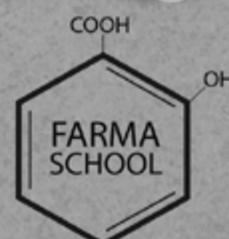


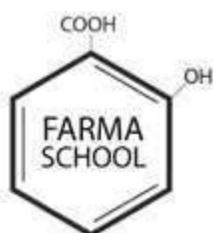


# **10 CONSEJOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE TU FARMACIA**

*Jorge Sancho Fonfría*



# 10 CONSEJOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE TU FARMACIA



**Autoria:** Jorge Sancho Fonfría y Equipo Saludability

**Coordinación y diseño:** Saludability S. L.

---

## Índice

---

<i>Introducción</i>	<b>4</b>
<i>Analiza la oferta y la demanda en tu área de influencia</i>	<b>5</b>
<i>Decidir la estrategia</i>	<b>7</b>
<i>Objetivos cuantificables para la estrategia</i>	<b>8</b>
<i>Nunca cambies los objetivos</i>	<b>9</b>
<i>Tu estrategia marcará tus resultados</i>	<b>10</b>
<i>Control de stocks</i>	<b>11</b>
<i>Costes asociados al stock</i>	<b>12</b>
<i>Gestionar el coste de oportunidad</i>	<b>13</b>
<i>Análisis de gastos de la farmacia</i>	<b>14</b>
<i>Maximización de ingresos</i>	<b>15</b>
<i>Infografía</i>	<b>16</b>

---

# Introducción

---

Hasta la fecha cuando hablamos de mejorar la gestión de tu farmacia, nos limitamos a pensar en comprar mejor y vender más. Este razonamiento es muy lícito, pero en la mayoría de casos lo que suele ocurrir es que no hay un pensamiento estratégico detrás de la gestión de las farmacias.

La gestión del día a día se “come” la capacidad creativa y estratégica, por esto en este documento hemos querido dar un paso más allá del mero control de stock y pensar en diferentes estrategias y ejemplos de gestión que os pueden ayudar en vuestra farmacia.

Generalizar en la gestión de farmacias es erróneo, no es lo mismo el enfoque que debe tener una estrategia de gestión en una farmacia rural, que en una de paso, que en una de costa, que en una de barrio. Por esta razón en estas líneas queremos enseñaros a pensar de una manera estratégica y teniendo una visión de los próximos 3 años para poder estar allí y poder atender las necesidades de tus clientes/pacientes en este futuro inmediato.

## CONSEJO

# 1

## Analiza la oferta y la demanda de tu area de influencia

Deberías pensar, analizar y averiguar si en los próximos 3 a 5 años:

- Van a salir otras farmacias cerca.
- Si alguna de las que existen pueden cambiar de dueño y ser más agresivos.
- Si se va a crear algún hospital, colegio, centro de salud, centro de día cerca que pueda cambiar la demanda actual y el tipo de cliente.
- Cómo pueden cambiar los gustos/hábitos de compra del consumidor (por ejemplo, que se vuelvan más orgánicos y naturales, más digitales)

Cualquier circunstancia que sea susceptible de cambiar tu situación actual, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda, deberá ser tenida en cuenta. En cualquier caso, cualquier amenaza debe ser vista

como una oportunidad y para poder aprovecharla en nuestro favor.

Siempre sucederán cosas no esperadas, como en cualquier ámbito de nuestra vida, pero sí que hay algunas variables o situación previsibles y son esas de las que nos tenemos que preocupar para gestionar mejor nuestro negocio. Lo imprevisto no se puede gestionar de antemano, será una acción-reacción en el momento que ocurra.

