

## *Dirección por objetivos*



## 1. Dirección por objetivos

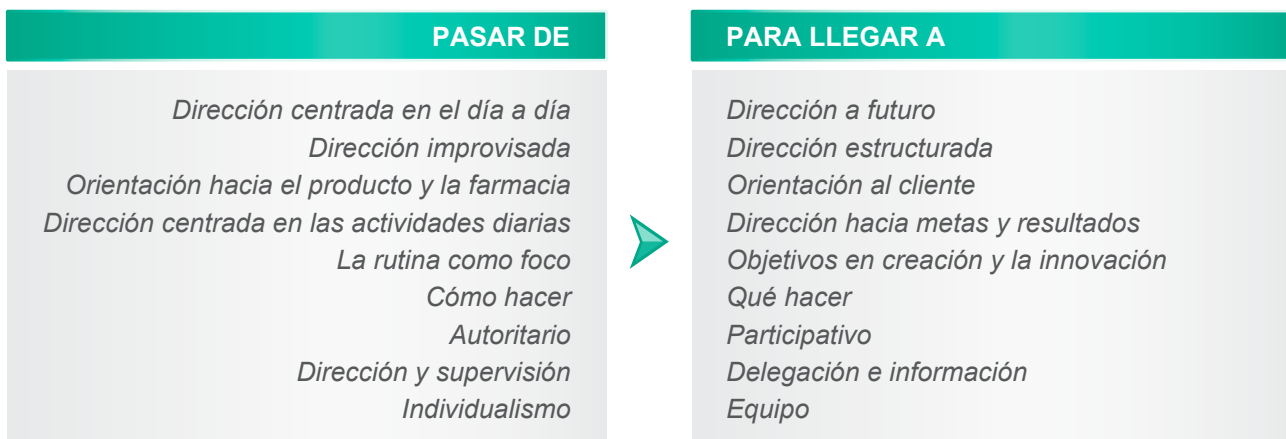
Una vez conocidas las necesidades de la farmacia y los objetivos a lograr, gracias a las herramientas anteriormente estudiadas, la dirección por objetivos nos permitirá trazar el camino a seguir y el cumplimiento de los hitos a lograr.

La dirección por objetivos es un sistema que se basa en el establecimiento de objetivos concretos dentro de las diferentes áreas de la farmacia, el trazado de los caminos para lograrlos y el reparto de los mismos entre titulares y equipo para cumplir el Plan Estratégico.

El titular de la farmacia, a nivel gerencia, debe estar siempre en disposición de adaptarse a los cambios que se produzcan.

La **Dirección por Objetivos** (DPO) ofrece nuevas posibilidades a nivel de gestión económica, política comercial y entorno del equipo, independientemente del nivel de desarrollo en el que la farmacia se encuentre.

### La Dirección por Objetivos Implica:



### Para alcanzar un objetivo hay que seguir los siguientes pasos:

- **Planificar:** desarrollar los programas y los planes para el logro de los objetivos propuestos.
- **Organizar:** Asignar responsables y responsabilidades en función de los objetivos, no en función de actividades específicas.
- **Implementar:** Llevar a cabo los planes de acción establecidos, según las estrategias planteadas.
- **Controlar:** El plan de acción y corregir cuando sea necesario

## 2. Tipos de objetivos

### Objetivo Cualitativo

Parámetros no numéricos. Normalmente hablamos de calidad y desempeño.

Ejemplo: capacitar al personal en consejo farmacéutico durante el segundo semestre para 2016. La idea es cuantificar, mediante sistemas como check list, la calidad y grado de desempeño de tareas.

Los objetivos cualitativos deben basarse en una evaluación del desempeño, sin olvidar que, en el desempeño del equipo, la motivación es una pieza clave.

### Objetivo Cuantitativo

Son medibles en su totalidad. Son los indicadores numéricos de la evolución.

Ejemplo: disminuir el tiempo de la dispensación en 3 minutos por paciente.

Es importante tener clara las directrices para el cálculo de los objetivos cuantitativos de facturación de una farmacia. El objetivo de crecimiento en € que debemos calcular para el plan de estratégico del 2016 debe partir de un cálculo matemático, nunca de un dato “por intuición”.

