



Universidad Católica Andrés Bello
Dirección General de Estudios de Postgrado
Especialización de Administración de Empresas

**DISEÑO DE PLAN DE MERCADEO COMO APOYO A LA CONSOLIDACION
DE LA CULTURA CORPORATIVA DE LA EMPRESA FARMATODO**

Tutor Académico:
Vincenzo Ruggiero
C.I. 6.059.534

Realizado por:
Andreina Cabré
C.I. 13.286.091

JUNIO 2008

RESUMEN

El presente estudio contempla el diseño de un Plan de Mercadeo para la empresa Farmatodo, como estrategia para comunicar e instalar en sus empleados la cultura corporativa deseada por los líderes de la organización.

A través de recorrido teórico que justifica la realización del Plan de Mercadeo, se pretende poner de relieve la estrecha relación existente entre las áreas de RRHH y Mercadeo y como el apoyo de ambas es fundamental para el buen desempeño de la organización.

El estudio presenta las iniciativas, actividades y recursos necesarios para el logro de los objetivos propuestos.

Así mismo, describe los resultados de investigaciones sobre Valores, Cultura Organizacional y Clima Laboral realizados dentro de la organización y utilizados como insumo. Mediante los mismos, se buscó obtener un análisis de todos aquellos factores que pudieran amenazar o frenar el desarrollo de la propuesta, así como determinar cuán beneficiosa sería la puesta en marcha de la misma y cuáles sus costos proyectados.

AGRADECIMIENTOS

A Farmatodo y su personal por toda la colaboración prestada.

A mi Familia y a Carlos por su apoyo y comprensión.

A mi tutor, profesor Vincenzo Ruggiero, por su valiosa y oportuna colaboración para la realización de este estudio.

INDICE

RESUMEN.....	I	
AGRADECIMIENTOS.....	II	
CAPITULO I		
Planteamiento del problema.....	3	
Objetivo General.....	7	
Objetivos Específicos.....	7	
CAPITULO II. MARCO TEORICO.....		8
1. Mercadeo Corporativo Interno.....	8	
2. Clientes Internos de la Organización.....	13	
3. Definiciones de Cultura Corporativa.....	13	
4. Proceso de formación de una Cultura Corporativa.....	15	
5. Mercadeo.....	18	
6. Mercadeo Interno.....	19	
7. Estructura del Plan de Mercadeo	25	
CAPITULO III. ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN.....		31
1. Conociendo la empresa.....	31	
2. Características de los empleados.....	38	
3. Metas y objetivo de Mercadeo.....	40	
4. Estrategia de Mercadeo.....	41	
CAPITULO IV. MARCO METODOLOGICO.....		58
1. Tipo de Estudio.....	58	
2. Diseño de Investigación.....	58	
3. Unidad de Análisis.....	59	
4. Población.....	59	
5. Muestra.....	60	
6. Variables.....	60	

7. Técnicas de Recolección de Información.....	61
8. Procedimiento.....	62
CAPITULO V. ANALISIS DE RESULTADOS.....	63
1. Distribución de la muestra.....	63
2. Resultados.....	65
CAPITULO VI.....	70
1. Conclusiones.....	70
2. Limitaciones y Recomendaciones.....	72
BIBLIOGRAFIA.....	73

ANEXOS I

- Logotema del programa
- Intriga
- Despeje de la campaña
- Obsequio
- Desarrollo de la campaña

ANEXOS II

- Boletín “Buenos días Farmatodo” N° 1
- Boletín “Buenos días Farmatodo” N° 2
- Boletín “Buenos días Farmatodo” N° 3

ANEXOS III

- Material POP

ANEXOS IV

- Matriz de Instrumentación y Control

ANEXOS V

- Cuestionario de Valores

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Farmatodo es la cadena pionera en la implantación y desarrollo del concepto de farmacias autoservicio en Venezuela.

En 1918, el Dr. Rafael Zubillaga en sociedad con el Sr. J.J. López Morandi, fundan en Barquisimeto la Farmacia Lara, dedicada a la venta de medicina al detal y mayor.

En 1985, se realizó una prueba piloto del concepto de Farmacia Autoservicio y se inicia la transformación de las farmacias al nuevo concepto y es en 1988, cuando se crea el nombre de Farmatodo para identificar todos los establecimientos como cadena.

La introducción del concepto de Farmacia Autoservicio en Venezuela por parte de Farmatodo, significó un cambio de paradigma en el sector. El mismo fue producto de la búsqueda de nuevas y mejores formas de servir a sus clientes.

En tal sentido, Farmatodo siempre ha dedicado considerables esfuerzos en su recurso humano interno, logrando con ello mantenerlo motivado, integrado y cohesionado, a sabiendas de que el comportamiento del mismo es un factor clave para el logro de sus objetivos.

Sin embargo, dado el crecimiento acelerado que ha experimentado en los últimos dos años, lo cual se ha traducido en la incorporación de una gran cantidad de personal, conformación de tres unidades de negocio que poco a poco fueron adquiriendo una personalidad propia y la presencia en diversos lugares con idiosincrasias diferentes, se ha originado un cambio en la forma de actuar de los

empleados, evidenciándose un distanciamiento significativo entre la cultura actual y la cultura deseada, reflejado en el incumplimiento de los valores, prácticas y creencias que deben reinar en la empresa como apoyo a la estrategia comercial.

A la luz de esta realidad, la cultura organizacional se convierte en un aspecto clave para el negocio. En la opinión de autores como Robbins, S. (Año 2000, Pág. 601), la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Tiene un papel de definición de las fronteras, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo, incrementa la estabilidad del sistema social, es decir, es un factor que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados y sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y comportamientos de los empleados.

En un estudio realizado por Miles Overholt y Elena Granel (Año 2002) denominado Desafíos Humanos y Culturales de las estrategias orientadas al cliente, los ejecutivos de Recursos Humanos participantes del estudio coinciden en señalar que el primer paso para crear una organización alineada al cliente es desarrollar una cultura y ética de la organización que de soporte al desarrollo de los empleados. De igual manera, los sistemas de valores y creencias de la organización deben estar enfocados en el cliente. Si la compañía puede llevar a cabo estas tareas, se presentarán entonces las oportunidades en el mercado, se precipita el crecimiento natural de la cartera de clientes o se crean alianzas estratégicas y la compañía crece.

En otro orden de ideas, es de gran importancia resaltar que en una época como la actual de globalización y alta competitividad de servicios, no sólo es necesario que las empresas estén alerta a las exigencias y expectativas del mercado, también deben estar internamente preparadas.

Particularmente la función de recursos humanos ha evolucionado desde una concepción eminentemente administrativa, en la que lo fundamental era la elaboración de la nómina y el establecimiento y mantenimiento de sistemas de control sobre el personal, hasta la consideración del trabajador como un recurso estratégico de tal importancia que sin su participación, creatividad o entusiasmo difícilmente podría llevarse a efecto el desarrollo de las otras funciones básicas de la empresa.

Bajo este enfoque, la empresa, además del cliente externo, tiene un nuevo tipo de cliente, el interno, el propio trabajador al cual hay que motivar, vender ideas, culturas, políticas, proyectos, etc., en cuyo caso la gestión del marketing interno constituye un arma poderosa para conseguir este propósito, además de un equipo de trabajo integrado y motivado que genere una buena calidad interna y que permita, a su vez, proyectar al exterior la máxima calidad.

De esta forma, podría afirmarse que en la medida en que los miembros de la organización compartan un mismo lenguaje y sistema de creencias y valores, en esa misma medida se verá impactado positivamente el desempeño de la organización.

En este orden de ideas surge la necesidad de trabajar en el fortalecimiento de la cultura corporativa de Farmatodo con la intervención de las áreas de Marketing y RRHH, con el objetivo de integrar nuevamente las iniciativas de la organización bajo un solo paraguas que reúna valores, objetivos e identidad Farmatodo.

Sobre este escenario, se presenta a partir del modelo teórico sobre la formulación de Planes de Mercadeo de Ferrel, O., Hartline, M. y Lucas, G., un Plan de Mercadeo adaptado a la realidad de empresa como apoyo a la consolidación de su cultura corporativa.

OBJETIVO GENERAL

Apoyar la consolidación de la cultura corporativa de Farmatodo alineada a su plan estratégico, manteniendo y estimulando la identificación de los empleados con la empresa y la actuación bajo los valores organizacionales como coadyuvante en el logro de una gestión exitosa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar el nivel de conocimiento y aceptación de los empleados de los valores organizacionales.
- Formular un plan de mercadeo interno que contribuya en la consolidación de la cultura corporativa.
- Fortalecer los atributos que definen la cultura organizacional: Alinear a los miembros de la organización en torno a los tres grandes atributos que resumen la cultura organizacional: Servicio, Eficiencia y Resultados.
- Fortalecer los valores organizacionales: Alinear a los integrantes de la organización y sus nuevos miembros a los valores institucionales: la ética, la vocación de servicio, la conciencia de equipo, el compromiso y el foco en el logro de resultados.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

1. Mercadeo Corporativo Interno

Humberto Serna (2000) dice que para asegurar la competitividad no basta con tener excelentes productos, infraestructura y recursos, es su talento humano el pilar central de la construcción de una ventaja competitiva diferenciadora real. Un empleado comprometido con una visión de la empresa, motivado y entusiasmado en el logro de los objetivos es el motor que asegura la supervivencia en el mercado.

Un esquema gerencial centrado en la cultura empresarial, como dice Kart Albertch (Serna, H., Año 2000, Pág. 10) “es aquel que se centra en los aspectos sociales del ambiente de trabajo con el objetivo de establecer un compromiso ético y un entusiasmo por el servicio, que permita al trabajador comprometerse autónomamente con el mantenimiento de la calidad de servicio como la ventaja diferencial de su compañía”.

En una empresa cuya gestión se centre en los aspectos sociales del trabajo, encontraremos que el empleado se desempeñará más por cultura que por coerción, más por motivación que por mandato y obligación y más por valores compartidos que por estándares predefinidos.

La gestión por cultura hará que el empleado logre su autorrealización y su trabajo le genere el valor que transmitirá en el trabajo del día a día a sus clientes, tanto internos como externos.

Dentro del marco de referencia descrito, el servicio al cliente interno es un componente de la cultura y un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio a los colaboradores internos, una de las competencias básicas de su desempeño ante el mercado y el consumidor final.

Tradicionalmente se ha afirmado que el cliente es la razón de ser de las organizaciones, y por tanto, el mercadeo siempre se ha dirigido hacia el cliente externo, pero los tiempos han cambiado radicalmente, el mundo está ante una sociedad que se globaliza cada vez más, que abre sus fronteras y que se vuelve más independiente. En esta sociedad, la capacidad para competir es y seguirá siendo una condición necesaria para el éxito.

Bajo este contexto, mantener el foco en el producto en tiempos pasados era suficiente, sin embargo, ante este nuevo escenario, el primer mercado de una empresa debe ser su cliente interno, es decir, la competitividad ahora debe construirse primero dentro. Una organización que no es competitiva internamente difícilmente sobrevivirá en los mercados actuales.

Por esta razón, el cliente interno requiere la primera atención, siendo una de las vías para cumplirlo el mantenerlo informado oportunamente sobre las políticas, objetivos y metas de la organización. Por otro lado, es conveniente que perciba adecuadamente las normas de la institución comprendiendo cabalmente la misión y los valores que regulan la vida de la compañía, así como la cultura de la organización en la cual se desempeña.

En la opinión de Serna (2000) las organizaciones podrán lograr este cometido apoyándose en el diseño de programas de mercadeo interno que aseguren un servicio de excelente calidad al cliente interno.

Estos deben conducir por ejemplo a la redefinición de la importancia de algunos procesos de la organización, como lo son la inducción, la realización de programas de reinducción, el establecimiento de sistemas formales de divulgación de políticas, programas y planes, la ejecución de programas de lanzamiento interno de productos, la priorización de programas de capacitación y educación, el estímulo a la participación del talento humano en la vida empresarial, la descentralización en la toma de decisiones, y el estímulo del compromiso y de pertenencia de los miembros de la institución.

Es una visión que implica volcarse sobre el cliente más importante de la organización, en la seguridad de que este esfuerzo se extenderá al cliente externo.

Raúl Abad (2006) en su artículo sobre Fidelización de Clientes, menciona que el éxito en cualquier organización depende de la lealtad de los clientes, de los inversores y de los empleados. El trato que demos a estos últimos adquiere una importancia vital, no sólo para mejorar la productividad, sino para mejorar las relaciones con los mejores clientes y por consiguiente retenerlos y fidelizarlos. Además, la relación con el empleado va a ser una de las variables críticas para diferenciarnos de nuestra competencia.

Como bien dice Michael Porter (Serna, H., 2000), el gurú de la estrategia, sólo existen dos formas de obtener una ventaja competitiva: una es a través de bajos costes y otra a través de la diferenciación, siendo estos dos conceptos la base de toda estrategia competitiva. Las empresas con éxito se mantienen consistentes en su estrategia, mejorando continuamente para diferenciarse de su competencia. Lo que está claro es que, para desarrollar cualquier tipo de estrategia y así obtener una diferenciada ventaja competitiva, es fundamental el factor humano dentro de la organización. Sin personas motivadas, implicadas y comprometidas, será imposible alcanzar cualquier objetivo como empresa.

Por otro lado, Frederick Reichheld, autor del best seller 'El efecto lealtad', afirma que, 'Sin unos empleados leales es imposible mantener una base de clientes leales', pero, ¿cómo conseguir el compromiso total de nuestros empleados? (Serna, 2000).

En primer lugar, debemos convencernos de que el principal mercado de cualquier organización, es su mercado interno, sus empleados. Si los empleados conocen los productos, los servicios, los programas y las estrategias corporativas, serán más receptivos con los clientes. Necesitamos a gente apasionada con su trabajo, para crear una verdadera cultura de empresa centrada en el cliente y no caer en la rutina general de tratar a la gente de manera mediocre para esperar que luego se dejen la piel por la empresa, y al fin y al cabo, por nuestros clientes.

El elemento básico de la calidad son las personas. Sin empleados satisfechos no es posible tener clientes satisfechos. Se considera que para vender un proyecto a los clientes, es necesario, en primer lugar, vender la idea a los empleados, esto es, lo que también se viene denominando como 'Marketing Interno'.

La autoestima del empleado crece cuando se ve integrado y como parte fundamental de la estrategia de la organización. Un exitoso programa de marketing interno forma a los empleados en sus comportamientos y actitudes y les ayuda a comprender sus responsabilidades y roles para representar activamente a la organización y generar valor.

Debemos cambiar nuestra manera de pensar y tratar a nuestros empleados como si fueran clientes, un cliente interno que tiene deseos y necesidades que se deben conocer y satisfacer. El Marketing Interno nos ayuda en ello, pues el principio básico de esta nueva especialidad es simple: la empresa, además del cliente externo, tiene un nuevo tipo de cliente, el interno, el propio empleado al que hay que vender ideas, valores, culturas, políticas, proyectos, etc.

El Marketing Interno está integrado con las demás acciones de Recursos Humanos permitiendo un apoyo mutuo, ya que por ejemplo, cuando una organización quiere implementar una nueva estrategia o modificar algún programa, requiere necesariamente que esté alineada con las actitudes y comportamientos de los empleados para que se pueda corresponder con la visión de la organización. La correcta motivación de nuestra fuerza de trabajo será un requisito fundamental para cualquier organización que desee obtener una ventaja competitiva.

