

GESTIÓN DE LA FARMACIA

 FARMACIAS

AUTORES DE LOS ARTÍCULOS:

David Tomas, CEO cofundador de Cyberclick

Cristina Muñoz, farmacéutica comunitaria en Teià (Barcelona)

Susana Gutiérrez, patrona de la Fundación Barraquer

Marc Guitart, CEO & Founder de Brandcelona® - Healthcare Branding

Nacho Migoya, farmacéutico comunitario en Oviedo

Paula Fernández-Ochoa, consultora & speaker en entornos de alta competición, socia de MoreThanLaw+ y fundadora de VivirCorriendo

Virtudes Roig, titular de la Farmacia UNE (Valencia)

Jordi Corona, co-titular de Farmacia Colldeforn

Elisa Aagaard García, farmacéutica titular de Pharmauto®, la primera farmacia europea con atención desde el vehículo, ubicada en Sitges (Barcelona)

Reme Navarro, licenciada en Farmacia y en Nutrición y Dietética. Cofundadora de Mifarma y directora de desarrollo de negocio de Atida en el sur de Europa

Javier Vaz, Strategic Account Director de Nike

Joan Carles Serra, director del Máster de Gestión de Oficina de Farmacia del COF Barcelona - director y editor de libros sobre gestión de la Farmacia

Pedro Vidal, farmacéutico titular de Farmacia Vidal (Palma de Mallorca)

Marc de Dalmases, farmacéutico titular

EDITADO POR:



Para navegar fácilmente por este eBook, simplemente haz clic en cualquier título del índice para acceder directamente al capítulo correspondiente. Luego, podrás volver al índice en cualquier momento usando las flechitas hacia arriba que encontrarás en la parte derecha de cada página.



ÍNDICE

	Pagina
Prólogo	4
5 claves para crear un equipo eficiente y feliz	5
5 claves para que el equipo comunique los mismos mensajes y para lograr una comunicación clara y efectiva	10
¿Empoderar es dar poder?	14
5 consejos para crear la marca de tu farmacia	19
5 claves para diferenciar tu farmacia	23
5 claves para gestionar tu marca personal	28
5 elementos imprescindibles para hacer que tu farmacia tenga personalidad	33
KPIs de calidad de servicio y satisfacción del cliente	37
Cinco elementos imprescindibles a tener en cuenta cuando acabas de comprar una farmacia	42
5 claves para triunfar en un e-commerce	46
5 claves para atraer en la sala de ventas	50
Las bases para hacer un plan de marketing de la farmacia	54
5 procesos clave de la farmacia y cómo optimizarlos	61
5 aspectos a tener en cuenta para aumentar la facturación de una farmacia recién comprada	66

Desde hace años la gestión de la farmacia es imprescindible. Y no se trata de “ganar más dinero” sino sobre todo de tener más recursos para mejorar la atención farmacéutica a un paciente/cliente cada vez más exigente, que lo quiere todo para ya y que cree que está informado por el “Dr ChatGPT”, al igual que les sucede a otros establecimientos.

Y debe ayudarnos a reforzar nuestra labor como profesionales sanitarios y hacer frente a otros competidores tanto off line como on line.

La gestión es un engranaje que tiene tres piñones fundamentales: las finanzas y fiscalidad, el equipo y el marketing. Y nosotros debemos ser quienes sepamos extraer lo mejor de este engranaje.

A los programas de formación de instituciones y de laboratorios farmacéuticos, alguno de ellos con una exitosa trayectoria de 20 años, la propiedad de IM Farmacias en 2022 tuvo la excelente idea de iniciar la aventura de compartir conocimiento en gestión en forma de sección.

Desde entonces hemos intentado que compañeros y compañeras trasladen su conocimiento a la revista. Cada uno de los artículos con una base teórica, pero sobre todo aportando la experiencia personal de aquello que escriben. Porque, como decíamos, la mayoría de aspectos de la gestión es viva, sobre todo el contacto con el paciente/cliente, y hay que adecuarla a cada realidad, tanto del momento como de la ubicación de la farmacia.

Debemos intentar ir por delante para que la farmacia sea el referente para cada paciente/cliente frente a otras posibilidades, y conseguir que “tu farmacia” sea “su farmacia”.

Por supuesto debo agradecer la colaboración y generosidad de todas los que han pasado por esta sección y me adelanto a agradecerse a todos los futuros. Y a IM Farmacias por su confianza en mi colaboración.

Joan Carles Serra,
coordinador de la sección ‘El experto en Gestión’
de la revista IM Farmacias.



5 claves para crear un equipo eficiente y feliz



David Tomas, CEO y cofundador de Cyberclick

He aprendido que un equipo eficiente y feliz es clave para el éxito de cualquier empresa o proyecto, también de una farmacia. Un equipo comprometido y motivado puede superar desafíos y alcanzar objetivos que pueden parecer imposibles. Sin embargo, construir y mantener un equipo así no es tarea fácil. A continuación, comparto cinco claves que he aprendido en mi experiencia para crear un equipo eficiente y feliz.

1. Semáforo de la felicidad

Con mi equipo hacemos muchas actividades para mejorar la felicidad general de la empresa. Desde estancias en la montaña hasta formaciones internas, pasando por cosas tan simples como dar autonomía y felicitar los logros. Pero, seamos sinceros, ¿de qué sirve hacer todo esto si no tenemos ni idea de si realmente todos estos incentivos aportan felicidad? De aquí la importancia de medir la felicidad: debemos considerar que esta es una métrica más de la compañía y que debemos analizarla semana tras semana.

Por ello, tratamos de medir el nivel de felicidad de todo el equipo de forma continuada. Una vez a la semana, los lunes, nos reunimos por áreas de trabajo y, en esta reunión, se deben responder cuatro preguntas: decir una palabra que defina la semana anterior, contar una buena noticia, poner en acción los valores de la empresa a partir de los logros de nuestros compañeros de empresa (por ejemplo, dar un “admire” a un compañero por haberme ayudado con una propuesta para clientes) y, por último, darle un color a nuestro semáforo de la felicidad de la semana anterior. Rojo significa que todo debe pararse porque hay un problema importante y/o preocupante, por lo que será prioritario intentar buscar una solución o, al menos, dar apoyo a la



persona afectada; ámbar significa que algo está generando fricción en el equipo, si es algo que se repite durante varias semanas se deberá poner atención y buscar una solución; verde es que la persona está contenta, y superverde es que la semana anterior ha sido excepcional a nivel profesional y/o personal.

Entre todos intentamos esclarecer los motivos que nos han llevado a estar más o menos contentos y vemos si se puede hacer alguna cosa para que la nueva semana que entra sea mucho más feliz que la anterior.

2. Ritmo de reuniones consistente y dinámico

La planificación efectiva de reuniones en una organización es fundamental para garantizar la eficiencia y productividad del equipo. Una forma en la que las empresas pueden lograr esto es a través de las reuniones diarias (*dailies*), semanales (*weeklies*) y trimestrales. Las reuniones diarias son ideales para mantener un alto nivel de comunicación y colaboración en el equipo ya que se llevan a cabo de manera regular y corta, permitiendo discutir temas urgentes y actualizar al equipo sobre el progreso del trabajo diario. Además, estas reuniones también pueden ser utilizadas para resolver problemas y asegurar que el equipo esté en la misma página.

Por otro lado, las reuniones semanales son una excelente oportunidad para revisar el progreso semanal del equipo y el proyecto. En estas reuniones se pueden discutir temas más amplios, como el desempeño del equipo, problemas a medio y largo plazo, metas y objetivos y estrategias a futuro. Asimismo, las reuniones semanales también pueden ser utilizadas para alinear al equipo con los objetivos de la empresa a nivel superior. Además de establecer un horario regular para las reuniones diarias y semanales, es importante asegurarse de que las mismas sean altamente eficientes. Esto se logra mediante una buena preparación previa, una lista de temas a discutir y un plan de acción.

Por último, las reuniones trimestrales son ideales para evaluar el progreso mensual, trimestral y a largo plazo, para así planificar el futuro inmediato del equipo y los proyectos. Se discuten temas como los resultados financieros, las metas alcanzadas, los problemas encontrados y las oportunidades de mejora. Es importante que estas reuniones estén presididas por un líder o un equipo de liderazgo y que sean altamente estructuradas para obtener el máximo beneficio.



3. Para todas las tareas que sea posible, ofrecer flexibilidad horaria y trabajo

Daniel Pink, en su libro '*Drive*', argumenta que la flexibilidad horaria y el teletrabajo son importantes porque ayudan a aumentar la autonomía, la competencia y la relación entre el empleado y el trabajo.

La autonomía se refiere a la capacidad de los profesionales de tener control sobre su tiempo y su trabajo. Cuando estos tienen flexibilidad horaria y teletrabajo pueden adaptar mejor su trabajo a sus necesidades personales y familiares, lo que se traduce en una mayor motivación y compromiso.

La competencia se refiere a la sensación de logro y satisfacción personal que se obtiene al alcanzar metas y superar desafíos. Con el teletrabajo y la flexibilidad horaria, los empleados pueden adaptar mejor su trabajo a su ritmo personal y estilo de aprendizaje, lo que aumenta la sensación de competencia y logro personal.

En cuanto a la relación entre persona y empresa, cuando las personas tienen la opción de trabajar desde casa o en horarios flexibles, les da la sensación de un mayor control de su tiempo y su vida, lo cual puede mejorar su bienestar y reduce el estrés. Es probable que esto también aumente la percepción de equidad y la vinculación a la empresa, ya que estas opciones no están limitadas a ciertos grupos o posiciones dentro de la compañía.

Así conseguimos un equipo más feliz, más motivado y, a la vez, más eficiente en sus objetivos profesionales.

4. Retiros o celebraciones

Los retiros (o *retreats*) son una excelente manera de alejarse de las responsabilidades cotidianas y analizar el trabajo desde una perspectiva diferente. Esto puede permitirnos acceder a diferentes aspectos de nuestra mente y corazón y llevar nuestro trabajo a un nivel superior de manera efectiva.

Es importante asegurarnos de que el retiro sea valioso y no una pérdida de tiempo. Una forma de asegurarse este factor es teniendo los objetivos claros antes de planear el evento. Así, este será un éxito y se tendrá una idea clara de lo que se quiere conseguir con él. Sin embargo, si esto no se tiene claro, es recomendable hacerse preguntas y evaluar si realmente es necesario hacer un retiro tanto espiritual como laboral con el equipo.



Un retiro no solo debe ser para temas de trabajo, sino que es bueno compaginarlo con actividades lúdicas. En nuestro caso hemos hecho rutas en bici, actividades de nieve, recorridos guiados en tirolina por la naturaleza, hemos ido a parques de atracciones, catas de vino, experiencias donde cocinar todos juntos, *escape rooms* y actividades de autoconocimiento. Todo con el objetivo de divertirnos y cohesionar el grupo.

Por otro lado, están las celebraciones para festejar los logros del equipo. No tienen por qué requerir de una gran inversión, simplemente deben ser momentos motivacionales y que busquen aportar felicidad. Estos eventos dan la oportunidad al equipo de sentirse valorado y apreciado por la empresa. Al organizar una celebración o un evento especial para el equipo, se le está enviando el mensaje de que son importantes para la empresa y que su trabajo es valorado. Pueden ser cenas, desayunos, ir al teatro, etcétera. Lo importante es parar el trabajo durante unas horas y celebrar con el equipo.

5. Foco en el conocimiento

La intersección actual entre farmacia, medicina, tecnología y salud hace que los paradigmas conocidos hasta ahora ya no sirvan. Necesitamos que las personas de nuestros equipos estén informadas de forma continua de todas las tendencias, novedades y leyes existentes. Para conseguir esto, la mejor herramienta es la formación continua. Puede ser reglada en centros oficiales o informal, a partir de comunicarse y aprender de otros profesionales o de los propios compañeros con formaciones internas.

La felicidad en el trabajo es esencial para el éxito de un equipo y una organización como la farmacia. El ejemplo de Apple, bajo el liderazgo de Steve Jobs, que promovió una mentalidad de “pensar diferente”, es un recordatorio de que cuando el equipo está motivado y es feliz, puede lograr cosas increíbles. Es importante que las empresas fomenten un ambiente de trabajo positivo y colaborativo para aumentar la productividad y la innovación, y mantener un equipo comprometido y leal. En resumen, la felicidad en el trabajo es un factor clave para el éxito a largo plazo de una organización.



1- Medir el nivel de felicidad
2- Planificar las reuniones
3- Ofrecer flexibilidad horaria y de trabajo
4- Organizar retiros o celebraciones
5- Poner el foco en el conocimiento



5 claves para que el equipo comunique los mismos mensajes y para lograr una comunicación clara y efectiva



Cristina Muñoz, farmacéutica comunitaria en Teià (Barcelona)

La comunicación efectiva es esencial en cualquier empresa, y especialmente en la farmacia. Los errores en la comunicación pueden tener consecuencias graves en la salud y el bienestar de los pacientes. Por tanto, es crucial que todos los miembros del equipo trabajen en una misma dirección y con un objetivo común, transmitiendo al paciente los mismos mensajes. De esta manera, vamos a generar confianza y credibilidad en nuestros pacientes proyectando una imagen más profesional de la farmacia, y eso se va a traducir en un incremento de la facturación.

Las cinco claves para que el equipo comunique los mismos mensajes y para lograr una comunicación clara y efectiva, son:

1. Equipo de gente buena y buena gente

El primer paso para una comunicación efectiva es tener un equipo bien cohesionado, motivado y comprometido. Un equipo de gente buena y buena gente, buenos profesionales y buenas personas. Un equipo con actitud positiva, pues los conocimientos y habilidades de cada miembro del equipo son importantes, pero la actitud va a multiplicar el valor de la farmacia. Esta fórmula define el valor de cada uno de los miembros del equipo:

VALOR = ACTITUD x (conocimiento + habilidades)

Si todos los miembros del equipo tienen una actitud positiva, el valor de la farmacia va a ser incalculable y el equipo va a conseguir cualquier reto que se proponga. En un equipo con actitud positiva, ¡todo es posible! Un equipo trabaja mejor unido y tiene una comunicación más fluida. Cada miembro del equipo debe conocer su razón de ser en el proyecto, sus responsabilidades y tareas y cómo se



relaciona con los demás miembros del equipo. La transparencia en la comunicación, la retroalimentación constante y el respeto mutuo, son fundamentales para construir un equipo sólido.

