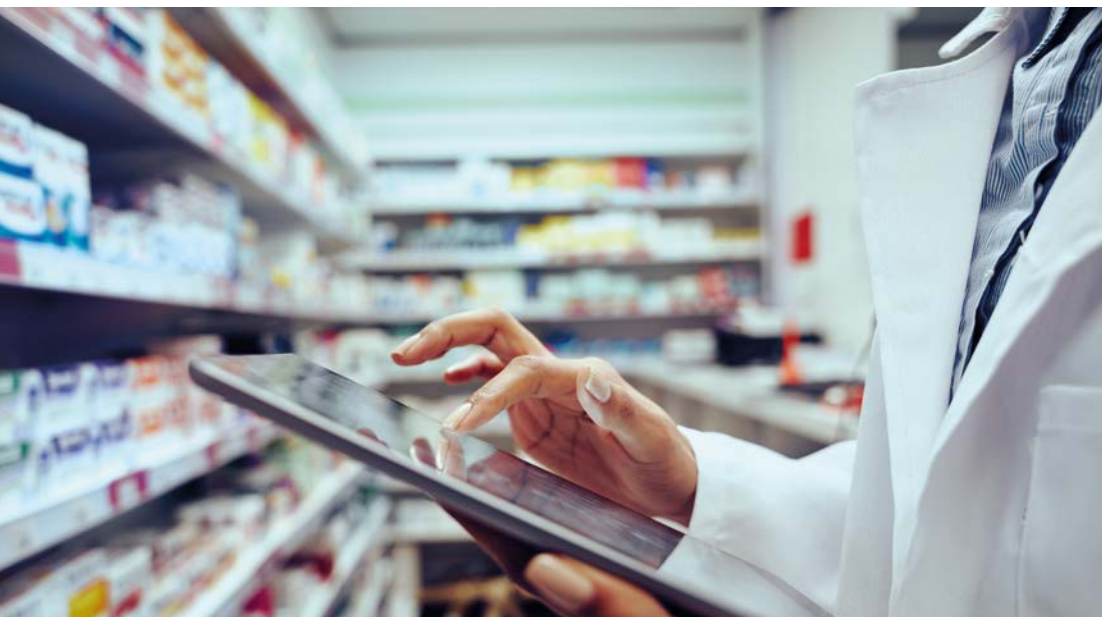




GESTIÓN

5 procesos clave de la farmacia y cómo optimizarlos

POR PEDRO VIDAL, FARMACÉUTICO TITULAR DE FARMACIA VIDAL (PALMA DE MALLORCA)



- 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 ca-

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:

tegorización 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 estrategia 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