

*Ser gerente de la O.F.:  
El plan estratégico*

MODULO 1

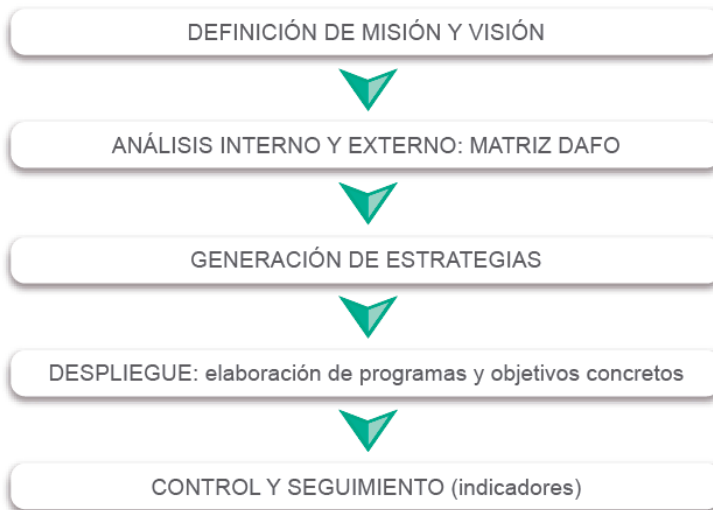


## *Importancia de un Plan estratégico*



## Desarrollo del Plan Estratégico

Para desarrollar la Planificación Estratégica se siguen las siguientes fases:



## Enfoque sobre planificación estratégica

### ¿Para qué nos lanzamos a hacer un plan estratégico?

En la Farmacia se juntan personas con el deseo o intención de actuar en un entorno sanitario pero también comercial. Dedicar muchas horas a dispensar medicamentos a pacientes con el fin de cubrir sus necesidades, a crear o inventar ideas y actividades que permitan tener un crecimiento comercial en las distintas áreas como la venta libre, especialidad o simplemente el área de formulación magistral, y a tratar de poner en práctica lo que sueñan o quieren.

Pero no lo pueden hacer de manera desordenada o improvisada, inventando día a día o dependiendo de personas “geniales” que dominan y controlan todo. No es adecuado caminar cada día sin saber hacia dónde vamos, ni depender de unas pocas personas que nos señalen el camino.

La Farmacia necesita una guía que le ayude a definir qué quiere conseguir, cómo lo va a conseguir e identificar los factores internos y externos que le ayudarán o dificultarán el conseguirlo. Y sobre todo, tener esa guía para saber si el desarrollo del año en curso va acorde a lo planificado.

Eso es reflexionar estratégicamente.

La farmacia suele compartir con compañeros sus objetivos pero siempre a corto plazo. Lo que harán la semana que viene o el próximo mes. Habitualmente comparten sus “urgencias” y el estar “apagando fuegos”. Pero les cuesta mucho tener una mirada un poco más lejana, con perspectiva para proyectar necesidades y los medios ad hoc a medio y largo plazo.

Hacer un Plan estratégico no es cortar y pegar ideas, propuestas, documentos de otras farmacias u organizaciones por buenos que sean. Hacer un Plan estratégico implica sentarse a reflexionar contrastando lo que queremos ser y el camino necesario para conseguirlo. Eso es buscar tu propio camino, y eso se traduce en diferenciación.

La Farmacia actual debe buscar esa diferenciación. Porque sin ella, sólo será un punto más de venta.

Nuestro Plan estratégico debe ser coherente con nuestra filosofía y nuestro trabajo.

### ¿Qué aprendemos con la elaboración de un plan estratégico?

- ✓ A distinguir lo importante de lo secundario o anecdótico.
- ✓ A asumir con responsabilidad el futuro de nuestra organización y las consecuencias, positivas o negativas, de nuestras decisiones.
- ✓ A conectar nuestra misión con el entorno, actualizándola.
- ✓ Crear objetivos alcanzables que me permitan guiarme en el camino.
- ✓ Poder tener indicadores de control que me hagan ver cómo va mi organización y mi papel dentro de ella.

Es importante que distingamos **el plan estratégico y el pensamiento estratégico**. El primero es el documento escrito, que tiene valor por sí mismo porque presenta de manera ordenada y clara el futuro por donde queremos transitar. El segundo es el proceso de diálogo, interpersonal y colectivo, que se genera para su elaboración; los momentos de discusión y contraste de ideas, sin los que el documento pierde una parte importante de su valor y utilidad.

