción de todos ellos contribuya al funcionamiento del todo; pero lo suficientemente separados para que la especialización de las funciones sea posible y se alcance el equilibrio del sistema como un todo. Pero nunca un sistema complejo tendrá equilibrio en todos sus subsistemas al mismo tiempo. (1977; 431; Traducción propia)

Por otra parte hay que considerar que no se puede hablar de comunicación si no se toma en cuenta al receptor del mensaje, es decir, para que un proceso de comunicación sea adecuado, es imprescindible que exista retroalimentación, esto implica que el otro me dé a entender que comprendió el mensaje enviado. El feedback o retroalimentación se hace más difícil en organizaciones grandes. Existen numerosas formas de redes comunicacionales que se generan dentro de la organización según el rol que las personas ocupan dentro de la misma (Katz y Kahn, 1977).

La comunicación organizacional puede clasificarse en tres tipologías: de acuerdo al nivel de formalidad de la comunicación, de acuerdo a las jerarquías que se involucran dentro de la comunicación y según sea dentro o fuera de la organización.

En primer lugar, según el nivel de formalidad, la comunicación puede ser formal o informal. Es formal, si sigue los canales formalmente instaurados para comunicarse dentro de la organización: memorandums, carteleras, reuniones de empleados, etc. Este tipo de comunicación puede expresarse en tipos de redes, cuyos ejemplos más comunes son la

cadena, la rueda y la multicanal. (Robbins, 2004). Es informal aquel tipo de comunicación denominada “de pasillo”, la cual involucra encuentros casuales entre empleados de distintas jerarquías y fortalece a la comunicación formal; y es la más efectiva a la hora de mantener la identificación y lealtad a la compañía. La forma más común que toma la comunicación informal es el rumor.

En segundo lugar la tipología de acuerdo a las jerarquías involucradas sólo toma en cuenta la comunicación formal; de esta manera la comunicación puede ser horizontal, vertical y diagonal. La horizontal es entre individuos que ocupan jerarquías iguales, son pares en la organización; la comunicación vertical es entre jefe y subordinado o viceversa; y la diagonal es aquella que involucra el jefe de un departamento y el subordinado de otro departamento, para mencionar un ejemplo.

En la última tipología señalada se habla de comunicación interna y externa. La interna o intraorganizacional, se refiere a la comunicación entre los departamentos y distintos entes que componen a la organización, su efectividad garantizará el buen funcionamiento de la empresa y la cohesión de sus empleados a través de una fuerte identificación con la cultura de la empresa para la cual trabajan. La comunicación interorganizacional o externa es la que va a reflejar la imagen de la empresa hacia afuera, y va a mediar la relación que ésta tenga con otras organizaciones de su entorno inmediato.

Dentro de esta última tipología se refiere específicamente a la transmisión de la misión, visión, objetivos y valores que la organización ha establecido como suyos, hacia sus empleados y hacia su entorno. La comunicación corporativa debe ser debidamente instituída y planificada, siempre fomentando la retroalimentación con el público objetivo, sea interno o externo.

La comunicación externa usualmente se traduce en roles fronterizos en la organización como lo son las direcciones de relaciones públicas, interinstitucionales, publicidad y mercadeo, etc. Es decir, son este tipo de roles los que garantizan una correcta proyección de una organización hacia fuera, y que es la que a su vez va a permitir concretar una imagen hacia dentro para mantener a los empleados identificados con la compañía y así garantizar su mantenimiento en el tiempo.

La comunicación eficaz no siempre es posible, existen diversas barreras tanto por parte del emisor, como por parte del receptor. La información puede ser manipulada por el emisor para que resulte favorable al receptor (filtrado); otra barrera es que, según el estado de ánimo, experiencias, personalidad, el receptor recibirá la información distinta a otros receptores. También puede ocurrir sobrecarga de información, interferencia de las

emociones, o diferencias semánticas que impiden que lo que se quiere comunicar efectivamente se comunique (Robbins, 2004).

En el caso de Farmatodo, una vez más en reconocimiento de la perfectibilidad de sus procesos, se está trabajando por mejorar la comunicación interna. Las jerarquías que más se comunican son las vicepresidencias de cada área que forman el Comité Ejecutivo; y la Junta Directiva, la cual a su vez se divide en varios sub-comités que se reúnen periódicamente. El programa de Cultura Corporativa que actualmente está llevando a cabo Farmatodo, tiene como uno de sus principales objetivos mejorar la comunicación interna. Una de las medidas que han tomado se ve reflejada en la figura de los Comités Ejecutivos Ampliados, en donde participan los gerentes de área, de tiendas y regentes.

Esa es una manera de extender las redes de comunicación para que los niveles gerenciales puedan involucrarse en algunas decisiones. La Intranet de Farmatodo también es otro medio de comunicación interna que actualmente se está mejorando, aunque sus directivos reconocen que el correo electrónico es la manera más frecuente de comunicación entre las distintas áreas de la organización. Desde hace algún tiempo existe la figura del Encuentro Anual de Empleados. Esto también es una forma de comunicación interna, además fundamental para la transmisión y consolidación de la cultura de la compañía, lo cual, como se explicará, es de suma importancia para el éxito de la misma. Ahora bien, crear una cultura de comunicación abierta, no es fácil, para ello, tal como lo reconocen los directivos de Farmatodo, es necesario que la organización funcione como un sistema.

Según Gebelein et al. (2000), la comunicación abierta es el resultado de un ambiente en el cual las ideas de las personas son tomadas en cuenta y respetadas. Los directivos deben enviar el mensaje que cualquier idea debe ser escuchada; lo cual es un principio que se cumple entre los dirigentes de Farmatodo. De hecho afirman que son los Asistentes de Piso de Venta los que tienen las mejores ideas, pues son los que están en permanente contacto con los clientes, que al final, son los que verdaderamente importan. A veces las ideas no son tan buenas, según afirman los directivos, pero no por ello deben de ser sancionadas, es decir, deben fomentarse puntos de vista sinceros, así sean contrarios a lo que la gerencia piensa (Gebelein et al., 2000).

El Entorno de Farmatodo

Se pueden completar las ideas de Hall (1983) y Miles (1980) acerca del entorno (Ver Marco Teórico) diciendo que el funcionamiento de toda organización debe considerar: los valores culturales de la sociedad donde se encuentra; las leyes y estructura

política del país donde se desempeña, que además limitan y afectan su funcionamiento; el entorno económico que determina el mercado en el que funciona la organización, dónde se encuentran los competidores y clientes y la fuente de sus recursos financieros, materiales y humanos. La organización también debe tomar en cuenta el ambiente tecnológico que la rodea, pues en un mundo globalizado y tecnológico como el actual es imprescindible estar al día con los avances en este campo. Por último, se debe tomar en cuenta el entorno físico en el cual se encuentra la empresa y función del cual implementa sus estrategias: ubicación geográfica, clima, etc.

Es fundamental el análisis de entorno de una empresa de la magnitud de Farmatodo, debido a que mientras más grande es una organización, se vuelve más vulnerable ante aquél, debido a que hay más posibilidades que no exista cohesión entre las distintas partes que componen la compañía y de que se cumplan cabalmente los requisitos de las distintas dimensiones del entorno para la sobrevivencia de la empresa. “Las tiendas al detalle de excelente rendimiento serán aquellas organizaciones que identifiquen de manera correcta y aprecien en su totalidad los cambios ambientales dinámicos que han ocurrido en el pasado y que continuarán presentándose en el futuro” (Lewison, 1999; 95)

Respecto al entorno cultural se hablará más adelante (Véase Cultura Venezolana Vs. Cultura Farmatodo y Capacitación del Recurso Humano). En cuanto al entorno político y legal, Farmatodo se ha esforzado por mantener relaciones saludables y continuas con los organismos gubernamentales que le afectan directamente, entre ellos, el Ministerio de Salud y Desarrollo Social, Ingeniería Municipal, Alcaldías de los municipios en los cuales se instalan nuevas sucursales y el SENIAT.

Las relaciones con los tres primeros son fundamentales para la apertura de tiendas, pues son los encargados de autorizar el punto comercial solicitado por la compañía y la venta de medicamentos en cada uno de los establecimientos. La Vicepresidencia de Operaciones afirma que la relación con estos organismos es continua, independientemente que se necesite abrir nuevas tiendas o no. Las relaciones con el SENIAT, ente tributario de Venezuela, según las áreas de auditoría y finanzas, son muy cuidadas, en aras de evitar el cierre de la cadena de Farmacias, lo cual tendría un gran impacto negativo, tanto en ventas como en la reputación de la empresa.

En términos de leyes que puedan afectar el funcionamiento de la compañía, Farmatodo también ha sido muy cuidadoso. Los directivos en el área legal afirman, que a pesar de que hay leyes que afectan directamente el funcionamiento de la compañía como la Ley Inmobiliaria, o la Ley del Trabajo, ninguna ley ha frenado las actividades normales de

la compañía para que ésta pueda ponerse al día con la promulgación de una nueva ordenanza.

El entorno económico que rodea a Farmatodo ha sido visto por la alta gerencia de la compañía como una oportunidad, pues las deterioradas condiciones económicas que ha vivido el país ha hecho que los inversionistas se abstengan de invertir su dinero lo cual se traduce, al final, en barreras de entrada para los competidores directos de Farmatodo. En los momentos de crisis más fuertes, Farmatodo no se ha detenido en sus planes de crecimiento, además que dichos planes se han visto siempre acompañados por los esfuerzos de diferenciarse de la competencia lo más que sea posible, lo cual, según sus directivos, es algo que se ha logrado satisfactoriamente. Las economías tienen cuatro etapas (prosperidad, recesión, depresión y recuperación) y se caracterizan por ser cíclicas. Venezuela, a pesar de la bonanza económica, se encuentra en un largo de período de recesión (disminución del poder de compra, aumento del desempleo, disminución de las inversiones y de la demanda de productos no esenciales), influído por supuesto por las condiciones políticas (Lewison, 1999). Las ventas del comercio al por menor, en períodos de recesión, deben estar regidas por controles de inventarios, reducción de costos operativos, estrategia conveniente de precios, inversiones previsivas. Los productos que se venden forman parte de las necesidades básicas. La estrategia de mercadeo se esfuerza constantemente para mantener la lealtad de los clientes.

Por otra parte, siendo Farmatodo un negocio que implica grandes inversiones para llevar a cabo sus planes de crecimiento, la credibilidad que ha forjado esta compañía ha permitido tener una relación positiva con los entes de financiamiento a los cuales ha acudido Farmatodo.

El mercado al cual atiende una organización, forma parte de la dimensión económica del entorno. Farmatodo debe tomar en cuenta la zona geográfica en la cual se piensan abrir tiendas, siempre centrándose en las posibilidades que tiene el target, definido por la compañía, de comprar allí; y considerando el tipo de población que habita en la zona en donde se encuentran las tiendas, pues forma parte de los compradores potenciales de determinada tienda. Esto se puede explicar mejor con la estrategia de Farmatodo de equipar cada tienda de acuerdo al entorno inmediato que la circunda, es decir, condiciones económicas, sociales y culturales de los compradores potenciales de la zona. Esto genera que, sin perder la esencia del concepto Farmatodo, una tienda en la Urbanización La

Lagunita en Caracas no tenga los mismos productos que una tienda en el Boulevard de Sabana Grande o en la ciudad de Porlamar.

Hay un aspecto a tomar en cuenta que descansa sobre dos dimensiones del entorno distintas: la salida de Venezuela de los Grupos Multilaterales como la Comunidad Andina de Naciones y el Grupo de los Tres. Este aspecto abarca tanto la dimensión política como la económica; pues es una decisión del gobierno el haber terminado la membresía de Venezuela en dichos grupos y a la vez afecta a la economía del país y específicamente a Farmatodo el haber roto relaciones comerciales con los países miembros.

En cuanto al ambiente tecnológico, Farmatodo ha sido pionero en instalar tecnología que no existía en el país anteriormente. Ese fue el caso de las cajas con puntos de venta incluídos para tarjetas de crédito y débito en ambientes multicajas. Ello ha implicado una constante investigación acerca de lo último en tecnología, una gran inversión en capacitación para entrenar al personal usuario de dicha tecnología y una constante búsqueda de la eficiencia, la cual se logra gracias a la automatización de los procesos.

Respecto al entorno físico, se puede hablar de dos vertientes: los puntos comerciales en donde se encuentran las tiendas, y el aporte social que Farmatodo realiza para las comunidades. La selección del punto comercial ha implicado en Farmatodo un alto nivel de experticia y buena intuición. Una vez que se selecciona, se debe negociar. Para que la negociación sea exitosa es imprescindible, además de la buena relación con los entes gubernamentales mencionada más arriba, tener una excelente relación con las asociaciones de vecinos de la zona donde se quiere construir determinada tienda. Pues estas organizaciones civiles pueden llegar a frenar la apertura de una tienda, cosa que llegó a pasar una vez en un local de la ciudad capital.

En cuanto al aporte social, Farmatodo ha trabajado con la fundación SANA: Sociedad de Amigos Niños y Ancianos. Actualmente, sin embargo, se está intentando extender la responsabilidad social a otras áreas, pues la misión de SANA es muy puntual y no es suficiente para cubrir toda la inversión social que se realiza a nivel nacional.

La Tecnología y el Crecimiento de Farmatodo.

Actualmente nos encontramos en la era de la Revolución de la Tecnología de la Información (Gebelein et al., 2000), la cual ha afectado al mundo entero generando cambios drásticos, sobretodo en las organizaciones. La tecnología permite que una organización haga más eficientes y flexibles sus tareas, permitiendo que ésta evolucione

hacia un grado mayor de complejidad, que en el caso de Farmatodo se traduce en crecimiento. Tal como lo reconoce el Vicepresidente de Sistemas, es necesario contar con un soporte técnico que permita controlar los procesos de 120 tiendas, realizarlos a mano sería imposible y además no pudiesen ser estandarizados, que es precisamente lo que permite que Farmatodo sea un modelo, un concepto que se reproduce en cada tienda. La automatización permite, entonces, que el crecimiento acelerado sea factible, y además permite que los costos operativos del funcionamiento de las tiendas sean más bajos.