Una estrategia de Marketing Interno eficaz posee el potencial de mejorar realmente la contribución de los empleados alineando lo que realizan, cómo lo realizan y sus valores con los objetivos de la organización.

En definitiva, el objetivo del marketing interno es generar el ambiente y el entorno adecuado de modo que los trabajadores se sientan lo suficientemente motivados para no sólo orientarse al cliente, sino obsesionarse y conseguir entusiasmarlo.

“El momento de la verdad”, famoso término acuñado por Jan Carlzon, el que fuera presidente de las aerolíneas escandinavas SAS, se define como cualquier situación en la que, el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su gestión. Para lograr “momentos de verdad” exitosos, debemos ocuparnos de satisfacer las necesidades emocionales de los empleados como parte del valor que aporta la organización hacia su gente, demostrando su capacidad para lograr que estos empleados se sientan respetados y apreciados. De nuestros empleados va a depender directamente el grado de satisfacción de los clientes (Serna, 2000).

El compromiso de la organización con el cliente debe ser asumido primero por la gerencia y luego reforzado en cada nivel de la organización, alcanzando a cada función y proceso, e involucrando a cada individuo en la empresa. La motivación juega un papel fundamental para lograr una fuerza laboral eficiente y comprometida con su trabajo ya que, será el reflejo de la empresa en el exterior.

En muchas ocasiones la relación que mantiene un cliente directamente con un empleado es más fuerte que la relación con la empresa en su conjunto, hasta el punto en que esta relación podría finalizar si el empleado dejara la empresa. De ahí la gran importancia de que la empresa tenga a los mejores trabajadores satisfechos y motivados para así retenerlos.

Los empleados hoy en día ya no son leales a las organizaciones, sino a las personas que las dirigen e integran, por lo que se deberían enfatizar los esfuerzos para que el empleado encuentre el sentido para comprometerse con su empresa, pues como ya es conocido resulta complicado tener gente buena satisfecha, motivada y comprometida.

2. Clientes internos de las organizaciones

Los clientes internos son todos y cada uno de los colaboradores directos que conforman la cadena interna de los procesos industriales.

En la opinión de Humberto Serna (2000) el cliente interno es más exigente que el externo, ya que conoce muy bien como funciona el negocio. Los de afuera pueden conocer la publicidad y las características de nuestro producto, pero nunca sabrán como se ha producido. En cambio el cliente interno tiene mucha más información sobre lo que está pasando en la organización y, por lo tanto, requiere más conocimientos de todo el proceso.

La estrategia de marketing interno, debe considerar que el trabajador debe saber para qué es útil su trabajo y debe conocer realmente el objetivo estratégico de sus tareas.

3. Definiciones de Cultura Corporativa

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad y personalidad. La cultura de una institución incluye los valores, las creencias y los comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo de la alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la organización, completan la combinación de elementos que forman la cultura de la compañía.

En resumen, la cultura de una institución es la manera como la organización hace las cosas, como establece prioridades y da importancia a las diferentes tareas empresariales.

Otra definición de cultura organizacional, presentada por Robbins, S (1999), dice que es un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero, tiene un papel de definición de las fronteras. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social, es decir, es un factor que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. Por último, la cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y comportamientos de los empleados (Robbins, S., 1999).

Deshpandé y col (1993) fueron los primeros en usar rigurosos patrones y mediciones para estudiar la influencia de la cultura organizacional orientada al mercado en el desempeño general de las organizaciones. Su estudio demostró que

la cultura organizacional es definitivamente importante y que está significativamente asociada con el desempeño del negocio.

4. Proceso de formación de una Cultura Corporativa

De acuerdo al autor Humberto Serna (2000) la cultura de la organización, es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados por valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa. Es una gestión centrada en valores.

En este proceso hay muchas fuerzas que influyen en la creación y consolidación de una cultura. Algunos de estos aspectos son: El estilo gerencial de sus fundadores, el estilo de dirección de la alta gerencia, el nivel de conocimiento de los valores por parte de los empleados, la existencia o ausencia de códigos de comportamiento, la estructura organizacional, los sistemas de apoyo a la operación, los sistemas de reconocimiento, recompensas y sanciones, el estímulo al riesgo, el direccionamiento estratégico y las características y comportamientos del talento humano.

Para que cada miembro de la organización aprenda y viva la cultura de su empresa, primero que nada debe conocerla y en este sentido ésta debe crear los medios para que esto suceda.

Serna, H. (2000), hace referencia a un modelo desarrollado por V. Sathe, que comprende cuatro (4) formas de expresar la cultura empresarial para que una organización realice, exprese y mantenga su cultura:

1. Las cosas que se comparten, como lo es el lugar de trabajo y las experiencias vividas en el día a día.

2. Las comunicaciones establecidas, es decir, el lenguaje, los dichos y las historias.
3. Las actividades que se realizan conjuntamente, como los ritos, las ceremonias, reuniones, fiestas y celebraciones.
4. Los sentimientos comunes, como la satisfacción en el trabajo, el compromiso, la lealtad y la seguridad laboral.

En la opinión de Antonio Ruiz Va (2000), un factor clave en la relación con los trabajadores es la creación de un “contrato emocional” entre ellos y la organización.

Las personas somos equilibrio entre razón y emoción, por lo tanto, no podemos ser simplemente racionales. El proceso emocional supone, en primero lugar, escuchar. En el marketing externo escuchamos al cliente para saber lo que quiere, por lo tanto, debemos hacer lo mismo hacia el interior de la empresa. Tenemos que escuchar al cliente interno y después darle lo que realmente necesita, siempre que no vaya en contra de los objetivos de la empresa, siendo esta una de las utilidades del marketing interno.

Hay un factor importante dentro de éstos procesos y es el que corresponde a la formación. Por ejemplo, las áreas con personas que trabajan de cara al cliente necesitan mucha formación y muy buena relación con la empresa. Una persona maltratada en términos económicos o en términos de lo que ahora se denomina compatibilidad de la vida profesional y personal, no la convenceremos de hacer algo de una manera emocional de cara a los clientes externos.

Otro componente básico para desarrollar la cultura organizacional, es el que se refiere al direccionamiento estratégico. Los empleados deben conocer y comprender para dónde va la organización, cuál es el negocio y cuáles son las estrategias para lograrlo. Esta es la única manera de estructurar una organización donde todos los colaboradores reman hacia el mismo lado (Serna, H., 2000).

Los procesos empresariales de igual manera tienen una íntima relación con la cultura organizacional. Los procesos crean el contexto y en general conforman e integran la cadena de valor.

En la opinión de Serna (2000) un programa de mercadeo interno como apoyo al desarrollo de una cultura organizacional no puede olvidar los procesos, pues al final se convierten en una de las estrategias de servicio al cliente.

El mejor servicio al cliente interno está constituido por procesos eficientes, eficaces, ágiles y oportunos, para hacer el trabajo más placentero, generar entusiasmo y compromiso.

En un estudio realizado por Miles Overholt y Elena Granel (2002) denominado Desafíos Humanos y Culturales de las estrategias orientadas al cliente, los ejecutivos de Recursos Humanos participantes del estudio coinciden en señalar que el primer paso para crear una organización alineada al cliente es desarrollar una cultura y ética de la organización que de soporte al desarrollo de los empleados. De igual manera, los sistemas de valores y creencias de la organización deben estar enfocados en el cliente. Si la compañía puede llevar a cabo estas tareas, se presentarán entonces las oportunidades en el mercado, se precipita el crecimiento natural de la cartera de clientes o se crean alianzas estratégicas y la compañía crece, lo cual a su vez conduce a ganancias para los accionistas.

Overholt y Granel (Año 2002, Pág. 52) indican con base en los resultados de su estudio, que las organizaciones enfocadas al cliente pueden ser dependientes de su cultura, es decir, que la cultura bien podría ser el componente más importante para desarrollar una organización enfocada en el cliente.

En conclusión, para los empleados de una organización, los valores y conductas se refuerzan por medio de una variedad de procesos que incluyen entrenamiento, utilización de mediciones, establecimiento claro de las expectativas y desarrollo de mecanismos de recompensas. Estos procesos parecen ser los mecanismos más contundentes y al mismo tiempo los más versátiles para fomentar y reforzar la cultura enfocada al cliente.

5. Mercadeo

“El marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales” (KERIN, R. & all, Año 2003, Pág. 10)

Con el marketing se busca identificar las necesidades y deseos de los clientes actuales y potenciales y satisfacerlas.

Para elaborar un Plan de Mercadeo completo para llegar a los consumidores/clientes se utiliza la combinación de cuatro (4) herramientas que componen la mezcla de marketing [en inglés, llamadas las cuatro P (product, price, promotion, place)] referencia abreviada que acuñó el Profesor E. Jerome McCarthy, factores que el área de marketing puede controlar, es decir, son las acciones de marketing de elección del producto, fijación de su precio, promoción y elección del lugar para resolver un problema de marketing (Ferrel, O. y otros, 2003).

Un plan de marketing debe cumplir cabalmente con cinco finalidades:

1. Explica la situación de la organización, tanto presente como futura: Comprende el análisis del entorno y el desempeño de la empresa en el pasado.

2. Explica los resultados esperados (metas y objetivos) de manera que la empresa pueda conocer cuál será su situación al final del periodo de planeación.
3. Describe las acciones concretas que tienen que darse para poder asignar e instrumentar la responsabilidad de cada acción.
4. Identifica los recursos que se necesitarán para realizar las acciones planeadas.
5. Permite supervisar cada acción y sus resultados de modo que puedan ponerse en marcha los controles. La retroalimentación que se da merced a la supervisión y el control ofrece información para iniciar de nuevo el ciclo de planeación en un próximo periodo.

6. Mercadeo Interno

En la opinión de Sonia San Martín (2005) la aplicación del marketing en áreas diferentes de la comercial está siendo especialmente relevante en los últimos años. A nivel académico y empresarial, en las últimas décadas el marketing ha ampliado sus "límites" y ha sido aplicado a campos como el político, el institucional o el no lucrativo dado que implica una perspectiva integral de las organizaciones más que una función empresarial (Miquel et al., 1987). En este sentido, la aplicación del marketing al campo de los recursos humanos toma interés.

Aparte de las relaciones que se producen en los mercados industriales y de consumo, dentro de la empresa también se producen relaciones entre los trabajadores y departamentos y entre el trabajador y la empresa para la que trabaja. Estas relaciones se estudian en el denominado marketing interno (MI).

Una orientación de marketing interno desde una perspectiva relacional implica que todos los directivos y trabajadores de la empresa son trabajadores de marketing (al menos "a tiempo parcial"), para lo que la coordinación entre todos los

departamentos y funciones de la empresa es esencial. Además, en muchos casos la relación que establece un cliente con un trabajador al que siente como próximo es más fuerte que la relación con la empresa vendedora hasta el punto de que esta relación podría verse abocada a la disolución si aquel trabajador ya no estuviera en la empresa. De ahí la gran importancia de que la empresa tenga trabajadores satisfechos y motivados y sepa retenerlos.

El trabajador generalmente se muestra a favor de la estabilidad laboral y a la empresa también le interesa la permanencia de los trabajadores en ella, y más aún cuando invierte en su selección, formación y motivación y puede tener consecuencias importantes en la atención y retención del cliente. En este contexto, la aplicación de una filosofía de Marketing Interno tiene efectos beneficiosos tanto en los resultados empresariales como en las actitudes y comportamientos de los trabajadores. Por todo lo anterior, el objetivo general del presente trabajo es conocer cómo el MI, aplicado desde una perspectiva relacional, puede ayudar en la gestión de los RRHH, haciendo especial hincapié en cómo la empresa puede lograr la alineación de los trabajadores hacia un mismo objetivo y un compromiso voluntario y sólido del trabajador.

Es evidente que la diferenciación de las organizaciones en la situación económica y laboral actual está en las personas, en los RRHH. Sonia San Martín cita en su artículo a Berg (1986), quien dice que la importancia de la gestión estratégica de RRHH radica en cuatro realidades principales:

- a. el conocimiento de la innovación social u organizacional es el secreto de la competitividad corporativa
- b. el contacto y colaboración con los clientes son cada vez más estrechos
- c. unos trabajadores competentes y comprometidos conducen a unos mejores resultados empresariales

- d. la relevancia de la cultura como factor diferenciador en el mercado aumenta conforme los procesos de producción estandarizada reducen las ventajas competitivas de la tecnología.

Por lo que respecta al trabajador como recurso humano, la organización debe tratarlo como un activo en el que se invierte, en lugar de percibirlo como un costo que tiene que controlar y fomentar. Ahora se debe tratar de analizar lo que ofrece la empresa al trabajador más que las tareas que éste debe realizar para cumplir con la empresa. Estos cambios se reflejan también en un estilo de liderazgo diferente. Según el estudio dirigido por Pastor y Villa (2004), el líder del futuro tiene que ser coach, formador, motivador y centrarse en desarrollar a sus subordinados, ayudarles a adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para funcionar con efectividad y de forma coordinada dentro de sus equipos (San Martín. S., 2005).

No será suficiente que el trabajador realice tareas u obedezca órdenes, sino que tiene que “creer” en la empresa y en lo que “siente” por lo que hace. La gestión de RRHH, con su sistema de recompensas y control, deberá ser más colectiva que individual y guiarse por el valor más que por el control.

Un tipo de relaciones contempladas en el enfoque de marketing relacional son las relaciones que se producen en el interior de una organización, enmarcadas en el denominado Marketing Interno.

De hecho, las relaciones en el ámbito interno de la empresa han gozado de más interés en disciplinas diferentes al marketing, probablemente porque siempre se ha pensado que el enfoque de marketing es más externo y porque hay campos específicos que se preocupan de los asuntos internos de la empresa, como los de RRHH y la dirección de operaciones.

San Martín, S. (2005) cita dos definiciones de marketing Interno. Una de ellas ha sido formulada por el autor Grönroos (1981:236) quien nos dice al respecto de una forma muy sencilla que el Marketing Interno consiste en "...vender la empresa a sus trabajadores". La segunda definición es la de Barranco (2000:58), quien dice que el Marketing Interno es "el conjunto de técnicas que permiten "vender" la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un "mercado" constituido por los 'clientes internos' (trabajadores) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad". En definitiva, el cometido del Marketing Interno es generar la atmósfera y el entorno adecuados en los que los trabajadores se sientan motivados para crear, coordinar y mejorar el negocio en su conjunto.

Las ventajas principales de una adecuada aplicación del Marketing Interno en la empresa son el aumento de la motivación de los trabajadores, del valor para los clientes, de la satisfacción del cliente interno y del cliente externo y de la productividad de los trabajadores y de la empresa. Pero sin duda una de las principales ventajas subyace en la vinculación del cliente interno con el cliente

Todo lo visto hasta aquí indica que el MI es no sólo conveniente, sino necesario en la gestión de unos RRHH preparados, informados y estratégicamente importantes en la actualidad. Como queda representado en el Gráfico 2, se trataría de integrar todo el bagaje de conocimiento de la gestión de RRHH con las aportaciones que puede suponer la aplicación del MI en una empresa adaptada al entorno actual y que desea tener una actitud proactiva.