Es importante que el equipo conozca y comparta la misión, visión y valores de la farmacia y remen todos en la misma dirección hacia un objetivo común. Si todos los miembros del equipo están trabajando hacia el mismo objetivo, es más probable que colaboren y se comuniquen con mayor eficacia. Además, es importante que los miembros del equipo tengan una comprensión clara de los plazos y las expectativas para cada proyecto en cuestión.

2. Líder inspirador, coherente y apasionado

El líder es crucial para garantizar una comunicación efectiva en el equipo. El líder debe establecer las expectativas y los estándares de comunicación para el equipo. Debe ser un buen comunicador y un buen oyente para comprender las necesidades de su equipo y ser capaz de dar *feedback* en consecuencia. También debe ser capaz de identificar los puntos débiles de la comunicación en el equipo y trabajar para mejorarlos.

Un líder eficaz también debe ser capaz de fomentar la transparencia en la comunicación y crear un ambiente en el que los miembros del equipo se sientan cómodos hablando y compartiendo información. Debe establecer un tono positivo para la comunicación, lo que ayudará a garantizar que los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo ideas y expresando preocupaciones.

Un líder de verdad tiene que predicar con el ejemplo y generar entusiasmo, motivación y pasión. Un líder actúa como el capitán de un barco, comunicando en cada momento hacia dónde vamos, qué espera de cada miembro del equipo, haciéndolo crecer profesionalmente y sacando lo mejor de cada uno. En definitiva: un buen líder hace brillar a su equipo.

3. Comunicación efectiva y desde el corazón

La comunicación efectiva y eficaz es la clave para el éxito de la farmacia. Para garantizar que todos los miembros del equipo comuniquen los mismos mensajes, es importante que haya una



comunicación clara y efectiva. Los miembros del equipo deben ser capaces de comunicarse entre sí y compartir información de manera efectiva. La comunicación debe ser bidireccional, donde exista una escucha de verdad, y desde el corazón por parte de todos los miembros del equipo y, sobre todo, del líder.

Una de las mejores formas de comunicarse en el equipo es a través de la comunicación abierta y constante. Esto significa que todos los miembros estén dispuestos a hacer preguntas y aclarar información si no están seguros de algo. Además, se deben fomentar discusiones abiertas y debates constructivos para garantizar que se tomen decisiones informadas.

Otra forma de garantizar una comunicación efectiva es a través de una comunicación clara y concisa. Los miembros del equipo deben ser capaces de comunicar información de manera fácil de entender. Esto incluye utilizar un lenguaje sencillo y evitar jergas técnicas que puedan ser confusas para algunos miembros del equipo.

4. Protocolos creados con el equipo, claros y sencillos

Los protocolos son fundamentales para garantizar una comunicación efectiva con el paciente. Los protocolos establecen un conjunto de pasos claramente definidos que deben seguirse en situaciones específicas. Los protocolos deben ser creados con todo el equipo y deben ser sencillos y claros para garantizar que todo el equipo lo comprenda y ponga en práctica.

Es importante que todos los miembros del equipo conozcan los protocolos y que los sigan estrictamente. Para ello, tras crear un protocolo nuevo, el titular o responsable del protocolo en cuestión debe hacer un seguimiento, acompañar, ayudar, corregir y medir que se cumpla. Este proceso ayuda a garantizar que todos los miembros del equipo tengan una comprensión total de lo que se espera de ellos y cómo deben comunicar información en situaciones específicas.

A modo de ejemplo, algunos de los protocolos más importantes en la farmacia son: protocolo del proceso de venta, protocolo de gestión de reclamaciones, protocolo de encargos, protocolo de servicios, protocolo de eventos, protocolo de campañas, protocolo de atención telefónica, protocolo por necesidad o patología...



5. Herramientas de comunicación efectivas

Es importante que el equipo tenga herramientas efectivas para unificar la comunicación interna y externa y transmitir los mismos mensajes. Para conseguirlo, deben utilizarse herramientas presenciales como reuniones de equipo e individuales, formaciones, *role play*... Y digitales, como correo electrónico, WhatsApp...

Las herramientas de comunicación efectivas facilitan a los miembros del equipo comunicarse más fácilmente y compartir información importante de manera rápida y eficiente. Además, pueden ayudar a garantizar que la comunicación sea clara y concisa.

En conclusión, la comunicación efectiva es esencial para el éxito en la farmacia. Para asegurar que todos los miembros del equipo comuniquen los mismos mensajes, es importante tener un equipo de gente buena y buena gente, un equipo con alma, motivado, entrenado y alineado, un buen líder inspirador, coherente y apasionado, una comunicación efectiva y desde el corazón, protocolos creados con el equipo, claros y sencillos y herramientas de comunicación efectivas. Con estas cinco claves, podemos convertirnos en equipos de alto rendimiento con alma, donde todos remamos en la misma dirección para garantizar la seguridad y el bienestar de los pacientes y el éxito de la farmacia.

Sección coordinada por Juan Carlos Serra



¿Empoderar es dar poder?



Susana Gutiérrez, patrona de la Fundación Barraquer

Corría el año 1985, y yo era una novata inexperta en muchas materias de RR. HH. y, aun así, el máximo responsable de la empresa a nivel nacional me abrió la puerta a asumir una responsabilidad que no hubiera ni imaginado meses atrás: *“Llevarás los RR. HH. de la zona norte de la península, asumiendo la responsabilidad de la segunda empresa más grande en plantilla y facturación de toda zona”,* y ello implicaba, según sus palabras, *“ser la imagen de la compañía ante instituciones públicas y privadas. Yo te presentaré a los interlocutores más críticos y empezaremos a definir y lanzar proyectos en un mes”*. Al margen de mi alegría personal y profesional, para mí lo mejor fue el mensaje final: *“Tú camina, yo estoy contigo para darte soporte y, en caso de duda, aquí me tienes”*. Y creo que aquí podría acabar este artículo, pues su frase final es el mejor resumen de lo que, bajo mi perspectiva, es una buena definición de empoderar un equipo.

Si conoces sus competencias, si has trabajado mano a mano con ellos y cuentas con su potencial, debes darles la opción de que lo desarrollen aportando su visión, sus ideas, sus proyectos. Pero, eso sí, dándoles soporte desde el conocimiento y la experiencia, con la certeza de que cuentan contigo para seguir creciendo y mejorando lo que se ha hecho hasta la fecha, aunque ello pueda implicar errores. Es esto o contar con equipos grises que cumplen lo justo y sin ese entusiasmo que hace que el trabajo, en el día a día, se convierta en un reto y no en una rutina.

Según la RAE, ‘empoderar’ es un verbo transitivo que significa:

- Hacer poderoso o fuerte a un individuo o grupo social desfavorecido.
- Dar a alguien autoridad, influencia o conocimiento para hacer algo.



Y, ¿cómo se conjuga este verbo en nuestro trabajo diario? Pues queda claro que nos afecta como sujetos pasivos y sujetos activos. Sujetos pasivos como integrantes de un equipo liderado por un mando (aunque estemos hablando del CEO), o por ti como titular, y como sujetos activos cuando somos la persona responsable/coordinadora del equipo.

Como sujetos pasivos todos deseamos que cuenten con nuestra opinión/visión a la hora de desarrollar un proyecto o bien definir una estrategia, siendo esta una fórmula óptima para poner en valor nuestros conocimientos, desarrollar experiencias y poder seguir creciendo personal y profesionalmente y, de este modo, asumir más responsabilidades y retos.

Si todos tenemos este punto claro cuando pensamos en nosotros mismos, ¿por qué cuesta tanto implantar el empoderamiento en los equipos? Al final, se traduce en ‘trata a los demás como te gustaría que te trataran’ y, aunque al principio hacerlo genere una cierta inseguridad por las implicaciones que estas decisiones pueden tener en los resultados y, por ende, en nuestra gestión e imagen profesional, el impacto de asumir este riesgo y de superar el ‘y si...’ suele multiplicar la implicación, la colaboración, el conocimiento y la consecución de los objetivos fijados.

Los actuales cambios sociales y culturales que estamos viviendo requieren de un necesario avance en los estilos de liderazgo a la hora de coordinar equipos multidisciplinares, diversos, con experiencias y edades heterogéneas, que también encontramos en los equipos de las farmacias. Trabajando desde la tutorización y transmisión de la cultura y el legado corporativo, como el de la farmacia, hasta el *mentoring* inverso (por ejemplo, jóvenes dando soporte a personas veteranas y expertas en la práctica empresarial, pero no en nuevas tecnologías).

Frente a un liderazgo sustentado en la jerarquía, en la autoridad o la experiencia obtenida con los años, donde los mandos se vivían como controladores a los que se debía rendir cuentas. Y es que, actualmente, todos coincidimos en la necesidad de contar no con jefes, sino con líderes. Un líder con enfoque colaborativo y participativo, que ayude a crecer a su equipo como si de un coach se tratara, dándole apoyo,



seguimiento, al tiempo que consigue su colaboración y fomenta su crecimiento personal y profesional. En definitiva, un líder que ayude a fortalecer la autonomía de sus colaboradores para que estos sean capaces de desenvolverse de manera óptima en la empresa y que, como equipo, alcancen mejores resultados.

Desde una visión organizacional, cuando se habla de empoderamiento se habla de dar autoridad a los colaboradores para tomar decisiones y actuar sin tener que buscar aprobación previa. Esto implica dejar que usen su inteligencia, experiencia, intuición y creatividad, involucrándose en las operaciones de la organización, aprovechando mejor sus capacidades y, así, lograr que la organización mejore y tenga mayor éxito. Estos son los pasos que deberíamos seguir para lograrlo:

1. Comunicar y comunicar

Todo estilo de gestión está enmarcado en una cultura corporativa; dentro de una organización cuya misión y valores fijan la estructura organizativa y, por ende, el modelo de gestión de los equipos. Este estilo de gestión, si nos referimos a la farmacia, emana del/la titular. Dentro de este marco organizativo, informar a nuestro equipo de manera periódica o conforme a los *timings* previstos de los objetivos y resultados esperados es fundamental, ya que fija las bases del funcionamiento posterior. En este sentido, facilitar la máxima información posible sobre los objetivos a lograr, así como las razones que han llevado a fijarlos, es la mejor manera de involucrar y comprometer. Lo que viene ser ‘al convencimiento por el conocimiento’.

2. Definir los objetivos a alcanzar

Identificar y explicar los objetivos es la fórmula de tener una visión global de la organización, señalando la responsabilidad de cada una de las personas para que puedan programar su trabajo, diseñando un plan de acción/trabajo a seguir, identificando la participación del resto de las personas del equipo, máxime cuando lo más habitual es trabajar con objetivos transversales que afectan a la organización desde múltiples ángulos (ya sea presupuestario, imagen corporativa, satisfacción clientes, innovación, etc.).



Aunque parezca una obviedad, tener claros y bien definidos los objetivos a conseguir, así como los indicadores de resultados esperados, es un punto de partida crítico. Estos objetivos deben estar siempre encuadrados en los objetivos globales/estratégicos de la empresa y respondiendo a la misión y valores corporativos. Las tareas y funciones derivadas de estos objetivos deben estar claras para cada persona del equipo y para el equipo como tal.

3. Fijar un plan de acción

Los planes de acción elaborados por las personas del equipo, señalando las etapas o fases de trabajo a realizar, y que también tendrán unos subobjetivos con sus correspondientes resultados, deberían quedar bajo la responsabilidad del titular de la farmacia o de las personas en las que delegamos su gestión, partiendo de la confianza depositada en sus conocimientos y saber hacer, pero siempre con la puerta abierta a nuestro soporte, las consultas, la resolución de imprevistos o, incluso, de conflictos inesperados.

4. Seguimiento periódico

El seguimiento de las fases fijadas y de los resultados de éstas es una indudable responsabilidad como gestores del equipo. Estas reuniones de seguimiento son fundamentales para reforzar la visión y el empoderamiento del equipo, valorando los resultados obtenidos, aportando ayuda en caso necesario o sirviendo de *sparring* para dudas, solución de conflictos o mentor de aquellas personas que lo requieran para que la consecución de los objetivos sea una realidad. No obstante, esto no significa que estas reuniones sean la única forma de hacer seguimiento de resultados. Estas vendrían a ser las ‘formales’, básicamente por estar programadas y agendadas, pero las ‘informales’, aunque sea tomando un café, pueden ser tan ricas o importantes como las primeras por la implicación que podemos conseguir escuchando, dando soporte a ideas o soluciones nuevas.

5. Y lo que no puede faltar...

Dotar a las personas de la formación continuada necesaria, así como de las herramientas para poder realizar su trabajo, es otra responsabilidad clave



del líder del equipo, del titular en el caso de la farmacia, garantizando de este modo su capacitación continuada para el puesto a desempeñar y pensando en la asunción de nuevas responsabilidades por su parte, lo que de buen seguro fomentará no solo su crecimiento, sino también su fidelización y vinculación a la organización.

Tanto las reuniones programadas como las informales son buenos momentos para detectar posibles necesidades, identificar brechas entre las habilidades y conocimientos de los colaboradores y los requerimientos del puesto o las responsabilidades a asumir, pero lo óptimo es contar con un proceso de evaluación de desempeño y desarrollo que ayude a ambas partes a detectar brechas de formación y que, por otro lado, midan los resultados anuales de una manera lo más objetiva posible, pues ello nos facilitará, además, la fijación de los siguientes pasos a seguir, los KPIs y la fórmula para alcanzarlos. De esta manera, además, estamos poniendo de manifiesto que, como organización, nos centramos en el capital y valor más importante del que disponemos: las personas que la configuran y que son las que hacen posible que las cosas pasen.

Para finalizar nuestra reflexión conjunta no podemos olvidar los impactos positivos que tiene empoderar a nuestro equipo: fidelizar y captar talento reduciendo la rotación de personal, incrementar la creatividad, contar con una mayor motivación e implicación y, como no, con la suma de todo ello, mejores resultados como organización. Y, siendo así, ¿nos lo vamos a perder?

Sección coordinada por Juan Carlos Serra



Pharmacy

Marc Guitart, CEO & Founder de Brandcelona® - Healthcare Branding

En el contexto actual, abanderar una filosofía de vida a través de una marca es diseñar el ser, estar, hacer, vivir e importar de una determinada comunidad.