Es importante destacar que la tecnología se implanta al servicio del plan estratégico y no al revés (Gebelein et al., 2000), es decir, el plan estratégico no puede consistir solamente en implantar tecnología, ésta debe tener una razón de ser, y en este caso, esta razón de ser viene dada por el hecho de que permite manejar grandes volúmenes de tiendas a la vez tomando en cuenta sus particularidades. Esto último se debe a que, como se mencionó más arriba, a pesar de que cada una de las tiendas están estandarizadas, sus inventarios se adaptan a las necesidades específicas de la ubicación de la tienda. La implantación de tecnología busca aumentar la eficiencia y la productividad de las tiendas, sin embargo, cada vez más, la tecnología moldeará las estrategias de las organizaciones (Lewison, 1999).

Lewison (1999) afirma que las formas tecnológicas con las que debe contar una empresa de ventas al por menor son de computación (avances tecnológicos tanto en los hardware como en los software), de comunicación (medios digitales para la transmisión de información) y de análisis (apoyo tecnológico para el análisis de información y la toma de decisiones). Por otra parte, las aplicaciones de estas formas de tecnología, deben abarcar las relaciones entre la empresa y los consumidores, y la empresa y los proveedores.

La tecnología que utiliza Farmatodo es específicamente la que permite automatizar los pedidos en cada una de las tiendas, controlar los inventarios, ambiente de cajas con puntos de venta incluidos, sistema que regula los pedidos del CENDIS y la codificación de los productos mediante etiquetas de radiofrecuencia, Internet en las tiendas, etc.; pero también la tecnología favorece la comunicación interna mediante una intranet (Gebelein et al., 2000).

Los planogramas “son planes de manejo de estantes generados por computadora que ayudan a los vendedores al por menor en sus programas de distribución y control del espacio. (…) Aumenta al máximo el uso de espacio en los estantes, al distribuir la cantidad y la ubicación del espacio destinado a los productos con base en su rendimiento de ventas

pasado y proyectado" (Lewison, 1999; 125) y la relación de la empresa con los proveedores. Esta es una de las herramientas tecnológicas que utiliza Farmatodo que permite la estandarización de las tiendas y mantienen vigente el concepto derivado de la estrategia de la compañía.

Realizar cambios tecnológicos en una compañía no siempre resulta tarea fácil. A pesar de que, como veremos más adelante, Farmatodo se caracteriza por tener una cultura organizacional abierta al cambio, en lo que se refiere a sistemas, la situación es otra: al estar la gente acostumbrada al funcionamiento de ciertos sistemas, los cambios son siempre muy criticados al inicio, cuando sus usuarios no son capaces de entender las ventajas que ellos implican (Gebelein et al., 2000). A pesar de ello, y precisamente por ello, es importante involucrar a los usuarios de los sistemas que se quieran implementar, recibir sus opiniones, resolver sus dudas y capacitarlos adecuadamente. Los directivos de Farmatodo reconocen que la capacitación para la utilización de nuevos software es de gran dificultad pues la interpretación de cada usuario respecto al sistema nunca es la misma en todos los casos.

Farmatodo es una Empresa Familiar

La revista Debates IESA en Volumen XI, número 2, de los meses abril a junio del año 2006, dedica sus principales artículos a las empresas familiares. Patricia Monteferrante (2006) afirma que si bien no hay una única definición de este tipo de empresas, hay cierto consenso entre los autores acerca de cuales son los atributos de las mismas: "control de la propiedad o dirección por parte de la familia, vinculación familiar con el negocio y transferencia generacional" (Cabrera y García, 2000; citado en Monteferrante, 2006). En el caso del primer aspecto, es la familia la propietaria de la empresa y es la que gestiona el negocio.

Con respecto al caso de estudio, Farmatodo es una empresa familiar de dos generaciones. Actualmente es la tercera la que está al mando de la compañía. Dos de los hermanos son el presidente y el vicepresidente ejecutivo respectivamente, y el resto de los hermanos se encuentran también en cargos directivos y gerenciales. El resto de la familia es accionista en la empresa.

Con respecto al segundo aspecto que se debe tomar en cuenta al analizar empresas familiares es cómo se equilibran las relaciones familiares con el negocio, y cómo aquéllas afectan las decisiones gerenciales. Y el tercer elemento de importancia es como se transfiere la empresa a las siguientes generaciones.

Las empresas familiares se caracterizan por tener valores particulares de identificación con la empresa y trabajar en miras a un objetivo común. Esos valores que poseen los directivos, unidos por lazos familiares, se transmiten al resto de la organización trayendo ventajas, como por ejemplo, compromiso con el negocio, toma de decisiones rápida y racional, lealtad por parte de los empleados, relaciones responsables y duraderas con los empleados, proveedores y clientes; deseo de aprovechar las oportunidades que se presenten (Gersick, K., Davis, J., McCollom, M., Lansberg, I., 1997); y confianza en que las cosas salgan bien (Monteferrante, 2006). En el caso de Farmatodo esto se evidencia en la manera como constantemente hacen referencia a que, no importa qué departamento de la organización, desde el más alto al más bajo en jerarquía, todos tienen una visión común, que es convertirse en la empresa #1 de farmacias de autoservicio del país. Ninguna acción puede socavar ese planteamiento. Y además es importante tener claro que las que van a permitir acercarse a ese objetivo deseado, son las tiendas, cada una de las 120 farmacias con las que cuenta Farmatodo son apoyadas por todas las demás áreas de la organización, ya que son ellas las que le dan vida al negocio.

Es una cualidad entonces, de las empresas familiares tener una estructura ágil y flexible para la toma de decisiones, ya que las empresas no familiares deben respetar las jerarquías y los tiempos que ellas se toman para implementar una decisión. Monteferrante (2006; 15), afirma que

> El conflicto permanente entre valores empresariales y familiares puede exacerbar las deficiencias y, en consecuencia, aumentar su vulnerabilidad. Entre los principales demonios que acechan a estos negocios se encuentran la rigidez, la resistencia al cambio, el nepotismo, los desequilibrios retributivos, los conflictos emocionales y el drama de la sucesión.

Y agrega por otro lado que si a las ventajas mencionadas se les agregase "innovación y orientación al mercado, las empresas familiares tendrían mayores ventajas para el éxito de los negocios familiares" (Monteferrante, 2006; 15).

Dicho por sus propios líderes, Farmatodo es una cultura abierta al cambio y con una personalidad optimista, en donde las decisiones se toman en conjunto, en donde los procesos y las estructuras son tan flexibles como las tiendas lo necesiten y donde además

se ha mantenido el foco de visión que tuvo el fundador. Por lo que por ahora, ninguno de los aspectos negativos antes mencionados parece afectarla.

Claro que para que se mantenga la armonía entre los miembros de la familia que trabajan en la compañía es importante que existan ciertas "reglas del juego" para que así se mantengan separados los planos familia y negocio, es decir debe haber un protocolo familiar. En primer lugar es necesario que la Junta Directiva de la empresa esté constituida tanto por los dueños de la empresa como por directores externos para que los directivos no sientan que pierden el control de la compañía y la Junta pueda orientar a los directivos a tomar las decisiones adecuadas (Haar, 2006)- tal como es el caso de Farmatodo-.

En segundo lugar es necesario que la cultura familiar del fundador de la compañía se propague efectivamente al resto de las generaciones, para evitar los conflictos familiares, además de que se mantengan abiertos canales de comunicación para resolver los mismos (Andersen, 2000). El hecho de que se transmita la cultura propugnada por el fundador de la empresa hace que las siguientes generaciones puedan sobrevivir en el negocio. "La familia es quizá la estructura social más adecuada para transmitir valores culturales y prácticas de una generación a otra" (Gersick, K. et. al., 1997; 157).

Ahora bien, en el caso de Farmatodo, el plan del fundador no era el mismo que el actual plan que Farmatodo tiene. El fuerte de la empresa en la década de los veinte era el negocio al por mayor (Véase Antecedentes). El concepto de Farmatodo nace a finales de la década de los ochenta, gracias a la idea del asesor norteamericano y la puesta en marcha de dicho plan por parte de los actuales líderes.

Para construir el protocolo familiar, las reglas del juego, más arriba mencionadas, José Antonio Bustillos (2006) propone en una entrevista otorgada a Debates IESA, los siguientes datos de contenido:

- Determinar cuáles son los valores de la familia y cuáles son los del negocio.
- Determinar si la familia mantendrá el negocio y el capital en el largo plazo
- Determinar cómo debe ser el comportamiento de los accionistas.
- Establecer medidas para el cuidado del patrimonio.
- Establecer las formas más adecuadas de gobierno de la empresa.
- Normas de entrada y salida de la compañía a los miembros de la familia.
- Encauzar el gasto social de la familia hacia el bienestar de la compañía.

En Farmatodo, como en otras empresas familiares, existe un protocolo que establece las reglas formales de las relaciones familiares en la empresa.

Farmatodo es una Empresa de Autoservicio, orientada al Cliente

El comienzo del siglo XXI está marcado en el mundo empresarial por el nacimiento de la economía del cliente (Hammer, 2001). ¿Qué implica esta nueva economía? Pues implica que debido a la rapidez de los cambios tecnológicos, el ciclo de vida de los productos es considerablemente más corto, el imitar un producto del mercado se hace mucho más fácil por lo cual la competencia se hace mucho más ardua; gracias también a la tecnología, los clientes utilizan herramientas como Internet para estar más informados de las distintas alternativas con las que cuentan a la hora de comprar un producto.

Por todo esto es que se afirma (Hammer, 2001) que ahora las empresas están enmarcadas en una economía del cliente. Debido a ella, los directores de empresa han tenido que introducir modificaciones en su manera de dirigir a la empresa, pues ya no es ésta la que ocupa el primer plano, sino es el cliente. Entre estas modificaciones se pueden mencionar la necesidad de las empresas de facilitar los procesos organizacionales, innovar constantemente para lograr y mantener en el tiempo la lealtad de los clientes, bajo la mentalidad de que no se sobrevive en el mercado sino que se es la mejor; prever y anticiparse a las necesidades del cliente; en resumidas cuentas, una empresa exitosa en esta nueva economía, le ofrece a éste valor añadido en sus productos. (Hammer, 2001). El sentido de esta economía del cliente no es sólo lograr la satisfacción de las clientelas, sino establecer relaciones leales y duraderas con ellas, lo que permite compras repetidas, la especialización en sus necesidades y un equilibro ideal entre el cliente y las ganancias (Lewison, 1999).

Para lograr con éxito orientarse al cliente es necesario conocer sus necesidades, expectativas y habilidades. Más aún, el reto de la dirigencia de una empresa es definir su estrategia en función de las necesidades, expectativas y habilidades de los clientes, es decir, cada empresa debe implementar una calidad de servicio particular acorde con su mercado y sus clientes. (Schneider & Bowen, 1995). Para ofrecer esta particular calidad de servicio debe analizarse con detenimiento la manera en como se "entrega" dicho servicio; éste debe ser "confiable, responsable, competente, cortés…" al mismo tiempo; y además la atención debe ser "(…) sin interrupciones ni retrasos" (Schneider & Bowen, 1995; 8).

Esto se debe a que el cliente percibe el servicio como resultado de su experiencia en la tienda y éste es juzgado o positivo o negativo. Si hay una falla, para el cliente significa

que la organización no es buena- no que falló una determinada área en la entrega del servicio- y a partir de allí sus preferencias pueden cambiar. Además de que al juzgar la calidad del servicio, el cliente se centrará en la interacción con la persona que lo atendió y la tecnología que acompaña esa atención que hace que ésta sea más rápida y eficiente. El hecho de que una empresa busque la excelencia en calidad de servicio contribuye a mantener la lealtad por parte del consumidor, a que la superioridad en los descuentos no sea tan importante, y a que los costos de mercadeo sean más económicos y poder así mejorar la participación en el mercado.

La visión de Farmatodo es convertirse en la cadena #1 de farmacias de autoservicio del país: esto es imposible de lograr, tal como afirman sus líderes a lo largo de las entrevistas realizadas, si no se toma en cuenta el cliente. El corazón del negocio son las tiendas; por ello el esfuerzo por ofrecer una excelente calidad de servicio para mantener la lealtad de los clientes, es constante. Por otro lado, para alcanzar esta visión, es necesaria la disposición a cambiar, la cual la dirigencia de Farmatodo la tiene muy presente, y se ha encargado de transmitirla al resto de la compañía.

Por otra parte, en aras de ofrecer los productos que los clientes necesitan, el feedback de ellos es de gran importancia, y se logra mediante estudios de mercado y los datos que se obtienen del movimiento cotidiano en las tiendas. Usualmente en estos estudios se consiguen detalles que pueden ser, a primera vista, insignificantes; pero, tal como afirma la Gerencia de Mercadeo, el más mínimo detalle que se cambie tiene un gran impacto, y por ende en las ventas de la compañía. Una prueba de ello es que cada tienda está equipada tomando en cuenta su ubicación y el tipo de clientes que a ella acuden; eso sí, sin que la tienda pierda la esencia de lo que es el concepto de Farmatodo. Esto también puede representar una desventaja, en el sentido de que los clientes no van a conseguir lo mismo en todas las farmacias, y como se mencionó más arriba, el cliente juzga la calidad de servicio como el resultado de su experiencia en la tienda.

Tal como mencionaba Hammer (2001) más arriba, es importante que la organización esté concebida para apoyar al cliente. Este principio se encuentra entre las prioridades de la empresa y se evidencia cuando constantemente se afirma que los departamentos son unidades de apoyo a las tiendas y que se trabaja constantemente para que tanto los empleados de oficina como los del Centro de Distribución tengan presente que la razón de ser de la compañía es el consumidor y que es para él que se trabaja. Los líderes de la empresa identifican esto como una oportunidad de mejora, pues no ha sido fácil que esta premisa sea internalizada por los empleados, precisamente porque ni la

oficina ni el CENDIS tienen que trabajar directamente con el cliente y tienen ritmos de trabajo distintos al de la tienda. Este esfuerzo forma parte del Programa de Cultura Corporativa que en este momento está desarrollando la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos de Farmatodo.