**A modo de resumen, debemos tener muy claro que:**

- Primero debemos fijar los objetivos estratégicos.
- Después bajamos un nivel más de detalle (estrategias).

**Ejemplo de objetivos cuantitativos y cualitativos:**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS CUANTITATIVOS	OBJETIVOS CUALITATIVOS
<p><b><i>Categoría de probióticos, pasando de la media actual de 1,97 a 2,20 art/op en el plazo de 6 meses mediante la mejora de la recomendación farmacéutica.</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecer de 1,97 a 2,20 art/op.</li> <li>• Categoría probióticos.</li> </ul> <p><b>Medidas para control:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacerlo en un plazo de 6 meses.</li> <li>• Uso de programa de gestión.</li> <li>• Anotar en calendario fecha de inicio y fin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor recomendación farmacéutica.</li> </ul> <p><b>Medidas para control:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Check list que controle incremento de recomendaciones.</li> <li>• Control con autoevaluaciones del nivel formativo del equipo.</li> <li>• Encuesta de calidad y satisfacción a clientes.</li> </ul>

### 3. La Formulación de los objetivos

A la hora de elaborar una lista de objetivos, es fácil caer en el error de elaborar una lista de tareas/actividades. Una forma de evitar este error consiste en tomar cada actividad y preguntarse cuál es su propósito y qué intenta lograr. Las respuestas a estas preguntas nos darán el objetivo.

Debemos recordar que los objetivos deben ser siempre viables y seguir la regla **SMART**:

- **Simple:** fácilmente definible y entendible por sus responsables.
- **Medible:** Marcar el seguimiento de los mismos.
- **Accesible:** el equipo y responsables deben contar con los medios necesarios para poder conseguirlos.
- **Realistas:** Deben ser proporcionados y proporcionales a las capacidades/medios del equipo.
- **Tiempo:** Deben tener un horizonte temporal que nos permita medir los avances y la consecución del mismo.

Es importante tener claro que en la Oficina de Farmacia (OF) se deben establecer los **objetivos en cada uno de los departamentos** para así obtener los objetivos del plan estratégico.

Existen muchísimas farmacias en España que no tienen departamentos como tal porque afirman que “somos muy pocos trabajadores y no podemos tener departamentos, aquí todos hacemos de todo”. Este tipo de mentalidad no cumple los requisitos de una DPO, no importa el tamaño de la farmacia lo que importa es que se establezcan los objetivos necesarios en las distintas áreas de la farmacia para conseguir mejorar nuestros procesos y por consiguiente nuestra efectividad.

Independientemente del volumen de trabajadores todas las farmacias tienen las siguientes áreas, y debemos tener una visión clara de cada una de ellas para poder marcar objetivos.

#### Objetivos por áreas

##### Compras:

- 1- **Comprar bien no es el fin**, sino la herramienta para lograr **el verdadero objetivo**, que **es vender más**, de manera rentable y fidelizando al cliente/paciente.
- 2- Controlar la rotación
- 3- Reducir el stock físico en la farmacia para evitar caducidades
- 4- Es necesario un **plan de ventas** para llegar a un plan de compras.
- 5- **Cumplimiento del ratio medio** establecido (ratios de margen medio, rotación y pagos).

##### Ventas:

Habitualmente todo el equipo está implicado, salvo en las farmacias con una dirección gerente que cuenta con personal especializado en cada área.

**Para esta área deben existir unos objetivos claros como:**

- 1- **Objetivo en Unidades por Operación (UDS/O):** debe fijarse un objetivo cuantitativo por familias. Media nacional de 1,9.
- 2- **Objetivos de referencias cruzadas**, es decir, qué número y qué artículos en un periodo establecido tiene que venderse como complemento de otros.
- 3- **Objetivos cualitativos** en Atención al cliente, Atención telefónica, Encargos etc....
- 4- **Formar al equipo en diferentes áreas** (homeopatía, fitoterapia...)
- 5- En el área de **Merchandising** unos objetivos básicos y claros para conseguir eficacia en el punto de venta.