*Para ello es conveniente hacer un análisis de tu entorno, de tu cliente y de tu equipo. Para ello puedes acudir a empresas especializadas en el desarrollo de estos análisis como Shoppertec, que realiza estudios de mercado locales interesantes (hay muchas empresas más y no tenemos ningún tipo de relación comercial ni con esta ni con las otras).*

## NIÑOS 5-14 AÑOS

### Población en el área de influencia

Población de la farmacia	5' andando	10' andando	15' andando	Municipio	Nacional
Población Total <sup>1</sup> 	9.833	50.122	107.011	1.604.555	46.624.382
Niños 5-14 años <sup>1</sup>	662	3.599	7.837	133.235	4.789.077
%	6,73%	7,18%	7,32%	<u>8,30%</u>	10,27%
Capacidad de gasto.(€) <sup>2</sup>	16.214	14.743	14.344	15.397	10.991
Nº Personas en el hogar <sup>3</sup>	2,08	2,19	2,29	2,35	2,59
Familias unipersonales <sup>4</sup>	1.479	6.969	14.231	199.430	4.152.238

### Población en función de la competencia

Población	5' andando	10' andando	15' andando
Número farmacias competidoras <sup>5</sup>	7	29	58
Población media por farmacia 	1.405	1.728	1.845
Población media por farmacia a nivel municipio	1.402	1.474	1.489
Índice	100	117	124
Niños 5-14 años por farmacia	95	124	135
Niños 5-14 años por farmacia a nivel municipio	111	117	62
Índice	85	106	217

<sup>1</sup> Población en el área de influencia - Fuente: Padrón España a 1 enero 2015 (INE)

<sup>2</sup> Capacidad de gasto (€): Eurl España, 2015

<sup>3</sup> Nº Personas en el hogar: Eurl España, 2015

<sup>4</sup> Familias unipersonales: Eurl España, 2015

<sup>5</sup> Número farmacias competidoras incluyendo Farmacia de referencia - Fuente: Geoshopper de Shoppertec.

**FIGURA 1:** Ejemplo de un informe de Shoppertec para una farmacia tipo.

## CONSEJO

# 2

## Decidir la estrategia

La estrategia del negocio debería incluir 3 puntos:

- Público objetivo: a quién me quiero dirigir, como “hombres deportistas de 30 a 45 años”
- Alcance geográfico: qué zona quiero o puedo alcanzar
- Oferta de productos: en qué productos soy competitivo y quiero comercializar para vender a mi público objetivo en el área geográfica que me quiero centrar

Con el análisis de lo anterior (el realizado en el punto 1) deberíamos ser capaces de definir a quién queremos vender, qué queremos vender y hasta dónde queremos vender (si local, online, online español, europeo, mundial).

Hay que tener en cuenta que los nichos (híper especialización) obligan a centrarse en una masa crítica quizás no suficiente grande para hacer un negocio rentable. Y esto es un problema que nos debería rehacer plantear toda la estrategia inicial. Se puede dar el caso

que no se sepa el tamaño del nicho, en cuyo caso dependerá de la valentía del empresario para afrontarlo y en el conocimiento de los riesgos del mismo.

*Hay casos muy marcados de hiperespecialización en el sector farmacia/parafarmacia sobre todo en temas de cosmética/orgánicos. En estos casos se ha aprovechado la presencia en el mundo digital, web blog y redes sociales para poder llevar a cabo esta especialización y llegar a una masa crítica más grande que en el mundo físico.*

EJEMPLO

Los nichos son atractivos y parecen rentables si se consigue ofrecer una oferta de valor que podamos capturar mediante precio. Puede ocurrir que incluso en esta situación, donde podemos cobrar un precio alto por nuestros productos nicho, no lleguemos a ser rentables porque el público objetivo no es suficiente. En este caso, como hemos comentado hay que replantearse la estrategia total del negocio y volver a empezar.

## CONSEJO

# 3

## Objetivos cuantificables para la estrategia

La estrategia deberá concretarse en objetivos definidos y medibles. Todo lo que no sea cuantificable es difícil de medir para luego saber si se ha hecho bien, mal o regular y donde se ha hecho bien mal o regular.