Farmatodo, pensando en las expectativas de los clientes, ha escogido como formato de tiendas el *"Free Standing"* que se caracterizan por ser amplias, cómodas, incluso el color con el que se identifica la compañía presente en su logo -el azul- influye en la sensación del cliente cuando entra en Farmatodo. Por otro lado, es uno de los mayores retos para Farmatodo, tal como lo afirman sus líderes, que su personal esté capacitado para darle a los clientes la mejor calidad de servicio. (Véase Estrategia de Comercialización). Esta es un área de oportunidad para la compañía, ya que como se verá más adelante, los procesos de selección y capacitación en períodos de crecimiento acelerado se hacen extremadamente difíciles.

Cultura Organizacional de Farmatodo

Cuando se habla de cultura de una organización, es para referirse a los aspectos meramente intangibles de la misma, que permiten crear una visión común a los miembros en la que todos trabajan por un mismo objetivo de manera conjunta para poder ofrecer la excelencia en sus productos y servicios.

La cultura organizacional puede ser definida de varias maneras. En primer lugar, como el conjunto de "valores y creencias que moldean las experiencias de los empleados" (Schneider & Bowen, 1995; 239 Traducción propia), que hacen que se sientan identificados con la compañía en la cual trabajan. Ese conjunto de valores y creencias incluye todo aquello que es importante en la compañía y son transmitidos por su dirigencia e influye en el tratamiento de los clientes por parte de los empleados.

Otra definición de cultura la proporcionan Rob Gofee y Gareth Jones: "es el resultado de la forma en que las personas se relacionan unas con otras" formando una comunidad, la cual se "levanta sobre intereses compartidos y obligaciones mutuas y prosperan con la colaboración y la amistad" (Apgar, M. et. al., 1999; 3) Es precisamente el tener una clara percepción de la cultura organizacional lo que impide o retarda que las empresas se desintegren en un mundo empresarial tan complejo y cambiante como es el moderno (Apgar, M. et. al., 1999). Es lo que impulsa la identidad de la compañía.

Una tercera definición de cultura organizacional la proponen Etkin y Schvarstein (2000): "modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no

formalizados" (Etkin y Schvarstein, 2000; 201). A pesar de ser varias definiciones, todas descansan en los mismos supuestos: la cultura está constituida por "marcos de referencia compartidos" y que se desarrollan en la interacción social entre las personas que pertenecen al sistema de la organización. Etkin y Schvarstein hacen una tipología de sistemas culturales según varios criterios: intensidad de los rasgos culturales, concentración de dichos rasgos a lo largo de las unidades del sistema, la "permeabilidad a los cambios" (2001; 202), y según el origen de sus rasgos culturales. Parece importante mencionar esta tipología debido a los rasgos de la cultura Farmatodo mencionados a continuación.

Farmatodo, dicho por sus propios líderes, tiene una cultura abierta al cambio, que innova constantemente, la cual no se deja paralizar por los obstáculos y ve en los problemas situaciones o áreas de mejora; de hecho, la situación que vive el país es vista como una oportunidad (Véase Entorno de Farmatodo), es por ello que su cultura es contrastante con el país en el que se encuentra. Según Gebelein et al. (2000), una cultura está abierta al cambio si de éste los empleados esperan obtener beneficios personales, si es posible establecer una relación positiva con los objetivos que el cambio quiere lograr, si piensan que éstos constituyen la manera correcta de proceder y se están ejecutando en el tiempo oportuno; si los empleados sienten que pueden contribuir al cambio, si ellos respetan al líder que promueve el cambio y si los empleados creen que si participan en el cambio, el sistema de compensación tomará en cuenta esa iniciativa .

La innovación constante requiere que la alta gerencia de Farmatodo sea un poco liberal en cuanto a los riesgos que se emprenden, siempre y cuando, por supuesto, éstos sean estudiados y calculados. El optimismo que caracteriza la personalidad de los líderes ha sido transmitido al resto de la organización y ha hecho que cada uno de los empleados que en ella trabajan se pregunten diariamente cómo se puede ser mejor. La cultura de esta empresa está orientada a la excelencia en todo lo que emprende mediante la rigurosidad en los detalles y la eficiencia como requisito. Sus acciones están orientadas al logro de resultados

La cultura de Farmatodo es influida por los valores familiares positivos presentes desde su fundación, por lo que aquélla posee cierto valor añadido. Tal como se menciona más arriba esta compañía está orientada al cliente y busca ofrecer la mejor calidad de servicio. Una cultura de servicio debe caracterizarse por una "fuerte pasión por el servicio" (Schneider & Bowen, 1995; 242), lo cual en Venezuela se hace difícil, pues es un valor completamente contrario a aquellos que forman parte de la cultura del venezolano (Ver

Cultura Venezolana vs. Cultura Farmatodo). Una fuerte pasión por el servicio puede lograrse si los líderes de la compañía implementan, transmiten y refuerzan la eficiencia y la exactitud del trabajo que realiza cada quien, la orientación al cliente, la motivación de los empleados; en fin, todo aquello que sea necesario para cultivar el entusiasmo por ofrecer servicio.

A lo largo de todas las entrevistas realizadas, con mucha frecuencia se encuentra el autocuestionamiento constante por parte de la dirigencia de la compañía, pues para cumplir la visión que tienen planteada es preciso ser "los mejores" en todo lo que emprenden, tanto en las cuestiones que tienen que ver con la estructura del negocio como en la calidad de servicio que ofrecen a los clientes. En cuanto a la estructura del negocio, se invierte mucho dinero en la capacitación de personal para cultivar esa cultura de servicio; Farmatodo ha orientado su publicidad plenamente hacia su target (mujeres – madres entre 25 y 45 años); Farmatodo tiene una alianza estratégica con los proveedores y estudia minuciosamente las necesidades de los clientes para tener, según su asesor, la mejor disposición de productos.

En cuanto a la calidad de servicio que ofrecen, Farmatodo busca ser el mejor, pues satisface necesidades específicas de las consumidoras, ofreciendo estacionamientos amplios, tiendas con pasillos amplios, iluminación adecuada, seguridad garantizada; tiendas totalmente abiertas las 24 horas, para que así la experiencia del cliente en cada tienda sea totalmente agradable (Véase Estrategia de Comercialización). En síntesis, es una constante encontrar en las palabras de la alta gerencia de la compañía lo importante que es cultivar esa cultura de servicio que enfatizan Schneider y Bowen (1995) en su libro.

Se puede concluir entonces, siguiendo a Etkin y Schvarstein (2000) que Farmatodo tiene una cultura fuerte, tendiente a la apertura y de rasgos culturales autónomos. Es importante considerar que la cultura no es plenamente consensual, es decir, ni se rechaza ni se acepta totalmente, puede decirse que aunque son valores y creencias compartidas, estos son el resultado de antagonismos. No obstante, esto no la hace frágil pues descansa sobre la institucionalidad del medio social que circunda a la organización y sobre las ideologías y valores que permiten establecer los mecanismos de poder.

Gofee y Jones (Apgar, M. et. al., 1999) proponen un modelo de cultura empresarial analizando dos conceptos sociológicos claves: la sociabilidad y la solidaridad. La sociabilidad se caracteriza por los lazos de amistad que se establecen entre las personas, es una relación basada básicamente en lo emocional, en la cual no existen acuerdos preestablecidos y la ayuda es incondicional. Fomenta el trabajo en equipo, un ambiente

agradable y creativo, la libertad de expresarse y la iniciativa de hacer más de lo que realmente se requiere. Pero también tiene desventajas, ya que el predominio de estas relaciones hace que se tolere el bajo rendimiento, que el consenso absoluto sea una preocupación y las críticas constructivas una amenaza; y por último, una alta sociabilidad genera que la informalidad predomine y las jerarquías se obvien a la hora de tomar decisiones.

La solidaridad se refiere a la persecución y logro de objetivos comunes. Se caracteriza por intolerancia al bajo rendimiento y a los competidores; por la confianza que se genera gracias a la exigencia de estándares altos en el trabajo por el logro de los objetivos, que se traduce en compromiso y lealtad por parte de los empleados de la empresa. ¿Sus desventajas? Si el objetivo que se quiere lograr no es el adecuado, la empresa fracasa; la colaboración sólo se produce si representa una clara oportunidad para el individuo; la estructura organizacional está muy bien definida y no da pie a las informalidades.

La combinación de las dos características da lugar a cuatro tipos de cultura: la conectada (alta sociabilidad, baja solidaridad), la fragmentada (sociabilidad y solidaridad bajas), la mercenaria (sociabilidad baja y solidaridad alta) y la comunal (sociabilidad y solidaridad altas).

Luego de un exhaustivo análisis de los factores culturales presentes en la estrategia de Farmatodo, se puede decir, siguiendo el modelo de Gofee y Jones (Apgar, M. et. al., 1999), que esta compañía tiene una cultura organizacional comunal, ya que posee los valores propios de una empresa que recién empieza y que luego sus fundadores transmiten y garantizan su mantenimiento a lo largo del tiempo; esto se hace aún más latente en una empresa familiar como Farmatodo en la cual los valores de los fundadores se han transmitido no sólo como premisas empresariales sino como valores familiares de las siguientes generaciones.

La identificación con la empresa es fundamental; los eventos sociales como la premiación de los mejores empleados, el ascenso de los mismos o la bienvenida de los nuevos que ingresan, son de gran importancia para la organización y forma parte de sus rituales. En Farmatodo esto se refleja en el fortalecimiento de la cultura corporativa mediante el Encuentro Anual de Empleados. En estos eventos se vuelca un gran esfuerzo en conjunto por parte de todos los directivos para hacer sentir a los empleados que forman parte de una gran familia. Además que las motivaciones que los empleados reciben como los planes de carrera y la compensación variable por objetivos, hacen que su identificación

con la empresa se logre más fácilmente y que además tengan presente que para los directivos es importante que los empleados que en Farmatodo trabajan, asciendan.

La cultura comunal se caracteriza por darle primacía a la imparcialidad y la justicia, por lo que los riesgos y las recompensas se reparten equitativamente. En Farmatodo, desde que se elabora el Plan Estratégico de cada período, cada Vicepresidencia le corresponde analizar y buscar los mecanismos de mitigación de cierta cantidad de riesgos. La compensación variable que se mencionaba más arriba es otra señal de justicia. Por otra parte las nuevas ideas son siempre escuchadas, no importa el nivel de donde provengan o si son apropiadas o no.

Por último, una cultura comunal tiene como valor la lucha por ser el líder entre la competencia, pues a ésta la conoce muy bien y sabe como derrotarla. En Farmatodo, la diferenciación de la competencia ha sido una constante y su visión avala esta afirmación.

Sin embargo, tal como afirman los autores del modelo (Apgar, M. et. al., 1999), al parecer la cultura comunal es la ideal, sin embargo no es común encontrarla. Además, al ser un modelo, se sabe por las orientaciones weberianas (Macionis, J. & Plumer, K., 2001), que no se consigue en forma pura en la realidad. Dicho esto, puede afirmarse, que según lo investigado, a pesar de que Farmatodo tenga muchos rasgos de empresa comunal –dadas sus raíces de empresa familiar-, se inclina al predominio de la solidaridad sobre la sociabilidad, debido a que ha sido una empresa con crecimiento acelerado, en la cual la formalidad es un requisito para el logro de la estrategia planteada y para mantener cohesionada a la empresa: tanto en sus procesos y en sus comunicaciones internas. Además de que la alta gerencia de Farmatodo constantemente está reforzando el hecho de que todos allí trabajan por un objetivo común, que es ofrecer la mejor calidad de servicio de cara al cliente en cada una de las 120 tiendas y de las que se sigan inaugurando.

La cultura organizacional, pues, no está aislada, su funcionamiento está ligado a:

> (…) a. los caracteres del entorno que comparte la organización como institución abierta; b. la tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional; c. la valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación; d. los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales (…) e. los actos simbólicos (…) que no están escritos pero funcionan como rutinas; f. las redes de comunicación que

> conectan a los participantes (…) y g. el sistema de valores, mitos y creencias compartidos en el grupo de trabajo. (Etkin y Schvarstein, 2000; 203)

Por otro lado, los rasgos culturales de una organización forman una "personalidad corporativa" (Etkin y Schvarstein, 2000; 203) y es ésta la que precisamente hace que las personas externas a la empresa, principalmente sus clientes, se sientan identificados con la misma.

Cultura Venezolana vs. Cultura Farmatodo

El contenido de este apartado no es centro de esta investigación, sin embargo, parece interesante destacar, una vez más, el hecho de cómo un modelo originario de Estados Unidos, pudo tener cabida en el mercado venezolano, que fue tropicalizado para adecuarse a los patrones de consumo en el país. Por otra parte, una de las razones de éxito de esta empresa es que su estrategia comercial se ha centrado en vender productos necesarios para la población, y tal como afirman sus dirigentes, han apuntado al consumismo del venezolano, al hecho de que el venezolano sea "un mal pobre", razón por la cual, a pesar de las precarias condiciones económicas que atraviesa el país, Farmatodo sigue estando en la cabecera de las farmacias de autoservicio de Venezuela.

En la edición del 23 aniversario de la revista Producto (Blyde, 2006), con la ayuda de la empresa de investigación *Quantum Research*, realizan un estudio de los patrones de consumo en todo el país. La idea central de esta investigación es que las diferencias en las tendencias de consumo en las distintas regiones del país son muy marcadas. Eso hace que prevalezcan factores como el entorno, clima, vías de comunicaciones, etc., a la hora de describir los patrones de consumo.

> Mas allá de los estilos de vida y comportamiento a la hora de consumo, la preferencia de marcas en cada una de las regiones venezolanas está marcada de manera especial por las redes de distribución de las firmas de consumo masivo (…) en la mayoría de los casos, la geografía y la infraestructura vial del país marcan la presencia o ausencia de las marcas en determinada zona. (Blyde, 2006; 41)

Por lo tanto, nuevamente el entorno juega un papel fundamental, y en este caso específico, sugiere la importancia del feedback del cliente en cada uno de los Estados en donde hay tiendas Farmatodo. A pesar de ser marcadas las diferencias entre regiones, los patrones de consumo son altos, a excepción de los llanos, en donde los consumos son más bajos (Blyde, 2006). Evidencia de ello es que la investigación realizada por Quantum Research midió los niveles de consumo en rubros tan distintos como alimentos y bebidas, licores, automóviles, servicios financieros, etc.; los resultados de la investigación no pueden traducirse sino en altos patrones de consumo en Venezuela.