El Marketing Interno desde un enfoque relacional para lograr el compromiso del trabajador

San Martín, S. (2005) nos dice en su artículo, que pocos autores han estudiado el Marketing desde una perspectiva relacional, pese a que, salvando la adaptación a las características de los trabajadores y empresas, sería la forma ideal de implementarlo dentro de las organizaciones y de conseguir el compromiso de los trabajadores.

Adaptando la definición de marketing relacional de Morgan y Hunt (1994) (San Martín, S., Año 2005) se puede afirmar que el Marketing Interno consiste en “establecer desarrollar y mantener relaciones de intercambio exitosas y recíprocas dentro de la organización mediante el entendimiento, la cercanía, la confianza y el compromiso”.

Las vías principales para lograr un compromiso “voluntario o deseado” del trabajador y que se enmarcan en la visión relacional que hemos expuesto son la confianza, la satisfacción laboral y las normas relacionales.

La investigación sobre confianza es abundante en diferentes campos excepto en el contexto del Marketing Interno. Si adaptamos las definiciones de confianza de Mayer et al. (1995), Singh y Sirdeshmukh (2000) al contexto que nos ocupa, podemos considerar que la confianza es “la seguridad emocional que le lleva al trabajador a pensar que la empresa es responsable, se preocupa por él y cubre sus expectativas de resultado o comportamiento”. Si la organización cumple lo prometido y cuida las necesidades de sus trabajadores, está enviando una señal a su mercado interno, una señal de que valora a sus trabajadores. Podemos distinguir dos tipos de confianza (San Martín, 2003): la confianza en la competencia de la empresa, que se refiere a los recursos materiales y a los conocimientos técnicos de los RRHH que facultan a la empresa para desarrollar de forma profesional su actividad y la confianza en las intenciones percibidas de la empresa, que alude a la ética y la buena fe de la empresa en el cumplimiento de su actividad y en la toma de decisiones en beneficio mutuo.

En lo que respecta a la satisfacción del empleado, en el entorno laboral y siguiendo las definiciones de satisfacción que utilizan Anderson y Narus (1990) y Andaleeb (1996) (San Martín, S. 2005), podemos entender la satisfacción laboral como “un estado afectivo positivo que deriva de la valoración de todos los aspectos de la relación con la empresa en que trabaja”. De este modo, la satisfacción del trabajador puede englobar sentimientos positivos derivados de la interacción con sus compañeros y jefes, con la relación general con la empresa en que trabaja o con aspectos puntuales del trabajo como el salario, el horario de trabajo o el sistema de promoción. Las actitudes y opiniones del trabajador respecto de la organización están determinadas en gran medida por su satisfacción y por la forma en que se considera tratado en la organización, de forma que cuanto mayor sea la satisfacción de los trabajadores, mayor será la posibilidad de conseguir la satisfacción y la lealtad del cliente externo.

Una tercera vía para fomentar ese compromiso voluntario del trabajador deriva de la existencia en la empresa de normas relacionales. Macneil (1980) (San Martín, S., 2005), máximo exponente de la denominada teoría del intercambio o contratación relacional, defiende la generación de normas implícitas de cooperación y de funcionamiento de la relación, llegando a identificar 28 normas relacionales. Las que cobran mayor importancia en el contexto laboral son: la flexibilidad para adaptar los acuerdos a las circunstancias laborales cambiantes, la solidaridad entre las partes (implica cooperación, lealtad y responsabilidad conjuntas), la mutualidad o preocupación de las partes por el bien común, la armonización del conflicto (búsqueda de una resolución satisfactoria de sus conflictos), la restricción en el uso coercitivo del poder según la jerarquía de mando en la empresa, la integridad en el rol laboral desempeñado en la empresa, la preservación de la relación porque las partes la valoran, el intercambio de información relevante para las partes y el fomento de la participación (recogida regular y con agrado las sugerencias de la otra parte).

En la opinión de San Martín, S. (2000), estas tres variables relacionales que hemos visto pueden conducir a una implicación emocional e identificación del trabajador con la empresa.

7. Estructura del Plan de Mercadeo

La estructura de un plan ofrece una formulación detallada de las acciones necesarias para realizar el programa de marketing. Hay diversas modalidades para estos planes, se pueden desarrollar para productos, marcas, mercados meta o sectores específicos de la industria o puede centrarse en determinados elementos de la mezcla de marketing, como es el caso de un plan de desarrollo de producto, promociones, distribución o fijación de precio (Ferrel, O. y otros, 2003).

En la opinión de Ferrel, O. y otros (2003) un buen plan de marketing cumple cabalmente con las cinco finalidades que se mencionan a continuación:

1. Explica las situaciones de la organización, tanto presentes como futuras. Esto comprende el análisis del entorno, la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y el desempeño de la empresa en el pasado.
2. Especifica los resultados esperados (metas y objetivos) de manera que la empresa pueda adelantar cuál será su situación para el final del periodo de planeación.
3. Describe las acciones concretas que deben darse para poder asignar e instrumentar la responsabilidad de cada acción.
4. Identifica los recursos que se necesitarán para realizar las acciones planeadas.
5. Permite supervisar cada acción y sus resultados de modo que puedan ponerse en marcha los controles.

El esquema característico de un plan de marketing consta de las siguientes seis secciones:

1. Resumen ejecutivo: es una sinopsis del plan de marketing global y cuenta con un esquema que transmite la orientación general de la estrategia de marketing y su ejecución, como por ejemplo proyecciones de ventas, costos y medidas de evaluación del desempeño. Además de la orientación general de la estrategia, el resumen debe identificar el alcance y el periodo del plan.
2. Análisis situacional y del entorno: esta sección sintetiza la información obtenidos sobre tres entornos clave: externo, del cliente e interno (organizacional) de la empresa.

El análisis del entorno externo, comprende el análisis de factores de tipo económico, competitivo, social, político o legal y tecnológico, que pueden ejercer presiones directas e indirectas considerables en las actividades de marketing de la empresa.

El análisis del entorno del cliente examina la situación actual de las necesidades del mercado meta, los cambios previstos en estas necesidades y cuán bien satisfacen los productos de la empresa tales necesidades.

El análisis del entorno interno de la compañía, contempla aspectos como la disponibilidad y utilización del recurso humano, la antigüedad y capacidad del equipo o la tecnología y la disponibilidad de recursos financieros.

Adicionalmente, esta sección resume los objetivos de marketing y el desempeño actual de la compañía.

3. Análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas): Este análisis se centra en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) derivados del análisis del entorno, que dan a la empresa ciertas ventajas o desventajas para satisfacer las necesidades de su (s) mercado (s) meta. Estos cuatro factores deben analizarse en relación con las necesidades y la competencia del mercado. En conclusión, el análisis ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar.

4. Metas y objetivos de marketing: son planteamientos formales de los resultados deseados y esperados que resultan del plan homónimo. Las metas son declaraciones amplias y sencillas de lo que habrá de realizarse por medio de la estrategia.

La función primordial de las metas es orientar el desarrollo de los objetivos y ofrecer rumbo en la toma de decisiones referentes a la asignación de recursos.

Los objetivos de marketing son más específicos y resultan esenciales para la planeación. Dichos objetivos deben plantearse en términos cuantitativo de manera que permitan una medición razonablemente precisa.

Esta sección del plan de marketing se funda en un estudio cuidadoso del análisis SWOT y debe contener objetivos relacionados con la correspondencia entre fortalezas y debilidades y/o la conversión de debilidades o amenazas. Las metas de marketing, deben ser congruentes a su vez con la misión de la empresa.

5. Estrategia de marketing: resume la forma en que la empresa logrará sus objetivos de marketing, detallando el modo en que obtendrá una ventaja competitiva frente a sus competidores. La estrategia consiste en elegir y

analizar mercados meta y crear y mantener una adecuada mezcla de marketing (producto, distribución, promoción y precio) a fin de satisfacer las necesidades de tales mercados.

Los componentes de la mezcla de marketing, se definen a continuación:

- Producto: producto físico y/o el servicio que se ofrezca como parte integral de éste, o el servicio ofrecido al consumidor.
 - Precio: toma en consideración la rentabilidad, la probabilidad de reacción de la competencia, descuentos, financiación, arrendamiento y cualquier otra variable asociada al valor de la transacción por el producto o servicio ofrecido. Hay que considerar que existen además precios por líneas de productos, precio de opciones, precios cautivos, precios en combo, precios promocionales, geográficos, de valor. La variable precio no sólo contempla el valor de un producto por transacción sino que está íntimamente ligado al posicionamiento y estrategia del producto o servicio ofrecido al cliente.
 - Promoción: entendido como las decisiones relacionadas con la comunicación orientada a la venta a los clientes potenciales. Este acápite contempla el costo de adquirir un cliente adicional, la publicidad, las relaciones públicas, medios.
 - Distribución, entendido como las decisiones asociadas a los esquemas de trabajo de los canales de distribución, logística asociada, cobertura de mercado, niveles de servicio. En el tema de distribución las decisiones de canales se pueden enmarcar dentro de canales directos o indirectos, sencillos o múltiples e intermediarios por nivel, cada uno asociado al segmento del mercado y el ciclo de vida del producto.
6. Instrumentación de marketing: describe la forma en que se realizarán las estrategias. Dicha instrumentación, es el proceso de ejecución de la estrategia,

ya que crea acciones específicas que aseguran la consecución de los objetivos. Esta sección describe las actividades específicas que se emprenderán, cómo y cuándo se llevarán a cabo, quién es el responsable de la consecución de dichas actividades y cuánto costarán.

Para que la instrumentación sea un éxito resultan fundamentales aspectos como el liderazgo, la comunicación, la motivación y la capacitación de los empleados. El significado de éstos en la instrumentación de marketing ha llevado a diversos expertos a clasificar a las “personas” como “la quinta P” del marketing junto con las “cuatro P” constituidas por el producto, el precio, la promoción y el plaza.

7. Evaluación y control: esta última sección detalla el modo de evaluar y controlar los resultados del plan.

El control consiste en establecer normas de desempeño a fin de evaluar el plan en relación a las mismas y, de ser necesario, adoptar acciones correctivas para reducir las discrepancias entre el desempeño deseado y el real.

Al margen de las normas elegidas, deben acordarse todas las mediciones del desempeño antes de evaluar los resultados del plan. Los datos sobre el desempeño interno y las relaciones con el entorno externo deben identificarse y supervisarse para garantizar una valoración y un diagnóstico adecuados antes de tomar acciones correctivas.

La evaluación financiera del plan también es un importante componente de evaluación y control, ya que desempeñan una función clave en la identificación de estrategias alternas.

Haciendo la operacionalización de los conceptos anteriormente señalados, se realizó el diseño del Plan de Mercadeo para apoyar la consolidación de la cultura corporativa de Farmatodo.

La definición de la misión y visión de la empresa constituyeron el marco de referencia para proceder a establecer dicho plan de mercadeo y dentro de éste la mezcla de mercadeo más adecuada para el logro de los objetivos planteados.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.- Conociendo la empresa

Farmatodo es una empresa venezolana de servicio dedicada a la comercialización directa de medicinas, artículos de cuidado personal, de uso diario en el hogar, de belleza y comestibles a través de la cadena de tiendas establecida en las principales ciudades del país.

Se caracteriza por ser pionera en la implantación y desarrollo del concepto de farmacia autoservicio en Venezuela, ofreciendo en una misma tienda el servicio de una farmacia moderna y la variedad que caracteriza a las perfumerías.

Farmatodo es una empresa con más de 80 años de tradición que desde 1988 bajo el nombre de Farmatodo ha establecido el estándar de calidad de servicio al cliente.

A partir del año 1984 se inicia el más significativo proceso de transformación organizacional que ha vivido la empresa. Se venden todos los mayores y se retoma la actividad de comercialización directa de medicinas a través de las farmacias, comenzando así la implantación del nuevo concepto de farmacia autoservicio.

Para la implantación del concepto se contó con la ayuda de Dave Sommer, asesor experto en el negocio y miembro fundador de la cadena de farmacias Rite Aid, la segunda más importante de los Estados Unidos. Él aportó su experiencia y conocimientos para implantar en Venezuela el concepto de farmacia autoservicio con descuentos especiales y permanentes, con una amplia variedad de productos farmacéuticos y misceláneos.

En 1985 se realizó la prueba piloto del nuevo concepto en una farmacia ubicada en la ciudad de Yaritagua, Edo. Yaracuy. Este mismo año se creó el primer Almacén Central y se comenzó la negociación directa con los proveedores para obtener mejores condiciones de compra, y de este modo implementar una política de promociones y descuentos permanentes al cliente.

Una vez probado el concepto de farmacias autoservicio, y seguros de su aceptación por parte del cliente, en 1988 se unificó la imagen de todos los locales bajo el nombre de Farmatodo, y se inició el proceso de crecimiento sostenido que hoy día se evidencia en el país.

Hoy día Farmatodo se diferencia por su variedad y disponibilidad de productos, sus precios competitivos, su comodidad y servicio y su orientación hacia el cliente.

Cuenta con más de 125 farmacias a nivel nacional, más de 3900 empleados distribuidos en todo el país, modernas oficinas administrativas en Caracas, y uno de los centros de almacenamiento y distribución de productos mejor diseñados de Latinoamérica, el cual surte a todo el país.

Frente al crecimiento de las farmacias, la existencia de tres unidades de negocio con personalidad propia y la presencia en sitios nuevos con idiosincrasias diferentes, Farmatodo decide trabajar en la consolidación de su Cultura Organizacional a fin de mantener el compromiso y sentido de pertenencia en los empleados, integrar de manera sistemática las iniciativas de las unidades de negocio bajo un solo paraguas, reuniendo valores y objetivos y crear una identidad propia que distinga a organización como empresa de servicio.

Como punto de partida se realizó un estudio sobre Cultura Organizacional en el año 2005 con el apoyo de la empresa consultora Hay Group. Los objetivos que se plantearon alcanzar a través de dicho estudio se presentan a continuación:

1. Identificar los atributos de la “Cultura Actual o predominante para ese momento” y la “Cultura Meta”, y las brechas entre éstos.
2. Determinar el grado de consenso entre los participantes del estudio en cuanto a las Culturas Actual y Meta.
3. Formular un plan de acción y seguimiento del fortalecimiento de la Cultura Meta.

Los participantes seleccionados para el estudio pertenecen a las tres grandes área de la organización, a saber, Operaciones, Centro de Distribución y Administración y conformaron una muestra total de 43 personas.

