

# Los tiempos han cambiado también para la Oficina de Farmacia.

## Introducción a la gestión económica



**A** lo largo de este artículo daremos pequeñas pinceladas de algunos de los problemas o situaciones que se encuentra la gestión de la oficina de farmacia moderna. Tiempo habrá de tratarlos en profundidad, pero un esbozo de algunos de ellos nos pondrá en marcha hacia la mejora de la gestión. Los ejemplos expuestos son fruto de la experiencia de colaborar en el sector farmacéutico durante muchos años y tienen por objeto ayudar a mejorar y actualizar la actividad de la farmacia del siglo XXI.

### ¿Dónde estamos?

**E**n la actualidad las oficinas de farmacia han pasado de ser un lugar en donde se dispensaban exclusivamente medicamentos prescritos por el médico o indicados por el farmacéutico, a un lugar en donde cabe de todo, “como en botica”.

- ▶ Las nuevas legislaciones sobre los medicamentos y sus precios.
- ▶ Las modificaciones sobre distancias o núcleos de población, que cada Comunidad Autónoma puede definir sin menoscabo de cumplir con la legislación estatal.
- ▶ La escasa o nula preparación de fórmulas magistrales por parte de

las farmacias, concentrando la fabricación de las mismas en un número cada vez más reducido de ellas...

Todo esto, y mucho más, hace que debamos plantearnos seriamente el concepto romántico de farmacia.

En las Universidades enseñan que las farmacias son el templo del medicamento, que la profesión podrá ayudar al enfermo mediante el consejo personalizado y que somos depositarios de las antiguas enseñanzas que ya existían en Persia, en tiempos de la Babilonia antigua.

Pues bien, todo esto en estos momentos está cambiando. ¿Cuántos de los farmacéuticos titulados y con años de experiencia realizan las mismas funciones que hace diez o quin-

ce años? Sin ir más lejos, ¿cuántos de ustedes hacen las mismas funciones que hace cinco años? Creo que muy pocos o ninguno. Sus funciones dentro de la farmacia han cambiado radicalmente y el tiempo que pueden dedicar a la atención personalizada de sus pacientes/clientes se va evaporando, para poderlo dedicar a otros menesteres que en la Facultad nadie les había enseñado.

Hace tiempo un amigo mío fue padre. Fue un momento especial ya que el hijo venido había sido concebido con mucha ilusión. La madre tuvo que guardar reposo durante una temporada y él tuvo que multiplicar esfuerzos para atenderla y, además, no parar su ritmo (frenético) de trabajo.

Pues bien, compartí con él este momento mágico de la venida de la vida.

Recuerdo que hace poco lo volví a ver. Habían pasado 2 años desde que tuvo a su primer hijo y en nuestro reencuentro, además de hablar del bien y del mal, salió a relucir la familia.

Sí, la familia estaba bien, pero hubo un comentario que después he oído muchas veces... Me dijo: "Mira, en el colegio me esforcé, compaginé estudios en la Universidad con el trabajo porque ya sabes que en casa no había demasiado dinero; conocí a Elena -mi mujer- con quien he pasado momentos muy duros pero muchos muy buenos; he estudiado y he realizado masters y cursos de formación en todo aquello que afectaba a mi profesión y así puedo decir que estoy al día y que realmente estoy preparado para el futuro", pero, me decía mi amigo "Nadie, nadie me ha enseñado a ser padre. Voy aprendiendo a marchas forzadas y, lo que es peor, los consejos que te dan los

padres primerizos no siempre te funcionan. No hay un master para ser padre!!!

Esta anécdota que sin duda nos habrá pasado a todos se podría muy bien ligar con nuestra situación actual en la oficina de farmacia.

Los tiempos  
en los que  
nuestra única  
preocupación  
eran los clientes  
han pasado  
a la historia

Nos hemos preparado y muy bien para trabajar con los medicamentos, para poder aconsejar sobre determinado principio o molécula, sabemos cómo debemos combinar los elementos para curar determinadas patologías pero... no sabemos, no nos han enseñado a trabajar realmente en la farmacia, y menos a seguir su evolución.