### Almacén:

Es importante que se cumplan los siguientes puntos:

- 1- Como visión general, **el encargado de almacén es responsable de organizar, estructurar, y colocar el producto** necesario para la OF.
- 2- **Definir el proceso para el correcto control de los productos con incidencias** (caducados/devoluciones/materiales de exposición).
- 3- **Definir el proceso para el correcto control y gestión de los encargos:** establecer días de recogidas de encargo así como también la comunicación del estado de su pedido al cliente y establecer un periodo para los encargos caducados para su correcta devolución.
- 4- **Correcta gestión del stock:** deberá definir objetivos para los diferentes ratios de control (es de suma importancia definir correctamente dichos ratios) y que veremos más adelante.

### Atención al cliente

Esta área será la encargada del correcto funcionamiento de la labor sanitaria de la OF:

#### 1- Realización de los protocolos necesarios y su correcta utilización:

- ✓ Dispensación de estupefacientes.
- ✓ Dispensación de medicamentos en general.
- ✓ Libro recetario con su correspondiente gestión y control.
- ✓ Control de temperaturas y turnos de guardia.
- ✓ Farmacovigilancia.
- ✓ Protocolos de atención farmacéutica.

#### 2- Control de incidencias en dispensación.

#### 3- Gestión del control y facturación de recetas.

#### 4- Objetivos anuales de formación en atención farmacéutica.

#### 5- Área administrativa:

- ✓ Gestión de albaranes.
- ✓ Cuadro de mandos financiero.
- ✓ Controles de arqueos de caja.
- ✓ Gestión con los bancos y tesorería.

#### 6- Servicios profesionales:

Cada día este departamento toma más fuerza y peso en la Farmacia y debería ser, a tenor de la evolución del mercado farmacéutico, uno de los objetivos principales en todas las Farmacias.

## 4. Cuadro de mandos

Después de establecer los objetivos de la farmacia, podemos crear un cuadro de mando enfocado al control y seguimiento de los objetivos.

Los cuadros de mando se utilizan para predecir los objetivos planteados y poder emplear acciones correctoras.

Para ello es necesario crear una serie de indicadores que nos permitan medir el cumplimiento de dichos objetivos en el plazo fijado.

Un cuadro de mando no debe superar los 2-3 indicadores por cada objetivo, ya que un número excesivo puede llegar a perjudicar la estrategia y que los esfuerzos realizados no sirvan para nada.

**Para cada objetivo debe haber diversos indicadores:**

• **Dichos indicadores deberán ser:**

- ✓ Válidos
- ✓ Sensibles
- ✓ Concretos
- ✓ Relacionados con el objetivo
- ✓ Eficientes
- ✓ Limitados
- ✓ Consensuados

¿Por qué es útil el Cuadro de Mando Integral?

- Traduce nuestra estrategia a **objetivos concretos**.
- **Informa** del estado de nuestros objetivos.
- Ayuda a **explicar** los resultados.

**Tipos de indicadores:**

Para construir el cuadro de mandos la farmacia, en base a los objetivos que quiera conseguir (de tipo económico, de actividad, de personal, de clientes, de establecimiento), debe tener en cuenta e incluir diferentes indicadores a seguir:

**1- Objetivos de tipo Económico-financieros:**

- Ventas (Facturación, volumen).
- Gastos (Personal, financieros, servicios, tributos, varios, stocks, compras).

**2- Objetivos de tipo actividad:** (Tiempo de espera, falta de referencias, N° unidades x operación x empleado).

**3- Objetivos de tipo personal:** (Horas de formación por empleado, absentismo laboral, rotación, accidentes laborales, evolución de la remuneración y compensación de los empleados, encuestas de satisfacción).

**4- Objetivos de tipo de clientes:** (Reclamaciones, resultados de las encuestas de satisfacción, dispensación).

**5- Objetivos de tipo de establecimiento:** (Disponibilidad de productos en lineales, imagen del establecimiento, gestión de las categorías).

