

## Planificación y gestión del día a día en tiempos de crisis: ¿dirigir o improvisar?

**ADOLFO GONZÁLEZ GOICOECHEA**

Doctor en Farmacia. Profesor asociado del Departamento de Farmacia y Tecnología de la Facultad de Farmacia de la Universidad del País Vasco.

La actividad empresarial rara vez se realiza por inercia como respuesta a un estímulo externo. No se deja a merced de la improvisación. Las decisiones del empresario-gestor han de ser meditadas y encaminadas hacia objetivos deseables y convenientes. El autor de este artículo ha elaborado un caso práctico para ilustrar el desarrollo de una idea de negocio, en este caso, relacionada con el sector farmacéutico.

En este artículo vamos a plantear y desarrollar un ejemplo de planificación y gestión de una idea empresarial hipotética, de forma práctica.

### La idea y la viabilidad del plan: el presupuesto

A modo de ejemplo, analizaremos el programa para la creación de una nueva empresa: Escuela de Gestión de Oficina de Farmacia.

### Idea y grupo de trabajo

A, L, S, C, y F son cinco colegas farmacéuticos con amplia experiencia y conocimiento del mundo empresarial farmacéutico que han detectado nuevas necesidades de formación para la gestión actual de la oficina de farmacia. Conciben la idea de crear una nueva empresa para satisfacer esta necesidad, en concre-

to, se trata de un proyecto de «Escuela de Gestión de Oficina de Farmacia».

### Viabilidad del plan

El proyecto es ambicioso: requiere una importante inversión de dedicación,

Un objetivo es aquello que se pretende conseguir. La dirección por objetivos se plantea como una forma de dirección participativa y un instrumento de motivación:

- Las personas integran tanto mejor su tarea en el conjunto cuando conocen con más precisión aquello que se pretende alcanzar (participación).
- La participación en un objetivo implica asumir la responsabilidad de seleccionar alternativas dentro de un marco de cierta autonomía (motivación).

tiempo y dinero. Tras una primera reunión, los interesados deciden que el proyecto es atractivo e interesante. Están dispuestos a comenzar la andadura, y deciden estudiar su viabilidad. A se encarga de realizar el estudio inicial de medios humanos y materiales y F lo traduce en términos monetarios con el resultado que se indica en la tabla I.

La viabilidad económica del plan presupone la inscripción de al menos 13 alumnos con un coste de matrícula de 4.500 € (IVA incluido). Del resultado se acuerda que cada socio, dentro de la estructura societaria seleccionada, debe aportar 4.000 € iniciales. En total hay que reunir 20.000 € para cubrir los 12.500 € de gastos iniciales y varios (constitución societaria, web corporativa, marketing directo, honorarios de una secretaria en fase inicial y formativa, material, varios...).

El objetivo es conseguir 25 alumnos para la primera edición del curso, obteniendo de esta forma unos ingresos

**El cuadro de mando es la planificación de acciones, asignación de tareas y fijación de objetivos en el tiempo que se establecen para el control de lo conseguido en la práctica, en un momento dado, frente a lo previsto en teoría para esa fecha**

### **¿Por qué puede fracasar un plan?**

Los motivos que puede haber en el trasfondo del fracaso de un plan son diversos:

- Análisis erróneo de la situación.
- Objetivos irrealizables, indefinidos, informales, no escritos.
- Mala organización.
- Falta de implicación de los partícipes.
- No pasa del papel; no consigue materializarse.
- No se sabe «vender» el proyecto.

de 112.500 €, un beneficio antes de impuestos (BAI) de 57.500 € y una rentabilidad del 200%. Se aprueban el presupuesto y los objetivos y se procede a la puesta en marcha.

### **Puesta en marcha del plan: el cuadro de mando**

El cuadro de mando o sistema de control de la gestión es la planificación de acciones, asignación de tareas y fijación de objetivos en el tiempo que se establecen para el control o revisión de lo conseguido en la práctica, en un momento dado, frente a lo previsto en teoría para esa fecha.

