

Entrevista

Juan Carlos Serra

Director del Máster en Gestión de Oficina de Farmacia (MGOF) del COF de Barcelona. CEO de Marketinred.

Editor y autor de la colección de libros *Todo lo que debe saber sobre gestión de la farmacia*

«Una gestión correcta significa, sobre todo en la oficina de farmacia, lograr un equilibrio entre nuestra labor asistencial y la gestión económica»

«Una farmacia sin gestión es una farmacia descontrolada»

Texto y fotografías: Javier March

Probablemente es uno de los farmacéuticos que más sabe sobre gestión de la farmacia en la actualidad. Ha dirigido once ediciones del Máster en Gestión de Oficina de Farmacia (MGOF), del COF de Barcelona, y está a punto de iniciar la decimosegunda. Es, además, editor de la colección de libros *Todo lo que debe saber sobre gestión de la farmacia*. Quienes quieran saber por qué la gestión es imprescindible para la farmacia harán bien en escucharle.

– ¿Cuáles son las claves de la gestión de la oficina de farmacia?

– La gestión de cualquier actividad empresarial se basa fundamentalmente en tres áreas: el área de *marketing*, que es la más visible; la de gestión del equipo, que es el motor de la farmacia, y el área de finanzas-fiscalidad, que rige la salud de la farmacia. El engranaje de estas tres áreas es lo que hace que la farmacia



funcione. La crisis ha afectado mucho, por supuesto, como también afecta el barrio en el que está nuestro establecimiento, pero al final la mayor parte de las cosas dependen del titular de la farmacia. Por tanto, si se negocian bien estas tres áreas probablemente la gestión de la farmacia sea más fácil y nuestro negocio debería ir mejor.

– En los últimos años la farmacia ha cambiado mucho, especialmente a partir de la crisis. ¿Cómo es esta «nueva farmacia»?

– Ojalá hubiera realmente una «nueva farmacia». El ideal de la gestión de la farmacia es enfocarse en el cliente, y esto significa que todo el equipo, toda la comunicación de la farmacia, deben estar enfocados a ese «nuevo cliente»: un cliente que estaba viviendo esta crisis y que probablemente está saliendo poco a poco de ella; un cliente que está acostumbrado a ahorrar en cualquier comercio, incluida la farmacia; un cliente, en definitiva, que intenta encontrar en nuestro establecimiento cosas diferentes de las que encontraba en la farmacia tradicional. La crisis nos ha ayudado a ver que la comunicación con el cliente tiene que ser bidireccional, que la salud financiera de la farmacia debe estar muy bien delimitada para que no dependamos sólo del medicamento de prescripción financiado, y nos ha ayudado también a pensar que el equipo de la farmacia no ha de estar sólo habituado a dar un buen consejo farmacéutico, sino que debe lograr que el cliente sienta que está rodeado de buena atención, que perciba el servicio que le estamos ofreciendo en la farmacia.

– ¿Por qué muchos farmacéuticos aún ven con recelo el marketing y el merchandising aplicados a la farmacia?

– En general, esta percepción se debe a un desconocimiento de lo que es el *marketing*. Yo siempre comparo el *marketing* con un coche. Si se utiliza mal el coche, puede provocar un accidente, y si se utiliza mal el *marketing*, puede engañar. Sin embargo, el *marketing* es una ciencia que, si se basa en su principio básico –enfocarse en las necesidades del cliente– nunca puede ser mala. Es un conjunto de herramientas para ver, pensar, estudiar a nuestro cliente y a nuestro potencial cliente y enfocarnos en él. ¿Qué puede haber de malo en ello? El *marketing* bien empleado siempre va en beneficio de las dos partes implicadas: el cliente y quien está haciendo la comunicación de ese *marketing*.

– La labor asistencial es irrenunciable, pero sin rentabilidad no hay farmacia. ¿Vale todo para lograrla?

– Nunca vale todo. Muchas veces pensamos que significa ganar dinero a costa de otros, pero ésa no es una gestión correcta. Una gestión correcta significa, sobre todo en la oficina de farmacia, lograr un equilibrio entre nuestra labor asistencial y la gestión económica. Si perdemos la parte asistencial, cualquiera nos puede copiar e incluso hacerlo mejor y por eso, como farmacéuticos, debemos valorar muy



“Dirigir a su equipo es probablemente una de las labores más complejas que tiene el farmacéutico titular»

bien este brazo de la balanza. Pero tiene que estar equilibrado con el de la gestión económica. De hecho, es probable que cuanto más rentabilidad tengamos en la farmacia de una forma lícita, mejor sea la labor asistencial.

– En todo caso, ¿cómo se consigue que una farmacia sea rentable y cómo se mide esta rentabilidad?