En otro orden de ideas, existe una tendencia sociocultural del siglo XXI, no exclusivamente venezolana, que predica el aprovechamiento máximo del tiempo (Lewison, 1999). Para lograr mantener la lealtad del cliente es necesario que la empresa tome en cuenta el deseo del cliente en realizarlas compras rápidas y cómodamente sin que represente una tensión. Por ello Farmatodo constantemente renueva el concepto de las tiendas pensando en hacerlas lo más cómodas posibles para el cliente, con buena iluminación, pasillos amplios, seguridad dentro de la tienda, etc. Además las tiendas deben estar más organizadas en función de orientar al cliente dentro del espacio de la misma, lo que Farmatodo ha resuelto con carteles en los anaqueles y pasillos y con una igual distribución de productos en todas las tiendas.

Como el proceso de compra debe ser lo más rápido posible, en Farmatodo se intenta evitar las colas en las cajas. Por otro lado, la ubicación de las tiendas debe ser- y lo es en el caso de Farmatodo- conveniente para que el cliente realice sus compras rápidamente y sin que tenga que desviarse de su rutina habitual, para lo cual la empresa debe tener múltiples sucursales. Otra manera de garantizar compras rápidas y seguras es ofrecer facilidades mediante transacciones electrónicas, como la impresión de fotos por Internet de Farmatodo.

Estrategia de Recursos Humanos

Motivación que se deriva del gran equipo humano que lo impulsa a realizar el trabajo bien hecho.

Robbins define la satisfacción laboral de una manera universal, como “la actitud general de un empleado hacia su trabajo”. (2004, 78). Al igual que lo declaran los miembros de Farmatodo el trabajo incluye y significa mucho más que, simplemente, las

tareas a realizar; engloba una cantidad de factores que hacen que el individuo se sienta satisfecho o no con lo que está haciendo.

En una empresa como la estudiada en este caso, los empleados que en ella se desempeñan, pueden ver reflejado el fruto de su trabajo ya que, hasta ahora, ha permanecido en constante crecimiento que bien, ha sido más grande en algunos períodos determinados. Es decir, cuando la empresa crece, innova, crea; su personal puede darse cuenta que las cosas están saliendo bien. Esto no sólo da seguridad para quienes cumplen sus labores allí, sino que a la vez impulsa una sensación motivacional, que según sus miembros es vital para el buen funcionamiento de la Organización.

La motivación se constituye por "los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencias del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta." (Robbins, 2004, 155). Con esta definición, puede verse cómo es necesario que el esfuerzo y el nivel con el que se realice el mismo esté orientado hacia un objetivo específico, acompañado de la constancia necesaria para el alcance de dicha meta.

Para lograr la motivación en los empleados hay una condición específica, los objetivos deben estar claros, todos deben tener conciencia de para qué están trabajando. Además, esto les da confianza y seguridad lo que deriva en un mayor desempeño, culminado en la satisfacción del trabajo bien realizado.

No obstante, la motivación está, también, absolutamente ligada al compromiso; en este caso al compromiso colectivo de la organización. Este compromiso "constituye una relación entre dos partes: la organización y su gente". (Piñango, 2004, 22). Es decir, es una relación bidireccional que implica que las dos partes den y reciban de cada una. Mientras el equipo humano de una compañía sienta que es tratado con respeto, dignidad, equitatividad, etc. estará dispuesto a dar a la empresa lo que la misma espera de él.

Es una especie de ciclo que se centra en la importancia de los individuos, como seres humanos que están ocupando un puesto de trabajo con un rol determinado para el logro de un fin. Esto crea motivación pues inspira a la gente que trabaja en una organización. Farmatodo cree, en su nivel más alto de la estructura, que lo que logra la obtención de éxito, traducido finalmente en beneficios económicos, es la posesión de un equipo humano satisfecho y dispuesto a dar lo mejor de sí; y esto es afirmado por sus miembros en las entrevistas. Sin embargo, es imprescindible conocer que el compromiso no reside sino en la naturaleza de la voluntad del individuo de apoyar los fines de la compañía.

Como ha sido reiterado varias veces en las entrevistas realizadas, el objetivo de todos quienes trabajan en Farmatodo, son las tiendas y el servicio que en ellas se ofrece. Por lo tanto entre todos y cada uno de los miembros de la compañía se comparte un mismo fin. Así es como pueden declarar que una de las grandes motivaciones que tienen en Farmatodo es que existen casi 4.000 personas logrando realizar los frutos de esta Organización.

Ahora bien, como señala Herzberg y comparte la directiva de Farmatodo, la motivación puede simplemente residir, en el reconocimiento de los logros obtenidos, la realización del trabajo y la traducción de metas en objetivos ya cumplidos; es decir la motivación viene de adentro, de la misma organización y más aun de sus individuos. (Burnham, et al., 2004).

Aquí nuevamente resalta la importancia fundamental del liderazgo organizacional, que esté convencido de todo esto y que además sepa trasmitirlo y reconocerlo. Que sea un liderazgo motivador y que crea firmemente que la mejor ventaja competitiva es el recurso humano con el que cuenta, es su gente. (Bijur, en Dauphinais, Means & Price, Eds, 2000).

Pero que además, el liderazgo y los directivos de una organización deben disponer a las personas para mejorar, alabando vox populi el buen desempeño de sus empleados y celebrando el éxito obtenido. (Lewison, 1999).

La motivación crea dedicación, compromiso con lo que se está haciendo y disposición a hacer un esfuerzo alto para conseguir los fines que se han propuesto. Como diría Ulrich, esta dedicación detectada en los trabajadores de una empresa viene de un líder que es capaz de trasmitir una clara visión, cargada de pasión; pero que además son esos líderes los que deben dotar a los empleados de las herramientas necesarias para la puesta en marcha de los objetivos en cuestión. De cumplirse esto, está más que claro que al haber dedicación se supone la existencia de la motivación. (2003)

Finalmente cabe citar a Garmendia y Parra Luna para resumir la influencia de la satisfacción en la motivación de los empleados, “alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea.” (1993, 117.) De aquí se desprende, de manera aun más explicita la relación satisfacción-motivación, de la que la asesoría norteamericana de Farmatodo hablaba.

La satisfacción de los empleados es lo que luego se traducirá, según Beckhard Goldsmith & Hesselbein, en la satisfacción del cliente; lo que en una empresa de servicio como lo es Farmatodo esto es una prioridad y un fin en sí mismo. Para que esto se cumpla es necesario un equipo que esté preparado para proveer al empleado de las herramientas para que ejecuten de manera eficiente sus trabajos.

Al igual que lo que se piensa en la dirección de Recursos Humanos de Farmatodo, estos tres autores apuntan que esa capacidad y herramientas pueden ser provistas de muchas maneras entre las más importantes: "la selección eficaz y la asignación de tareas, la capacitación, el apropiado apoyo tecnológico y los esfuerzos por poner a los empleados en contacto con otros que puedan ayudarles". (Beckhard Goldsmith & Hesselbein, 2006, 146)

Mucha atención y sofisticación en los procesos de capacitación.

Por razones que han sido expuestas a lo largo del presente trabajo, y como puede deducirse de las entrevistas realizadas, Farmatodo es una empresa que dedica mucho de su tiempo y capital a los procesos de Recursos Humanos. Estos incluyen procesos de selección, capacitación, entrenamientos, entre otros. Este factor puede convertirse en una condicionante si se considera todo lo que se invierte en ello como condición básica para el éxito de la Organización.

La empresa se ha propuesto crear una ventaja competitiva a través de la contratación y capacitación del personal, con el objetivo de mejorarse como compañía y lograr los requisitos que acarrea la implementación de nuevos sistemas. Por esto han concentrado mucha atención y sofisticación en los procesos de capacitación que han sido estandarizados.

El fin último de lograr una selección correcta de personal, es la de buscar conectar un puesto de trabajo con una persona en específico. Es decir, las características de la persona en cuestión deben coincidir o encajar de la mejor manera con las descripciones del cargo a ocupar; para que el desempeño del empleado y la satisfacción del cargo sean positivos para ambos.

Para comenzar este proceso de la manera adecuada se debe primero, tener bien claro cuáles son las particularidades de cada puesto que se busque ocupar. Esto, "consiste en elaborar una descripción detallada de las tareas de un puesto, determinar las relaciones de un puesto con otros y definir los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que un empleado lo desempeñe satisfactoriamente." (Robbins, 2004, 489)

Además de saber qué se necesita para un puesto determinado, es importante buscar a la persona indicada que comparta con lo que la empresa profesa y su cultura, es decir, la idea es que la idiosincrasia de la persona encaje con la de la empresa. Esto es algo que no puede ser obviado ya que se retrocedería en el proceso de selección.

Tal y como fue, brevemente, descrito en la entrevista realizada a la Vicepresidencia de Recursos Humanos, Farmatodo ha estandarizado los procesos de selección, buscando a las personas que tengan el más alto nivel; éstas son buscadas, primero dentro de la Organización, y de no estar, pues, se buscan fuera de ella. Una vez que existe un posible o posibles candidatos se procede al proceso de ambientación, inducción, calificación y entrevista, si es seleccionado entra ya al proceso de entrenamiento que está bajo continuo seguimiento. Esto conforma, más bien una estrategia de selección.

Las entrevistas, son utilizadas para la selección, al igual que en el resto de la mayoría de las organizaciones mundiales. De ellas depende gran parte de la decisión para la contratación de las personas. Las entrevistas, pues, resultan de gran valor a la hora de seleccionar a alguien para un puesto de trabajo ya que también detectan los valores personales de los individuos. Otro medio de selección que implementa Farmatodo y que además es mencionado por Robbins es el de los exámenes escritos. Tal y como se señala en las entrevistas, estos tienen una calificación determinada que debe ser alcanzada para poder optar al puesto de trabajo. El nivel y la profundidad de los exámenes guarda completa relación con el tipo de empresa y el cargo específico que está vacante; pero en general, los exámenes buscan detectar las habilidades intelectuales y motrices de cada persona. (Robbins, 2004)

Como se mencionó anteriormente, esta Organización implementa tanto el medio de la entrevista como el del examen escrito; pero además trabajan en la sofisticación y perfeccionamiento de otros medios, los cuales pueden mejorar la garantía de contratar a la persona indicada para el puesto específico. Este proceso es estandarizado, y esto ha sido una decisión estratégica en el área de Recursos Humanos, ya que en una empresa como esta que tiene sedes en diversas partes de territorio del país, el proceso de selección puede hacerse de manera más fácil y segura.

Existen condicionantes que favorecen o no la contratación de un individuo. No basta con una excelente entrevista y examen, hay requisitos que son fundamentales y privan sobre las dos primeras. En el caso de Farmatodo, hoy en día y como fue señalado en las entrevistas, para algunos cargos es imprescindible el dominio del idioma inglés. No

sólo porque amplia los conocimientos y facilita la investigación, sino porque, además las innovaciones tecnológicas y los nuevos sistemas implantados y a implementar vienen en ese idioma.

Una vez contratados, los empleados necesitan pasar constantemente por un proceso de capacitación continua, o al menos así lo consideran grandes empresas exitosas en el mundo entero y así lo profesa Farmatodo. Sobretodo en una compañía en la que las novedades tecnológicas, innovaciones vanguardistas y cambios son constantes en un espacio de tiempo corto. La empresa no puede avanzar, si su gente no avanza al mismo ritmo; esto impediría el crecimiento de cualquier organización. En otras palabras, la nueva tecnología y la implementación de nuevos softwares, entre otras cosas es lo que han hecho de la capacitación un factor de importancia prioritaria para el crecimiento y éxito de una empresa. Otro elemento que requiere de capacitación es el cambio dentro de la estructura que se ha venido dando dentro de esta Organización, por el simple hecho del crecimiento acelerado. Hay nuevos cargos y los roles son diferentes o más amplios. (Robbins, 2004).

Robbins afirma que existen diferentes métodos para la capacitación: la *Capacitación Formal*: se diseña con tiempo de anticipación, llevan un proceso estructurado y están listas para poderse replicar las veces que sea necesario. Por otro lado está la *Capacitación Informal*: ésta consiste también en la actualización de los individuos a las innovaciones de la organización, al igual que la enseñanza de nuevos requerimientos; sólo que se realiza en el quehacer diario de las labores. Ocurre cuando se presentan dificultades y los empleados se prestan ayuda unos a otros para resolverlo. En muchas ocasiones esta capacitación resulta más eficiente que la formal. Otro tipo de método es el denominado *Capacitación fuera del trabajo;* ésta es, la que consiste en adiestrar a los individuos de acuerdo al puesto específico que ocupan y sólo se concentra en la enseñanza de los procesos. Como debe hacerse paralelamente con el trabajo, es común que obstruya el entorno de los demás empleados y puede realizarse fuera de sus puestos de trabajo, de allí el nombre de este tipo de capacitación. Por último, y un poco integrando las características de los métodos antes mencionados se encuentra la *Capacitación Electrónica (e-learning).* Ésta es una novedad en los procesos de capacitación y consiste en cursos, seminarios, técnicas, educación; que es impartida por Internet. (Robbins, 2004). Precisamente este es uno de los métodos más utilizados de Farmatodo por su carácter eficaz y fue afirmado por varios de sus miembros durante las entrevistas. Al implementar este tipo de capacitación, la empresa garantiza, y aun más bajo esta vía, la estandarización del proceso de

capacitación. Ya que con sólo acceder a la intranet de Farmatodo el personal que allí labora recibirá los mismos cursos e información en todos los lugares del país.

