

# DIRECCIÓN ESTRATÉGICA en un servicio de FARMACIA HOSPITALARIA

J. García Pellicer  
J.L. Poveda Andrés

ergon

# DIRECCIÓN ESTRATÉGICA en un servicio de FARMACIA HOSPITALARIA

## **JAVIER GARCÍA PELLICER**

*Licenciado en Farmacia*

*Especialista en Farmacia Hospitalaria*

*Farmacéutico Especialista de Área. Servicio de Farmacia. Hospital La Fe*

*Especialista Universitario en Internet y sus Aplicaciones*

*Master en Dirección y Organización de Hospitales y Servicios de Salud*

*Master en Farmacoterapia y Atención Farmacéutica Hospitalaria*

## **JOSÉ LUIS POVEDA ANDRÉS**

*Doctor en Farmacia*

*Especialista en Farmacia Hospitalaria*

*Jefe de Servicio. Servicio de Farmacia. Hospital La Fe*

*Diplomado en Farmacoeconomía*

*Diplomado en Sanidad*

*Master en Gestión Clínica y Dirección Médica*

*Master en Salud Pública y Administración Sanitaria*

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de este libro pueden reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopias, grabación magnética o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación, sin el previo permiso escrito del editor.

© Reimpresión 2012

© 2007 Ergon  
C/ Arboleda, 1. 28221 Majadahonda (Madrid).  
Pza. Josep Pallach, 12. 08035 Barcelona.

ISBN: 978-84-8473-605-9  
Depósito Legal: M-36351-2007

## Agradecimientos

---

*A todo el personal del  
Servicio de Farmacia y del Hospital La Fe,  
por su contribución a la Dirección Estratégica*

### ITACA

*Cuando salgas de viaje para Itaca,  
desea que el camino sea largo,  
colmado de aventuras, colmado de experiencias.  
A los lestrigones y a los cíclopes,  
al irascible Poseidón no temas,  
pues nunca encuentras tales tendrás en tu camino  
si tu pensamiento se mantiene alto, si una exquisita  
emoción te toca cuerpo y alma.*

*A los lestrigones y a los cíclopes,  
al fiero Poseidón no encontraras  
a no ser que los lleves ya en tu alma.  
A no ser que tu alma los ponga en pie ante ti.*

*Desea que el camino sea largo.  
Que sean muchas las mañanas estivales  
en que- iy con que alegre placer!  
entres en puertos que ves por vez primera.  
Detente en los mercados fenicios  
para adquirir sus bellas mercancías,  
madreperlas y nácares, ébanos y ámbares,*

*y voluptuosos perfumes de todas clases,  
todos los voluptuosos perfumes que te sean posibles.  
Y vete a muchas ciudades de Egipto  
y aprende, aprende de los sabios.*

*Mantén siempre a Itaca en tu mente.  
Llegar allí es tu destino.  
Pero no tengas la menor prisa en tu viaje.  
Es mejor que dure muchos años  
y que viejo al fin arribes a la isla,  
rico por todas las ganancias de tu viaje,  
sin esperar que Itaca te va a ofrecer riquezas.*

*Itaca te ha dado un viaje hermoso.  
Sin ella no te hubieras puesto en marcha.  
Pero no tiene ya más que ofrecerte.  
Aunque la encuentres pobre, Itaca de ti no se ha burlado.  
Convertido en un sabio, y con tanta experiencia,  
ya habrás comprendido el significado de las Itacas.*





# Prólogo

Dirección Estratégica es un término que puede parecer ajeno al mundo de la farmacia hospitalaria, más propio de empresas privadas de diferentes ámbitos, y en todo caso muy alejado del mundo sanitario en general y de nuestra realidad profesional en particular.

Sin embargo, en los tiempos que corren, caracterizados por escenarios turbulentos, con permanentes incrementos del gasto sanitario, desviaciones presupuestarias, y con un aumento de la demanda de nuestros clientes, se dan las circunstancias propicias que justifican el desarrollo de la Dirección Estratégica en nuestras organizaciones.

Y es que la Dirección Estratégica no es más que un proceso continuado y reiterativo que busca que una organización en su conjunto, y el término incluye hospitales y/o servicios de

farmacia hospitalaria, se mantenga acoplada de forma adecuada con el ambiente en el que se desenvuelve.

No es un camino fácil la implantación de la Dirección Estratégica, y es cierto que hay barreras derivadas del sector público como son las importantes resistencias al cambio, asignaciones de recursos ajenas a nosotros o gran cantidad de grupos de poder. Sin embargo, y quizá por esas mismas razones, se hace más necesaria si cabe la Dirección Estratégica.

Es nuestro deseo que esta obra pueda resultar útil al resto de compañeros de profesión, y al mismo tiempo queremos agradecer a Laboratorios Menarini el apoyo recibido para el desarrollo de la misma.

**Los Autores**





# Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
Historia	2
Terminología en dirección estratégica	3
<b>2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>7</b>
Definición	7
Fases de la Planificación y dirección estratégica	7
Análisis estratégico	8
Elección estratégica	9
Implantación y control de la estrategia	9
La dirección estratégica en distintos contextos	10
Mundo sanitario/hospitalario. Necesidad del enfoque estratégico	10
Dirección estratégica en farmacia hospitalaria	11
Dirección estratégica en la práctica	12
<b>3. IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>15</b>
<b>4. LA VISIÓN Y LA MISIÓN</b>	<b>19</b>
La visión	19
La misión	20
Ejemplo: Misión, visión y valores del Hospital La Fe y su Servicio de Farmacia	23
Unidades estratégicas de negocio	24
<b>5. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	<b>27</b>
Instrumentos de análisis del entorno	27
Fases del análisis del entorno	28
Ejemplo: Análisis del entorno del Hospital La Fe	42
<b>6. ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>55</b>
Instrumentos y fases del análisis	55
Identificación de recursos disponibles	56
Análisis de competencias	57
Análisis comparativo	60
Análisis del equilibrio de la organización	61
Valoración de fortalezas y debilidades	61
Ejemplo: Análisis DAFO Servicio de Farmacia Hospital La Fe	62

<b>7. OBJETIVOS</b>	<b>79</b>
Tipos de objetivos	79
Características de los objetivos	80
Áreas para los objetivos de la organización	80
Objetivos del hospital	81
Ejemplo: Objetivos estratégicos del Área Clínica del Medicamento La Fe	82
<b>8. DETERMINACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>89</b>
Principios estratégicos generales	89
Características de las estrategias	90
Determinación de alternativas estratégicas	91
<b>9. EVALUACIÓN Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	<b>103</b>
Evaluación de estrategias y criterios de evaluación	103
Selección de estrategias	106
Conclusión	112
<b>10. CONTROL ESTRATÉGICO</b>	<b>115</b>
Definición	115
Evaluación de los mecanismos de control	116
Información para el control estratégico	116
Ejemplo: Cuadro mando integral Área Clínica del Medicamento La Fe	117
<b>11. PLAN ESTRATÉGICO EN UN HOSPITAL</b>	<b>121</b>
Organización	122
Análisis de la situación actual	123
Análisis y diagnóstico externo	124
Análisis y diagnóstico interno	127
Determinación de objetivos generales y estrategias	129
Plan estratégico	131
Ejemplo: Partes del plan estratégico del Área Clínica Medicamento La Fe	132
<b>12. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>149</b>