

## Crear una oportunidad para después de la crisis (y III)

En esta tercera y última entrega de nuestra reflexión sobre las posibilidades de afrontar la actual coyuntura de crisis económica como oportunidad, hablaremos de cómo ser realmente eficientes y hacer frente a los cambios reinventándonos, formándonos y diferenciándonos para ser altamente competitivos.

**MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ VÁZQUEZ**

Director de Gestock & Pharma (gestockpharma@gmail.com).

### Antiguos y nuevos «caladeros» de negocio

Cada farmacia debe establecer su propia y diferenciada cartera de servicios, la que la hace diferente ante el paciente/cliente y le aporta valor añadido. Es importante comunicar adecuadamente dicha cartera de servicios a todos y cada uno de los clientes actuales y potenciales de la botica. Para ello es preciso contar con el surtido de productos adecuado, que todo el personal de nuestro equipo esté adecuadamente formado y/o especializado e implementar una adecuada política de comunicación de los nuevos productos y servicios hacia los pacientes y clientes. El boticario debe mejorar su formación para ser un profesional de la salud y el bienestar y la farmacia debe ofrecer siempre consejo, tanto en el campo del medicamento como en el de la parafarmacia. Nuestro producto de parafarmacia puede ser similar al que se venden en otros canales o establecimientos, pero nosotros marcamos siempre la diferencia con nuestro consejo profesional.

Podemos valorar la posibilidad de establecer nuevas secciones:

- Formulación magistral de manera especializada, ortopedia y óptica. Para ello es necesario cumplir todos los requerimientos de la legislación vigente, comenzando por el personal adecuadamente formado y titulado, siguiendo con los medios óptimos (aparataje, espacios, mobiliario, equipamiento en general). Conviene hacer un estudio de viabilidad previo para cada farmacia ya que lo que puede ser rentable en una puede no serlo en otra.
- Instalar un aparato de medición de parámetros básicos de salud (glucosa, colesterol, ácido úrico, etc.), diagnóstico capilar o dermatológico es útil para aumentar nuestra cartera de servicios.
- Servicios de asesoramiento de control de peso y educación nutricional.
- Servicio de atención farmacéutica, seguimiento farmacoterapéutico, dosificación personalizada de medicamentos, etc., ya sea de manera internalizada o externalizada. Es un valor añ-

dido de especial interés para pacientes crónicos y/o polimedicados. Conlleva el cambio periódico del glucómetro en diabéticos, formación al paciente en el uso de inhaladores, uso adecuado de pastilleros o sistema SPDD, etc. Hay que tener en cuenta que estos servicios implican costes adicionales sin ingresos nuevos, pero fidelizan a los pacientes.

- Convertir nuestra farmacia con un adecuado *stock* en referente en plantas medicinales y homeopatía en nuestro entorno (sólo si la demanda lo permite).
- Englobar varios nichos de negocio en un gabinete de consejo en salud integral: asesoramiento en cosmética, en nutrición, servicios de fisioterapia, podología, estética y fotodepilación en aquellas farmacias que puedan, que no serán la mayoría. Un buen ejemplo es la iniciativa que ha desarrollado Sophie Santé, una franquicia para farmacias que quieran desarrollar centros de estética y nutrición en los que el boticario da un servicio de valor diferenciado.



Con nuestras elecciones determinaremos una cartera de productos y servicios que deberá conocer y tener en mente nuestro entorno y que nos diferenciará de las demás farmacias o diferenciará no farmacéutica en artículos de parafarmacia. Es y será siempre nuestra imagen y contribuirá a diferenciarnos marcando nuestra ventaja competitiva.

### **Plan de formación del titular y del equipo**

Tras todo lo apuntado, llega la hora de hacerse cuatro preguntas:

- ¿Planificamos e implementamos nuestros programas de formación de tal

manera que aseguren el desarrollo de las personas a través del aprendizaje?

- ¿Planificamos nuestros programas de formación con el fin de conducir al cambio que mejorará la farmacia?
- ¿Planificamos e implementamos nuestros programas de formación de tal manera que aseguren el desarrollo de las personas a través del aprendizaje?
- ¿Seguimos y evaluamos los resultados del proceso de desarrollo de las personas?
- ¿Cómo y cuánto contribuye la formación a cambiar las cosas en nuestra farmacia?

Las respuestas que cada boticario dé a estas preguntas marcarán la línea que

separa la percepción de la formación como gasto o inversión. La formación planificada es siempre una inversión con retorno y no un gasto improductivo.