### ¿Qué tenemos que planificar?

No es necesario ni conveniente que lo planifiquemos todo. Las rutinas que establecemos en la organización no hace falta planificarlas, sólo estandarizarlas: por ejemplo, las reuniones suelen constituir una rutina ya conocida por quienes participamos en ellas, por lo que tan sólo hemos de formalizar su programación, dinámicas y contenido. La planificación estratégica se centra en aquellos aspectos clave que van a permitirnos desplegar nuestra Misión, teniendo en cuenta el contexto, interno y externo.

## La misión de una farmacia

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la farmacia va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir la misión.



### En la misión se define:

- La necesidad a satisfacer
- Los clientes a alcanzar
- Productos y servicios a ofertar

### Es esencial que la misión de la farmacia se plantee adecuadamente porque permite:

- ✓ Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la farmacia de tal manera que todos los miembros de la farmacia la identifiquen y respeten cada una de sus acciones. Es imprescindible contar con un nombre, logotipo, tarjetas, materiales de papelería, cartel en la entrada de la farmacia con el logotipo y demás materiales corporativos que nos identifiquen claramente.
- ✓ Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales (toda aquella persona que puede llegar a ser un cliente), ya que una vez que se haya establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- ✓ Aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la farmacia, logrando una relación estable y duradera por las dos partes.
- ✓ La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.
- ✓ Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

En resumen la **Misión** de una empresa consiste en definir el propósito de la misma y especifica el negocio al que se dedica, las necesidades que son satisfechas con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla y la imagen pública de la organización (QUÉ, CÓMO Y PARA QUÉ).

## Ejemplo misión

### ¿Quiénes somos?

Una farmacia de barrio que brinda a sus pacientes medicamentos y productos de parafarmacia de calidad con múltiples servicios que aportan valor.

### ¿Cuál es nuestro propósito?

Contribuir al bienestar de los pacientes, a través de la oferta de servicios generales e “integrales” de salud ambulatorios.

### ¿Cuáles son nuestros servicios?

Consulta externa de servicios sanitarios en Homeopatía, Podología, Dermocosmética, Ortopedia, Óptica, Venta de Medicamentos y otros insumos para la salud.

### ¿Cuáles son nuestros Clientes potenciales?

Adultos y niños sanos que quieren preservar su salud mediante el seguimiento y mantenimiento con productos naturales y homeopáticos.

Adultos y niños que padezcan alguna patología y requieran de nuestro asesoramiento para cuidar su calidad de vida por medio de tratamientos integrales.



**En definitiva: Superar las expectativas de nuestros clientes, proveedores, socios y empleados ofreciendo a toda la población, en un ambiente de armonía y bienestar, el surtido más amplio de productos y servicios de salud, con un alto contenido de innovación y diferenciación.**

## ¿Qué es la visión de una farmacia?

Se refiere a lo que la farmacia quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en sus análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

### MISIÓN

- Define cual es la labor de nuestra empresa, pudiendo hacer referencia a nuestro público objetivo.
- Para definir la Misión, deberíamos poder contestar a las siguientes preguntas:
  - ¿Qué hacemos?
  - ¿Cuál es nuestro negocio?
  - ¿A qué nos dedicamos?
  - ¿Cuál es nuestra razón de ser?
  - ¿Quién es nuestro público objetivo?
  - ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
  - ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?

### VISIÓN

- Define las metas que pretendemos conseguir en el futuro.
- Estas metas deben ser realizables y realistas.
- Deben tener un carácter inspirador y motivador.
- Para definir la Visión, deberíamos poder contestar a las siguientes preguntas:
  - ¿Qué quiero lograr?
  - ¿Dónde quiero estar en el futuro?
  - ¿Para quién lo haré?
  - ¿Ampliaré mi zona de influencia?

La visión se realiza formulando una imagen ideal de proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el “sueño” (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser el futuro de la empresa. Una vez que se tiene definida la visión de la farmacia, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad.

### ¿Por qué es tan importante la visión?

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para la farmacia, representa la esencia que guía la iniciativa, de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

#### Ventajas que tiene el establecer una visión:

- ✓ Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización
- ✓ Incentiva a que desde el titular hasta el último trabajador que se ha incorporado en la farmacia, realicen acciones conforme a lo que indica la visión.
- ✓ Se deben evitar modificaciones en la visión, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

Una vez que la Visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la farmacia, aparece el propósito estratégico. Este se refiere a buscar aspectos más concretos de la Visión materializándola.

