Club de la Farmacia

en la gestión de la oficina de farmacia

Autor: **Luis de la Fuente.**
Farmacéutico, Master por ESIC y IE.
Socio director de Mediformplus SL

Co-autor en el área fiscal: **Juan Antonio Sánchez.**
Economista Asesor Fiscal y Socio
Coordinador General de ASPIME, S.L.

Almirall
Soluciones pensando en ti

www.clubdelafarmacia.com

Club de la Farmacia

en la gestión de la oficina de farmacia

Edición limitada para socios del Club de la Farmacia

Autor: **Luis de la Fuente.**
Farmacéutico, Master por ESIC y IE.
Socio director de Mediformplus SL

Co-autor en el área fiscal: **Juan Antonio Sánchez.**
Economista Asesor Fiscal y Socio
Coordinador General de ASPIME, S.L.

Luis de la Fuente (Autor)
Farmacéutico, Máster por ESIC e IE.
Socio Director de Mediformplus S.L.

Licenciado en farmacia por la UCM y máster MBA por ESIC.

Tesorero de farmacias Aporta.

Titular de oficina de farmacia.

Director gerente de Enlace farmacéutico.

Colaborador en publicaciones sectoriales como: Farmaventas, Correo farmacéutico, El Farmacéutico, IMFarmacia, El Global, etc.

Profesor de marketing farmacéutico de las facultades de farmacia de Madrid, Valencia y Granada.

Libros publicados:

- **"100 preguntas sobre merchandising farmacéutico"** (premio iniciativas farmacéuticas 2005 por el Correo Farmacéutico).
- **"100 preguntas sobre la gestión eficaz de la oficina de farmacia".**

De la A a la Z en la gestión
de la Oficina de Farmacia

Almirall
Soluciones pensando en ti

www.clubdelafarmacia.com

Juan Antonio Sánchez.
(Co-autor en el área fiscal)
Economista, Asesor Fiscal y Socio
Coordinador General de ASPIME, S.L.

Experto en fiscalidad de farmacia.

Profesor de fiscalidad en el máster de gestión empresarial para oficinas de farmacia.

Profesor colaborador área fiscalidad colegio de farmacéuticos de Madrid.

Profesor del curso experto en gestión de la oficina de farmacia. Unidad editorial. Versiones presenciales y online.

Co-autor informe anual oficina de farmacia-ASPIME y de la guía anual del IRPF del farmacéutico.

Miembro de la comisión de asesores fiscales del colegio de economistas.

Conferenciante habitual en asociaciones de empresarios farmacéuticos, colegios oficiales y foros empresariales.

De la A a la Z en la gestión
de la Oficina de Farmacia

De la A a la Z en la gestión de la Oficina de Farmacia

“Este libro se ha convertido en un manual imprescindible para la gestión de mi Farmacia”

Santiago Rodríguez Peralto • Linares

“Como farmacéutico, también soy empresario. En las 2 situaciones, mi objetivo es el mismo: mirar por mi negocio y por mis pacientes. Afortunadamente, puedo contar con un libro como éste que me apoya y motiva”

Gaspar Linares • Santa Coloma de Gramanet

“Ya que no se encuentra a la venta, es un privilegio ser uno de los farmacéuticos que puede acceder a todas las enseñanzas de este libro”

Sebastian Bruque • Loja

“En mi Farmacia, lo primero es el cliente. Cuidar de él es cuidar de mi negocio. Y, gracias a esta obra, aprendo a cuidar mejor de los 2, potenciando la política comercial de mi establecimiento”

Luis Corbi • Valencia

“De la A a la Z… no hay un libro más práctico para mi día a día”

Inmaculada Redondo • Tres Cantos

“¿Dispensadores de medicamentos? Hoy las Farmacias somos mucho más, y tenemos que adaptarnos a estos nuevos tiempos, como ya lo hace nuestra competencia. ¡Menos mal que podemos contar con un libro así!”

Francisco Mora • Murcia

FARM8463

Club de la Farmacia

Almirall
Soluciones pensando en ti

www.clubdelafarmacia.com

De la A a la Z en la gestión de la oficina de farmacia

Autor: Luis de la Fuente.
Farmacéutico, Máster por ESIC e IE. Socio Director de Mediformplus S.L.

Co-autor en el área fiscal: Juan Antonio Sánchez.
Economista, Asesor Fiscal y Socio Coordinador General de ASPIME, S.L.

Club de la Farmacia

Club de la Farmacia

De la A a la Z en la gestión de la Oficina de Farmacia

Sumario

- Nota del autor ____ 4
- Prólogo ____ 7
- Capítulo 1:
  Conceptos generales ____ 8
- Capítulo 2:
  El plan de gestión de la oficina de farmacia ____ 14
- Capítulo 3:
  La importancia del análisis en el punto de venta ____ 24
- Capítulo 4:
  Gestión de Clientes ____ 30
- Capítulo 5:
  Gestión de Compras ____ 36
- Capítulo 6:
  Plan de marketing ____ 44
- Capítulo 7:
  Gestión de recursos humanos ____ 52
- Capítulo 8:
  Gestión por Unidad de Negocio ____ 58
- Capítulo 9:
  Gestión de servicios profesionales ____ 70
- Capítulo 10:
  Algunas consideraciones sobre el Balance y la Cuenta de Resultados ____ 74
- Capítulo 11:
  Puntos básicos en la fiscalidad de la farmacia ____ 82

Nota del autor

La farmacia debe ser la primera referencia en la salud. Ha dejado de ser un lugar de enfermedad, donde el paciente iba para adquirir su medicación, para convertirse en un punto de autocuidado de la salud y el bienestar, donde se entra como paciente y si se hacen bien las cosas, se sale como cliente.

El público espera de la nueva farmacia un lugar de descubrimiento, de experiencias donde pueda encontrar, amparado por el conocimiento del boticario y su equipo, el asesoramiento, los servicios y el surtido óptimo para mantener o incluso mejorar su capital salud.

Analicemos esto:

- **Conocimiento y asesoramiento del boticario y su equipo.** Esto es formación de todos, pero para ello se necesita liderazgo, organización, reparto de responsabilidades y dirección por objetivos. Es decir, GESTIÓN DE R.R.H.H.

- **Servicios de valor añadido.** La farmacia se convertirá por su cercanía y posicionamiento en la primera línea de prevención de la salud. Desintoxicación tabáquica, dietas, seguimiento farmacoterapéutico, análisis de sangre, entre otros servicios serán claves en la diferenciación de la nueva farmacia y en su elección por parte del paciente. Es decir, GESTIÓN DE SERVICIOS.

- **Surtido óptimo.** "De todo como en botica" ya no es rentable. Hoy la rentabilidad exige analizar las necesidades de nuestro cliente y ofrecer el surtido justamente amplio para satisfacerlas. Sobra producto y falta formación para poder defender ante el cliente el producto que tenemos frente al que no tenemos. Esto es GESTIÓN DE STOCK.

- Dejo a propósito para el final que el cliente también demanda **un lugar de Descubrimiento y Experiencias.** El punto de venta tiene que dejar de ser un sitio donde se intercambia producto/servicio por dinero y llegar a humanizarse donde el cliente pueda vivir una experiencia (marketing experiencial) Esto significa que la farmacia debe estar viva, ofrecer novedades bien comunicadas, hacer animaciones permanentes, reconocer a cada cliente y sus hábitos, planificar acciones promocionales o sanitarias. Esto es, GESTIÓN DE MARKETING.

En definitiva, y de manera indirecta, para cubrir las necesidades del paciente la farmacia necesita gestión y organización. Después de tantos años de esperar detrás del mostrador la entrada de un precinto para cortar hoy debemos salir a la calle y estudiar lo que el cliente necesita y desarrollar una empresa capaz de gestionar esta necesidad.

Nos encontramos en un momento de cambio, motivado por la crisis económica que nos obliga a replantearnos nuestra inversión y nuestra actividad, pero un cambio también motivado por la diferente expectativa que hoy el cliente tiene, y esto nos obliga a replantearnos nuestro modelo de negocio. La farmacia española debe asumir esa situación. Si los farmacéuticos quieren continuar creciendo día a día, potenciar su rentabilidad manteniendo el servicio público de la farmacia, fidelizar a su cliente/paciente y diferenciar su empresa para fortalecer su perdurabilidad, deben cambiar su mentalidad, mirar no solo a su farmacia sino sobre todo a su cliente y sin cambiar sus valores de Cercanía, Confianza y Consejo, debe competir.

La farmacia española debe reinventarse y utilizar todos los medios que tiene a su alcance para lograrlo. En una época como la actual, en la que tendemos en retraer el servicio para reducir el gasto, aquellas farmacias que mantengan el servicio de calidad, que evolucionen hacia los valores demandados por el cliente, con un plan que les garantice la perdurabilidad, cuando acabe este ciclo económico y empiece otro más fértil, habrán salido fortalecidas y lideres de un nuevo mercado.

Luis de la Fuente Ruiz

Club de la Farmacia
www.clubdelafarmacia.com

900 122 592 club@clubdelafarmacia.com

Síguenos en:
http://twitter.com/#/clubfarmacia

Prólogo

¿Cómo era el día a día en una oficina de farmacia hace 5, 10 ó 20 años?

Mucho ha llovido desde entonces. Y mucho ha evolucionado nuestra profesión.

Si bien no ha cambiado la elevada preparación que se nos exige como profesionales científicos que velan por la salud, sí se ha dado un salto importantísimo en las aptitudes necesarias para gestionar el negocio y seguir siendo competitivos en un entorno cada vez más difícil.

Conscientes de ello, en el Club de la Farmacia hemos pedido la colaboración de 2 expertos en la materia para elaborar una práctica obra de consulta sobre la gestión farmacéutica.

Así, te presentamos las que serán unas páginas de gran ayuda ya que te orientarán, de la A a la Z, sobre situaciones a las que te enfrentas cada día.

Se trata, como ves, de una nueva forma de llevar a la práctica la filosofía del Club de la Farmacia: estar cada vez más cerca de ti, aportándote herramientas para que sigas creciendo profesionalmente.

De la A a la Z en la gestión de la Oficina de Farmacia

1 Conceptos generales

Capítulo 1: Conceptos generales

Gestión "excelente" de la farmacia:

1. Dirigida a satisfacer las necesidades del cliente, que previamente se han analizado.
2. Organizada y gestionada como una empresa eficaz utilizando modernas herramientas de planificación y control.
3. Con un equipo especializado, donde cada miembro tenga un rol definido, una especialización, un objetivo y un plan de carrera.
4. Con un posicionamiento propio y diferenciado (misión, visión, objetivos y estrategias).

A. El farmacéutico como empresario.

La oficina de farmacia se define como un establecimiento sanitario privado de interés público, sujeto a la planificación sanitaria que establecen las Comunidades Autónomas.

Como establecimiento sanitario tiene la finalidad de contribuir a la salud de la comunidad, por lo que el farmacéutico titular-propietario, asistido de ayudantes o auxiliares, deberá prestar una serie de servicios básicos a la población (adquisición, custodia y conservación y dispensación de productos sanitarios, vigilancia, control y custodia de recetas, elaboración de fórmulas magistrales, etc.)

Pero este servicio sanitario que la farmacia presta no es realizable sin un simultáneo ejercicio comercial a través del cual al proporcionar a la sociedad unos bienes o servicios se obtengan a cambio una ganancia o beneficio económico, como cualquier otra empresa.

Este carácter de pequeña empresa de la oficina de farmacia no desmerece la naturaleza y función sanitaria de la misma. Esta actuación empresarial implica la obtención de la máxima rentabilidad, ha de captar recursos materiales y humanos del exterior y generar un valor añadido hacia el cliente. Para ello es necesario organizar dichos recursos y orientar la política hacia el cliente.

Desde aquella farmacia tradicional, en la que se adquirían los medicamentos para paliar enfermedades (con un espacio de venta reducido y una gran "rebotica"), la farmacia se va adaptando poco a poco a una sociedad en la que la medicina preventiva, el cuidado personal, el bienestar y en definitiva, la salud son uno de sus pilares culturales

La farmacia tendrá que aportar a este mercado soluciones, ya que es el establecimiento natural donde satisfacer las necesidades de salud de la sociedad.

En este camino de cambio surge un problema, la farmacia sigue centrada casi exclusivamente en el medicamento y el cliente no siempre percibe la oficina de farmacia como una alternativa para comprar sus productos de prevención de la salud o belleza.

B. Panorama actual

Desde hace unos años la farmacia se está viendo amenazada por una serie de acontecimientos que inquietan al farmacéutico: recorte de márgenes de beneficio, legislación restrictiva, entrada de otros canales en el mercado, Seguridad Social con un futuro a medio plazo impredecible, impago, escasa creatividad e innovación del farmacéutico, disminución del ratio población/farmacia y sobre todo las corrientes liberalizadoras que vienen de Europa : copago de la receta, salida de EFPs, liberalización del sector (multipropiedad, cadenas de farmacias..). Estas circunstancias abocarán en los próximos años a una situación de alto riesgo, con grandes repercusiones en la calidad de la asistencia y en la perdurabilidad de la farmacia tal y como hoy la conocemos.

En este sentido, se puede observar hoy en día, como ha ocurrido en cualquier otro sector, dentro del comercio minorista, una cada vez mayor distancia entre la farmacia tradicional, anclada en los valores de hace 20 años, y las farmacias modernas que empiezan a repuntar, que optimizan al máximo sus recursos para poder ser competitivos en todas sus áreas: precios, compras, servicios, trato, etc…

Asimismo, en el mercado comienza a haber corrientes favorables, **oportunidades** que se pueden y se deben aprovechar desde la farmacia: preocupación del público por la salud, búsqueda de consejo en la farmacia, envejecimiento de la población, desarrollo de nuevas categorías de producto, creación de nuevos servicios de "diagnósticos" y prevención de la salud o de valoración y mantenimiento de la belleza.

En muchas ocasiones, existen una serie de **puntos débiles** que limitan el aprovechamiento de estas oportunidades, como el hecho de contar en general con locales pequeños, con personal poco formado, desorganizado y/o mal motivado, la escasa diferenciación entre una farmacia y otra, mínimos servicios aportados, falta de planes de marketing, baja visión comercial del farmacéutico y de su equipo y además tener una imagen de establecimiento "caro". Por último, hay una casi nula unidad de los farmacéuticos que les debilita ante la industria farmacéutica.

Pero también conviene mencionar una serie de **fortalezas** como es el hecho de ser considerado el comercio de proximidad por excelencia, la generalizada confianza en el farmacéutico y en su equipo por parte de cliente, la imagen de calidad de los productos vendidos en una oficina de farmacia, el proteccionismo del Estado que limita la libre implantación de una farmacia (reduciendo la competencia) y la óptima distribución, que aporta rapidez y servicio, facilitando la gestión de compras y stock.

C. Hacia una nueva farmacia

En este entorno hostil se debe crear un **nuevo modelo de farmacia**, centrado en la salud, donde el cliente no venga solo cuando esté enfermo sino también para sentirse bien. Un nuevo modelo donde la farmacia se gestione como una empresa y el personal sea parte diferencial de la misma, que esté bien formado, organizado y motivado.

El cambio comienza con un nuevo planteamiento, la farmacia no debe verse como un "lugar enfermedad", en el que solo se dispensan medicamentos, la farmacia es un "lugar salud", en el que la belleza, la higiene, la vitalidad, el bienestar, son "productos" imprescindibles dentro del stock. Para ello es clave conocer mejor al cliente y descubrir sus motivaciones de compra. De modo que podamos responder a sus necesidades reales, creando también servicios que aporten valor añadido para la salud.

Este cambio supone un nuevo modelo de negocio que está basado en la apuesta por la venta libre, los servicios y la necesidad de gestión.

De hecho, en otros países del entorno europeo se ha visto esto claro y con el nombre "wellbeing" o sentirse bien, han desarrollado toda la política comercial de la farmacia en torno a servicios consumibles por los clientes.

Para poder llevar a cabo este objetivo se deben utilizar herramientas que ayuden en el proceso de transformación de la nueva farmacia, herramientas como:

1. Fuentes de información para saber qué está ocurriendo.
2. Gestión por unidad de negocio
3. Planes de marketing
4. Diferenciación y especialización
5. Sinergias entre farmacias
6. Negociación win to win con la industria farmacéutica.

Un cambio de actitud y de aptitud del farmacéutico y de su sentido emprendedor como empresario. Es decir, de que quiera, sepa y pueda percibir:

– El cambio como OPORTUNIDAD
– La innovación como FORTALEZA
– La inversión como DESARROLLO
– Los resultados como PALANCA
– Las amenazas como GESTIÓN
– Las debilidades como CONTROL

El farmacéutico titular tiene un triple papel que debe tener en cuenta y a día de hoy prestar el tiempo y la importancia que merece:

1. La figura del farmacéutico se fundamenta en el asesoramiento y la atención al paciente y como titular es el máximo responsable del medicamento dispensado en su oficina de farmacia y de su uso racional por parte del paciente.

2. Pero además el farmacéutico es un empresario que ha hecho una inversión y debe rentabilizarla. Por tanto, tiene que marcarse el reto de que la "empresa" no entre en pérdidas, garantizando su perdurabilidad por el beneficio que genere.