Debemos estructurar nuestro mensaje, nuestra visión y nuestro propósito en el ‘cómo’ y no en el ‘qué’ de lo que hacemos. Diseñar una mirada diferente, memorable y ‘líquida’, sin importar ya que corresponde al canal físico y al canal digital. Da igual lo que hagas: ya sea un producto, un servicio o una experiencia de conocimiento, en cada uno de estos casos serás relevante si nos transmites cuál es tu punto de vista sobre el mundo.

Muchas veces, seguramente desde la ingenuidad y el desconocimiento, se entiende que nuestra función liderando marcas se basa en escoger colores, formas, mensajes atractivos, fotografías provocadoras y elementos estéticos, pero esta no es la función del diseño en una organización, en un producto o servicio, o incluso en una marca personal.

Nuestro trabajo es narrativa y cultura, es diseñar la cultura corporativa de tu farmacia, que será la base de tu diseño, de tu producto y de tu negocio. Sin ello, cualquier estrategia que propongamos no se desarrollará de manera completa, íntegra y eficiente.

Cualquier titular que lidere la farmacia y su equipo sin conocer las claves para liderar su marca y su cultura organizacional, juega en desventaja, y más en este nuevo contexto. Sin ello, la marca no desarrollará comunidad, no será relevante y no conseguirá diferenciarse. En esta línea, el trabajo en *branding* y diseño experiencial trata de crear relaciones profundas. Y los negocios, sin duda, también son eso: relaciones de confianza construidas a través de objetivos y emociones. Por tanto, como profesional o como farmacia, tu marca tiene que ser,

estar, hacer, vivir e importar. Debes conocer y, si es posible, aplicar, estas cinco premisas que detallo a continuación:

1. Sin una buena marca no existes

Sin una buena cultura corporativa tu estrategia nunca funcionará de manera eficiente y tu marca no crecerá. Diseña un buen propósito alrededor de tu marca. Al fin y al cabo, la marca es el activo más importante de una empresa. Estructura tus valores, tus líneas de actuación de impacto medioambiental, social y de liderazgo organizacional. La marca es cultura. Expresa lo que nos importa, lo que nos define y, si es posible, incluso lo que nos une.

Las marcas son todo un estilo de vida, así que comunica tu estilo, tu tono y tu carácter alineado a estos valores corporativos.

2. No es lo que vendes, es cómo lo vendes

Un producto es simplemente una cosa producida, un objeto material o inmaterial. Algo que fue creado para satisfacer una supuesta demanda latente de los consumidores.

La cosa a vender no es tanto la clave, sino que lo importante es cómo lo vendes, y más en una farmacia. Nuestra función clave es crear experiencias positivas de compra, ya que la mayoría de las cosas que adquirimos generan muchas veces experiencias neutras, son relaciones transaccionales que satisfacen una necesidad puntual, cosas que se consumen y se olvidan. El producto en sí, incluso el propio servicio, en la mayoría de las ocasiones nos lleva a utilidades y precio, a menos que construyas una buena marca que te permita diseñar una experiencia relacional, y es aquí dónde está la diferencia. Esto lo construirás en todo lo que rodea periféricamente al producto, lo que sucede en el acto de compra. De lo contrario, todo se vendería ya en un e-commerce.

El precio puede ser parecido, el producto incluso el mismo, pero con marca ya no es lo mismo: la marca te abre la puerta a la emoción.

3. Diseña el cambio

Una buena expresión de marca es cambio. Las marcas nacen de la necesidad de expresar una necesidad, una oportunidad, un cambio,



y cualquier organización es referente si asume el cambio, si diseña su rumbo y expresa su visión.

No percibas la marca simplemente como un logo bonito, pues una marca es un activo estratégico que no te pertenece a ti, sino que pertenece a la sociedad. Y tu comunidad, tus pacientes y clientes, tu mercado, según las sensaciones que perciba de la misma, decidirá si es relevante o no. Una marca es tan buena como las experiencias de marca que ofrece.

No gestiones nunca una marca adaptándote al cambio, sino liderándolo, para ser referente, diferente y memorable. Una marca no es un cambio de signo, sino todo un signo de cambio de las personas que la conforman, que la utilizan y que la disfrutan. La marca debe importar a tus clientes, pero antes también debe ser importante para tu equipo y para tus colaboradores y proveedores. Con una buena marca puedes anticiparte y afrontar con éxito en el tiempo a los nuevos contextos digitales, abrazar las nuevas tendencias de hábito de consumo y proyectar los nuevos valores sociales.

La marca debe ser celosa de lo que la diferencia y define, pero siempre debe estar abierta a integrar nuevas sensibilidades e ideas, porque el cambio ya está pasando.

4. Cultura de marca

Bienvenido a la era del *branding*. Recuerda que el activo más importante de tu farmacia es tu marca, aléjate de la cultura de producto. El sector salud es el sector con más enfoque de su paisaje comercial a la cultura de producto, porque tus productos no son tu marca. Como sabes, un producto se produce en un laboratorio y tiene meramente una base transaccional. Una marca se construye en la credibilidad, la confianza y tiene una base relacional. Un producto puede ser copiado fácilmente por un competidor. Una marca es especial. Un producto es un objeto. Una marca es personalidad. Un producto rápidamente puede ser actualizado o reemplazado. Una marca es atemporal. Porque insisto, un producto no es tu marca. Una marca debe entusiasmar a la persona. El compromiso de nuestra comunidad está en lo que hacemos, no en lo que tenemos. La marca es lo que se ve, pero también lo que se vive, lo que se comparte. Es el lugar de



encuentro de un grupo humano comprometido y con personalidad propia que se comunica a través de sus valores.

5. Diseñar experiencias

Diseñar una experiencia no es sencillo, pero el aspecto más básico es que transmita siempre lo que es la esencia de la propia marca. El diseño no es solo lo que se ve, cómo funciona o lo qué es su presencia digital, su diseño de espacio comercial *retail* o su diseño de embalaje *packaging*. Diseño también es como te hacemos sentir. Uno de los objetivos de tu marca no es ofrecer la mejor experiencia al cliente, sino que sea reconocible, diferenciada y memorable. La experiencia de marca es cada vez más y más relevante, valorada y estratégica. Tu paciente o cliente no olvidará cómo lo habéis hecho sentir. Es por ello que la experiencia del cliente cobra cada vez más relevancia en las organizaciones con impacto, entendiendo la experiencia del cliente como la suma de todas las experiencias que tiene un cliente con la marca de la farmacia a lo largo de la duración de la relación en el tiempo y sus canales.

Se trata de repensar la experiencia dentro del espacio, incluso de convertir en sentimientos positivos lo que hasta ahora era rutinario. Cómo hagas sentir al cliente es tu marca.



5 claves para diferenciar tu farmacia



Nacho Migoya, farmacéutico comunitario en Oviedo

Hablar de las diferentes partes de la farmacia e intercambiar estrategias y opiniones sobre ello es algo que me encanta. Pertenecemos a un gremio en el cual cada farmacia es un mundo. Y lo que somos capaces de vender unos, 250 metros más allá no lo son, y viceversa. Debemos tener claro que cada farmacia es diferente, y que cada uno tenemos que desarrollar nuestro negocio como más nos guste y nos llene, porque esa es la clave para que cada día vayamos ilusionados a la farmacia y queramos desarrollar nuevos proyectos para la misma. Vamos a ver en este artículo las que creo que son las 5 claves para diferenciar una farmacia.

1. Formulación magistral

Seguro que crees que voy a hablar de desarrollar un laboratorio de medicamentos individualizado, pero no: quiero hacer hincapié en la dispensación de fórmulas magistrales que encargamos a terceros. Habitualmente esto supone un ‘problema’ pero, como todo problema, debe convertirse en una oportunidad.

Está claro que recoger, enviar para su elaboración y dispensar un medicamento individualizado es un engorro. Hay que saber si está financiado, el precio, el día que estará preparado, etcétera.

¿Y si le damos la vuelta? Debemos tratar esta dispensación como cualquier otra, con sus preguntas y sus recomendaciones de uso y, por qué no, de otros productos que pueda necesitar. Desde que entra la persona tenemos varios días hasta que llega la fórmula elaborada en la farmacia para pensar e investigar sobre la fórmula y decidir qué consejos y qué productos podemos recomendarle.

A modo de ejemplo: casi en todas las fórmulas elaboradas para la cara podemos recomendar limpieza, hidratación, protección solar...; en las



elaboraciones para la caída capilar: desde complementos alimenticios a base de vitaminas, champús uso frecuente, champús anticaída... Y muchísimos más consejos que ya conoces.

Si nos referimos a la parte económica, de obtener un beneficio de un 10% del valor de la fórmula pasamos a subir el tique medio con la venta de uno o dos productos más que, además, van a mejorar la efectividad de la fórmula magistral.

2. SPD

Otro gran conocido. En este caso no voy a desvelar ningún secreto sobre cómo conseguir más pacientes para que se unan a nuestro servicio de SPD. Llevamos años intentándolo y no pasamos de ocho o 10 pacientes. No hemos sabido encontrar dónde está el problema, porque por más que lo intentamos y vemos la cantidad de pacientes que lo necesitarían, no les convence la idea.

En todo caso, es algo por lo que tenemos que seguir apostando y que, seguramente, cuando las administraciones comiencen a apostar por ello y los médicos de Atención Primaria lo ‘prescriban’, la situación cambiará. Por eso es importante que estemos preparados para ello.

3. Actuación en dermofarmacia

Es una de las grandes revelaciones de los últimos años. Creo necesario desarrollar esta categoría en la mayoría de las farmacias, pues tenemos muchísima formación del más alto nivel al alcance de todos y su rentabilidad está más que demostrada.

En el momento que conduces al paciente a una sala aparte y le realizas un análisis de su piel, está claro que el tique medio va a aumentar. Seguro que vas a aflorar necesidades a tu paciente y, además, los productos que recomiendes van a mejorar su piel y podrán ver resultados derivados de tu recomendación.

En este punto iré más allá: la grandeza de este servicio es que, si se hace dedicándole el tiempo necesario, se genera un enorme vínculo con el paciente. Lloras, ríes, te emocionas, empatizas y generas vínculos más allá de la piel. Al final, en ese rato que se pasa en la sala se acaba hablando de todo: situaciones personales, problemas, anécdotas divertidas, etcétera. Y todo ello redundo en que se fidelice el paciente y puedas recomendar todo tipo de productos, no sólo relacionados con la piel o el cabello.



Además, te lleva a estar al día, porque si, por ejemplo, tienes un paciente con cáncer que te comenta sus miedos y dudas, va a hacer que te formes en ese campo para poder ayudarle lo máximo posible. De esa manera descubres que siempre vas a poder fortalecer las recomendaciones del médico y, también, darle las tuyas propias. Por ejemplo, en cuanto a la sequedad de mucosas que les provoca el tratamiento, la gran olvidada es la vagina, y con un simple gel íntimo hidratante les aliviará muchas molestias. Son pacientes a los que hay que minimizarles el sufrimiento, y para esto tenemos muchas alternativas en la farmacia.

4. Equipo

Esta es la parte que más me motiva. Tratar con personas diferentes e intentar que estén contentas y motivadas en su puesto de trabajo para que den lo mejor de sí mismos es apasionante.

Considero que en la farmacia hay dos pilares básicos:

- Base humana. En mi opinión, son los técnicos y auxiliares. Para hacer esta afirmación me baso en el tiempo medio que pasan con nosotros respecto a los titulares. Al estar más tiempo con nosotros, al final se convierten en la piña que todos queremos en nuestros equipos y, cuando viene alguien nuevo a nuestro equipo, todo es más fácil si hay un buen ambiente.
- Base profesional. Son las farmacéuticas y los farmacéuticos. Imprescindibles para el desarrollo de servicios profesionales, su conocimiento y formación es clave para que podamos dar el mejor consejo a nuestros pacientes. Siempre que empiezan a trabajar en mi farmacia les digo que cuento con que se irán en algún momento, que es lógico que su objetivo sea tener su propio proyecto de farmacia, y se sorprenden mucho. Les animo a que aprovechen el tiempo conmigo para aprender lo máximo posible y decidir, en un futuro, el tipo de farmacia que quieren desarrollar. Me da mucha pena cuando se van, pero a la vez me siento muy orgulloso cuando veo cómo van haciendo crecer sus farmacias.

5. Farmacia solidaria

Siempre tuve claro que debíamos devolver a la sociedad parte de lo que nos da. Mi padre me lo inculcó desde muy pequeño y, en muchas ocasiones, me lo demostraba con actos que no me daba cuenta. Hablando



con mi primo, que trabajaba en una empresa que apostaba por la inclusión laboral, me comentaba que tenía en su departamento dos personas con Síndrome de Down y que era una maravilla cómo trabajaban y lo mucho que aportaban al equipo. Empecé a darle vueltas, quería poder darle la oportunidad a alguien para que se uniese a mi equipo. Pero tenía mis miedos, la mayoría centrados en que yo no estuviera a la altura de lo que esa persona podía esperar de mí y no tener tiempo para enseñarle las tareas que pudiese realizar esa persona.

Decidí hablar con la Asociación Down Asturias y todo se aclaró: tienen un proyecto que se denomina “Empleo con apoyo” y consiste en que viene a la farmacia la persona que contratas con personal voluntario de la Asociación. Les enseñas a los dos de forma que luego el voluntario es quien le apoya y puedes seguir con tu día a día sin problemas.

Es increíble lo que trabajan, lo bien que lo hacen y lo que aportan al equipo. Donde ya teníamos buen ambiente, mejoró aún más. Son personas sin filtro y lo que se les ocurre lo dicen. Por ejemplo, a mi hermana, que es una apasionada de la dermo, la llamaba “la cremas”. A mí me dijo que menos mal que estaban él y Sergio en el equipo para cargar con las cajas porque yo... Vamos, que no me veía a mí muy fuerte.

Por otro lado, creo imprescindible la colaboración con diferentes acciones solidarias y ONGs. Al desarrollar en la farmacia talleres y otras acciones decidí cobrar por ese tiempo que lleva la realización de esas tareas y destinarlo a diferentes acciones tanto locales como nacionales. De esa manera, los pacientes/clientes de la farmacia también se hacen partícipes y disfrutan con cada proyecto planteado.

