

Administración y Gestión de la Calidad Total en la Farmacia Oficinal: "TQM una Alternativa para Competir". (Parte 1)

Total Quality Management in Community Pharmacies: "An Alternative Competitive Strategy". (Part 1)

OVIEDO S^{*1}, ANTONELLO A², DI PAULI N.A.

¹ Responsable de TQM Area de Desarrollo de Productos y Procesos UNC-HEMODERIVADOS/
Av Valparaiso s/n Agencia Postal 4 - 5016 CORDOBA- República Argentina.

² FARMACIA ANTONELLO-VILCA, Av Libertador 1104 - 5186 ALTA GRACIA - CORDOBA -
República Argentina.

RESUMEN

En los albores del siglo XXI el mercado de las Farmacias Privadas, está regido por las legislaciones vigentes (Nacional y Provincial) y por la presión de la práctica comercial de sus componentes.

Este mercado de características particulares se encuadra en un escenario muy competitivo donde al igual que otros sectores de la salud, se debe compatibilizar el concepto de cliente con el de paciente y el de negocio con el de servicio. En este contexto la "Gestión Farmacéutica" es fundamental para el desempeño óptimo; también es importante el rol que cumple en este entorno la Administración de la Oficina de Farmacia como Negocio y como Centro de Salud. Dentro del universo de técnicas que propone el Gerenciamiento, la Gestión Estratégica y de Calidad Total (GTC) es una de las que más se adapta a la dinámica del Servicio Farmacéutico. La introducción del concepto de calidad total plantea la necesidad de la Administración Estratégica, fijando objetivos y políticas a partir del desarrollo de una novedosa capacidad de intervenir en un sistema que tiende a ser cada vez más complejo, con escaso margen de información y con ellos provocar un cambio que implique cumplir con los objetivos y metas predeterminadas dentro del equilibrio del sistema competitivo.

El desarrollo de la Gestión Total de la Calidad o en el inglés TQM (GTC) comprende la definición de la misión de la organización, el análisis de las condiciones del entorno, la determinación de puntos de control e indicadores de mejora y la identificación de nichos estratégicos que otorguen mayores ventajas competitivas.

Los resultados preliminares de esta experiencia en otras áreas de la Salud como ser la gestión Hospitalaria y la Industria Farmacéutica permiten adelantar que la GTC es una herramienta eficaz para optimizar el funcionamiento de la Oficina de Farmacia y posicionarla ante sus pacientes como un Centro de Salud de Excelencia y Calidad.

PALABRAS CLAVES: Atención Farmacéutica. Gerenciamiento de la Calidad Total (GTC oTQM). Administración Farmacéutica.

ABSTRACT

At the dawn of the XXI century, the activities carried out by Private Pharmacies, are conditioned by current legislation (National and Provincial) and by the pressure exerted by practical commercial constraints.

The current market is subject to highly competitive conditions, where as in other areas of health care, the concept of client service has to be reconciled with that of patient, and business with that of service.

Within this context "Pharmaceutical Management" is fundamental in achieving optimal performance, as is the role of administration within the community pharmacy, which has to operate within the context of achieving both business objectives, as well as those of a health centre.

Among the array of management techniques available, that of strategic and total quality management (TQM) is one that adapts most appropriately to the dynamics of a Pharmaceutical Service. The introduction of the concept of total

quality brings about a need for Strategic Administration, focussing on objectives and policies based on the development of the capacity to intervene, in an ever increasingly complex system with little information. In so doing, changes have to be made that are capable of complying with predetermined objectives and goals, within the equilibrium of a competitive system.

The development of Total Quality Management (TQM) includes; the definition of the mission of the organisation, an analysis of the conditions of the environment in which it operates, the determination of control points and indicators of improvement and the identification of strategic niches which endow the company with a competitive edge.

The preliminary results of this work in other areas of health care service, such as in hospital management and in other areas within the pharmaceutical industry have enabled us to advance, that TQM is an effective tool for optimising the performance of the Community Pharmacy, and to situate it before its patients, as a health centre of Excellence and Quality.

KEY WORDS: Pharmaceutical Care. Total Quality Management (TQM). Pharmaceutical Administration.

INTRODUCCIÓN

Antes de abordar el caso particular de "las Oficinas de Farmacia" es necesario introducir algunos datos de la realidad económica y política del país, los que van a servir para en análisis global de este caso, tomando como marco de referencia la realidad de Argentina y del continente.

La economía y en gran parte las decisiones políticas de la Argentina estaban enmarcadas por el régimen de convertibilidad, condicionando el comportamiento de la economía; este régimen unía el comportamiento cambiario a la política monetaria que aplique los Estados Unidos de América (1). Por ello y por razones estructurales que no corresponde a este trabajo analizar, la economía argentina es dependiente de los flujos externos de capital, esto sumado a un reducido nivel de ahorro interno provoca la imperiosa necesidad de la entrada de capital externo para que se monetice la economía e impulse una expansión del crédito que se vea reflejado en mayor consumo e inversión interna, hecho que impacta sobre las cuentas fiscales expandiendo la demanda a través de un mayor gasto público financiado con recursos genuinos provenientes de la recaudación.(1,2)

Hasta hace un tiempo atrás la ecuación podía cerrar perfectamente y avizoraba un futuro predecible, pero a partir de la actual crisis del sistema económico a escala global y sus consecuencias en el subcontinente y en particular en nuestro país; del aumento de la tasa de desempleo y subempleo y la caída de indicadores económicos, la sombra de la recesión oscurece el panorama.(1-3)

Ante este cuadro se la Argentina está atravesando una etapa Recesiva inédita en su historia y por lo tanto el estado ve con dificultad la tarea de recaudar fondos fiscales.(4)

INTRODUCTION

Before tackling the particular case of "Community Pharmacies" it would be necessary to take into consideration the economic and political realities faced by Argentina and the Latin American continent as a whole, in order to carry out a global analysis of the situation.

The economy, as well as a great deal of the political decisions taken in Argentina, were conditioned by policy rules of convertibility. Such policies linked foreign exchange behaviour to monetary policy carried out by the United States (1). For this reason, together with structural considerations that are not directly related to the subject under analysis in this work, the Argentinian economy is dependant on external capital movements, which with the addition of a reduced level of internal savings has made the influx of external capital a matter of prime importance. Such an influx is necessary in order to monetize the economy and boost an expansion of credit, which in turn produces higher consumption and internal investment. This situation has an impact upon tax revenue, expanding demand through higher public spending, financed through genuine resources originating from taxation (1,2).

Until some time ago the equation could be brought into perfect equilibrium and the economic future was predictable. However, in the light of the current economic crisis on a world scale and its consequences in the subcontinent, and in particular in our own country, an increase in unemployment, underemployment and the fall of economic indicators, have caused the dark clouds of recession to darken the panorama (1-3).

With such perspectives taken into consideration, Argentina is suffering an unprecedented stage of recession in its history. Consequently, the state views the task of obtaining tax revenue as difficult.

En este marco se plantea para el sector industrial y de servicios, una serie de elementos a tener en cuenta a la hora de provocar o producir cambios en la empresa e intentar competir con excelencia en el mercado. Estos elementos son los que se enumeran a continuación:

Esta etapa está signada por una economía de márgenes ajustados.

Se está produciendo una profundización del proceso de concentración de la economía y del capital.

Incremento de la presión fiscal con un sistema financiero ineficiente y con falta de crédito para el desarrollo industrial.

Retracción de las ventas y pérdida del poder de negociación con proveedores.

Gran incidencia de los costos financieros y carga impositiva sobre los costos Operativos (1-5).

A estos puntos debemos sumarles otros que pueden resultar beneficiosos en el desarrollo empresarial si se los enfrenta correctamente y se los toma como desafíos para el crecimiento:

*Aumento de la presión competitiva.

*Ingreso de nuevos competidores de relevancia internacional.

*Globalización y regionalización de la economía, fundamentalmente con los países del Mercosur.