A través de la herramienta de diagnóstico de Cultura C-Sort suministrada por la empresa consultora a los empleados participantes, se definieron los atributos que caracterizan tanto a la Cultura “Actual o predominante para ese momento” como a la Cultura Meta, quedando conformadas de la siguiente manera:

Cultura actual:

NEGOCIO	Vender con éxito
	Alcanzar los objetivos presupuestados
CLIENTE	Mantener a los clientes existentes
	Demostrar comprensión sobre el punto de vista del cliente
	Maximizar la satisfacción del cliente
	Cumplir los compromisos de los clientes de manera confiable
PROCESOS	Mejorar continuamente los procesos

GENTE	Apoyar las decisiones de la alta gerencia
	Respaldar las decisiones del jefe
	Promover el trabajo en equipo
	Tratar a los empleados de manera correcta y consistente
	Ser leal y comprometido con la organización

Cultura Meta

NEGOCIO	Vender con éxito
	Alcanzar los objetivos presupuestados
CLIENTE	Mantener a los clientes existentes
	Demostrar comprensión sobre el punto de vista del cliente
	Maximizar la satisfacción del cliente
	Cumplir los compromisos de los clientes de manera confiable
	Ganarse la confianza de los clientes
	Dar respuesta a las sugerencias y opiniones provenientes de los clientes
PROCESOS	Mejorar continuamente los procesos
GENTE	Proveer a los empleados los recursos necesarios para satisfacer a los clientes
	Ser leal y comprometido con la organización
	Promover el trabajo en equipo

Como puede observarse, los resultados del estudio arrojaron la existencia de brechas entre la cultura meta y la cultura actual, destacándose los siguientes aspectos:

- Proveer a los empleados de los recursos necesarios para satisfacer a los clientes: Este aspecto refleja la importancia y el esfuerzo de la organización en dotar de recursos al personal para cumplir los planes de atención a los clientes, más allá de la simple identificación y reconocimiento de la necesidad. En líneas generales el grupo de empleados encuestados destaca el impacto de la gestión de las áreas de apoyo en el nivel de servicio y respuesta que las tiendas pueden ofrecer a los clientes, resaltando la falta de oportunidad y

lentitud en la respuesta a los distintos requerimientos. Así mismo, resaltaron la dificultad de las áreas staff para proyectarse en el cliente externo, lo cual limita el apoyo que requieren las áreas de negocio.

- Fortalecimiento de la satisfacción al cliente: se refiere al interés y la capacidad de la Empresa de tomar en cuenta las opiniones de los clientes, para tomar acciones concretas que permitan utilizar esta información a favor del aprendizaje para la excelencia organizacional. En este sentido, el grupo encuestado percibe la falta de canales formales para captar, canalizar y responder a las sugerencias de los clientes. Se reconoce el valor de la participación de los gerentes de tiendas en algunas reuniones, sin embargo la percepción general es que la canalización de las sugerencias depende más del estilo e inquietud del gerente regional que de una política de la empresa.

Se destacan como hallazgos del estudio, un alto consenso en la opinión de los empleados en relación a la cultura “Actual o predominante para ese momento” y la cultura “Meta”, tanto entre niveles jerárquicos, como por área. Por otra parte, se observaron pocas brechas entre la cultura “Actual” y la “Meta”.

Otro factor que cobró relevancia estratégica por su incidencia en la gestión de la empresa, fue el Clima Laboral. Conscientes de que éste factor puede convertirse en una fortaleza que encamine a la organización hacia la excelencia o constituir por el contrario una amenaza que afecte la satisfacción de los trabajadores, nace la inquietud de realizar un Estudio sobre el Clima Laboral de la empresa.

La necesidad del estudio, surge del principio de que si sus trabajadores sienten satisfacción y bienestar, también sentirán satisfacción los clientes externos a los que van dirigidos los esfuerzos del personal. Por otra parte, mantener un clima organizacional favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a cumplimentar la misión de la organización.

Es así como en el año 2006, el equipo de Recursos Humanos lleva a cabo dicho estudio.

Los resultados del mismo evidencian que las dimensiones que tienen mayores oportunidades de mejora son los relacionados con los temas de feedback y reconocimiento, liderazgo y estilo de supervisión, factores clave para lograr la satisfacción del empleado y la promoción de la cultura organizacional.

A finales del año 2006 y posterior a la realización de los estudios de Cultura Organizacional y Clima Laboral, se determinada la necesidad de trabajar en la consolidación de la cultura organizacional de Farmatodo. Esta iniciativa se convierte en un proyecto de trabajo de las gerencias de Asuntos Corporativos y Recursos Humanos, áreas que deciden realizar un nuevo estudio que complementaría la información recabada hasta ese momento, siendo éste sobre Valores Organizacionales.

El racional del estudio está basado en la opinión de autores que coinciden en señalar que los “valores” como parte de la Cultura Organizacional, constituyen una guía e inspiran las conductas de los miembros de la misma, y sirven como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico para la puesta en marcha de la misión y la visión (Robbins, S., 1999).

En este sentido, se diseñó una encuesta con el objetivo de medir el nivel de conocimiento de los empleados sobre los valores organizacionales, su percepción sobre la actuación de los empleados con base en dichos valores y el rol que éstos juegan en la organización.

La población encuestada fue de 1150 personas (30% aproximadamente), y estuvo constituida por empleados de todos los niveles y áreas de la organización.

De acuerdo a las respuestas de los empleados encuestados, se evidencia que efectivamente conocen los valores organizacionales (86%), destacándose que para la mayoría la ética, la conciencia de equipo y el compromiso con la empresa es el valor relevante.

Llama la atención que los eventos corporativos (los cuales se realizan dos veces al año) son declarados como la principal fuente de información de valores corporativos, siendo el supervisor la segunda fuente de información.

Vale la pena mencionar que salvo excepciones, todos los entrevistados afirman que el rol que juegan los valores en la actividad cotidiana es la de guiar sus actividades e integrar a todo el equipo.

En relación a la importancia que tienen los valores, el 93% de los empleados entrevistados piensa que los mismos son determinantes del éxito en la organización, estando esta opinión incluso por encima de la función de identidad entre los miembros.

Por último, los empleados entrevistados afirman que los valores organizacionales están alineados a la misión y visión de la organización y consideran que es importante que todos los empleados los compartan, sin embargo, mencionan su insatisfacción en relación a las acciones propias y de los demás empleados en término de su actuación conforme a dichos valores.

En conclusión, resalta en primer término que los empleados se manifiestan connotadores de los valores organizacionales y del rol que estos juegan en la organización, información obtenida en su mayoría a través de los eventos corporativos de carácter masivo y a través de su supervisor, aspecto que se considera positivo para los efectos del presente estudio.

En segundo lugar, se confirma que la actuación de la mayoría de los empleados no está alineada a lo que predicen los valores organizacionales.

2.- Características de los empleados

La población de empleados está conformada por más de 3900 personas, distribuidas en un 75% en el área de operaciones, un 15% en el Centro de Distribución y el 10% restante en el área corporativa.

En cuanto a las características demográficas de la población de trabajadores de la empresa, es importante destacar que la mayoría es joven, ya que casi el 60% de ellos son menores a 30 años.

Vale la pena resaltar una relación existente entre la edad del trabajador y el área de trabajo, siendo notable que los trabajadores del Centro de Distribución son de mayor edad que los trabajadores de oficina, y estos a su vez superan la edad de los trabajadores de operaciones.

Por otro lado, encontramos que la antigüedad de los trabajadores es baja, ya que en su mayoría ésta no supera los cinco años en la empresa. Esto en parte viene dado por el crecimiento acelerado que está viviendo la organización.

3.- Análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) de la organización para el logro del objetivo

El análisis SWOT se centra en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), que dan a la organización ciertas ventajas y desventajas para satisfacer las necesidades de su mercado/cliente meta.

Este análisis a su vez ofrece rumbo y sirve como catalizador para el desarrollo de planes viables de marketing, pues estructura la evaluación del ajuste entre lo que la organización puede hacer y lo que no (fortalezas y debilidades) y las condiciones del entorno que actúan a favor y en contra de la empresa (oportunidades y amenazas) (Ferrel, O. 2003).

Tratándose el presente estudio sobre el diseño de un plan de mercadeo interno como apoyo al fortalecimiento de la Cultura Organizacional de Farmatodo, se hizo la identificación de las fortalezas y las debilidades que pudieran impactar positiva y negativamente a la organización.

Debilidades

- Nivel de rotación de personal en el nivel base que ocasiona que los valores no se interioricen en el grupo.
- Dificultad de las áreas de staff para proyectarse en el cliente externo, limitando así el apoyo que requieren las áreas de negocio en la prestación del servicio al cliente.
- Ausencia de canales formales para captar, canalizar y responder a las sugerencias del cliente externo.
- Estilos de supervisión y liderazgo de la gerencia media del área de negocio que ocasionan insatisfacción e influyen negativamente en la gestión de los empleados frente al cliente.
- Si bien existe un conocimiento teórico de los valores organizacionales y de la importancia de éstos, la actuación de la mayoría de los empleados no está alineada a lo que predicen dichos valores organizacionales.

Fortalezas

- Compromiso de la alta gerencia con la consolidación de los valores y atributos que distinguen a la cultura ideal de la organización.
- Disponibilidad de recursos financieros para ser invertidos en el diseño, formulación y ejecución del plan de mercadeo interno.
- Conocimiento técnico y experiencia de los miembros a cargo del estudio.
- Se cuenta con data, producto de investigaciones previas (estudios de Cultura Organizacional y Clima Laboral).

4. Metas y objetivos de mercadeo

OBJETIVO GENERAL

Apoyar la consolidación de la cultura corporativa de Farmatodo alineada a su plan estratégico, manteniendo y estimulando la identificación de los empleados con la empresa y la actuación bajo los valores organizacionales como coadyuvante en el logro de una gestión exitosa.

METAS

- Determinar el nivel de conocimiento y aceptación de los empleados de los valores organizacionales.
- Formular un plan de mercadeo interno que contribuya en la consolidación de la cultura corporativa.

- Fortalecer los atributos que definen la cultura organizacional: Alinear a los miembros de la organización en torno a los tres grandes atributos que resumen la cultura organizacional: Servicio, Eficiencia y Resultados.
- Fortalecer los valores organizacionales: Alinear a los integrantes de la organización y sus nuevos miembros a los valores institucionales: la ética, la vocación de servicio, la conciencia de equipo, el compromiso y el foco en el logro de resultados.

5. Estrategia de mercadeo

El plan de mercadeo interno que se presenta a continuación está sustentado en los resultados de los estudios de Cultura Organizacional, Clima Laboral y Valores realizados por la empresa en los últimos dos años.

El contenido del plan de mercadeo pretende constituir una herramienta para impulsar el manejo del cambio, de cara a crear bases sólidas para la consolidación de la cultura corporativa en Farmatodo.

Basado en la teoría de Ferrel, O. y otros (2003) sobre el diseño de planes de planes de mercadeo, se definieron estrategias de tipo comunicacional, de capacitación e interacción que permitirán la divulgación de mensajes de manera consistente y reiterada y servirán de guía para promover el cambio actitudinal.

A. Mercado Meta

El mercado meta está conformado por los miembros de Farmatodo, de todos los niveles jerárquicos (Vicepresidentes, Gerentes, Coordinadores, Supervisores, Analistas, Asistentes y Operarios) pertenecientes a las áreas de Operaciones, Centro de Distribución y Staff.

Ya que el proyecto requiere de la participación de “Agentes de Cambio” como promotores del cambio de conducta, el personal supervisorio tendrá un rol diferentes al del resto de los miembros de la organización.

B. Elementos de la combinación de Marketing

❖ Producto

El plan diseñado tendrá una duración inicial de dos (2) años, tiempo considerado prudente para la observación de cambios de conducta. Al término de este periodo se realizarán nuevas mediciones y se establecerán nuevas acciones en caso de ser necesario.

El plan fue dividido en cuatro (4) fases, con una duración de seis (6) meses cada una. La primera de ellas, constituye la fase de diseño del plan, aprobación del plan por parte del Comité Ejecutivo, formación de Agentes de Cambio y lanzamiento de la campaña. En cada una de las fases restantes, se irán trabajando los atributos que definen la cultura y los valores organizacionales.

A continuación se presentan las estrategias definidas, lo objetivos de cada una y el contenido de las actividades que son parte de las mismas.

1.- Objetivos de las estrategias:

La estrategia de Comunicación tiene el objetivo promover el conocimiento e interiorización de los valores, a través de la emisión de mensajes. Incluye una campaña divulgativa, boletines electrónicos, uso de carteleras, charlas y

ambientación de las oficinas, centro de distribución y tiendas con mensajes alusivos a la cultura corporativa.

La estrategia de Capacitación tiene por finalidad reforzar la cultura corporativa a través de determinadas actividades de formación.

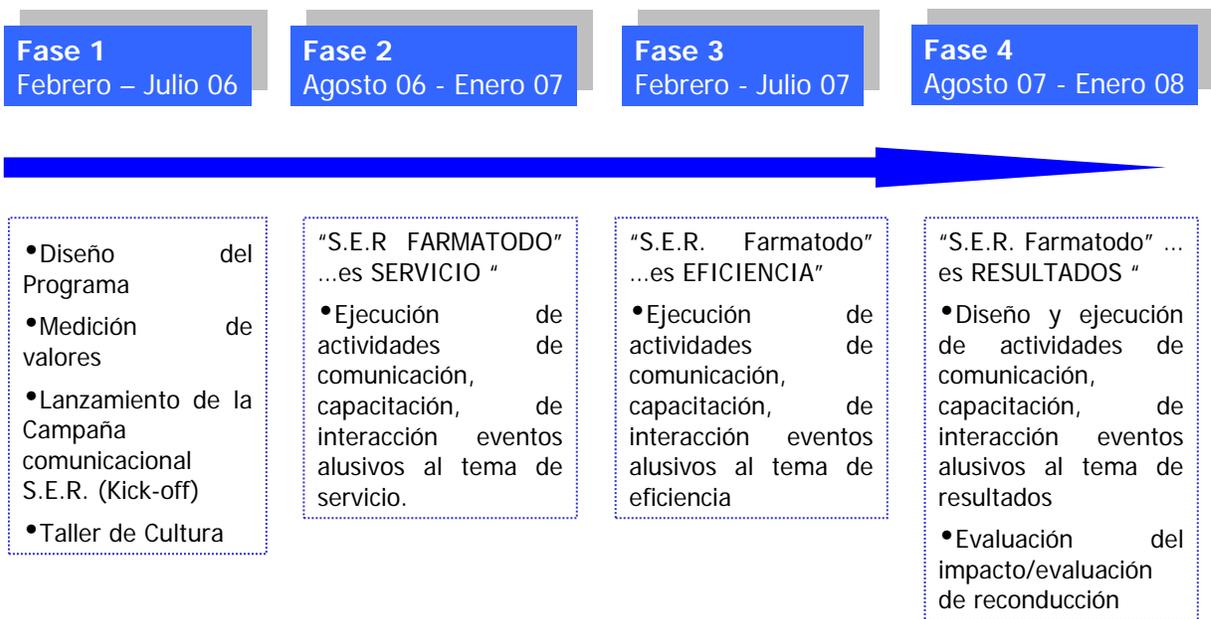
La estrategia de capacitación incluye mensajes alusivos a la cultura en los programas regulares y extraordinarios de adiestramiento, talleres de cultura dirigidos a los Agentes de Cambio a cargo de fomentar y modelar la misma, inducción corporativa para empleados de nuevo ingreso, visita aniversario a las tiendas por parte de los empleados de las áreas staff, inducciones de calidad de servicio y programas de liderazgo dirigidos al personal supervisorio.

La estrategia de Interacción, está dirigida a motivar la participación activa del personal en el desarrollo y afianzamiento de la cultura corporativa.