### ¿Cómo se realiza la visión?

El contestar estas preguntas le puede orientar para definir la visión de su farmacia:

- ¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en sus años?
- ¿Cuáles serán los principales servicios que ofreceré?
- ¿Qué tipo de empleados necesitaré para lograr las metas propuestas?
- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la farmacia?
- ¿Cómo quiero que hablen mis clientes de mi farmacia?

**En resumen la Visión indica hacia dónde se dirige la farmacia a largo plazo y en qué se deberá convertir. Describe la situación futura que se desea tener (HACIA DÓNDE Y CÓMO).**

Sin duda una vez fijada la Misión y la Visión, nos tenemos que preguntar: ¿Nuestros valores empresariales están claros y todos los miembros que conforman la farmacia los tienen presentes?, los valores de la farmacia son los pilares más importantes. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros y especialmente los de sus dirigentes.

## Ejemplo visión

### ¿Cómo queremos ser?

La farmacia de referencia de nuestro barrio y barrios colindantes, reconocidos por la calidad de nuestros servicios y productos, la calidez del trato de nuestro personal y la accesibilidad de sus costos.

### ¿Cuál es nuestro compromiso?

Calidad, calidez, precio accesible.

### ¿En cuánto tiempo?

5 años.

### ¿Hacia dónde cambiar?

Hacia una cultura en la que el centro de atención sean las necesidades y expectativas de nuestros clientes y el desarrollo humano de nuestros trabajadores.

### ¿Para qué cambiar?

Lograr la satisfacción y lealtad de nuestros clientes así como la identidad (sentido de pertenencia) de nuestros trabajadores con la empresa.



***En definitiva: Ser reconocido como la primera opción de salud y bienestar por medio de servicios personalizados y de alto nivel sanitario para toda la población.***



## Análisis de la situación DAFO

El análisis DAFO es una herramienta simple, que consiste en estudiar cuáles son los puntos débiles y fuertes de la Farmacia, tanto internos como externos. Este ejercicio nos permite conocer la situación real en la que se encuentra dicha farmacia.

Los campos de esta matriz son los siguientes:

- **Análisis interno:** Dentro del DAFO, son aquellos factores que dependen de manera directa de nosotros mismos como actividad. Nosotros podemos incidir con nuestra voluntad sobre ellos.  
A modo de ejemplo: personal, recursos financieros, equipo, instalaciones, servicios de valor añadido,...

Dentro del análisis interno encontramos dos tipos:

- **Debilidades:** aspecto negativo de una situación interna y actual.
- **Fortalezas:** aspecto positivo de una situación interna y actual.

- **Análisis Externo:** Dentro del DAFO, son aquellos aspectos que no dependen necesariamente de nosotros, pero que inciden directamente en la marcha de la Farmacia.  
A modo de ejemplo: Proveedores, clientes, competidores, situación del mercado, aspectos legales,...

Dentro del análisis externo encontramos dos tipos:

- **Amenazas:** aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura.
- **Oportunidades:** aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura.

Para saber dónde ubicar cada uno de los aspectos del análisis interno y externo, hay que hacerse las siguientes preguntas:

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	Qué capacidades tengo Qué hago mejor que los demás Qué ventajas tengo frente a otros Qué consideran otros que son mis fortalezas	Qué debería mejorar Qué puntos me dan más problemas Qué factores internos dificultan mi evolución Qué consideran otros que son mis debilidades
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	Qué circunstancias externas favorecen mi desarrollo Qué necesidades tiene mi sector que yo puedo satisfacer Qué acciones pueden favorecer mi adaptación al entorno	Qué obstáculos externos pueden interponerse en mis objetivos Qué ofrecen mis competidores Qué amenazas pueden impedir mi adaptación al entorno

Sin duda el análisis de la situación de la farmacia requiere un análisis exhaustivo del aspecto interno y externo de la situación que posteriormente se plasmarán en un análisis DAFO (el desarrollo y comprensión de esta matriz se desarrollara en el segundo submódulo), ya que esto nos permitirá extraer las estrategias a corto, medio y largo plazo que se desarrollaran en el plan estratégico.

A efectos prácticos, se adjunta cómo responder a las preguntas planteadas en el cuadro anterior.