### **Plan de formación continuada**

Tanto las farmacias grandes, como las medianas y las menos grandes pero que se asocian en grupos de ventas y servicios —farmacias que mejoran sus compras y sus ventas y comparten servicios como, por ejemplo, la formación— deberán contar con un programa de formación continuada, lo que conlleva contemplar ésta como un proceso más de la farmacia que hay que planificar y trabajar con una metodología clara si se desea obtener

## Ventajas e inconvenientes de las agrupaciones de farmacias

### Ventajas

- Mejora de la rentabilidad de la farmacia: mejora del margen, de la rotación (gestión activa de stocks) y acceso a promociones.
- Simplificación del tiempo administrativo de negociación con proveedores.
- Acceso a servicios a un menor coste.
- Acceso a servicios diferenciales: campañas de educación sanitaria, asesoramiento dietético, sistemas de organización de la medicación personalizados, etc.
- Acceso a formación personalizada.
- Potenciación de la identidad corporativa de carácter sanitario.

### Inconvenientes

- Pérdida de independencia: la farmacia cede parte de su capacidad de toma de decisiones en favor del grupo.
- Obligación de cumplir con las normas que se determinen para todo el grupo, incluida la creación de marca con logotipo visible en cada farmacia.
- Obligación de compartir la información que el grupo requiera para sustentar una adecuada toma de decisiones y una negociación seria.
- Arriesgar un dinero que, por suma, dará margen de maniobra al grupo y posibilitará sus acciones.
- Necesidad de adaptar las rutinas de trabajo del equipo humano a las de funcionamiento de la agrupación.

los mejores resultados. La formación del personal es un elemento que motiva, cohesionan y diferencia a la farmacia, al unificar la respuesta ante situaciones, retos o problemas iguales o similares. Por ejemplo, si se elaboran protocolos de síntomas menores e indicación de medicamentos publicitarios, todos los miembros del equipo responderán de manera idéntica ante la demanda de los pacientes.

### Principios básicos

El titular de la oficina de farmacia es el segundo responsable de la formación de los miembros de su equipo; el primero son ellos mismos, claro. La formación debe alcanzar a todo el equipo y presentar tres características ineludibles:

**Ha de ser voluntaria.** La formación sólo funciona cuando es deseada. De hecho, no deberíamos hablar de formación sino de aprendizaje, que es lo único que funciona. Sólo aprende el que quiere.

**Debe ser permanente.** Es un hábito más del trabajo, porque lo es su necesidad. Debe considerarse un fin en sí misma y no un medio. Para ser realmente eficaz

deberá ser deseada por sí misma y no por otros motivos (facilitar un ascenso, dar ventajas, etc.).

**Debe estar orientada a los objetivos del plan de la farmacia** y, por tanto, ir evolucionando a la par que esos objetivos.

La formación puede ser interna (sale del equipo y vuelve a éste) o externa (se imparte por asesores o expertos especializados en un tema del plan de formación).

### Formación externa

Puede ser presencial puede ser presencial u *online*. La primera requiere de desplazamiento al lugar donde se imparte, por lo que cada día son más las farmacias que están usando la formación *on line* (*Farmacia Profesional* la ofrece a través de su plataforma virtual *dfarmacia.com*).

En esta formación externa la farmacia debe evaluar al proveedor. Parámetros fundamentales son la experiencia en formación, la calidad del método pedagógico que se aplica, la actitud del «profesor» y la implicación que muestre en el proceso de aprendizaje. Lo ideal sería un formador con experiencia que no haya

perdido la ilusión de formar con el paso de los años. En cuanto a la metodología, deberá no aburrir a los participantes y eso se logra con cambios frecuentes entre actividades y teoría. Asimismo, el formador deberá ser capaz de cambiar lo preparado en función de los participantes. Deberá ser capaz de improvisar sobre el guión previsto para cada sesión, en función de cómo se desarrolle el taller o seminario y deberá jugar con personas individuales para lograr la atención y el progreso del grupo. No dejar participar a los asistentes provoca su aburrimiento, les hace pensar que sus aportaciones no son importantes y revela falta de madurez y versatilidad en el formador, que sólo se sabe «lo que trae preparado».