Además de este cuadro común para las pequeñas empresas del país hay que tener en cuenta las características de sector Farmacéutico y su relación con la comunidad y el impacto que causan en la empresa las políticas nacionales y provinciales y las de los grandes grupos empresarios del sector, obligando a repensar objetivos de mediano y corto plazo que a su vez interfieren sobre la política de desarrollo y crecimiento de la empresa.(1-3)

Estos puntos representan para cualquier empresa y fundamentalmente para la Farmacia la necesidad de adaptarse a los cambios que se están produciendo y sacar el mayor provecho de los mismos.

Se plantea una gran transformación donde el Gerenciamiento Moderno, la Calidad Total y la Reingeniería se convierten en las mejores herramientas para hacer más eficientes las operaciones de la empresa, siendo un medio adecuado para obtener una situación competitiva única que le permite diferenciarse de la competencia a partir de la mejora continua (6).

Within this framework the following conditions are contemplated: For the industrial and service sectors, a series of elements should be taken into account in order to provoke and produce changes in businesses, with the aim of trying to compete effectively in the market place. The current situation is conditioned by the following factors:

This stage is marked by an economy of narrow profit margins.

An increase in the process of concentration of capital and efficient management of resources is being brought about.

An increase in the tax burden with an inefficient financial system and a lack of credit available for industrial development.

A decrease in sales and a loss in negotiating power with suppliers.

Great impact caused by financial costs and the tax burden on operating costs (1-5).

If the situation is dealt with correctly, other factors will be have a beneficial effect on business development and should be considered as a challenge for achieving growth. These are as follows:

*An increase in the pressure to become more competitive.

*The entry of new international competitors.

*Globalization and regionalization of the economy, fundamentally involving countries within Mercosur.

In addition to this common scenario for small firms in this country, it is important to take into account the characteristics pertaining to the pharmaceutical sector in particular. The relationship with the community and the impact on firms brought about by national and provincial policies and those implemented by large business groups within the sector, oblige companies to rethink their medium and short term objectives, which at the same time interfere with the development and growth policies of the company (1-3).

For any company, and fundamentally for the pharmaceutical companies, these points represent the necessity to adapt and take full advantage of the changes that are in progress.

A process of great change has been considered in this work, in which Modern Management, Total Quality and Re-engineering procedures have been found to be the most effective tools for making the running of the business more effi-

La situación del medio marca claramente la necesidad de un cambio de actitud y de la forma de pensar la empresa por parte de las gerencias (dueños de Farmacias), sino se comprende esto, difícilmente se logre subsistir en las nuevas condiciones de mercado (6-8).

En función de este diagnóstico de situación se considera que la aplicación de conceptos de Total Quality Management o Gestión Total de la Calidad en la gestión de las Oficinas de Farmacia son una alternativa para enfrentar el desafío que plantean estos nuevos tiempos. En este trabajo se intenta fundamentar esta hipótesis y se plantea una propuesta de acción en ese sentido (9-11).

Descripción de los Mecanismos de Gestión Actuales en la Oficina de Farmacia

La Farmacia Apunta al Siglo XXI:

Por lo general un Servicio de Farmacia Oficial surge en estos tiempos como resultado o consecuencia de las inquietudes profesionales y comerciales de sus dueños. También es cierto que la concepción empresarial en cuanto al gerenciamiento del servicio es una idea relativamente joven y que se fundamenta en una fuerte apuesta al futuro creciendo sobre la base de la calidad y la excelencia de sus servicios y atención al paciente (11-13).

Desde la aparición de estos conceptos de administración y la irrupción de las grandes cadenas comerciales de farmacias; se plantea la importancia y la real necesidad de conjugar una correcta administración de la Empresa de Salud con las premisas de un Servicio de Salud, cuyo eje fundamental son las personas y su bienestar (11,14).

Por lo tanto se revaloriza el Objetivo de Proporcionar un Servicio Farmacéutico de Calidad orientado a satisfacer las necesidades del paciente, basados en los principios de la Atención Farmacéutica (12-15).

Estructura Organizativa de la Farmacia de Hoy:

La FARMACIA es una empresa que la conducción y el gerenciamiento por lo general lo ejercen los dueños quienes aprueban el plan de actividades y se encargan de manera complementada con profesionales de las Ciencias Económicas de la administración.

cient and consequently, more competitive. A process of continual improvement is the only way to gain a clear advantage over the company's competitors (6).

The current situation clearly calls for a change in attitudes and management thinking (Pharmacy owners). If the need for such changes are not clearly understood, it will be difficult for these businesses to survive within the conditions of the current market (6-8).

Using this diagnosis as a basis, the application of the concepts of Total Quality Management in the management of Community Pharmacies are considered in this work, as an alternative for facing the challenges that these new times have brought upon us. In this work, an attempt has been made to support this hypothesis and to propose a course of action that will enable the necessary changes to be brought about (9-11).

A description of Current Management Mechanisms in the Community Pharmacy

Pharmacies take note of the XXI Century:

In general the service provided by the Community Pharmacy is these days, the result or consequence of the professional or commercial aspirations of their owners. It is also certain that the management processes in the provision of this service represents a relatively new concept that seeks to achieve growth through quality and excellence in the services and attention given to patients (11-13).

Since the appearance of these administrative concepts and the inrush of the large pharmaceutical commercial chains, the importance and real necessity to combine the correct administration of companies devoted to health care with the premise of a health service, whose fundamental concerns are people and their welfare, is considered.

Consequently, the objective of providing a Quality Pharmaceutical Service orientated towards satisfying the needs of the patient are reassessed, based on the principles of Pharmaceutical Care.

Organisational Structure of Today's Pharmacy:

The PHARMACY is a business where the running and management of the firm is carried

Para el caso de las grandes cadenas existe un organigrama más complejo con definición de área y departamentos y gerentes de los mismos.

Sin embargo en la estructura organizativa de un servicio de atención moderno no alcanza con una eficiente administración financiera; este se compone con otros elementos de gran valor y que representan en más de una oportunidad la clave del éxito o del fracaso.

Nos referimos a los Clientes y el valor agregado que representan los Recursos Humanos que forman parte del personal de la Farmacia.

En toda Farmacia Oficial los clientes están representados por los pacientes que asisten a la misma y por las entidades prestadoras de servicios de salud (gremios, clínicas y hospitales) con las cuales se establece una relación cliente/proveedor.

Los Recursos Humanos están representados por el personal activo de la empresa compuesto por los farmacéuticos, que son los dueños y directores técnicos de la Farmacia, y por los empleados de farmacia que en muchos casos son Farmacéuticos.

Análisis de la Oficina de Farmacia desde la Perspectiva de una Empresa de Salud:

En función de los datos obtenidos en un estudio preliminar para el diagnóstico de GTC o TQM (Gestión Total de la Calidad o Total Quality Management) se observa que la Farmacia aún mantiene una forma de conducción y administración tradicional donde las decisiones pasan fundamentalmente por quienes son sus dueños (Cuadro 1) (16).

out by the owners who approve activity plans and who seek the complementary involvement of professional business consulting personnel.

Where large chains are concerned, more complex organisational charts, defining areas, departments and management functions exist.

However, the organisational structure of the current care service is not equipped with an efficient financial administration. This combined with other elements of great value represent, in more ways than one, the key to success or failure.

The clients and the human resources that make up the personnel of the pharmacy, represent such remaining elements.

In all Community Pharmacies the clients are represented by those patients who require the service, and by health care entities (trade associations, clinics and hospitals) with whom a client/supplier relationship is established.

The human resources are the active personnel in the company made up of pharmacists, the owners and technical managers of the pharmacy, and of the employees, who in many cases are pharmacists themselves.

Analysis of the Community Pharmacy from a Healthcare Company's perspective:

Based on the information obtained in the preliminary study for the diagnosis of TQM (Total Quality Management), a traditional system of administration and management of pharmacies was found to exist, where decision making processes are mainly carried out by the owners of these establishments (Chart 1) (16).

CUADRO I. La concepción del farmacéutico / gerente en el desarrollo del TQM: Cuadro comparativo entre el pensamiento Generalizado entre los farmacéuticos y el Planteado en un Proceso de Gestión Estratégica y de Calidad Total.