En lo que Robbins llama Capacitación Informal, sucede una ventaja sobre los demás tipos de capacitación. La ventaja consiste en que a través del modelaje de los compañeros de trabajo que tienen más tiempo dentro de la organización, los nuevos empleados absorben no sólo la manera y el conocimiento de hacer sus tareas, sino que además es una vía excelente para la trasmisión de cultura "face to face". (Bowen & Schneider, 1995)

A manera de cierre en el aspecto de la capacitación, es importante señalar que ésta no es sólo estandarizada a nivel de procesos sino también a nivel de implementación en el personal. Es decir, sin importar el cargo que una persona vaya a ocupar, ni los niveles intelectuales o motrices que éste requiera, hay elementos del proceso de selección y capacitación que tienen que hacerse como condición para entrar a la Organización, como por ejemplo un entrenamiento en tiendas durante un período determinado. Esto ayuda a garantizar que sea donde sea que este nuevo miembro se desempeñe en Farmatodo entienda cuál es el objetivo y el fin de su trabajo: la tienda, el cliente.

Todo este proceso, y la decisión estratégica para el logro de beneficios exitosos de una empresa en poner gran atención a todo lo referente a la selección, capacitación y desarrollo de sus empleados; constituye obviamente un factor condicionante para la misma. Es decir, tal y como señalan sus miembros, Farmatodo debe invertir constantemente en el desarrollo de su gente si busca orientarse al éxito. Esto no sólo es una condición sino que además se convierte en una "situación" o problema latente, ya que el proceso antes detallado tiene que estar al ritmo del crecimiento de la compañía, lo que hace que el personal esté contratado con cierto tiempo de antelación para que sea entrenado. Esto trae como consecuencia un gran costo financiero, y de recursos.

Además de todo esto, Farmatodo reconoce tanto en la Vicepresidencia de Recursos Humanos como en la de Operaciones, que lo que más ha requerido esfuerzo y sigue requiriendo es el mismo desarrollo del personal, no sólo por lo complejo del proceso, sino también por las consecuencias que esto trae, ya que su personal es finalmente el que mueve la compañía.

Por otra parte, Farmatodo reconoce que hay que ser más cuidadoso en los períodos de crecimiento más acelerados, ya que la necesidad del reclutamiento de nuevo personal puede lograr la pérdida de la calidad del desarrollo de los empleados.

Ambiente de trabajo, crecimiento y compensación: Motivación.

Como se mencionaba anteriormente, la motivación está estrechamente relacionada con la satisfacción laboral, que como se acotó constituye más que la remuneración económica. El ambiente de trabajo, la seguridad de una empresa sólida y el dinamismo orientado al logro de resultados es lo que podría resumirse de las alusiones a este tema en las entrevistas realizadas a los ejecutivos de Farmatodo. Además de todo esto existe lo que se llama el desarrollo del plan de carrera, lo que a la hora de motivar esto cumple un rol fundamental.

En los últimos años, las empresas que ponen el cuidado debido al recurso humano del que dependen, han entendido el plan de carrera como una especie de soporte a los empleados para que tomen la debida responsabilidad en el futuro que les es propio a cada uno, a través de la ampliación de conocimientos y habilidades impartidos en los proceso de capacitación. (Robbins, 2004). Tal como lo define Robbins, "Básicamente la responsabilidad de la organización es fomentar la confianza de los trabajadores y ayudarlos a mantener su competitividad mediante capacitación continua". (2004, p. 497) Para lograr este soporte la organización tiene que realizar, como parte de su responsabilidad, cuatro requisitos fundamentales: a) crear en las personas una especie de confianza solidificada en el esclarecimiento de las metas de la compañía, por medio de dar a conocer algunas estrategias que serán implementadas más adelante en el tiempo. Esto le da a los individuos una brújula que de cierta manera es capaz de dirigir su futuro dentro de la Organización. b) brindar oportunidades para el crecimiento de los empleados. Nuevas experiencias y vivencias que exijan un reto y un salto en la profesión y en la carrera personal. c) brindar la posibilidad de adquirir nuevos estudios y preparación académica para el mejor desenvolvimiento del individuo dentro de la empresa, mediante algún tipo de financiación económica de los cursos o estudios a realizar. Además de la permisibilidad para la asistencia a los mismos mientras siguen estando contratados, es decir que puedan dedicarse a aprender mientras siguen obteniendo sus respectivas compensaciones. Sin embargo, todo esto debe complementarse, o más bien sirve de ayuda a la responsabilidad sobre la carrera que cada empleado tiene, ya que nadie es tan responsable de su futuro como cada individuo lo es de sí mismo.

Cuando una organización actúa en pro de la carrera de su equipo humano, lo hace generando capacidades, que vienen de las mismas habilidades y conocimientos que se han aprehendido de la capacitación y formación del personal. La formación y capacitación pueden lograr la superación de los individuos, ya que hay una oscilación en la carrera del

personal, por el debido cumplimiento de las tareas que le fueron asignadas. Finalmente lo que se crea es una base de talento para las propias empresas que inviertan en las carreras de sus trabajadores. (Ulrich, 2003).

La compensación es un factor muy decisivo para la recompensación de los objetivos logrados. Ésta debe ser de forma equitativa y diseñada de una manera específica, ya que es lo que recompensa el desempeño y motiva a mejorar en él. (Lewison, 1999). En Farmatodo la compensación es competitiva con la del mercado laboral venezolano, y además para algunos cargos se implementa el otorgamiento de bonos para desempeños extraordinarios, es decir, existe en Farmatodo lo que se llama la compensación variable.

Transmisión de la cultura y rotación del personal.

En un negocio con las características de Farmatodo, un negocio de retail, la posibilidad de una alta rotación es muy elevada. Esto puede crear una especie de turbulencia dentro de la Organización ya que la cultura puede correr el riesgo de no trasmitirse correctamente por la entrada y salida de los empleados a la empresa. Además de los costos e inconveniencias que la rotación de personal lleva consigo. Como lo son los costos de un programa de capacitación cada vez más grande, la disminución en la productividad y el proceso de adaptación a nuevos cambios si la rotación así lo requiere. (Robbins, 2004).

Sin embargo, aunque sí existe una rotación dentro de Farmatodo, ésta sólo ocurre a niveles más bajos de la estructura por los requerimientos y flexibilidades de los cargos. Los niveles supervisorios y gerenciales, que están en un lugar más alto de la estructura, sin llegar a ser obligatoriamente los más altos, tienen baja rotación lo oque hace que la culture cale de manera satisfactoria y se permeé hacia abajo.

Así describe Lewison la cultura de una organización de ventas al detal, lo encaja perfectamente con una empresa con las características comerciales de Farmatodo.

> La cultura de la organización es una serie de valores clave compartidos por todos o la mayoría de los miembros de una organización de ventas. Está integrada por las políticas y las directrices no escritas que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización, y además proporcionan las normas de comportamiento dentro de la empresa. (Lewison, 1999, 211)

De esta manera, puede notarse que en las empresas, los valores en cuestión van pasando entre los nuevos empleados a través de los más antiguos y cada vez se van propagando más y más, si la trasmisión de la cultura organizacional es transmitida de la manera correcta y los mecanismos por excelencia para lograrlo es la capacitación y el modelaje. De aquí la importancia de que la rotación del personal gerencial y supervisorio sea baja.

Un elemento que está dentro de la definición de la cultura organizacional es el de la identidad, esto es lo que resulta de lo que la organización conoce y comparte entre sí. La identidad es condicionante para la existencia de la organización, y existe independientemente de los cambios que se implementen. Al contrario de la cultura, la identidad no se trasmite por la educación, ya que es una creación personal. (Etkin & Schvarstein, 2000)

No obstante, Farmatodo reconoce que la rotación del personal del nivel base, no deja de ser obstáculo para la transmisión de cultura. Por ello es que se apuesta con gran determinación en el modelaje y ejemplo del resto del personal, garantizando, de esta manera, una mejor implantación de la cultura Farmatodo.

Un tipo ideal de desempeño a través del modelo de competencias.

En la Organización que ha sido estudiada, se han creado unas competencias a través de las cuales cada empleado puede cumplir su rol de manera exitosa. No sólo describe las responsabilidades del cargo a ejercer sino que está explícita la manera de llevarlo a cabo con éxito.

En esta Organización, es parte de la cultura Farmatodo la responsabilidad y accountability que tienen que tener los empleados. Esto se convierte, evidentemente en una condición para el desempeño de los diferentes roles dentro de la empresa.

El fin último de la descripción de cargo o competencias, Farmatodo lo ha expresado, es el de crear un tipo ideal de desempeño. Como señala Robbins, la descripción de cargo no es más que la "expresión escrita de lo que hace quien ocupa un puesto, cómo lo hace y por qué lo hace" (2004, 490). Este concepto, para que esté encaminado hacia el éxito, debe estar acompañado del análisis y la especificación del cargo. Que no son más que, respectivamente:

[El] establecimiento de las habilidades mínimas aceptables que debe poseer un empleado para realizar adecuadamente un trabajo. [Y] la elaboración de una descripción detallada de las tareas de un puesto, determinación de las relaciones de un puesto con otros y definición de los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que un empleado se desempeñe satisfactoriamente. (Robbins, 2004, 490)

Así pues el comportamiento, la conducta y el rendimiento que la Organización quiere de sus empleados, está explícita, toda reunida en ese tipo ideal de desempeño, que es finalmente, el que Farmatodo le exige y espera de su personal.

Estrategia de Comercialización

Se decidió denominar Estrategia de Comercialización al conjunto de aspectos que engloban las ventajas competitivas de Farmatodo con respecto a sus competidores, es decir, aquellas características que hacen a sus productos únicos. La identificación de las ventajas competitivas se puede aprender o puede exigirla el mercado, pero es importante tomar en cuenta que dichas ventajas son dinámicas, que permiten mantener el liderazgo en el mercado, que deben ser difíciles de imitar por parte de la competencia y que tienen que hacerse de cara al cliente. (Villalba, 2005).

Villalba (2005) distingue entre ventajas competitivas de costos y ventajas competitivas de valor. Las primeras buscan ofrecer el mínimo costo posible a los clientes, no sólo en términos económicos (transporte, ubicación, procesos). Las segundas, buscan ofrecer productos con características únicas: empaque, diseño, servicios, etc.; los costos se pueden incluir dentro de esas características. Es casi imposible sustentar los dos tipos de ventajas simultáneamente, la escogencia de alguno de ellos, es una decisión de gran importancia.

El ámbito del mercado, a la hora de escoger el tipo de ventaja competitiva, es importante (Villalba, 2005). Si se busca competir en todo el mercado, al centrarse en ventaja de costos se adopta una estrategia genérica de diferenciación (término adoptado por Porter, 1985; citado por Villalba, 2005); al centrarse en una ventaja de costos se adopta una estrategia de liderazgo de costos. En cambio, si se busca competir en sólo un segmento del mercado, a la estrategia se le denomina focalización bien sea de costos o de valor.

En Farmatodo se apunta a diferenciarse de la competencia en términos de valor, debido a que las características de la empresa como producto son únicas, y los costos están

incluidos en esas ventajas: es decir, la compañía busca ser mejor en calidad de servicio, distribución de productos, diseño de las tiendas, ubicación de las tiendas, costos y distribución en los anaqueles de los productos, etc. Por otra parte, Farmatodo es una organización con un target definido: mujeres-madres entre 25 y 45 años, orientado hacia la satisfacción de las necesidades familiares. En este sentido se puede decir que Farmatodo busca ser competitivo en ese único segmento del mercado, dada su definición estratégica. La combinación de ambas atributos, según Villalba (2005), da como resultado que la estrategia genérica de la compañía sea de focalización en el valor.

La administración de las instalaciones de la tienda es una de las ventajas competitivas de valor que ofrece Farmatodo, es decir, todo lo que se relaciona con el ambiente, el diseño exterior e interior, la colocación de los productos y la seguridad de las tiendas, es parte esencial de la estrategia de Farmatodo.

> Un buen planificador de tiendas buscará constantemente la información en la conciencia visual, táctil y espacial del consumidor. En este ambiente, el vendedor al detalle debe encontrar el modo de operar con eficiencia y seguridad. Por tanto, debe (…) garantizar que el ambiente de la tienda sea propicio tanto para sus operaciones como para las necesidades de compra del consumidor (Lewison, 1999; 256)

En primer lugar, el ambiente de la tienda involucra la imagen, tal como el consumidor la ve y la percibe: la fachada, vistosidad de la tienda y de la marquesina que la identifica, la ubicación en la que se encuentra, el diseño de la construcción, entrada, tamaño de la tienda, iluminación pasillos, etc. Todas estas características le proporcionan una personalidad a la tienda que le permite a la compañía posicionarse entre sus competidores. Del mismo modo, se toma en cuenta en el ambiente de la tienda, la atmósfera que en ella se vive. Es parte de la personalidad de las tiendas de Farmatodo el *"Free Standing"* o "la casita", cuyo formato busca hacer de las compras, una experiencia divertida y relajante.

Por otra parte, la seguridad es un ítem importante a la hora de ofrecer una visión integral de la tienda, es decir, no solo que sea una ambiente agradable sino seguro, donde las madres puedan sentirse tranquilas cuando van con sus niños. El espacio interior de la tienda debe ser utilizado eficientemente- lo cual se logra mediante el planograma- y a la

vez ser estético, las exhibiciones deben ser atractivas y deben proporcionar la información que el cliente necesita a la hora de realizar la compra (Lewison, 1999)

Es parte de la estrategia de Farmatodo la escogencia de locales en ubicaciones de conveniencia para los clientes de Farmatodo. Es decir, Farmatodo se ha concebido como una tienda de conveniencia, cerca de los lugares residenciales y comerciales. De esta forma, la escogencia de los locales ha sido considerada tanto por la alta gerencia como en esta investigación como una razón de éxito, pues el crecimiento se explica y se mantiene por el volumen de ventas de cada tienda, principalmente, lo cual se ha mantenido en los niveles ideales. Además de que la mala selección de un local para instalar una tienda se traduce en una desventaja competitiva muy difícil de superar (Lewison, 1999).

