

## Formación del equipo en la farmacia

**PEDRO VALERO**

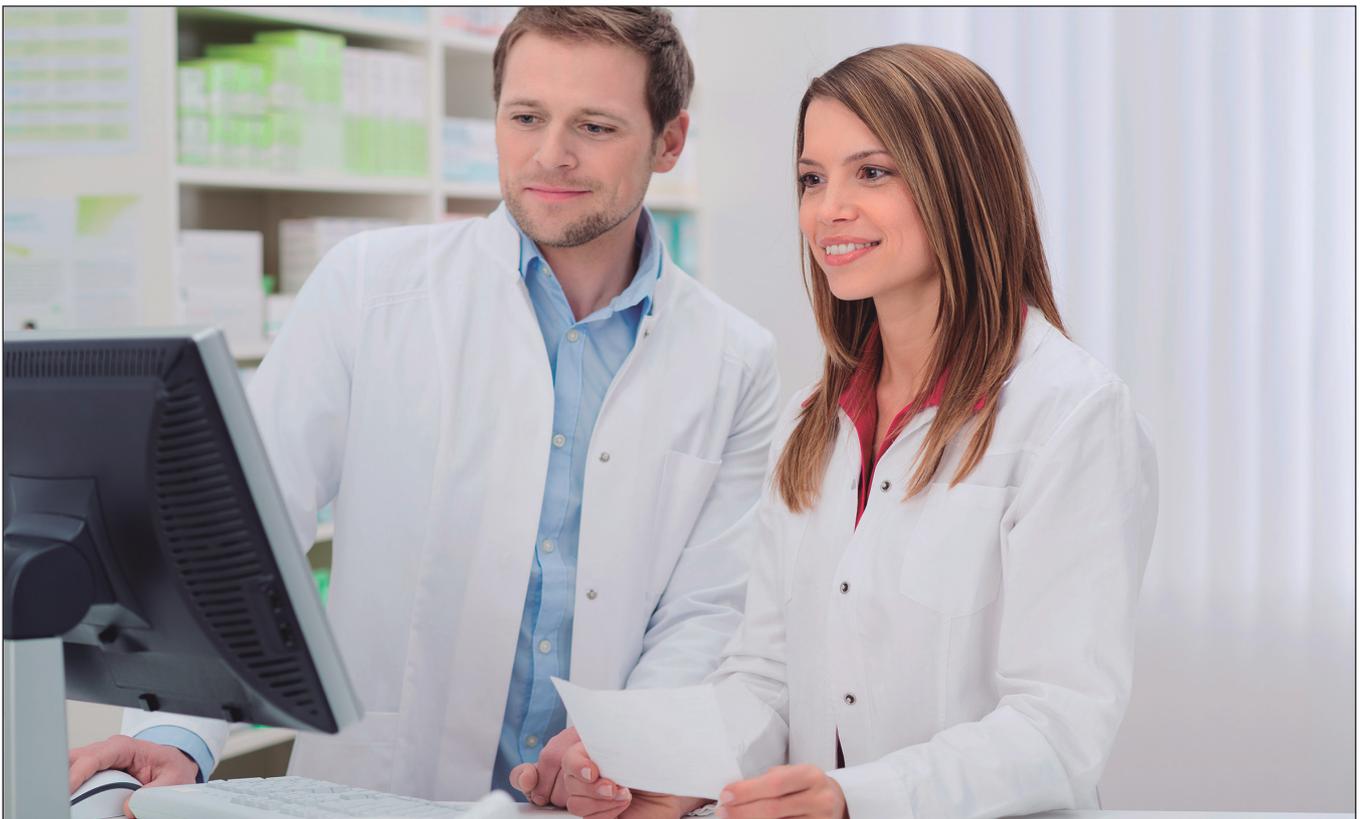
Director de Servicios de Consultoría de Concep

La formación del equipo de la farmacia es un primer paso fundamental para conseguir la implicación del equipo, de modo que sea capaz de potenciar la venta libre y los servicios como valor diferencial frente al cliente.

Cuando desde Concep se analiza una oficina de farmacia, tratamos de estudiar con mayor profundidad todo lo relativo al negocio de la misma, no olvidando en ningún momento el aspecto asistencial del servicio que

esta ofrece, junto con el servicio social a su comunidad, pero dejando este aspecto en un segundo plano, centrándonos en este caso en lo referente a la unidad de negocio en sí misma. Este negocio se puede resumir en cuatro áreas estratégi-

cas básicas: una cartera de productos y servicios sanitarios que debe adaptarse a nuestro entorno, vendida en un espacio debidamente diseñado, optimizado y dinamizado, por un equipo correctamente alineado y en continua formación, y todo



**Tabla I. Margen bruto y costes laborales sobre la facturación por segmentos de farmacia (2012)**

	Margen bruto 2012 (promedio)	Gastos de personal sobre facturación 2012 (promedio)
0 a 300.000 €	28,25%	7,41%
300.001 a 600.000 €	28,92%	10,02%
600.601 a 900.000 €	28,71%	12,66%
900.001 a 1.200.001 €	29,17%	11,88%
1.200.001 a 2.000.000 €	27,83%	12,54%
Más de 2.000.000 €	27,39%	15,12%

Gastos de personal según tipología de farmacia clasificada por nivel de facturación. Fuente: Informe Anual de Oficinas de Farmacia 2014, ASPIME.

ello dirigido por un titular que debe ser quien lleve a cabo la gestión del negocio, siempre poniendo el foco en nuestro paciente/cliente potencial.

