

## El diseño de un plan estratégico

**LUIS DE LA FUENTE**

Director de Mediformplus

La organización es una virtud que requiere constancia y que, si se aplica al mundo de la empresa. Se traduce en beneficios tanto en tiempo como en recursos. Organizarse no significa solo ser capaz de listar una serie de tareas, es imprescindible también saber cómo distribuir estas tareas en función de su importancia, interacción y temporalidad.

Organizar y planificar no son sinónimos perfectos, y la diferencia entre ambos términos se hace especialmente evidente en el día a día de la Farmacia. Hay una constante tendencia a “improvisar”, seguramente debido a que los constantes cambios obligan a buscar soluciones que aseguren la rentabilidad. Es entonces cuando muchos compañeros de profesión toman consciencia de la necesidad de la gestión y a menudo la confunden con un cambio repentino y poco pensado.

Para que exista una gestión óptima de la farmacia, debe respaldarse por un plan estratégico, entendido como una propuesta de organización y planificación basada en el análisis y en el planteamiento de objetivos a alcanzar. El plan estratégico servirá como guía de actuación a la hora de ejercer la actividad comercial y profesional. Y es aquí donde se pone en evidencia la máxima diferencia entre improvisar, organizar y planificar.

Improvisar es realizar actividades en respuesta a un estímulo externo y, aunque en algunos casos podría parecer que la respuesta es inmediata, actuar de esta forma va en detrimento del verdadero valor de nuestra actividad: la profesionalización de la salud. Por otro lado, aunque organizar pareciera una solución, en realidad solo implica una gestión del tiempo en un momento determinado, pero no contempla la interacción, jerarquía y resultados de cada una de las actividades que se desarrollan en la farmacia.

Planificar es elevar la organización a un punto mucho más efectivo, puesto que hablamos de organizar las actividades contemplando el área a la que pertenecen, pero sobre todo encaminarlas a un objetivo determinado, ese que nos permitirá establecer una estrategia efectiva. Se trata de mirar hacia delante y saber de dónde se ha partido, crear un plan de acción general, adecuado a los mercados, recursos y objetivos.

### El “ser o no ser” de un farmacéutico

Para ver la importancia de la creación de un plan estratégico solo tenemos que imaginar qué pasaría si tuviésemos 3 trabajos diferentes y en cada uno de ellos debiésemos cumplir una serie de objetivos para garantizar el éxito. En esta situación resulta muy complicado organizarse. Pues eso es lo que pasa a diario en las farmacias, porque el farmacéutico titular cumple con 3 roles diferentes al mismo tiempo:

- **Director Técnico:** quizá el más fácil de percibir porque es el que se asume como profesional, siendo responsable de los servicios y, por supuesto, del consejo farmacéutico.
- **Empresario:** el que ejerce casi sin darse cuenta, pero que es igual de importante para asegurar la rentabilidad de la farmacia. Encargándose de determinar el capital, los riesgos y las

oportunidades para poder prever el beneficio a obtener.

- **Gerente:** fruto de la necesidad de gestionar diferentes aspectos a nivel empresarial: dirección, gestión, herramientas y resultados.

Estos múltiples roles se traducen en una necesidad evidente de crear una pauta que ayude al titular a asegurar la perdurabilidad de la farmacia en el mercado. Y es que se trata de contrastar la necesidad de pensar, hacer, medir y mejorar para conseguir objetivos.

Pensar= Analizar, decidir y planificar  
Hacer= Implementar planes  
Medir= Controlar resultados  
Mejorar= cambiar en función de resultados

El éxito de un proyecto consiste en conseguir equilibrar estas cuatro virtudes, ya que significará que se han optimizado recursos en favor de un objetivo: mejorar las ventas, manteniendo la calidad pero haciendo menores los gastos.

