

El plan de acción



El plan de acción

Los planes de acción son instrumentos que deben llevar a cabo las farmacias para cumplir los objetivos y proyectos establecidos.

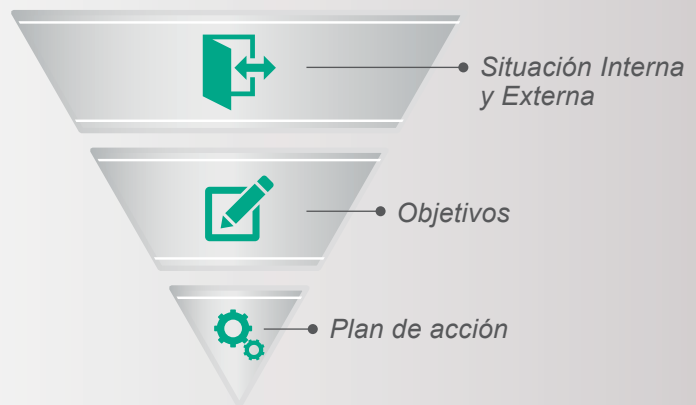
Para diseñar un plan de acción habrá que pasar por los siguientes pasos:

- 1- Descripción de la situación interna y externa de la farmacia.
- 2- Planteamiento de unos objetivos.
- 3- Elaboración de un plan de acción para cumplir dichos objetivos.

La Dirección por Objetivos Implica:

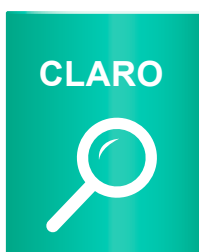


Un plan debe realizarse en un **plazo de tiempo específico**, utilizando una serie de **recursos asignados** con el fin de **lograr un objetivo** propuesto.



Criterios para un plan de acción adecuado

El plan de acción debe ser:



¿**QUIÉN** LO HARÁ?

¿PARA **CUÁNDO**?

¿ESTÁN DEFINIDOS EL **DEPARTAMENTO** Y EL **RESPONSABLE**?

¿Cuándo debe crearse un plan de acción?

Idealmente, un plan de acción se debería desarrollar dentro de los últimos tres/seis meses del año y con la visión de un año completo. **Se desarrolla después de haber determinado el DAFO, los objetivos, y las estrategias de la farmacia.**

Es fundamental mantenerlo visible en todo momento. A medida que la farmacia cambie y crezca, deberemos (generalmente cada mes) revisar el plan de acción para realizar los cambios convenientes y necesarios, para adaptarnos a la nueva realidad.

Cómo redactar un plan de acción

1. Repasar los siguientes puntos:

- Poner en valor la visión y la misión de la farmacia.
- El Análisis DAFO elaborado.
- Analizar los objetivos planteados derivados del DAFO.
- Las estrategias planteadas para alcanzar los objetivos.
- El cuadro de mandos que controla los objetivos.

2. Crear un Brainstorming para detectar las acciones.

3. Definir un plan de acción que trate todos los cambios propuestos. El plan de acción debe incluir información que se haya generado durante el brainstorming.

4. Responder a estas cuestiones:

- Quién lo llevará a cabo
- Cuándo ocurrirá y durante cuánto tiempo
- Qué recursos se necesitan para llevar a cabo el cambio
- Comunicación (quién sabrá qué)

5. Coste de la inversión en la acción y ROI de la misma.

A la hora de hacer un plan de acción debemos elaborar un presupuesto que, de forma fácil y sencilla, anote todos los gastos que se llevarán a cabo:

- Coste de la acción (incluyendo todos los gastos).
- Dinero que vamos a invertir en los medios promocionales.
- Coste del tiempo del equipo en prepararlo.
- Coste del merchandising.
- Costes a nivel de organización.
- Costes fijos de terceros: como, por ejemplo, el mantenimiento del dominio de la cuenta de internet o el de la web.
- Coste del equipo en preparar ofertas o subirlas a la web.
- Etc...

Lo sumaremos y deberemos analizar si con el coste de esos medios seremos capaces de generar el beneficio adecuado para cubrirlos y a partir de ahí nos sea rentable.

Coste a imputar para el plan de acción

CONCEPTO	MATERIALES	IMPORTE
MERCHANDISING	STOPPERS	
	CARTELERÍA	
	VINILO SUELO	
	ETC...	
ESCAPARATES		
DESCUENTOS		
COSTES FIJOS DE TERCEROS		
OTROS		
TOTAL		

Una vez calculados los costes, debemos valorar si vamos a hacer una proyección del beneficio que nos va a aportar.

Es decir:

- Si es una promoción, ver el beneficio de las ventas.
- Si es la creación de la web, las ventas que debemos tener para cubrir esos costes.
- Si es la implantación de un servicio al cliente, será muy importante el tiempo dedicado y cotejarlo con lo que cobremos por el servicio más los beneficios de las ventas asociadas al mismo.
- Si es implantar un sistema de comunicación interna, calcular los ahorros de tiempo que genere y el beneficio de la disminución de errores y la falta de coordinación.
- Si es robotizar la farmacia, deberemos calcular las mejoras que nos aporta como la disminución de los costes de estructura (personal), más tiempo de mostrador con el cliente, ahorros de tiempos en el control de stocks y sus errores y el control de las caducidades y evitar obsolescencia en los productos.
- Si es reformar la farmacia, calcularemos el potencial del incremento de ventas que ello suponga, las mejoras en la accesibilidad de los clientes, la mejor circulación de los mismos, la óptima exposición de producto o la mayor superficie de ventas que ello supone.
- Si es implantar un plan de formación, el tiempo dedicado al mismo, y el incremento de ventas y por tanto de beneficio que supone.