	ACTUAL	TQM
Fin de la Farmacia	UTILIDAD (\$\$\$\$)	Mejor Servicio de Salud/ Satisfacción del Cliente.
Orientación	Venta (CERRADA)	Abierta al Mercado
Actitud ante el Entorno	Empírica /Ir con la Corriente	ESTRATEGICA Se adelanta a los Hechos
Comunicación	CERRADA	ABIERTA
Decisiones	S/ Tendencias	Análítica-Consult.
Dirección	Centrada s/ los Controles	Centrada s/ los OBJETIVOS

CHART I. The conceptualisation of pharmacist / manager in the development of TQM: Comparative chart between general thinking among pharmacists and that contemplated in a Process of strategic management and total quality.

	CURRENT	TQM
Pharmacy's objectives	Profitability (\$\$\$\$)	Better health/ Client satisfaction.
Orientation	Sales (Closed)	Open to the Market
Attitude towards environment	Empirical /Go with flow	STRATEGIC Pre-emptive action
Communication	CLOSED	OPEN
Decisions	According to Tendencies	Analytical- Consultative
Management	Centred on Controls	Centred on OBJECTIVES

El concepto de la Farmacia Oficinal como una Empresa de Salud es una idea reciente que todavía no está del todo definida y se encuentra desarrollando una forma propia y característica de conducción y administración donde la preocupación principal no sólo se centra en el afianzamiento financiero a partir de un crecimiento sostenido y de una política de gestión y capacitación continua, sino que va más allá y se involucra de lleno en la atención de salud y la prevención de la misma revalorizando el rol social

The concept of Community Pharmacies as a businesses devoted to Health Care is a relatively recent idea that has not been completely defined. This kind of business is developing its own characteristic administration in which the main concerns are not only centred on financial consolidation through sustained growth and management policy and continual training programs, but go beyond such considerations, so as to be fully involved in health care and the prevention of illness. The social role of the professional phar-

del profesional farmacéutico y su función en el equipo de salud (13, 14, 17).

Se observa la necesidad de mayor capacitación en aspectos relacionados a técnicas de gerenciamiento, que permitan a su vez precisar con mayor exactitud la planificación estratégica de los objetivos de la Farmacia (9, 18).

Por lo planteado en entrevistas con dueños de Oficinas de Farmacia, existe por lo general en la mayoría de las farmacias entrevistadas una metodología de discusión en la toma de decisiones y en el aporte de ideas lo que favorece a una comunicación eficiente entre los dueños de farmacias y sus empleados, la comunicación con los clientes y pacientes se lleva adelante de manera espontánea no existiendo mecanismos predeterminados de participación y sugerencias por parte de estos últimos, lo que sería de gran provecho para el desarrollo de la empresa.

La empresa de servicios farmacéuticos presenta en principio una buena posición en el mercado local, con algún grado de desarrollo de técnicas de marketing, presentando grandes posibilidades de mejorar aun más si se llevan adelante los cambios correctos y se acentúa la perspectiva de la atención farmacéutica como actividad principal de la oficina de farmacia dentro del sistema de salud.

Con relación al aprovechamiento de su capacidad productiva la Farmacia Oficinal está por debajo de su potencial y generalmente se encuentra dentro de la media de una empresa pequeña donde la incidencia Costos/Ventas se encuentra dentro de márgenes aceptables. Esta relación en la medida de lo posible se debe reducir, de manera tal que no afecte a la calidad del servicio y la atención a los pacientes.

En general tomando en cuenta los últimos periodos financieros, las Farmacias entrevistadas demuestran estar estables, con un margen neto ligeramente superior a cero, que en la actualidad no representa un problema pero que demuestra claramente que se está en la mayoría de los casos en proceso de crecimiento y que debe mantener un ritmo sostenido para concretar sus objetivos con éxito. En otros casos este dato esta representando una meseta en el crecimiento de la empresa y plantea para la misma un futuro sombrío si no se revierte tal situación, ya que de continuar difícilmente se produzca una inflexión positiva y la empresa termine por quebrar.

macist and his function within the health care system is therefore, a matter for re-evaluation (13, 14, 17).

A higher level of training in aspects related to management techniques that at the same time allow for a greater degree of precision in the strategic planning of the objectives of the Pharmacy are required (9, 18).

Interviews with the owners of Community Pharmacies have revealed that in general, a methodology for discussion in decision making and for producing ideas favouring efficient communication between owners and their employees exists. On the other hand, communication with clients and patients occurs spontaneously, and predetermined mechanisms for participation and client suggestions that would greatly facilitate the development of the business do not exist.

Businesses providing pharmaceutical services, on the whole are well placed within local markets. However, if the necessary changes are carried out and the role of the community pharmacy as an integral part of the health system is clearly pointed out, with further developments in marketing techniques, these enterprises have great potential to improve their prospects.

With regard to the exploitation of productive capacity, the Community Pharmacy is found to be below its full potential, being found at a similar level to that of the average small business, where the cost/sales relationship is found to be within acceptable margins. This cost/sales relationship should be reduced as much as possible without affecting either the quality of the service or the attention given to the patients.

In general, the last financial periods reveal that the pharmacies interviewed are seen to be stable with profit margins slightly above break-even point. This in itself does not represent a problem in the present, but does demonstrate in most cases that a process of growth is apparent, and that a sustained rate of expansion is required if objectives are to be achieved successfully. In other cases the break-even point represents an upper limit to business growth presenting gloomy prospects for businesses in this situation. If such a situation cannot be improved the business faces the real possibility of going bankrupt.

Some of the owners of Community Pharmacies have been seen to have a certain degree of awareness of total quality concepts and do recognise the importance of developing ISO 9000

Se observa que en algunas de las Oficinas de Farmacia entrevistadas, los dueños tienen un grado de acercamiento a conceptos de Calidad Total, reconocen la importancia del desarrollo de sistemas tipo ISO 9000 y del desarrollo de Buenas Prácticas de Atención Farmacéutica basadas en la declaración de Japón, en razón de estos, se puede decir que esta es una etapa fundamental y propicia para introducir un programa de calidad (TQM) y de administración estratégica.

PROPUESTA

En función de los datos obtenidos y de las observaciones realizadas es evidente que para competir con éxito en del nuevo mercado farmacéutico, dentro de toda empresa Farmacéutica se debe provocar un cambio cultural profundo, en el que esté totalmente comprometido el máximo nivel de conducción y los dueños de las Oficinas de Farmacia. Este proceso de cambio debe impulsar a los niveles de conducción a adoptar técnicas modernas de gerenciamiento, buscando la perfección a partir de la "Calidad" descubriendo desde la misma empresa a aquellos indicadores que manifiesten con mayor exactitud las necesidades de los clientes y las respuestas que conformen plenamente esas necesidades (Cuadro 2).

systems and the development of Good Pharmaceutical Care Practices, as defined in the declaration of Japan. In such cases, this stage represents a suitable time in which to introduce programs of quality (TQM) and strategic administration.

PROPOSAL

From the information obtained and the observations made, it is evident that if pharmacies are to compete successfully in the new pharmaceutical market, a profound cultural change involving a greater degree of management by the owners of community pharmacies is required. This process of change should encourage the adoption of modern management techniques which aim to seek perfection through the establishment of quality control procedures. The business itself is in the best position to ascertain the exact necessities of its clients and the best ways of fulfilling such requirements (Chart 2).

CUADRO II. Componentes Conceptuales del TQM: La relación de la planificación del plan de Gestión y la Organización Empresarial; un acercamiento a la estructura de un Servicio de Farmacia.