3. Hoy, para lograr todo esto hace falta la figura de un gerente o director de su empresa. El cual debe administrar bien los recursos y utilizar las herramientas modernas de gestión, para conseguir una farmacia adaptada a las necesidades del nuevo cliente, realizar una correcta selección del producto, ofrecer un servicio adecuado y tener un equipo humano formado y organizado para aportar consejo y asesoramiento a este nuevo cliente, todo ello controlando las ventas y el beneficio.

Para ello, lo primero que el titular debe hacer, es darse cuenta que además de un profesional de la salud es gerente de la farmacia y líder de un equipo.

Pero de estos tres conceptos sólo hay uno que no va a hacer nadie por él y es el papel de empresario. Se puede contratar a farmacéuticos que hagan el trabajo técnico, e incluso se puede contratar a un gerente si no hay conocimientos de gestión, pero lo que no se puede contratar es a un empresario. Esto significa que si no se es consciente que el titular es el propietario de una empresa y que debe tratar a la farmacia como una empresa con una visión a largo plazo del negocio, existen muchas probabilidades de no tener éxito.

Partiendo de una situación en la que el cliente/paciente confía en la farmacia y su personal, resulta imprescindible trabajar la diferenciación y para ello la farmacia dispone de una serie de recursos que ayudarán al gerente en este camino hacia la nueva farmacia. Estos recursos van desde el capital, el local (localización, espacio, estructura), los elementos de merchandising, los productos (de receta, sin receta, parafarmacia, servicios), los equipos (su conocimiento, su asesoramiento, su atención), y las garantías farmacéuticas de seguridad, de calidad y de servicio, pero y sobre todo, es importante la optimización que debe haber de todos estos recursos.

En un mundo competitivo la diferenciación es la clave. Actualmente en la mente del consumidor o cliente, la marca farmacia es una marca genérica, y esto no beneficia sino a los mediocres, que en caso de dificultades económicas como las actuales difícilmente sobrevivirán. Se debe trabajar en profundidad el concepto de diferenciación si se quiere tener éxito frente a la competencia.

El farmacéutico debe renovarse, con una clara vocación de orientación al cliente, encontrando elementos diferenciadores en su farmacia que aporten "más", gestionando la farmacia con todas aquellas herramientas de las que disponga, REINVENTANDO LA FARMACIA, sin olvidar nunca los pilares básicos sobre los que la farmacia está posicionada:

- La farmacia es la primera referencia de salud
- Es el punto de autocuidado de la salud y el bienestar
- El farmacéutico es el experto en el consejo de la salud
- La farmacia debe ser siempre cercana con su cliente/paciente

Esta reinvención de la farmacia supone un absoluto cambio de la mentalidad del farmacéutico pasando de una farmacia del pasado:

- No se plantea objetivos ni estrategia
- No controla las ventas, la evolución ni el beneficio
- No utiliza herramientas de marketing
- El personal no está especializado (todos hacen de todo)
- VIVE EL DÍA A DÍA

A una farmacia activa con futuro :

- Un plan estratégico
- Análisis económicos, objetivos y cuadros de mandos
- Organización interna
- Plan de formación y motivación
- Segmentación de clientes
- Surtido adecuado y política de precios
- Visual Merchandising
- Técnicos de valor

Para lograr esto hoy no se puede hacer únicamente por el esfuerzo del titular, éste tiene que liderar al equipo por medio de una organización que logre que todos persigan los mismos objetivos.

2 El plan de gestión de la Oficina de Farmacia

Capítulo 2: El plan de gestión de la Oficina de Farmacia

A. Definición

Ante una situación como la actual, un entorno económico adverso, la crisis económica, la llegada de la competencia a todos los mercados incluso al circuito farmacéutico, es necesario anticiparse a un futuro, a corto plazo, impredecible, pero que sin duda cambiará nuestra situación. La farmacia debe planificar su evolución por medio de prácticas empresariales basadas en el planteamiento de objetivos, desarrollo de estrategias y control de resultados.

- **Qué es lo que nunca debe hacer el farmacéutico** (y desgraciadamente sigue haciendo con demasiada frecuencia):
  - Ignorar, el entorno macroeconómico y sectorial
  - Asumir las pérdidas que el nuevo entorno impone
  - Paliar las pérdidas, reduciendo de gastos, sin reflexionar antes
  - No intentar recuperar parte de las pérdidas

- **Para recuperar las pérdidas hay dos caminos:**

a) Reducir de manera inteligente los gastos:

1. Mejora de la gestión de compra (principal problema de la farmacia)
2. Mejorar la rentabilidad de equipo (optimizando su organización, formación, motivación y de esta manera llegar a ser más eficaces y eficientes)
3. Analizando el ratio de los gastos (normalmente ya tienen un valor conjunto <6 % sobre las ventas) y las posibilidades de su reducción son que ésta disminuya el valor diferencial del negocio.

b) Aumentando las ventas con los clientes actuales o con nuevos clientes:

1. Con los clientes actuales (marketing de salida):

- Venderles más: El personal debe estar formado y entrenado para hacer ventas cruzadas, entendiendo que el cliente no quiere un producto sino una solución a su problema, lo cual requiere una "receta" que incluya consejo y tratamiento integral.
- Que compren más: Con dinamismo promocional, poner en marcha campañas estacionales, promociones, animaciones, charlas informativas y planes de comunicación y merchandising.
- Que vengan más: Por medio de un plan de fidelización el cual es mucho más que un plan de descuento, ya que contempla el análisis y tratamiento de la base de datos de clientes de manera segmentada.

2. Con nuevos clientes (marketing de entrada):

- Dando más: La farmacia debe ser la primera línea de prevención de la salud. Por tanto, la atención farmacéutica, deshabituación tabáquica, asesoramiento en dietética y nutrición, evaluación del riego cardiovascular, consejo dermocosmético… deben estar presentes.
- Siendo mejor: Especializando la farmacia, sabiendo que no se puede trabajar todo, es preferible ser los mejores en algo (servicios, categoría de dermocosmética, ortopedia…)
- Siendo distintos: Buscando y encontrando un elemento diferenciador que logre una farmacia única. Los valores de ese elemento diferenciador deben potenciar y comunicar el posicionamiento de la farmacia.

Por ello, y como todas las empresas, la oficina de farmacia tiene que tener un PLAN DE GESTIÓN correctamente desarrollado. Este plan de gestión sirve para guiar el negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos.

El plan de gestión es una herramienta fundamental para los titulares de las farmacias sin importar el tamaño de la misma, es un elemento necesario para el desarrollo de la misma.

La gestión, así como el trabajo diario en la oficina de farmacia, se basa en la toma de decisiones. El éxito está muy cerca si la toma de estas decisiones son las correctas. El plan de gestión da el soporte y la información necesaria para que esta toma de decisiones esté basada en supuestos reales no en intuiciones. La toma de decisiones basada en la intuición es muy peligrosa.

También es una herramienta poderosa, ya que se tiene toda la información necesaria para evaluar la situación de la farmacia y ejecutar de manera efectiva las tareas y metas programadas. Establece plazos, responsables y un sistema de seguimiento y control para que el titular pueda analizar si las acciones siguen el camino correcto.

B. Elementos del plan de gestión

En el plan debe reflejarse:

- Un **análisis** de la realidad de la farmacia, que permita superar las debilidades, aprovechar las oportunidades, afianzar las fortalezas y sortear las amenazas.
- Unos **objetivos**.
- Unas **estrategias** para conseguir los objetivos.
- Una **cuantificación de costes**, debidamente integrados en la cuenta de explotación.
- Una **selección de responsables**, programas y tiempos de ejecución.
- Y la determinación de una serie de **elementos de control**: cuadro de mandos que, a través de unos indicadores clave, permitan valorar en el tiempo, el grado de ejecución de los objetivos.

C. Análisis del entorno

Se tiene que analizar una serie de variables externas al negocio que pueden impactar positiva o negativamente en el desarrollo de la farmacia: población, competencia, clientes y público potencial.

El entorno es algo que la farmacia ha ignorado. Cuando se habla de competencia y cliente es básico conocer la comunidad donde se encuentra la farmacia.

Primero se debe saber qué tipo de gente vive en la zona, no solamente los clientes sino toda la población, debido a que casi todos los productos que hay en la farmacia son susceptibles de ser comprados por los no clientes.
En un segundo punto se debe saber cómo trabaja la competencia, conocer las categorías, marcas y sus precios, los servicios que aporta y sobre todo sus estrategias.

Para trabajar los productos y servicios de una forma orientada al cliente, es imprescindible conocer el entorno y determinar las diferentes tipologías de clientes que hay para poder ofrecerles lo que necesiten.

D. Los objetivos

Es imprescindible marcarse unos objetivos, en compras, en ventas, en stock, en la cuenta de explotación, ¡en todo!

Este apartado es de vital importancia. Si no se marca una meta, un destino al cual llevar el barco, este barco puede ir a la deriva. Para poder medir y poder evaluar el trabajo y el esfuerzo se deben marcar objetivos y compararlo con los resultados.

Además, el presupuesto que debe tener la farmacia para sus gastos e inversiones, irá en función de los objetivos o previsión de ventas.

Por ejemplo, un objetivo puede ser aumentar las ventas. En primer lugar hay que tener claro qué se quiere conseguir. Y luego saber cómo vender más:

- Creciendo en facturación SOE.
- Creciendo en facturación de parafarmacia.
- Captando nuevos clientes.
- Vendiendo más a los clientes que ya vendemos.
- Analizando los PVP medios idóneos de nuestro entorno.
- Aumentando los servicios aportados.
- Defendiéndonos del entorno…

Se debe marcar una dirección y que todo el equipo sepa cuál es.

Estos objetivos deben figurar siempre por escrito, estar basados en el conocimiento, ser medibles y concretos, cuantificables, estar aceptados y consensuados, ser alcanzables y específicos en el tiempo y, por supuesto, ser controlables.

E. Estrategias y tácticas

Los objetivos deben ir acompañados de una estrategia, es el camino a seguir para llegar a esos objetivos. La definición de la estrategia es la base fundamental por la que optará la farmacia para el logro de dichos objetivos.

No basta con plantear un crecimiento de facturación o una especialización en una categoría, lo fundamental es planificar los pasos y las acciones que hay que poner en marcha para alcanzar el objetivo. Yendo más aún a la práctica del día a día, se deben plasmar las estrategias en unos planes de acción o tácticas. Las tácticas son esquemas específicos, acciones concretas, con responsables concretos y con unos determinados tiempos de ejecución (programas de acción mensualizados).

F. Cuantificación de costes

La aplicación de las estrategias y tácticas nuevas, que cambien una tendencia para alcanzar un objetivo, supone siempre un esfuerzo que normalmente se traduce en dinero. Esto se debe tener previsto dentro de la cuenta de explotación, de manera que el esfuerzo económico invertido tenga una rentabilidad real en los resultados de la farmacia. Esta rentabilidad no tiene que ser inmediata, pero sí, de manera directa o indirecta, cualquier inversión debe aportar, por definición una rentabilidad empresarial.

G. Selección de responsables

La farmacia de hoy es totalmente inviable si todas las responsabilidades están asignadas al titular. Cuanto más compleja es la organización, más necesario es diferenciar tareas, protocolos, procedimientos y sobre todo responsables de los mismos. Siempre bajo el control último del gerente (titular de la farmacia). Por tanto, para conseguir esta transformación hace falta organización, formación, motivación y control.

H. El Cuadro de Mandos

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

En otras palabras, la farmacia se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. **Se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana**

Por qué es útil un Cuadro de Mandos:

- Traduce la estrategia a objetivos concretos
- Informa del estado de los objetivos
- Ayuda a explicar los resultados
- Alinea a los empleados con la empresa
- Motiva a los colaboradores
- Impulsa la mejora continua

El Cuadro de Mandos es un método para cuantificar las acciones de la farmacia y proporciona al titular una visión global del cumplimiento de los objetivos marcados. Es una herramienta de trabajo que permite en todo momento medir el rendimiento. Es un fiel reflejo de la desviación que se puede producir entre los objetivos y los resultados.

Es como el Cuadro de Mandos del coche, el cual indica cómo se va en cada momento, si queda gasolina, si la velocidad es la adecuada, etc...

A través del Cuadro de Mandos se formula y comunica la estrategia a seguir al resto de personal, se coordinan los objetivos y se mide de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas y planes de contingencia.

Esta herramienta debería utilizarse a diario, semanalmente y mensualmente para contar con una radiografía instantánea del momento en el que se consulta.

El Cuadro de Mandos está formado por un conjunto de indicadores, necesarios para la toma de decisiones, relacionados por un enfoque integrador, que ofrecerá una visión de conjunto del estado de la unidad gestionada.

I. Los indicadores

Los indicadores dan vida al Cuadro de Mandos, es "lo que se va a medir". El indicador es un valor numérico que cuantifica un aspecto concreto del negocio. La farmacia debe elegir unos pocos indicadores fundamentales relacionados con los objetivos más significativos de la empresa. Estos indicadores informan y orientan acerca del rendimiento empresarial desde cuatro perspectivas, que pueden variar en función de la empresa: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

No existe un objetivo sin indicadores medibles, no existe una acción que no persiga un objetivo, no existe una acción sin las tareas que se tienen que desarrollar para ejecutarla, y por último, no debe existir una tarea sin un responsable y sin una fecha de compromiso.

Para una situación puede haber varios indicadores, hay que elegir indicadores válidos, sensibles y concretos, relacionados con las expectativas del cliente, eficientes, limitados y consensuados.

Puede haber:

- Indicadores económicos: se miden por las ventas - facturación, volumen, periodicidad… por los gastos de personal, financieros de compras, de stocks…
- Indicadores de actividad: se miden por el tiempo de espera, la falta de referencias, el nº de unidades por operación y empleado.
- Indicadores de personal: se miden según el absentismo laboral, accidentes laborales y horas de formación del empleado.
- Indicadores de clientes: se miden según las reclamaciones, encuestas de satisfacción…
- Indicadores del establecimiento: según la disponibilidad de productos en los lineales, la imagen, la gestión de categorías…

J. Implementación del Cuadro de Mandos

Es de vital importancia que el cuadro de mandos sirva como herramienta útil para el trabajo diario de toda la organización. Para ello es necesario que éste sea actualizado continuamente con información real y relevante. También hay que tener en cuenta que el CMI es una herramienta dinámica, y por tanto, se deben revisar los indicadores seleccionados e incluso ser sustituidos por otros más adecuados.

Un Cuadro de Mandos Integral (CMI) se construye:

1. Partiendo de la misión, la visión y la estrategia, identificándola y formulándola.
2. Analizando los factores claves de nuestro éxito: clientes fieles, trabajo bien hecho, gran beneficio, excelente equipo profesional.
3. Definiendo objetivos y sabiendo que cada indicador tendrá un umbral específico de resultado satisfactorio.
4. Seleccionando indicadores (nunca más de 20-25, específicos de nuestra empresa o generales...) que permitan analizar, a tiempo real, la tendencia de consecución de los objetivos marcados.
5. Estableciendo una política de incentivos: el seguimiento de los indicadores debe ser constante, los resultados públicos y los logros reconocidos, para lograr que los objetivos de la farmacia sean compartidos y trabajados por todo el equipo.

Porque:

- Traduce nuestra estrategia a **objetivos concretos.**
- **Informa** del estado de nuestros objetivos.
- Ayuda a **explicar** los resultados.
- **Integra** a los empleados en los objetivos de la empresa.
- **Motiva** a los colaboradores.
- Impulsa la **mejora continua**.

El CMI pretende apoyarse en una cultura de control por áreas exigentes y aportar una mejor visión de conjunto.

Tras analizar el Cuadro de Mandos es necesario hacer un plan de acción específico para paliar la desviación, si se ha producido. Deben quedar delimitadas en el tiempo las acciones que vamos a realizar y cuando vamos a volver a revisar el cuadro para evaluar si la acción realizada ha tenido los resultados esperados.

1. Análisis previo
2. Objetivos
3. Estrategia y tácticas
4. Planes de inversión
5. Selección de Responsables
6. Cuadro de Mandos

Todos estos elementos descritos son los que definen el llamado PLAN ESTRATÉGICO ANUAL, que debe ser un cuaderno escrito, desarrollado por el titular/gerente con el apoyo de todo el equipo, elaborado entre septiembre y noviembre del año anterior. Este cuaderno de trabajo tiene que estar continuamente actualizado y debe ser consultado y compartido por todos.

K. Organización de la oficina de farmacia

Es necesario organizar el trabajo y dividir el mismo, por esta razón se agrupa en funciones las distintas actividades:

1. Funciones necesarias:
   - Función financiera
   - Función de servicios
   - Función administrativa
   - Función de compras
   - Función de ventas
2. Funciones que se hacen indispensables por el mercado:
   - Función de marketing
   - Función de calidad
3. De todas éstas surge la necesidad de coordinar e integrar:
   - Función directiva

El conjunto e implementación de estas funciones nos permitirán crecer y desarrollarnos en nuestro entorno y de cara al cliente nos proporcionará la capacidad de satisfacer sus necesidades.

El resultado final obtenido en la farmacia va a depender del objetivo marcado por la dirección y el comportamiento de las distintas funciones.

L. El Cuaderno de Estructura Empresarial (CEE)

Otra herramienta de gran utilidad para la oficina de farmacia es el CEE, se trata de un compendio de informaciones donde se establece la estructura organizativa de la oficina de farmacia y los protocolos y procedimientos de ejecución de las distintas funciones.