Esta estrategia incluye actividades de intercambio con el Comité Ejecutivo y la Gerencia media y actividades específicas para fomentar el conocimiento de los elementos que conforman la cultura.

Así mismo se contempla la realización de eventos regulares de corte motivacional (Encuentro anual de empleados, Navidad, Día de la Mujer, Día del Farmacéutico) y eventos hito específicos, con el objetivo de contextualizar y reforzar las actividades comunicacionales.

Con base en las tres estrategias definidas, se presenta a continuación el contenido de cada una de las fases que componen el plan:



2.- Descripción de las fases que componen el Plan de Mercadeo Interno

Fase 1: INICIO DEL PROGRAMA

Periodo: Febrero 06 – Julio 06

Una vez realizado el análisis situacional y definidas las metas y objetivos, se procedió a la definición de estrategias, actividades, mensajes clave, diseño de imagen de campaña, determinación de los medios de comunicación, determinación de plazos, identificación de Agentes de Cambio, medios de control y estimación de gastos.

El plan fue presentado y sometido a la aprobación del Comité Ejecutivo, siendo el resultado satisfactorio, en términos de contenido y presupuesto a ser ejecutado.

1. Estrategia Comunicacional:

Campaña Comunicacional: mediante un proceso de licitación se hizo la contratación de la agencia de publicidad "Concept", para el desarrollo de la campaña comunicacional. Dicha campaña contempló el diseño del logotema, de las piezas comunicacionales a ser utilizadas para el desarrollo del programa, del material POP, de la campaña de intriga y del despeje de la misma (Anexo I).

Los pasos y significados de las piezas comunicacionales que forman parte de la campaña son los siguientes:

- Logotema: Simboliza al planeta Farmatodo alrededor del cual orbitan los tres entes que lo integran: Las Tiendas, La Oficina (staff) y El Centro de Distribución. La interacción entre los mismos, unidos por los valores y los atributos que integran la cultura organizacional, representa lo que significa S.E.R Farmatodo: Servicio, Eficiencia y Resultados.
- Intriga: Para la intriga se colocaron diferentes piezas, en las que se dijo que "Todos quieren S.E.R. Farmatodo. Pronto sabrás por qué" para generar la curiosidad en los empleados alrededor de lo qué significa "S.E.R. Farmatodo".
- Despeje de la Intriga: Para despejar la intriga se envió a cada empleado una hoja volante que contenía por un lado la gráfica del despeje y por el otro lado una carta del Presidente de la compañía dirigida a sus empleados, donde comunicó los atributos de la cultura y los valores que identifican a la empresa y a su gente. Junto a la misma se obsequió a cada empleado un chocolate hecho con la forma del Logo de la campaña (Imagen que se presenta a continuación)
- Desarrollo de la campaña: Una vez despejada la incógnita se trabajarán múltiples piezas en las que se profundizará acerca de los diferentes valores y atributos que significa S.E.R. Farmatodo. Para reforzar la comunicación y mantener presente la premisa de que S.E.R. Farmatodo es Servicio, Eficiencia y Resultados se colocarán piezas como la presentada en el Anexo I.

- Material P.O.P.: Durante la campaña se obsequiará a los empleados diferentes materiales con el logo de la misma, para motivar la identificación con Farmatodo

El lanzamiento a nivel nacional contempló el desarrollo de la campaña de intriga y el despeje de la misma, cuya duración fue de tres (3) semanas.

2.- Estrategia de Capacitación:

Taller de Cultura: Una vez aprobado el proyecto, se realizaron diversos talleres con los empleados identificados como “Agentes de Cambio” (Personal Supervisorio perteneciente a todas las áreas de la organización a nivel nacional, equipo de Recursos Humanos y equipo de Asuntos Corporativos) para presentarles el contenido y la importancia del proyecto, los resultados de la Medición de Valores, los plazos estimados para el cumplimiento del plan y el rol de cada uno en su ejecución.

Fase 2: S.E.R FARMATODO .. es Servicio”

Periodo: Agosto 06 - Enero 07

1.- Estrategia Comunicacional:

Boletín “Buenos días Farmatodo” por parte del Presidente de la compañía: este boletín tiene por finalidad comunicar temas de alto impacto para la organización, asociados al atributo que se esté desarrollando en el momento (Anexo III).

En esta primera fase, la emisión del boletín se realizó en físico y se incorporó al mismo una nota que comunicaba que la Intranet seria el medio a través del cual a futuro se podría encontrar dicha información. A su vez se hizo el envío del link de la intranet, a través de un correo electrónico dirigido a todos los empleados con equipos de computación asignados.

Relanzamiento de la Intranet: Se realizará el relanzamiento de la intranet como una vía de comunicación formal del Programa, para hacer llegar mensajes y noticias a los empleados a nivel nacional relacionados con los atributos de la cultura y valores Farmatodo. A través de la incorporación de equipos de computación en el área del comedor/descanso de cada una de las tiendas (área de Operaciones) a nivel nacional y del Centro de Distribución, se está apostando a que éste constituya un medio poderoso para la emisión de los mensajes asociados al programa. El personal de las áreas staff también recibirá comunicaciones a través de la misma vía, por medio de los equipos que ya tienen asignados.

Oportunidades de Comunicación: Fueron aprovechadas las Fiestas del Farmacéutico y de Navidad, ambas celebraciones realizadas en el mes de Diciembre, con el objetivo de reforzar las actividades comunicacionales. En este sentido, se elaboró un video de testimoniales de empleados a nivel nacional que respondían a la pregunta “¿Qué es para ti SER Farmatodo?”. El mismo fue proyectado en todas las fiestas realizadas a nivel nacional.

2.- Estrategia de Capacitación:

Talleres de Calidad de Servicio: Mediante un proceso de licitación, se realizó la contratación de una empresa de capacitación, para diseñar y dictar un Taller de Servicio al Cliente dirigido a todos los empleados de la organización, con el objetivo de entrenarlos en técnicas de atención, identificación y características de nuestro cliente y resolución de casos técnicas y a su vez transmitirles los valores y atributos de la cultura corporativa.

Mensualmente se realizan catorce (4) sesiones a nivel nacional (diez (10) de ellas en el interior del país y cuatro (4) en Caracas), dirigidas a los empleados actuales y nuevos ingresos. Esta frecuencia se mantendrá hasta cubrir a la población

de empleados actuales, para pasar posteriormente a una sesión mensual dirigida a los nuevos ingresos.

Inducción Corporativa para nuevos empleados: Mensualmente se realizan sesiones de bienvenida para los nuevos empleados, en las que se comparten temas de interés como el negocio, el ciclo de negocio, la identificación de nuestro cliente, los productos que ofrecemos, nuestro posicionamiento, la gestión de recursos humanos, entre otros, a fin de introducir al empleado la cultura Farmatodo.

Adicionalmente, los nuevos empleados realizan visitas a todos los tipos de tiendas y al Centro de Distribución, con el objetivo de que conozcan de cerca la operación del negocio.

Grupos de Referencia: Conformación de grupos de apoyo en el nivel gerencial del área de Operaciones, con el objeto de establecer planes de acción dirigidos a mejorar la atención que los empleados de Farmatodo ofrecen a sus clientes. Estos planes de acción se establecieron con base en los resultados del estudio de Cultura, respecto al la maximización de la satisfacción del cliente y las mediciones de Calidad de Servicio que se realizan trimestralmente en la empresa.

Visita anual a las tiendas: Esta actividad debe ser realizada por los empleados del área de staff en fechas aniversario, con la finalidad de que conozcan el impacto de su gestión en la operación, para la generación de cambios en los procesos internos (de ser necesario) y mejora de los tiempos de respuesta a sus clientes internos. Estas visitas son conducidas por el equipo supervisorio de las tiendas.

Taller de Liderazgo: Se incorporó en el Taller de Liderazgo realizado en la empresa desde años atrás, un espacio destinado a la reflexión del impacto que tiene el Estilo de Supervisión en el Clima Laboral y en los Resultados del equipo de trabajo, y del rol que juega el Supervisor, en el logro de la identidad y alineación de

los empleados con los valores y elementos que conforman la cultura de la organización.

Este taller se continuará realizando con una frecuencia bimensual para los nuevos ingresos. Para los supervisores actuales que recibieron éste entrenamiento en el momento que ingresaron, se diseñó una segunda fase del taller, a fin de ser entrenados bajo el enfoque incorporado. Esta segunda sesión, se llevó a cabo con una frecuencia mensual, hasta cubrir al total de la población de supervisores identificados como supervisores actuales.

3.- Estrategia de Interacción:

Comité Ejecutivo Ampliado: Realización de reuniones entre los integrantes del Comité Ejecutivo y los equipos gerenciales del área de operaciones, con el objetivo de propiciar un acercamiento entre ambos grupos de actores y analizar y establecer planes de acción dirigidos a mejorar los indicadores de gestión de la tiendas, entre los que se contemplan el nivel de atención al cliente.

En esta primera fase se llevaron a cabo tres reuniones con las que se cubrió al 30% de la población supervisoria.

Café Creativo: Realización de actividad que contará con la participación de empleados de todas las áreas de la organización, con el objetivo de analizar y proponer soluciones alternativas a problemas de alto impacto para la organización.

En esta primera sesión se analizó el nivel de servicio de las tiendas y la rotación de personal y su impacto en la organización.

Los planteamientos realizados por los empleados, fueron presentados al Comité Ejecutivo, siendo entregados al área de Proyectos (área a cargo de la mejora de procesos) aquellos que presentaron mayor viabilidad económica y de ejecución.

Fase 3: S.E.R FARMATODO .. es Eficiencia”

Periodo: Febrero - Julio 07

1.- Estrategia Comunicacional:

Boletín “Buenos días Farmatodo” por parte del Presidente de la compañía: se continuará emitiendo bimensualmente en físico y a través del Intranet, y tendrá como tema central el atributo que se estará desarrollando en la fase 3.

2.- Estrategia de Capacitación:

Talleres de Calidad de Servicio: Mensualmente se continuarán realizando cuatro (4) sesiones simultáneamente a nivel nacional, dirigidas a los empleados actuales y nuevos ingresos.

Grupos de Referencia: Seguimiento a los planes de acción establecidos por los grupos de apoyo. En la medida que se vayan evidenciando mejoras en los indicadores, se irán incorporando nuevas acciones al plan de trabajo.

Taller de Liderazgo: Se continuarán realizando bimensualmente, para nuevos ingresos, bajo el nuevo enfoque diseñado para apoyar el programa de cultura.

Inducción Corporativa para nuevos empleados: Mensualmente se continuarán realizando las sesiones de bienvenida y las visitas a las tiendas y Centro de Distribución por parte de los nuevos empleados, como estrategia de introducción en la Cultura Farmatodo.

Visita anual a las tiendas: Se dará continuidad a la realización de esta actividad, a fin de que permanentemente los empleados que forman parte de las áreas de staff evalúen la efectividad de los procesos que manejan y los tiempos de respuesta a sus clientes internos.

3.- Estrategia de Interacción:

Comité Ejecutivo Ampliado: Estas reuniones se continuarán realizando a lo largo del semestre. La meta será cubrir un 30% adicional de la población supervisoria.

Concurso "SER Farmatodo": A través de este concurso, se fomentará la participación de todos los empleados a nivel nacional en relación al tema central de la campaña SER Farmatodo. El objetivo del concurso es invitar a los empleados a que relaten una idea, anécdota o vivencia que refleje lo que para cada quien es SER Farmatodo, tendiendo a su vez la oportunidad de ganar atractivos premios por su participación.

Reconocimientos al empleado más destacado: Los supervisores de todas las áreas de la organización, entregarán trimestral o semestralmente (según sea el caso) el reconocimiento "Yo soy Farmatodo" al empleado más destacado en el cumplimiento (meta o sobrecumplimiento) de los objetivos definidos para cada período. El reconocimiento se hará trimestralmente en el área de Operaciones y semestralmente en el área de Staff y Centro de Distribución, y constará de anuncio público dirigido a todo el equipo del cual forme parte el empleado, una comunicación a través de la intranet, y la entrega de un material P.O.P (Anexo IV) que llevará impresa la frase "S.E.R. Farmatodo", el cual será suministrado por el equipo patrocinantes del programa. Así se generará la cultura de sentir orgullo por ser Farmatodo.

Encuentro Anual de Empleados: Este encuentro de empleados celebrado en la organización con una frecuencia anual, cuyo objetivo es el de motivar y generar un espacio para compartir con todos los empleados a nivel nacional a través de la ejecución de actividades de trabajo en equipo, será aprovechado para transmitir con mayor fuerza los valores organizacionales y los elementos que conforman la cultura, ya que fue éste uno de los medios más efectivos de transmisión de valores reportados por los empleados en la encuesta de valores.

Para la organización de dicha actividad se ha contado tradicionalmente con el apoyo de las empresas DLB (quien lideriza el aspecto logístico y comunicacional) y la Organización La Llanada (quien maneja el diseño y la ejecución de las actividades que son parte del evento).

Fase 4: S.E.R FARMATODO .. es Resultados”

Periodo: Agosto 07 - Enero 08

1.- Estrategia Comunicacional:

Boletín “Buenos días Farmatodo” por parte del Presidente de la compañía: se continuará emitiendo bimensualmente en físico y a través del Intranet, y tendrá como tema central el atributo que se estará desarrollando en la fase 4.

2.- Estrategia de Capacitación:

Talleres de Calidad de Servicio: Mensualmente se continuarán realizando cuatro (4) sesiones simultáneamente a nivel nacional, dirigidas a los empleados actuales y nuevos ingresos.

Grupos de Referencia: Se realizará un seguimiento continuo a los planes de acción establecidos por los grupos de apoyo. En la medida que se vayan evidenciando mejoras en los indicadores, se irán incorporando nuevas acciones al plan de trabajo.

Taller de Liderazgo: Se continuarán realizando bimensualmente, para nuevos ingresos, bajo el nuevo enfoque diseñado para apoyar el programa de cultura.

Inducción Corporativa para nuevos empleados: Se continuarán realizando con una frecuencia mensual las sesiones de bienvenida y las visitas a las tiendas y Centro de Distribución por parte de los nuevos empleados, como estrategia de introducción en la Cultura Farmatodo.

Visita anual a las tiendas: Se dará continuidad a la realización de esta actividad, a fin de que permanentemente los empleados que forman parte de las áreas de staff evalúen la efectividad de los procesos que manejan y los tiempos de respuesta a sus clientes internos.

3.- Estrategia de Interacción:

Comité Ejecutivo Ampliado: Estas reuniones se continuarán realizando a lo largo del semestre. La meta será cubrir al 40% restante de la población supervisoria.

Reconocimientos al empleado más destacado: Se continuará premiando a los empleados más destacados, con base el logro de objetivos en todas las áreas de la organización.

❖ Plaza:

La logística de distribución de las piezas comunicacionales, mensajes, boletines u obsequios o material POP se realiza a través de varias vías según sea el caso: intranet, e-mail y servicio de mensajería interna.

En todos los casos se ha conseguido una alta efectividad para hacer llegar el mensaje o material simultáneamente a nivel nacional.

El uso de las vías de distribución, no han reportado costos adicionales en el desarrollo del plan.