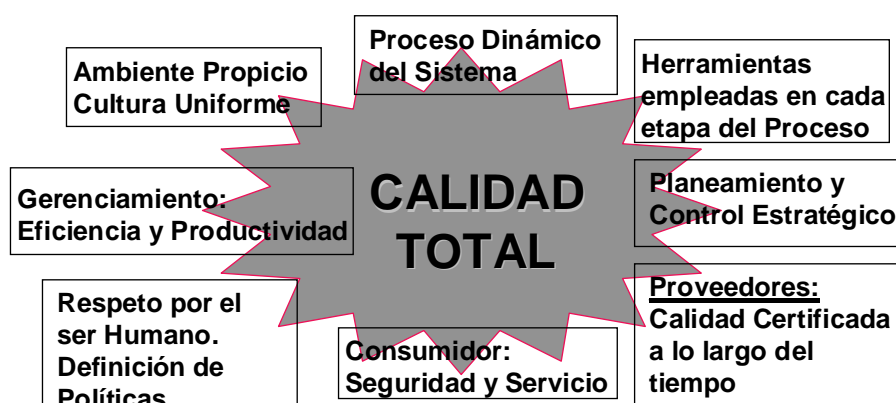
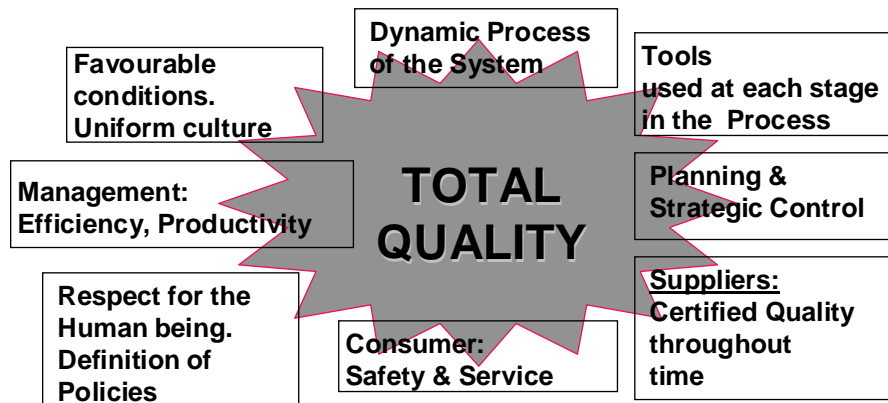


CHART II. Conceptual Components of TQM: The Link between Management Scheme Planning and Business Organisation; a reconciliation with the structure of a Pharmaceutical Service.



Este cambio debe ser acompañado por una reforma estructural que contemple un proceso de reingeniería de la empresa que le confiera mayor agilidad a la administración y al gerenciamiento de la compañía. Esto va a favorecer de sobremana la definición de políticas de desarrollo, comercialización y personal, facilitando en este caso la aplicación de conceptos de mercadeo y calidad de servicios que potencian el crecimiento y desarrollo de una organización moderna.

La aplicación de la Gestión de Calidad Total (TQM) y de la Reingeniería a todo nivel es una de las claves para el desarrollo armónico y exitoso de esta organización empresarial.

En primer lugar se deben fijar un Objetivo claro y dentro de él las prioridades, en este sentido la propuesta es plantearse como objetivo ser "Una Empresa Líder en el Mercado Local y ganar nuevos mercados, explotando nichos productivos novedosos y de gran rentabilidad".

La primera prioridad debe ser: Fijar una Política que contemple un Plan Estratégico y de Calidad y que implique por sí misma una transformación en la forma de conducir. Toda acción debe tender a crear un espíritu de Unidad dentro de la Compañía y cuyo efecto en los integrantes de la misma sean que tengan el convencimiento pleno que la "Organización es lo más importante" involucrando en este concepto la idea de que la filosofía de la Calidad debe ser el eje del Cambio (Cuadro 3).

This change should be accompanied by a structural reform providing the business with a greater degree of agility in its administration and management. This will favourably contribute to the definition of development policies, commercial strategies and personnel administration, which when applied will facilitate the application of concepts of marketing and quality control of the services provided, as a means of attaining the growth and development of modern organisation.

The application of Total Quality Management (TQM) and re-engineering at every level is one of the corner stones to the harmonious and successful development of this type of business organisation.

The first stage in the reformation process should be to establish a clear main objective with a list of subsequent priorities. Such a proposal should be to consider that of becoming a leading enterprise within the local market and to make inroads into new markets by exploiting new and highly profitable niches.

The first priority should be to establish a policy that contemplates a plan of strategy and quality, involving in itself a transformation in the way in which the business is managed. Any action taken should tend to create a spirit of unity within the company. Those concerned, should be totally convinced that the most important aspect of the activity is the organisation itself and that the philosophy of Quality should provide the main basis for change.

CUADRO III: Desarrollo de la gestión de la calidad: Planteo de Procesos, Objetivos y Resultados del TQM en esquema conceptual.

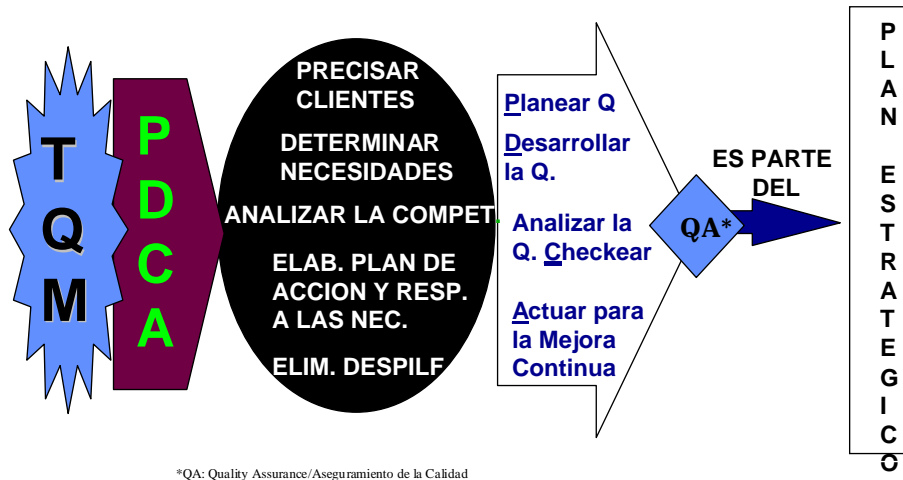
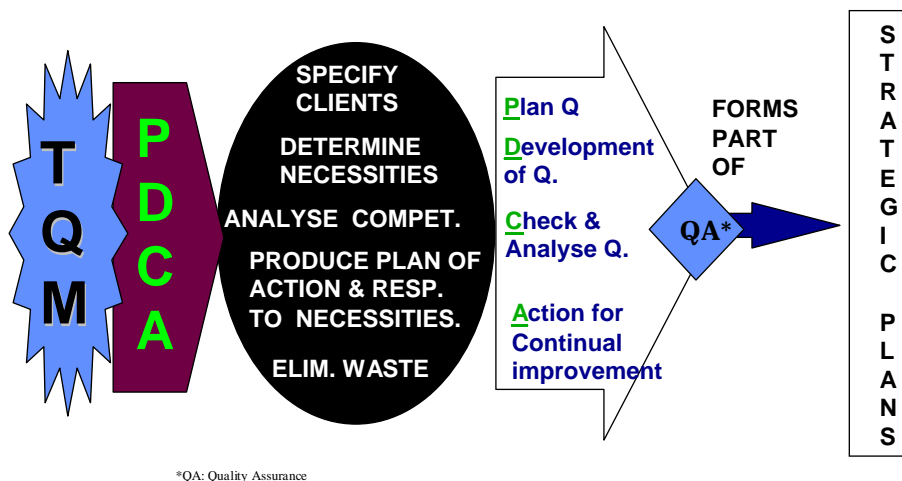


CHART III: Development of the management of quality: Treatment of Processes, Objectives and TQM Results in a conceptual Diagram.



La gerencia debe dejar de lado el estilo tradicional de conducción y adoptar una forma adecuada a la filosofía de Gestión Total de la Calidad o TQM, es decir deberá ampliar la participación del personal, en el caso de existir, tomando una actitud flexible, de revalorización del potencial que representan los recursos humanos, incentivando la imaginación y la creatividad en el trabajo, promoviendo el cambio para la mejora constante (Cuadro 4).

The management should leave the old traditional style of management behind and adopt a the philosophy of Total Quality Management. The participation of personnel, where applicable, should be extended. A flexible attitude should be taken and the potential of the company's human resources should be re-evaluated. Imagination and creativity in the workplace should be encouraged with the aim of promoting a constant change towards improvement (Chart 4).

CUADRO IV: Análisi in-out del TQM: Determinación de las Fortalezas y Amenazas en la Gestión Farmacéutica actual, definición de los nuevos valores y metas con relación al entorno externo e interno y expresión de un Plan de Acción en Calidad y Gestión Estratégica.