Es un organigrama, donde queda reflejado cómo es la organización de la farmacia, en el que en cada departamento se definen unas responsabilidades y unas funciones específicas descritas por medio de procesos y protocolos.

Las ventajas que aporta el CEE son:

a) Para la empresa:
- Genera desarrollo interno en la Oficina de Farmacia.
- Prepara a la Oficina de Farmacia para su desarrollo y crecimiento.
- Al protocolizar el trabajo, presenta al cliente una imagen de excelencia.
- Permite adecuar responsabilidades al personal de forma correcta.
- Coloca la Oficina de Farmacia en un entorno empresarial.

b) Para el personal:
- Facilita el control de procesos de trabajo, en base a una jerarquía.
- Favorece la comunicación entre las distintas funciones.
- Aporta expectativas de profesionalización para el personal.

En el CEE debe plasmarse lo siguiente:

Un organigrama, una estructura de organización, áreas (compras, almacén...) y responsables, reuniones mensuales por departamento, protocolos de trabajo por área y mecanismos de control.

Todo el sistema de relaciones que coordina las funciones y su ejecución en forma de tareas a desarrollar, forma parte de lo que llamamos estructura organizativa, y aquí el CEE juega un importante papel ya que:

– Va a aportar jerarquía y responsabilidades.

– Va a aplicar una nueva forma de trabajo en la farmacia, más profesional.

– Va a dar lugar al conocimiento de la farmacia y su filosofía a todo el personal.

– Va a plasmar de forma delimitada cada una de las funciones que se establezcan como básicas para la Oficina de Farmacia.

– Permite a la farmacia desarrollar una dirección por objetivos y al personal el conocimiento de la misma.

Además, junto con esta herramienta de la organización de la Oficina de Farmacia hay que crear **protocolos y procedimientos** para llevar a buen fin la optimización de los recursos propios porque:

- Plasman de forma general la filosofía del trabajo que debe seguir el empleado.

- Se implanta de forma particular el desarrollo de las funciones y tareas de cada uno de los responsables y aportan autoridad a los mismos y conocimiento de sus tareas.

- Consiguen que todos los implicados desarrollen el trabajo de una misma forma, dando pie a la mejora continua, pudiendo analizar cada paso del proceso y su resultado.

La eficacia en la gestión de la farmacia mejora gracias a la aplicación de estos protocolos y procedimientos que, deben estar escritos y describir las actividades que se llevan a cabo, mejorando el trabajo del día a día y disminuyendo el riesgo de errores.

M. Puntos clave de la gestión empresarial de la Oficina de Farmacia

Resulta importante destacar cuáles son los puntos clave para realizar una óptima gestión:

- Estrategia de compras

- Gestión del espacio

- La dimensión de categorías

- La optimización del surtido y la gestión de stocks

- La gestión del personal

- La gestión de clientes

- Los sistemas de control (cuadro de mandos)

3 La importancia del análisis en el punto de venta

Capítulo 3: La importancia del análisis en el punto de venta.

Gracias al análisis de diferentes variables que se explicarán a continuación se podrá determinar cuál es la estructura de la gestión comercial, así como los puntos fuertes y débiles, con el objetivo final de conseguir una mayor rentabilidad del punto de venta.

Con este análisis el farmacéutico podrá conocer el estado actual de la farmacia, evaluar la calidad y eficiencia de sus métodos de gestión, identificar problemas y anticiparse para resolverlos y orientar sus inversiones.

Las principales áreas de análisis son:

- El cliente. El actual y el potencial
- El mercado (entorno y competencia)
- La farmacia (evolución y proyección económica, local y marketing)
- El equipo
- Su organización
- Su capacitación como gerente

Es necesario saber la realidad de la farmacia para poder establecer estrategias y objetivos para mejorarla.

Una de las herramientas que se pueden utilizar para realizar este análisis es un **DAFO**.

Se trata de un análisis de situación de la farmacia, es una metodología de estudio de la situación competitiva de la oficina de farmacia en su ENTORNO (situación externa), determinación de sus **oportunidades** y **amenazas**, y de la propia OFICINA DE FARMACIA (situación interna), conociendo sus **fortalezas** y **debilidades**.

ASPECTOS INTRÍNSECOS DEL NEGOCIO	**Debilidades**	**Fortalezas**
ASPECTOS INTRÍNSECOS DEL NEGOCIO	**Amenazas**	**Oportunidades**

Ejemplo:

DEBILIDADES: Instalaciones obsoletas, exceso de stock
AMENAZAS: Cambios legislativos
FORTALEZAS: Ubicación de la farmacia
OPORTUNIDADES: Incremento de las ventas, servicios adicionales

A. Análisis del entorno

Primero se realiza el análisis del entorno, la definición de farmacia como empresa implica que es un sistema abierto, una entidad en relación con el medio en el que se desenvuelve. El estudio del entorno se tiene que realizar con un método que parta de una perspectiva global hasta llegar a la estructura en la que compite la farmacia, el mercado o sector farmacéutico. Este análisis servirá para analizar aquellas variables que afecten a la actividad de la farmacia, por ejemplo, los últimos Reales Decretos y otros cambios legislativos, presión hacia una liberalización del mercado, todo lo referente a los canales de distribución, las reducciones de los márgenes, las bonificaciones…

Se debe analizar además el potencial de la ciudad/pueblo, donde tiene la oficina de farmacia, el tipo de público y las expectativas de evolución.

Segmentar el público potencial de la farmacia según su cuota y su importancia, qué tipo de categorías compran y cuáles compran en otros circuitos u otras farmacias, qué marcas les interesan y qué precios pueden gastar.

Hay que observar la evolución del mercado global y el local, para conocer todos los datos y desarrollar unas categorías u otras.

Por último, para analizar el entorno, se debe hacer un estudio completo de las farmacias de la competencia o, si existen, de otros circuitos de distribución: sus puntos fuertes y débiles, los servicios que aportan, las categorías desarrolladas y su posicionamiento en cuanto a precios, (o dicho de otra forma, "conocer cuáles son las alternativas de compras del cliente que se encuentra dentro del ámbito de influencia, cliente potencial").

B. Análisis de la farmacia

El análisis interno sirve para comparar los recursos internos de la farmacia en relación con los de la competencia. Para ello hay que plantearse las siguientes preguntas:

- Imagen:

¿Es mi farmacia atractiva, tiene buena imagen?

Tengo desarrollada una imagen corporativa que me diferencie. ¿La aplico en todos los soportes de comunicación?

- Accesibilidad:

¿Cuenta con un acceso cómodo que invita al paso?

- Imagen exterior:

¿Cómo es su visibilidad, cuántas cruces tiene, están bien situadas, qué transmiten de mi farmacia?

Y los escaparates, ¿están cuidados, se cambian con frecuencia?

- Imagen Interior:

¿Cómo es el local, amplio? ¿Es fácil de estacionar?

- Mercado:

¿He sabido captar la cuota de ventas en especialidades que la farmacia se merece por su cercanía a otros comercios o, por ejemplo, a un Centro de Salud?

¿Qué tipo de surtido de medicamentos tengo, presento faltas, tengo exceso surtido sobre todo en parafarmacia?

¿Tengo bien desarrolladas las categorías de venta libre? (dermofarmacia, infantil e higiene)

- Clientes y competencia:

¿Cómo es mi horario? ¿Cubre de forma satisfactoria las necesidades de mis clientes?

¿Cómo es mi competencia? ¿Tengo alguna farmacia de alrededor demasiado competitiva?

¿Los precios, sobre todo en categoría infantil, son competitivos?

¿He instaurado algún plan de fidelidad para mis clientes?

¿Suelo tener "colas" de clientes?

- Industria:

¿Cómo es mi relación con la industria farmacéutica?

- Personal:

¿Tiene buena formación, está motivado (plan de incentivos, reuniones semanales)?

- Marketing:

¿Realizo alguna acción comercial?

¿Planifico mis acciones?

¿Controlo las acciones?

4 Gestión de clientes

Capítulo 4: Gestión de Clientes

El cliente es la razón de ser de toda empresa, es el protagonista de la acción comercial. Es alguien que elige con regularidad un lugar u otro para hacer sus compras. Es imprescindible dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta.

Hay que tener claro que cada cliente es diferente, individuos complejos con condiciones de vida, costumbres sociales y de trabajo diferentes y por ello se deben tener en cuenta varias cuestiones sobre los clientes:

1. Que no son todos iguales, debemos conocerlos y clasificarlos.
2. Que son exigentes, cada vez más, y necesitan/exigen información y consejo. Si quedan satisfechos repetirán su visita, y si no lo quedan lo transmitirán a su círculo de allegados.
3. El cliente se ha vuelto escéptico y ha desarrollado mecanismos de defensa frente a la compra.
4. Está orientado preferentemente al precio.
5. Es poco fiel, ya quedan muy pocos clientes leales a una marca o a un establecimiento, y cada vez hay menos marcas capaces de conseguir un vínculo de fidelidad y repetición de compras

Los mejores clientes serán aquellos que elijan con regularidad ir al mismo establecimiento y compren, porque el stock que hay cubre sus necesidades. Esos son los clientes fieles. Pero se tiene que conseguir que los clientes que no se les consideran buenos lleguen a serlo. Por tanto, una de las estrategias del crecimiento de una farmacia es identificar y atraer a estos clientes fieles potenciales. La única manera de obtener la lealtad es hallar mejores fórmulas de negocio, trabajar productos genuinamente valorados por el cliente o proporcionar al producto/servicio un valor añadido elevado. Aunque parezca una tarea compleja cuesta 5 veces más captar un nuevo cliente que mantener a uno ya existente.

Lo primero que hay que preguntarse es por qué un cliente elige un sitio y no otro y la respuesta es múltiple. Hay un "mix de elección": por el producto (surtido, precio), por el servicio, por la proximidad del local y por la cercanía psicológica, es decir, porque se le entiende, por el trato y el cuidado que se le da.

Para poder fidelizar a los clientes lo primero es identificarlos y así clasificarlos y agruparlos en una base de datos **(segmentación)**. Cuanto más completa sea la información de cada cliente mejor será la segmentación y mejor se podrá aplicar unas estrategias a cada segmento.

A. Segmentación de clientes

El cliente es demasiado heterogéneo para abordarlo con una única estrategia comercial. Por eso, resulta fundamental dividir a los clientes en función de sus motivaciones de compra y necesidades y conseguir con ello una ventaja competitiva que permita a la oficina de farmacia rentabilizar su relación con el cliente. La segmentación permite agrupar diferentes tipologías homogéneas de clientes que determinarán diferentes necesidades o motivaciones a la hora de comportarse como consumidores, y agruparlos por su reactividad a un marketing similar.

Según los objetivos que defina la farmacia y el análisis del entorno, se determinarán los criterios de segmentación de clientes. Los criterios de selección pueden ser sociales, económicos, culturales, habituales, funcionales…, pero siempre alineados con los objetivos principales de la farmacia. Lo importante es identificar un criterio de selección útil.

B. Atención al cliente

Con objeto de mejorar la atención al cliente se necesita conocer desde la farmacia un concepto que cada día toma mayor interés en la gerencia, el concepto de **calidad**. Calidad es "satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes" y, en la mayoría de las ocasiones, debemos saber que la calidad esperada es distinta a la percibida. La calidad de un producto consiste en sus prestaciones menos las expectativas.

Resulta una herramienta de gran utilidad y básica para la mejora de la farmacia, **el test de satisfacción del cliente**. Obviamente es muy importante conocer el grado de satisfacción del cliente ya que tiene relación directa con el grado de fidelidad. Cuantificar el grado de satisfacción mejorará las estrategias de la farmacia dirigidas a la fidelización de clientes.

De hecho la mayoría de las empresas se toman esto muy en serio. Realizan encuestas de satisfacción y con los resultados construyen las estrategias del plan del año siguiente. Incluso tienen departamentos de atención al cliente.

Una de las ventajas competitivas que tiene la farmacia es la calidad de sus productos y de sus profesionales, por eso con mayor razón se debe conocer exactamente si esa calidad se corresponde con el servicio de la farmacia.

Se debe tener en cuenta que la regla de oro para fidelizar clientes es la calidad y el servicio. Hay herramientas que ayudan a fidelizar y estas son los planes de fidelización.

Como se ha visto, la calidad de un cliente va en función de su percepción, con lo que se debe analizar y mejorar esa percepción de calidad por parte del cliente.

Si mejora el **trato al cliente**, éste va a sentir que recibe más que en otro establecimiento, la empatía y la confianza, un sentido comercial brillante (debemos buscar expectativas y necesidades en el consumidor y darles respuestas más allá de los productos)

Gracias a estrategias de **marketing relacional** se consigue recolectar información útil para mejorar el grado de satisfacción de los clientes, identificando necesidades, deseos de clientes reales o posibles y que deben satisfacerse a través de relaciones de confianza duraderas en el tiempo, en beneficio mutuo y de manera rentable.

Mejorar el trato al cliente implica situar siempre al cliente en primer lugar. Se caracteriza por una "obsesión inteligente" por lograr la satisfacción del cliente en cada ocasión. En primer lugar todo el equipo de la farmacia debe estar capacitado en los conceptos básicos de atención a la cliente aportando un "toque especial" a ese momento en el que está frente al cliente, algo diferente, un trato exclusivo por parte de todo el personal. Esta obsesión por conseguir clientes satisfechos y fieles debe ser compartida por todos los empleados de la empresa.

El cliente tiene que percibir ese trato excelente incluso antes de que entre en el establecimiento, ya en el mostrador, saludar correctamente con el nombre si le conocen, sonreír y mirarle a los ojos, observar y escuchar con interés lo que el cliente tiene que decir, crear un ambiente cálido, con un tono de voz adecuado, gestos correctos, haciendo preguntas de una manera preocupada y escuchando activamente las respuestas que nos da, ofreciendo alternativas que respondan a sus necesidades, y despedirle siempre con una sonrisa, dando las gracias.

Para poder realizar todo esto se recomienda ponerse en manos de profesionales que delimiten los estándares de comportamiento en el mostrador. En muchas farmacias se imparten cursos de formación en atención al cliente y técnicas de venta, pero no pueden quedar como algo anecdótico, un curso más, el continuo reciclaje y la práctica de lo propuesto en la formación teórica crearán un equipo comprometido con el cliente y con la farmacia, un equipo diferente, con ese "toque especial".

Una vez que el cliente sale de la farmacia, satisfecho y contento con la experiencia vivida, con la sensación que experimenta tras comparar la percepción de lo obtenido con las expectativas que tenía a priori, se puede pensar en que será más propenso a comprar nuevos productos y hablará bien de la farmacia. En una palabra, confiará.

Gracias a la mejora en la atención al cliente, conociendo sus necesidades individuales y lo que valoran, sin que el precio sea el único motivo de compra, se conseguirá crear valor en la farmacia. En suma, crear un beneficio en cada visita del cliente que sea percibido por éste como único.
Es importante resaltar la gestión de las quejas como parte fundamental de la atención al cliente.

La farmacia debería tener protocolizada la gestión de quejas. Conviene no olvidar que una buena gestión de una queja puede transformar un cliente enfadado en un cliente satisfecho.

Para ello se debe tener definido quién es el responsable de la farmacia en tratar con la persona que tiene una queja (idealmente debe ser el titular). Realizar una breve entrevista al cliente para saber que ha ocurrido, y en ese momento no entrar en discusión ni en conflicto. A la semana se le debe de mandar una notificación al cliente con la resolución de su queja. De esta forma se estará sorprendiendo al cliente como una empresa que se preocupa por él.

5 Gestión de Compras

Capítulo 5: Gestión de Compras

La gestión de compras es una de las áreas clave para obtener un control real del stock de la farmacia. Pero la gestión de compras no consiste solo en comprar producto y colocarlo en los lineales. La gestión de compras va más allá, es un sistema eficaz para controlar desde la realización del pedido y la entrada de producto en el almacén hasta la recepción de las facturas.

A. Selección del surtido

A la hora de seleccionar el surtido de la farmacia se tiene como objetivo alcanzar la máxima rentabilidad. Para ello hay que tener en cuenta el espacio de exposición y de almacén, comprando el mínimo número de productos y consiguiendo las máximas ventas. Y a la vez la limitación que este espacio implica a la hora de la inclusión de nuevas referencias, ya que debe existir una relación directa entre el número de referencias expuestas y el espacio necesario de exposición para que el cliente perciba el producto dentro del lineal (porcentaje adecuado de facings, productos iguales colocados en paralelo en el lineal).Todo esto resulta crucial para obtener ventas exitosas.

Si esto no ocurriese la calidad de la exposición sería de baja calidad, corriendo el riesgo de que se perciba la farmacia como poco ordenada o difícil a la hora de elegir el producto en el lineal.

En la situación actual el objetivo respecto al surtido es, cubriendo, las necesidades del cliente, reducirlo al máximo, manteniendo tan solo a los mejores proveedores.

¿Cómo seleccionar a los mejores proveedores?

- Analizar su cuota de ventas en las farmacias, las ventajas comerciales que aportan, el apoyo de venta, formación, medios de exposición, dinamismo promocional, la flexibilidad comercial y el servicio al cliente.

- Negociando con ellos (con una visión win to win) en la que se demanda ante todo herramientas para aumentar la rotación (además de precios competitivos) a cambio de cifra de negocio acorde a la inversión y exposición valorizante.