En la tabla II se especifica el cuadro de mando para el control de la gestión del proyecto: planificación o conjunto de acciones programadas (tareas) en el tiempo (periodo de ejecución), y asignadas a personas concretas (responsabilidades) encargadas de ejecutarlas (gestión) para conseguir el objetivo previsto en la fecha señalada.

A será quien realice el seguimiento (*controller*) sobre los demás implicados para verificar que se están realizando las



Tabla I. Presupuesto

Profesores	3.000,00 €/semana
Secretaría	650,00 €/mes (media jornada)
Secretaría	600,00 €/mes
Aula	300,00 €/mes
Carpetas	40,00 €/mes
Catering	3,00 €/día/alumno
Cena cierre	30,00 €/alumno

Gastos iniciales		Gastos cursos	
Secretaría	2.500,00 €	Profesores	18.000,00 €
Marketing (imagen)	3.000,00 €	Desplazamiento	2.000,00 €
Marketing (tríptico)	3.000,00 €	Secretaría	7.500,00 €
Web	1.800,00 €	Aula	9.000,00 €
Gastos constitución	1.000,00 €	Catering	3.000,00 €
Varios	1.200,00 €	Documentación	2.500,00 €
		Varios	1.000,00 €
<b>Total</b>	<b>12.500,00 €</b>	<b>Total</b>	<b>43.000,00 €</b>
<b>Coste mínimo</b>		<b>55.500,00 €</b>	

Ingresos

a) Matrícula	4.500,00 + IVA		
b) Matrícula	4.500,00 IVA incluido		
	<b>Curso</b>		
25	<b>Alumnos</b>	112.500,00 €	
	<b>Alumnos</b>	<b>Opción a)</b>	<b>Opción b)</b>
	<b>Mínimo curso</b>	11	13
	<b>Mínimo año</b>	13	15

Deciden continuar con el proyecto y ampliar el plazo de matrícula del 1 de abril, fecha para la que ya hay 7 alumnos matriculados, al 1 de junio, con comienzo de curso el 14 de septiembre, en vez del 14 de mayo.

Para que al menos no haya pérdidas, objetivo mínimo, con los presupuestos replanteados es necesario que se matriculen cuatro nuevos alumnos (4 x 4.500 € = 18.000 €).

A 1 de junio, fecha de control del nuevo objetivo, existen en total 9 alumnos matriculados. Las pérdidas se mantienen en el orden de 9.000 €, que en su caso tendrían que aportar los tres socios para que el curso sea viable.

El resultado es valorado como aceptable: en 6 meses de trabajo y 3 de publicidad, hay un número importante de alumnos y a medida que se publicita, el número aumenta.

Pero además de asumir cada socio una cuota de inversión adicional de 3.000 € (coste inicial monetario de la inversión: 7.000 € por socio), el nuevo modelo de funcionamiento supone sobre todo un gran sobreesfuerzo en dedicación de tiempo por parte de los socios –coste inmaterial– pues han asumido que ellos serán los encargados de impartir todas las materias previstas.

Finalmente, deciden que el tiempo en dedicación y esfuerzo que exige el replanteamiento del proyecto no compensa el resultado obtenido. No es rentable en comparación con otros proyectos profesionales y personales que ya tienen en marcha.

**Resultado**

Los socios dejan la empresa creada a nombre de los tres y el material docente y publicitario (web) preparados. La inversión ha sido de 12.000 € (4.000 €/socio).

Un proyecto tiene que ser, ante todo, rentable para todos aquellos que pretenden llevarlo a cabo. La medida del resultado del plan es la rentabilidad sobre la inversión aportada por los que lo realizan.

Siempre, pero más en tiempos de crisis, es necesario tener en cuenta que:

- Todo proyecto surge de una idea que debe ser desarrollada por un conjunto de personas.

tareas encomendadas, ayudar y coordinar para facilitar la ejecución en los plazos previstos.