Gracias a la comunidad creada con estas acciones, en 2022 decidí que tenía que ir a buscar a alguien que estuviese escapando de la guerra de Ucrania y tuviese familia en Oviedo. Como a través de ONGs, Ayuntamiento, etcétera, no podían ayudarme, decidí publicarlo en el Instagram de la farmacia y, en 15 minutos, ya tenía a una madre y una hija de ocho años que habían conseguido llegar a Polonia. así que en 24 horas preparé el viaje con mi amigo del alma. La experiencia fue muy emotiva y salió todo perfecto. Y todo esto, al final, vino derivado de la comunidad generada gracias, entre otras cosas, a la acción social desarrollada por la farmacia.

Sección coordinada por Juan Carlos Serra



CONCLUSIÓN

1- Dedicar tiempo a la dispensación de fórmulas magistrales o medicamentos individualizados.

2- Seguir apostando por el SPD que, probablemente pronto, nos traerá alegrías.

3- Ir ‘más allá de la piel’ en las consultas de dermo.

4- Creer en el equipo, porque sin ellos todo cuesta muchísimo más.

5- Plantear alguna acción social en la farmacia.



5 claves para gestionar tu marca personal



Paula Fernández-Ochoa, consultora & speaker en entornos de alta competición, socia de MoreThanLaw+ y fundadora de VivirCorriendo

Si quieres aprender a diferenciarte, a optimizar tu talento y a posicionarte con tu ventaja competitiva, sigue leyendo. Quiero compartir contigo 5 consejos clave para gestionar tu marca personal con éxito y para que lideres tu proyecto más revolucionario: tú. Sólo así lograrás tu mejor versión, el más alto rendimiento y una vida en plenitud. Y, en paralelo, seguro que mejorarás la marca de la farmacia.

Y es que el mercado es más competitivo y cambiante que nunca, por lo que, o te adaptas a las nuevas reglas del juego (apostando todo) o te quedas fuera. Es inviable ir a medio gas. Y no, no importa que seas el/la titular de la farmacia, sustituto/a, adjunto/a, regente, auxiliar, recién graduado/a o estés en búsqueda de empleo... Siempre es esencial gestionar tu marca para poder brillar y ser la opción elegida. ¡Da un paso al frente y haz que todo empiece hoy!

1. Descubre tu propósito y sé fiel a él

“Todo empieza con tu porqué, con tu razón de ser, de actuar y de llevar un estilo de vida determinado. Para ello, identifica aquello en lo que eres bueno/a, que te guste realizarlo y que, además de convertirte en mejor persona y ciudadano/a, genere valor real para la sociedad. Inspírate en el autor británico Simon Sinek, que ahonda sobre ‘el porqué’ en su teoría *The Golden Circle* (El Círculo Dorado) y brinda un marco alrededor del cual las personas y organizaciones pueden liderar, inspirar y motivar. Como dice Sinek, “*la gente no compra lo que uno hace, compra el porqué lo hace*”.

Son tres capas concéntricas (*Figura 1*): *why* (por qué lo haces, tu propósito o rol vital), *how* (cómo lo ejecutas, las acciones específicas



que realizas) y *what* (qué haces exactamente, producto o servicio), que deben asimilarse y transmitirse en ese orden, desde dentro hacia afuera, con la intención de inspirar y conectar emocionalmente con aquellos que compartan el pensamiento y sentimiento que hay en tu mensaje. Por ejemplo, el porqué de Apple es desafiar el *statu quo*, pensar diferente. Y, a partir de ahí, crea productos innovadores y elegantes que mejoren la vida de las personas

Ejercicio: *Sigue la Teoría del Círculo Dorado y define con claridad el 'why', 'how' y 'what' de tu marca personal. Practica su comunicación e integra tu propósito, tu compromiso con el mundo, con el mercado y contigo mismo/a, en tu día a día. No basta con escribirlo o decirlo, hay que hacerlo.*

2. Diseña tu hoja de ruta: objetivos, estrategia y plan de acción

Establece unas metas claras, la estrategia para alcanzarlas, define tu audiencia y lista y calendariza las acciones que necesitas ejecutar para alcanzar el éxito de tu proyecto: tu mejor versión. Tienes que partir de tu diferenciación, ventaja competitiva y propuesta de valor para pivotar la estrategia y el plan de acción sobre éstas. Ejecuta cada uno de los hitos reflejados en el cronograma y haz seguimiento con un análisis exhaustivo para lograr el mejor resultado.

Ejercicio: *Cumplimenta el esquema que te facilito a continuación (Figura 2) para diseñar tu hoja de ruta y, a partir de aquí, ¡pasa al mundo de la acción!*

3. Sé visible, ¡si no estás, no existes!

Comunica para ganar y gestiona estratégicamente tu identidad visual, tu mensaje, tus acciones y tus canales. Para ello, ten en cuenta las siguientes cuestiones:

- Combina canales *on* y *off line*, eligiendo tanto aquellos relevantes para tu *target* como aquellos que son más afines a ti y que, por tanto, su gestión será más productiva. La comunicación deberá ser coherente entre todos los canales (blogs, videos, podcasts, radio, redes sociales, etcétera) y siempre ajustada a tu estilo y *expertise*.
- Construye una identidad visual consistente y coherente con tu marca. Ten como objetivo que tu imagen sea fácilmente reconocible y memorable.



- Desarrolla una narrativa clara, atractiva y convincente. Parte de la siguiente máxima, sobre todo por lo que a valores se refiere: *“transmitir mejor que explicar”*. De nada servirá que digas que eres una persona comprometida si no lo demuestras. Por ejemplo, en mi caso, cuando comparto en mi canal de Instagram *VivircorRiendo* el deporte que practico -horarios, frecuencia, retos que voy superando, etcétera- no es contenido simplemente relacionado con la disciplina en sí, sino que el mensaje va más allá y transmite valores del deporte como la superación, la disciplina, el esfuerzo...
- Construye una imagen y un mensaje positivo y profesional, con *storytelling*, para conectar más con tu audiencia. Además, no olvides esta gran cita de Oscar Wilde, *“No hay una segunda oportunidad para causar una primera impresión”*, por lo que cuida tu entrada y puesta en escena.
- Siempre calidad por encima de cantidad.

Estamos ante el fin del anonimato y tu marca debe ser visible. Recuerda que *“si no estás, no existes”*. Necesitamos hacer grandes cosas y debemos explicar al mundo que las estamos haciendo. No es cuestión de ego, sino de supervivencia y de generosidad, pues ponemos al servicio del mercado el valor que tenemos.

Ejercicio: Haz un listado de todos los canales relevantes para tu marca y planifica tanto su presencia como su gestión. Actualiza perfiles, planifica y gestiona contenido alineado a tu estrategia y propuesta de valor. Mide resultados, analiza y ajusta hasta alcanzar la mejor dinámica.

4. Juega en equipo

Dice George Burton Adams que *“el hombre hecho a sí mismo no existe. Estamos hechos de miles de otros. Cualquier persona que haya tenido un gesto amable con nosotros alguna vez, o que nos haya animado verbalmente, ha participado en la construcción de nuestro carácter y nuestras ideas, así como de nuestro éxito”*. Así es: los seres humanos somos seres sociales, vivimos en un mundo interdependiente e interconectado y nos necesitamos unos a los otros más que nunca. Al respecto, te dejo dos reglas importantes:



- Por un lado, trabaja el *networking*, teje relaciones de valor para crear alianzas, oportunidades, ser conocido/a y reconocido/a en el nicho al que perteneces. El éxito depende de a quién conoces y cómo trabajas con estas personas, siendo la generosidad la verdadera clave para que las relaciones funcionen.
- Y, por otro lado, gestiona tu marca personal con alineación a la *marca corporativa* a la que estés vinculado/a (tu farmacia o en la farmacia que trabajes, asociaciones a las que pertenezcas, universidad en la que impartas formación, etcétera). Su estrategia, objetivos y valores deben comulgar con los tuyos, pues solo así transmitirás coherencia, os retroalimentaréis y lograréis incrementar vuestro valor. En la actual humanización, las organizaciones se visten de personas para conectar.

Ejercicio: *Revisa tu lista de contactos, marca objetivos y estrategia para ampliarla y potenciarla y ejecuta acciones que aporten valor y generen sinergias.*

5. Cuida la salud de tu marca

Las marcas, como las personas, pueden gozar de buena o mala salud. ¿Por qué es importante que tu marca la tenga? La salud ha cobrado una importancia fundamental en nuestras vidas de una manera holística, no hace falta que te lo diga, y no solo para el bienestar estrictamente personal, sino también para el negocio. En efecto, el mercado ha trasladado el concepto de *healthy habits* a la vida diaria de los profesionales y ha comenzado a medirse en términos económicos, ya que repercute en la atracción y fidelización de talento, reducción de gastos por enfermedad y absentismo, mejora del clima laboral, vínculo de pertenencia a las empresas, imagen de marca y, en definitiva, en la cuenta de resultados.

Las viejas normas de recursos humanos ya no se sostienen. Solo con la gestión del talento y la productividad desde una cultura en la que impere el bienestar podrá haber perspectivas de futuro y de éxito. Hemos cambiado prioridades y hemos comenzado a anteponer nuestra salud y tiempo libre al empleo. El objetivo es claro: queremos producir más y vivir mejor. Por tanto, ¡cuida también la salud de tu marca!



Ejercicio: Asocia tu marca a hábitos saludables para generar conexiones con los valores y los beneficios que transmite el bienestar. A fin de cuentas, el mundo del deporte y el de los negocios es muy similar. Tanto deportistas como profesionales debemos destacar, potenciar nuestras habilidades, alcanzar objetivos y ser los mejores en un entorno altamente competitivo. ¡El bienestar es la piedra angular del éxito!

Deseo que estos 5 consejos y reflexiones te ayuden a brillar con tu marca personal. Deja huella en el corazón y mente de los demás con autenticidad, diferenciación y generando valor y experiencias inolvidables. ¡Atrévete! El mayor riesgo que puedes cometer es no arriesgar, así que toma decisiones y avanza, la vida no es un deporte para espectadores. ¡Queremos marcas valientes!

Sección coordinada por Juan Carlos Serra



5 elementos imprescindibles para hacer que tu farmacia tenga personalidad



Virtudes Roig, titular de la Farmacia UNE (Valencia)

Todos conocemos lugares que respiran personalidad, esos en los que sentimos algo especial, que tienen un ‘no sé qué’ diferente que nos atrae como un imán. La personalidad es aparentemente intangible. Sin embargo, en mi opinión, la personalidad la conforma la suma de sutiles *inputs* que dejan huella por el bienestar que provocan. Y, aunque podemos pensar que la farmacia es un negocio único y no cabe la disparidad, siempre es posible introducir y cuidar ciertos elementos diferenciadores que creen una atmósfera única que transmita personalidad.

Son varias las áreas que una farmacia puede trabajar. Sin embargo, hay una cualidad única que lo resume todo: la autenticidad. La personalidad va de personas y no valen los engaños. Mostrarse tal como uno es, y que ello resulte interesante, es un reto que, con coherencia, puede alcanzarse. Así que define lo que quieres que sea tu farmacia, cree en ello y muéstralo.

A continuación, destaco cinco elementos que una farmacia puede trabajar para conseguir esta anisada personalidad y estas cualidades diferenciadoras...

1. El ‘ikigai’: nuestra razón de ser

Ikigai es una preciosa expresión japonesa que se puede traducir como la realización de lo que uno espera y desea, una razón para disfrutar de la vida. Se representa gráficamente con un diagrama de cuatro elementos: lo que a una persona le gusta, lo que una persona sabe hacer bien, lo que el mundo necesita y aquello por lo que se puede recibir una recompensa. Como en la vida, en nuestra profesión también nosotros tenemos nuestro *Ikigai*: un motivo, un propósito, una



ilusión u objetivo vital, y ese no es otro que ayudar a las personas que entran en nuestra farmacia.

Poner todo nuestro conocimiento, experiencia y cariño en acompañar a las personas en su enfermedad: no solo es explicarles y ayudarles en todo lo relativo a su medicación cuando vienen a la farmacia, sino también ponernos a su disposición para todo aquello que necesiten y que nosotros podamos aportar. Es unir la dimensión profesional con la personal. En este contexto, la forma en la que saludas, escuchas y te despidas tiene una gran importancia.

Cada uno puede tener su propósito profesional, su propio *Ikigai*. Trabajarlo, mostrarlo y ser coherente con él es, sin duda, una fuente de personalidad.

2. La puesta en escena

¿Te has preguntado qué ve y qué siente una persona cuando entra en tu farmacia? Y, lo que es más importante: ¿esta imagen está alineada con lo que quieres comunicar? Somos profesionales sanitarios, pero no solo hay que serlo, sino parecerlo.

Piensa que todo comunica: los objetos, el espacio, la vestimenta y, por supuesto, el lenguaje verbal y no verbal. Por lo tanto, debemos definir qué queremos que transmita la farmacia como espacio y nosotros como profesionales, y desarrollar una puesta en escena consecuente. Lo más importante es que, para que esa puesta en escena respire personalidad, la tienes que hacer única. Si te limitas a poner los escaparates y expositores que te proporcionan los laboratorios farmacéuticos serás una más.

Cuida los detalles con mimo: escaparates en el que se deje claro la especialidad de la farmacia, expositores personalizados, el color de la bata, que puede ayudarte a comunicar tu posicionamiento o a diferenciar roles, el aroma, la música, los lineales ordenados y limpios... Y, lo que es más importante, genera un espacio acogedor y ponlo a disposición de las personas que acuden a la farmacia para que sientan que allí son bien recibidas y cuidadas. Por ejemplo, la báscula en una zona discreta, salas para poder amamantar o dar el biberón a los bebés... Te invito a hacer un sencillo ejercicio: que alguien de confianza te haga una auditoría. Que entre en la farmacia y observe los detalles de la puesta en escena como haría alguien que entra como usuario.



Incluso puedes intercambiar roles con otro compañero de otra farmacia y aprender mutuamente.

3. Formación y mucho más

¿Cuántas veces hemos dicho o escuchado lo imprescindible que es la formación para desarrollar nuestra profesión? Sin duda muchas, porque es indiscutible: necesitamos la formación continuada en nuevos fármacos, presentaciones, indicaciones o tratamientos para realizar una buena atención en nuestro día a día. Esa formación la doy por hecha, la debe de tener toda farmacia. Por ello, me gustaría poner ese punto de personalidad en dos focos.