❖ Publicidad

- ✓ Objetivo: Crear en los empleados una actitud favorable hacia los atributos que conforman cultura y los valores organizacionales.
- ✓ Efecto: A mediano plazo, como resultado de la aceptación y cambio de conducta de los empleados de la organización.
- ✓ Mensaje: Dirigido a promover las actuación de los empleados bajo los atributos que conforman la cultura y los valores organizacionales.
- ✓ Medios utilizados: Masivos.

Tipología de la publicidad:

- ✓ En función del producto: Producto intangible.
- ✓ Tipo de emisor: Corporativo.
- ✓ Destinatario: Mercado institucional.
- ✓ Intencionalidad: Educación.
- ✓ Medios utilizados: Racional y emocional.
- ✓ Alcance: A todos los empleados de la empresa a nivel nacional.
- ✓ Medio Utilizado:

- Impresos: Carta del Presidente de la compañía dirigida a todos los empleados como arranque del programa, afiches y volantes.
- Internet/Intranet: Boletín electrónico por parte del Presidente de la compañía, mensajes o reseña de las actividades realizadas que son parte del programa de cultura.
- POP: Franelas, vasos, tazas, bolígrafos y pelotas antiestrés, entre otros, con el logo impreso de S.E.R Farmatodo.

❖ Presupuesto:

La partida presupuestaria estimada semestralmente, se presenta a continuación:

Fase 1	
Contratación de Agencia de Publicidad Impresión y reproducción de material	Bs. 17.000.000
Fase 2	
Equipos de computación Video SER Farmatodo Comités Ampliados Café Creativo	Bs. 400.000.000
Fase 3	
Reconocimientos Premios del Concurso SER Comités Ampliados	Bs. 160.000.000
Fase 4	
Reconocimientos Comités Ampliados	Bs. 150.000.000

Los gastos asociados a las actividades que forman parte de las Estrategias de Capacitación, como por ejemplo los Talleres de Calidad de Servicio, los Talleres de Liderazgo, las Inducciones Corporativas, las Visitas Anuales a Tiendas y la

Conformación y Seguimiento de Grupos de Referencia, son incluidos dentro del presupuesto de Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano, y por tanto no están contemplados dentro de este presupuesto.

De igual manera, los gastos asociados al Encuentro Anual de Empleados, actividad que forma parte de la Estrategia de Interacción, no se contemplan dentro del presente presupuesto ya están incluidos dentro en el de Beneficios a empleados.

El resto de las actividades tales como el diseño y edición de los Boletines y la Actualización de la Intranet, no reportan gastos adicionales, ya que son realizados por recursos internos.

❖ Instrumentación y Control del Plan de Mercadeo Interno

Los equipos de las áreas de Asuntos Corporativos y Recursos Humanos, así como los Agentes de Cambio, son los responsables de realizar las actividades que forman parte del plan de marketing. La cooperación, confianza y compromiso, han constituido hasta el momento un factor de éxito en la instrumentación de dicho plan.

Diversos mecanismos de control serán incorporados para asegurar tanto el cumplimiento del plan presentado, como el logro de los objetivos y las metas planteadas. En este sentido, el equipo de patrocinantes del programa supervisarán estrechamente la labor del personal asociado a las actividades, tanto lo que se refiere a la ejecución propiamente dicha, como a la distribución de los mensajes y materiales diseñados.

También será suministrada una Encuesta de Efectividad de los medios de comunicación utilizados, a fin de determinar si los mensajes están siendo recibidos de manera efectiva por la población meta y con base en ello, realizar cambios en caso de ser necesarios.

Así mismo, serán revisadas las estadísticas de visitas de la intranet, a fin de constatar frecuencia de visitas por parte de los usuarios finales y determinar de esa forma la efectividad del medio.

Por otro lado, se propone utilizar los resultados trimestrales de la medición interna de Calidad de servicio “Mystery Shopper” a partir de la última fase del programa, a fin de constatar si ha habido cambios positivos en el servicio al cliente. En este sentido, se plantea alcanzar las metas definidas semestralmente en cada uno de los aspectos medidos en la encuesta, que se vean influidos por las actividades incorporadas en el plan.

Por último, la realización de nuevos estudios de Cultura Corporativa semejantes a los realizados en el año 2005 y 2006 respectivamente se plantea como necesarios, a fin de medir por un lado, si las brechas encontradas entre las culturas definidas como “Meta” e “Ideal” han sido cerradas en al menos un 50% y por otro lado, si la opinión de al menos un 50% de los empleados ha cambiado en relación a la actuación de los miembros de la organización en consonancia con los valores organizacionales.

En el anexo V, se presenta la matriz de instrumentación y control del plan.

CAPITULO IV:

MARCO METODOLOGICO

1. Tipo de estudio

El presente estudio es de Tipo Descriptivo.

Un estudio Descriptivo, consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos. Buscan medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos conceptos, dimensiones o componentes a investigar (Hernández, R. y otros, Pág. 102).

Operacionalizando la teoría señalada anteriormente, podemos afirmar que este estudio es descriptivo ya que se midió y recogió información sobre el nivel de aceptación, comportamiento y conocimiento de los empleados sobre los valores organizacionales, y por medio de los resultados pretende describir la información obtenida, contextualizarla y usarla como insumo para el diseño de un Plan de Mercadeo Interno.

2. Diseño de Investigación

Se define el diseño de investigación como el plan o estrategia concebida para responder a las preguntas del investigador (Hernández y otros, Año 1991).

El diseño de investigación utilizado en este estudio es de Tipo No-Experimental o Expost-Facto. La investigación no experimental es aquella que se realiza sin la manipulación deliberada de las variables objeto de estudio por

parte del investigador, es decir, no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones no provocadas intencionalmente (Hernández y otros, Año 1991).

A su vez, la investigación es de tipo Transeccional Descriptivo, debido a que se recolectaron datos en un solo momento buscando indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.

En el caso del presente estudio, se pretenden realizar descripciones comparativas entre los grupos de personas a quienes se les suministró el instrumento de investigación a través de las variables demográficas consideradas (Sexo, Edad, Area).

3. Unidad de Análisis

La unidad de análisis se centra en los sujetos u objetos de estudio (Hernández y otros, Año 1991).

En el presente estudio, la unidad de análisis está constituida por los empleados de Farmatodo (empresa nacional), cuya actividad comprende la comercialización de productos para el cuidado de la salud y la belleza, a quienes se le suministró un instrumento de medición para determinar el nivel de conocimiento y aceptación de los Valores Organizacionales.

4. Población

La población se define como la totalidad de los sujetos de los que se observa u observará alguna característica (Zaera, F. Año 1985).

La población está conformada por todos los empleados de la empresa Farmatodo. La población total para el momento del estudio estuvo constituida por 3700 empleados a nivel nacional.

5. Muestra

La muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población (Hernández, R. y otros, Pág. 236).

La selección de la muestra de los sujetos dentro de la empresa se realizó por medio de un procedimiento probabilístico. En este tipo de Muestras todos los elementos que conforman la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos y se obtiene definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis (Hernández, R. y otros, Pág. 236).

El tamaño de la muestra se determinó haciendo uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\frac{Z^2}{4 E^2}}{1 + \frac{1}{N} \times \frac{Z^2}{4 E^2}}$$

Con una población (N) de 3900 personas, un error estándar de 3% y un nivel de confianza de 96%, se obtuvo una muestra de 241 personas.

La población que participó incluye personal perteneciente a la nómina Ejecutiva, Profesional y Regular.

Los individuos que contestaron la encuesta conformaron un total de 430 personas.

6. Variables

Según la definición de Hernández R. y otros, las variables son los conceptos o atributos a medir, contenidas en el planteamiento e hipótesis o directrices del estudio (Pág. 274).

Definición Conceptual

Variable: Valores Organizacionales

Según Robbins, S. (1999), los valores representan convicciones básicas de que “un modo de específico de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia conversa.

7. Técnicas de Recolección de Información

La información que constituye una de las Fuentes Primarias para el diseño del Plan de Mercadeo, fue obtenida a partir de la aplicación de un Cuestionario auto administrado.

El instrumento de medición fue construido internamente a través de la generación de ítems o preguntas de los que interesaba conocer en el momento.

Posteriormente se realizó una prueba piloto, suministrando el instrumento a 20 personas con características semejantes a la muestra objetivo de la investigación. A través de la misma se pudo constatar la comprensión de las instrucciones y los ítems que forman parte del instrumento de medición.

El cuestionario está conformado por preguntas cerradas, las cuales contienen un número limitado de respuestas posibles.

Otra fuente de información utilizada para el estudio, es la proveniente de datos secundarios como lo son las revistas, libros y estudios realizados previamente por la empresa.

8. Procedimiento

Los instrumentos fueron entregados personalmente a los entrevistados en un sobre sellado, acompañado de una hoja de registro de datos bibliográficos (Anexo V).

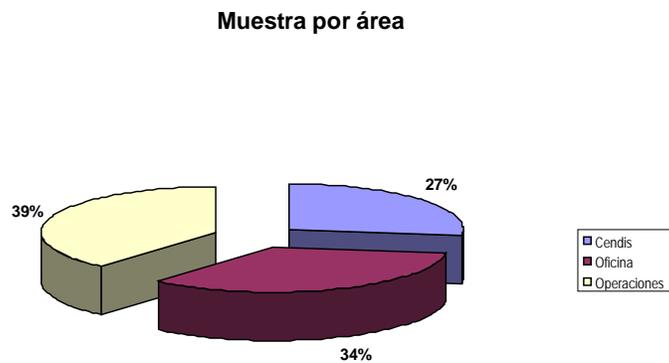
Una vez recolectados los cuestionarios, se procedió a vaciar la data en una hoja de cálculo, previa codificación de sus respuestas para su posterior análisis, mediante frecuencias de respuestas.

CAPITULO V:

ANALISIS DE RESULTADOS

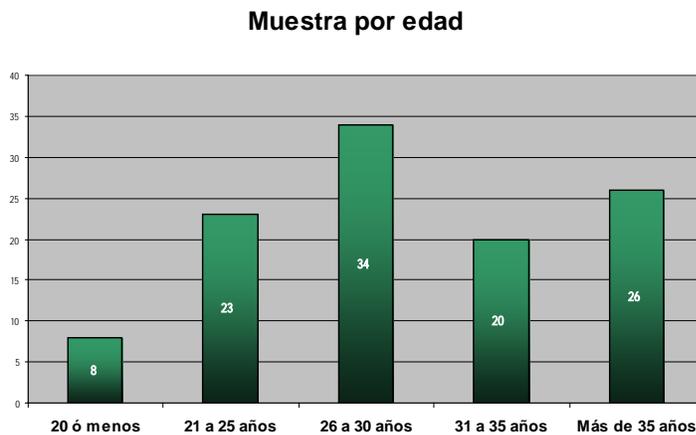
1. Distribución de la Muestra

➤ Distribución por área



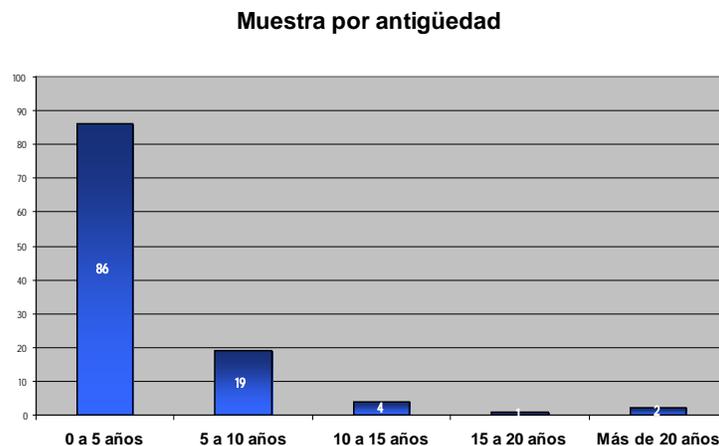
La muestra de las personas que participaron en el estudio está dividida entre las áreas de Operaciones (39%), Oficina (34%) y Centro de Distribución (27%), según se destaca en el gráfico.

➤ Distribución por edad



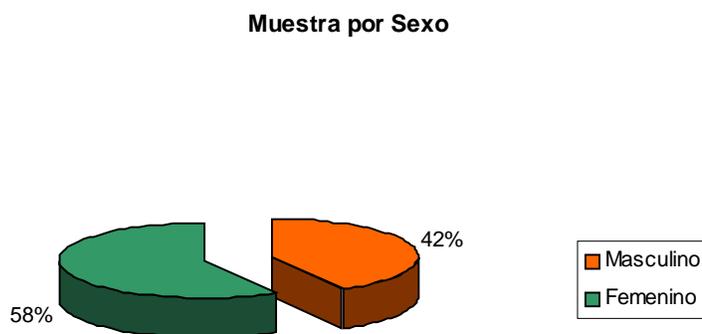
Los trabajadores que participaron en el estudio son notablemente jóvenes, ya que casi el 60% de ellos son menores a 30 años, mientras que otro 18% tiene entre 31 y 35 años. Uno de cada cuatro trabajadores supera los 35 años de edad.

➤ **Distribución por antigüedad**



La antigüedad de los trabajadores que respondieron esta encuesta es baja, ya que tres de cada cuatro trabajadores no supera los cinco años en la empresa. El 17% tiene entre 5 y 10 años y menos del 3% de los entrevistados tiene 15 o más años en la empresa.

➤ **Distribución por sexo**



La muestra de los empleados que participaron el estudio estuvo conformada en un 58% por mujeres y en un 42% por hombres, tal como se representa en la gráfica.

La variable edad de los trabajadores y la variable antigüedad en la empresa correlacionan positivamente, como es de esperar en cualquier empresa.

El sexo o género del trabajador no reporta asociación alguna ni con la edad ni con la antigüedad en la empresa.

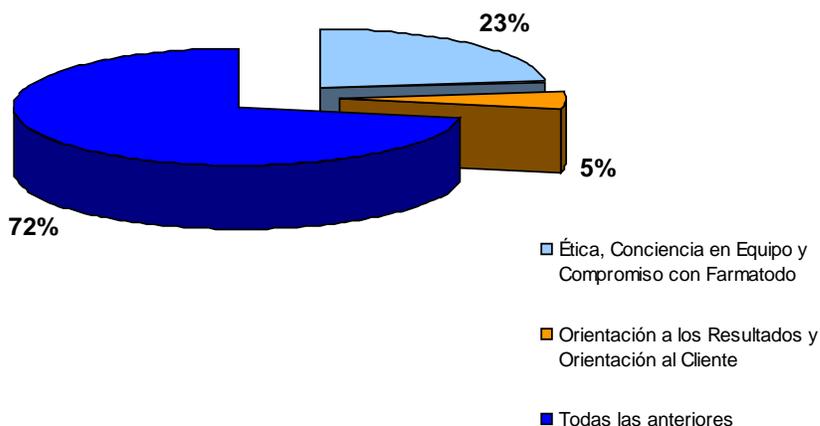
Vale la pena resaltar una relación observada y estadísticamente significativa entre la edad del trabajador y el área de trabajo, siendo notable que los trabajadores del Centro de Distribución son de mayor edad que los trabajadores de oficina, y estos a su vez superan la edad de los trabajadores de operaciones.

No obstante esta relación no es observada entre la antigüedad y el área de trabajo.