Las herramientas que el farmacéutico tiene a su disposición para conseguir este objetivo son muchas y diferentes:

- Establecer una **Política de Compras**
- Crear una **Gestión por Unidad de Negocio**
- Determinar una **Política de Precios y Promociones**, así como una de **Ventas**
- Llevar un **Control de Gastos**



- Establecer una Organización por Objetivos
- Dirigir y Formar al Equipo profesional

Y aunque cada una de ellas demanda tiempo, esfuerzo y conocimiento, los beneficios fruto de su aplicación son realmente rentables, puesto que la farmacia estará consiguiendo consolidar su presencia e imagen con resultados concretos.

La situación que queremos ocupar en el mercado y el *top of mind* de los consumidores, es fruto del análisis que previamente el farmacéutico ha realizado como parte de su búsqueda del ser. Conviene formularnos y responder una serie de preguntas que serán las pautas básicas del desarrollo de nuestra pauta y/o guía de actuación: el plan estratégico de la farmacia.

- ¿Dónde estoy? – *Análisis Interno y Externo de la Farmacia*
- ¿Dónde quiero estar mañana? – *Definición de Objetivos*

**Para que exista una gestión óptima de la farmacia, debe respaldarse por un Plan Estratégico, entendido como una propuesta de organización y planificación basada en el análisis y en el planteamiento de objetivos a alcanzar**

- ¿Cómo puedo llegar a ese punto? – *Estrategia y Plan*
- ¿Cuánto me cuesta? – *Plan de Inversión y Presupuesto*

### **Decidir paso a paso**

Tal y como hemos ido mencionando en líneas anteriores, se trata de conjugar las acciones y decisiones encaminando las acciones de la farmacia a un único objetivo: la gestión óptima.

### **1. Análisis del entorno de la farmacia.**

Es el punto de arranque, fundamental para saber cuál es la distancia a recorrer desde la situación actual, teniendo en mira hacia donde queremos ir. Se trata de realizar una evaluación a nivel interno y externo, contemplando los recursos, el posicionamiento, el equipo, la superficie de ventas, la competencia, el mercado, la población, los clientes y el público potencial...etc. La respuesta a “¿Quiénes somos?” que nos revelará nuestras fortalezas y debilidades, y del “¿Dónde estamos?” que expondrá las amenazas y oportunidades.

Realizar un análisis DAFO permitirá tener una foto detallada de la situación actual para conseguir aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas, al mismo tiempo que se potencian las fortalezas corrigiendo las debilidades.

Por otro lado, la realización de estudios de mercado conseguirá que este análisis de la situación sea mucho más exhaustivo, porque basándose en la ob-

servación, las encuestas, la investigación digital y estudios benchmarking aportarán datos contrastables y de carácter más cuantitativo, que los obtenidos previamente en el análisis DAFO de orden mucho más cualitativo.

**2. Objetivos:** se trata de fijar el fin último que queremos alcanzar con la gestión efectiva de nuestra farmacia. En este sentido, no se trata de tener uno único, podemos diferenciar entre los generales y los específicos, así como a largo y corto plazo, todos surgirán en función de las posibilidades y necesidades establecidas por el farmacéutico titular.

Lo que si es necesario es que los objetivos cumplan con una serie de requisitos, puesto que según estos se elegirá la estrategia y por tanto el éxito del plan. Asegúrate que los objetivos son específicos (concretos, evita generalidades), cuantificables (que puedas medir resultados), alcanzables (que no sean excesivamente ambiciosos), realistas (basados en experiencias previas para asegurar que son razonables) y definidos en el tiempo.

**3. Estrategias:** la sucesión de acciones que persiguen el objetivo determinado previamente, deben ser coherentes y lógicas con la filosofía de la farmacia, por ello están marcadas bajo un Plan de Acción, es decir, bajo un esquema específico, siguiendo acciones concretas y tiempos de ejecución determinados.

Hablar de planes de acción es hablar del conjunto de tareas programadas en un marco estratégico, donde se define una actividad, su ejecutor y el proceso a ejecutar. En este mismo proceso de planificación se especifican las necesidades para la realización de dicha actividad, así como los recursos con los que se cuenta o los que hay que adquirir a futuro.