## ¿La farmacia es un negocio?

La oficina de farmacia nunca ha sido un lugar en donde sólo se dispensaban medicamentos o se daban consejos. Como nego-

cio que ha sido y que es, hay que llevar las cuentas. Esos malditos números, como dirían algunos, que lo único que hacen es quitarnos tiempo. Así que los hemos traspasado a los gestores. Aquellos individuos a los cuales pagamos para que nos lleven los libros, el Debe y el Haber, nos recuerden que les tenemos que entregar los documentos y ¡ay! cuándo y cuánto debemos pagar.

Ellos, los profesionales de los números, hasta hace bien poco nos bastaban para llevar el negocio. Aunque preferíamos no utilizar esta palabra ya que parecía, nos parecía, que decir negocio era como ensuciar el nombre de un lugar en donde los medicamentos, la salud, el consejo y, por qué no, el cariño en el trato era lo fundamental.

Negocio es lo que tiene el fabricante, negocio es una tienda de ropa, negocio es una empresa, eso sí se puede definir como negocio pero una farmacia... no, ¡nunca!!!

Pero todo esto ha cambiado. Conozco algún farmacéutico que todavía dice que él no ha cambiado, que su tiempo lo dedica exclusivamente a los amigos del pueblo (así llama él a los clientes)... y es cierto. También lo es que este buen conocido tiene casi 72 años, vive en un pequeño pueblo de los Pirineos y no tiene ningún otro farmacéutico cerca.

Pero ¡Ay! Ésto no es la vida real. Los tiempos en los que nuestra única preocupación eran los clientes han pasado a la historia. Ya no volverán.

Hoy la mayoría de los farmacéuticos tienen problemas que muchas veces les quitan el sueño.

No son sólo los problemas propios de la farmacia, como por ejemplo la nueva aplicación de la ley del medicamento o la bajada de los precios de los medicamentos o la salida al mercado de ingentes y

nuevas formulaciones o formulaciones no tan nuevas pero “mejoradas”. Hoy nos quita el sueño la gestión de la farmacia.

## La gestión de las compras. Los vendedores

Antes la farmacia “iba sola”. Hacía falta muy poco para que la oficina de farmacia funcionase perfectamente. Echar un vistazo a los stocks, personal fiel y abnegado que si tenía que hacer más horas las hacía y no pasaba nada, unos márgenes... interesantes en todos los productos y una competencia que, aunque no nos gustaba, era en la mayoría de las veces soportable. Nuestros otros vecinos, los otros farmacéuticos, estaban a una distancia prudencial y tenían las mismas aspiraciones que nosotros. Era una competencia controlada y que normalmente no nos molestaba.

Hoy, volvemos a decir: ¡esto ha cambiado!!!. Los márgenes ya no son lo que eran. Ahora nos tenemos que fijar mucho más en los precios, tanto de compra como de venta. ¿Cuál fue la última vez que compramos un artículo sin mirar su coste? ¿Cuál fue la última vez que le dijimos al representante, hazme tu mismo el pedido?... estas situaciones se daban anteriormente. No con todos desde luego, pero sí con algunos con los que tenías la confianza del saberse más un aliado que un comprador-vendedor. Hoy esta situación ha desaparecido y debemos plantearnos seriamente cómo debemos trabajar con los vendedores. Obsérvese que ya no hablamos de representantes, sino de vendedores, es decir de profesionales de la venta.

Los laboratorios han evolucionado mucho más rápidamente que los farmacéuticos porque ellos sí han tenido la necesidad de evolucionar más deprisa, dada la competencia que existe entre ellos. Es cierto que muchas veces se respetan pero eso debe ser en las alturas. Aquí, en la tierra de los vivos, los vendedores de uno y otro laboratorio tratan (de manera justificada) de copar el mercado. Ellos ya han sido adiestrados en técnicas de venta a las que los farmacéuticos no están acostumbrados.