Planogramas de exposición

Para ayudar al farmacéutico a gestionar y analizar el surtido, la exposición y el stock de la farmacia existe una herramienta de gestión básica a la hora de colocar el producto en los lineales: el planograma de exposición, se trata de una representación gráfica de cómo presentar los productos en el lineal, en las góndolas o en los expositores seleccionados. Permite seleccionar con criterio empresarial el surtido óptimo y eficaz de la farmacia, su colocación y el espacio necesario para ello dentro de la farmacia.

Su aplicación ayuda a calcular el espacio que se debe dedicar a cada categoría y a organizar los productos en los lineales basándose en las ventas reales de la farmacia en los últimos 12 meses, en comparación con la media actual de la farmacia española. Con el resultado que se obtiene de las ventas y el beneficio de cada producto se detectarán los productos óptimos, en cuanto a rentabilidad, en cada una de las categorías. De este modo se podrá conocer cuáles son las categorías más rentables en la farmacia y dentro de ellas, cuáles son los productos que mayores beneficios aportan.

Los planogramas no son herramientas estáticas, es importante acomodar el planograma a los lanzamientos de productos, la época del año, la distribución de las marcas y, por supuesto, la **colocación lógica** del producto para el cliente.

Uno de los objetivos fundamentales de la exposición de productos es establecer un circuito de compras intuitivo y reconocible para el cliente, de modo que mediante la colocación del lineal, consigamos encadenar ideas que despierten necesidades complementarias.

El cliente visualiza rápidamente el producto que busca, por medio de una señalética personalizada que le orienta. La colocación lógica favorece el proceso de compra.

A la hora de agrupar los productos, lo más importante es tener en cuenta los criterios del cliente, no la comodidad. Una colocación tradicional sería la que sigue el personal de farmacia en orden a su propia comodidad o razonamiento. Pero si se realiza previamente un análisis de las necesidades del cliente, la colocación obedecerá a un proceso lógico de compra por parte del cliente.

La agrupación ideal del producto es aquella que tiene en cuenta un criterio lógico y secuencial de compra para el cliente por categorías y subcategorías.

B. Política de compras

A la hora de elegir el surtido que necesita la farmacia se debe establecer una correcta política de compras que esté definida dentro de la **estrategia comercial de la farmacia y la relación con los proveedores**. Los cuales deben ser tratados siempre como colaboradores, porque aparte de conseguir productos en las mejores condiciones, se debería obtener información y asesoramiento.

La estrategia comercial de la farmacia se define como aquellas prioridades que interesan a la hora de tomar la última decisión acerca de los vencimientos, los descuentos, los escaparates, el PVL, la formación, los folletos…

Esta estrategia comercial depende de varios factores:

-De los datos de estudios de mercado anteriormente realizados.

-Del propio interés de diferenciación y especialización, que lo indica según el número de marcas y/o productos que hay que tener por categoría.

-De la capacidad de ventas y, por lo tanto, de compras.

-Del personal, si el equipo tiene una buena formación técnica y comercial se puede apostar por un número de marcas más limitado porque podrán hacerse ventas suplementarias.

-De una correcta selección de los proveedores: Los proveedores que posea la farmacia determinarán en gran medida el éxito de ésta, por lo que a la hora de elegirles se debe dedicar tiempo y evaluar bien las diferentes alternativas que existan.

Para realizar esta selección se siguen criterios tanto cuantitativos como cualitativos:

- En los aspectos **cuantitativos** se incluyen todos los factores que inciden en el coste global de la compra, procurando el mayor margen de beneficio posible (cantidades, portes, descuentos, bonificaciones, financiación…).

- En los aspectos **cualitativos** se observa tanto la calidad del servicio como el valor añadido que aportan (cumplimiento de plazos, envíos completos, servicio post-venta, buen trato, asesoramiento técnico, cursos de formación…). De nada sirve un proveedor con precios bajos si la calidad de lo que ofrece es mala.

Teniendo en cuenta estos criterios se seleccionarán los que más se aproximen a las expectativas de la farmacia. No es buena práctica establecer un solo proveedor, lo ideal es contar con dos, uno principal y otro secundario y complementario. En cualquier caso, esto dependerá siempre de la especialización de la farmacia y de la capacidad comercial de la colaboradora.

En el caso de realizar compra directa a los laboratorios hay que tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- Se debe analizar previamente las cuotas de venta de cada laboratorio (es distinta la negociación con líderes que con segundas filas)

- Se deben definir unos objetivos para negociar.

- Se debe primar el Win to Win (es decir, ganar todos , no apretar en exceso al proveedor).

- Se deben solicitar medios de Sell out (descuentos, forma de pago…) por encima de medios de Sell in (muestras…).

- No comprar nunca más cantidad de la que se puede vender antes del vencimiento de la factura generada.

- Ofrecer al laboratorio una imagen de profesionalidad, de que se tiene una programación de ventas.

C. Gestión de stocks

La gestión de stocks constituye una de las actividades fundamentales en la gestión por categorías. En una farmacia, donde el precio de venta está intervenido para las especialidades, el incremento del beneficio se obtiene ante todo por la optimización de las compras.

Conseguir una buena gestión de stock pasa indudablemente por una correcta gestión de las compras. Optimizando las compras se conseguiría reducir el número de pedidos y por tanto las tareas anexas a los mismos: repaso y colocación de las mercancías. Además, el hecho de mejorar en este aspecto redundará también en los proveedores ya que saldrían beneficiados al realizar menos servicios a las farmacias con mayor resultado de ventas. El objetivo de toda gestión de stocks debe ser reducir al mínimo los niveles de existencias, pero asegurando el suministro del producto en el momento en que lo necesita el cliente (calidad de servicio).

Antes de reducir el stock de la farmacia se deben de tener en cuenta dos cuestiones, primera: de qué artículos hay stock sobrante (criterio cuantitativo) y segunda: de qué stock se puede prescindir (criterio cualitativo).

El stock se mide por el **coeficiente de rotación anual (CR)**, que es el número de veces que se ha vendido el stock medio de la farmacia en un año. Coloquialmente se habla del número de vueltas al stock. Así, el stock se mide por el número de vueltas del mismo, esto es calculando el cociente de las ventas en valores realizadas en 12 meses entre el stock actual. Este coeficiente deberá ser superior a 7 y tender a 10 (esto dependerá del tipo de farmacia por su ubicación, horario y porcentaje de venta libre). Esto significa que lo deberíamos tener de stock es lo que se venda entre 52 y un máximo de 37 días.

El CR es uno de los parámetros utilizados para el control de gestión de ventas

Cuando se tiene el stock ideal es porque hay la cantidad suficiente de producto según la demanda del mercado. Este stock ideal es el que permite cubrir las necesidades de los clientes, pero con la mínima inversión y conseguirlo es cuestión de comprar en gran cantidad los productos que se tienen la seguridad de que se van a vender (categorías de destino, estacionales…).

Un exceso de stock viene originado casi siempre por no tener una buena previsión de la demanda (dependerá del Plan de Gestión de la farmacia realizar esta previsión de manera acertada), pero en ocasiones un exceso de inversión en stock permite un posicionamiento concreto de cara al cliente "farmacia que tiene de todo", que me debe permitir rentabilizar la inversión por el incremento de operaciones. Si no se adquiere dicho posicionamiento, el stock debe ser el mínimo para no llegar a dar un mal servicio (estableciendo criterios de contingencia cómodos para el cliente ante la situación de faltas). Lo menos rentable para la farmacia sería quedarse a medias entre un posicionamiento y otro.

El factor tiempo es fundamental para determinar el stock ideal, se debe calcular la cantidad en función del tiempo en que esperamos que se vaya a vender. Así, conseguiremos autofinanciarlo- venderlo antes de pagarlo –y disminuiremos costes de posesión inherentes al pedido.

¿Cómo se gestiona el stock?

1. Estableciendo familias y categorías de productos.

2. Clasificando cada una siguiendo los criterios ABCD.

3. Aplicando las fórmulas matemáticas y la gestión activa de stocks.

4. Midiendo los resultados.

Clasificación ABCD

Se trata de una clasificación de artículos de acuerdo a criterios preestablecidos que guarda una estrecha relación con la importancia relativa de éstos en términos de venta. El fin es establecer unas reglas de decisión distintas para la gestión de inventarios.

El fin de esta clasificación es identificar los productos que tienen mayor valor global, los que necesitan mayor atención en términos de tiempo y control y permite determinar el nivel de servicio y el grado de atención por parte del responsable de compras.

Los artículos A. Son los que más se venden, al menos una unidad al día. Necesitan un control máximo. Está formado por un número reducido de artículos pero que representa un gran porcentaje en cuanto al valor total del stock.

Se debe hacer un inventario con carácter mensual. Su reposición debe estar muy vigilada. Se compran a un proveedor primario o directamente al laboratorio, en las cantidades que nos aporten la máxima rentabilidad.

Suponen normalmente alrededor de 100 productos. Tienen carácter estratégico. En ellos radica el beneficio de la farmacia dada su importancia en la cuenta de explotación.
El nivel de atención y control debe de ser muy elevado de forma que se eviten roturas de inventario sin tener stocks de seguridad elevados. El stock mínimo será de aproximadamente 5 unidades y el máximo será el número de productos vendidos antes del vencimiento de la factura generada.

Los artículos B. Suponen el 10% del total de productos. Su rotación y rentabilidad son intermedias, vendiéndose al menos 1 cada 15 días .

Su importancia es secundaria en relación con los artículos A. Se gestionan por medio del ordenador, controlando mensualmente su evolución hacia productos A o C. El stock mínimo es de una unidad y el máximo de 2. De todos modos la determinación de pedidos también debe ser rigurosa y el inventario físico se debe hacer trimestralmente.

Entre los productos A y B está el 60% de las ventas totales de la farmacia.

Los artículos C. Tienen muy baja rotación -se venden entre 15 y una unidad al año (o cada 6 meses) y suponen alrededor del 90% del número de referencias.

De baja rentabilidad, suponen un 30% de las ventas totales de la farmacia. Su papel está más relacionado con el servicio o la calidad/prestigio. No debe ocupar tiempo su gestión, ya que aportan muy poco a la rentabilidad de la farmacia. Las reglas de decisión deben ser lo más simples posibles. Es recomendable disponer de un stock de seguridad adecuado con objeto de minimizar los inconvenientes causados por una rotura de inventario (basta con una unidad). Se debe hacer el inventario físico semestral. Idealmente debe haber 1 unidad de cada uno de estos productos.

En función de la estrategia de la farmacia en relación al nivel de servicio relacionado con el surtido:

– Farmacias de paso, elevado surtido, los artículos C incluyen productos que se venden al menos 1 al año

– Farmacia de barrio, surtido medio, los artículos C incluyen productos que se venden al menos 1 cada 6 meses

Los artículos D. Se vende menos de una unidad al año. Idealmente no debería haber ninguno. Suponen tan solo el 10% de las ventas de la farmacia. Pueden dar faltas y su inventario basta con que sea anual.

Para llevar una correcta **gestión del stock** se deben establecer unos stocks mínimos y unos máximos y un control diferenciado de los mismos, esto supone realizar la clasificación de las categorías de productos en los listados ABCD para saber que productos son más rentables.

Stock máximo se refiere a la mayor cantidad de existencias que se pueden mantener en el almacén en función de los costos que deben soportarse, y stock mínimo o de seguridad, se refiere a la menor cantidad de existencias que se pueden mantener en el almacén para que no se produzcan rupturas de stock.
Puede ocurrir que un producto con escaso margen pero elevada rotación nos deje más beneficio que otro con un margen superior que se mueva muy poco. Una buena rotación de existencias debe proporcionar el dinero suficiente para pagar la factura en el momento en que ésta llegue (autofinanciación).

Otro indicador importante para una correcta gestión del stock es el stock medio, se refiere al stock que por término medio se mantiene en almacén a lo largo del tiempo. Es la media aritmética entre el stock inicial y el final en un periodo de tiempo para un producto, en teoría debe ser 10 veces más bajo que la venta anual.

En todo caso, a la hora de realizar este cálculo sí conviene tener en cuenta si el comportamiento de la demanda a lo largo del año es más o menos uniforme o si, por el contrario, se detecta estacionalidad y los niveles de stock en los distintos períodos varían de forma considerable.

Las situaciones de inventarios se caracterizan por una gran cantidad de artículos mantenidos en stock. En estas situaciones existe una relación (determinada a partir de situaciones empíricas) entre el porcentaje acumulado de artículos y su porcentaje de contribución a la demanda total anual, expresada en términos monetarios, que presenta una gran regularidad estadística. Es decir, que un pequeño porcentaje de los artículos de la farmacia representa la mayor parte de la demanda total anual, expresada en euros, mientras que existe un gran porcentaje de artículos cuya contribución, en euros , a la demanda total anual es muy pequeña, como ya se ha visto en la clasificación ABCD.

Como se ha indicado anteriormente, los problemas de los inventarios están directamente relacionados con la incapacidad de efectuar previsiones, pero es necesario hacer una previsión como soporte de la planificación de compras. Se debe anticipar o prever, una determinada pauta de demanda aunque nunca será posible hacerlo con absoluta precisión, pero con el análisis de los datos históricos se pueden identificar pautas sistemáticas de comportamiento de la demanda y extrapolarlas para predecir una demanda futura.

Hay que emplear herramientas de previsión: fórmulas matemáticas diferentes según las farmacias y las circunstancias.

Lo más importante no es escoger el método de gestión más sofisticado sino el más adecuado a las particularidades de cada farmacia (rural, de paso, 24 horas…).

Otros problemas en el inventario pueden ser una incorrecta gestión de las caducidades, robos e incluso el desorden.

6 Plan de marketing

Capítulo 6: Plan de marketing

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Marketing, que debe reunir una serie de requisitos para que resulte eficaz. Se trata de un documento escrito, completo y estructurado donde se establecen claramente unas áreas de responsabilidad, unos mecanismos de control y seguimiento y unas medidas de contingencia. Un plan de Marketing ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante.

El plan de Marketing es un documento dinámico, una vez puesto en marcha se debe hacer un estrecho seguimiento y cuantificación de los resultados que se van obteniendo y si no son los esperados se establecerá un plan de contingencia con las oportunas medidas correctoras.

En el plan de marketing realizaremos:

- **Análisis del Entorno:** para definir el entorno se utilizarán criterios demográficos, geográficos, psicológicos, y de estilo de vida.

- **Análisis DAFO**: para determinar las situaciones que supongan un problema para la farmacia y las oportunidades de negocio de la misma.

- **Objetivos:** Objetivos de participación en el mercado, de incremento de las ventas, de captación de clientes de la competencia, pero siempre deben ser objetivos alcanzables, medibles (cuantificables) y acotados en el tiempo.

- **Estrategias y Tácticas para lograrlos:** Son las diferentes formas o acciones concretas que se van a emplear para lograr los objetivos. Se definen las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos. Las estrategias y tácticas se traducen en medios motores que dinamizarán la farmacia. Estos medios motores, se pueden clasificar en dos tipos diferentes: institucionales, que son aquellos medios que sirven para dar notoriedad e imagen a la farmacia (por ejemplo el rótulo exterior, la cruz, la señalética o las batas) y los medios ligados a las categorías, que son aquellos que sirven para que cada categoría alcance su objetivo (por ejemplo, el desarrollo de un plan de fidelidad ligado a las mamás, es un medio motor ligado a la categoría o categorías relacionadas con este tipo de público, como alimentación infantil, dermo y corporal).

- **Programa de Acciones Mensualizados,** de manera que aporte un dinamismo mesurado en el tiempo.

- **Presupuestos,** son las partidas de inversión que se utilizan para pagar los medios motores. Obviamente hay que controlar que los presupuestos (invertidos en el año o amortizados en los periodos correspondientes) tengan un importe inferior que el beneficio adicional conseguido gracias a los mismos.

  En la mayoría de las empresas hay un presupuesto definido para los medios motores de marketing, muchas veces cercano al 10% de la facturación. En la farmacia habitualmente esto no ocurre, entre otras cosas porque no ha hecho falta y, por otro lado, porque la facturación del principal tipo de producto (especialidades a través del SNS) no ha necesitado una tasa de esfuerzo. Sin embargo la situación actual del mercado, con las necesidades de especialización y diferenciación imponen la necesidad de definir un presupuesto fijo para medios motores, que debería rondar entre el 1,5 y el 2% de la facturación

Se puede actuar sobre cuatro elementos (Las 4 "P" del marketing):

- El Producto (surtido)
- El Precio (en productos de venta libre)
- La Promoción (en productos de parafarmacia)
- El Merchandising (Placement)

Producto

Un gran surtido mejora el servicio al cliente pero disminuye la rentabilidad. El número de marcas dependerá de la competitividad del mercado en cada categoría, de la fidelidad del consumidor a la marca en cada categoría y del grado de especialización de la farmacia.

El aumento en el conocimiento del producto y de sus características por parte del cliente aumenta las ventas.

Existe una tendencia natural de los mercados a reducir las categorías a dos marcas. En mercados concentrados una propuesta sería tener una primera marca - rotación (líder)- y una segunda marca (promoción). Pero en mercados muy competitivos (geles dermatológicos) se debería incluir hasta dos marcas más: primera marca – consejo médico- , segunda marca – alta calidad -, tercera marca – rotación -y la cuarta sería la de promoción. Sin embargo en Dermocosmética no se deben trabajar solo los artículos con mayor rotación. En **Dermocosmética** se deben trabajar **firmas completas** que nos proporcionen imagen y mayor rentabilidad en el punto de venta.