2. Resultados

➤ Pregunta n°1

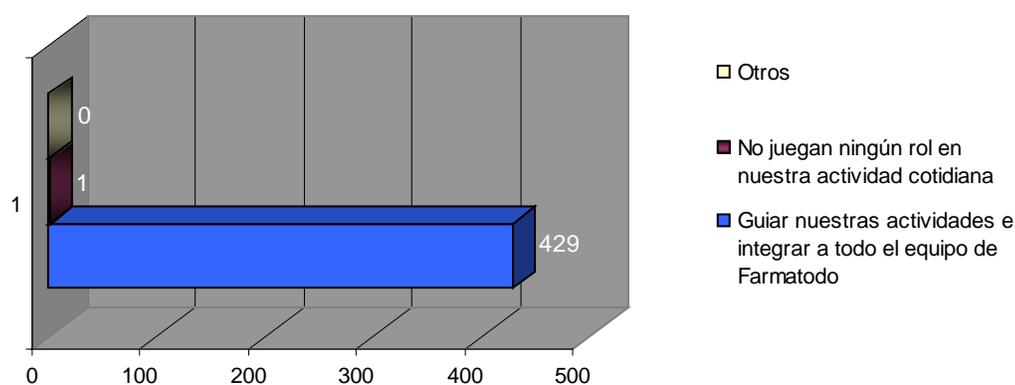
Los valores de Farmatodo son:



De acuerdo a las respuestas de los participantes, la Etica, la Conciencia de Equipo y el Compromiso con la empresa son los valores relevantes, buena vez que el 95% de los entrevistados lo mencionan o bien sólo (23%) o en conjunto con otros valores (72%). Sólo el 5% menciona la Orientación a los Resultados y Orientación al Cliente como valor predominante de forma única, si bien está también incluido en el 72% que mencionan ambos valores.

➤ Pregunta nº 2

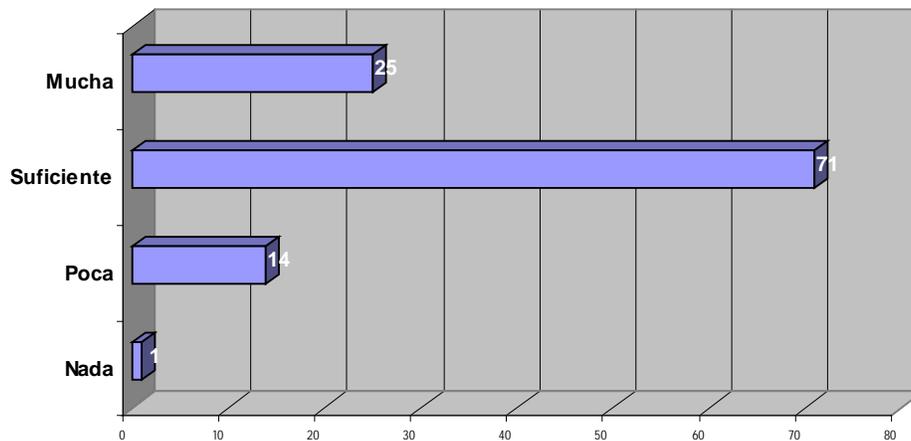
¿El Rol que juegan los valores en nuestra actividad cotidiana es el de?



Vale aclarar que salvo excepciones todos los entrevistados afirman que el rol que juegan los valores en la actividad cotidiana es la de guiar sus actividades e integrar todo el equipo. Sólo una persona asegura que no juegan ningún rol.

➤ Pregunta nº 3

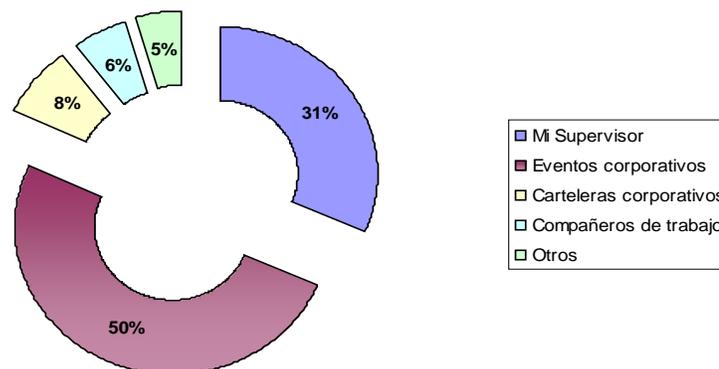
La información que poseo sobre valores organizacionales es:



El 86% de los entrevistados asegura que posee mucha o suficiente información sobre los valores organizacionales, predominando esta última categoría. El resto de los entrevistados declaran que poseen poca información al respecto, mientras que sólo un entrevistado dice no saber nada sobre los valores de la organización.

➤ Pregunta nº 4

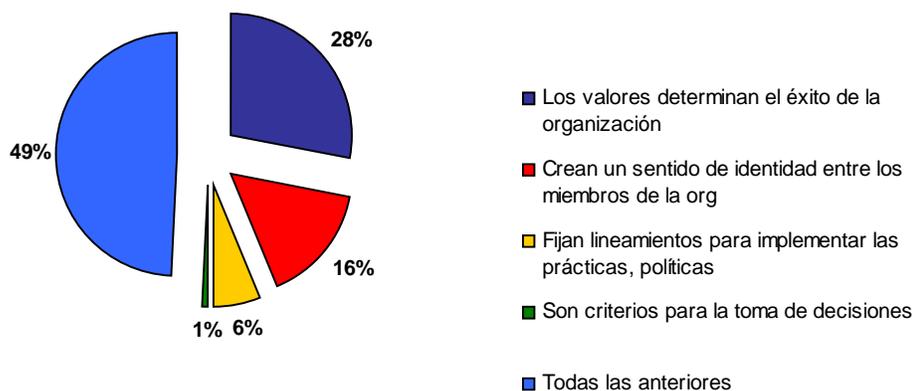
La información que he recibido a sido a través de:



Llama la atención que los eventos corporativos, son declarados como la principal fuente de información de valores corporativos. La segunda fuente de información es el supervisor. Entre estas dos categorías se encuentra el 82% de las personas y el 95% de las menciones. Las carteleras corporativas y los compañeros de trabajo reúnen un 8% y 6% de las fuentes mencionadas respectivamente.

➤ Pregunta nº 5

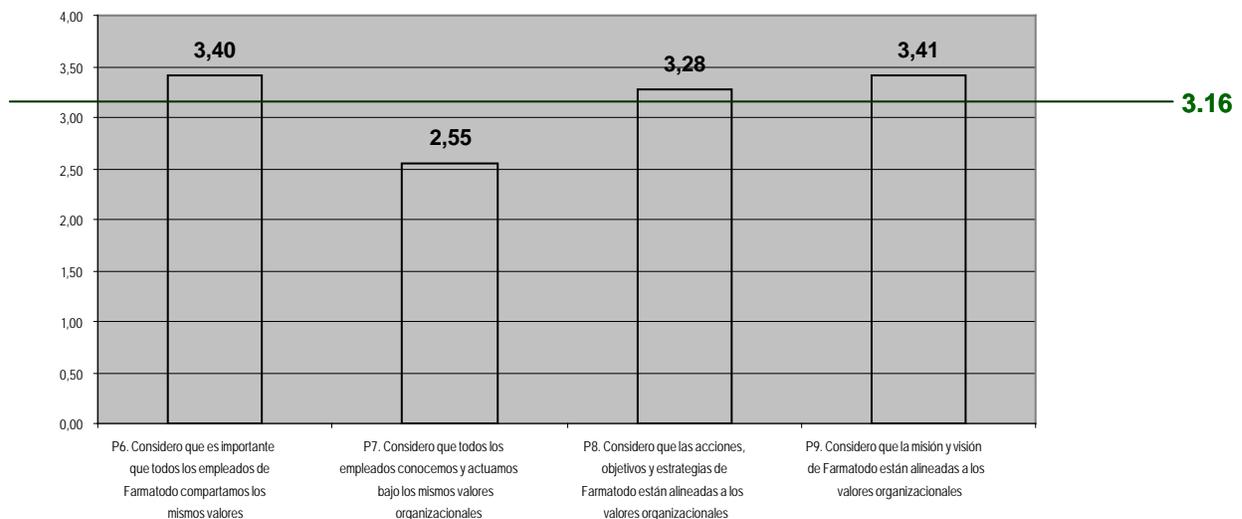
Es importante compartir los valores porque:



De acuerdo a este gráfico la mitad de los entrevistados (49%) reconoce que todas las categorías propuestas son importantes. Respecto al resto de la población participante, se destaca que los valores como determinantes del éxito en la organización están por encima del resto de las categorías, evidenciado a través de los porcentajes representados..

➤ Pregunta nº 6

Medias de opinión



Las medias obtenidas en las escalas de cuatro puntos para estas afirmaciones nos muestran como la referida a lo alineado de la Misión y Visión de Farmatodo con los Valores Organizacionales, así como la importancia que tiene compartir los Valores (deber ser) obtienen los valores más altos (3.41 y 3.40).

Cuando pasamos a aspectos más cercanos como las Acciones, Objetivos y Estrategias se aprecia que el promedio desciende a 3.28. No obstante la disminución más marcada la observamos cuando analizamos las Acciones concretas del propio empleado y de los demás acerca de la actuación y conocimiento de los Valores Organizacionales, siendo este el único aspecto que se encuentra debajo de la media de medias (3.16) de esta batería de preguntas.

CAPITULO VI

1. Conclusiones

El objetivo general del estudio consiste en apoyar la consolidación de la cultura corporativa de Farmatodo alineada a su plan estratégico, manteniendo y estimulando la identificación de los empleados con la empresa y la actuación bajo los valores organizacionales como coadyuvante en el logro de una gestión exitosa.

Para emprender el diseño e identificación de las acciones más pertinentes para lograr el objetivo propuesto, se realizó un estudio sobre Valores Organizacionales y fueron utilizados como insumos los resultados de unos estudios sobre Clima Laboral y Cultura Organizacional realizados por la empresa en años anteriores.

Los resultados obtenidos a través del Estudio de Valores se presentan a continuación:

En relación a las características demográficas de los participantes, se destaca una mayor participación de empleados con poca antigüedad en la compañía, variable que debe considerarse al interpretar si su comportamiento es consistente con el comportamiento total de los empleados de la empresa.

En cuanto a las respuestas de los individuos que participaron, resalta en primer término que los empleados se manifiestan conocedores de los valores organizacionales en un 86%, información que ha recibido principalmente de eventos corporativos (50%), el supervisor (31%) y las carteleras corporativas (8%).

En segunda término, se destacan la ética, conciencia de equipo y compromiso con la empresa como los valores relevantes, frente a la orientación a resultados y al cliente.

Para los empleados participantes, los valores son importantes porque determinan el éxito de la organización (28%), crean sentido de identidad (16%) o ambas razones (49%). El 94% de la muestra señala que en la vida cotidiana los valores guían nuestras actividades e integran todo el equipo.

Las afirmaciones nos apuntan a que los aspectos más organizacionales (misión, visión) y de deber ser (importancia de compartir los valores) obtienen puntajes altos. Al pasar a las estrategias y acciones concretas de la empresa el promedio baja, cayendo sustancialmente cuando nos referimos a las acciones propias y de los demás empleados en términos de su actuación conforme a dichos valores.

Con base en las respuestas de los individuos participantes, podemos deducir que los principales aspectos a trabajar son el dar a conocer todos los Valores Organizacionales, especialmente la Orientación a resultados y la Orientación al Cliente, ya que los mismos no son reconocidos como valores predominantes.

Por otra parte, será importante dar a conocer a los empleados los roles que juegan los valores y buscar los medios para que los mismos actúen conforme a dichos valores como clave para su comprensión y difusión.

De esta manera se pudo determinar que las acciones a ser llevadas a cabo para apoyar la consolidación de la Cultura Organizacional, debían estar orientadas hacia la comunicación de mensajes que apoyen el conocimiento de los valores y los elementos que lo componen, iniciativas de capacitación e iniciativas de interacción

que permitan a los empleados conocer y vivir los elementos que conforman la cultura meta de la organización.

2. Limitaciones y recomendaciones

En relación a las características demográficas de los participantes de la Encuesta de Valores, se destaca una mayor participación de empleados con poca antigüedad en la compañía, variable ésta que abre la posibilidad de ampliar el tamaño de la muestra a fin de validar si su comportamiento es consistente con el comportamiento total de los empleados de la empresa.

Se recomienda determinar la relación entre los Valores Organizacionales y la Cultura Corporativa con variables como la satisfacción como predictora del compromiso e identificación de los empleados con la organización y así identificar acciones alternativas para consolidar una Cultura Corporativa.

BIBLIOGRAFIA

www.rrhhmagazine.com. El marketing interno: El empleado es el primer cliente, por Ruiz Va, Antonio. Año 2006.

www.motivazona.com. ¿Fidelización de Clientes? Empiece antes por su gente, por Raúl Abad. Año 2006.

www.aprenderh.com. El Marketing Interno: El empleado es el primer cliente, por Ruiz Va, Antonio. Año 2006.

HERNANDEZ, R, FERNANDEZ, C. Y BAPTISTA, P. "Metodología de la Investigación". México. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A.

SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. "Mercadeo Interno: Estrategia para gerenciar la cultura empresarial", 3R Editores, Primera edición, Año 2000.

ROBBINS, STEPHEN P. "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall Editores, Octava Edición, Año 1999.

KERIN, R., BERKOWITZ, E., HARTLEY, S. y RUDELIUS, W. " Marketing", MaGraw Hill Editores, Séptima Edición, Año 2003.

FERREL, O.C, HARTLINE, M.D. Y LUCAS, G.H. "Estrategia de Marketing", Editorial Thomson, Segunda Edición, Año 2003.

SAN MARTIN, SONIA. "El marketing Interno como herramienta clave en la gestión de RRHH". Revista Dirigir Personas, Nº 34, Junio 2005.

SABINO, CARLOS. "El Proceso de Investigación". Editorial Panapo, Tercera Edición, Año 1992.

ANEXO I:

Logotema del programa



Intriga



Despeje de la campaña



Obsequio



Desarrollo de la Campaña



ANEXO II:
Boletín “Buenos dias Farmatodo”

El cambio: oportunidad y evolución

En Farmatodo nos encontramos inmersos en un importante proceso de cambio, que no sólo se refiere a la actualización tecnológica del proyecto "Evolución" o a nuestro nuevo CENDIS, sino que involucra una nueva concepción de nuestros procesos, la manera en que mercadeamos nuestros productos y servicios, nuestra oferta al consumidor y hasta el formato de nuestras tiendas.

Este cambio no significa que nos vamos a transformar en un ente completamente diferente a lo que ahora somos, pero es un proceso que apunta a la mejora, que inspira la innovación y alimenta la creatividad para mantenernos como líderes del mercado. Es un cambio que nos proporcionará ventajas comparativas y competitivas, donde estamos evolucionando sin perder nuestra identidad.

No podemos predecir el futuro, pero sí podemos crearlo a nuestra manera, y eso es justamente lo que estamos haciendo hoy en Farmatodo. De ahí que la constante en nuestra organización pasa a ser el cambio. Ya lo dijo acertadamente Peter Drucker, uno de los padres de la gerencia moderna: *"En el futuro inmediato, los gerentes tendrán que ser capaces de olvidar lo que hacían, tan rápido como aprenden las cosas nuevas que tienen que hacer"*.