Para la selección de una ubicación ideal debe tomarse en cuenta las características del mercado potencial (características de la población, características del comportamiento del consumidor y características del ambiente físico) y los factores que pueden influir en las operaciones de la compañía (distribución, competencia, factores legales, entre otros) (Lewison, 1999)

Del mismo modo que se realiza con los locales, se realiza con los productos. Los productos que se venden en las tiendas de Farmatodo están concebidos por líneas o categorías de productos, lo cual forma parte de una estrategia de mercadeo. La planificación del portafolio de productos es de fundamental importancia para lograr ventajas competitivas en el mercado (Cravens, 1997). Dicho portafolio puede estar constituido por un producto, una línea de productos o un *mix* de productos.

Lewison (1999) afirma que:

> La mezcla de comercialización adecuada es una combinación de los elementos de la comercialización capaz de satisfacer a los consumidores que comprenden el mercado meta del vendedor (…). Una mezcla adecuada incluiría alguna combinación de los siete elementos siguientes: la oferta del producto apropiado en las cantidades adecuadas, la plaza correcta, en el momento oportuno, al precio y atractivo adecuados, con el servicio idóneo. (Lewison, 1999; 15)

A continuación se explicarán cada uno de los aspectos de la mezcla de comercialización. El producto apropiado implica que lo que se vende, además de cumplir

con las características funcionales para lo que fue concebido, tiene características estéticas, de servicio y psicológicas que le dan un valor añadido a dicho producto. La plaza correcta hace referencia a la ubicación de los locales, que como ya se ha mencionado, la selección de los mismos es de fundamental importancia para la estrategia de Farmatodo. El momento oportuno implica la consideración de ocasiones del calendario o personales y etapas de la vida, lo cual permite vender productos de acuerdo a promociones propias de determinadas temporadas y productos adecuados a la etapa de la vida en que se encuentra el target objetivo de Farmatodo.

Por otra parte, como ya se ha mencionado, el precio es un ítem importante para Farmatodo, pues son competitivos con respecto al mercado de precios de las farmacias de autoservicio del país. Y por último, el servicio idóneo, es uno de los elementos más significativos para la estrategia de la compañía, pues con una cultura de servicio, como se mencionó anteriormente, es que se puede alcanzar la visión de Farmatodo de ser el líder entre sus similares.

La marca Farmatodo tiene dos aristas: la corporativa y la comercial. Esta última forma parte de las características singulares o competitivas de la compañía: son productos básicos, marca Farmatodo, de menor costo, que buscan satisfacer a los clientes de Farmatodo de menos recursos. Farmatodo como marca corporativa, se relaciona directamente con la reputación de la compañía entre sus clientes y de su entorno. El manejo de esta marca está a cargo de la dirección de Asuntos Corporativos y tiene como objetivo fundamental lograr un posicionamiento estratégico, que implica alianzas estratégicas con todos los stakeholders de la empresa y también un reconocimiento de los atributos de Farmatodo tanto dentro como fuera de la empresa.

David Aaker y E. Joachimsthaler (2006) en su libro Liderazgo de Marca, proponen cuatro atributos para lograr construir una marca poderosa:

- Reconocimiento de la marca: (…) el reconocimiento ha demostrado afectar a las percepciones e incluso al gusto: las personas prefieren lo familiar y están preparadas a adscribir todo tipo de buenas actitudes a conceptos que les resultan familiares. (…)
- Calidad percibida: es un especial tipo de asociación (…)

- Asociaciones de la marca: puede ser todo aquello que conecte al cliente con la marca: (…) imaginería del usuario, atributos del producto, situaciones de uso, asociaciones organizativas, personalidad de la marca y símbolos. (…)
- Fidelidad de la marca: está en el corazón de todo valor de marca. El concepto es fortalecer el tamaño e intensidad de cada segmento fiel. (…)

(Aaker & Joachimsthaler, 2006; 33)

Por otra parte, la marca debe tener una identidad propia que sea reconocida por los clientes, que sea diferente de la de los competidores, y que identifique a la organización. Para ello es preciso conocer las expectativas y necesidades de los clientes, como se mencionó anteriormente; conocer la segmentación del mercado y a que segmento atiende la marca; es preciso la diferenciación de los competidores y el conocimiento exhaustivo que la organización pueda tener de sí misma. Como se ha detallado a lo largo de toda esta exposición, la identidad de la marca corporativa de Farmatodo está bastante clara.

Las marcas suelen tener un ciclo de vida, la duración del mismo depende de habilidades directivas, la calidad del producto y la preferencia de los clientes. Y también depende de desarrollar estrategias a lo largo del tiempo para mantener la lealtad del producto (Cravens, 1997). Una de esas estrategias para fortalecer una marca- en este caso se hace referencia a Farmatodo como marca corporativa- es el *mix* de productos que la marca tiene, y su modificación en el tiempo. Para mantener un mix de productos que favorezca la estrategia de la compañía se pueden agregar nuevas líneas de productos, eliminar las existentes que no son convenientes o cambiar las prioridades en las líneas de productos existentes. Cravens (1997) afirma que "agregar una nueva línea de productos al mix de productos existente es un cambio fundamental en la estrategia de producto" (Cravens, 1997; 305 Traducción propia), porque permite mejorar la rentabilidad del negocio, ofrecer a los clientes más variedad y permite fortalecer la marca en el mercado tanto con los nuevos productos como los existentes.

Todo lo mencionado hasta ahora acerca de la estrategia de comercialización de Farmatodo puede resumirse en la pregunta ¿cuál es el negocio? (Kay, 1994). La palabra negocio, no obstante, puede implicar tres cosas diferentes, cuyas diferencias es importante tomar en cuenta para entender cual es el marco exterior bajo el cual funcionan las empresas, para ello es imprescindible tener una estrategia de comercialización adecuada.

En primer lugar, negocio describe el mercado en el cual funciona la empresa. El mercado está relacionado estrictamente con la demanda y las necesidades de los consumidores.

En segundo lugar, el negocio puede referirse a la industria, la cual agrupa a todos aquellos negocios que utilicen tecnologías y canales de distribución similares y que tengan relaciones con los mismos proveedores. Por último, al referirse al negocio, se puede hablar de grupo estratégico, es decir, a qué grupo estratégico pertenece determinada empresa en donde se encuentran sus competidores principales.

El mercado de Farmatodo viene dado por su target predominante, por la "clientela asidua", y es de ésta que se va a obtener los datos necesarios para saber como satisfacer sus necesidades y mantener los niveles de demanda lo suficientemente altos según la conveniencia y las estimaciones de la empresa. Debido a que Farmatodo es una empresa totalmente orientada al cliente, es el constante estudio y retroalimentación de ese mercado de fundamental importancia para mantener su estrategia. La noción de mercado, a su vez, también puede referirse, tanto a su dimensión geográfica como a su dimensión de producto. La dimensión geográfica tiene que ver en que partes de un país cierta empresa vende sus productos, a que partes del país atiende.

La selección correcta del mercado regional y local es clave para una empresa de comercio al por menor. "En el ámbito regional, el análisis del mercado de ventas al detalle consiste en determinar la ` región correcta ´ del país y la ` parte adecuada de la región ´. La extensión de un mercado regional no es fija y podría incluir un estado o un área integrada por varios de ellos" (Lewison, 1999). Por otra parte existen diferencias físicas y humanas entre cada una de las regiones que la compañía debe tomar en cuenta a la hora de abrir locales en las distintas áreas del país. En el caso de Farmatodo, las dimensiones geográficas del país que su mercado abarca, son clasificadas en 10 zonas [7]: sureste de Caracas, este de Caracas, centro de Caracas, sureste de Caracas Cúa-Charallave, noreste de Caracas, Oriente-norte, Occidente-sur, Centro: Aragua y Carabobo, Occidente-norte, Oriente Sur.

La dimensión de producto se relaciona con los productos, o líneas de productos que la empresa vende (Kay, 1994). En el caso de Farmatodo, las líneas de productos que ella vende, además de las medicinas, están directamente relacionadas con aquellas cosas que necesitan las mujeres-madres entre 25 y 45 años para satisfacer sus necesidades personales y de su familia. Es decir, productos de higiene y cuidado personal, productos para el bebe,

[7] Información obtenida en Farmatodo C. A de Venezuela

juguetes para los niños, productos básicos de conveniencia como algunos alimentos y bebidas. Por otra parte, tal como ilustra la gerencia de negocios y misceláneos II de Farmatodo, los productos que aquí se venden tienden a despertar esa parte emotiva, impulsiva y de entretenimiento, como por ejemplo todos los productos de fotografía y las campañas que realiza Farmatodo en conjunto con sus proveedores, como por ejemplo, el regalar balones de fútbol durante la Copa Mundial de Fútbol, por el costo de una compra mínima.

En cuanto al grupo estratégico, Farmatodo reconoce claramente quiénes son sus competidores, y su crecimiento se ha caracterizado por constantemente diferenciarse de los mismos. A pesar de que la alta gerencia reconoce que actualmente existe una confusión terminológica entre las marcas Farmahorro y Farmatodo, desde 1998 ésta última ha realizado numerosos estudios de mercado para lograr la plena diferenciación de su competidor más inmediato. Y de hecho, tal como sostienen sus líderes, se ha logrado, tanto en el formato y número de las tiendas (*"Free Standing"*), como en publicidad, layouts, etc. Los otros competidores de Farmatodo, según esta compañía, no representan una amenaza, pues a pesar de ser farmacias de autoservicio, sus estrategias son diferentes. En la información recolectada salió a relucir Locatel, el cual no lo ven como un competidor inmediato pues se ha orientado específicamente a la atención y productos hospitalarios.

La reputación es un elemento que influye, a veces de manera determinante en la estrategia comercial de una compañía. Forma parte de la ventaja competitiva de la compañía. "La reputación es el método que utiliza el mercado para manejar las características de calidad de un producto que los clientes no pueden controlar fácilmente por sí mismos" (Kay, 1994; 114), es decir, si la calidad de un producto no es fácil de identificar por parte de los clientes, la empresa ofrece, en nombre de su reputación, y mediante promociones y campañas publicitarias, una calidad superior de producto y además podrá justificar su precio, el cual será mayor que su coste.

Esto puede confirmarse con el hecho de que para la alta gerencia de Farmatodo ya no es de gran importancia los precios de sus productos, aunque sí reconocen que sus precios son bastante competitivos. Como se dijo más arriba, Farmatodo se centra en ventajas competitivas de valor y no de costos (Villalba, 2005). Por lo tanto, gracias al "piso de credibilidad" con el que la empresa cuenta, pues Farmatodo puede ofrecer sus características singulares, con las cuales busca diferenciarse cada vez más de la

competencia, y que los consumidores aceptan con mayor facilidad dada su conocida reputación.

Del mismo modo, la reputación es un elemento importante para las personas que buscan empleo en esta empresa, quienes de antemano se crean expectativas consecuencia precisamente de dicho renombre. La reputación se construye a partir de un nombre. Farmatodo, tal como sostiene su dirigencia, es un nombre que se asocia con bienestar e innovación.

La estrategia de Farmatodo en un largo plazo, va a depender del mantenimiento del crecimiento cuidando el tamaño de los establecimientos y la innovación en los servicios que se ofrecen.

Control y Gestión

Pocos procesos para lograr resultados satisfactorios

En el negocio de retail, el control debe estar presente de manera permanente en todos los procesos que se lleven a cabo. Esto es porque como se ha venido reiterando, tanto en las entrevistas como en los análisis, el negocio de venta al detal es un negocio de detalle. Por esto es tan importante el control.

Debido a las características de este tipo de ejercicio económico, el control debe ser tan preciso, existen muchísimos productos con una muy alta rotación que además traen muy baja utilidad lo que hace que el control pueda convertirse en algo más complejo. Sin embargo, Farmatodo buscó desde muy temprano un sistema particular para controlarse como Organización y esto es la comparación con otras grandes compañías del mismo ramo. Esto unido al completo mecanismo de auditoría que opera en la empresa ha dado como resultado grandes y exitosos beneficios.

En Farmatodo, como afirman quienes fueron entrevistados este control ocurre en el día a día, es una tarea de todo el tiempo; tan es así que ellos mismos declaran que está prácticamente internalizado como parte de la cultura Farmatodo. En el sentido de compromiso, de responsabilidad, en esa accountability de los empleados de la empresa está implícito el control de todo lo que hacen con el fin de lograr hacerlo de la mejor manera posible.

En la existencia de cada proceso, existe un mecanismo que lo controla. Pero además esto viene apoyado con la existencia de los pocos procesos que se llevan a cabo en dicha empresa; ya que son procesos estandarizados y que se repiten una y otra vez, son

muy de detalle pero pocos en cantidad. Esto no sólo ha sido satisfactorio sino que además aligera un poco la carga del control en la compañía.

Donde el control también debe estar presente de igual manera e intensidad, es en las tomas de decisiones, ya que ellas son las que dictan el rumbo estratégico de la Organización, que si bien se hacen bajo un riesgo determinado, son controladas por las sólidas bases desde las cuales son tomadas.

Ahora bien, como señala Robbins, uno de los roles de la gerencia de cualquier organización es el de controlar, que para él no significa más que "supervisar las actividades para verificar que se realizan como se planearon y para corregir las desviaciones significativas." (2004, 5). Si bien Farmatodo ha declarado que en su cultura está implícito el control de los procesos, se reconoce a nivel ejecutivo que existe una responsabilidad compartida, sobre todo en el área de auditoría, de controlar y supervisar el desempeño de la Organización de acuerdo a las metas que se han trazado.

Esta compañía reconoce, también que el control de los procesos y la fijación en los detalles, es un requisito y una condición para crecer; consideran que el crecimiento no existiría si no se tomara con tanta precaución, la atención debida sobre esta área.

Como requisitos y condiciones, también aparecen dentro del área de control, nuevamente por las características del negocio, la estandarización e interrelación de los procesos. Esto es logrado únicamente si la Organización es capaz de articularse de manera sistémica. Asimismo existe la condición de reforzar la razón de ser de cada proceso, ya que como se mencionó anteriormente, son pocos, éstos se convierten en rutina y corren el riesgo de perder la identidad y el por qué deben llevarse a cabo. Esta tarea de recalcar su importancia de existencia y ejecución reside en los gerentes de la compañía. La cultura que abarca la responsabilidad sobre la filosofía del trabajo y sus normas, y la eficiencia en todo lo que se hace es, de igual manera, un factor condicionante para Farmatodo.