En cada plan de acción debemos definir para qué lo implantamos, y que mejora nos va a aportar, si implantar una acción no nos aporta una ventaja competitiva razonablemente significativa, deberemos valorar si introducirla o no.

A veces habrá que hacer un cálculo de costes a medio o largo plazo ya que no todos los planes de acción son a corto plazo. Ello implica distribuir los costes en un periodo superior a un año o simplemente aunque los paguemos ahora, repercutirlos en varios años para amortizarlos.

Imaginemos una reforma de la Farmacia ¿el coste de la reforma debe amortizarse el año de realización de la misma? No, ese coste lo amortizamos en el plazo que nos marquemos (por ejemplo: 10 años).

Aquí incluimos un concepto llamado **ROI**, el cual es un indicador financiero que nos indica la rentabilidad de una inversión, y con él podemos incluso saber para cuándo podemos amortizar la inversión realizada. Es decir, recuperar el dinero invertido, por tanto lo mediremos como:

$$\% = (\text{beneficio/inversión}) * 100$$

6. **Revisar el plan de acción completo y, cuidadosamente, verificar que está correcto.** Debemos asegurarnos de que cada propuesta de cambio ayudará a realizar las estrategias de la farmacia y los objetivos planteados. También es importante estar seguros de que el plan de acción, como un todo, ayudará a completar la misión.
7. **Hacer el seguimiento.** Recordar la regla del 80-20: los esfuerzos exitosos lo son en un 80% por seguir a través de acciones planificadas y en un 20% en planificar para tener éxito.
8. **Mantener a todos informados acerca de qué es lo que está teniendo lugar.** Comunicar a los involucrados cómo fueron utilizadas sus aportaciones.
9. **Mantener registrado lo que se ha hecho (y en qué medida se ha hecho bien).** Mantener siempre un registro de lo que el equipo ha realizado hasta la fecha. Si el cambio ha requerido un tiempo o recursos sustanciales, es también buena idea evaluar en el tiempo qué se ha hecho, ya sea formal o informalmente. Debe mantenerse varias preguntas en mente para el equipo:
 - ¿Se está haciendo lo que se dijo que se haría?
 - ¿Se está haciendo bien?
 - ¿Lo que se está haciendo hace avanzar la misión?
10. **¡Celebrar un buen trabajo realizado!** La celebración ayuda a mantener a todos alerta e implicados en el trabajo que se está haciendo.

EJEMPLO: Plan de Acción de una Farmacia.

1. Situación farmacia:

- **Localización geográfica:** extrarradio gran capital.
- **Población:** 30/50 años.
- **Clase media.**
- **Horario:** 12 horas de L a S.
- **5 empleados.**
- **Facturación:** 50.000€ anuales en alimentación infantil.
- **Objetivo de crecimiento** de la categoría del 10%, en una situación en la que la farmacia lleva una reducción de ventas de la categoría de un 3% en el último año.


2. Plan de acción:



3. Asignación responsables:

- **Responsable categoría infantil:** Asignación del responsable y formación del mismo a través de los laboratorios aliados. 

4. Acciones a llevar a cabo:

- **Puesta en marcha del Club Mamá:**
 - Tarjeta de fidelidad para las embarazadas/nuevas mamás que aportará ventajas exclusivas:
 - Descuentos en artículos infantiles.
 - Agenda del bebé (financiada por los laboratorios).
 - Promociones exclusivas.
 - 3 sesiones de formación con una matrona (una por cuatrimestre).
 - **Dimensionamiento del espacio:** Análisis de las ventas de la categoría infantil con respecto a total de la venta libre y asignación de un espacio equivalente al % real de dichas ventas. 
 - **Promociones agresivas:** Cada mes, 3 productos estratégicos (uno de cada subcategoría: artículos, higiene y alimentación infantil) con un descuento del 5%. Negociar con los proveedores la colaboración en estas campañas.
 - **Formación del equipo:** tanto de patologías como de producto.

5. Planificación:

- **Formación del responsable de la categoría:** Mes de diciembre.
- **Club mama:**
 - Diseño y producción: mes de diciembre.
 - Lanzamiento: mes de enero.
 - Seguimiento y comunicación novedades de manera mensual.
- **Dimensionamiento del espacio:**
 - Análisis: mes de diciembre.
 - Implantación: mes de enero.
- **Promociones agresivas:**
 - Planificadas con 3 meses de antelación, por medio de una negociación con los laboratorios aliados.
 - Definición y producción de los medios de comunicación.
 - Información al equipo.
- **Formación al equipo:**
 - Plan de formación mensual, entre el responsable de categoría y los laboratorios implicados.

6. Asignación de recursos:

- **Costes:**

- Club Mamá: 5.000€.
 - Promociones: financiadas por la industria.
 - Formación: financiadas por la industria.
- El 75% del proyecto tiene que ser financiado por los laboratorios aliados bajo el win to win de un crecimiento del 10% en facturación, que será concentrado en máximo dos proveedores.
 - El resto, será pagado por la farmacia por el beneficio aportado en el crecimiento de ventas:
 - Incremento de facturación: 5.000€.
 - Margen comercial: 25%.
 - Incremento de beneficio: 1.250€.

7. Comunicación:

- **Reunión del titular con todo el equipo en el mes de enero.**

- Presentación del proyecto.
- Presentación de objetivos.
- Presentación del responsable de categoría y su rol.