### Formación interna

La formación interna es un recurso que no hay que dejar de considerar. Es habitual que el «jefe» u otros compañeros —muy especialmente si la farmacia cuenta con responsables de categorías— tengan experiencias y conocimientos que son de gran utilidad para los demás compañeros, sobre todo para los más jóvenes. Muchas empresas suelen dedicar una parte del tiempo de los nuevos empleados al *training* o rodaje, de manera que los nuevos colaboradores puedan conocer directamente las formas de trabajo durante un tiempo razonable, y que esta tarea de aprendizaje sea, inicialmente, su ocupación principal. Es bueno que este entrenamiento no se limite a las tareas que la persona va a realizar de forma principal, sino que incluya además una visión global de las tareas que realizan otros colaboradores, para que pueda entender las interrelaciones con las demás funciones que se realizan en la empresa. Los empleados suelen valorar muy positivamente los períodos de entrenamiento: les permiten un aterrizaje «suave» en la empresa, les quita presión y lo consideran un signo de interés y de respeto hacia su persona.

### Grupos de ventas y servicios: una necesidad

Tradicionalmente, el sector farmacéutico español se caracterizaba por ser

autocomplaciente, lo que era lógico en la década de los ochenta, cuando los márgenes experimentaron un ascenso en un mercado en crecimiento, pero en la década de los noventa llega un punto de inflexión, marcado por los siguientes factores:

**Se producen cambios legislativos para la contención del gasto público en medicamentos**, básicamente mediante la reducción progresiva de márgenes y precios (precios máximos). La evolución del margen bruto de la farmacia media española ha descendido desde el 30% en 1998 al 27,68% en 2007, es decir, una pérdida del 7,73% del margen bruto. En ese mismo período, el margen neto descendió desde el 15,30% a tan sólo el 10,13%. Si contemplamos la evolución de los beneficios en el período 1998-2007, las cifras de este último año, tanto en lo que se refiere al margen neto como al comercial, hablan por sí solas. Como ya hemos mencionado, de 1998 a 2007 la evolución de los beneficios ha caído casi cinco puntos. Esto supone una pérdida en los beneficios de la oficina de farmacia media del 33,79%, lo que la convierte, junto con el sector de las librerías, en el único comercio minorista que ha visto reducidos sus márgenes comerciales en ese período. Otro dato preocupante es que la crisis de los últimos años ha disminuido un 15-30% las ventas de productos parafarmacéuticos.

**Se incrementa la presión de la red de ventas directa de los laboratorios a las farmacias.** La evolución de la venta directa en España ha pasado del 5 al 15% en un solo año, poniéndose al nivel de Alemania (17,5%) y Francia (20%), y amenazando en cierta medida el negocio de la distribución mayorista. La negociación directa con la industria es más ventajosa en el caso de las especialidades farmacéuticas publicitarias (EFP), la parafarmacia y, de momento, en las especialidades farmacéuticas genéricas (EFG), y esto es así porque los laboratorios lo establecen con sus políticas comerciales. Cada vez más a menudo, el farmacéutico deja de ser fiel a sus cooperativas o distribuidoras de cabecera y se guía en sus actuaciones por criterios empresariales individualistas.

**La parafarmacia y la dietética se abren a nuevos canales extrafarmacéuticos.** Cada vez hay más competencia dentro del canal propio y con otros canales.

**Se incrementa el número de farmacias y, en consecuencia,** disminuye la ratio de habitantes por farmacia. En Navarra se produce el primer experimento de una posible liberalización del sector.

**Desde la Unión Europea proliferan actuaciones y pronunciamientos** que parecen favorecer las estrategias de liberalización del sector.

En esta coyuntura, los farmacéuticos, a marchas forzadas, se ven en la necesidad de potenciar sus habilidades como empresarios de una pyme. En Francia se están formando cada vez más cadenas virtuales o grupos de compras para

- Diferenciarnos ante los usuarios/pacientes a través de nuestra cartera de servicios.
- Crear marca.

## Perfil del farmacéutico que se agrupa

El farmacéutico medio que se implica en los distintos tipos de agrupaciones presenta las siguientes características tipo:

- Es propietario de una farmacia de tamaño medio.
- Está mentalizado para el cambio: cree que sólo cambiando sobrevivirá en un mercado en competencia.
- Se preocupa por su formación y la de su personal.
- Sabe que sólo los mejores sobreviven al cambio que vendrá inexorablemente.

## Todas las farmacias, grandes, medianas y menos grandes, deberían contar con un programa de formación continuada bien planificado

negociar condiciones con los laboratorios; de hecho, el 42% de las farmacias pertenece a estos grupos. En Italia, unas 300 farmacias municipales se agrupan en cadenas.