A la hora de mejorar el negocio, lo primero que se debe hacer es evaluar cada

resulta imprescindible que el equipo que las va a llevar a cabo esté alineado y formado para ello.

De esta manera, el área estratégica del equipo se muestra de capital importancia en nuestro proyecto futuro, no solo por

**Una vez establecido el diagnóstico de las distintas áreas estratégicas de la farmacia y el destino del nuevo proyecto, es necesario que todo el equipo tenga claro cuál es. Para ello, no solo hay que hacerlo partícipe de los valores, la misión y la visión que van a acompañar a la nueva marca de la farmacia.**

una de estas áreas, y hasta dónde se podría mejorar en cada una de ellas. Acto seguido, una vez tenemos claro el “hasta dónde”, se deben efectuar toda una serie de acciones para alcanzar los objetivos marcados. Para ello, es necesario llevar a cabo un proceso de análisis, tanto del entorno donde se encuentra ubicada la farmacia como de los principales ratios de la misma.

Dentro de la nueva coyuntura en la que se ha visto sumergida la oficina de farmacia a través de las distintas medidas de recorte aplicadas, este proceso de Análisis, Diagnóstico y Plan de Acción se plantea como imprescindible.

Aumentar la facturación de categorías de parafarmacia de alta rentabilidad, complementar la propuesta de valor de nuestro negocio mediante una cartera de servicios de prevención y promoción de la Salud, llevar a cabo una fidelización y una dinamización del espacio adecuadas, implantación de protocolos de venta cruzada, etc. Todas ellas son medidas que se presentan constantemente como necesarias en muchas oficinas de farmacia. Sin embargo, para que cada una de las medidas se lleve a cabo de manera correcta,

representar la segunda partida más elevada de costes dentro de la cuenta de explotación, sino porque además apoyándonos en este equipo es la única forma de garantizar que todas las actuaciones se llevarán a cabo con cierta armonía y coherencia.

En el momento del análisis, aparte de las observaciones transmitidas por el titular sobre los miembros de su equipo en cuanto a atención al público y acti-

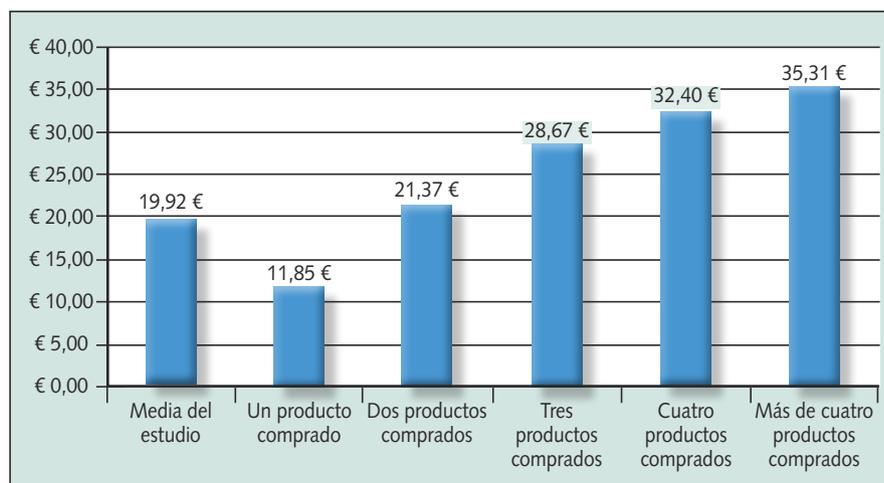
tud, se debe poner el foco en indicadores objetivos que permitan realizar una comparativa con otros observados en farmacias de la misma tipología.

El primero de estos indicadores vendrá reflejado en la partida de “Gastos de personal” de la cuenta de explotación de la farmacia (tabla 1). Esta partida suele estar compuesta por “Sueldos y salario” y por las correspondientes cargas sociales. Según destacados actores del sector, esta partida suele moverse entre el 7% y el 15% según la tipología de farmacia. De manera general, debemos marcarnos como valor óptimo para esta partida un valor menor o igual al 10%. Valores más elevados deben ser considerados optimizables.

Otros indicadores a tener en cuenta a la hora de evaluar el equipo serían el nivel del ticket medio (fig. 1), claro indicador de la “Venta por consejo” (o venta cruzada) que se está llevando a cabo en la oficina de farmacia, o el porcentaje de ventas de las principales categorías. Comparar estos valores con valores promedios presentes en el sector ayudarán a evaluarnos.