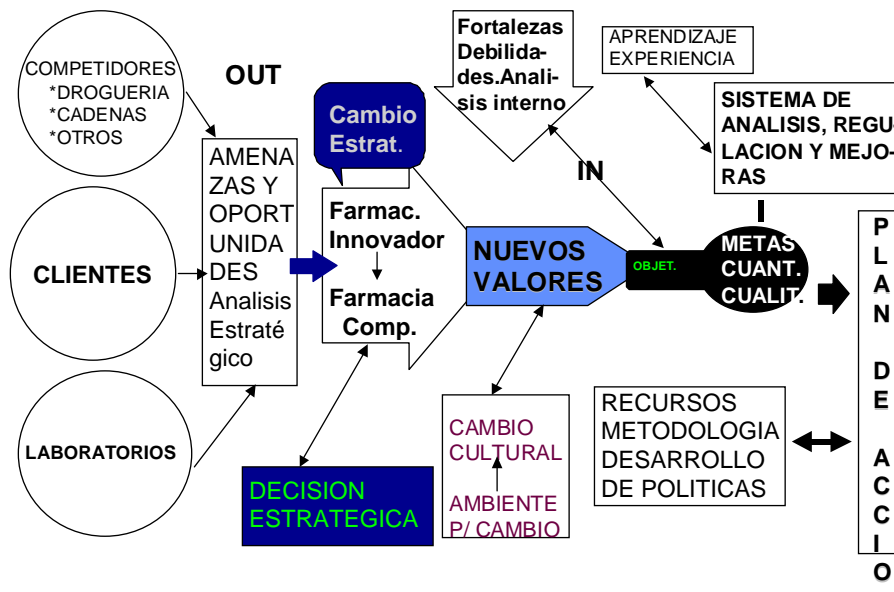
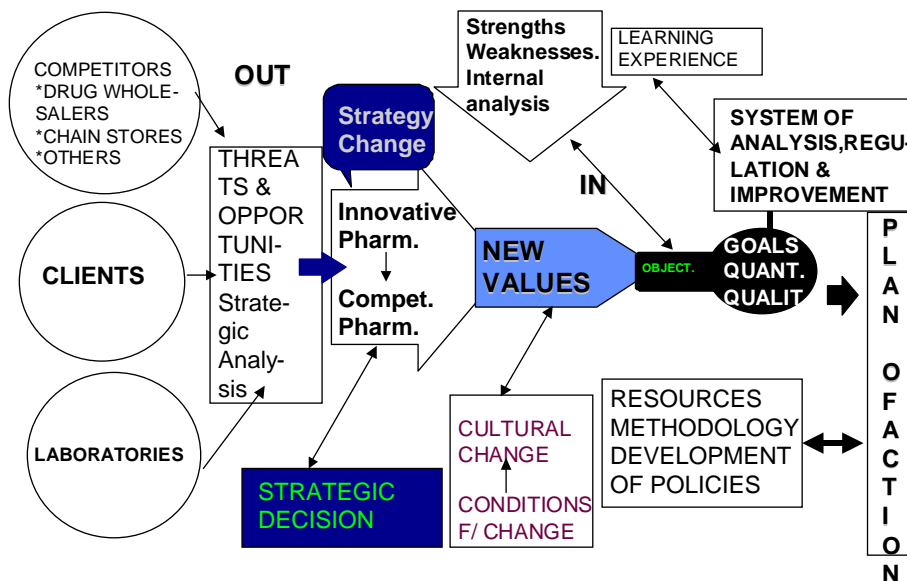


CHART IV: In-out analysis of TQM: Determination of strengths and threats in current Pharmaceutical management, definition of new values and aims with regard to external and internal conditions and presentation of a Plan of Action for Quality and Strategic Management.



Determinada la política de calidad se debe comenzar a desarrollar un Plan de Calidad, para ello se deberá hacer un diagnóstico exhaustivo del estado de situación de la empresa (Cuadro 5), que deberá contemplar:

Estado de compromiso de los Directivos, con el desarrollo de la Gestión Total de Calidad.

Once quality policies have been determined, the development of a Plan of Quality should be embarked upon. In order to do so, an exhaustive diagnosis of the company's current situation (Chart 5) should be carried out, and should contemplate:

The level of management commitment to the development of TQM.

Estado general de los Recursos Humanos y su relación con la Gestión Total de Calidad.
 Condiciones de trabajo.
 Estado de las comunicaciones internas y externas de la empresa.
 Estado financiero y comercial.
 Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
 Relaciones interpersonales.

The general state of Human Resources and their relationship with TQM.
 Working conditions.
 The state of the company's internal and external communications.
 The state of the company's Financial and commercial situation.
 Analysis of the company's strengths, business opportunities and possible threats.
 Interpersonal relations.

CUADRO V: Diagrama de flujo de la implementación del Plan de Gestión de Calidad en la Oficina de Farmacia.