En la mayoría de las empresas la innovación tiene el potencial de estar presente; todas tienen la oportunidad de agregar valor de manera constante y sostenida; pero lo oportuno y la agudeza de los cambios que se propongan dependerán del nivel de identificación de cada uno de los que allí laboran.

De ahí la importancia de construir una visión compartida. No basta con decretar que queremos ser la cadena N° 1 de farmacias autoservicio en Venezuela: debe ser una aspiración común de toda la familia Farmatodo. Esa imagen del futuro que queremos crear sólo será exitosa en la medida en que nuestras metas, objetivos, misión y valores sean profundamente compartidos por los miembros de la empresa.

¿Y cómo lo logramos? Promoviendo el aprendizaje en equipo. Cuando los equipos aprenden, no sólo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones no es el individuo, sino el equipo; de esta manera si los equipos no aprenden, la organización no aprende.

Y parte del aprendizaje de cada equipo está en entender que forma parte de un sistema en el que cada una de sus partes se encuentra en permanente interacción. Cuando hablamos de cambio, de evolución, no podemos ver procesos aislados. Si sólo vemos partes del sistema, seguramente no resolvemos los problemas del conjunto. Al entender que Farmatodo es un sistema donde el CENDIS, las Tiendas y la Oficina Corporativa están íntimamente relacionados, vemos claramente cómo nuestra empresa es más que la suma de sus partes.

Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla, expandiendo su capacidad para crear su futuro. Al entender el cambio como nuestro puente al futuro, podemos comprometernos verdaderamente con nuestra visión.

Rafael T. Zubillaga



Buenos días Farmatodo

Año 1, N° 2/ Agosto 2006

Y para ti, ¿qué es servicio?

En una reciente reunión que tuve oportunidad de tener con los gerentes y regentes de una de nuestras zonas, nos planteamos la pregunta: “¿Qué es servicio?” Las respuestas fueron tan variadas –aunque de alguna manera todas incluían elementos válidos para su descripción-, que nos hizo reflexionar profundamente sobre qué entendemos en Farmatodo por servicio. Pero sobre todo, sobre si realmente vivimos en nuestro día a día lo que decimos que es servicio.

Una manera clara de resumir nuestra definición de servicio es “Atención y Satisfacción al Cliente”. Creo que en términos generales, todos entendemos y hacemos un importante esfuerzo por la parte que tiene que ver con atención. Pero, ¿entendemos realmente lo que es satisfacción?

Si un cliente entra a alguna de nuestras tiendas y recibe una buena atención –el saludo de bienvenida, una tienda impecable, la cesta para sus compras a la mano-, pero no encuentra el producto que buscaba, no queda satisfecho. Si no consigue asesoría en farmacia para saber si hay una opción genérica o un producto complementario que requiere para su tratamiento, no queda satisfecho. Si no consigue la fotografía que solicitó imprimir por Internet en el tiempo que le dijimos que la podía retirar, no queda satisfecho. Si no le recordamos que tiene opción a la promoción que tenemos en ese momento, no queda satisfecho.

La satisfacción tiene que ver con el nivel con el que nos involucramos verdaderamente con el cliente. ¿Lo estamos escuchando? ¿Desarrollamos una empatía con respecto a sus requerimientos?

Satisfacer a los clientes es un reto para cualquier empresa de servicio, pero lo es más en las empresas que como Farmatodo tienen un crecimiento sostenido. Tenemos que asegurar consistencia en los estándares de calidad de los dos componentes principales del servicio. Debemos entender, además, que cada cliente tiene expectativas diferentes sobre Farmatodo, pero todos buscan la satisfacción de una necesidad particular, bien sea en el área de farmacia o en el piso de ventas.

Y esa afirmación la podemos extrapolar a nuestro propio entorno interno. ¿Los que trabajamos en el Cendis y en la Oficina Corporativa entendemos cuáles son las expectativas de atención y satisfacción de nuestros clientes principales: las Tiendas?

La manera como nos relacionamos con nuestros clientes desde el momento en que pisan nuestras tiendas es importante, pero el desenlace de ese encuentro es lo que perdura en la mente del consumidor y eso no es más que la satisfacción o no de su requerimiento.

Como organización debemos aprender que el valor de nuestra empresa se crea justamente en la relación que se establece cuando uno de nuestros empleados interactúa con un cliente. Para diferenciarnos de la competencia, para alcanzar los objetivos operacionales y financieros que nos hemos planteado, debemos concentrarnos en asegurar atención con satisfacción.

Rafael T. Zubillaga





Buenos días

Farmatodo

Año 1, N° 3/ Septiembre 2006

¿Sabes cómo es la farmacia que queremos?

Algunos años atrás hicimos un importante y profundo ejercicio para determinar cuáles eran las características de la farmacia Farmatodo que nos diferenciarían de la competencia y nos permitirían alcanzar nuestra visión de ser la cadena N°1 de farmacias autoservicio en Venezuela.

Ese trabajo nos permitió definir los planes de acción en todos los ámbitos –logística, crecimiento, procesos, comercial, infraestructura, comunicación, talento, que hemos desarrollado para alcanzar la posición de mercado que hoy tenemos.

Somos una organización que ha crecido mucho en los últimos años y vale la pena que nos detengamos a revisar si realmente conocemos, entendemos y vivimos hoy “la farmacia que queremos”.

Al pasearnos por cada uno de los cuatro pilares de esta farmacia ideal: los clientes, el negocio, los procesos y la gente, reflexionemos qué tanto estamos orientando nuestras acciones diarias, nuestra actitud y nuestra planificación para el logro de esas metas.

Creo que, en términos generales, de alguna manera hacemos un esfuerzo sostenido por atender lo que está plasmado en el cuadro resumen que sigue. Pero si no lo concientizamos, si no lo hacemos parte de nuestro credo de trabajo, si no lo revisamos y cuestionamos diariamente, difícilmente podremos parecernos a esa empresa que dibujamos.

Con esto en mente, hemos dado inicio al proyecto que, junto con “Evolución”, va a

Cientes	Mantener a los clientes existentes
	Demostrar comprensión del punto de vista de los clientes
	Maximizar la satisfacción del cliente
Negocio	Cumplir los compromisos con los clientes de manera confiable
	Vender con éxito
Procesos	Alcanzar los objetivos presupuestados
	Mejorar continuamente los procesos
Gente	Promover el trabajo en equipo
	Tratar a los empleados de manera correcta y consistente
	Ser leal y comprometido con la organización

representar uno de los más importantes retos para la organización en los próximos meses: el programa “La Operación que Queremos”.

Se trata de una revisión profunda de todo el área de Operaciones: procesos, estructuras, organización. ¿Qué estamos haciendo bien? ¿Dónde hay oportunidades de mejora? ¿Dónde debemos dar saltos cuánticos? ¿En cuáles áreas podemos innovar?

Es un proyecto que me entusiasma muchísimo porque creo que vamos a entender mejor nuestro negocio y vamos a potenciar de la mejor manera nuestro crecimiento futuro. Los invito a apoyar a la Vicepresidencia de Operaciones en este importantísimo desafío.


Rafael T. Zubillaga



ANEXO III:

Material P.O.P



ANEXO IV:

Matriz de Instrumentación y Control

Producto	Periodo	Distribución	Presupuesto	Personal y Recursos	Medición de Control
FASE 1					
1. Lanzamiento de la Campaña S.E.R. (Kick-off) 2. Taller de Cultura	Febrero-Julio 06	1. Mensajería interna, intranet e e-mail 2. Cinco (5) reuniones	Bs. 20 millones	1. Equipo de servicios generales, equipo de aplicaciones de sistemas 2. Patrocinantes del programa	Supervisión de la ejecución del plan
FASE 2					
1. Boletín 2. Relanzamiento intranet 3. Taller de Servicio 4. Inducción Corporativa 5. Visita anual 6. Grupos de	Agosto-Enero 07	1. Mensajería interna, intranet e e-mail 2. Mensajería externa 3. Catorce (14) actividades presenciales por mes 4. Una (1) actividad presencial 5. Actividad presencial (la frecuencia dependerá de la cantidad de empleados que cumplan aniversario en el mes) 6. Cuatro (4) actividades	Bs. 400 millones	1. Equipo de servicios generales, equipo de aplicaciones de sistemas 2. Empresa de venta de equipos de computación y equipo de Help Desk 3. Entidad didáctica a cargo del programa 4. Vicepresidentes, Gerentes Regionales. 5. Equipo de Capacitación y personal supervisorio de Tiendas. 6. Equipo de Capacitación	1. Encuesta de efectividad de los medios de comunicación 2. Revisión de visitas a la intranet

Referencia		presenciales			
7. Taller de Liderazgo		7. Dos (2) actividades presenciales			7. Entidad didáctica a cargo del programa
8. Comité Ampliado		8. Tres (3) actividades presenciales en el semestre			8. Equipo de patrocinantes del programa
9. Café Creativo		9. Actividad presencial			9. Equipo de patrocinantes del programa
FASE 3					
1. Boletín	Febrero-Julio 07	1. Mensajería interna, intranet e e-mail	Bs. 160 millones		1. Equipo de servicios generales, equipo de aplicaciones de sistemas
2. Taller de Servicio		2. Catorce (14) actividades presenciales por mes			2. Entidad didáctica a cargo del programa
3. Inducción Corporativa		3. Una (1) actividad presencial			3. Vicepresidentes, Gerentes Regionales.
4. Visita anual		4. Actividad presencial (la frecuencia dependerá de la cantidad de empleados que cumplan aniversario en			4. Equipo de Capacitación y personal supervisorio de Tiendas.

5. Grupos de Referencia		el mes) 5. Cuatro (4) actividades presenciales		5. Equipo de Capacitación	
6. Taller de Liderazgo		6. Dos (2) actividades presenciales		6. Entidad didáctica a cargo del programa	
7. Comité Ampliado		7. Tres (3) actividades presenciales en el semestre		7. Equipo de patrocinantes del programa	
8. Concurso S.E.R. Farmatodo		8. Mensajería interna, intranet e e-mail		8. Equipo de patrocinantes del programa y Agentes de Cambio	
9. Reconocimiento al empleado del mes		9. Actividad presencial en cada unidad de negocio (trimestral y semestral), mensajería interna e intranet.		9. Equipo supervisorio y equipo de patrocinantes del programa	
10. Encuentro Anual		10. Actividad presencial		10. Equipo de patrocinantes del programa, equipo de Marca, proveedores de servicio (DLB y Organización La Llanada)	
FASE 4					
1. Boletín	Agosto-Enero	1. Mensajería interna, intranet	Bs. 150	1. Equipo de servicios	1. Resultados del

	08	e e-mail	millones	generales, equipo de aplicaciones de sistemas	segundo trimestre de la medición interna "Mystery Shopper"
2. Taller de Servicio		2. Catorce (14) actividades presenciales por mes		2. Entidad didáctica a cargo del programa	2. Estudio de Cultura y Valores Organizacionales
3. Inducción Corporativa		3. Una (1) actividad presencia		3. Vicepresidentes, Gerentes Regionales.	
4. Visita anual		4. Actividad presencial (la frecuencia dependerá de la cantidad de empleados que cumplan aniversario en el mes)		4. Equipo de Capacitación y personal supervisorio de Tiendas.	
5. Grupos de Referencia		5. Cuatro (4) actividades presenciales		5. Equipo de Capacitación	
6. Taller de Liderazgo		6. Dos (2) actividades presenciales		6. Entidad didáctica a cargo del programa	
7. Comité Ampliado		7. Cuatro (4) actividades presenciales en el semestre		7. Equipo de patrocinantes del programa	
8. Reconocimiento al empleado del mes		8. Mensajería interna, intranet e e-mai		Equipo de patrocinantes del programa y Agentes de Cambio	

ANEXO V:
Cuestionario de Valores

ENCUESTA DE VALORES

El propósito de esta encuesta es conocer su opinión y conocimientos que posee acerca de los valores organizacionales.

Dedique por favor unos minutos de su tiempo a responder a las siguientes preguntas. Los datos suministrados por ustedes serán manejados con estricta confidencialidad.

PARTE 1: INFORMACION GENERAL

Fecha: / /

1. Antigüedad:

0 a 5 años _____
5 a 10 años _____
10 a 15 años _____
15 a 20 años _____
Más de 20 años _____

2. Sexo: F _____ M _____

3. Área:

CENDIS _____
Oficina _____
Operaciones _____

Si pertenece al área de Operaciones indique zona geográfica: _____

4. Edad:

20 años ó menos _____
21 a 25 años _____
26 a 30 años _____
31 a 35 años _____
Más de 35 años _____



PARTE 2:

A continuación se le van a presentar una serie de enunciados con las posibles respuestas. Por favor marque con una X la respuesta que considere correcta o más ajustada a su opinión.

1. Los valores de Farmatodo son:

- a) Ética, Conciencia en Equipo y Compromiso con Farmatodo
- b) Orientación a los Resultados y Orientación al Cliente
- c) Todas las anteriores

2. El rol que juegan los valores en nuestra actividad cotidiana es el de:

- a) Guiar nuestras actividades e integrar a todo el equipo de Farmatodo
- b) No juegan ningún rol en nuestra actividad cotidiana
- c) Otro: _____

3. La información que poseo sobre los valores organizacionales es:

- a) Nada
- b) Poca
- c) Suficiente
- d) Mucha

4. La información que he recibido sobre los valores organizacionales ha sido a través de:

- a) Mi Supervisor
- b) Eventos Corporativos (cursos, charlas, reuniones, etc.)
- c) Cartelera Informativa
- d) Compañeros de Trabajo
- e) Otros: _____

5. Es importante que todos los empleados compartamos los mismos valores porque:

- a) Los valores determinan el éxito de la organización
- b) Crean un sentido de identidad entre los miembros de la organización
- c) Fijan lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la organización
- d) Son criterios para la toma de decisiones
- e) Todas las anteriores
- f) Ninguna de las anteriores

PARTE 3:

A continuación se le van a presentar una serie de afirmaciones. No hay respuestas correctas ni incorrectas, por favor exprese su opinión lo más sinceramente posible indicando su grado de acuerdo o desacuerdo marcando con una X en la casilla correspondiente, según la siguiente escala:

- 1:** Muy en Desacuerdo
- 2:** En Desacuerdo
- 3:** De Acuerdo
- 4:** Muy de Acuerdo

1 2 3 4

Considero que es importante que todos los empleados de Farmatodo compartamos los mismos valores.				
Considero que todos los empleados conocemos y actuamos bajo los mismos valores organizacionales.				
Considero que las acciones, objetivos y estrategias de Farmatodo están alineadas a los valores organizacionales.				
Considero que la misión y visión de Farmatodo están alineadas a los valores organizacionales.				

ACEPTACION DEL TUTOR

Por medio de la presente hago contar que he asesorado en calidad de tutor, a la estudiante Andreina Cabré, titular de la Cédula de Identidad N° 13.286.091, en la realización del trabajo de grado para optar al grado de Especialización en Administración de Empresas (Mención Mercadeo).

En la ciudad de Caracas, a los xx días del mes de Marzo de 2007.

Nombre

C.I.