Precio

El precio es un elemento esencial del proceso de Marketing. Un precio muy alto puede hacer que surjan competidores y muy bajo puede dañar la imagen de la farmacia ya que el cliente puede pensar que es de mala calidad.

En primer lugar, se realizará una encuesta a consumidores para conocer la percepción que tienen de los precios de los productos de la farmacia. Seguidamente, se establecerá una comparativa de precios respecto a los de la competencia. Se tendrá en cuenta que:

- Hay productos gancho en los que el cliente se fija mucho. Por ejemplo, la línea infantil o los de higiene dental.
- En general, la imagen de precios competitivos que una farmacia puede tener está determinada por los precios de no más de 50 o 60 productos de alta notoriedad y elevado consumo.
- Hay una cierta elasticidad del precio ligado a la rotación (+15%).

Promoción

Las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un tiempo limitado, se asigna un valor añadido externo al propio producto para dinamizar las ventas. En toda promoción debe haber una temática, un motivo, además debe integrarse en un plan de desarrollo de la categoría. Las promociones deben estar acotadas en el tiempo, anunciadas suficientemente (dando a conocer el beneficio de la promoción) y ser perfectamente conocidas por todo el equipo de la farmacia.

Hay varios tipos de promoción según el beneficio que proporcionen o el objetivo que persigamos: promociones económicas (en relación al precio, al tamaño, al regalo, el dos por uno, el concurso por compra…), de fidelidad (bono descuento en la próxima compra , acumulación de puntos por compra…), de consejo (semanas de información sobre…, planes de formación, folletos temáticos…) y otras como las oportunidades por temporada.

A la hora de establecer las acciones promocionales se debe elaborar un calendario que contenga las fechas de cada acción, los elementos de que se compone, los recursos que se van a necesitar, los soportes de exposición, la comunicación, el espacio y la formación-información a todo el personal. Se trata de planificar todas las actividades y animaciones que se van a realizar en el punto de venta.

Además se debe elaborar un presupuesto, una cuantificación económica, que tenga en cuenta los recursos humanos, el tiempo, los elementos promocionales y/o de exposición y demás elementos de comunicación.

Al final se deberá valorar los beneficios que se piensan obtener en relación con los gastos (ventas brutas-gastos=beneficios).

Es muy importante al plantear una promoción seguir las reglas de BVC (Beneficio, Ventaja y Característica), que deben estar presentes en la comunicación de la promoción al comprador potencial:

- **Beneficio:** El beneficio que el cliente va a obtener al adquirir el producto promocionado: "Una mujer no compra un anticelulítico porque tenga liposomas, sino por la promesa de reducir la piel de naranja en un 15%".

- **Ventaja:** La ventaja de la promoción: la oportunidad de compra que supone. Descuento del 10% durante esta semana".

- **Característica:** Los valores del producto adquirido, que explican la consecución del Beneficio.

El plan de promociones debe constar por escrito, completo y estructurado que establece claramente las áreas de responsabilidad y los mecanismos de control y seguimiento de dicho plan de acción. También debe recoger las medidas de contingencia oportunas.

Merchandising farmacéutico (Placement)

Es el conjunto de técnicas cuyo fin es aumentar la rentabilidad y la rotación de los productos a través de una presentación apropiada, en el lugar apropiado y en el momento apropiado, motivar el acto de compra y satisfacer las necesidades del consumidor.

Se puede mejorar la presentación de los productos en el lineal, en el mostrador y en los expositores principalmente, todos ellos de gran importancia en las ventas porque se incrementa la compra por impulso.

• Lineal:

El lineal atrae y retiene la atención del cliente sobre el producto, se lo ofrece y provoca el acto de compra. Para el consumidor que busca el producto facilita las compras predeterminadas y para el que no lo busca favorece, si está bien gestionado, la compra impulsiva.

En una farmacia moderna el lineal es un vendedor más, promueve la venta aumentando la rotación y la rentabilidad del espacio, es fundamental para las compras recordadas pues ayuda a memorizar el producto y despierta la atención de las compras por impulso.

El lineal ideal debe respetar las alturas de implantación, distribuyendo los productos por marcas y categorías, destacándolos con frontones informativos y regletas en cada estante que ayuden a orientarse al cliente de forma cómoda e intuitiva. El producto se debe poder leer en la balda. Además el lineal ideal debe estar "vivo" con glorificadores, bandejas portaprecios…

La altura del lineal es un elemento clave para rentabilizar los productos, establecemos 3 alturas:

- **Nivel Superior:** También llamado nivel sombrero, con preferencia se expone productos líder o de alta rotación y también el stock de seguridad.

- **Nivel Medio:** A la altura de los ojos y de las manos, aquí se colocan los productos de alto margen comercial.

- **Nivel Inferior:** Productos pesados o voluminosos.

Evitar siempre elementos que supongan una barrera, como vitrinas, hacer que el producto pueda "respirar" sin agobios, aunque nunca deben de dejar huecos (1cm entre productos diferentes).

Existen distintos métodos de implantación del producto en el lineal:

- VERTICAL

Ventajas:
- Mayor visibilidad del producto.
- Facilidad de localización.
- Permite la distribución de las referencias en función de objetivos concretos.
- Facilita, posteriormente, implantaciones cruzadas.
- Favorece el flujo de la clientela en una determinada dirección, sin idas y venidas.

Inconvenientes:
- Espacios muertos (cuando los productos son de diferentes tamaños y formas).
- Menos espacio dedicado a la exposición en cada nivel.

- HORIZONTAL

Ventajas:

- Mayor presencia de las familias en el nivel correspondiente.
- Mayor visualización por parte del cliente del producto expuesto.

Inconvenientes:

- Menores posibilidades de que el cliente visualice productos correspondientes a familias que se sitúen en niveles inferiores.
- Falta de posibilidad de establecer criterios puntuales referidos a familias, grupos o marcas.
- Monotonía.
- Mayor esfuerzo por parte del cliente a la hora de encontrar cualquier referencia .

- MIXTA

Realmente consiste en una combinación de las dos citadas anteriormente.
Se trata de mezclar dos criterios: uno que responda a su verticalidad y otro que lo haga respecto de su horizontalidad.

• El mostrador:

El mostrador y su parte trasera constituyen el punto más caliente de la farmacia, en esta zona es donde el cliente pasa más tiempo y donde se generan más ventas. En la medida en que se pueda conviene que los mostradores sean individuales y así conseguir una "burbuja de intimidad con el cliente". Además resulta un valioso elemento de comunicación con el cliente además de ser una de las zonas más importantes de las compras por impulso. En él se situarán los productos líderes, los de fuerte rotación, las novedades o productos en animación, los productos expuestos en el escaparte y, por supuesto, los productos de compra por impulso.

Deben contar, al igual que el resto de la exposición, con una planificación previa que tenga en cuenta criterios de que productos, cuanto tiempo, cuando exponerlos, sin abusar de dicha exposición que haga perder el efecto impulso por falta de visualización.

Hay que cuidar especialmente el número de displays y expositores a colocar sobre el mostrador ya que el cliente se puede sentir agobiado.

• Los expositores:

El objetivo principal es dar a conocer un nuevo producto, promocionarlo, y como es lógico, aumentar sus ventas. Las reglas básicas de los expositores son muy claras:

- Siempre deben estar llenos, deben mostrar el precio de los productos expuestos.
- Es importante controlar su ubicación dentro de la farmacia.
- Nunca deben meterse productos de otras marcas ni situarlos en el escaparate.
- Se debe valorar el uso de las tapas antirrobos pues son un freno para las compras por impulso.
- No se debe de abusar de los mismos, ya que tienden a generar una imagen heterogénea del conjunto de la farmacia.

También hay que valorar positivamente los distintos materiales de PLV y regletas que permitan mejorar la comunicación al cliente.

Se pueden diferenciar **dos tipos de marketing:**

Marketing de entrada: Todas las acciones de marketing que se orientan a aumentar el número de operaciones de la farmacia.

Marketing de salida: Todas las acciones de marketing orientadas a aumentar el número de unidades por operación.

Campos de actuación del marketing de entrada:

- La marca o logotipo. La imagen corporativa. El plan de comunicación de la farmacia
- El horario
- Parking
- Página web
- Nuevas tecnologías, redes sociales
- Rotulación exterior
- Escaparates
- Facilidad de entrada
- Plan de fidelidad
- Folletos que expliquen los valores diferenciales de la farmacia

Campos de actuación del marketing de salida:

- Surtido y ubicación
- Política de precios
- Plan de promociones, animaciones o campañas
- Circulación interior
- Señalética
- Protocolos de venta cruzadas
- Servicios y medios de diagnóstico

Desde el Club de la Farmacia (www.clubdelafarmacia.com) ponemos a tu disposición vídeos de ventas cruzadas, farmafichas, etc. para ayudarte en la ejecución de tu plan de marketing.

7 Gestión de Recursos Humanos

Capítulo 7: Gestión de Recursos Humanos

Desde la oficina de farmacia no se dedica el suficiente esfuerzo y tiempo para realizar una correcta gestión de personal. Se debe dedicar más tiempo con el fin de conseguir un equipo humano involucrado en el plan estratégico de la farmacia, proactivo y motivado y con ganas de diferenciarse.

En primer lugar, y aparte de su formación académica, se debe conocer si los empleados tienen realmente un perfil comercial, si conocen las técnicas adecuadas de ventas, si conocen los productos y por último y muy importante, si están motivados para vender.

Se debe establecer un plan de Recursos Humanos realizando primeramente una selección de personal de una manera profesional, formando e integrando a los nuevos empleados en el equipo, organizando al equipo por tareas, especializándoles, motivando e incentivándoles, para, con todo ello, despertar en ellos el interés por la venta como arma fundamental para el desarrollo de la empresa.

Un buen equipo en la farmacia preparado y motivado es la mejor garantía de una excelente atención farmacéutica y de un aumento significativo en las ventas.

Lo primero que se tiene que hacer para gestionar el equipo de la farmacia es, como siempre, un análisis de nuestra organización. Definir si se tiene una buena o mala organización del personal, ¿todos hacen de todo?, ¿tienen responsabilidades definidas?, ¿están especializados?, ¿tienen los objetivos claros? Si se cuenta con farmacéuticos, ¿cuántos?, los auxiliares ¿están bien formados?, el personal ¿cuenta con la confianza de los clientes?, ¿tienen voluntad de servicio?, ¿tienen interés por la venta?, ¿están motivados? …

Hay que saber que cualquier empleado quiere aprender (de los jefes, de los compañeros, del entorno, clientes y proveedores), quiere "hacer", (es decir trabajar con responsabilidades concretas con objetivos claros, desarrollar nuevos proyectos) y quiere crecer (en experiencia y profesionalidad en proyección, en reconocimiento y en autoestima).

Todo ello en un buen ambiente de trabajo y también sintiendo que la farmacia es un poco suya.

Uno de los pilares básicos a la hora de realizar una correcta gestión del equipo pasa en primer lugar por una selección de personal seria y profesional. Lo esencial es tener claro el perfil de persona que se quiere para cubrir el puesto y a qué competencias va a dedicarse.

La entrevista de trabajo para incorporar a un nuevo trabajador en nuestro equipo de farmacia debe asegurar como mínimo una capacidad de integración y participación, el entusiasmo del candidato, un espíritu de ventas, un concepto de servicio al cliente adecuado y por supuesto, recursos suficientes para el aprendizaje, conocimientos precisos, capacidad para asumir responsabilidades y cierta iniciativa.
Otro de los pilares a tratar es el reparto de tareas, la tarea fundamental de la farmacia es la dispensación, por lo que el personal más preparado debe centrar su trabajo en ella de forma prioritaria.

Se deben establecer tres departamentos diferenciados:

1. **Departamento de ventas:** organiza las estrategias que tienen como objetivo maximizar la facturación. En la farmacia moderna estas estrategias se centran en la Gestión por Unidad de Negocio (G.U.N) que incluye la selección del surtido óptimo, la formación del equipo, la mejora de la superficie de ventas y la planificación de acciones que dinamicen cada categoría.

2. **Departamento de compras:** su objetivo es garantizar el margen de beneficios obtenidos con la compra de productos de máxima rotación que han sido definidos previamente por el equipo de ventas. Para ello debe realizar una plantilla de compras que sirva para seleccionar a los mejores proveedores con los que negocia por medio de acuerdos (win to win)

3. **Departamento de almacén:** su objetivo es aportar la máxima rentabilidad, por medio del control de stock y la localización adecuada del producto. Para ello debe tener una perfecta comunicación con los departamentos de compras y de ventas.

Aunque cada trabajador pertenezca a uno de lo tres departamentos y tenga sus responsabilidades marcadas, todos deberían saber de todo y ser capaces de asumir cualquier responsabilidad de manera inmediata.

Además de todo ello, existe una responsabilidad general que todo empleado de la farmacia debe asumir con independencia de la categoría, formación o role que tenga: son las responsabilidades derivadas de las normas de la empresa como tal (atención al público, imagen, ciertos protocolos de trabajo o de actuación).

Plan de motivación e incentivos

La motivación empuja a alcanzar metas personales en la vida y proporciona los alicientes necesarios para desarrollar las capacidades personales y profesionales. Conseguir equipos motivados e implicados en la venta supone un gran éxito en la gestión de la farmacia y la augura un futuro prometedor.

Cada persona es diferente y las condiciones por las que se motiva son también dispares.

Sin embargo analizando diferentes organigramas se puede llegar a conclusiones generales:

- Lo que más motiva a un trabajador es la posibilidad de lograr retos que se le hayan planteado y el reconocimiento por su trabajo
- Lo que más desmotiva es la ausencia de norma, de gestión y de supervisión

Conseguir un equipo motivado y entusiasta a la hora de enfrentarse a la venta se debe trabajar a 3 niveles:

- Con el liderazgo por parte del titular
- Con un plan de motivación
- Con un plan de incentivos

Liderazgo es el proceso de influencia (por medio de la motivación) en las personas para lograr las metas deseadas. Su propósito es lograr cambios en la gente en lo que se piensa que es deseable, posible y necesario. El líder consigue que otros le sigan, es la persona que consigue resultados de los demás.

El líder debe, como mínimo:

1. Tener respeto y consideración al otro.
2. Saber estimular su pirámide motivacional
3. Crear un proyecto ilusionante.

Ante todo, un líder es aquel que sabe a donde va (tiene objetivos) y lo transmite y comparte con su equipo. Para que un equipo se implique en las ventas la figura del líder es prioritaria, éste se debe mostrar cercano y accesible ante las propuestas y comentarios del personal de la farmacia.

Existen diferentes formas de liderazgo:

- **Autoritario: ordena.** El líder que pretende mantener la solidez de su equipo de trabajo, de sus normas, de sus controles sobre el grupo, y del cumplimiento de su trabajo, basado en una rigurosa autoridad, que no se permite flexibilidad alguna, en ninguno de los casos.
- **Persuasivo: ordena, explicando el por qué.** Los colaboradores reaccionan positivamente cuando están influenciados de una manera persuasiva.
- **Participativo: escucha** las opiniones de sus colaboradores y las tiene en cuenta a la hora de tomar sus decisiones.
- **Delegador: acepta** decisiones y exige responsabilidades.

No hay un estilo de liderazgo válido para todas las situaciones. Cada empleado y cada situación requieren un estilo de liderazgo.

El modelo de liderazgo situacional destaca la relevancia de las distintas situaciones que operan en el proceso de liderazgo. Está basado en dos personas – empleado y jefe-líder - y una tarea, y determina el estilo de liderazgo que debe ejercer el jefe según la tarea y el nivel de desarrollo o madurez del empleado.

Básicamente el comportamiento del líder-jefe puede ser DIRECTIVO, cuando es autoritario, es decir ordena y supervisa o DE SOPORTE cuando el líder escucha, motiva, apoya y estimula también la toma de decisiones.

La madurez del empleado está relacionada con su experiencia, sus conocimientos, su capacidad de resolver problemas y de asumir responsabilidades y el cumplimiento en tiempo de los encargos. Además, hay una parte psicológica que se valora según la voluntad para asumir esas responsabilidades, la motivación ante el logro, la constancia, la actitud hacia el trabajo y la independencia.

Existen cuestionarios que ayudan a determinar la madurez de un candidato. Cuanto mayor sea la madurez de un empleado menor será el comportamiento directivo del jefe y mayor el de soporte y por el contrario si el empleado es poco maduro el nivel de dirección debe de ser elevado.

Gracias al plan de motivación se puede conseguir crear estímulos en el colaborador que le impulsen a esforzarse a conseguir los objetivos marcados para él.

Aunque puede parecer que la venta proporciona por sí misma un reto continuo para el vendedor, en muchas ocasiones no solo no supone un reto, sino que produce cierto cansancio causado por la desmotivación del vendedor. Por ello es de vital importancia que el líder desarrolle continuamente acciones para motivar a los vendedores.

La motivación lleva tiempo, lleva a la confianza y exige 2 componentes: morales (felicitación, reto, ambición) y materiales (horarios, incentivos económicos, regalos, viajes…)

La motivación debe ser distinta según el grado de madurez de un empleado. Debemos conocer la pirámide motivacional de cada colaborador nuestro y saber que cuanto más maduro es el empleado, más arriba se situará su motivación: supervivencia, seguridad, compensación material, pertenencia, consideración, autoestima, y en lo más alto, gozo-felicidad.