EJEMPLO

*Querer vender mucho está bien; querer vender un millón de lápices labiales está mejor como objetivo. No solo porque da una idea de donde hay que centrar los recursos, sino porque da una idea de magnitud de lo que se quiere conseguir.*

Mi consejo es empezar del final al principio. Es decir, pensar donde quiero estar en 3 años e ir viendo como llegar desde hoy. Por ejemplo, digamos que mi objetivo (vendiendo a mi público objetivo, en el área geográfica y con los productos definidos) es vender 3 millones de € en 3 años.

Como ya sé el final, ahora voy viendo producto a producto cómo

lo voy a hacer. Y empiezo a asignar recursos y ver los crecimientos que tengo que hacer para llegar a esa cifra o la que fuere.

Si no se puede medir, no se sabe si se hace bien o mal.

## CONSEJO

# 4

## Nunca cambies los objetivos

En cualquier estrategia, lo más importante es la ejecución de la estrategia. Grandes ideas con mala ejecución han fracasado e ideas mediocres con gran ejecución han triunfado. Afortunadamente las malas ideas nunca triunfan en el largo plazo.

Los imprevistos pueden ocurrir, pero los objetivos no debieran cambiar salvo que estos imprevistos fueran de tal calibre que nos hicieran replantearnos nuestra estrategia original. De tal manera que habrá que gestionar el largo y el corto plazo del negocio a la vez (que es una de las tareas más complicadas en la gestión de un negocio).

Todos los planes deberán ser hechos para que sean susceptibles de ser cambiados, pero nunca se debe perder la razón de ser (los objetivos de la estrategia).

Por ejemplo, si te abren un hospital cerca de tu farmacia, esto es suficientemente importante como para cambiar tu plan original y

variar la oferta de valor a tus clientes (aumentar horario, servicios, métodos de fidelización, etc).

Por otro lado, si se abriera una herboristería cerca de tu farmacia y en tu definición de estrategia están esos productos, quizás debas cambiar los planes para seguir siendo competitivo pero manteniendo el objetivo (por ejemplo, cambiar de marcas, enfatizar el consejo sanitario en la venta de este tipo de productos, charlas formativas,...).

Encontrar el punto en el que es necesario cambiar la estrategia completamente es complicado. Lo que se debe intentar en todo momento es tener una propuesta de valor competitiva para el cliente que sea rentable para la empresa en el largo plazo.

## CONSEJO

# 5

## Tu estrategia marcará tus resultados

Todas tus acciones quedarán supeditadas a la estrategia decidida, lo cual quiere decir que cuando tienes una estrategia, tienes un filtro para tomar decisiones. Si tu estrategia es, por ejemplo, vender principalmente productos de ortopedia, deberás hacer menos caso a los comerciales de otro tipo de productos y centrarte en la categoría que has elegido como principal/es en tu estrategia.

No solo esto, las decisiones del personal, finanzas, marketing, pasarán el filtro de tu estrategia siempre.

Esto parece muy obvio pero requiere focalizarse y especializarse en la estrategia que se ha definido: formación, stock, entorno, horario, merchandising, escaparates, comunicación online y offline...

La ventaja de tener una estrategia es que facilita muchísimo tomar

decisiones empresariales, a la vez que si los empleados son conocedora de la misma, también sabrán ejecutarla correctamente.

De esta manera, tan importante es tenerla como contarla a tus empleados y a tus clientes. Si ellos están satisfechos, ellos serán tu altavoz para crecer y captar más clientes y negocio dentro de tu definición de público objetivo, área geográfica y producto. En cuyo caso serás o deberías ser el experto de esos productos en ese área geográfica. La retroalimentación si se hace bien es continua y positiva. De la misma manera que si se hace mal.

## CONSEJO

---

# 6

## Control de stocks

---

En una situación idílica desde cualquier punto de vista, el producto se entregara en mano al cliente directamente sin pasar por nuestra estantería, de esta manera evitamos cualquier stock y coste de aprovisionamiento.

Como esta situación es imposible, salvo que te dediques a vender online y lo manden directamente los distribuidores/fabricantes,... debemos vivir con un stock en nuestro negocio.