Además de esto lo son la codificación de cada producto que entra y sale del inventario, con el fin de que el control sea más específico y pueda realizarse la actualización del mismo de manera adecuada cada vez que sea necesario; para de esta manera mantener las tiendas llenas y sin fallas de productos.

Como consecuencia de la anaturaleza del negocio de Farmatod, su gente reconoce algunos problemas no resueltos que están presentes en sus procesos, como lo son la pérdida de la mercancía en las tiendas, y también de dinero en efectivo. Par ello el control

debe ser más rígido todavía y por eso la importancia del modelaje en el intento de hacerles internalizar aun más la cultura Farmatodo.

Programa Mystery Shopper

Como parte de la estrategia de la Vicepresidencia de Auditoría, el control de los procesos ocupa gran parte de sus labores. Como bien lo declaran los miembros de Farmatodo, el crecimiento exige más operaciones, que no obligatoriamente desemboca en más procesos pero sí es necesario un mayor control de los mismos, que es en esta Organización el quehacer diario.

El control de riesgos, en esta área, es algo de mucha importancia y por eso es tan rígido el mecanismo de control de los procesos. Con respecto a la exigencia del control y lo que está sucediendo en el país en la materia de los impuestos, ha habido la necesidad de crear un cargo específico para todo lo que tenga que ver con el control y la gestión del área impositiva.

Un nuevo programa que Farmatodo ha creado estratégicamente, es el que ellos denominan el *Mystery Shopper* con el fin de auditar los procesos de servicio. Este programa es realizado en el área de auditoría y sólo lo ejecuta la Vicepresidenta de esa área; es ella la encargada del programa, que luego le es presentado al Comité Ejecutivo y a la Junta Directiva.

Tal como lo describe la Vicepresidencia de Auditoría,

> Dicho modelo permite detectar y evaluar los índices de calidad del servicio (trato, eficacia, profesionalidad...), seguimiento de las directrices emanadas de los manuales operativos, posibles optimizaciones de tareas, influencia del vendedor en la prescripción de marcas, necesidades de formación del personal **(...)** (Gerencia de Auditoría, 2006, 3)[8]

Este programa arroja como resultados algunos consejos y áreas de oportunidades que pueden resultarle ventajosos a la Organización para la mejora en los procesos de servicio y en la eficiencia de los mismos, llevando consigo el incremento en la

[8] Información obtenida en Farmatodo C.A.

productividad a través de una nueva línea estratégica. Permitiendo una ejecución más efectiva de los cambios que se requieran en los procesos detectados.

Al tratarse de una mejora en la calidad de servicio, los resultados del programa repercuten en acciones que son tomadas para disminuir la rotación del personal en tiendas y evidentemente el incremento de su rendimiento y el de la organización. Además al optimizar el servicio la retención de los clientes es mucho mayor, porque la experiencia de compra es buena y seguramente querrá repetirse.

También es una buena herramienta para incentivar a los empleados ya que se conoce de una forma más directa su desempeño dentro de las tiendas; a través del seguimiento y la evaluación que se realiza en el proceso que lleva a cabo el programa.

Para llevar el programa a cabo, se busca a mujeres comprendidas entre 25 y 55 años de edad, con diferentes grados de instrucción y profesiones diversas. Ellas reciben una especie de preparación para que puedan detectar lo que deben en el momento en que hacen sus compras misteriosas en las tiendas. Una vez culminada la visita a la tienda, la persona envía a la Vicepresidencia de Auditoría los resultados de su experiencia en la farmacia; siendo auditoría la encargada de darle significado a los datos recogidos.

Las áreas evaluadas en las tiendas son:

1. Ambiente
2. Atención en Piso de Venta
3. Atención en Farmacia
4. Atención en Caja
5. Auto-farmacia
6. Devolución de Productos
7. Fotorevelado

(Gerencia de Auditoría, 2006)

Luego de que todo este proceso es realizado, y los datos son analizados, se premia a las tiendas que obtuvieron los mejores resultados con el fin de lograr una motivación al logro de ser cada día mejor.

Farmatodo reconoce entre otras cosas, ciertas situaciones que deben ser solucionadas como las colas en las cajas y fallas en los sistemas que hacen que éstas se guinden; esto sigue latente. Por eso el programa Mystery Shopper es una alternativa para detectar y corregirlos.

Aprendizaje Continuo del Negocio

El aprendizaje de Farmatodo ha sido, el de una organización que se experimenta así misma. Esto se debe a que por ser pioneros en el mercado de autoservicio en Venezuela, la Organización ha tenido que aprender en el camino, tanto de sí misma, como de asesores externos y de compañías extranjeras.

Cuando se habla de aprendizaje, es importante tener en cuenta la definición que señala Robbins, ésta se define como: "cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia." (2004, 43). Es decir, se aprende en tanto se experimenta. En este punto Farmatodo es un perfecto ejemplo de ser un conejillo de indias con, prácticamente, la mayoría de las nociones del negocio de retail en el país.

Entre los aprendizajes que ha ganado la empresa a medida que crece y se va expandiendo en el mercado venezolano, está el del reforzamiento y modelaje del comportamiento con el fin de obtener en todos sus empleados, el desempeño deseado por la Organización. Cuando se mencionó anteriormente la rutinización de los procesos, también se dijo que los mismos tenían que ser reforzados para no olvidar se razón de ser. Es por esto que es de suma importancia revisar el concepto de aquellos procesos que se dedican especialmente al reforzamiento de los demás procesos. Es preciso reforzar consecuentemente todos y cada uno de los pasos que tiene que ejecutar el individuo con el fin de que su desempeño se parezca cada vez más a lo que la organización desea. Por tanto esto es un mecanismo de control, ya que supervisa la conducta del grupo humano; que de realizarse de manera correcta, el grupo debe ser motivado y recompensado para que siga la misma línea con ánimos de superarse. (Robbins, 2004).

La planificación como mecanismo clave para evitar conflictos, es otro aprendizaje que ha ganado Farmatodo a lo largo de su experiencia en el negocio. Como bien señala la Organización, estos conflictos no dejan de existir en la empresa y menos aún, cuando se presentan momentos de tensión, bien por el crecimiento acelerado o por cualquier otro factor. Sin embargo el aprendizaje del día a día les ha dejado claro que el que planifica, evita o minimiza los conflictos.

Un conflicto puede definirse como una causa que viene de la mala o diferente interpretación de lo que un grupo realizó sobre algo que otro grupo trató de hacer entender. Sin embargo, existe lo que Robbins llama la "teoría de las relaciones humanas sobre los conflictos", la cual basa su existencia en la creencia de la existencia natural y casi inevitable de los mismos. (Robbins, 2004)

La naturaleza de los conflictos reside en diferentes causas que el autor divide en tres y pueden encajar de buena manera en los conflictos que la Organización presenta o puede presentar. Estos pueden ser "Conflicto de tareas, por el contenido y metas del trabajo. Conflicto de las relaciones, el que se da en las relaciones interpersonales. Conflicto por los procesos, conflicto por la manera en que se hace el trabajo." (Robbins, 2004, 397). Como se dijo anteriormente, para la solución de estos conflictos Farmatodo ha tomado como medida predilecta la planificación y el control.

Entre los conflictos aparece algo que la Organización ha reconocido como un problema no resuelto y es que a veces, la creatividad de sus empleados puede resultar un obstáculo, ya que como ha sido mencionado anteriormente, se interpreta de maneras diversas lo que se quiere expresar.

De igual manera la Organización viene aprendiendo la importancia que tiene la tecnología y la innovación para este negocio. Farmatodo está muy convencido de la labor que tiene la implementación de nuevos sistemas y la eliminación de aquellos obsoletos, para mejorar la eficacia y rendimiento de la compañía a través del mejoramiento de sus procesos de servicio y calidad. Para ello se invierte cada vez más en la sofisticación de la tecnología, dándole siempre mucha importancia a la automatización de cada uno de sus procesos.

El primer Free Standing: modelo de referencia.

Como consecuencia del aprendizaje contínuo de la empresa, además de la innovación que han realizado siendo los primeros en implementar en el país el concepto de tiendas de conveniencia y de autoservicio, Farmatodo ha tenido que utilizarse a sí mismo como referencia y comparación en ciertos momentos. Tal es el ejemplo del primer Free Standing que abrió la cadena.

Como señalaban sus miembros, cuando Farmatodo crea su primera tienda Free Standing, se da cuenta de que esa es la dirección que la Organización debe tomar, ya que de hacerlo de esa manera el éxito estaba prácticamente garantizado. Esto se debía a la gran respuesta, positiva, que tuvo en el mercado venezolano, una tienda con estas características. Estacionamientos amplios, pasillos cómodos, productos que están ordenados de manera atractiva, cercanía, ambiente agradable, etc. Aunque hoy en día se le sigue presentando a la empresa un factor que quiere y debe solucionarse y es el del espacio, todavía insuficiente de los estacionamientos en las tiendas Free Standing.

Una vez que la empresa obtuvo ese feedback de sus clientes, se condicionó si se quiere ver de esa manera, a crecer bajo la forma de Free Standing a lo largo y ancho del país. Este es también un mecanismo de control que Farmatodo ha adoptado para sí, ya que es tomado como punto de referencia para adecuar el crecimiento que ha tenido y que desea seguir obteniendo.

Farmatodo y su Ingeniería Financiera

Un negocio de retailing se caracteriza por tener una alta rotación de productos. En primer lugar, la alta rotación de productos evita que se tengan gran cantidad de existencias que se traducen financieramente en "dinero parado". William J. Bruns, Michael Roberts y Robert Kaplan (2004) afirman en "Finanzas para directivos", que muchas existencias pueden resolver problemas respecto a la entrega eficiente de pedidos y fallas en el sistema de producción. Pero por otro lado, las existencias implican un costo cuando el valor de mercado de éstas se deteriora en el mercado (Bruns et. al., 2004).

Otra de las características de un negocio de retailing la constituye los márgenes mínimos de ganancia. Sin embargo, lo que hace que Farmatodo sea un negocio exitoso en cuanto a su salud financiera, es, entre otras cosas, que la alta rotación de productos permite vender los inventarios existentes antes de que se pague por ellos.

Para lograr que el negocio crezca, es necesario, tanto mantener un balance de ganancias y pérdidas equilibrado, como realizar nuevas inversiones para propiciar dicho crecimiento. Usualmente, las inversiones de crecimiento, y las inversiones para puesta en marcha de un negocio, no pueden ser cubiertas enteramente por el flujo de caja (Bruns et. al., 2004), por lo que se debe acudir a financiación externa. Entre los medios de financiación externa se encuentran el crédito comercial, préstamos bancarios, venta de acciones, pagarés, bonos, entre otros.

Farmatodo, tal como nos hizo saber su vicepresidente de finanzas, ha utilizado fuentes de financiación externa, así como también el capital de los accionistas, para sustentar el ritmo de crecimiento que la empresa ha tenido, sobretodo en los últimos diez años. Para ello, es necesario tener un piso de credibilidad que le permita a la empresa poder recibir fácilmente dicho financiamiento. Las relaciones con los proveedores, como ya se ha mencionado, es bastante previsiva, lo que ha permitido que el financiamiento no sea un obstáculo para Farmatodo. Además de que el crecimiento se ha intentado llevar a cabo con el menor capital posible, por lo que eso genera mayor rendimiento y menor deuda.

A pesar de la credibilidad y reputación de esta organización, hay que considerar el hecho de que es un negocio de alto riesgo financiero, por lo que la planificación estratégica (mencionada más arriba) debe incluir una sana ingeniería financiera para así mantener el crecimiento, mitigar los riesgos lo más posible y evitar daños patrimoniales.

El hecho que Farmatodo se maneje con un solo propietario y no en modo de franquicia hace más difícil el crecimiento a nivel financiero, pues existe un solo propietario, con una sola fuente de financiamiento interno, que es las ventas de las tiendas, ya que Farmatodo actualmente no tiene participación en el mercado de capitales de Venezuela dada la situación actual que atraviesa el país. Esto, si se quiere, representa una limitante pues el crecimiento del capital es más lento, pero para los directivos de Farmatodo, esto no es un obstáculo ya que el crecimiento financiero forma parte de un plan macro el cual se cumple gracias a la articulación operativa de la compañía para llevarlo a cabo, y hasta ahora, ha sido con resultados muy positivos.

CONCLUSIONES

Antes de escribir estas líneas, las autoras de este trabajo de grado sostuvieron una reunión con el Comité Ejecutivo para discutir los hallazgos de la investigación. Esto permitió que las conclusiones se enriquecieran aún mas con el feedback obtenido de cada uno de los entrevistados.

El objetivo de esta investigación era y es determinar cuáles son los factores organizacionales que inciden en el crecimiento de Farmatodo C.A en Venezuela. Cada uno de esos factores: culturales, estructurales, estratégicos y comunicacionales; permitió la categorización de las respuestas a las entrevistas realizadas. Dicha categorización arrojó una serie de razones de éxitos, condicionantes a dichas razones y problemas aún no resueltos, las cuales se organizaron en elementos constituyentes de una organización y fundamentales para su funcionamiento: liderazgo, diseño organizacional, control y gestión, estrategia de comercialización, recursos humanos y entorno.

Ahora bien, la función de estas líneas es nuevamente agrupar en factores organizacionales el análisis de dichos elementos para poder responder la pregunta central de este estudio. Culturalmente, para crecer, Farmatodo tuvo que implantar, fomenta y tiene que seguir transmitiendo, una cultura abierta al cambio, orientada al logro y rigurosa con los detalles; la apertura del primer *"Free Standing"* constituyó la creación de un concepto, el cual se ha ido puliendo con el tiempo. Farmatodo se caracteriza por una cultura de servicio que se renueva constantemente para mantener la lealtad del cliente. Sus líderes, influidos por los valores familiares positivos que son producto de normas familiares previamente establecidas, han sabido escuchar e inspirar. En cuanto a las condiciones del país en que se encuentra, Farmatodo posee un gran espíritu emprendedor esparcido por todos sus miembros; es una cultura que no se deja paralizar por los obstáculos.