Son varias las acciones que se pueden llevar a cabo para motivar al equipo:

1) Es fundamental que el personal conozca lo que el líder piensa y espera de cada empleado, y que el personal se sienta atendido y escuchado por el titular, para lo cual hace falta establecer una serie de reuniones periódicas con el equipo:
- Reuniones de grupo (semanales o mensuales) para establecer pautas, dar avisos de interés general, comunicar y establecer objetivos de promociones o informar de la situación respecto a los objetivos - incentivos.
- Reuniones de grupo (mensuales o trimestrales). Informar de los resultados de los objetivos (balance) y marcar nuevos objetivos. Hacer un punto sobre la evolución de la empresa
- Reuniones anuales de evaluación (individuales). Sirven para evaluar los esfuerzos y logros individuales de cada persona y plantear las prioridades de mejora para el siguiente periodo.

2) Ofrecerle la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la farmacia.

3) Estimular al vendedor mediante **incentivos.** Normalmente se trabaja en aquello que más beneficios reporta. El hecho de que existan incentivos significa ante todo el hecho de haber trasmitido los objetivos de la empresa al equipo, repartiendo las responsabilidades y el esfuerzo en su consecución.

En primer lugar, deben ser rentables, es decir, que el valor de los mismos no sea superior a la rentabilidad obtenida.

En segundo lugar deben ayudar a crear un equipo, no la pura competitividad entre los empleados. Se deben plantear objetivos comunes, cuya consecución suponga un beneficio para todos.

Por último, aunque en menor porcentaje que el incentivo del grupo, también deben valorar los esfuerzo individuales de cada persona.

No siempre los planes de incentivos tienen éxito y esto se debe a que no se respetan los siguientes puntos:
- Que los objetivos que permiten alcanzar los incentivos sean percibidos como justos y alcanzables por el personal.
- Que los empleados puedan valorar en el tiempo el grado de consecución de los objetivos (información).
- Que el valor del incentivo sea interesante para el empleado. No siempre tiene que ser dinero, pueden plantearse otros como por ejemplo, días libres, viajes de fin de semana, regalos, etc.

4) Proporcionar el apoyo necesario en **formación** continua tanto en técnicas de venta como en productos y patologías. En definitiva, para desarrollar un exitoso plan de gestión de RRHH se debe:
- Aumentar la fidelidad del personal (0% de bajas, rotación 0)
- Organización más clara:
  - Mejorar conocimiento y cumplimiento del M.O.I.
  - Realizar un reparto de tareas, con delegación por responsable, planes de formación, motivación e incentivos y un Plan de comunicación interno.
  - Reuniones de grupo (semanales).
  - Reuniones individuales (mensuales).
  - Reuniones anuales de evaluación.
- Aumentar de la proactividad del personal (mínimo una propuesta al mes por cada uno de ellos para mejorar sus funciones).

8 Gestión por Unidad de Negocio

Capítulo 8: Gestión por Unidad de Negocio

Es la evolución del clásico concepto de Gestión por Categorías, en el que de ser una herramienta al servicio de las compras y de la exposición, pasa a ser un instrumento de gestión esencial al servicio de las ventas, convirtiéndose en la base de la dirección de dicho departamento.

La Gestión por Unidad de Negocio (G.U.N) es ante todo una filosofía que lleva a gestionar la oferta, reagrupando los productos, sea cual sea el lineal en el que aparezcan, en categorías que forman unidades estratégicas de negocio, gestionadas individualmente, dentro del marco de la estrategia general de la empresa que está enfocada a las necesidades de los clientes de la farmacia. Poco a poco, la farmacia española va inclinándose a hacia la G.U.N para obtener ventajas competitivas que sean sustentables a medio y largo plazo.

La G.U.N se centra en 4 pilares fundamentales, que deben ser planteados y definidos para cada categoría de productos:

- Producto
- Equipo
- Superficie de ventas
- Consumidor

A. Producto:

1. Categorización:

Clasificación de los productos por familias y subfamilias. Es la base para la toma de decisiones.

La categoría no es solo la organización de los productos, se puede y se debe incluso identificar aquellas oportunidades de merchandising cruzado entre distintas categorías dentro de la farmacia.

Con frecuencia en la farmacia no se sabe definir exactamente la categoría, ya que se confunde con el término **familia**:

- **Familia** es un grupo de productos con "función" relacionada que permiten hacer un seguimiento de ventas a nivel informático.

- **Categoría** es un grupo de productos interrelacionados entre sí según criterios de compra del cliente que se exponen juntos permitiendo ventas cruzadas.

En definitiva, cuando hablamos de familia nos referimos a la función del grupo de artículos. Mientras que con la categoría nos referimos a la exposición.

Principales categorías en la Oficina de Farmacia:

- El medicamento
- La figura
- El bebé
- La mujer
- El joven
- La tercera edad
- El hombre
- Botiquín
- Higiene Dental
- El cuerpo
- Veterinaria
- Rincón del deportista
- Sexo y Salud
- Vida natural

Principales familias para el seguimiento de los productos:

La agrupación de productos en el programa de gestión de la farmacia (Categorización de los productos) es el primer paso que la farmacia debe hacer para comenzar la G.U.N

Se debe categorizar la base de datos de tal forma que permita tener sub unidades de negocio dentro del surtido total. La categorización es básica para:

- La elaboración y seguimiento de un Cuadro de Mandos.

- Agrupar los productos destinados a cubrir necesidades semejantes para conocer de manera rápida la evolución de una familia.

- Una familia debe contener productos de PVP no demasiado distintos (lo que puede permitir poner objetivos para la familia en unidades) pero la integración de los productos dentro de una familia es independiente del tipo de IVA que tengan.

2. Objetivos y Cuadro de Mandos:

Una vez clasificados los productos por familias y subfamilias, analizando las agrupaciones más pequeñas, se deben plantear objetivos de facturación para cada una de ellas, que sumados todos entre sí aporten la información del objetivo global de la farmacia. De esta manera se calculará las unidades y facturación que se plantean como objetivo en el siguiente ejercicio.

Para definir el objetivo de cada unidad de negocio se tendrán en cuenta:

- El histórico de ventas de la subfamilia, mensualizado, de los últimos tres años (o 36 meses).
- Con estos 36 datos se puede hacer el cálculo de la tendencia lineal (en Excel). El dato que se aporta es la tendencia de ventas mensualizada para la subfamilia, o dicho de otra manera, el crecimiento vegetativo. Este crecimiento vegetativo se debe corregir:
  - De manera externa por la información que el mercado aporta: por ejemplo, el decrecimiento de las ventas de especialidades sujetas a precios de referencia por la entrada en vigor del RD 9/2011) .
  - De manera interna, por lo que se llama la "tasa de esfuerzo", que es la "inversión" que la farmacia va a hacer para desarrollar una subfamilia o familia. Para elegir en qué familias se va a aplicar una tasa de esfuerzo compararemos las cuotas de venta de la familia y/o subfamilia de la farmacia con las cuotas de venta nacionales. De esta manera se puede valorar el potencial de crecimiento, teniendo en cuenta el tipo de publico de la farmacia, que tiene cada familia y/o subfamilia.
  - Un ejemplo de tasa de esfuerzo es la posibilidad de comprar un dermoanalizador y hacer un plan de formación en cosmética, con el objetivo de crecer 5 puntos más sobre el crecimiento vegetativo de la familia de dermofarmacia.

Una vez determinados los objetivos de crecimiento de cada subfamilia y familia y mensualizados para el siguiente año, hay que controlar que los objetivos se están cumpliendo, para lo que hay que construir un cuadro de mandos integral que incluya, de manera mensualizada, en euros y unidades, los objetivos y el realizado de cada subfamilia.

3. Surtido:

Análisis y elección del surtido óptimo por subfamilia, con una clara vocación de reducir el número de referencias. Selección del surtido en función del posicionamiento y mercado potencial, dependerá de:

- El tipo de cliente.
- La estrategia de la farmacia.
- La relación con la industria.

Normalmente se deben seleccionar tres productos por necesidad:

- **Producto Estratégico:** es aquel producto que tiene la **mejor condición comercial,** coincide con el **posicionamiento** de la farmacia por ser un producto de calidad y tiene notoriedad y **demanda en el mercado**. Es el producto de primera elección de la farmacia.
- **Producto Recomendado:** con este tipo de productos se procurará tener una **buena condición comercial,** pertenece a un **laboratorio de prestigio y estudios clínicos.** Su **precio suele ser mayor** que el estratégico. Suele ser el producto de máxima notoriedad dentro de su grupo terapéutico. Segunda elección de la farmacia, ofrecido por la calidad del mismo.
- **Producto Promocional:** son artículos sensibles a precio que deben tener un precio muy competitivo para crear un boca/oreja. No presentes en todos las subfamilias, servirá para tener una imagen de farmacia competitiva en precio.

4. Presupuestos:

El **gasto de Marketing ideal** es la inversión mínima que maximiza la rentabilidad del negocio. Generalmente la mayoría de las Farmacias no tienen planes de Marketing explícitamente definidos. El Farmacéutico a veces invierte en publicidad **"a ojo"** y siguiendo su intuición.

Métodos para asignar Presupuestos:

- **Presupuesto por asignación arbitraria:** Designa arbitrariamente el presupuesto para Marketing y recursos de la unidad de negocio. Ej: "Me dicen que si pongo un dermoanalizador en la farmacia aumento las ventas…. ¿Cuánto cuestan?...."
- **Presupuesto con base en ventas y beneficios:** Garantizan que el negocio invertirá en actividades de marketing sólo la **cantidad que sea justificada por las ventas y el beneficio;** sin embargo, sólo es recomendable aplicarlo cuando el entorno económico es estable.
- **Presupuesto por paridad competitiva (Share of Voice):** Consiste en determinar un presupuesto que se encuentre a la par de los principales competidores, esto es, entre más dinero invierta la competencia, más dinero deberá invertir la empresa.
- **Método del objetivo y la tarea:** Tomar como **base el presupuesto del año anterior** y asignar un crecimiento calculado con indicadores

¿Qué método utilizar?

Se debe utilizar el método que mejor se adecue a las necesidades de cada Farmacia y a las condiciones del mercado, pero tomando en cuenta las siguientes recomendaciones:

- El presupuesto debe formar parte del plan de estratégico.
- El presupuesto debe responder a las necesidades de evolución / crecimiento de tu empresa (tasa de esfuerzo).
- No se puede exceder la capacidad financiera de la empresa.
- La inversión en publicidad no garantizará un incremento inmediato en ventas.

5. Negociación:

Relación Ganar-Ganar con la industria, ventajas más allá de la condición comercial.
ANTES se buscaba la mejor condición, sin importar: demanda del mercado, calidad del producto, posicionamiento o amplitud de surtido. **AHORA** se elige el producto y después se negocia, basándose en tres prioridades: posicionamiento, calidad y disminución de surtido cubriendo todas las patologías.

Negociación con los laboratorios:

- Analizar previamente las cuotas de venta de cada laboratorio (distinta negociación con líderes que con segundas filas).
- Definir unos objetivos para negociar.
- Primar el WIN to WIN.
- Solicitar medios de Sell out por encima de medios de Sell in.
- Comprar lo que se vaya a vender antes de tener que pagarlo.

B. Equipo

1. Rol del Gestor de Categoría

- Funciones de planificación:
  - Control de los objetivos y propuesta de planes de contingencia.
  - Control de los planes de acción.
  - Control de los PVPs.
  - Propuestas de pedido.
  - Gestión de la categoría planteando formulas para incrementar las ventas.
  - Plan de formación de la categoría:
    - · Formación de productos de la categoría (con los delegados de las marcas)
    - · Formación del resto de los compañeros en la categoría
  - Balance de todas las acciones realizadas.

- Funciones de merchandising:
  - Plan de promoción y exposición de la categoría en función del planograma de la temporada.
  - Planteamiento de la colocación de los productos en sinergia entre ellos.
  - Repasar la exposición de los productos al menos 2 veces al día.
  - Conocer los productos que están siendo publicitados en grandes medios para darles prioridad en la exposición.

- Funciones de Gestión de Stocks:
  - Control de stock de los productos de la categoría, eliminando los de baja rotación.
  - Control de caducidades.
  - Planteamiento de sello ut de unidades sueltas o próximas a su caducidad.

2. Book por UDG

Estos Books son por unidad de negocio, en ellos se encontrará toda la información necesaria para que el equipo entienda el Management del mismo. Lo debe llevar el gestor de la categoría.

Contiene los siguientes apartados:

- Información de Mercado.
- Ventas por trimestres del ejercicio anterior.
- Objetivo por unidades de cada sub-familia.
- Estrategia y acciones a realizar en cada ejercicio.
- Protocolos de ventas comerciales de cada una de las sub-familias.
- Información de patologías que inciden en la sub-familia que más factura.
- Cuadro de ventas cruzadas.
- Planograma estacional.
- Acciones de contingencia.

3. Formación

Con cada uno de los colaboradores implicados en una categoría y que estén en el mostrador la mayor parte de su tiempo vendiendo, se debe establecer una formación externa e interna.

Interna y externa: Conseguir un equilibrio de información que cubra las necesidades de formación del equipo.

- **Interna:** Se deben realizar formaciones sobre patologías; tratamientos faciales; maquillaje, etc… con una frecuencia de una formación al mes. Tienen que tener una visión claramente comercial, con ejemplos de preguntas para descubrir necesidades, argumentación y ejemplos de ventas cruzadas.

- **Externa:** Conocimiento en profundidad del producto y la firma con una frecuencia mínima de 2 formaciones al año.

ROLE-PLAY Con cada uno de los colaboradores que está implicado en una Unidad de Negocio y que esté en el mostrador la mayor parte de su tiempo se realizara un role-play individual con los protocolos de ventas comerciales por temporada. Cada semana debe haber una reunión de vendedores de 10 minutos para realizar estos role-play.

4. Incentivo

Implantación de un sistema de incentivos mixto, que prime la consecución de objetivos de venta y la calidad del trabajo dentro de la Unidad de Negocio.

C. Superficie de ventas:

Se analiza y se desarrolla con dos objetivos:

- Mayor impacto visual para el consumidor, consiguiendo un mayor número de ventas cruzadas.
- Éxito de ventas cruzadas por la sinergia entre dos productos con efectos relacionados entre sí.

Pero antes de continuar se debe analizar el espacio del que dispone la farmacia para implantar estas categorías. El tamaño de la farmacia es la base para definir las estrategias de la gestión por categorías porque para vender un producto hay que exponerlo y el espacio disponible debe estar convenientemente distribuido ya que influye directamente sobre la exposición del gran surtido de referencias.

También es importante permitir un flujo adecuado de los clientes, de cara a que puedan recorrer la máxima superficie del establecimiento. Mejorar el flujo de clientes puede evitar "colas" que reducen la calidad de atención y pueden originar largas esperas que desanimen a los clientes a la hora de volver a la farmacia. Cuando pasan menos tiempo esperando y más tiempo hablando con el farmacéutico los clientes quedan más satisfechos y son más receptivos a comprar nuevos productos.

A veces resulta un reto averiguar si existe una forma más eficaz de aprovechar el local, si el cliente circula de forma natural por todo el espacio destinado a tal fin encontrando rápidamente lo que busca, pero sacar el máximo partido al espacio del que se dispone suele ser una vía que aumenta y rentabiliza al máximo las posibilidades de la farmacia.

Distribución del espacio

La distribución de las categorías dependerá del espacio del que se disponga para la exposición al público. Para ello también se tiene que encontrar el equilibrio entre la arquitectura de la farmacia, el mobiliario y los elementos de merchandising.

En general podemos seguir la siguiente tabla:

Tamaño farmacia	Nº Secciones	Nº Categorías	Nº Familias	Nº Referencias	Nº Marcas (x categoría)
40 m²	7	14	35	2500	Máx 3
120 m²	10	16	50	4500	3-5
> 120 m²	14	18	60	8000	> 5

Ojo: para farmacias de > 250 m2: Seleccionar otras categorías o servicios relacionados con la sal ud, higiene o belleza.

Para medir el espacio destinado a cada categoría tenemos que tener en cuenta:

a) el histórico de **ventas de la farmacia.**
b) las **ventas nacionales** y los **metros de lineales** de exposición.

De esta manera se dimensionará el tamaño ideal de cada categoría y familia y su ubicación ideal.

Por ejemplo:

a) Integración de los ratios de ventas: 100% ventas nacionales, con ciertos condicionantes basados en la venta de farmacias ubicadas en barrios con población joven de nivel medio-alto.
b) Datos nacionales. El espacio dedicado a cada marca vendrá definido por los datos de venta del mercado nacional, corregidos con los datos internos de ventas (o beneficio) de la farmacia.

Rol de la categoría

La visión del cliente es decisiva a la hora de determinar el rol de cada categoría dentro de la farmacia. Los principales elementos a tener en cuenta para definir el papel de cada categoría dentro de la oficina de farmacia son la frecuencia de compra y la percepción que tiene el cliente de mi farmacia.

1) Categoría de destino: Son aquellas que atraen al cliente al punto de venta, son el motivo por el que el cliente entra en la farmacia, por tanto el rol de esta categoría es el de generar volumen de ventas, son los productos "gancho". Alta rotación, bajos márgenes, sensibilidad al precio (ej.: Alimentación infantil). La categoría de destino debería colocarse en zonas "frías" de la farmacia.