El volumen de stock estará directamente ligado a la estrategia elegida también. Por tanto, afirmaciones de nuestro contable diciendo “hay que reducir el stock” pueden ser erróneas o no acordes a nuestra estrategia y en ese caso, hay que desestimarlas, porque entonces no podremos atender a nuestros clientes de forma acorde a nuestra estrategia.

Para cualquier gestor en cualquier negocio es muy fácil quejarse del nivel de stock, pero lo cierto es que es complicado reducirlo y ser más eficiente, pero de todas maneras hay que intentarlo.

## CONSEJO

# 7

## Costes asociados al stock

Todo stock tiene asociados al menos 3 costes diferentes:

- Un coste financiero
- Un coste de almacenamiento
- Un coste de oportunidad

En función de la ubicación del negocio y del tamaño del mismo, cada uno de estos variará incluso en el tiempo.

Cada estrategia llevará asociada un coste (al menos aproximado o estimable), que habrá que tener en cuenta a la hora de ser rentables.

El momento en el tiempo en que se produce esta ineficiencia, de exceso de stock, también afecta al coste.

Dentro de estos tres costes asociados, en el que más capacidad tenemos de gestionar es el coste de oportunidad. El coste financiero viene determinado por las condiciones de mercado (principalmente) el coste del espacio

y estanterías (almacenamiento) no varia mucho en el tiempo pero el hecho de tener un producto que no se vende frente a un producto que se vende, eso sí es un coste doble (no vendes una y a parte tienes otra en stock).

EJEMPLO

*En un Black Friday será más costoso no tener el producto que busca el cliente que el coste financiero de estocarlo, pero cuando se sobrevino la crisis financiera, seguramente el coste financiero superaba a todos los demás con holgura lamentablemente.*

## CONSEJO

# 8

Depende del tipo de farmacia que posees o gestiones el potencial coste de oportunidad es menor que en otras. Si por un lado, una farmacia rural tiene una demanda bastante estimable y sujeta a poca variabilidad (donde además los pacientes tienen acceso limitado a más oferta), las farmacias de paso serán, a priori, donde la demanda de producto es mucho más aleatoria dado la naturaleza aleatoria de los clientes. El resto de farmacias quedarían en algún lugar intermedio donde la gestión tiene más dificultad pero por otra razón que voy a explicar ahora.

## Gestionar el coste de oportunidad

EJEMPLO

*Si nos pusiéramos a vender 5 pizzas diferentes al corte en una pequeña ciudad de Teruel, seguramente, al cabo del día tendríamos restos de diferentes pizzas y cada día los restos de cada una de ella serían diferentes. Si el mismo stand de comida estuviera en el centro de Manhattan, estaremos de acuerdo que la variabilidad de los restos serían menores porque hay más gente.*

## CONSEJO

# 9

## Análisis de los gastos de la farmacia

Quizá la gestoría pone siempre mucho énfasis en el dinero que se tiene en stock. El problema suele ser que hablar es muy fácil y gestionar un negocio no lo es tanto. Aunque el stock no es un gasto, no es dinero líquido hasta la venta final del mismo.

En cualquier negocio hay una serie de gastos que tendremos que intentar afinar de la mejor manera posible para ser más eficientes. Si mira su cuenta de explotación encontrara dos partidas grandes que son gastos de personal y el gasto en suministros. Si usted cree que rota suficientemente su stock, es momento de mirar que gastos se pueden minorar sin alterar prácticamente la gestión del negocio.

Tenga en consideración que en la partida de gastos, un euro ahorrado es un euro ganado (antes de impuestos), con lo cual, le invito a investigar todas las líneas de gastos

de su cuenta de explotación para que encuentre soluciones y gastar lo mismo y vender más o gastar menos y vender lo mismo.