Antes, cuando el farmacéutico discutía con un representante, tenía argumentos suficientes para rebatirle y, si bien al final, normalmente se llevaban el pedido, era después de “no habérselo puesto fácil”. Se tenía la sensación que se habían defendido los intereses de la farmacia y de los consumidores o pacientes del sistema. Hoy esta sensación ha dejado paso a “me siento avasallado”, “no puedo discutir con ellos, a cada argumento que doy ellos dan dos que lo rebaten”, “parece como si ya supieran qué es lo que vamos a decir”, “no hay lugar para la improvisación”, “a veces tengo la sensación que la farmacia es más suya que mía por todos los datos que llegan a tener y las contestaciones que me dan”.

Recuerdo una vez a un farmacéutico al que hacía la auditoría y que me invitó a una entrevista con un vendedor. Yo sólo tenía que callar y escuchar. Después de 20 minutos en los que el vendedor llevó la voz cantante el farmacéutico realizó el pedido. Cuando acabó de hacer todo el pedido de todo lo que el vendedor quería, se despidieron y al volvernos a sentar me preguntó ¿y bien?, ¿qué te ha parecido? Estuvimos un buen rato hablando sobre cómo había ido

la “negociación”. Una negociación que nunca había existido ya que el vendedor era un excelente profesional que había defendido los intereses del laboratorio de manera exitosa. La negociación había sido inexistente, simplemente había habido una parte que exponía los argumentos (vendedor) y otra parte que los aceptaba (comprador).

Éste es un cambio importante en nuestra cultura de farmacia. Es un cambio que debemos empezar a implementar en nuestras farmacias si queremos realmente ser competitivos y mantener nuestro negocio.

Las negociaciones se deben preparar. Es muy importante dejar de lado aquello de... “pero si cuando viene ya lo miro en el ordenador”. Los vendedores ya lo han mirado antes. Se han preparado antes de venir a vernos. Ellos sí que se lo han preparado y saben cuánto hemos vendido de uno u otro fármaco, cuáles han sido las ventas que nos han hecho y, en algunos casos, hasta saben lo que hemos comprado a través de los mayoristas.

Los vendedores de hoy salen a trabajar con mucha más información de la que pensamos y a veces nos apabullan con datos, bien sean de márgenes, bien sean de ventas, bien sean de campañas con médicos o en TV, con argumentos sutiles o directos que estamos aprendiendo a contestar.

Pero cuando aprendemos una cosa, ellos nos salen con otra.

No hemos sabido cambiar de chip tan rápido como ellos y nos vemos en la imperiosa necesidad de hacerlo si queremos realmente subsistir. Con ello no digo que los laboratorios nos estén engañando. Nada más lejos de eso. No son ellos, somos nosotros los que hemos mirado hacia otro lado para no tener que entrar en esta dinámica que no nos era cómo-

da y el resultado ha sido que ellos se han adelantado a nosotros.

Ahora nos toca dar un paso al frente si no queremos quedarnos rezagados.

## Los precios. Los márgenes. Los números. ¡Qué aburrido!

El tratamiento de los márgenes es otra de las zonas oscuras de la gestión de la oficina farmacéutica. No haremos ahora un análisis exhaustivo de ello ya que más adelante podremos tocarlo con más profundidad, pero sí que queremos hacer mención a la necesidad de no utilizar un único margen para todos los productos.

Muchísimas farmacias están utilizando en la actualidad márgenes idénticos para productos diferentes. Es una forma cómoda de no complicarnos la vida pero no es la forma óptima de trabajar.

Dejando aparte los medicamentos sobre los que difícilmente podremos trabajar o actuar, ya que los precios vienen dados por ley, existen en la farmacia y cada día con mayor fuerza y presencia, muchos artículos de los llamados parafarmacéuticos sobre los que podemos actuar en el precio. De nada sirve realizar una buena negociación con un vendedor si al final, después de conseguir descuentos o bonificaciones, o como queramos llamarlo, es decir, si al final, después de haber conseguido un precio realmente interesante, no lo repercutimos en el precio final.