Análisis Interno	<b>Fortalezas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Equipo bien formado</li> <li>2- Especialización en servicio dermocosmética</li> <li>3- Calidad del consejo farmacéutico</li> <li>4- Otros consideran que mi surtido es amplio para satisfacer a mis clientes</li> </ol>	<b>Debilidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Reformar mi local</li> <li>2- Cantidad de equipo insuficiente</li> <li>3- Número de farmacéuticos en plantilla</li> <li>4- Visibilidad de mi exposición</li> </ol>
	<b>Oportunidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Mi localización es de máxima visibilidad</li> <li>2- La sociedad demanda especialización sanitaria y cubro la misma</li> <li>3- La tendencia legislativa me posiciona en el camino adecuado</li> </ol>	<b>Amenazas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Posibilidad de liberalización de ubicación de las farmacias</li> <li>2- Mis competidores están reformando y mejorando su surtido</li> <li>3- La imposibilidad de ampliar mi local en sala de ventas</li> </ol>
Análisis Externo		

## Objetivos del Plan Estratégico

Los objetivos del plan estratégico consiste en concretar las estrategias a largo plazo en programas y objetivos a corto y medio plazo, estableciendo las metas a cumplir, las responsabilidades y los indicadores de cumplimiento.

Dentro de cada objetivo o eje estratégico puede haber uno o más objetivos operativos, que tendrán que ser puestos en marcha por la farmacia para alcanzar el objetivo estratégico.

Para la definición de objetivos, deberemos tener en cuenta la regla SMART. Es decir, un objetivo de “crecer mucho” no es válido. Debe ir definido cuantitativa/cualitativamente y el plazo para conseguirlo. Sin ello, cualquier objetivo se queda diluido en valores o en el tiempo.

Según la regla **SMART**, un objetivo debe ser:

- **Simple:** Fácilmente definible y entendible por sus responsables.
- **Medible:** Dejar claramente explicado cómo se va a medir su grado de consecución.
- **Accesible:** Sus responsables deben poder tener los medios adecuados para su realización.
- **Realista:** Como hemos dicho antes, no podemos definir como objetivos triplicar en 15 días las ventas de una categoría siempre que con ello rocemos lo utópico. El valor cuantitativo o cualitativo definido debe siempre ser proporcionado a las capacidades y medios de los que se disponen para su consecución.
- **Tiempo:** Tampoco puede haber un objetivo que no tenga un plazo de ejecución. Porque sin él, nunca se cumpliría o nunca podríamos decir que no se ha cumplido. Si queremos un objetivo, debemos definir en cuanto tiempo lo vamos a conseguir. Porque ello marcará los hitos con los que debemos actuar.

**EJEMPLO DE OBJETIVOS:**

- **1º (CORRECTO)** Conseguir que se incremente el número de artículos por operación en la venta libre de la farmacia pasando de la media actual de 1,65 art./op a una media de 1,73 art/op mediante la formación ad hoc para el equipo en ventas cruzadas desde el 1 de abril de 2016 hasta el 30 junio de 2016.

Este objetivo es simple porque es de definición clara y sobretodo es muy concreto y específico. Así mismo es medible, porque gracias a los sistemas de gestión de la farmacia tenemos esa información de forma automática y además cada miembro del equipo tienen acceso diario a ella. Por supuesto ese objetivo es accesible, puesto que se pone a disposición del equipo los medios necesarios para ello así como está acotado en el tiempo.

- **2º (INCORRECTO)** Conseguir triplicar las ventas en para parafarmacia.

Este objetivo parece simple, pero no define claramente a cuanto hay que llegar ni desde donde partimos, tampoco es medible, por el mismo motivo ni sabemos con qué parámetros se hará dicha medida, tampoco es accesible, pues el equipo no sabe con qué medios contará para ello así como tampoco es realista al ser un incremento demasiado superior a las medias de mercado ni está acotado en el tiempo. ¿Tenemos 15 días o 3 años para conseguirlo?

Un objetivo mal planteado es la mayor causa de frustración tanto en el equipo, pues no saben lo que se espera de ellos, como en el titular pues el equipo no suele conseguirlo.

**Bibliografía**

---

APSO. *Guía de orientación en Planificación Estratégica para ONGs*. Tegucigalpa: APSO, 2002.

ARCE, R.; LEVY, J. *Planificación Comunitaria Participativa: Un enfoque estratégico. Guía Metodológica*.

Perú: Centro Eori de Investigación y Promoción Regional y FTTP-FAO, 1999.

BASTONS i PRAT, M. *La toma de decisiones en la organización*. Barcelona: Ariel, 2000.

CHIAVENATO, I. *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGrawHill, 2002.

MAZUELA, A. *Diez herramientas de gestión organizacional*, 1ª. Parte. Madrid: UNED, 2001.

---