Otro rasgo cultural de importancia que ha tenido Farmatodo y que ha incidido en su crecimiento, ha sido el autocuestionamiento constante, el cual se convierte en una exigencia por mejorar cada día. Esto permite que todos los miembros de la organización

estén orientados a la excelencia, tanto en sus procesos organizacionales como en sus productos.

Los factores estructurales de Farmatodo que han hecho crecer a la empresa se centran en la flexibilidad del organigrama para la toma de decisiones. Es decir, el centro del negocio que maneja Farmatodo está constituído por las tiendas. Por lo tanto, cada una de las áreas que funcionan en las oficinas y el Centro de Distribución deben estar dedicadas a ofrecer el mejor apoyo posible a las tiendas. La estructura de Farmatodo favorece este apoyo, debido a que la agilidad y la flexibilidad de la misma, permite una toma de decisiones rápida, sin trabas burocráticas, e independiente. Así mismo, cada unidad de la empresa es dueña de sus procesos, por lo cual, la responsabilidad acerca de la conducción de la organización recae sobre toda ella.

En cuanto a las relaciones con el entorno, éstas se han caracterizado por ser continuas y saludables. Esto se logra a través de una unidad que monitorea exclusivamente su entorno (Vicepresidencia de Asuntos Corporativos), garantizando así, una vigilancia constante y una alianza estratégica con los públicos claves de una organización, a saber, clientes, comunidad, gobierno, accionistas y proveedores. Es necesario resaltar el hecho de que Farmatodo es pionera en la instalación de nuevas tecnologías en el país así como en la capacitación del personal que las maneja. La tecnología es un factor de crecimiento fundamental, ya que sin la automatización de los procesos en una organización, es imposible manejar 120 tiendas.

El manejo de los recursos humanos de la compañía constituye una prioridad, además de ser uno de las áreas en las que más se invierte en Farmatodo. Se basa en la motivación constante del personal, orientada hacia el compromiso final en el que están involucrados todos los miembros de la compañía. Esta motivación se logra mediante herramientas propias del manejo de personal como los planes de carrera, la compensación variable por objetivos, modelo de competencias, además de un ambiente de trabajo agradable y positivo. Ha sido un factor estructural de gran importancia para el crecimiento, el desarrollo del personal tanto de las oficinas como del Centro de Distribución, sobretodo en lo que respecta a la adquisición e internalización de la cultura de servicio plenamente orientada al cliente. Las fallas en estos procesos se evidencian en los períodos de crecimiento acelerado, en los cuales la selección de personal se centra más en llenar una necesidad que en la minuciosidad de reclutar personas adecuadas y cónsonas con la cultura

de la compañía, por lo que en esos períodos, el proceso de reclutamiento y capacitación no es el más idóneo.

A pesar de que, en procesos de selección masivos, la gerencia no se detiene en el tipo de persona que se recluta, es fundamental destacar que Farmatodo, además de buscar compatibilidad con la cultura de la empresa, busca gente con iniciativa; sin embargo, ésta puede combinarse con la creatividad, lo cual puede representar un obstáculo. Esto constituye un problema no resuelto, que sin embargo, valga la redundancia, es insoluble, en el sentido de que no se busca conciliar ambas perspectivas: ser competente pero sin demasiada iniciativa. Esto es un balance muy difícil de lograr cuando se trabaja con seres humanos, no obstante, debe inclinarse hacia la proactividad.

Respecto a los procesos en la organización, éstos son pocos, para poder lograr resultados positivos. Asimismo, dichos procesos están interrelacionados y estandarizados, pues es la única forma de mantener un único concepto en 120 tiendas, y poder manejarlas satisfactoriamente. La calidad de los procesos busca optimizarse constantemente mediante la implementación de programas innovadores de auditoría entre los cuales se encuentra el *"Mystery Shopper"*; así se garantiza un aprendizaje continuo del negocio, lo que a su vez se traduce en evolución y crecimiento del mismo.

Para crecer es necesario implementar y sostener una estrategia, que va a definir un foco, en torno al cual se va a crear un concepto que va a distinguir a la organización de otras. Esta estrategia pasa por la creación e implementación de objetivos a corto, mediano y largo plazo, que desembocan en la visión de la empresa: convertirse en la cadena #1 de farmacias de autoservicio del país. Por otro lado, esta planificación estratégica se ha visto favorecida por la exitosa "tropicalización" del modelo norteamericano al contexto cultural y situación propias del venezolano. Asimismo, el diseño tanto exterior como interior de las tiendas busca la satisfacción plena del cliente, ofreciendo ventajas competitivas de valor y recreando una experiencia de compra, intentando apuntar a la parte emotiva e impulsiva de los consumidores. La estrategia de comercialización de Farmatodo se ha centrado en lograr presencia como marca, tanto corporativa como comercial, tener un target definido a lo largo del tiempo y lograr que tanto clientes como empleados se identifiquen con ella.

Con respecto a la comunicación organizacional estuvo claro que sigue la misma línea de la estructura de la empresa. Ésta se realiza de manera formal e informal dentro de las áreas y entre las mismas. Al igual que la propia empresa lo concluye, la comunicación en Farmatodo es buena pero siempre constituye un área de oportunidad, es decir, siempre puede mejorar.

Para concluir esta investigación, se responderá una pregunta fundamental, la cual de alguna manera engloba toda la información recabada y analizada a partir de la amplia teoría utilizada: ¿es Farmatodo una empresa innovadora, dinámica y en crecimiento?

A la luz de la investigación realizada hay que responder afirmativamente. Pues esta compañía ha sido pionera en el concepto que implica, en los procesos que ha implementado para sustentar su estrategia y en la cultura organizacional que ha construído. Es dinámica, en el sentido que el cambio forma parte de su vida diaria, corre en las venas de este gran organismo que ha alcanzado este momento, al escribir estas líneas, signado por un gran crecimiento que involucra grandes triunfos alcanzados, inexplicables sin la actitud optimista y el gran sentido de pertenencia que caracteriza a cada uno de los miembros de Farmatodo C. A. en Venezuela.

GLOSARIO

- SKU: codificación de cada producto para que sea reconocido por el sistema.
- CENDIS: Centro de Distribución
- Retailing/Retail: Expresión en inglés para el negocio al por menor, al detal.
- Convenience Store: Expresión en inglés para tienda de conveniencia
- Planograma: "Planes de administración de anaqueles por computadora, que auxilian a los comerciantes en el uso de los programas de asignación y control de espacio" (Lewison, 1999; 848)
- E-learning: programa de capacitación en línea.
- "On the Job Training": Expresión en ingles para el entrenamiento que ejecuta el aspirante realizando el trabajo que le corresponde cumplir, no se aprende en teoría sino que se practica realizándose.
- Sounding Board:
- Wallgreen: cadena de farmacias de autoservicio estadounidense
- Cyber: Expresión en inglés para designar los centros de computación comerciales con acceso a Internet.
- Head Hunter: Expresión en inglés para "caza talentos"
- Deadline: Expresión en inglés que designa un límite de tiempo.
- Sale: Expresión en inglés para oferta
- CADIVI: Comisión Administrativa de Divisas
- SENIAT: Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributario
- CAN: Comunidad Andina de Naciones
- EAN-GS1: El Sistema GS1 está conformado por estándares mundiales que permiten la optimización de la cadena de suministro y demanda de las empresas
- Issues: Expresión en inglés que designa asuntos que se deben resolver

- Blog: es un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores donde el más reciente aparece primero, con un uso o temática en particular, siempre conservando el autor la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. (Wikipedia, 2006)
- Proyecto Evolución: programa integral que busca optimizar la plataforma tecnológica actual de Farmatodo y sus procesos para soportar los planes de crecimiento futuros y mejorar el servicio a los clientes. (Información Farmatodo C.A)
- Stakeholders: expresión en inglés comúnmente utilizada para referirse a grupos claves que constituyen el entorno de una organización: clientes, proveedores y accionistas.

BIBLIOGRAFÍA.

- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (2006) Liderazgo de Marca. Barcelona: Ediciones Deusto
- Alvis, L. & Carabaño, T. (2003) Éxito Venezolano.Caracas: Venezuela Competitiva
- Andersen, A. (2000) Respuestas a la Empresa Familiar. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Apgar, M. et. al. (1999) Dirigir Personas. España: Ediciones Deusto
- Banco Central de Venezuela [Homepage] Banco Central de Venezuela. Consultado el día 29 de Agosto de 2006 de la World Wide Web: www. bcv.org.ve/excel/1_1_7.xls?id=297
- Bartoli, A. (1991) Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada. España: Piados.
- Beckhard, R., Goldsmith, M. y Hesselbein, F. (2006) El Líder del Futuro. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Blyde, A. [Jefe de Redacción] (2006) Salud en Cadena. Revista Producto. Tomo I [de 4 tomos]. Año 22 (272) Páginas:86-89
- Blyde, A. [Jefe de Redacción] (2006) Venezolanos Todos. Revista Producto. Tomo I [de 4 tomos]. Año 22 (272) Páginas:40-43
- Braybrooke, D. y Lindblom, C. (1970) A Strategy of Decision. Policy Evolution as Social Process. New York: Free Press.
- Bruns, W., Roberts, M. y Kaplan, R. (2004) Finanzas para Directivos. España: Ediciones Deusto.
- Bustillos, J. (2006) Entrevista. Debates IESA, Volumen XI, (2), 108 páginas
- Cardona, M. (1998) El Pequeño Larousse Ilustrado. Bogotá: Larousse.
- Cravens, D. (1997) Strategic Marketing. Estados Unidos: Irwin.
- Dauphinais, W. Means G. & Price. C (2000) Wisdom of the CEO. New York: Pricewaterhouse Coopers.

- David, F. (1999) Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall.
- Etkin, J. & Schvarstein, L. (2000) Identidad de las Organizaciones. Argentina: Paidós [Quinta Reimpresión]
- Etzioni, A. (1975) Organizaciones Modernas. México: Prentice Hall.
- Farmatodo C. A. [Homepage] Farmatodo C. A. Consultado el día 25 de agosto de 2005 de la World Wide Web: http://www.**farmatodo**.com/menulink/**farmatodo**.asp
- Garmendia, J. A. & Parra Luna, F. (1993) Sociología Industrial y de los Recursos Humanos. Madrid: Taurus Universitaria.
- Gebelein et al. (2000) Succesful Manager´s Handbook. Personnel Decisions International: Minneapolis.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M., Lansberg, I. (1997) Empresas Familiares: Generación a Generación. México: Mc Graw Hill.
- Hall, R. (1983) Organizaciones: Estructura y Proceso. México: Prentice Hall.
- Hammer, M. (2001) La Agenda: lo que toda empresa debe hacer para dominar la década. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Harr, J. (2006) Gestión de Empresas Familiares: Pacto de Balance. Debates IESA, Volumen XI, (2), 108 páginas.
- Hoffer, C. W. y Schendel, D. (1978) Strategy Formulation: Analytical Concepts. Minnesota: West Publishing Company.
- Katz, D. & Kahn, R. (1977) Psicología Social de las Organizaciones. México: Trillas.
- Kay, J. (1994) Fundamentos del Éxito Empresarial. España: Ariel Sociedad Económica.
- Kliskberg, B. (1993) El pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización. Buenos Aires: Paidos.
- Lewinson, D. (1999) Ventas al Detalle. México: Prentice Hall.
- Lucas Marin, A. (1994) Sociología para la Empresa. Madrid: Mc. Graw Hill.
- Macionis, J. & Plumer, K. (2001) Sociología. España: Prentice Hall
- Marin H. (1998) Organización de Aprendizaje. Cultura Organizacional. Gerencia del Cambio. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Miles, R. (1980) Macro Organizational Behavior. California: Goodyear Publishing Company Inc.
- Mintzberg, H. et al. (1999) Harvard Business Review. Liderazgo. España: Ediciones Deusto.

- Monteferrante, P. (2006) Empresas Familiares: ¿Pulperías o Empresas Profesionales? Debates IESA, Volumen XI, (2), 108 páginas
- Naím, M. (1989) Las Empresas Venezolanas: su Gerencia. Caracas: Ediciones IESA.
- Páez, T. (2000) Sociología de las Organizaciones. Caracas: Ediciones Ceatpro
- Parsons, T. (1956) Sociología del Siglo XX. Buenos Aires: Editorial Ateneo
- Parsons, T. (1966) La Estructura de la Acción Social. Madrid: Instituto de Estudios Políticos
- Pérez Serrano, G. (1994) Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes (I. Métodos) Madrid: La Muralla
- Piñango, R. (2004) Aprendizaje Organizacional: ¿Posibilidad o Quimera?. Debates IESA. Volumen X (1) 96 Páginas
- Quintana, C. (Julio, 2004) Organización para el Crecimiento de las Empresas Gacelas. Un Estudio Exploratorio. Alta Dirección. Año XXXIX, N° 234.
- Quivy, R.& Campenhoudt, L. (2000) Manual de Investigación en Ciencias Sociales. Limusa: México.
- Raimondi, C. (Agosto, 1980) Administración de Empresas. Año XI, N° 125.
- Robbins, S.(2004) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall
- Sabino, C. (1986) El Proceso de Investigación. Caracas: Panapo.
- Schneider, B. & Bowen, D. (1995) Winning the Service Game. Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Selznick, P. (1948) Foundations of the theory of organizations. American Sociological Review. N°13
- Senge, P. (2000) La Danza del Cambio. Barcelona: Ediciones Gestión2000
- Stalk, G. et al. (1999) Harvard Business Review. Estrategias de Crecimiento. España: Ediciones Deusto S. A.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998) Riding the Waves of Culture. New York: Mc. Graw Hill
- Ulrich, D. (2003) Recursos Humanos Champions. Buenos Aires: Guernica.
- Villalba, J. (2005) Menú Estratégico. Caracas: Ediciones IESA. [Séptima Reimpresión]
- Wikipedia (2006) [Homepage] *Webblog*. Consultado el día 22 de agosto de 2006 de la World Wide Web: http://es.wikipedia.org/wiki/Blog

ANEXOS

Anexo A

Organigrama de Farmatodo C.A