2) Categoría habitual o preferente: Son aquellas categorías que se adquieren de una forma rutinaria en la farmacia, el cliente "prefiere mi farmacia" a otro establecimiento.
Necesidad prevista de compra, mayor elasticidad en precio, mayor margen. (ej.: desodorantes, espumas de afeitar, dentífricos, compresas). Deben de ser de libre servicio y estar en zonas "calientes" de la farmacia.

3) Categoría ocasional: Se trata de categorías en el que la compra no está premeditada, surgen en muchas ocasiones por necesidades estacionales y ayudan a reforzar la imagen en el cliente de la farmacia. Necesidad principalmente estacional, mayor margen. (ej.: solares, depilatorios, adelgazantes). Deberían colocarse en góndolas.

4) Categoría de c onveniencia: Aportan a la farmacia imagen, no son compras planeadas y dan elementos diferenciadores frente a otros establecimientos jugando un papel importante en la generación de beneficio. Compras más deseadas que necesarias, necesidad de venta asistida, poca elasticidad a la demanda, rotación moderada –baja. (ej.: cosméticos: tratamientos faciales y capilares). Deben estar en un lugar cercano al mostrador pero ser de libre servicio.

Una vez definida la ubicación y el tamaño de cada Unidad de Negocio, se deben colocar los productos teniendo en cuenta la sinergia de venta entre ellos según la visión del consumidor:

Enfoque tradicional: tengo productos

Enfoque del G.U.N. El cliente necesita… Ofrezco soluciones para…

D. Consumidor

El consumidor está en el centro de todas las acciones y esfuerzos de la farmacia. Centrémonos en este caso en un concepto básico:

- Recetas con protocolos de ventas

Ya se ha comentado en un capítulo anterior, que el cliente no busca productos, busca soluciones. Según este principio, las soluciones que la farmacia debe aportar son referidas a la Salud por medio de un consejo y de un tratamiento integral.

La inmensa mayoría de las ocasiones, el cliente cuando pide algo, no lo solicita con nombre propio, sino lo que solicita es "algo para":

- Quiero algo para la gripe
- Quiero algo para el resfriado
- Quiero algo para el dolor de muelas

Cada una de estas PETICIONES son situaciones genéricas que aportan oportunidades. Estas oportunidades pueden servir para Recetas que si se saben protocolizar servirán para poder ofrecer al cliente un tratamiento integral, realmente útil, que aporte una solución y fidelice al cliente con la farmacia por la satisfacción de su necesidad y además permita obtener un ticket de venta más alto.

Pero para poder crear esta receta con el tratamiento integral se necesita estudiar el proceso de ventas:

1. Primer contacto
2. Identificar al cliente
3. Averiguar necesidades
4. Superar objeciones
5. Cerrar venta

Siendo cada etapa fundamental, cabe destacar la 2ª y 3ª, como etapas que por medio de preguntas abiertas permiten conocer al cliente y sus verdaderas necesidades.

Teniendo en cuenta este proceso de venta es con lo que hay que plantear los protocolos de dispensación para cada oportunidad de venta que el cliente nos plantea.

9 Gestión de los servicios profesionales

Capítulo 9: Gestión de los servicios profesionales

Ante la eterna pregunta de si son o no son rentables para la farmacia los servicios profesionales se podría decir que no, ya que la legislación actual prohíbe su cobro y por regla general son deficitarios para la oficina de farmacia. Pero el futuro de la farmacia va muy ligado a la implantación de estos servicios.

Hay algunas Comunidades Autónomas que están empezando a financiar estos servicios profesionales.

Aunque los servicios profesionales farmacéuticos no son realmente rentables para la farmacia, lo que sí van a permitir a la oficina de farmacia es una diferenciación y una fidelización respecto a la competencia y los clientes pueden percibir un mayor nivel de servicio de la farmacia que los ofrece.

Los servicios que debe incluir una farmacia son en función del perfil de estos clientes y de la cuota que se pretende fidelizar. Se debe realizar un estudio de clientes y necesidades.

Una vez definidos los servicios que voy a ofertar desde la oficina de farmacia debo definir la forma en la que voy a desarrollar estos servicios, es decir, definir los protocolos de trabajo de cada uno de ellos y formar a mis empleados en cómo ofertar y ejecutar el servicio y, por último, definir un espacio físico para garantizar la intimidad.

Para que los servicios profesionales realmente sean efectivos y funcionales hay que realizar un plan de desarrollo para cada uno de ellos. Este plan incluiría los siguientes puntos: definición del servicio, definición del protocolo de trabajo, objetivos de cuántos clientes necesita el servicio, responsable dentro del equipo de la farmacia, plan de lanzamiento para darlo a conocer, hacer un seguimiento y controlar la satisfacción por parte de los consumidores.

10

Algunas consideraciones sobre el Balance y la Cuenta de Resultados

Capítulo 10: Algunas consideraciones sobre el Balance y la Cuenta de Resultados

Es importante el balance a la hora de la toma de decisiones, ya que es necesario disponer de información expresada en términos monetarios sobre la situación y evolución económico-financiera de la empresa. El balance de situación es un documento contable que proporciona esta información y permite tomar de forma rigurosa, decisiones financieras externas y de planificación y gestión internas.

El balance recoge los bienes que tiene la oficina de farmacia en un momento dado. Lo ideal es calcularlo de forma trimestral para conocer si, desde el punto de vista económico-financiero, el crecimiento es equilibrado, esto es, si los activos circulantes se financian con los pasivos circulantes y los activos fijos con pasivos fijos del mismo orden.

El balance está formado por el Activo (bienes y derechos de la oficina de farmacia) y el Pasivo (deudas de la OF). Ambos siempre tienen el mismo valor monetario.

También hay que realizar un análisis de Ratios del Balance. El ratio es una relación entre dos magnitudes comparables, al analizarlas se relacionarán distintas partidas de Activo y Pasivo. Tras calcular los ratios se comparan diferentes valores que previamente se han definido:
Valores de referencia, definidos como ideales, valores especificados como "objetivos", valores de periodos anteriores y valores de otras empresas del sector- competencia. Cada empresa según sus particularidades y del objetivo de sus análisis seleccionará los ratios más idóneos para evaluar su situación (ratios de liquidez, ratio de tesorería, ratio de disponibilidad, de endeudamiento, de solvencia, de fondo de maniobra…)

La cuenta de resultados es la cuenta de pérdidas y ganancias que recoge el resultado, en términos monetarios, de la gestión de la empresa, la farmacia, en un determinado periodo de tiempo (mes, trimestre, año…)

Analiza los ingresos y los gastos de la empresa, determinando las pérdidas y las ganancias y, lo que es más importante, su origen. Los resultados se dividen en Resultados de Explotación (gastos e ingresos derivados de la propia actividad empresarial), Resultados Financieros (gastos e ingresos relacionados con las operaciones financieras de la empresa) y por último Resultados Extraordinarios (gastos e ingresos relativos a actividades no relacionadas con el propio negocio-inmovilizado).

El análisis de la cuenta de resultados nos va a servir para identificar, de un solo vistazo, los puntos que se deben mejorar.

Se analizan los resultados de Explotación, principalmente, valorando desde la viabilidad económica de la empresa en un momento determinado hasta la previsión de resultados futuros pasando por la evolución de las ventas en global y por producto, la de los gastos de explotación y financieros, etc.

- Por otro lado se podrá conocer del estudio de la escalera de la cuenta de resultados descontando de las ventas los gastos ordinarios como el coste de ventas, los gastos fijos y financieros y los impuestos sobre beneficios, la contribución de los distintos conceptos al beneficio final.
  Esto supone una gran información acerca de la gestión realizada.

- El cálculo de porcentajes de los distintos gastos y beneficios del resultado ordinario sobre las ventas, aplicado a ejercicios sucesivos, permitirá conocer la evolución de la gestión.

Los ratios más importantes a la hora del análisis de nuestra gestión son los relativos a las ventas y a las compras, pues nos van a proporcionar información sobre nuestra gestión de ventas y de gastos.

- Ratio de expansión de ventas: ventas de un año divididas por las del año anterior.

- Ratio de política de incremento de precios de venta: incremento medio de precios de venta entre la tasa de inflación.

- Ratio de participación del producto en el total de ventas: ventas de un determinado producto entre las ventas totales.

- Ratio de gastos fijos: gastos fijos entre ventas.

- Ratio de gastos variables: gastos variables entre ventas.

- Ratio de gastos de personal: gastos de personal entre ventas.

Es muy útil el análisis de los ratios en el tiempo, para detectar situaciones negativas y tomar las medidas oportunas para corregir la situación.

Ratios financieros a analizar en una oficina de farmacia

Lo primero que se ha comentar es que el análisis de ratios en una farmacia (así como en cualquier empresa) ha de ser un análisis dinámico. Es decir, la interpretación de un ratio de forma aislada no proporciona elementos de valoración. Se ha de analizar de una forma continua y sistemática.

Otra gran premisa para el estudio de los ratios en una farmacia es la calidad de la información contable empleada. Por lo que puede ser muy contraproducente e incluso "temerario" comenzar a calcular ratios sin depurar al máximo la información contable de la farmacia. Es preferible calcular los ratios sobre un periodo del que tengamos rigurosidad contable que hacerlo sobre otro que, aunque sea mas actual, no goce de esa propiedad básica.

Los ratios financieros se basan en cifras del balance de situación de la farmacia. Los más importantes para un seguimiento financiero son:

***Liquidez:** Describe en porcentaje, el "activo circulante": es decir, con lo que cuenta el farmacéutico para poder hacer frente a sus pagos a un año vista. En otras palabras, saber si lo que la farmacia tiene en caja y en el banco, más lo que le deben (principalmente S.Social) más el stock puede hacer frente a las deudas que tendrá que pagar a corto plazo.

Disponible + Realizable + Stock

Pasivo Circulante (exigible a corto plazo)

"Óptimo": 1,5 < RC < 2,0"

Este ratio indica "el número de veces" que la farmacia puede hacer frente a sus deudas en un entorno de vencimientos periódicos. Si este índice es superior a 2, la farmacia tendría lo que se denomina "activos ociosos". Es decir que estaría perdiendo rentabilidad a corto plazo.

***Fondo de Maniobra:** Describe, el "equilibrio" patrimonial de la farmacia. Es decir, con lo que cuenta el farmacéutico para poder llevar a cabo su operativa diaria habitual. Un fondo de maniobra negativo es síntoma de problemas financieros, ya que supondría que parte de la farmacia (como inmovilizado) estaría financiada a un año vista.

Activo Circulante - Pasivo Circulante

Pasivo Fijo

"Óptimo": positivo

Este ratio indica si la farmacia tendrá o no problemas financieros a un año vista, ya que mide la capacidad para devolver lo que debe en ese plazo. El óptimo de este índice tampoco ha de ser muy elevado ya que incurriría en unos costes financieros (intereses pagados al banco por prestarnos dinero).

***Endeudamiento:** Describe el grado de endeudamiento de una farmacia. Es decir, hasta donde puede la farmacia "deber" en virtud de "lo que tiene". El ideal sería que la farmacia no pierda autonomía financiera frente a sus proveedores de servicios habituales, ni que tampoco tenga "exceso" de capitales propios. Es decir, en el término "medio" se encuentra la virtud o equilibrio financiero de la farmacia.

Recursos Ajenos (tanto a largo como a corto plazo)

Recursos Propios Netos (Total Pasivo)

Óptimo": 0.4 < RE < 0.6.

Este ratio indica como está la farmacia "en cuestión de obligaciones de pago" y como tiene distribuida esa deuda. Es decir, cuánto podría pagar con el "dinero prestado" y cuanto lo haría con el "dinero propio". Cuando una farmacia es adquirida, este ratio puede presentar valores extremos por la considerable financiación a largo plazo.

***Prueba ácida:** Describe la capacidad "inmediata" que tiene la farmacia para hacer frente a sus deudas de menos de un año de vencimiento. Se diferencia del ratio de endeudamiento porque no tiene en cuenta para el cálculo de "lo que dispone" el farmacéutico , el stock o inventario. En el sector de oficinas de farmacia, es como tener en cuenta únicamente lo que hay en el banco y en caja más la Seguridad Social pendiente de cobro, frente a las facturas que la farmacia tendrá que pagar antes de un año.

Activo Circulante - Stock

Pasivo Circulante (Exigible a corto plazo)

Óptimo: ~1 (cercano a 1).

Una sobrevaloración del stock que necesita la farmacia suele ser la culpable de que este ratio no se encuentre en valores óptimos. El estudio trimestral de este ratio es básico para una conclusión anual y un cambio en la política de aprovisionamientos de la farmacia. La farmacia con este ratio situado lejos del óptimo, ha de vigilar la estacionalidad de sus compras. Es recomendable ajustar mas el stock y tener "menos dinero en las estanterías". En ocasiones, en farmacias de reciente compra o apertura este ratio puede mantener "malas" cifras durante el primer y segundo año. Lo recomendable es una disminución de este ratio a corto plazo.

***Periodo medio de cobro:** Describe en número de días, el periodo medio que la farmacia cobra sus ventas. Este plazo ha de enmarcarse en la singularidad de las ventas de un farmacia, las cuales en virtud de su porcentaje a la seguridad social, modificarán este ratio. En farmacias con altos porcentajes de venta libre, este plazo será sensiblemente inferior que en farmacias cuya facturación a la Seguridad Social sea elevada.

Saldo Clientes (pendiente de cobro)
---------- x 365
Ventas Totales

Este ratio indica cuánto "tarda" en cobrar la farmacia sus ventas a crédito (mayoritariamente seguridad social). Para el estudio de este índice es vital su comparativa con el periodo medio de pago. De esta forma se verá como está "la caja" de la farmacia en cuanto a cobros y pagos

***Periodo medio de pago:** Describe en número de días, el periodo medio que la farmacia paga sus compras. Este plazo es vital en la gestión del stock de la farmacia. Ya que de una optimización del stock dependerá la salud económica y fiscal de la farmacia.

Saldo Proveedores (pendiente de pago)
---------- x 365
Compras Totales

Este ratio indica cuánto "tarda "en pagar la farmacia sus facturas de proveedores. Una de los mayores retos del farmacéutico actual es adecuar su política de compras a sus disponibilidades líquidas. Es decir, ¿Cuál será el momento óptimo para pagar las compras, en virtud de cuando se cobran las ventas?.
No olvidemos que en el pago a mas de 30/60 días (dependiendo del mayorista) se empiezan a "sufrir" intereses por el aplazamiento. En virtud del periodo medio de cobro antes analizado la farmacia tendrá que ajustar sus condiciones para que no exista un desequilibrio entre los dos ratios mencionados.

Ratios económicos a analizar en una oficina de farmacia

En este caso, para la elaboración de estos ratios se tendrán en cuenta las partidas de la Cuenta de Explotación de la oficina de farmacia. Es decir, los gastos y los ingresos.

Algunos de los más relevantes para su estudio son:

***Rentabilidad económica:** Describe en porcentaje lo que nos "renta" la farmacia. Es decir, qué relación existe entre lo que hemos invertido en la farmacia (instalaciones, mobiliario, stock, etc.) y el beneficio producido. Se mide la "eficiencia empresarial" de la farmacia, en otros términos, el "margen" de la farmacia. Un euro invertido en la oficina de farmacia nos renta este índice.

Rendimiento actividad empresarial (farmacia) + gastos financieros
---
Activo total

Este ratio derivado de la cuenta de pérdidas y ganancias de la farmacia nos ofrece el margen de beneficios de la farmacia (sin tener en cuenta el efecto de una financiación). En casos de "compras" o "aperturas" de farmacias, este ratio será inferior debido al efecto de la amortización de las inversiones realizadas .En dichos casos este ratio ha de corregirse minorando el gasto fiscal por amortización anual.

***Rotación de Inventarios:** Describe el "número de veces" que se vendería el inventario hasta agotar existencias. Es decir, cuanto más alto sea este índice, más eficiente será la gestión del stock. En ocasiones, farmacias que amplían horario y nuevas aperturas ofrecen datos bajos de este ratio. Los software de gestión en la farmacia proporcionan este datos incluso por familias, conociendo de esta forma los puntos débiles del inventario. Este ratio puede expresarse en términos de tiempo. Es decir, cada cuantos días se produciría una rotación del stock.

Coste de las Ventas (Margen bruto de explotación ó consumo)

Stock o Inventario

Este ratio comparado nos informa de que si la cifra es baja se "están perdiendo ventas" por la escasa rotación de las existencias. En economía, "lo que permanece estático e inmóvil no produce nada". La rotación de los inventarios significa la cantidad de "veces" que durante el año éstos se renuevan mediante la dispensación en la farmacia. De esta forma, lo que hay en las cajoneras de la farmacia se convierte finalmente en efectivo que una parte se reinvertirá en un nuevo stock.

***Ventas por empleado:** Describe la "productividad " de los empleados de la farmacia". Es decir, qué "vende" cada trabajador de media en la actividad. Los estudios realizados en empresas comerciales como la farmacia, de promedio este ratio se sitúa en 300.000 euros/empleado/año. Esta cantidad quizá deba corregirse a la baja con las últimas bajadas de precios en el pasado 2011. La validez de este ratio ha de someterse al papel laboral desempeñado por el titular.