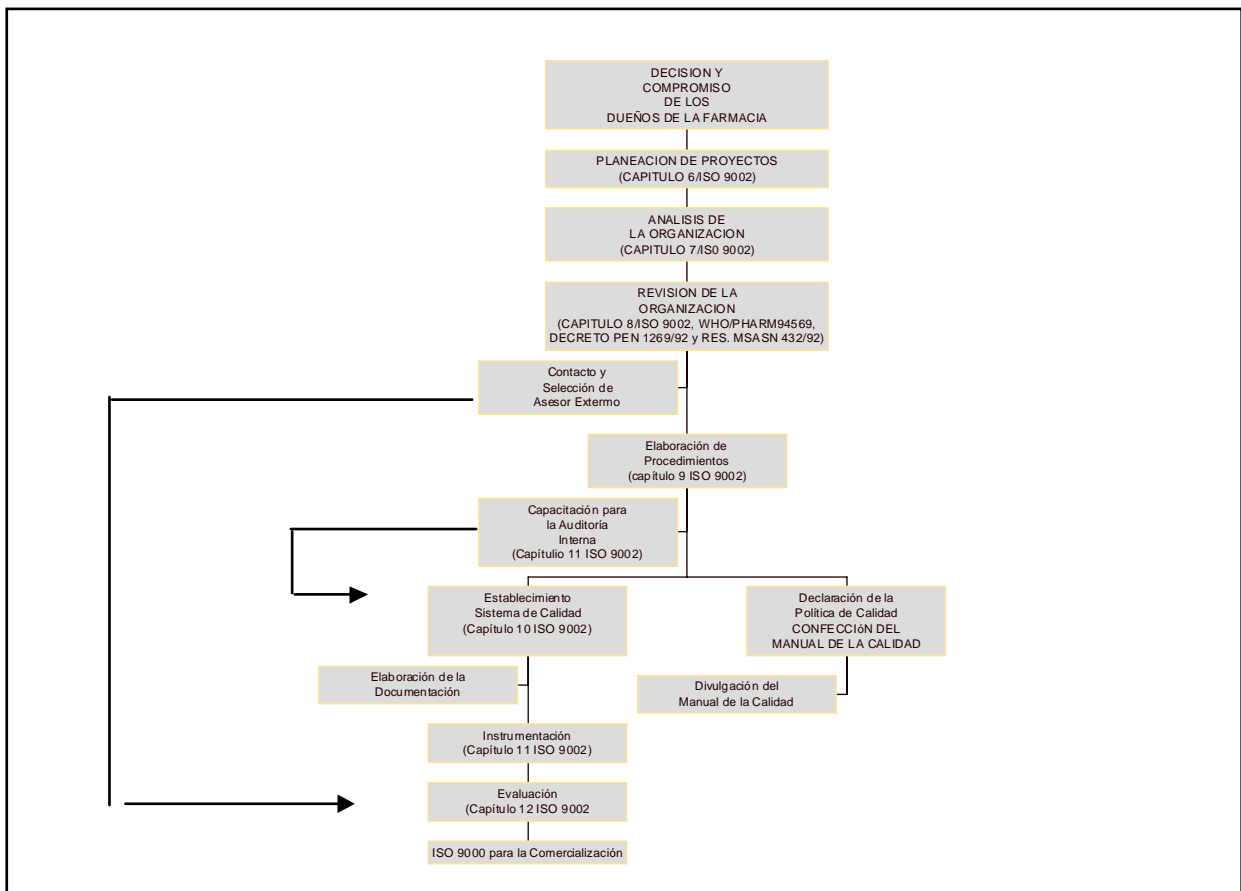
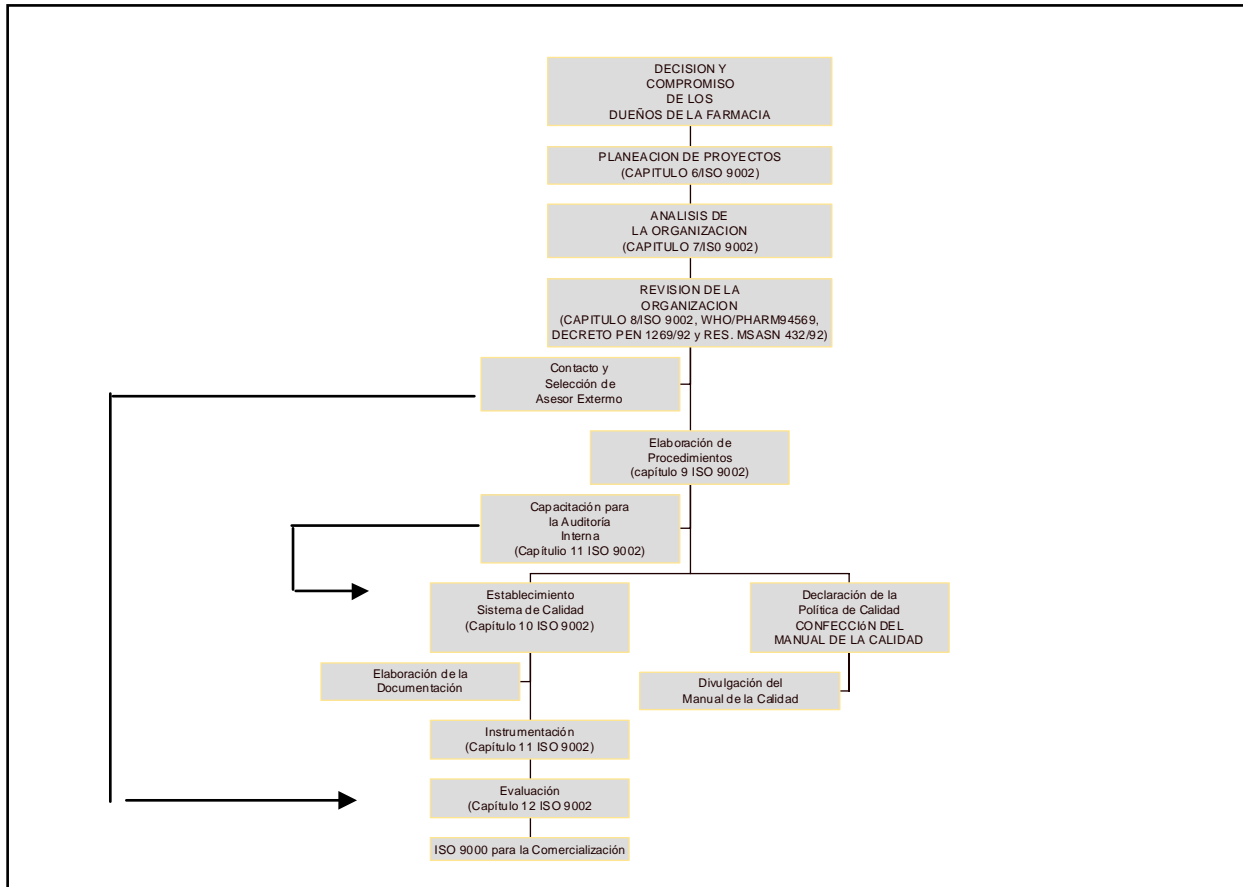


CHART V: Flow diagram of the implementation of Quality Management Scheme in Community Pharmacy.



Se debe tomar como prioritario crear conciencia de empresa y de calidad y para ello hay que valerse de la EDUCACIÓN en calidad, basada en la capacitación, la instrucción y el desarrollo de los individuos y del grupo. Para una mejor coordinación de esta actividad y de la organización del personal se sugiere la asistencia de asesores externos que coordinen y dirijan estas actividades.

En la etapa de formación y capacitación se deberá tener en cuenta siempre el aporte individual y la experiencia de los integrantes de la empresa, a la hora de aportar ideas para el desarrollo de la CALIDAD, esta deberá servir también para mejorar la interrelación y comunicación de los integrantes de la empresa generando un espacio participativo donde la autoridad de quien dirige emane del respeto mutuo, la confianza y la libertad. Crear un ambiente participativo va a sinergizar la organización en pos de los objetivos y va a favorecer el ánimo de los trabajadores lo que se va a expresar en mejores resultados globales en la empresa.

An awareness of the company as an entity and quality procedures should be promoted as a priority. The value of EDUCATION in quality, based on training, instruction and the development of individual members of the group should be valued. In order to improve the co-ordination of this activity and the organisation of personnel, the assistance of external consultants to coordinate and direct these activities are recommended.

At the teaching and training stage suggestions made by individual members and the experience that they can contribute, should always be taken into account, in order to develop ideas aimed at improving QUALITY. This process should also serve to improve interpersonal relations and communication among the members of the company, generating a spirit of participation, where the authority of those in management creates an atmosphere of mutual respect, trust and freedom. The spirit of participation in the pursuit of common objectives will unite efforts within the organisation and will boost moral among the wor-

Hoy es el conocimiento y las habilidades, no los recursos naturales o el capital, lo que da a las compañías su ventaja competitiva. Esta es la era de la capacidad intelectual.

Por estos días la Teoría de la ventaja comparativa ya no se basa en lo que una empresa tiene sino en lo que una empresa hace. Por ejemplo que inversiones hicieron para capacitar a su fuerza de trabajo. Mediante la inversión en investigación y desarrollo, o inversión para construir una buena base de conocimientos, la empresa puede y debe marcar diferencias.

La era de la capacidad intelectual provoca una importante conmoción en la mentalidad clásica de quienes dirigen porque ahora el capital estratégico es el cerebro.

El Capital Humano, no el dinero o los equipos, es lo que da a una empresa moderna su ventaja competitiva.

Se deberá tener especial cuidado en la determinación de los puntos de control del plan de crecimiento y calidad a los efectos de poder evaluar correctamente las etapas del mismo.

Para el adecuado desarrollo de la Gestión de Calidad debe existir plan estratégico y todos lo deben conocer, deben ser claras y divulgadas ampliamente las políticas, objetivos y planes de la empresa. El flujo de información va a favorecer la unión sinérgica de componentes de la compañía en pos del desarrollo y la excelencia (Cuadro 6).

kforce, which will finally produce improved global results for the company.

In the current business climate, it is skills and knowledge rather than natural resources or capital input which determine a company's ability to compete successfully. This is the era of intellectual capacity, where the theory of comparative advantage is no longer only based on the company's physical resources at its disposal, but rather on how the company employs them. An example of such is investment in the training of the workforce. Through investment in research and development, or investment in the creation of a good data base, the company can and should gain and advantage over its competitors.

The age of intellectual capacity has profoundly shaken the classical mentality of those in management, due to the fact that the human brain can now be considered as a form of strategic capital.

Human resources rather than money or equipment are factors that are capable of giving a modern enterprise a competitive advantage.

Special care should be taken to determine points of control within growth strategies and quality schemes in order to be able to correctly evaluate the stages within these processes.

The suitable development of Quality Management should include a strategic plan which all employees should be aware of. The policies, objectives and company plans should be widely circulated within the company. The flow of information will serve to promote a spirit of collaboration and co-operation within the company, in pursuit of development and excellence (Chart 6).

CUADRO VI: Esquema del Plan de Calidad Desarrollado para Una Farmacia Oficial: Se plantea un sistema organizativo del tipo en RED que favorece la Sinergia de todos los componentes de la organización y plantea un flujo continuo de información.