En pocos casos podemos presumir de tener una clientela que compra de todo y a cualquier precio. Existen farmacias, y recuerdo en concreto una situada en una zona turística de lujo, en donde los precios siempre están por

encima de la media de la provincia. Al preguntar al titular el porqué de ello me comentó que al principio, cuando compró la farmacia, había sido muy cuidadoso con los precios de tal manera que los ajustaba mucho para no tener pérdidas de clientes por este hecho. Al cabo de un tiempo se dio cuenta que sus clientes no eran los trabajadores de la zona sino los turistas de los apartamentos y hoteles de cuatro y cinco estrellas. Estos, que eran de di-

Muchísimas  
farmacias están  
utilizando  
márgenes  
idénticos para  
productos  
diferentes

ferentes nacionalidades, casi no miraban los precios. Señalaban los artículos y se los llevaban. El precio para ellos no eran un factor determinante en la compra de productos de parafarmacia. También es cierto que algunos sí miraban los precios, pero compraban también.

Su situación es privilegiada ya que es la única farmacia en un entorno de hoteles de lujo, así que fue subiendo los precios y observando lo que pasaba. El resultado es que en la actualidad es una farmacia con

precios más altos que la media. Hay quien puede pensar que tuvo suerte. Yo soy de la opinión que quizás algo sí, pero hizo algo importante: observar su entorno, tomar decisiones, arriesgarse y estar atento a la respuesta de los clientes.

Esta situación (que para sí la quisiéramos todos) es la excepción. Lo normal es que nuestros clientes miren los precios, comparen con aquellos que hayan visto u oído en otras farmacias o tiendas especializadas, y si existe una diferencia importante dejen el producto y lo compren en otra farmacia. (Fijémonos que digo “diferencia importante” pero no cuantifico la misma, ya que en alguna zona esta diferencia pueden ser cinco euros y en otras puede ser cincuenta céntimos. También dependerá del producto del que estemos hablando y del importe del mismo).

Cuántas veces hemos oído aquello de...” bueno, ya me lo pensaré”, “quizás volveré más tarde a comprarlo”, “vale, ahora ya conozco el precio, ya vendré..” Y no vuelven. En algunos casos no vuelven porque realmente no es lo que buscaban, pero en muchos casos no vuelven simple y llanamente porque es caro. ¿Cuántas ventas se han perdido por no tener un precio un poco más bajo? ¿Cuántas ventas se han perdido por no saber captar rápidamente lo que el cliente estaba esperando?.

Con esto no queremos decir que debamos entrar en guerras de precios. Las guerras de precios sólo las ganan los que tienen una fuerte financiación detrás, bien sea propia o ajena, bien sea porque son grandes cadenas o porque están desesperados. No buscamos una guerra de precios sino más bien “el precio óptimo para nuestro mercado”, recordando y siendo conscientes de que nuestro mercado no es sólo la seño-

ra María o el jubilado Antonio que nos viene con las recetas, sino todos aquellos que pasan por delante de la farmacia o que viven en un radio de acción de unos 250 metros.

Es por ello que siempre aconsejamos analizar los precios que tenemos y si las condiciones, bonificaciones, descuentos –llamémoslo como queramos– son repercutidas o no en el precio final. Nuestra competencia en la parafarmacia, no son solamente en las otras farmacias, son todos aquellos establecimientos que venden salud y en estos momentos hay muchos establecimientos a nuestro alrededor que venden este concepto.

Cada artículo que tenemos en nuestra botica debe llevar el precio óptimo. Lo ideal sería llegar a tener un margen y precio diferente para cada referencia pero ya sabemos que eso es casi imposible. No podemos pasar tanto tiempo marginando por referencia, pero sí por subcategorías. Algunas, en función de la zona y de la clientela y de la competencia que tengamos, deberán tener un margen superior a otras. Sobre todo, debemos saber muy bien qué queremos en nuestra farmacia, hacia dónde queremos dirigirnos y en qué queremos especializarnos. Con parámetros como éstos, poner precios en parafarmacia es más fácil.