Ventas

Plantilla media (promedio empleados sin contar el titular)

Este ratio, el cual puede ser perfectamente proporcionado por las aplicaciones de software farmacéutico nos da la idea de cómo se acerca la plantilla de la farmacia al óptimo de productividad y lo supera o minora. Casuística como la de farmacias situadas en poblaciones con afluencia turística, pueden tener este ratio más bajo del óptimo. La farmacia con este ratio situado por debajo de los 300.000 euros ha de optimizar su gestión de recursos humanos ya que queda algo por debajo del óptimo. Sería recomendable chequear las retribuciones de la plantilla y fomentar otros tipos de retribución más "social" y menos economicista. Se recomienda en ocasiones, la creación de un plan de objetivos de venta anual, con un desglose de familias de productos.

***Coste medio por empleado:** Describe lo que nos "cuesta" de media cada trabajador de la farmacia. Esta cantidad incluye: las remuneraciones tanto en metálico como en especie y las cotizaciones sociales que el farmacéutico paga por cada uno de sus empleados. A efectos comparativos con el resto de sectores económicos, el Instituto Nacional de Estadística (INE) elabora trimestral y anualmente este ratio, disgregado por Comunidades Autónomas.

Gastos de Personal
--- / 12 meses
Plantilla media (promedio empleados sin contar el titular)

11

Puntos básicos en la fiscalidad de la farmacia

Capítulo 11: Puntos básicos en la fiscalidad de la farmacia.

Regímenes de estimación del IRPF que existen para una farmacia y obligaciones formales conllevan

La farmacia estima su rendimiento en el Impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF) por estimación directa. Este sistema se desdobla en:

- Estimación directa simplificada: Destinada a farmacias que facturen (el conjunto de todas las actividades desarrolladas) menos de 600.000 euros anuales.

- Estimación directa normal: Cuando superan la cantidad antes mencionada. Se aplica en el año posterior al cumplimiento de la condición.

La Agencia Tributaria (AEAT) realiza controles periódicos que buscan el encuadre correcto del empresario en su régimen correspondiente.

Amortización fiscal de la adquisición de una farmacia

La farmacia puede realizar un ajuste fiscal de su rendimiento anual amortizando el fondo de comercio derivado de una compraventa.

El porcentaje de amortización puede oscilar entre el 5 y el 7,5%.

Para que la farmacia pueda minorar el resultado mediante esta amortización, se ha de cumplir que siempre que se haya puesto de manifiesto en virtud de una adquisición a título oneroso. Esta deducción no está condicionada a su imputación contable en la cuenta de pérdidas y ganancias. Las cantidades deducidas minorarán, a efectos fiscales, el valor del fondo de comercio.
No es posible la aplicación de la libertad de amortización (vigente sin el requisito de mantenimiento de empleo hasta 2015) sobre el fondo de comercio.

Libertad de amortización y su aplicación en la farmacia

Es un método de diferimiento de impuestos. En la farmacia se aplica cuando se realizan inversiones en la misma. A partir de 2011 no es necesario el requisito de mantenimiento de empleo, pero se incorpora como límite de su aplicación el rendimiento neto positivo de la actividad económica a la que se afecten los elementos patrimoniales, previo a la deducción por este concepto y en su caso a la minoración que deriva de los gastos de difícil justificación.

Se aplica a inversiones "nuevas" afectas a la actividad económica de farmacia, incluidas las inversiones inmobiliarias. No es posible la aplicación de la libertad de amortización sobre activos intangibles.

Reducción del 20% del rendimiento neto en la farmacia

Es un incentivo fiscal de reducción impositiva creado para los ejercicios 2009, 2010 y 2011.

Muy importante resulta señalar la prórroga de este incentivo fiscal al ejercicio 2012 (Real Decreto-ley 20/2011, de 30 de diciembre, de medidas urgentes en materia presupuestaria, tributaria y financiera para la corrección del déficit público).

Se aplica a farmacias cuyo importe neto de la cifra de negocios para el conjunto de sus actividades económicas sea :

a) Inferior a 5 millones de euros y (concurrencia)
b) Tengan una plantilla media inferior a 25 empleados

Podrán reducir en un 20% el rendimiento neto positivo declarado, cuando mantengan o creen empleo.

A estos efectos, se entenderá que la farmacia mantiene o crea empleo cuando en cada uno de los citados períodos impositivos la plantilla media utilizada en el conjunto de sus actividades económicas no sea inferior a la unidad y a la plantilla media del período impositivo 2008.

El importe de la reducción así calculada no podrá ser superior al 50% del importe de las retribuciones satisfechas en el ejercicio al conjunto de sus trabajadores. La reducción se aplicará de forma independiente en cada uno de los períodos impositivos en que se cumplan los requisitos.

La AEAT ha emitido diferentes consultas vinculantes de la aplicación de este incentivo en farmacias. Principalmente se centran en la interpretación del personal "familiar" dentro del promedio plantilla objeto de análisis.

Tributación de la venta de una farmacia

La transmisión onerosa de la farmacia tributa como alteración patrimonial en el IRPF del ejercicio en el que se produce. Con la legislación vigente tiene un tratamiento fiscal dentro de la renta del ahorro, no contaminando el rendimiento de la actividad empresarial farmacéutica

El importe de la ganancia o pérdida patrimonial generada será la diferencia entre los valores de adquisición y de transmisión, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 34 de la LIRPF, valores que vienen definidos en los artículos 35 y siguientes.

A estos efectos, el artículo 35.3 establece que, en las transmisiones a título oneroso, el valor de transmisión será el importe real por el que la venta se hubiese efectuado del que se deducirán los gastos y tributos inherentes a la transmisión. Por importe real del valor de venta se tomará el efectivamente satisfecho, siempre que no resulte inferior al normal de mercado, en cuyo caso prevalecerá este.

El artículo 37.1.n) de la LIRPF establece, dentro de las reglas especiales de valoración, que:
"n) En las transmisiones de elementos patrimoniales afectos a actividades económicas, se considerará como valor de adquisición el valor contable, sin perjuicio de las especialidades que reglamentariamente puedan establecerse respecto a las amortizaciones que minoren dicho valor".

Por su parte, el artículo 40 del Reglamento del Impuesto, aprobado por el Real Decreto 439//2007, de 30 de marzo (BOE de 31 de marzo), señala que:

> **"1.** El valor de adquisición de los elementos patrimoniales transmitidos se minorará en el importe de las amortizaciones fiscalmente deducibles, computándose en todo caso la amortización mínima, con independencia de la efectiva consideración de ésta como gasto.
>
> A estos efectos, se considerará como amortización mínima la resultante del período máximo de amortización o el porcentaje fijo que corresponda, según cada caso.
>
> **2.** Tratándose de la transmisión de elementos patrimoniales afectos a actividades económicas, se considerará como valor de adquisición el valor contable, teniendo en cuenta las amortizaciones que hubieran sido fiscalmente deducibles, sin perjuicio de la amortización mínima a que se refiere el apartado anterior. Cuando los elementos patrimoniales hubieran sido afectados a la actividad después de su adquisición y con anterioridad al 1 de enero de 1999, se tomará como fecha de adquisición la que corresponda a la afectación."

Por tanto, la ganancia o pérdida patrimonial se determinará por la diferencia entre el importe real por el que se efectúe la enajenación, siempre que no sea inferior al valor normal de mercado, en cuyo caso se tomaría éste, y el valor contable del elemento del inmovilizado material o intangible transmitido, actualizado, en el caso de inmuebles, mediante la aplicación de los coeficientes de corrección monetarios previstos para el Impuesto sobre Sociedades, por tratarse de elementos patrimoniales afectos a una actividad económica.

En cuanto al inmovilizado intangible correspondiente al fondo de comercio puesto de manifiesto en la transmisión onerosa (considerando como tal al conjunto de bienes inmateriales, tales como clientela, nombre o razón social y otros de naturaleza análoga) que son transmitidos junto con el resto de elementos que conforman el negocio de farmacia, la ganancia patrimonial correspondiente a su transmisión vendrá dada, no existiendo pasivos asumidos por la transmisión, por la diferencia entre el precio de venta del negocio de farmacia y la suma de los valores de mercado identificables de los activos individuales transmitidos (existencias, local, mobiliario y enseres, etcétera).

La ganancia o pérdida patrimonial así obtenida se integrará en la base imponible del ahorro .En nuestro caso, la ganancia patrimonial tributará como renta del ahorro al tipo de 19% hasta una base de 6.000 euros y del 21% desde una base de 6.000,01 euros en adelante.

Fiscalidad de una farmacia que desarrolla su actividad como una SCP o CB

Una farmacia que ejerza su actividad empresarial como una Comunidad de Bienes (C.B.) o una Sociedad Civil Privada (S.C.P.) tributara dentro del régimen de atribución de rentas en el IRPF. En otras palabras, distribuirá su rendimiento en el porcentaje fijado por los socios o comuneros.

La forma y cálculo para llegar a la estimación del rendimiento es la misma que en la de una farmacia individual. La AEAT exige a este tipo de entidades la presentación de un modelo 184 en el que se adelanta al fisco la composición de la entidad, así como su rendimiento previsto.

¿Puede una farmacia tributar la venta de no medicamento mediante una sociedad limitada?

Al igual que este tipo de actividad es desarrollada por parafarmacias en centros comerciales y resto de emplazamientos, la farmacia puede disgregar la venta de no medicamento de su actividad tributando mediante una sociedad de responsabilidad limitada (S.L.)

Dicha disgregación ha de tener una coherencia fiscal y económica. Es decir, se han de tener en cuenta tanto los ingresos, como los costes imputados en la nueva entidad (suministros, personal, etc.)

Otra implicación de este hecho resulta la obligatoriedad de presentar declaraciones periódicas de IVA para la nueva sociedad, debido a que este segmento de la operativa comercial no estará sujeto a recargo de equivalencia.

La utilización de este tipo de estrategias fiscales y económicas en la farmacia no son "la panacea", sino que requieren un estudio previo de puntos fuertes y débiles del planteamiento en cuestión.

Aspectos como el volumen de venta de no medicamento, la situación contractual del local de la farmacia, entre otros, pueden determinar la idoneidad de este método de optimización fiscal que tiene entre sus ventajas el tipo de gravamen del actual Impuesto sobre sociedades, mas bajo comparado al IRPF.

Con efectos para los períodos impositivos iniciados a partir de 1 de enero de 2012, se modifica la disposición adicional duodécima del texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades, aprobado por el Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, que queda redactada de la siguiente forma:

«Disposición adicional duodécima. Tipo de gravamen reducido en el Impuesto sobre Sociedades por mantenimiento o creación de empleo.

1. En los períodos impositivos iniciados dentro de los años 2009, 2010, 2011 y 2012, las entidades cuyo importe neto de la cifra de negocios habida en dichos períodos sea inferior a 5 millones de euros y la plantilla media en los mismos sea inferior a 25 empleados, tributarán con arreglo a la siguiente escala, excepto si de acuerdo con lo previsto en el artículo 28 de esta Ley deban tributar a un tipo diferente del general:

a) Por la parte de base imponible comprendida entre 0 y 120.202,41 euros, al tipo del 20%. En los períodos impositivos iniciados dentro de los años 2011 y 2012, ese tipo se aplicará sobre la parte de base imponible comprendida entre 0 y 300.000 euros.

b) Por la parte de base imponible restante, al tipo del 25%.

2. La aplicación de la escala a la que se refiere el apartado anterior está condicionada a que durante los doce meses siguientes al inicio de cada uno de esos períodos impositivos, la plantilla media de la entidad no sea inferior a la unidad y, además, tampoco sea inferior a la plantilla media de los doce meses anteriores al inicio del primer período impositivo que comience a partir de 1 de enero de 2009.

Puntos básicos para conseguir los máximos beneficios fiscales en la transmisión de una farmacia como empresa familiar

La transmisión "inter vivos" y "mortis causa" de la farmacia puede disfrutar de una reducción en la base del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones si se cumplen los requisitos para acogerse a los beneficios de la transmisión de la empresa familiar

Dichos requisitos, de forma esquemática que deben concurrir son:

a) a favor del cónyuge, pareja de hecho, descendientes o adoptados
b) que el donante tenga 65 años o mas, o incapacidad permanente
c) que el donante deje de ejercer funciones de dirección y percibir remuneración (en farmacia=jubilación)
d) que el adquiriente lo mantenga un periodo de tiempo.

Un tema muy importante es que este tipo de donaciones que se acogen a los beneficios de la empresa familiar, quedan exentas de su tributación en IRPF para el donante (ojo avizor con el "gato encerrado" en otras donaciones que no cumplen estos requisitos).

La Dirección General de Tributos en recientes consultas vinculantes (V0031-11) ha analizado si la transmisión de la farmacia con mantenimiento del valor de adquisición por los herederos afecta al requisito de permanencia exigido por la Ley.

Este organismo manifiesta que la interpretación del artículo 20.2.c) de la Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, sostenida por esta Dirección General tanto en su Resolución 2/1999, de 23 de marzo (BOE del 10 de abril) como en contestación a diversas consultas formuladas al respecto, es la de que el requisito de permanencia exigido por dicho artículo, apartado y letra de la ley 29/1987 se refiere al mantenimiento del valor de adquisición por el que se aplicó la reducción, sin que sea necesario la conservación de la actividad.

De esta forma, en caso de transmisión de un negocio de farmacia adquirido "mortis causa", tal y como se plantea en la consulta antes mencionada, el resultado de la enajenación ha de reinvertirse de forma inmediata en activos con los que pueda acreditarse, de forma fehaciente, el mantenimiento mínimo de dicho valor durante el plazo de diez años establecido por la propia Ley.

¿Si no se transmite el local de la farmacia, existiría IVA a declarar?

En este sentido, el Tribunal de Justicia de la Unión Europea señaló en el apartado 40 de su sentencia de 27 de noviembre de 2003, recaída en el Asunto C-497, que "el concepto de transmisión, a título oneroso o gratuito o bajo la forma de aportación a una sociedad, de una universalidad total o parcial de bienes" debe entenderse en el sentido que comprende la transmisión de un establecimiento mercantil o de una parte autónoma de una empresa, con elementos corporales y, en su caso, incorporales que, conjuntamente, constituyen una empresa o una parte de una empresa capaz de desarrollar una actividad económica autónoma, pero que no comprende la mera cesión de bienes, como la venta de existencias".

La DGT explica en su consulta vinculante nº V1843/2011 de 21 julio 2011, referida a un padre que transmite a su hijo una farmacia sin el local, que por lo que respecta a una "universalidad total de bienes" existen pocas dificultades. Se trata de la cesión de una empresa en su totalidad que comprenderá una serie de elementos diferentes, incluyendo tanto elementos materiales como inmateriales.

El concepto de «universalidad parcial de bienes" se refiere no a uno o varios elementos individuales, sino a una combinación de éstos suficiente para permitir la realización de una actividad económica, aunque esa actividad sólo forme una parte de una empresa más amplia de la que ha sido segregada. El vínculo que aglutina esos elementos consiste en que su combinación permite la realización de una actividad económica determinada, o un conjunto de actividades, mientras que cada uno de ellos por separado sería insuficiente para ello.

Debe tenerse en cuenta que el criterio establecido por ese Tribunal ya había sido reiteradamente aplicado por la DGT en contestación a consultas tributarias, criterio claramente confirmado por la nueva redacción del artículo 7.1 de la Ley del IVA. Por tanto, para determinar la no sujeción en un supuesto determinado será necesario comprobar que los elementos transmitidos constituyen una unidad económica autónoma capaz de desarrollar una actividad empresarial o profesional por sus propios medios.

En el caso descrito en la consulta, se transmite la totalidad de los activos y pasivos que forman parte de la actividad empresarial (farmacia), a excepción del inmueble en que se desarrolla la misma. La DGT argumenta que el hecho de que no se transmita el local, no desvirtúa necesariamente la consideración del conjunto de bienes transmitidos como una unidad económica autónoma, ya que la actividad puede seguir desarrollándose en su antigua ubicación, en régimen de alquiler, o mediante el traslado de la misma a un nuevo local. Así pues, a falta de otros elementos de prueba, el caso planteado en la consulta podría considerarse como la transmisión de una universalidad de bienes en el sentido expresado por la Ley, resultando aplicable el supuesto de no sujeción establecido en el artículo 7.1 de la Ley 37/1992, siempre y cuando se cumplan los requisitos exigidos por dicho precepto.

Principales líneas de actuación de la inspección fiscal en oficinas de farmacia

En la actualidad dos son las líneas de actuación de la Agencia Tributaria en oficinas de farmacia:

1. Inspección de operaciones de compraventa:
- Comprobación de la variación patrimonial
- Chequeo Precio Adquisición
- Gastos de la venta

2. Inspección del rendimiento neto de la actividad.
- Comprobación y justificación documental gastos de la actividad
- Comprobación facturación

Desde el Club de la Farmacia (www.clubdelafarmacia.com) ponemos a tu disposición la calculadora de rentabilidad para ayudarte en este aspecto.

Notas

Club de la Farmacia

Club de la Farmacia

www.clubdelafarmacia.com

900 122 592 club@clubdelafarmacia.com

Síguenos en:

http://twitter.com/#/clubfarmacia

FARM8463

Almirall

Soluciones pensando en ti

www.clubdelafarmacia.com