*Es muy común en la península Ibérica encontrarse con gestores con obsesión casi patógena a centrarse en los costes. Siempre se inclinan por la opción de vender lo mismo ahorrando dinero, pero creo que el reto es justamente el contrario: cómo vender más dada esta estructura de costes.*

## CONSEJO

# 10

## Maximización de ingresos

Manuales de venta, cursos de venta cruzada, aumentar el ticket medio, captar clientes,... Todas estas estrategias están tratadas en infinitos manuales en profundidad y seguramente no sea la persona más adecuada para comentar en profundidad cada uno de ellos.

Yo aquí aconsejaría algo mucho más sencillo. Dentro de la estrategia pensada en el punto 1, tenemos que posicionarnos mentalmente pensando en dónde estamos en este momento, para ocupar los recursos mejor; me explico, si somos una farmacia de reciente adquisición seguramente tengamos que centrarnos más en la captación de clientes que en incrementar el ticket medio.

Cuando uno empieza, lo que tiene que hacer es darse a conocer, cuando uno está afianzado entonces tiene que aumentar el ticket medio. Los recursos que

siempre escasos deben asignarse de la mejor forma posible siempre.

En cualquier caso el equipo debe conocer tanto técnicas de venta, especialmente para cerrarlas como también tener conocimiento de los márgenes de los productos en stock para que llegado el caso de 2 productos óptimos para un cliente, se intente vender el que más beneficio repercute al negocio .

La imaginación es un el mejor amigo del plan de marketing, no solo te hace ser diferente y recordado, sino que también sirve para no caer en el error de ser un comercio más.

## 10 CONSEJOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE TU FARMACIA



## Autoría

### Jorge Sancho Fonfría

#### *Professional experience:*

June 2010–Nov 2015: Jefferies Int Ltd (London): Financial Trader in charge of all European snr (liquid, illiquid or distressed) focused on periphery/illiquids. Previously Bank capital trader for mid sized Spanish Banks, in charge of the LT2 book (European and US Banks), HY covered bonds and some European regions. Main currency is € but also active in USD, AUD, CAD, CHF. Single name CDS and Index trading for book hedging only. Our Sales force was in London, US, Asia and the European Continent too.

May 2009-May 2010: BGC Int (London): Trader at the Bank Capital Desk

Mar 2005- Apr 2009: Bank of America (London): Financial Credit Trader, both cash and CDS. Lastly in charge of European senior, LT2 and insurance cash and Inco's CDS; backing up Bank single name CDS, Perps and the Financial Index book. Previously in charge of the Perps book, Bank CDS and southern European names (cash: Senior and sub FRN, CDS: Senior and Sub); before that, responsible of US Banks/Brokers/Finance (Senior and Sub fixed). Doing more a sales/trader job than just trading. Trading €//\$ and £, but mainly €.

Jul 2002- Mar 2005: BBVA (Madrid): Last year in charge of financial senior trading for cash and CDS. Two and a half years (in total) trading financials in a team of two people covering from ABS, covered bonds up to Tier1. I also traded the auto sector for about 6 months previously. Sales force in Paris, Milan, Lisbon and NY. Main traded currency €.

Sep 2001- Jun 2002: Escuela de Finanzas BBVA (Madrid): Supervisor of a 15 team people and responsible of the grades and well functioning of the Investment Banking Course.

Jun 2000 – Sep 2000: Merrill Lynch Capital Markets España (Madrid): Summer internship in the Finance department of the Spanish subsidiary; main areas: IBD and Private Banking.

#### *Education:*

Oct 2016 – May 2017: IESE Program of Leadership Development (PLD). 3 weeks of attendance in Barcelona + a IESE focused designed program

Oct 2013 – Apr 2014: Expert in Spanish Insolvency Law by Deusto University (online). I can be an administrator of insolvent companies according to Spain law.

Sep 2001- Jun 2002: Escuela de Finanzas BBVA (Madrid): Post-degree in Investment Banking. Teachers were mainly BBVA employees: Traders, Sales, Research, IBD, DCM

Oct 1996 – Jun 2001: Universidad Comercial de Deusto (Bilbao): Bachelor in Business Administration. Specialist in Finance and Marketing.