Lejos quedan los tiempos en que se podía vender de todo y a cualquier precio. Lejos quedan los tiempos en los que no se sabía cuánto se ganaba por referencia o por categoría. Hoy la farmacia moderna no puede trabajar así. Debemos trabajar acorde a los tiempos en los que estamos y estos tiempos nos piden –nos exigen– que sepamos cuánto hay que ganar por categoría de producto.


¿Se acuerdan de cuando les hablaba de cómo han cambiado las farmacias en pocos años?. Pues éste segu-

ramente es uno de los aspectos que más han influido en el cambio. Hoy en día hay muchas farmacias que todavía no saben cuánto ganan por categoría. Es una pregunta que se repite en todas las auditorías comerciales y siempre coincide que aquellos que no lo saben presentan más problemas en su gestión que aquellos que lo saben. Aunque saberlo no implica que estemos en una buena gestión, simplemente indica la preocupación por un hecho relevante de su farmacia.

Un consejo: si todavía no se lo ha preguntado empiece a hacerlo.

No hay fórmulas mágicas. En ningún caso nadie puede decir cuál es el precio óptimo de venta, pero sí que hay que observar el entorno para determinar cuál no debe ser el precio de venta.

## Las personas. Un activo en la farmacia

tro tema en el cual el farmacéutico no suele haber sido preparado es el de la gestión de personal.

Hace años que el personal ha cambiado y que lo que antes servía para motivar, ahora ya no sirve. Incluso puede producir un efecto contrario.

Nuestro personal nos exige hoy mucho más que antes. Todos los procedimientos legales de contratación ya son de por sí engorrosos pero nuestro personal, que está mucho mejor preparado, también desea tener una serie de contraprestaciones que quizás antes no se plasmaban con tanta claridad.

Desde nuestra experiencia, cada persona es un mundo, pero existe una serie de coincidencias que nos hace pensar que los estereotipos a veces funcionan. Por ejemplo el farmacéutico recién titulado es un profesional que (si me permiten la expresión) vale

su peso por su formación académica y no siempre por su concepción comercial. En demasiados casos hemos visto que están demasiado verdes en la gestión del personal y comercial. Para ellos la farmacia continúa siendo el templo del medicamento en donde no existe el concepto de negocio y en donde ellos están “para atender y servir al consumidor, pero nunca para vender”. No quiero decir que todos sean ni piensen así, pero hemos visto demasiados como para pensar que esta influencia proviene de una desconexión con la realidad. Aquellos recién licenciados que han tocado la farmacia con anterioridad a su licenciatura no presentan esta característica, puesto que ya han visto que “o vendes o mueres” como decía un consultor estratégico americano.

Existe otra tipología que denominamos “los tradicionales”. Aquellos farmacéuticos o auxiliares que llevan mucho tiempo en la farmacia y que son de toda la vida, de confianza extrema. Dentro de estos están aquellos que se denominan “los resabiados”, el personal de toda la vida que cumple lo que hay que hacer, pero que, al mismo tiempo, ya lo saben todo. En realidad ellos hace tiempo que pararon el reloj de los avances. Les cuesta asistir a reuniones, no digamos a cursos de formación, y casi siempre tienen en la boca “ya lo decía yo”. No es un mal personal, al contrario, es bueno porque hablan directamente sin embudos y no suelen poner trabas a los cambios siempre que estos cambios no les afecten a ellos. Son diligentes y lo cierto es que la farmacia ha funcionado y muy bien con ellos durante años. Hay que saber negociar con ellos porque son parte del activo de la farmacia.

Existen otras tipologías como “el de las 8 horas” o “el avanzado”. El primero es aquel que cumplirá escrupulosa-

mente el horario pactado, ni un minuto menos ni un minuto más. El avanzado es aquel que desea saber más, siempre pregunta y normalmente es un buen motor para el equipo.