– Hay muchos mecanismos para medir esta rentabilidad y, para ello, un vez más, tenemos que gestionar la farmacia de una forma correcta. Y todo pasa por tener datos. Si nos fijamos en las diferentes ratios de rentabilidad, la que se nos ocurre a todos es la facturación de la farmacia, pero no nos podemos quedar ahí, tenemos muchas otras ratios: evolución mensual, evolución de la parte financiada y la no financiada, dentro de la no financiada todas las categorías de productos y servicios que podemos ofrecer en la farmacia... Podemos ver lo que aporta cada una de estas unidades de la farmacia y su rentabilidad, lo que realmente nos da de margen antes de impuestos y después de impuestos para reinvertir en la farmacia. También podemos tener en cuenta los aspectos cualitativos de la farmacia, por ejemplo cuántos clientes entran, cuál es el ticket medio de cada persona. Y puede profundizarse mucho más. Si tenemos, por ejemplo, la sana costumbre de cambiar el escaparate cada cierto tiempo, podemos ver si ese escaparate atrae la atención o no, basta con medir cuántas personas pasan por delante y se paran, cuántas entran y, de las que entran, que son potenciales clientes, cuántas compran y qué tipo de producto. Las ratios para saber cuál es la ren-

tabilidad de la farmacia dependen, de hecho, de la imaginación del titular, y lo cierto es que podemos saber al detalle cuánto aporta a la farmacia cada persona o cada categoría. Esto es fundamental en la gestión, porque así sabremos qué gusta a nuestros clientes. Y todo esto pasa por tener un buen cuadro de mandos, es decir, por disponer de un programa con una base de cálculo fácil, con una serie de indicadores para determinar el curso de la farmacia mensualmente, aunque yo lo haría diariamente, pues también es posible.

– La gestión del equipo de personas que integran la farmacia también es esencial.

– El objetivo es tener un equipo de alto rendimiento, encariado para que, proactivamente, consiga que el cliente sienta que ésta es la farmacia ideal para él. Y eso pasa por muchas cosas, la primera de ellas por tener un equipo motivado, que sienta la farmacia como suya; un equipo que vea que, cuando el cliente entra en la farmacia, es porque necesita algo y que, por tanto, todo debe girar alrededor de él. Es difícil conseguir esto, incluso para el propio titular, porque no estamos formados para ello, y menos aún cuando surgen problemas. No estamos acostumbrados a enfrentarnos a casos como el de un miembro del equipo que llega cada día cinco minutos tarde o que se entretiene con el móvil. Generalmente lo que hacemos es suplir estas carencias en lugar de afrontarlas. Pero debemos afrontar estos problemas, por el bien de la farmacia y del resto del equipo, porque si ve que el titular no lidera puede llegar a desmoralizarse y aparecerán las discusiones. Dirigir a su equipo es probablemente una de las labores más complejas que tiene el farmacéutico titular, porque cada persona es diferente y tiene una motivación distinta para trabajar.

– También es importante la comunicación externa, con el cliente, sobre todo en una época en la que esta comunicación ha de ser inmediata y constante.

– Todo está evolucionando con mucha rapidez, también el cliente, y la mayoría no nos estamos adecuando a esta nueva circunstancia. Pensemos que el cliente de la farmacia visita otros establecimientos y que, como nosotros, es un cliente *online*, atraído por todo lo que ofrece Internet. Evidentemente no podemos competir en precios, y por ello, además de decidir si queremos estar en Internet, hemos de decidir si queremos que, cuando el cliente entre en nuestro establecimiento, vea que le aportamos valor. No nos limitemos a dispensar un medicamento y a cobrar, busquemos una excusa para crear una relación con el cliente. Se pueden hacer muchas cosas; desde cosas sencillas, como mirarle a los ojos, sonreír y desearle buenos días, a complejas, como establecer un sistema de fidelización. Lo importante es tener claro que nuestra razón de ser es la persona que entra por la puerta. A veces, cuando un cliente entra en la farmacia parece que nos molesta porque estamos hacien-

do algo, y nos olvidamos de que él es el principal motivo por el que hemos estudiado la carrera de Farmacia y la razón por la que trabajamos en una farmacia. Ya sé que a las ocho de la tarde estamos cansados y que a veces entra un cliente un poco pesado que pide consejo y se va, pero si somos pacientes quizás ese cliente regrese y entonces, además de pedir consejo, tal vez adquiera un producto.

– Se suele decir que el futuro de la farmacia pasa por los servicios farmacéuticos...

– El futuro de la farmacia pasa, seguro, por los servicios, pero esto no debe quedarse sólo en una frase. Con frecuencia hablamos de atención farmacéutica, pero... ¿cuántas farmacias en España hacen realmente atención farmacéutica? Todos decimos que hemos de hacerla, pero en la farmacia, ¿lo nota el cliente? Confío en que los servicios sí que los ejecutemos realmente en la farmacia. Todo indica que la farmacia no podrá subsistir con el medicamento de prescripción financiado porque los precios están bajando, así que tenemos que buscar soluciones. Yo creo en una farmacia asistencial en la que no veamos al paciente como alguien que tiene una patología o unos síntomas, en la que se haga un abordaje integral, y eso son los servicios, desde los más básicos a los más complejos.

“ Lo importante es tener claro que nuestra razón de ser es la persona que entra por la puerta »

– Queda aún mucho camino por recorrer...

