

**ESTRATEGIA EMPRESARIAL** Expertos apuntan los beneficios de la medición de la actividad de la farmacia e indican que la selección de indicadores debe ajustarse a las características de la botica y a sus ámbitos de especialización

## Gestión por indicadores: una fiel aliada para la toma de decisiones

FRANCISCO ROSA

francisco.rosa@correofarmacautico.com

“Lo que no se mide no se puede gestionar, y lo que no se puede gestionar no se puede mejorar”. Con esta frase tan rotunda defiende Emili Atmetlla, economista y coeditor del libro *Todo lo que debe saber sobre Gestión de la Farmacia. Marketing*, el uso de indicadores para capitanear una botica sobre una base sólida. Lo contrario, como apunta Rosalía Larrey, profesora asociada al Departamento de Marketing de Esade, sería “guiarnos por intuiciones”, una actitud que muy posiblemente va a derivar en fallos de gestión, “ya que aplicamos habitualmente la percepción selectiva”.

Básicamente, lo que aporta a la farmacia la gestión por indicadores, que según Atmetlla “es aplicable sobre todo en el ámbito de los productos para el autocuidado que se venden en la farmacia y no tanto en el de los medicamentos de prescripción”, son resultados sobre las ventas, los beneficios, los clientes, los empleados o los márgenes, “cuya evolución positiva nos indicará que se sigue una estrategia adecuada y cuya evolución negativa nos indicará la necesidad de introducir correcciones”.

En este sentido, Larrey establece una diferenciación clara entre los indicadores de resultados, que son “los que nos dicen simplemente cómo van las cosas”, y los causales, “que son los que en realidad te permiten trocear los procesos y llegar a las causas” de las mejoras o los retrocesos. De esta forma, indica la profesora de Esade, “se pueden encontrar puntos de fricción y poner medios”.

### INDICADORES CLAVE

Más allá de esta concepción más general, apunta a los indicadores clave (KPI). Y, en

este sentido, lejos de una selección ideal, lo que recomienda es “que cada farmacia elija los suyos en función de sus características, siendo prioritarios los que tengan que ver con sus ámbitos de especialización”.

Ejemplo de ello son las ventas por categorías, el tique medio por categorías o los que tienen que ver con la gestión de *stocks*. “Se pueden identificar los productos con escasa rotación, una situación que, de continuar,

podría exigir renegociar o incluso ser eliminados”, indica Larrey.

Ésta también alude a la importancia del indicador de venta por empleado, que puede ir acompañada, como apunta Atmetlla, con el índice de absentismo o la competitividad salarial, los cuales “pueden ayudar a evaluar el rendimiento del personal de la oficina de farmacia, uno de los elementos clave para la buena marcha económica”.

Uno de los pioneros en la aplicación de este modelo de gestión fue Damiá Barris, que comenzó a implantarlo hace más de una década en su farmacia de Benalmádena (Málaga). “Nosotros revisamos los procesos periódicamente, se realiza un seguimiento trimestral o semestral de los indicadores, de las actividades del proceso y se deja constancia de las incidencias detectadas y de las oportunidades de mejora”, afirma.

En su caso, se están analizando indicadores relacionados la dispensación y el seguimiento farmacoterapéutico, la satisfacción con las fórmulas, el número de recetas devueltas, las compras, los *stocks*, los objetivos alcanzados en servicios asistenciales, encuestas de clima laboral, el grado de participación del equipo en ventas, los costes de personal sobre ventas y otros resultados relacionados con la rentabilidad.

También está bastante avanzado en estas lides el farmacéutico cordobés Juan Antonio Priego, que mantiene reuniones mensuales con su equipo donde revisan el cuadro de mandos, en el que aparecen las ventas totales, las ventas



F. Martínez Oria, Fernández y J. A. García Márquez, en su botica de Piñar (Granada).

### Un reto difícil para la farmacia rural, pero útil

**F. R.** “Cuando se empieza y la farmacia es pequeña, el titular se convierte en hombre/mujer orquesta: limpia, recepciona, vende, hace el pedido, sella recetas, coloca los productos, etc.”. Así define el farmacéutico cordobés, Juan Antonio Priego, el reto al que se enfrenta una botica pequeña. Un reto que se multiplica en el caso de aquéllas que quieren hacer una gestión por indicadores.

Esta metodología, que más allá de un mínimo

conocimiento de gestión empresarial requiere, como indica María Dolores Fernández, que apoya a su marido José Antonio García Márquez en la gestión de la farmacia de Piñar (Granada), “una buena dosis de tiempo y dedicación”. “El trabajo cotidiano te absorbe tu día a día. El titular dedica casi el 100 por cien de su tiempo a dispensar, más todas las tareas adicionales que tiene”, explica, “por lo que es complicada gestionar por indicadores”.

En su caso, ayuda la formación de Fernández en Economía. Ésta colabora con su marido en la extracción de datos del sistema y su exportación a la tabla Excel, en la que establecen comparativas. “Los resultados están siendo buenos. Si partimos de que la situación que estamos viviendo no es la mejor, gracias al análisis hemos podido poner en marcha acciones que nos han permitido mejorar o subsanar cosas concretas”, explica.

■ Los indicadores de resultados te dicen dónde estás, los causales te permiten orientar los cambios

por categoría, el número de artículos por operación y por empleado, el tique medio por empleado, etc.

Los buenos resultados que está produciendo este modelo de gestión, importado de otros sectores minoristas que, como indica Larrey, “se vieron obligados previamente por el aumento de competitividad”, parecen extenderse en la botica. Así lo indica Belinda Jiménez, responsable del departamento de Gestión Dinámica de Asefarma.

Aunque no parece que dicha extensión sea homogénea. En opinión de Larrey, existen dos velocidades, “las cuales suelen estar marcadas por las complicaciones que han sufrido”. “Casi todas las que han visto comprometida su rentabilidad han comenzado a gestionarse con indicadores”, afirma.

### Existen discrepancias sobre la necesidad de capacitación

**F. R.** La gestión de la botica por indicadores viene a ser, a grandes rasgos, la gestión de la farmacia como una empresa, lo cual requeriría una capacitación específica del farmacéutico para manejar el cuadro de mandos. Así, en opinión de Rosalía Larrey, profesora asociada del Departamento de Marketing de Esade, “es posible que el proceso para obtener datos exija la intervención de profesionales”, y recuerda que, en ese sentido, “hay empresas que están ofreciendo ese servicio”.

Una opinión que no comparte Emili Atmetlla, que opina que “las farmacias deberían estar gestionadas de manera profesional, independientemente de su tamaño”, y que a ello puede ayudar “que tengan a mano sólo unos pocos indicadores importantes que aporten información valiosa al negocio”.

En el caso de que el farmacéutico no se vea capaz de llevar a cabo este modelo de gestión, Juan Antonio Priego, que tiene su farmacia en Córdoba, recuerda las posibilidades de formación que este dispone.

### CONTRATACIONES

También está la posibilidad de contratar a una persona especializada en la gestión de estos indicadores, aunque no todas las farmacias disponen de los recursos para pagar un sueldo extra.

En todo caso, lo que no se va a poder delegar, como apunta Larrey, es “la toma de decisiones” que sucederá al análisis de los indicadores. “Qué hacer y cómo comunicarlo al equipo competente al farmacéutico”, dice.