Dichos planes de acción pueden abordar diferentes áreas de trabajo en la Farmacia, ya sea *merchandising*, promoción, formación del personal, superficie de ventas, producto...etc. Sin embargo, todos ellos estarán marcados por dos ideas clave, la primera la consecución del objetivo, y la segunda, buscar la

diferenciación, puesto que esta segunda variable permitirá que destaquemos en el mercado al mismo tiempo que trabajamos por la rentabilidad.

**4. Evaluación de costes:** Llegados a este punto, conviene saber que toda acción supone un coste, ya sea de tipo económico o de personal, estos deberán ir reflejados en la cuenta de explotación y deberán ser controlados a lo largo del Plan de Gestión, para asegurar que el ROI sigue siendo positivo. No obstante es importante mencionar que la evaluación de los costes tiene que hacerse en relación con el objetivo, puesto que en algunos casos esta rentabilidad será a largo plazo.

**El éxito de un proyecto  
consiste en conseguir  
equilibrar estas cuatro  
acciones: pensar, hacer,  
medir y mejorar**

Dicha evaluación se realizará mediante presupuestos que respondan a “Cuándo se necesita?” y “¿Cuánto cuesta?”, de este modo se asignan partidas económicas para desarrollar la estrategia más adecuada. Cada presupuesto deben ser rentable y por supuesto, debe estar sujeto a la rentabilidad global de la Farmacia, entendiéndose que, en ocasiones, la rentabilidad no se mide en términos económicos, sino de imagen: posicionamiento y/o notoriedad.

**5. Control y Mejora:** Trabajar con objetivos lleva implícita la necesidad de contrastar resultados, puesto que mediante éste análisis de control podrás medir la efectividad del plan y por tanto establecer áreas, técnicas o necesidades de mejora. Gestionar requiere de una conciencia basada en mejorar la efectividad constantemente, por ello las métricas obtenidas como resultado del Plan, supondrán un nuevo reto en ti y en tu equipo, y por tanto se convertirán en la base del análisis inicial de tu siguiente Plan Estratégico.

El uso de cuadros de mando como herramienta de control en los procesos y resultados de la Oficina de Farmacia es cada vez más frecuente, su utilidad para cuantificar las acciones de la farmacia a través de un conjunto de indicadores facilita la comparativa y el análisis de mejora.

El conjunto de valores numéricos que informan acerca de cuatro perspectivas fundamentales en la gestión de la Farmacia: finanzas, clientes, procesos internos y formación-crecimiento sitúan a la farmacia y permiten definir nuevas tareas y/o objetivos a favor del futuro.

## Anticiparse a los errores

Una vez que ya ha quedado clara la importancia de desarrollar un plan estratégico, es necesario que mencionemos aquellos puntos en los que debes extremar tu atención para evitar errores y por tanto se vea disminuida la efectividad de nuestro plan.

- **Análisis contrastado:** al realizar el análisis del entorno conviene asegurarse de que se utilizan fuentes de información fiables, un análisis erróneo de la situación llevará a un establecimiento equivocado de objetivos.
- **Definición de Objetivos:** en este sentido los objetivos establecidos deben estar muy bien definidos y viables, si se persiguen metas irrealizables, las acciones realizadas no tendrán efectividad alguna.
- **Estrategia y/o planificación:** todo plan de gestión debe tener una estrategia y seguir un orden previamente planificado, ejecutar acciones sin coherencia difícilmente conduce al éxito.
- **Organización y participación:** contempla que la estrategia está organizada y definida en los roles de participación del equipo de la farmacia. Una buena asignación de tareas conseguirá que no se solapen acciones.
- **Que no sea solo un escrito:** una vez realizado todo el trabajo teórico, es necesario ponerlo en práctica, no permitas que el plan estratégico se convierta en solo un papel encima de la mesa. □