El primero es la información. No solo hay que estar formado, sino también informado. Informado sobre tendencias, novedades, investigaciones en curso, próximas comercializaciones, campañas sanitarias... De esta forma se transmite actualización, modernidad y, sobre todo, seguridad. El segundo foco es la humildad. Sí, has leído bien, la humildad. Tener la capacidad de decir “*no lo sé*”, sin avergonzarse o, lo que sería peor, inventar o divagar dando una respuesta por no tener capacidad de reconocer desconocimiento humildemente. Porque, como he dicho muchas veces, no tenemos que saberlo todo, pero sí que tenemos que tener la capacidad de buscar una respuesta tomándonos el tiempo necesario para ello.

4. Valores en el trato con el paciente

Sin ninguna duda, la forma en la que nos relacionamos con las personas es un pilar clave en la consecución de esa personalidad tan deseada. Y en relación al trato con las personas que entran en la farmacia, sean pacientes o clientes, me gustaría destacar tres valores, desde mi punto de vista, diferenciadores:

- *La sensibilidad*: ser sensible a la situación que te están contando, ponerte en su lugar, intentar comprenderlo. Hay que pensar que la persona que viene a por medicamentos a la farmacia, como mínimo, está enferma. Dice acertadamente Marian Rojas Estapé: “*comprender es aliviar*”.
- *La honestidad*: aconseja aquello que realmente vaya a ayudar a la persona que entra a tu farmacia pidiendo consejo, la mejor opción para él, no la que más interese a la farmacia. La honestidad es un valor que se percibe con facilidad y genera gran confianza.



- *El respeto*: el respeto hacia el paciente no es solo la cortesía y buena educación, es no juzgarlo, respetar sus tiempos y excluir toda manifestación de superioridad. Cultivar la paciencia, no tener prisa (uno de los más grandes errores cuando se atiende a las personas) y dar información con un lenguaje claro para que pueda ser perfectamente entendida.

Quiero destacar que la farmacia es el centro sanitario más accesible para la población. De hecho, hemos hecho de ello una de nuestras banderas y, por lo tanto, debemos ser conscientes de la responsabilidad con los pacientes que ello conlleva y actuar en consecuencia.

5. El factor humano

He dejado en último lugar el factor que, sin duda, puede aportar más personalidad a la farmacia: el factor humano. Las personas que conforman el equipo de la farmacia son el mayor valor de la misma, su parte más visible y el factor que deja más impronta en las personas que visitan nuestras farmacias.

Hablamos de la pasión que se respira en su trabajo, el compañerismo, la profesionalidad, el entusiasmo, el mimo, el detalle, la dedicación, la prudencia, el cariño en el trato... Todo ello conforma un sello de identidad que transmite credibilidad e integridad en el paciente/cliente y favorece su apego y fidelización. Por ello, entenderás que es clave realizar una extraordinaria selección de personal, buscando aquellos perfiles alineados con tus valores y que, por tanto, pueda mostrarlos con autenticidad en su día a día. Prevalece el perfil personal, el profesional siempre se podrá ir trabajando y formando.

Para terminar, me gustaría compartir contigo algo muy personal. Antes de escribir este artículo, pregunté a mis compañeros de la farmacia qué cualidades pensaban que nos daban personalidad. Me respondieron: carisma, bondad, transparencia, cercanía, entusiasmo, la ilusión de hacer, emprendedora, implicada en ayudar a las personas, amistad, empatía, solidaridad, profesionalidad y ganas de mejorar. Ellos, con sus palabras, describieron ‘el alma’ de nuestra farmacia. Yo, con sus palabras, me reafirmé en mi creencia de pertenecer a una profesión maravillosa y de compartirla con los mejores compañeros de viaje.

Sección coordinada por Juan Carlos Serra.



KPIs de calidad de servicio y satisfacción del cliente



Jordi Corona, co-titular de Farmacia Colldeforn

Como en cualquier actividad empresarial, la oficina de farmacia necesita de una buena gestión y administración de empresa. Es preciso planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades para alcanzar unos objetivos. Tener una estrategia a medio y largo plazo marcando unos objetivos es clave para conseguir ser una farmacia que se vaya adaptando constantemente a las necesidades de sus pacientes y clientes.

Una parte de toda esta gestión es el control y seguimiento del cumplimiento de estos objetivos, y para esto es de suma importancia escoger correctamente los indicadores o KPIs (del inglés *Key Performance Indicator*) para medir objetivamente este cumplimiento. A los más comunes y generales, como son la facturación o volumen de ventas, el margen de beneficio, la rotación del stock, el ticket medio, los artículos por operación, etc., añadiremos otros que, si bien es cierto que no son tan comunes, son igual de importantes.

Tengo un especial interés sobre los KPIs que dan información sobre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente. Poder medir estos conceptos y ver su evolución en el tiempo es sumamente importante para poder conseguir una mejora continua, y en este artículo nos centraremos en ellos.

Uno de los que más atención le dedico es el nivel de servicio, que es la capacidad de la farmacia para satisfacer las necesidades y demandas de sus clientes a nivel de producto o medicamento. En otras palabras, es la probabilidad de que un cliente encuentre en el momento adecuado el producto que está buscando en la farmacia, entendiendo como momento adecuado la primera vez que el cliente se presenta en la farmacia para solicitar el producto, sea exactamente el mismo o uno recomendado por la farmacia que cumpla con los requisitos de



su necesidad. Este KPI se ve influenciado tanto por la disponibilidad y la calidad del stock de nuestros productos en la farmacia como por la capacidad de la farmacia para gestionar eficazmente los encargos y los desabastecimientos.

Es evidente que, en el momento actual, es más complejo satisfacer al cliente. Con la gran cantidad de faltas de medicamentos que padecemos es una tarea más complicada, pero no menos importante. De hecho, esta circunstancia hace que aun sea más relevante dedicar recursos para evitar el máximo posible de faltas. Por lo tanto, es vital tener una buena gestión del inventario para que la farmacia tenga el medicamento o producto que el cliente está buscando. Como segunda opción tenemos el encargo, y si este se produce debemos gestionarlo de una manera efectiva para garantizar que el cliente reciba el producto lo antes posible y sin incidencias. Y, por ello, también tenemos que medir la calidad de esta gestión.

Los KPI que recomiendo para analizar la satisfacción del cliente son:

1. Número de encargos/operaciones totales

2. Número de desabastecimientos/operaciones totales

Entendemos un desabastecimiento como un producto que venga a buscar el cliente y no lo tengamos, y no quiera realizar encargo.

3. Nivel de servicio = $(1 - (\text{n}^\circ \text{ encargos} + \text{n}^\circ \text{ desabastecimientos}) / \text{operaciones totales}) * 100$

El nivel de servicio es la probabilidad de que un cliente venga a nuestra farmacia y encuentre todo aquello que necesita. Con el análisis y seguimiento a lo largo del tiempo de estos KPIs, iremos mejorando la calidad de servicio y la fidelización de nuestro cliente.

Un aspecto a tener en cuenta es la mejora del proceso de la gestión de encargos. Para medirla utilizamos el *check list*, una gran herramienta que aplicamos a la gestión, ya que permite evaluar la calidad, pero también es útil para analizar la calidad de cualquier procedimiento protocolizado. Es como una auditoría interna, que en nuestra farmacia realizamos una vez al mes. Analizamos toda la gestión de encargos desde el momento en que el cliente llega a la farmacia y se realiza



el encargo, se pide al mayorista, se recepciona, se coloca en su sitio y, finalmente, se entrega al cliente. Todo este proceso está protocolizado y descrito en el PNT de encargos.

El *check list* es una lista de preguntas que se hace el evaluador y comprueba que todo se haga correctamente y se cumpla el protocolo. Es como una fotografía de cómo está en ese momento toda la gestión de encargos. El porcentaje de cumplimiento refleja la calidad de la gestión de encargos y su evolución. Otros KPIs importantes, que también reflejan la satisfacción del cliente, son aquellos que estudian algunos de sus comportamientos.

4. Número de operaciones asignadas a clientes/operaciones totales

Para conocer la satisfacción del cliente debemos tener inicialmente un buen resultado en este KPI. Cuanto más elevado sea este valor, más información tendremos para analizarlo. Además, más conoceremos a nuestro cliente y podremos gestionar de una manera más personalizada nuestra comunicación.

5. Frecuencia de visita a la farmacia

Es la media de frecuencia de visita de un cliente a la farmacia. Lógicamente, cuanto mayor sea la frecuencia de visita, más satisfecho y fidelizado estará.

6. Porcentaje de clientes recurrentes

Este KPI mide el porcentaje de clientes que vuelven a la oficina de farmacia en un período determinado, como un mes o un año. Un alto porcentaje de clientes recurrentes indica que la oficina de farmacia ha fidelizado a sus clientes y ha logrado satisfacer sus necesidades y expectativas.

En nuestra farmacia la medimos calculando el porcentaje de clientes que vuelven a visitarnos en el último trimestre respecto al trimestre anterior. Especial atención merecen aquellos clientes que bajan su frecuencia y ya no son recurrentes. Localizar estos clientes y hacer alguna acción para volverlos a captar es fundamental.



7. Número de comentarios positivos respecto a quejas de clientes

En nuestra farmacia tenemos un registro en el mostrador, que cumplimentamos a mano, para registrar todo comentario positivo y negativo de un cliente. Sea cual sea, será más o menos importante, pero siempre registramos la opinión que nuestro cliente haya manifestado. Pueden ser significativos y relacionados con la atención o el consejo, así como otros detalles como el tiempo de espera o la temperatura de la farmacia, entre muchos otros.

Una relación de registros positivos respecto a los negativos también nos indica el nivel de calidad de servicio. Con la información que nos da el cliente podemos planificar y protocolizar ciertas situaciones para mejorar la atención y evitar reclamaciones.

No podemos finalizar el artículo sin mencionar las encuestas al cliente. Es otra herramienta para medir su satisfacción. En nuestra farmacia realizamos dos al año. La realiza una persona externa a la farmacia a los clientes que entran en la farmacia. La vamos variando y adaptando con el tiempo, pero siempre hay unas preguntas que se repiten y que comparamos con las anteriores encuestas. En la encuesta valoramos del 1 al 5:

- Atención
- Consejo farmacéutico
- ¿Encuentra siempre lo que viene a buscar?
- Valoración de la gestión de encargos
- Tiempo de espera
- Valoración de los servicios sanitarios...

En conclusión, la oficina de farmacia es un negocio que requiere una gestión eficiente para garantizar su éxito. Al utilizar los KPI adecuados, la oficina de farmacia puede medir su rendimiento y tomar decisiones informadas para mejorar su eficacia y rentabilidad. Toda la información obtenida permite monitorear y mejorar estos KPI y, de esta forma, mejorar el rendimiento y fortalecer la posición como oficina de farmacia.

Sección coordinada por Juan Carlos Serra



1- Número de encargos/operaciones totales
2- Número de desabastecimientos/operaciones totales
3- Nivel de servicio
4- Número de operaciones asignadas a clientes/operaciones totales
5- Frecuencia de visita a la farmacia
6- Porcentaje de clientes recurrentes
7- Número de comentarios positivos respecto a quejas de clientes



Cinco elementos imprescindibles a tener en cuenta cuando acabas de comprar una farmacia



Elisa Aagaard García, farmacéutica titular de Pharmauto®, la primera farmacia europea con atención desde el vehículo, ubicada en Sitges (Barcelona)

Hace más de un año conseguí cumplir mi sueño más ambicioso a nivel profesional: tener mi propia farmacia. En este artículo comparto los cinco elementos que considero imprescindibles a tener en cuenta cuando acabas de comprar una farmacia.

Uno

Para empezar, como si de una casa en construcción se tratase, la base de toda estructura son sus cimientos. En mi opinión, esos cimientos son rodearte de un buen equipo profesional, personas de confianza con una buena formación y que transmitan seguridad.

Es vital que haya una buena comunicación con el equipo para trabajar todos en una misma dirección. Del mismo modo, tiene la misma importancia favorecer la conciliación familiar en el ámbito laboral, adaptándote también a sus necesidades, de forma que se favorezca su continuidad en la farmacia: una persona contenta es un profesional motivado.

Dos

El siguiente paso es realizar un plan de marketing para analizar de forma global tu situación actual, el entorno, los clientes actuales y potenciales... Y definir, entre otros aspectos, tus objetivos: ‘dónde estoy y a dónde quiero llegar’ y cómo conseguirlos.

Este ejercicio permite ver los *gaps* y oportunidades que se te presentan para mejorar el rendimiento de tu farmacia. En mi caso, dado que el servicio de autofarmacia (sello de identidad de Pharmauto®) ya



estaba creado por los anteriores titulares, aposté por seguir haciendo crecer su *branding* con las siguientes decisiones:

- A. Ampliar el horario.
- B. Implementar nuevos servicios: nos ubicamos en un mercado muy afianzado con mucha competencia, compartido por perfumerías, supermercados, centros de estética, marcas emergentes fuera del canal farmacia, Amazon, etcétera. Lo que nos diferencia es nuestra vocación existencial, donde ponemos como foco principal al paciente. Por eso, implementar nuevos servicios son oportunidades para asegurar que nos elijan. En Pharmauto® realizamos controles de glucosa y colesterol, preparamos sistemas personalizados de dosificación semanales, ponemos pendientes en orejas, realizamos dermoanálisis facial y capilar personalizado, entre otros.
- C. Servicios hay muchos, tantos como necesidades que van emergiendo, pero no tiene sentido crear servicios que no despiertan el interés de tu público objetivo. Por este motivo, la paciencia y la prudencia son herramientas que tendrás que usar al inicio para decidir poco a poco qué servicios llevar a cabo. Además, no solo te debes adaptar al contexto de tu zona sino también a tu equipo, ya que necesitarás de su apoyo para desarrollarlos.
- D. Busca siempre generar valor, generar compromiso, ya que cada vez los clientes son más y más exigentes.
- E. Crear nuevas categorías: añadí nutrición deportiva y veterinaria por el tipo de pacientes que entran en mi farmacia.
- F. Incorporar nuevas marcas: introduje marcas de diversas categorías (no necesariamente conocidas, pero con buena evidencia científica) que encajaban bien con los gustos/filosofía de mi público. Para ello, es importante estar al día de las nuevas tendencias del mercado. También me ha servido mucho viajar a otros países para ver cómo son ahí las farmacias, ver sus modelos de negocio... Esto me inspiró mucho para decidirme a apostar, dentro de la dermocosmética, por marcas nicho o del selectivo.