También está “el vendedor”. Es aquel que sabe distinguir rápidamente las necesidades de un cliente. A veces debe ser vigilado porque se lanza demasiado deprisa, pero tiene la virtud de que aprende rápido. La farmacia, la oficina de farmacia, es un mundo no muy diferente al de una empresa.

También están “los novatos”. Aquellos que nunca han pasado por una farmacia y que se vuelven locos con todas las referencias (lo cual no es de extrañar si miramos el número de referencias promedio de una farmacia).

En cualquier caso, todos y cada uno de ellos son parte del pequeño mundo de la farmacia, y todos y cada uno de ellos son colaboradores del negocio.

## La sala de ventas. La botica

En cuanto al tema de las categorías merecerá un capítulo aparte, pero queremos adelantar algunas ideas importantes.

Hace años que se oye hablar ya de las categorías, a pesar de que nos encontramos con muchos titulares que realmente no las conocen demasiado, simplemente porque no disponen de ese tiempo tan escaso en la farmacia.

Las categorías son la punta de lanza de la botica. Nadie debería dejar de lado su conocimiento. Es muy importante que se gestionen correctamente. No es un capricho de los analistas ni tampoco una moda. Es una necesidad que proviene de la cantidad ingente de referencias que tenemos en la oficina de farmacia.

Una farmacia puede trabajar per-

fectamente 9.000 referencias de las cuales 2.000 pueden ser simplemente de parafarmacia. ¿Cómo gestionar adecuadamente 2.000 referencias si no están correctamente ordenadas?

¿Qué criterios deberemos seguir para la colocación y exposición de producto en la sala de ventas? Porque, no lo dudemos, la botica como tal, debe ser considerada una sala de ventas. Un lugar en donde el cliente además de sentirse cómodo mientras esté presente, pueda observar y recordar aquellos productos que nosotros tenemos.

Para gestionar  
el tiempo  
debemos  
aprender  
a seleccionar  
nuestras tareas  
y las de nuestros  
colaboradores

Nos hemos encontrado con titulares que entendían la sala de ventas como un lugar de stock de artículos, incluso de medicamentos. Nunca nos cansaremos de repetir que los metros lineales que tenemos en la botica son inversiones en dinero y que depende del titular que se rentabilicen o por el contrario sean un espacio muerto.

## Para finalizar... el tiempo

En fin... esto es solo el principio, unas pinceladas que queríamos dar. Nos ha faltado tiempo... Tiempo!!! Ese dichoso concepto que a veces parece que sea una agonía y otras un suspiro. Porque, el tiempo es un elemento fundamental en la gestión de la oficina de farmacia o de cualquier otro negocio. Vemos demasiadas veces que el titular de la farmacia no gestiona correctamente su tiempo y eso conlleva que el resto del personal vaya a remolque del titular. Cuántas veces nos hemos oído decir “es que me falta tiempo”, “es que no llego”, “tenía que hacer el pedido y todavía no lo he hecho” o... tenía que...

Debemos aprender a gestionar el tiempo y para ello debemos aprender a seleccionar nuestras tareas y las de nuestros colaboradores. No es fácil. Lo sabemos, pero si no gestionamos algo tan efímero como el tiempo ... ¿Cómo vamos a gestionar bien el resto de temas de la farmacia?

El día tiene 24 horas y además de la farmacia tenemos también otros temas importantes: la familia, los amigos, asistir a las reuniones del colegio de los niños, asistir a cursos, ir al teatro o al cine... porque al final la farmacia no lo es todo.

Este capítulo es el inicio de una serie de temas vinculados al día a día de la farmacia. Nuestro objetivo es compartir experiencias y trasladar fórmulas de actuación en base al conocimiento del propio negocio, clientes, entorno... para que las puedan personalizar. Nuestra misión no es ofrecer pescado, si no enseñar a pescar en base a lo que el farmacéutico tiene y quiere. ¿Cuántos de ustedes quieren aprender a pescar? 