Objetivos de cuadro de mandos (ejemplo):

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frec. de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Garantizar la sostenibilidad del negocio	Incremento de Facturación	Porcentaje	8%	Trimestral	8%	5%	3%	5,12%	Gerente Financiero
		Incremento de Actividad (Operaciones)	Porcentaje	5%	Trimestral	5%	3%	1%	3,46%	
	Mejorar la rentabilidad	Reducción de costes	Porcentaje	5%	Anual	5%	3%	1%	3,67%	
		Unidades vendidas por operación realizada	Ratio	2,15	Trimestral	2,15	1,80	1,50	1,92	
		Coste de Personal/ Facturación	Porcentaje	8,5%	Anual	8,5%	11%	14%	10,34%	
Cliente	Incrementar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Porcentaje	80%	Anual	80%	70%	60%	86,57%	Gerente Marketing
Procesos	Mejorar el nivel del servicio	Faltas de producto	Porcentaje	4%	Trimestral	4%	7%	10%	6,31%	Gerente Compras
		Quejas fundadas	Porcentaje	5%	Mensual	5%	8%	10%	3,46%	Gerente Marketing
	Optimizar los procesos productivos internos	Mermas/ Caducidades de producto	Porcentaje	4%	Anual	4%	7%	12%	3,84%	Gerente Compras
Personal	Facilitar la gestión del capital humano	Satisfacción laboral vía encuesta	Porcentaje	85%	Anual	85%	70%	55%	51,23%	Titular

Gracias al cuadro de mandos tendremos unos objetivos claramente marcados y podremos ver su evolución a lo largo del tiempo, para ir corrigiendo nuestra estrategia en base a la evolución de este. Debe ser nuestro mapa a seguir.

## Bibliografía

---

**Codina, A. (2007):** Rescatando la Dirección Por Objetivos (DPO). En un Nuevo Contexto, <http://www.degerencia.com/acodina>, [http://www.degerencia.com/articulo/rescatando\\_la\\_dpo\\_en\\_un\\_nuevo\\_contexto](http://www.degerencia.com/articulo/rescatando_la_dpo_en_un_nuevo_contexto), Fecha de acceso 21 de febrero de 2008.

**Chiavenato, I. (1987):** Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill, Bogotá.

**Drucker, P.F. (1979):** La Gerencia de Empresas. Edhasa, Barcelona. [Ed. original: The Practice of Management. Harper, Nueva York, 1954].

**Drucker, P.F. (1989):** El Nuevo Perfil del Directivo Empresarial, Harvard-Deusto Business Review, 2º trimestre, pp. 3-14.

**Duncan, P.F. (1991):** Grande Ideas en Dirección de Empresas. Díaz de Santos, Madrid.

**Fayol, H. (1972):** Administración Industrial y General. El Ateneo, Buenos Aires.

**Fernández Aguado, J. (2000):**

“Dirección por Objetivos, Valores, Hábitos y Amenazas”. En López Domínguez, I.; Fernández Aguado J. (coord.). Técnicas para Mejorar la Gestión Empresarial. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, Madrid, pp. 174-211.

**Giegold, W.C. (1982):** Administración por Objetivos: Una Guía Práctica Enfocada al Éxito. McGraw Hill, México.

**Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. (2003):** Administración. McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid.

**Granger, C.H. (1964):** “The Hierarchy of Objectives”, Harvard Business Review, (Mayo-Junio), pp: 63-74.

**Herzberg, F. (1966):** Work and the Nature of Man. Crowell, Nueva York.

**Humble, J. W. (1968):** La Dirección por Objetivos. Sistemas, Experiencias y Aplicaciones Prácticas. McGraw-Hill, Madrid.

**Humble, J. W. (1970):** Management by Objectives in Action. McGraw-Hill, England.

**Humble, J. W. (1997):** “La Dirección por Objetivos”. En Reddin, B.; Ryan, D. Manual de Dirección por Objetivos. Deusto, Bilbao, pp. 75-87.

**Koontz, H. (1971):** “Appraising Managers as Managers”. McGraw-Hill, Nueva York.

**Koontz, H. (1997):** “Fallos y Trampas al Dirigir por Objetivos”. En Reddin, B.; Ryan, D. Manual de Dirección por Objetivos. Deusto, Bilbao, pp. 197-213.

**Koontz, H.; Weihrich, H. (1995):** Administración. McGraw-Hill, México. Maslow, A.H. (1943): Motivation and Personality. Harper, Nueva York. McConkey, D.D. (1973): MBO-Twenty Years Later, Where Do We Stand? Business Horizons, August, pp. 25-36

---