### Motivos para agruparse

Los principales motivos que impulsan a las farmacias a aglutinarse en grupos de compras y servicios son:

- Lograr un mayor poder de negociación con los proveedores en productos y servicios.
- Crear valor percibido por el paciente/cliente que revierta en fidelización hacia la farmacia.
- Mejorar en la gestión individual.
- Liberar tiempo para lo que somos: profesionales de la salud (atención farmacéutica, etc.).
- Obtener mayor información sobre todo lo que puede determinar el futuro empresarial de nuestra pyme.
- Mejor formación del titular y del equipo.
- Ser más rentables.

- Asume la pérdida de independencia que supone integrarse.
- No le asustan las nuevas tecnologías.
- Es asertivo y tiene una actitud proactiva.
- Sabe que el grupo no es la solución, sino un instrumento para articular su propia necesidad de cambio y la de su equipo.

### Formas de agruparse

La asociación, en este ámbito, es libre. Adopta diversas formas jurídicas o no y externaliza o no parte de sus funciones, pero siempre manteniendo el control de la gestión y las políticas de forma democrática y consensuada. La asociación debe tener unos estatutos en los que se definan derechos y obligaciones, ámbito de actuación, exclusividad zonal, requisitos de entrada, cuota inicial y sistema de financiación, estructura organizativa, sistema de representación, etc.

Básicamente, hay tres tipos de grupos:

**Centrales de compras.** Las centrales de compras sólo pretenden mejorar la ren-

tabilidad de las compras. Lógicamente, el primer peldaño que la asociación de farmacias busca es obtener mejores márgenes y eso sólo se logra ante los laboratorios mediante un equipo con mayor capacidad de compra, de presión y de negociación. La segunda ventaja es la mayor rotación de los productos con igual margen ventajoso. En definitiva, se obtiene más rentabilidad comprando cada farmacia menos o igual volumen. Cabe citar en este grupo a CDC, Drug-health y Healthmaker, entre otras.

#### **Grupos de compras, ventas y servicios.**

En estos grupos funcionan muchas sinergias posibles: ventas coordinadas, formación personalizada a demanda de los integrantes y formación agrupada, intercambio de *stocks* sobrantes entre ellos, servicios diferenciadores comunes, tarjetas de fidelización, creación de marca, etc. Una vez bien comprados, los productos han de ser bien vendidos. Por ello estas agrupaciones vieron la necesidad de formar a sus asociados en *merchandising*, comunicación, ges-

tión por categorías, etc. En resumen, para poder comprar más y mejor hay que saber vender más y mejor. Sólo sobrevivirán y serán autosuficientes las agrupaciones con estructuras claras, farmacias que se impliquen y responsables cualificados, es decir, grupos de compras, ventas y servicios profesionalizados. Los farmacéuticos asociados se convierten en vanguardia tecnológica de la profesión: son más innovadores y más eficientes para sí mismos y para la sociedad.

#### **Clubes de compras, ventas y servicios ligados a la distribución mayorista.**

Estos clubes pueden estar vinculados a grupos cooperativos, como es el caso de Cruzfarma, del grupo Edifa o FedintiA, de Federació Farmacèutica. Son un nuevo servicio de la cooperativa que permite mejorar la gestión integral de las compras y las ventas de productos EFP, EFG y parafarmacia. Son la reacción de la distribución para neutralizar las pérdidas en las compras directas de las farmacias y agrupamientos de farmacias. Según Joa-

## Conclusiones

En la crisis debemos dar más por menos, pero como todos los ciclos económicos desfavorables, acabaremos superándola. Sin embargo, debemos estar preparados para el futuro, que será distinto, y eso sólo lo lograremos siendo los mejores para el paciente como profesionales del medicamento y para el cliente, como consejeros de salud en el campo de la parafarmacia. Desde la imaginación, la innovación, el trabajo, la formación continua, la unión y el esfuerzo permanente por mejorar, lograremos anticiparnos a los retos futuros sean cuales sean. Responder a ellos con innovación y valentía sólo depende de nosotros.

quín Atozqui, gerente de Sanifarma, «las empresas tienen que adaptarse a los cambios que se producen en el entorno, y eso mismo tendrán que hacer las empresas de distribución, ante la tendencia de los laboratorios a incrementar sus ventas directas». □