Tres

El tercer elemento es tener un buen responsable de compras: comprar mejor implica mayor beneficio, así como ser más competitivos



con los precios. Al principio puede parecer más complejo porque sientes ‘que vas a ciegas’, pero guiarte por las estadísticas de otros meses/años del sistema informático o de las recomendaciones de los compañeros más veteranos puede orientarte hacia qué volumen de compra realizar. Además, la escucha activa diaria sobre qué necesitan tus pacientes y qué peticiones se repiten con más frecuencia, son cuestiones que te guían y ayudan a reforzar tus decisiones.

Cuatro

La rotación del stock ha sido un pilar fundamental desde el inicio, sobre todo porque, si se trata de un traspaso, comienzas con stock heredado. Mediante la realización de inventarios periódicos puedes ver qué productos están sobreestocados en unidades, qué referencias están paradas desde hace tiempo (stock Z), cuáles van a caducar pronto... Y, con estos datos, poco a poco lograr optimizar el surtido de la forma más eficiente posible. En mi caso, apuesto mucho por la marca propia con productos de alta calidad y buen precio para favorecer la diferenciación, la fidelización y, con ello, la rotación. Además, trabajamos con robot, por lo que es más fácil tener un mejor control del stock.

Cinco

La ilusión de un nuevo proyecto personal sumada a la pasión por tu trabajo. Nuestra profesión es muy vocacional. Esa emoción ha de ser el motor para las muy necesarias e infinitas horas que hay que estar, pensar y hacer en la farmacia y fuera de ella, sobre todo durante los primeros años que, por experiencia, siempre son los más duros. La realidad es que una farmacia no funciona al máximo rendimiento si el titular no está presente o no le destina todo su tiempo. El compromiso de un titular es clave para un buen liderazgo y un desarrollo del negocio con resultados positivos.

Así pues, si has decidido dar el paso de comprarte una farmacia, ¡felicidades! Seguro que es una buena decisión. Y si te sientes algo perdido, espero de corazón que estos cinco consejos te sirvan de ayuda.

Sección coordinada por Juan Carlos Serra



Rodéate de un buen equipo

Realiza un plan de marketing

Incorpora un buen responsable de compras

Optimiza el surtido

Mantén la ilusión y el compromiso del primer día



5 claves para triunfar en un e-commerce



Reme Navarro, licenciada en Farmacia y en Nutrición y Dietética.
Cofundadora de Mifarma y directora de desarrollo de negocio
de Atida en el sur de Europa

El comercio electrónico sigue siendo el rey de internet, y España ha sido uno de los países líderes en ventas. Todo esto ha sido propiciado por la comodidad que supone 'comprar desde casa' y en línea. La demanda de los dispositivos electrónicos y el acceso a internet han permitido una gran conectividad y acceso a una amplia cartera de productos, pasando por ropa, belleza, alimentación... Y, como no, para farmacia. Las empresas han sabido sacarle provecho a esta permanente moda y hacer un análisis al consumidor con el fin de mejorar sus servicios y adaptar nuevos. Pero ojo, no es tan sencillo como parece crear un *e-commerce* y que tenga visitas.

¿Qué es un e-commerce?

Antes de dar algunos de los consejos para que tu farmacia *online* sea un éxito, debes saber de qué se trata. Es una plataforma en línea, un comercio virtual que permite a las empresas vender sus productos y servicios a través de internet. Todo ello supone tener una web fácil de navegar y atractiva, ofrecer descripción de productos, tener stock, envío y atención al cliente satisfactorio, transacciones de pago de forma segura, equipo cualificado, redes sociales para hacer publicidad y un largo etcétera. Estas son las claves para que tu *e-commerce* triunfe:

1. Análisis interno y externo

Para saber a dónde queremos llegar, primero tenemos que saber dónde estamos y cómo estamos. Este es el paso inicial, nuestra salida. Se trata de hacer una evaluación completa. Lo dividiremos en dos apartados: análisis interno y externo.



- *Análisis interno*: consiste en analizar nuestra farmacia en relación a la situación económica, personal, recursos disponibles, productos, servicio que ofrecemos, presencia en redes sociales, publicidad y posicionamiento SEO (*search engine optimization*). Todos estos datos nos permitirán hacer un estudio DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) para conocer la situación interna de la empresa y conocer sus fortalezas y debilidades e identificar las amenazas y oportunidades del mercado.
- *Análisis externo*: donde se estudia a la competencia para poder hacer comparaciones con nuestra farmacia (qué vende, cómo lo hace, público objetivo, redes sociales, campañas, etc.) y, de esta manera, plantear mejores estrategias.

2. Web fácil de navegar y llamativa

Un diseño atractivo y fácil de usar es imprescindible para que funcione. Se deben crear menús despegables que faciliten al usuario encontrar lo que busca. La mayoría de las veces las páginas más buscadas son las que están en categorías y subcategorías. Habrá que enseñar muy bien el producto si quieres venderlo. Un aspecto fundamental en cualquier *e-commerce* es crear fichas de productos con una descripción detallada que nos mejore el SEO, así como una buena imagen.

En este sentido, el trabajo de un diseñador gráfico es innegociable, ya que habrá que diseñar un estilo, fuentes fáciles de leer, colores que combinen, armonía en toda la web...

Además de todo esto, debe incluir botones con llamadas a la acción para que el usuario haga click en ellas, como por ejemplo ‘DESCUENTOS’, ‘COMPRAR’, ‘VER MÁS’ o habilitar un chat para hablar con un agente. Por último, es interesante incluir un apartado de blog donde escribir *posts* para posicionarse mejor en los buscadores de Google: así, los clientes potenciales nos encontrarán más fácilmente y esto supondrá mayores ventas.

3. Presencia en redes sociales y acciones de marketing novedosas

Para tener tráfico hacia la web hay que implementar estrategias de marketing digital, con contenido de calidad, utilizando publicidad e invirtiendo en acciones. Las redes sociales permiten ser un ca-



nal de venta, nos ayudan a atraer al público objetivo, a crear una comunidad y a que estén informados de cualquier novedad de la web; ya sean descuentos, promociones o nuevos servicios. Pero no sirve cualquier publicación, sino que debe ser original y que resulte interesante para la audiencia.

Hoy en día, Instagram y Tik Tok son dos redes ideales para que las marcas sean más visibles. Incluso nos permite añadir links específicos de productos para redirigir directamente. Tanto la publicidad como las colaboraciones con *influencers* o sorteos son grandes recursos para hacerse ver en redes. Y lo mejor de todo es que, con muy poco dinero, podemos llegar a una gran audiencia. Por último, hay que tratar de innovar, de ser los primeros en algo. Al haber tanta competencia, hay que diferenciarse del resto. Apuesta por un *branding* original, memorable y con voz de marca.

4. Buen servicio de envío, pagos y atención al cliente personalizada

Un cliente insatisfecho nunca volverá a comprar. Desde el momento en el que acceden a la web, pasando por el proceso de compra, hasta la entrega del producto, debe estar garantizado. Una de las grandes claves es ofrecer un buen servicio, y aquí influyen varios procesos:

- *Diferentes formas de pago*: tarjeta de crédito/débito, bizum, contrarrembolso, PayPal. El cliente debe tener distintas posibilidades para efectuar el pago y, así, escoger la que le resulte más cómoda y le dé mayor confianza.
- *Atención personalizada al cliente*: este soporte ayudará a resolver problemas, a ofrecer un servicio preventa y posventa y a fidelizar con ellos. Es un plus de seguridad.
- *Inventario*: lo más sencillo es disponer de un buen software que haga todo el trabajo por nosotros. Una vez que esté todo el stock catalogado, el siguiente paso es llevar un control de los pedidos (unidades, precio, datos de entrega, envíos...).
- *Procesos bien definidos*: el éxito de un negocio depende, en gran parte, del proceso de venta. En este punto habrá que seleccionar bien a los proveedores, optimizar costes y stock para tener mayor ganancia.



No hay que pasar por alto el planificar bien la logística para que los clientes estén satisfechos, una correcta gestión administrativa y/o invertir en recursos para crecer.

5. Equipo multidisciplinar

Un punto fuerte para que un negocio online triunfe, y de hecho cualquier negocio, es contar con un equipo multidisciplinar para crecer delegando en el equipo. Algunos consejos son:

- Seleccionar con cuidado a las personas adecuadas para cada puesto.
- Definir las zonas de trabajo (taller, almacén, oficinas, zonas de descanso...) para un desarrollo más eficaz y un buen ambiente de trabajo.
- Comunicación con el equipo, saber escuchar, recopilar todo el *feedback* posible (opinión de los trabajadores y clientes) para ejecutar cambios y mejoras.
- Fomentar la confianza y autonomía para tener nuevas ideas, ser más creativos, reconocer el trabajo bien hecho mediante pequeñas acciones o eventos.

Conclusión

Todos los puntos anteriores son algunas de las claves que deberás tener en cuenta si deseas montar una farmacia online. Si has llegado hasta aquí con esa idea, enhorabuena, es tu momento. Solo recuerda que, a pesar de las horas de trabajo, esfuerzo y constancia que supone, uno de los mejores modelos de negocio actualmente es ese híbrido entre farmacia física y *online*.

Sección coordinada por Juan Carlos Serra



5 claves para atraer en la sala de ventas



Javier Vaz, Strategic Account Director de Nike

Las oficinas de farmacia han evolucionado mucho a lo largo de los últimos años. Pero hay algo que no ha variado en todo ese tiempo: cada cliente que entra en la farmacia es un tesoro que debemos cuidar. Cada persona que entra va a realizar un ‘viaje’ desde la puerta hasta que sale con la compra realizada. Vamos a comentar cinco puntos prácticos, fácilmente aplicables, para que la experiencia que se lleve ese paciente/cliente sea la mejor posible, que podamos maximizar su compra y, lo más importante, le fidelicemos para que se acuerde de nuestra farmacia y quiera volver cuando necesite cualquier producto relacionado con la salud y el bienestar en el futuro.

1. Cuidar el entorno

Entendemos por entorno todo lo que tiene que ver con la limpieza, el mantenimiento, el diseño de los muebles o, incluso, la imagen del equipo de la farmacia. En este sentido, es necesario que el aspecto que demos sea impecable en todos estos puntos. Desde una limpieza correcta de la farmacia hasta la utilización de batas blancas (o del color corporativo) en el equipo de la farmacia, son cosas a cuidar para tratar de dar una imagen lo más profesional posible a nuestros clientes.

2. Crear un ‘storytelling’

La farmacia debe contar diferentes historias a lo largo del año. Estamos hablando de las diferentes campañas. Así, por citar algunos ejemplos, tenemos la campaña de primavera con los productos para las alergias, la campaña de verano con toda la protección solar o la campaña de invierno con los antigripales. Es importante que, en cada momento del año, la farmacia tenga activada una campaña diferente. Es una forma de atraer



a nuestros clientes y de hacer que la farmacia sea atractiva a sus ojos. Para el *storytelling* podemos apoyarnos en medios propios de la farmacia, como el escaparate, o en pantallas digitales donde podemos proyectar imágenes o vídeos de cada una de estas campañas. También es importante apoyarse en las marcas o en los proveedores más importantes para cada una de estas campañas, de manera que nos den soporte y contenido a nivel digital, así como expositores o material de tienda, regalos para los clientes, etcétera.

3. Facilitar la navegación

Por navegación entendemos todo lo relacionado con el diseño de la farmacia, la disposición, los pasillos, los muebles o, incluso, la presentación de los productos. Es importante dividir la farmacia, en la medida de lo posible, en tres zonas diferentes: *attract*, *engage & connect*, tal y como se aprecia en la Figura 1.

- En la zona *attract* es donde atraeremos con la historia a contar de cada momento, la campaña y los productos que estemos vendiendo en esa época. Es el escaparate de la farmacia.
- La zona *engage* es la entrada de la sala de ventas, donde, una vez atraído por el escaparate, engancharemos al cliente, que se encuentra con una exposición de los productos de la campaña que se anunciaban desde fuera.
- En estas dos zonas es importante montar *hotspots* o puntos calientes con expositores de las marcas más relevantes de cada campaña, con los productos de mayor rotación, novedades u ofertas destacadas.
- La zona *connect* es donde el cliente se acerca para comprar los productos que venía a buscar y donde le vamos a atender y le vamos a cobrar, en la línea de cajas.

Es clave que, en el ‘viaje’ del consumidor por nuestra farmacia, todo tenga coherencia y circular sea lo más sencillo posible.

En cuanto a la presentación de los productos, vamos a comentar una serie de criterios de implantación que son importantes:

- *Visibilidad del producto*: el artículo debe presentar su mejor cara, varios *facing* por producto, etc.
- *Accesibilidad*: se debe coger fácilmente el producto. Altura máxima: 175 cm. Separación entre envases de 1 cm.



- *Niveles de los módulos:* colocar los productos de mayor margen al nivel de los ojos.

Al implantar un lineal, es vital elegir bien los productos que deben ir a la entrada del pasillo. El objetivo debe ser que entre el mayor número de clientes. También es importante tener en cuenta una serie de criterios de implantación:

- Colocar productos que indiquen claramente la composición del pasillo.
- Colocar artículos de impulso.

Dentro de la misma familia colocaremos los productos de mayor valor añadido al comienzo del lineal. El producto tractor debe estar al final del pasillo (para que le cliente lo recorra entero).

También debemos tener en cuenta criterios de seguridad al implantar los productos. Así, el elevado peso de un producto condiciona su implantación. Los artículos peligrosos por su peso o por su composición (si son de cristal) se implantan en los niveles bajos.

4. Cuidar el servicio que ofrecemos

Es importante que las personas que atiendan en la farmacia estén correctamente formadas y conozcan los productos que van a vender. Asimismo, hay que tener una actitud proactiva con los clientes, de ayuda. También es importante ser eficaces y tener velocidad en las operaciones, para que la experiencia que se lleve nuestro paciente/cliente sea lo más positiva posible.

5. Reconectar con nuestros pacientes/clientes

Es vital que los clientes que se han llevado una buena impresión de su experiencia en nuestra farmacia quieran repetir y automáticamente nos recuerden siempre que necesiten cualquier producto de farmacia. Para ello, aparte de la buena experiencia que deben tener cuando nos visitan, podemos implementar un programa de fidelización. Algo tan simple como una tarjeta de cliente, donde pueda ir acumulando puntos con sus compras, que se conviertan en descuentos u otros beneficios para futuras compras en nuestra farmacia.

Es mucho más rentable y menos costoso mantener a los clientes que ya tenemos que conseguir clientes nuevos. ¡Conseguir un nuevo cliente supone un coste cinco veces superior a mantenerlo!