Una vez establecido el diagnóstico de las distintas áreas estratégicas de la farmacia y el destino del nuevo proyecto, es necesario que todo el equipo tenga claro cuál es. Para ello, no solo hay que hacerlo partícipe de los valores, la misión y la visión que van a acompañar a la nueva marca de la farmacia. El establecimiento de unos objetivos claros, medibles y alcanzables ayudará a facilitar esta visión de futuro que acompañará el proyecto.

Acto seguido, es necesario formar al equipo para que sean capaces de alcanzar los objetivos establecidos. ¿Pero cómo



**Figura 1. Nivel del ticket medio como indicador de la “Venta por consejo”**



Figura 2. Estudio STAMPA.

mo realizar esta formación de la manera más efectiva posible?

Teniendo en cuenta la transición que está sufriendo la oficina de farmacia, lo primero que se deberá tratar es el cambio de actitud en el seno del equipo. Este cambio debe ir muy enfocado en la concienciación de la necesidad de una transición de la mera dispensación del medicamento hacia el Consejo Farmacéutico. Cada miembro debe ser consciente de que el Consejo Farmacéutico debería estar presente en cada una de las operaciones que se realizasen en la oficina de farmacia.

De hecho, el farmacéutico tiene una obligación moral y profesional en este sentido. Dispone de un conocimiento que le permitirá, por ejemplo, informar al paciente/cliente de los posibles efectos secundarios que pueda tener la especialidad dispensada (la fotosensibilidad provocada por numerosas especialidades, por ejemplo) y, por lo tanto, proponerle una posible solución a los efectos secundarios planteados, mejorando en definitiva el tratamiento de la patología por la cual el paciente/cliente ha entrado en la farmacia.

Este cambio de actitud tiene como objetivo el cambiar la visión peyorativa o el acto forzado del concepto de "Venta cruzada" por una obligación moral en la entrega del consejo farmacéutico.

Una vez el equipo sea consciente de esta necesidad de cambio, es conveniente recordar ciertas normas básicas en cuanto a técnicas de venta se refiere: observar, preguntar, escuchar y por último dar el consejo farmacéutico consecuente.

La observación es básica a la hora de efectuar una venta: los pacientes/clientes dan mucha información con su lenguaje gestual. Una actitud positiva transmitida mediante gestos animados, miradas directas a los ojos, sonrisas, nos indicará una actitud receptiva hacia el consejo. La detección de síntomas presentes en cara, ojos, manos, uñas nos permitirá deducir posibles patologías.

Las preguntas deben ir dirigidas a la obtención de información y ratificación de estos síntomas observados. Mediante

**Todas las actuaciones en la mejora del negocio deben seguir una cierta lógica, siendo pues conveniente la alineación y aplicación de cada uno de los protocolos con la pertinente dinamización del espacio, favoreciendo asimismo aquellos laboratorios estratégicos más interesantes.**

la escucha de las respuestas conseguiremos pues dotar esa venta del valor añadido que representa el consejo farmacéutico personalizado para ese paciente/cliente.

Por último, será aconsejable elaborar algunos protocolos que permitirán relacionar las referencias más vendidas y por lo tanto, las especialidades más vendidas y correspondientes patologías que tratan, con la mejora del tratamiento mediante el consejo y/o la entrega de la correspondiente dosis de inicio (muestras) del producto correspondiente. Durante la elaboración de estos protocolos, será importante implicar todo el equipo.

Como se ha comentado al principio, todas las actuaciones en la mejora del

negocio deben seguir una cierta lógica, siendo pues conveniente la alineación y aplicación de cada uno de los protocolos con la pertinente dinamización del espacio, favoreciendo asimismo aquellos laboratorios estratégicos más interesantes.

En un reciente estudio encargado por STAMPA a SHOPPERTec, solamente en uno de cada cinco compradores existe una recomendación, pero en cambio, en el caso de que esta recomendación se efectúe, en un 79% de ocasiones esta se transformaba en la compra de un producto (fig. 2).

Los resultados de las formaciones que se efectúan en oficinas de farmacia de distintas tipologías muestran un incremento considerable en el ticket medio, así como en el número de operaciones de la misma, provocando un aumento de la facturación y del peso de la parafarmacia en el mix de venta y por lo tanto, un aumento en la rentabilidad del negocio.

De una manera resumida, antes de lanzarse a una formación del equipo de la oficina de farmacia, es necesario determinar las principales debilidades y fortalezas del negocio mediante un análisis del mismo y del entorno en el cual se ubica. Una vez obtenido el diagnóstico, se establecen las acciones a llevar a cabo

dentro del punto de venta de manera ordenada y coherente. Una de estas acciones, evidentemente debe ser la formación del equipo. Cambio de actitud, técnicas de venta o protocolos de venta por consejo, son todas ellas partes a tener en cuenta en esta formación, y los resultados de las distintas formaciones llevadas a cabo lo demuestran.

Una vez esté todo el equipo alineado, se deberá hacer un seguimiento de los resultados a través de la variación de ciertos indicadores. Por último, complementar y aprovechar las formaciones más específicas que ofrezcan los laboratorios ayudará a la especialización del personal sanitario de la oficina de farmacia. □