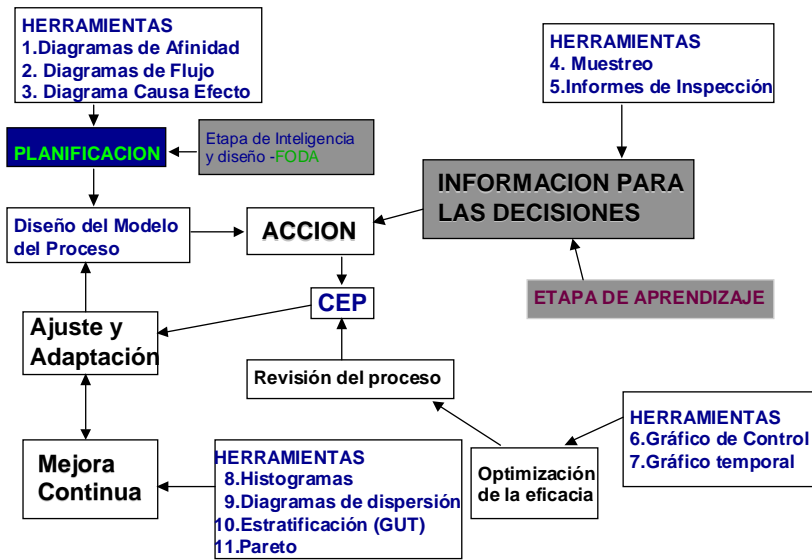
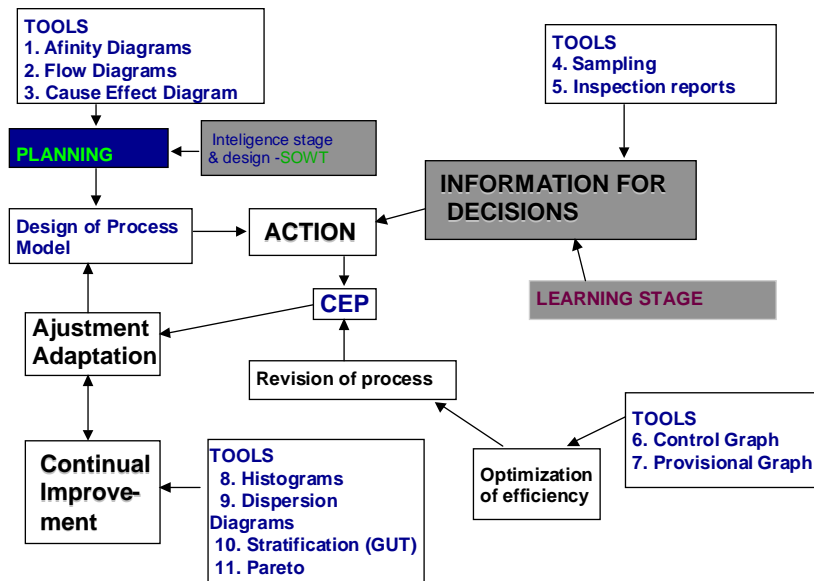


CHART VI: Outline of Quality scheme Developed for a Community Pharmacy: An organizational network type system is contemplated where the Sinergy of all the components of the organization are favoured along with a continuous flow of information.



Sin duda que hay que profesionalizar a los Farmacéuticos dueños y educarlos en un correcto manejo de las comunicaciones con la aplicación de técnicas modernas de gerenciamiento.

También es necesario determinar en forma sistemática y organizada cuales son las restricciones principales de la organización y determinar el orden de prioridades para comenzar de inmediato con su resguardo y resolución en un proceso de mejora continua, de hecho esta actividad ha de estar dentro de los objetivos de corto y mediano plazo del plan de calidad. De hecho en la práctica esta metodología se aplica, aunque no en forma predeterminada y programada.

Otra tarea debe ser determinar las formas de mejorar las ventas, apuntando a nuevos targets, con el objeto de bajar los costos y mejorar las ganancias. Es recomendable diversificar la oferta de servicios al máximo y la capacidad de satisfacción del cliente implementando la creación de productos y servicios secundarios que generen una nueva necesidad en el cliente y por ende un aumento de su consumo en determinados productos.

El plan de calidad involucra profesionalizar las ventas, se identifican los nichos provechosos en el mercado y se mejora o planifican, en el caso de no existir, las redes de distribución, revalorizan el concepto de cliente y servicios.

Es imprescindible fijar en el corto plazo una política de desarrollo determinando objetivos de corto, mediano y largo plazo que se mantengan en el tiempo independientemente de los cambios del entorno.

Algunos objetivos de desarrollo podrían ser por ejemplo:

- *Desarrollar técnicas de comunicación con el paciente, que permitan identificar cuales son sus necesidades.

- *Desarrollar productos y servicios secundarios o extras que acompañen y fortalezcan la promoción de ventas.

- *Identificar nichos novedosos y de gran rentabilidad dentro del mercado farmacéutico.

- *Desarrollar mecanismos de atención especializada con el cliente - paciente.

La innovación es una variable absolutamente estratégica que hace al núcleo de desarrollo de una compañía moderna. Al innovar se generan desequilibrios y altera la forma en que se compite dentro de un sector de negocios determinado.

Without doubt there is a need to transform the job of a pharmacist as a pharmacy owner into a profession in itself, in which an adequate handling of communication with the application of modern management techniques are integral factors to be taught.

It is also necessary to systematically determine in an organised way, what the main restrictions of the organisation are, and to demarcate the order of priorities that should be dealt with in the immediate future, with resolve and determination in a continuous process of improvement. This activity should fall within the short and medium term objectives in the Quality scheme. In practice this methodology is carried out, but not in a predetermined and programmed way.

Another working area to be determined is the way in which sales performance may be improved. New targets should be sought, whose objectives are to lower costs and to increase profits. The maximum diversification of services offered to clients and ways of creating increased client satisfaction are recommended. The creation of new products and secondary services may serve to generate new client necessities and consequently, increase the consumption of certain products.

The Quality Scheme involves the professionalization of the activity of the sales assistant. Profitable niches within the market should be identified and distribution networks where such niches do not exist, should be improved or planned. The concept of client and services should be re-evaluated.

At an early stage, it is essential to determine development policies which clearly outline objectives in the short, medium and long terms. Such objectives should be adhered to on a long term basis, even though changes in the business environment may occur.

Examples of these important factors may be as follows:

- *The development of communication techniques that allow the necessities of the patient to be identified.

- The development of products and secondary or extra services that compliment and strengthen sales performances.

- *To identify new and highly profitable niches within the pharmaceutical market.

- *To develop mechanisms of specialised client - patient attention.

Innovation is an important strategic factor that

La capacidad de innovar es un desafío especial que puede bloquear la participación amenazante de un potencial competidor en un sector que se domina, por lo tanto como ya se ha planteado es un factor demasiado importante para dejar de lado.

Aplicando responsablemente los criterios de la Gestión Total de la Calidad y desarrollando la Política de Calidad dentro de los plazos determinados, sin pausas y sin apresuramientos se ha de lograr llevar la organización a un estado superior al de hoy, reduciendo sus costos, haciendo más eficiente el gasto, aprovechando mejor sus recursos, hecho que se verá reflejado en una mejora en la productividad en un aumento de las Ganancias.

En definitiva habremos desarrollado una organización empresaria donde se satisfagan las necesidades de quienes la integran, las del cliente y la meta de ganar dinero (Cuadro 7).

constitutes the nucleus of development of a modern company. On occasions, this factor may generate disequilibrium and may alter competition strategies within any determined business sector.

The ability to innovate represents a challenge. Successful innovation may block the participation of a threatening potential competitor and prove to be a crucial factor in maintaining dominance within any particular market sector. It is therefore a subject that is too important to ignore.