2,20 m	NIVEL INACCESIBLE Lo ideal es dejarlo vacío.	Visibilidad: Mala Selección: Mala Accesibilidad: Mala
2 m	NIVEL SUPERIOR Nivel visible, pero menos accesible. Colocaremos aquí la marca líder o los siguientes productos de mayor rotación.	Visibilidad: Buena Selección: Buena
1,75 m	NIVEL OJOS Nivel preferente. Es el nivel más vendedor. Es el nivel de los productos de mayor rotación y con los que tenemos un mayor margen.	Visibilidad: Regular Selección: Buena Accesibilidad: Buena
1,4 m	NIVEL MANOS Aquí se pueden implantar las segundas marcas o productos de rotación media.	Visibilidad: Regular Selección: Buena Accesibilidad: Buena
0,9 m	NIVEL SUELO Es el nivel con menor poder de atracción y visibilidad. Nivel muy poco vendedor. Lo podemos utilizar para colocar el producto económico o de baja rotación.	Visibilidad: Regular Selección: Mala Accesibilidad: Mala



Las bases para hacer un plan de marketing de la farmacia



Juan Carlos Serra, director del Máster de Gestión de Oficina de Farmacia del COF Barcelona - director y editor de libros sobre gestión de la farmacia

Resumir en pocas palabras cómo hacer un plan de marketing no es sencillo, pero en este artículo encontrarás la base para que te animes a realizarlo. La farmacia, como empresa que también es, debe tener un plan de marketing anual para optimizar al máximo los recursos en aras a conseguir que el paciente/cliente sienta tu farmacia como “su farmacia”.

Quizá lo primero que debemos responder es si es necesario “hacer marketing” en la farmacia. Y la respuesta es rotundamente afirmativa. Hay muchas definiciones de marketing, aunque todas ellas, en esencia, dicen que el marketing trata de que algo o alguien aporte valor a alguien que está dispuesto a comprarlo/utilizarlo, y en esta transacción las dos partes queden satisfechas.

Por muy bien que lo hagas en la farmacia, no hace falta que te diga que el entorno de hoy en día es complejo, ya no solo por la competencia de otras farmacias o establecimientos, sino también por la venta online. Pero, además, se ha complicado porque nuestro paciente/cliente es más exigente, está más informado (¡o cree estarlo!), es menos fiel... Y, ante este panorama, es absolutamente necesario implementar la ciencia del marketing. El documento que lo recoge es el plan de marketing.

Estructura del plan de marketing

Al igual que deberíamos implementar en la vida, el plan de marketing está estructurado en tres partes, que corresponden a tres fases: analizar, pensar y hacer. Y, en nomenclatura marketiniana, son las fases analítica, estratégica y operativa.

En la farmacia estamos acostumbrados a hacer promociones, comunicar novedades, cambiar el escaparate... Pero esa es la parte final del proceso,



la parte operativa. Es absolutamente necesario seguir el proceso de las tres fases para asegurarse el éxito.

El plan de marketing puede realizarse sobre lo que queramos: toda la farmacia, sobre una categoría determinada, un servicio... En este artículo nos referiremos al plan de marketing de una farmacia. Veamos en qué consisten las fases.

Fase analítica

En esta fase debemos analizar todo lo que creamos necesario conocer para poder actuar. Son dos las áreas del análisis: el análisis interno y el análisis externo.

En el análisis interno recogemos los datos que son relativos a la farmacia, sin tener en cuenta nada de lo que hay o pasa en el entorno. Son datos económicos, del equipo, del marketing que hacemos... Ya te avanzo que el análisis puede ser interminable cuando lo realices, pues unos datos te llevarán a analizar otros datos, aunque te aconsejo que no te lleve a la “parálisis por el análisis”. Es aconsejable que diseñes tus hojas de cálculo y que actualices constantemente los principales.

Si entramos en detalle de los datos económicos, los grandes grupos a analizar son: ventas, margen, rentabilidad, stocks, rotación, compras, gastos y rankings de todos ellos... A riesgo de no ser exhaustivos, enunciemos los principales.

De las ventas analizaremos la facturación diaria, mensual, anual, (por medias horas en determinados análisis), la venta de medicamentos de prescripción y los de Consumer Healthcare (CHC: medicamentos de autocuidado de la salud; consumo: plantas, suplementos alimenticios, semiéticos; personal care o PEC: higiene oral y dermocosmética; patient care o PAC: incontinencia y accesorios sanitarios y nutrición: dieta, enteral e infantil...), tanto en unidades como en valores. También las ventas por categorías como por ejemplo corporal, capilar, dermofarmacia, ortopedia, veterinaria, fitoterapia, dental, actividad física y deporte, infantil, medicamentos de autocuidado... Asimismo, debemos saber las operaciones al día, mes, año; número de líneas del día, mes, año; precio medio; ticket medio del día, mes, año (en unidades y valores).

Es de destacar el análisis del margen general, margen comercial, margen CHC, los ingresos obtenidos de la caja diaria, el importe facturado con



cargo al SNS, por tarjeta de crédito, por servicios como báscula, análisis... La rotación de los medicamentos de prescripción, medicamentos de autocuidado, CHC... Los costes del equipo, los gastos financieros, los que suponen inversión, impuestos (IRPF, impuestos municipales, retenciones...), alquileres, conservación y reparaciones, consumo de luz, agua, limpieza, teléfono...

En el área de marketing debemos analizar los productos/servicios, los precios, el espacio que tenemos, la comunicación que realizamos y los pacientes/clientes que vienen a la farmacia. En cuanto a los productos/servicios, debemos fijarnos en cuáles tengo, qué categorías, qué novedades... Sabiendo de antemano que la diferenciación respecto a otras farmacias es complicada.

En cuanto a los precios: qué variables tengo en cuenta para fijarlos, si aplico márgenes sobre el precio de venta o sobre los costes y qué criterio, qué estrategias de precios utilizo (¿discrimino precios, por zonas, por líneas...?), si realizo algún tipo de descuentos, si evalúo el resultado obtenido...

En el análisis del espacio, debo preguntarme constantemente: ¿Entrar en mi farmacia es una experiencia agradable? Y debo evaluar el rótulo, el escaparate, la distribución interna, el ambiente, la música, el olor, el color... Así como la comunicación que realizo en la sala de ventas.

Por lo que se refiere a las promociones, ¿en qué las baso? ¿Tengo calculada su rentabilidad? ¿Cómo son vistas por los clientes? ¿Las tengo bien situadas? ¿Cuándo y por qué las cambio?...

Otro aspecto fundamental a estudiar son mis pacientes/clientes actuales en cuanto a su número, perfil, ticket por cliente, miembros de la unidad familiar que vienen...

Y, finalmente, el equipo de la farmacia, donde analizaremos, a nivel cuantitativo, entre otros, la media de número de personas que atiende, total de personas atendidas, ventas por persona, ticket medio por operación por persona, número de vinculaciones venta-cliente, número de altas de clientes y, a nivel cualitativo, su proactividad, implicación, nuevas ideas aportadas...

En el análisis externo podemos diferenciar dos grandes bloques de información: aquella que puede afectarnos a la farmacia, pero poco podemos hacer para cambiar la realidad, y la que afecta a nuestra



farmacia. En el primer bloque incluimos el entorno económico, social, aspectos políticos, aspectos regulatorios... Y en el segundo, la situación de la farmacia, la competencia y la tipología del barrio o población.

A modo de ejemplo, del primer bloque podemos mencionar la disminución de precios, reducción de la inversión en sanidad, amenaza crónica de liberalización, pase de productos para el autocuidado a otros canales de distribución, mayor cuidado y culto al cuerpo, incremento de la esperanza de vida, un cliente cada vez mayor pero más exigente, valoración cada vez mayor del servicio, compra online, valor de lo natural, cambios de horario en las compras...

Y, en el el bloque en donde sí podemos hacer algo, resaltamos la competencia de la farmacia (cuántas, a qué distancia, cómo son, cómo atienden, qué productos/servicios tienen diferentes, cómo son vistas por el paciente/cliente...) y la concurrencia como parafarmacias, perfumerías, herboristerías, hipermercados, centros comerciales... En donde debemos hacernos las mismas preguntas.

El análisis del barrio es esencial en cuanto a la tipología de habitantes, los acontecimientos futuros y cambios que pueda haber, los influenciadores en el tráfico de personas hacia la farmacia como empresas, centros sanitarios, médicos especialistas, dentistas, colegios, guarderías, centros de estética... ¿Quiénes, ¿cuántos, a qué distancia, cómo es el establecimiento, qué relación tenemos con ellos...?

De esta fase vamos a extraer una serie de conclusiones que nos servirán para avanzar en el proceso de la realización del plan de marketing. Del análisis interno sabremos los puntos fuertes y débiles de la farmacia, y del análisis externo sabremos las amenazas y oportunidades. Así estableceremos el análisis SWOT (por sus siglas en inglés *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* y *Threats*,) o DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Fase estratégica

En base a los resultados obtenidos en la fase anterior, vamos a “pensar” para definir objetivos, segmentación y posicionamiento. Y la mejor estrategia.

En el plan de marketing definirás los objetivos cuantitativos y cua-



litativos que deseas conseguir el año próximo. Seguro que sabes que un objetivo debe ser específico, medible, alcanzable, realista y acotado en el tiempo (SMART, por sus siglas en inglés *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time bound*). Como mínimo, a nivel cuantitativo debes marcarte qué facturación, qué margen, cuántas operaciones y mensualizar todo ello. Algo que también debes plantearte es qué farmacia tienes (misión), qué farmacia quieres tener (visión) y qué valores la caracterizan.

Otra labor que debes realizar es la segmentación (proceso de dividir un mercado en grupos con necesidades similares) de tus pacientes/clientes actuales y futuros. Los segmentos deben ser fácilmente identificables, que se puedan medir, accesibles, sustanciales, estables, diferenciados y factibles. Segmentar te sirve para, entre otros aspectos, detectar oportunidades, descubrir necesidades por satisfacer, aumentar la eficacia de una promoción, priorizar tus recursos... Y, finalmente, uno de los conceptos genuinos dentro de la ciencia del marketing es el posicionamiento. En esencia, el posicionamiento es: ¿Cómo te ven tus clientes o potenciales clientes? ¿Cómo te tienen catalogado en su mente? Es un aspecto fundamental para gestionar la farmacia.

La definición de todos estos elementos te permitirá establecer la estrategia para conseguir los objetivos marcados, en uno, varios segmentos o todos los pacientes/clientes, en función de la farmacia que quieres ser y del posicionamiento que quieres conseguir.

Fase operativa

En esta fase concretarás qué herramientas utilizarás en la farmacia para obtener lo definido. Para ello dispones de las denominadas 7 P del denominado retail marketing mix, aunque para la farmacia nos referiremos a las 4 P: producto, precio, promoción y exposición (*placement* en inglés).

En cuanto a los productos y servicios de la farmacia, aunque es verdad que la mayoría de las farmacias tenemos los mismos, a modo de ejemplo podemos implementar algún producto o categoría diferenciadora para un determinado segmento de clientes y especializarnos en esa categoría. O realizar un servicio innovador



que otras farmacias no dan o no están capacitadas para ofrecer. El precio es otra herramienta a utilizar ¡y no necesariamente relacionada solo con un descuento directo! Podemos implementar, como ejemplo, concesiones por packs o escalados de unidades, descuento diferido, suscripciones...

La promoción o comunicación es la herramienta de marketing más utilizada por las farmacias. Merecería varios artículos al respecto, ya que incluye multitud de acciones que podemos hacer con nuestro paciente/cliente actual y potencial. Al igual que la exposición de productos, que supone en sí misma un conjunto de posibilidades enorme en la farmacia. También merecerá algún artículo en próximos números de IM Farmacias.

Hemos intentado sentar las bases del plan de marketing para que te animes a realizarlo. ¡El esfuerzo que supone se verá totalmente recompensado por el éxito obtenido!



PLAN DE MARKETING DE LA FARMACIA

Fase analítica

En esta fase debemos analizar todo lo que creamos necesario conocer para poder actuar. Son dos las áreas del análisis: el análisis interno y el análisis externo

- Análisis interno (puntos fuertes y débiles): aquí se recogen los datos que son relativos a la farmacia, sin tener en cuenta nada de lo que hay o pasa en el entorno
- Análisis externo (amenazas y oportunidades):
 - La que afecta a la farmacia, pero poco podemos hacer para cambiar la realidad (entorno económico, social, aspectos políticos, aspectos regulatorios...)
 - La que afecta a nuestra farmacia, pero podemos trabajar en ello (la situación de la farmacia, la competencia y la tipología del barrio o población)

Fase estratégica

En base a los resultados obtenidos en la fase anterior, llega el momento de pensar y definir la mejor estrategia

- Objetivos: cuantitativos y cualitativos. Deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y acotados en el tiempo
- Algo que también debes plantearte es qué farmacia tienes (misión), qué farmacia quieres tener (visión) y qué valores la caracterizan
- Segmentación de tus pacientes/clientes: actuales y futuros

Fase operativa

En esta fase se concretan qué herramientas utilizar en la farmacia para obtener lo definido

- Se dispone de las 4 P:
 - Producto
 - Precio
 - Promoción
 - Exposición (*placement* en inglés)



5 procesos clave de la farmacia y cómo optimizarlos



Pedro Vidal, farmacéutico titular de Farmacia Vidal (Palma de Mallorca)

En el contexto actual de la farmacia comunitaria, las farmacias se enfrentan a múltiples desafíos que pueden comprometer su eficiencia y rentabilidad. De entre todos los procesos que tenemos en la farmacia, destacamos cinco que considero que son clave.

Uno de los principales problemas es la ineficiencia en la gestión de inventarios y pérdidas financieras por productos que expiran o se quedan obsoletos en los estantes. Por otra parte, en un mercado cada vez más competitivo, la falta de un enfoque centrado en el paciente y estar enfocado en el producto tiene como consecuencia no ser competitivos en el mercado actual. Además, la gestión del equipo y las finanzas también presentan áreas de mejora. Y, finalmente, nos encontramos en un momento donde la capacitación y retención de talento es uno de los puntos débiles de la farmacia comunitaria, lo que produce una disminución en la calidad del servicio.

A continuación, exploraremos estrategias prácticas para cada uno de estos cinco procesos clave, proporcionando a los farmacéuticos titulares las herramientas necesarias para transformar sus operaciones y lograr un éxito sostenible.