– Cierto. No puede ser que en determinadas comunidades autónomas se permitan unos servicios y en otras no se pueda hacer nada. No puede ser que en algunas comunidades los servicios estén protocolizados y financiados por la autoridad sanitaria y en otras todavía no. No debe ser, porque el usuario de la farmacia de una determinada comunidad debería encontrar el mismo servicio en cualquier farmacia, financiado o no. Debemos ser mucho más ágiles. Otro tema es la discusión respecto a si deben cobrarse o no los servicios básicos. Probablemente, si nos referimos a la simple atención farmacéutica, que es el principal servicio que un farmacéutico puede prestar, de momento no, porque es un servicio que otros medios no pueden ofrecer. Internet no puede mirar a los ojos o reunir a la familia, por ejemplo; sin duda es mejor tener a la persona delante. Otro tema son los servicios acordados con la Administración correspondiente, que deberían estar en todas las comunidades autónomas y, además, no deberíamos quedarnos en los tres o cuatro existentes, sino ampliarlos hasta tener una verdadera cartera de servicios de la oficina de farmacia. Esos ser-



vicios deberían estar acordados tanto con la Administración central como con las autonómicas, y a partir de un momento determinado empezar a ofrecerlos todos a la vez.

»Pero el tema es aún más complejo, porque también hemos de tener en cuenta una serie de servicios muy polémicos y con los que tenemos que ir con pies de plomo. Me refiero a esos servicios que también pueden ofrecer otros profesionales sanitarios, como los relacionados con temas de nutrición. Sin embargo, si los farmacéuticos nos capacitamos y tenemos prácticamente los mismos conocimientos que estos profesionales, ¿por qué no podemos ofrecerlos?»

»En cualquier caso, no podemos olvidar que lo que no se paga no tiene valor. ¿Cómo puede ser que en la farmacia, con profesionales perfectamente preparados, no se pueda cobrar por un servicio? ¿Cómo puede ser que no cobremos por dedicar una hora de nuestro tiempo para ofrecer salud? Es inconcebible. Muchos compañeros me dirán que esto viene de un histórico en el que todo era gratis. Es posible, pero si estamos pagando muchos servicios que ofrecen otros sectores de actividad, ¿por qué no empezar a inculcar a la sociedad, a nuestros clientes, que el consejo profesional de un farmacéutico tiene un valor?»

– Parece que las centrales de compras y de servicios van a tener un papel importante. ¿Qué opina de ello?

– El objetivo de una central de compras es comprar más barato, y esto entra dentro de las reglas de juego de cualquier actividad empresarial. Lo que ocurre es que el sector farmacia es especial, de modo que es preciso tener en cuenta otros aspectos: si el capital tiene que ser farmacéutico, si la distribución debe entrar en el capital de las farmacias, si un titular no puede tener más de una farmacia...

Probablemente habría que «ensanchar» la normativa legal para dar cabida a otras posibilidades o, por qué no, para decir que esas posibilidades no tienen por qué existir. Es un tema complejo porque implica a la Administración, a los laboratorios farmacéuticos, a la distribución, a las oficinas de farmacia, a los consumidores y a otros sectores de actividad que estarían encantados de entrar en este sector. En cualquier caso, los farmacéuticos tenemos que esforzarnos para que el usuario/paciente obtenga siempre el mejor servicio y los mejores productos para su salud, porque si no corremos el riesgo de que otro pueda hacerlo mejor que nosotros. Esto es lo que debemos evitar.

“**Con la gestión puedes decidir qué farmacia quieres tener en el futuro, cómo quieres que sea vista por los clientes»**

– ¿Cómo serán las farmacias dentro de 50 años?

– Deberían ser centros de bienestar. Yo me imagino unas farmacias diferentes a las actuales en cuanto a espacio y disposición, en las que el cliente/paciente entre simplemente a pasear, no porque tenga una patología o unos síntomas. Unas farmacias a las que el paciente vaya para ver qué novedades hay, qué servicios puede obtener para lograr un bienestar y para prevenir la enfermedad. Serían unas farmacias espectaculares, bastante diferentes de las actuales. Espero verlo antes de cincuenta años.

– ¿Qué le diría a un farmacéutico para que le «comprara» el concepto de «gestión»?

– Le diría que una farmacia sin gestión es una farmacia descontrolada. Sin gestión, la farmacia, como cualquier otra actividad empresarial, es como un río que te lleva donde él quiere, porque cuando hay bifurcaciones tú no puedes gobernar ese «barco», te lleva la corriente, mientras que con la gestión tú puedes escoger a qué mar quieres salir. Con la gestión puedes decidir qué farmacia quieres tener en el futuro, cómo quieres que sea vista por los clientes. Te permite marcar unos objetivos, que deben pasar inexorablemente por que el cliente y el potencial cliente estén a gusto en tu farmacia y obtengan lo que quieren. Ésa es la base del éxito, y no depende de las limitaciones locales, ni de los colegios, ni del Consejo, depende de nosotros. Por tanto, animo a mis compañeros a que lo hagan. ●

Vea el vídeo de la entrevista en:

www.elfarmacéutico.es/index.php/canal-ef