**Lo previsto y lo real**

Cuando lo real no se ajusta a lo previsto, el plan puede fracasar. En el caso práctico aquí expuesto se cumplieron todos los objetivos operativos parciales programados, sin embargo, el resultado fue de 7 alumnos matriculados en el Curso de Gestión Práctica de la Oficina de Farmacia, lo que significó unos ingresos parciales previsibles de 27.500 € (7 x 4.500 €). En caso de llevarse a cabo, supondría una pérdida de 28.000 €.

**Decisión final**

L y C deciden no continuar con el proyecto. A, S y F opinan que considerados los plazos en que se ha realizado el plan, apenas tres meses, el resultado es un éxito y así lo valoran. De ahí que se planteen seguir adelante ellos, abonando a LyC las cantidades aportadas (2 x 4.000 € = 8.000 €).

A, S y F parten de un presupuesto inicial con pérdidas de 36.000 € (28.000 € + 8.000 €). También tienen en cuenta que los beneficios futuros a medio-largo plazo se repartirían entre tres en vez de entre los 5 socios iniciales y pueden reducir gastos en 18.000 € asumiendo ellos tres la totalidad de la docencia del curso, con lo cual las pérdidas serían de 18.000 €.

**Tabla II. Planificación de tareas y responsabilidades (2.ª semana de enero-1.ª semana de febrero de 2012)**

**Objetivo:** constitución y lanzamiento publicitario del curso el 14 de febrero.

Tarea (objetivo parcial)	Fecha límite	Responsable
Programa docente	20 de enero	A
Logotipo e imagen corporativa	20 de enero	L
Página web	27 de enero	S
Listado destinatarios (instituciones, revistas) a nivel local y nacional	27 de enero	S L C
Redacción de estatutos	27 de enero	C F
Maqueta de folletos y carteles	3 de febrero	L
Registro nombre y NIF provisional, gestiones notariales, contratación de la secretaria, gestión de envíos	3 de febrero	F L
Aportar borrador de apuntes de los temas asignados	8 de febrero	Módulo I (A y S) Módulo II (L, F, C) Módulo III (A y S) Módulo IV (F) Módulo V (C y S)

## El cuadro de mando

El cuadro de mando está previsto para analizar el resultado de la gestión: comparar lo que realmente ha acontecido en un período definido –los resultados obtenidos– con los objetivos teóricos previstos –objetivos parciales–.

Es una fuente de información sobre las contingencias acontecidas que se utiliza como sistema de control de la gestión para alcanzar los objetivos previstos en el tiempo y si es necesario, ante desviaciones significativas, modificar las decisiones (plan de contingencias) y reconducir el plan inicial o replantearse su viabilidad.

Las preguntas de chequeo que deberán formularse en las fechas previstas para el ejercicio de control son:

- ¿Qué se ha conseguido?
- ¿Qué medios hemos empleado?
- ¿Hay desviaciones, a mejor o a peor, con respecto a lo previsto?
- ¿Seguimos con lo previsto?
- ¿Hay algo que cambiar?

Lo importante es, a la vista de la información analizada, tomar decisiones rentables:

- Seguir con el plan previsto.
- Dejarlo en punto muerto. No hacer nada de momento.
- Potenciarlo.
- Descartarlo definitivamente.

- Una vez las personas interesadas deciden de mutuo acuerdo implicarse en el proyecto, hay que estudiar su viabilidad económica y plasmarla en un presupuesto.
- Una vez aprobado el presupuesto, hay que planificar los objetivos a corto plazo (1 año) y medio-largo plazo (2-3 años).

- En la puesta en marcha del plan hay que desglosar el objetivo general en objetivos parciales (por ejemplo, trimestrales y mensuales) y realizar un seguimiento en las fechas previstas.
- El plan se debe reconducir, parar o descartar si no es rentable. □

**más socios más ayuda**

**FARMA MUNDI**  
FARMACÉUTICOS  
MUNDI

Infórmate en:  
[www.farmamundi.org](http://www.farmamundi.org)

*“A partir de mi primer viaje a Liberia, encaré todo mi trabajo hacia un nuevo objetivo: volver a África y construir una nueva realidad.”*

Antonio Mateu,  
farmacéutico y  
cooperante

**Te necesitamos para sanar el mundo. Hazte socio.**