Las ventas

Las ventas son vitales para cualquier negocio, incluyendo las farmacias, aunque el sector farmacéutico presenta características únicas que plantean desafíos específicos:

- Los precios de muchos productos están regulados.
- Gran parte de las ventas son financiadas por el Sistema Nacional de Salud.
- Las posibilidades de escalar las ventas en establecimientos físicos son limitadas.



Para mejorar la eficiencia de las ventas, las farmacias necesitan adoptar un cambio de enfoque. Tradicionalmente la industria ha estado centrada en el producto, impulsada por la publicidad de los laboratorios farmacéuticos. Sin embargo, para poder ser realmente competitivas, las farmacias debemos centrarnos en las necesidades de salud de los pacientes, enfocándonos en captar clientes a largo plazo en lugar de en ventas esporádicas.

Y es que no busco una venta, sino que quiero conseguir un cliente. Para ello, introducimos el concepto de la ‘Estrategia Boomerang’, un enfoque diseñado para que los clientes regresen continuamente a la farmacia y mejorar su fidelidad. Esta estrategia implica varias tácticas clave para una venta eficiente: sistemas de fidelización mediante un CRM que permita comunicarnos directamente con los pacientes, un alto nivel de servicio reduciendo al máximo el número de encargos y desabastecimientos, o mejorar la adherencia terapéutica de los pacientes, promocionando servicios profesionales como el Servicio Personalizado de Dosificación. El éxito a largo plazo de esta estrategia radica en mantener el foco en las necesidades a largo plazo del paciente.

Un aspecto crucial también es una buena categorización por necesidad terapéutica, que nos permite a las farmacias comprender y atender mejor las necesidades específicas de los clientes. Esta reorientación transforma la farmacia en un espacio de salud centrado en el paciente.

Compras

En el pasado, las farmacias de ‘éxito’ eran aquellas que tenían toda la parafarmacia y que, gracias a su capacidad para manejar grandes volúmenes de compra, obtenían condiciones más favorables. No obstante, el escenario ha cambiado radicalmente: la competencia actual incluye más de 1000 laboratorios y más de 150.000 referencias de productos, haciendo que la estrategia de ‘tener de todo’ ya no sea viable para una farmacia moderna. Debemos de huir de la ‘farmacia bazar’.

¿Cuál puede ser un sistema de compras ideal? Un sistema de compras ideal debería ofrecer un alto nivel de servicio, con una alta rotación de stock y buenos márgenes, todo mientras el proceso permanece automatizado y es ágil, obteniendo así una farmacia con rentabilidad en dinero, tiempo y energía.



¿Pero... es esto realmente posible? Mi respuesta es un rotundo SÍ. Introduzco aquí la segunda estrategia clave, la estrategia de compra *Just in Time*, que se centra en tener el producto adecuado, en el momento adecuado y al precio correcto.

¿Pero... cómo lograrlo?

- Negociando con los laboratorios, enfocándonos en conseguir acuerdos a través de mayorista con las ‘plataformas infinito’, donde logramos el máximo descuento desde la primera unidad comprada y sin compromiso de compras.
- Automatizando el proceso de compras. En nuestra farmacia utilizamos una herramienta llamada ‘Checkfarma’, aunque hay otras en el mercado que funcionan de manera similar.

Esta herramienta propone pedidos en función de la demanda futura, maximizando el nivel de servicio y minimizando el stock necesario. Por otro lado, los productos de exposición se gestionan mediante un stock mínimo que permite mantener los estantes visualmente ordenados y atractivos.

Lamentablemente, no todos los laboratorios están dispuestos a adoptar este tipo de estrategia, lo que puede complicar el sistema de compras en la farmacia. Sin embargo, el verdadero arte de la estrategia es aprender a hacer concesiones adecuadas y tomar decisiones estratégicas que mantengan la eficiencia y la eficacia del negocio farmacéutico.

Almacén

En cualquier farmacia la gestión del almacén es crucial para la productividad y eficiencia general del negocio. Un almacén mal gestionado es una fuente segura de desperdicios. La meta de una gestión efectiva del almacén debe ser asegurar un equilibrio en las cargas de trabajo, estandarizar los procesos y eliminar estos desperdicios.

Para alcanzar estos objetivos, adoptamos una ‘Estrategia Lean’ en nuestra farmacia, inspirada en los reconocidos principios de producción de Toyota. Esta estrategia se centra en dos pilares fundamentales: la mejora continua y la simplificación de todos los procesos.

Al aplicar estos principios Lean, no solo optimizamos nuestras operaciones de almacén, sino que también aseguramos que nuestras prácticas estén alineadas con las necesidades de nuestros pacientes. Esta estrate-



gia nos permite reducir costos, aumentar la satisfacción del paciente y mantener un equipo motivado y comprometido con la excelencia.

Una de las claves para lograr estos principios es el uso de tecnología como son los robots con carga automática, lo que nos ha permitido dar un paso exponencial en la calidad y gestión del almacén.

Equipo

La gestión de los colaboradores en una farmacia representa simultáneamente el mayor desafío y el elemento más crítico para el éxito. En la actualidad, atraer y retener talento se ha vuelto particularmente complicado debido a las limitaciones de la farmacia, como la dificultad para ofrecer flexibilidad laboral, oportunidades limitadas de crecimiento profesional y falta de una propuesta de valor diferencial.

Aunque una arquitectura de incentivos bien alineada con los objetivos de la farmacia es crucial, por sí sola no es suficiente. Para cultivar un equipo de alto rendimiento, el liderazgo efectivo es fundamental. La tarea del líder es crear un clima laboral que permita a cada miembro del equipo maximizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. Además, es esencial coordinar las habilidades individuales, de manera que el conjunto del equipo sea más grande que la suma de sus partes.

Una estrategia efectiva para atraer talento implica establecer una fuerte presencia de marca en farmacia. Esta, seguramente, sea la principal razón por la que redacto este artículo.

Si logramos reclutar a las personas adecuadas, habremos alcanzado el 90% del camino hacia el éxito. Sin el equipo correcto, los demás esfuerzos para mejorar los procesos en la farmacia perderán relevancia. A menudo se dice que el equipo es el activo más importante de una empresa. Sin embargo, yo discrepo: el equipo adecuado es el activo más importante.

Finanzas

Cualquier persona familiarizada con mis perspectivas sobre la gestión financiera de una farmacia no se sorprenderá al escuchar que enfatizo la importancia de un flujo de caja adecuado: *“Las gallinas que entran por las que salen, y procura que entren más de las que se van”*.

Controlar eficientemente las entradas y salidas de dinero es fundamental.



La meta siempre es asegurar que el dinero que entra supera al que sale, utilizando el excedente para mejorar infraestructuras, invertir en tecnología o mejorar los equipos de la farmacia. En realidad, es la caja, y no los extensos inventarios, el margen, el EBIDTA, el beneficio... Lo que sostiene las operaciones diarias, como el pago de nóminas o, incluso, nuestras finanzas personales.

Aunque una farmacia con una gestión eficiente de su flujo de caja rara vez se enfrenta a problemas financieros, el camino para optimizar este proceso presenta desafíos significativos: retrasos en los pagos por parte del sistema de salud, pedidos grandes de campañas o escalados por parte de los laboratorios, y una presión fiscal excesiva para los autónomos hace que sea un reto digno de Ulises en el retorno a Ítaca.

Conclusiones

Implementar estas estrategias no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también refuerza la satisfacción del cliente y solidifica la posición competitiva de la farmacia en el mercado. Al centrarnos en estos cinco procesos clave, las farmacias pueden transformar sus operaciones y asegurar un éxito duradero en un entorno cada vez más desafiante. Invito a todos los farmacéuticos a reflexionar sobre estas estrategias para superar los desafíos y optimizar sus procesos.

Al aplicar este enfoque, conseguimos no solo mejorar la eficiencia y rentabilidad de la farmacia, sino que también se fortalecerá la capacidad de servir mejor a nuestros pacientes.

Sección coordinada por Juan Carlos Serra



5 aspectos a tener en cuenta para aumentar la facturación de una farmacia recién comprada



Marc de Dalmases, farmacéutico titular

Con una experiencia de más de siete años trabajando en el sector, decidí aventurarme, hace dos años, a tener mi propia farmacia. En estos dos años de ‘principiante’ como titular he adquirido ciertos ‘conocimientos y experiencia’ en la gestión de una oficina de farmacia.

En este artículo intentaré transmitir los 5 conceptos básicos que me han ayudado a aumentar notablemente la facturación de mi farmacia. Los 5 aspectos los relaciono con las 5 preguntas que, en mi opinión, el/la titular debería hacerse, esté recién comprada o no.

1. Qué política de precios tengo. ¿Tengo precios competitivos?

Una vez has comprado la farmacia debes analizar los precios de los productos que tienes. Es un aspecto muy importante a tener en consideración, sobre todo hoy en día con toda la competitividad que hay en el mercado, especialmente en internet y las grandes plataformas. La percepción de buenos precios puede ser clave para atraer a más clientes. Como sabemos, no se puede tener de todo a buen precio, por tanto, lo importante es trabajar y tener unas marcas definidas que te gusten a ti y a tu equipo, y sobre todo al potencial cliente, para poder así obtener un descuento mayor en los productos adquiridos y tener precios competitivos.

Existen una serie de productos muy sensibles al precio, como son, entre otros, las leches infantiles, los productos de higiene dental, las cremas para prótesis dentales, etcétera. Son productos que pueden convertirse en ‘productos gancho’, y tenerlos a un buen precio nos servirá para fidelizar al cliente y generar un ‘boca a oreja’ en el barrio.



2. Stock óptimo. ¿Tengo el stock suficiente para cubrir las necesidades de mi barrio?

En la gestión de la farmacia siempre hay que hacer un análisis interno y una valoración del stock, principalmente al inicio. Con el método ABCD se puede catalogar y analizar muy bien las rotaciones que tienen los productos. A partir de los datos, deberíamos tomar diversas medidas, como estudiar y ver qué productos son los que tienen salida y los que no. Los de menos rotación tendremos que ponerlos en puntos calientes o góndolas, destacándolos con algún tipo de oferta o precio especial para llamar la atención y así bajar el stock, y analizar si volver a comprar.

Hacer una inversión para aumentar el stock de aquellos productos que tienen rotación y tenemos pocas unidades o no los tenemos en la farmacia y, debido a los encargos que nos hacen, nos damos cuenta de que los solicitan y deberíamos tenerlos. También así reduciremos el número de encargos y daremos un servicio inmediato.

Tener una comunicación constante con tu equipo es primordial para saber las necesidades de tus clientes y poder adecuar los productos a ellas.

Una categoría que no podemos dejar escapar y que está en pleno auge es la de veterinaria, razón por la cual te animo a que analices si hay propietarios de mascotas en tu zona y, si hay un número relevante, la introduces y le das visibilidad.

3. Captación de clientes. ¿Cómo puedo fidelizar y aumentar los clientes de la farmacia?

Cuando compras una farmacia es importante darse a conocer en el barrio con los potenciales pacientes/clientes y los negocios locales, y hacer colaboraciones con entidades que puedan ayudarte a aumentar la facturación, como clínicas de estética, clínicas veterinarias, clínicas dentales... También puedes dar servicios adicionales que la farmacia no ofrecía, como el SPD, análisis de parámetros bioquímicos como la glucosa y el colesterol, análisis dermofaciales...

La tarjeta cliente es otra posibilidad de fidelización, ya que, con ella, como sabes, el cliente obtiene condiciones especiales y acumulación de puntos. Aunque para fidelizar hay que propiciar constantemente



que los clientes se sientan especiales y bien atendidos. Y también una forma de hacerlo es tener las marcas de los laboratorios que ellos prefieran, aunque no sean las marcas con las que se trabajaba.

4. Atención al cliente/paciente. ¿Qué imagen tienen de mi farmacia?

Aquí vamos con un clásico: las farmacias dicen dar una buena imagen y una atención, pero la realidad es que me encuentro con personas que me comentan todo lo contrario.

Entiendo que para que haya una buena relación con el cliente/paciente tiene que haber más que una simple venta. Hay que conocer a nuestros clientes, llamarlos por su nombre, preguntarles cómo se encuentran, si les funciona el tratamiento, tener una escucha activa y, a partir de aquí recomendarles sin intentar venderles nada, simplemente por su propio bienestar. Esto les hará vivir una experiencia diferente, les dará una buena imagen de la farmacia e, independientemente de la imagen que tuvieran de la farmacia anterior, adecuarla a lo que quieres transmitir e ‘imprimir tu sello’.

El equipo en esta tarea es fundamental. Tener profesionales que sean amables, atentos, pacientes y estén formados es crucial, ya que trabajar de cara al público no es fácil. Y debemos ser resolutivos y tener las herramientas adecuadas para solucionar problemas que puedan surgir de una manera rápida y eficiente para incrementar la experiencia del cliente.

5. Estrategias promocionales y visibilidad de la farmacia. ¿Qué cambio de imagen puedo dar a la farmacia?

Una vez se ha comprado la farmacia ha de notarse que ha habido un cambio, ya que cuando algo es nuevo llama la atención y motiva a que entren los potenciales compradores. Debemos estudiar, y si es necesario dejarnos aconsejar por profesionales en esta materia, si hacer una redistribución de productos por categorías colocándolos en zonas que creemos que les podemos sacar más rendimiento.

Así como realizar campañas de temporada con promociones y descuentos, eventos en la farmacia con aquellos laboratorios que trabajas...



Otros aspectos a tener en cuenta para demostrar el cambio, ‘hacerte la farmacia tuya’ con tu personalidad y lo que quieres para ella, son la iluminación, el espacio despejado y limpio, la disposición atractiva de los productos... Todo ello, además, mejora la experiencia del cliente.

Conclusiones

Mejorar la facturación de una farmacia que acabas de comprar implica un enfoque integral que abarca desde la ubicación y el inventario hasta el marketing y la atención al cliente. Cada detalle cuenta para generar fidelidad a los clientes y un crecimiento sostenible.

Debemos plantearnos al inicio estas 5 preguntas y, a partir de las respuestas, realizar diferentes acciones al respecto para aumentar la facturación de la farmacia. Lo importante no es vender más, sino conseguir más clientes y fidelizarlos, ya que esto hará que aumenten tus ventas, no solo a corto plazo, sino de manera sostenida en el tiempo.

Sección coordinada por Juan Carlos Serra