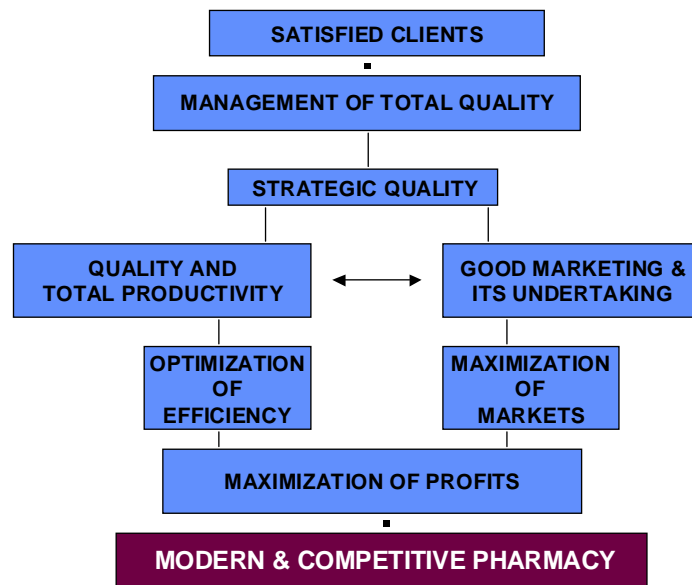
Once the criteria of Total Quality Management have been responsibly applied and Quality Policy has been developed within the established time periods, the organisation should be directed towards a steady rate of improvement. Costs should be reduced, spending made more efficient and resources more efficiently used. The results will then be reflected in higher productivity and increased profits.

All in all, a business organisation will have been developed in which the needs of both its members and its clients are satisfied, and the objectives of making a profit are met. (Chart 7).

CUADRO VII: La meta de la aplicación de un sistema novedoso de gestión en la Farmacia Oficial implica responder a las necesidades tanto del Farmacéutico, como del paciente de manera que las expectativas de uno y otro queden satisfechas.



CHART VII: The aim of the application of a new system of management in the community pharmacy implies giving a response to the necessities of both the pharmacist and the patient, in such a way so as to fulfil expectations held by both parties.



DISCUSIÓN

En este reporte se plantea una respuesta novedosa y alternativa a la necesidad de Mejora continua en la gestión operativa y administrativa de un Servicio de Farmacia Oficinal, en el que se encuentra como eje la Atención Farmacéutica (13-15).

Los resultados preliminares de esta experiencia aplicada en otras áreas de la Salud como ser la Gestión Hospitalaria y la Industria Farmacéutica permiten adelantar que el Gerenciamiento Total de la Calidad o TQM es una herramienta eficaz para optimizar el funcionamiento de la Oficina de Farmacia.

En este esquema la función del sistema de calidad es la de satisfacer al paciente/cliente brindándole un servicio profesional de excelencia y que responda directamente a sus necesidades de atención, conforme con las exigencias de las Buenas Prácticas Farmacéuticas (GPP) y Buenas Prácticas de Dispensación que le son aplicables y armonizadas con el modelo de organización en calidad que plantea la norma ISO 9000 (9, 10, 14).

El desempeño del sistema desarrollado para una oficina de farmacia debe satisfacer y superar los objetivos de la Atención Farmacéutica, garantizando ya no solo un buen servicio sino el

DISCUSSION

In this report a new and alternative response to the necessity for continual improvement in the operative management and administration of a pharmaceutical service provided by community pharmacies has been considered, with Pharmaceutical Care representing the core activity in this process (13-15).

The preliminary results of this scheme, applied to other Health Care areas such as Hospital Management and in other areas within the Pharmaceutical Industry, allow us to confirm that TQM is an effective tool in optimising the efficient management of Community Pharmacies.

This scheme is focussed on the creation of a quality system that provides a highly professional service, catering directly for the patient/clients' necessities, in accordance with the demands established in Good Pharmaceutical Practices (GPP) and Good Drug Dispensation Practices, being applied and harmonised within a organisational model of quality, as contemplated by ISO Standard 9000 (9, 10, 14).

The implementation of a system developed for a community pharmacy should satisfy and even exceed the objectives imposed by the requirements of pharmaceutical care. Not only should a good service be satisfied, but economic growth and

crecimiento económico y el desarrollo empresarial de la Oficina de Farmacia, basado y sometido al principio de la mejora continua (16-18).

En un futuro reporte ampliaremos la información y plantaremos la validez de la hipótesis a partir de la implementación de un plan de gestión en calidad total y la evaluación de los resultados en el corto plazo.

Con el plan propuesto se espera obtener, la ejecución efectiva de todas las actividades que resultan críticas para la calidad y seguridad del servicio, cumplir en el corto plazo con lo dispuesto por el decreto del Poder Ejecutivo Nacional de la República Argentina N° 1269/92 y la resolución del Ministerio de Salud de la Nación Argentina N° 432/92 con relación a la implementación de Sistemas de Garantía de Calidad en Servicios de Salud.

La armonización de estas directrices con la norma ISO 9002 y WHO/PHARM 94/569 plantean según nuestro punto de vista el logro eficaz y eficiente de los objetivos económicos de una empresa de servicios farmacéuticos, demostrando que con el empleo de las herramientas adecuadas y con una buena planificación se puede lograr la comunión de los objetivos empresariales con los de una buena atención profesional y un servicio de salud adecuado para nuestros pacientes.

business development should be achieved. The process should be based on, and subjected to the principle of continual improvement (16-18).

In future works, more in depth information will be given, and the validity of the hypothesis will be tested through the implementation of a management scheme in total quality with an analysis of the short term results obtained.

It is expected that the proposed scheme will achieve an effective execution of all the activities that are critical in providing a safe and quality service, and comply within the short term, with both governmental decree No. 1269/92 and with resolution No. 432/92 of the Ministry of Health of The Republic of Argentina, with regard to the implementation of Systems of Guarantee of Quality in Health Services.

The harmonisation of these directives with the ISO 9002 and WHO/PHARM 94/569 will in our opinion, achieve the economic objectives of a pharmaceutical service provider efficiently. The employment of suitable tools together with good planning will serve to unite the goals of achieving business objectives on the one hand, with good pharmaceutical care and a suitable health service for our patients on the other.

REFERENCIAS / REFERENCES

1. Caballero, A. (1999) "Economía Argentina: En Presente y Futuro", Ed. Coyuntur S.A., Buenos Aires.
2. "Los Vaivenes de la Historia" (1999) Revista Mercado. **983**, Edición On Line (www.mercado.com.ar).
3. "¿Cambio de Humor? O de discurso" (1996) Revista Mercado. **946**, Edición On Line (www.mercado.com.ar).
4. Katz, R. (2000) "Lo que hay y lo (mucho) que falta", Revista Mercado. **991**, Edición On Line (www.mercado.com.ar).
5. "Hacia la transición por un camino de corniza" (1999) Revista Mercado. **980**, Edición On Line (www.mercado.com.ar).
6. Prahalad, C.K. (1999) Gestión, **vol.3, 4**; Edición On Line (www.revistagestion.com).
7. Lafaye, H.E. (1996) "Guía Práctica para las Normas ISO", Ed. Letras de Córdoba. Córdoba.
8. Lafaye, H.E. (1997) "Las Herramientas de la Calidad", Ed. Letras de Córdoba. Córdoba.
9. Rico, R.R. (1995) "Calidad Estratégica Total: Total Quality Management", Ed. Macchi. Buenos Aires.
10. Rico, R.R. (1996) "Total Customer Satisfaction: Satisfacción y deleite total de los clientes", Ed. Macchi. Buenos Aires.
11. Roldan Rueda, J.D. (1998) "Marketing para Farmacias", Ed. Universo. Buenos Aires.
12. Thompson, M., Freedman, S. (2000) Cost and Quality, **Vol. 6, 1**; Edición On Line (www.c-q.com).
13. Hepler, D., Strand, L.M. (1999) Pharmaceutical Care, **Vol. 1, 1**: 35-47.
14. El Papel del Farmacéutico en el Sistema de Salud.- Buenas Prácticas de Farmacia: Normas de Calidad de Servicio Farmacéuticos.(1994) Informe OMS, Tokio Septiembre de 1993. OPS/HSS/HSE 95.01, WHO Pharm./94.569, OPS/HSS/94.49.
15. Plaza, F. (1999) Pharmaceutical Care, **Vol. 1, 1**: 48-51.
16. Yorks, A.B. (1998) Gestión y Estrategia, **8; doc.13**: UAM. Edición On Line (www.uam.mx).
17. Martins, R. (1999) Cost and Quality, **Vol. 5, 2**; Edición On Line (www.c-q.com).
18. Sterlen L. (1996) Cost and Quality, **Vol. 2, 4**; Edición On Line (www.c-q.com).