

## Marketing farmacéutico

Jordi Corona Colldeforn,  
Jaume Guillén Relat

Farmacéuticos comunitarios  
jguillen001@cofb.net  
jordicolldef@farmaciacolldeforn.com

# Jorge Bucay y la planificación estratégica en la oficina de farmacia

“  
**La falta de resultados  
está llevando a  
muchos farmacéuticos  
a cuestionarse el  
modelo de negocio/  
servicio que ofrecen  
en su oficina de  
farmacia**

**M**ezclar en un mismo titular la planificación estratégica empresarial con el nombre de un conocido psicoterapeuta argentino versado en libros y cuentos de autoayuda puede parecer, a primera vista, un sinsentido.

La realidad es que, hace unos años, cayó en mis manos un libro de dicho autor titulado *Las 3 preguntas* (Barcelona: Editorial Integral/RBA, 2008), que pretende servir como guía y reflexión a aquellos que buscan el camino de la felicidad, entendida como éxito vital.

Independientemente de la opinión que tengamos sobre la literatura *new age*, es cierto que, tras un periodo sostenido de crisis como el que estamos viviendo, la falta de resultados está llevando a muchos farmacéuticos a cuestionarse el modelo de negocio/servicio que ofrecen en su oficina de farmacia debido a la insatisfacción empresarial, profesional y en algún caso vital que padecen.



© Thinkstock

### Las 3 preguntas

El libro de Bucay nos plantea reflexiones y ejemplos para poder responder a lo que él considera las tres preguntas existenciales básicas: ¿quién soy?, ¿adónde voy? y ¿con quién? Por supuesto que el autor circunscribe sus textos y parábolas al ámbito personal, y en ningún caso hace mención a su aplicación en organizaciones empresariales.

Sin embargo, si abrimos un poco el sentido de las preguntas, podremos ver fácilmente que éstas también sirven para responder al planteamiento «vital» de una organización, y llevar a cabo una sólida reflexión estratégica sobre dónde estamos, adónde queremos llegar y cómo podemos lograrlo.

Como dice Bucay, el primer desafío es descubrir «quién soy», con independencia de quiénes son los demás. Esta reflexión inicial es similar a la que toda organización debe responderse: ¿quiénes somos y cuál es la esencia de nuestro negocio?

La segunda reflexión está relacionada con las metas que nos marcamos respondiendo al «adónde voy», por supuesto en un sentido más amplio de adónde queremos llegar y definiendo nuestro mapa de ruta, el rumbo y la dirección de nuestra empresa.

Y por último, el tercer desafío que nos propone es elegir «con quién»; en palabras del autor: el proceso de «hallar a nuestros verdaderos compañeros de ruta». En este sentido, se trata de la importancia de contar con un equipo, compañeros, amigos y recursos necesarios para llegar a buen puerto.

### Lo que somos y lo que hacemos... bien

Una de las principales dificultades que tienen muchos compañeros y compañeras de profesión a la hora de determinar quiénes son como «farmacia» estriba en apreciar la diferencia entre el binomio farmacéutico y oficina de farmacia; afortunadamente, la identidad empresarial es infinitamente más fácil de cambiar que la identidad de una persona.

Este ejercicio de autorreflexión debe abordarse como un proceso de formulación magistral: por partes, siguiendo la fórmula y añadiendo los ingredientes y excipientes en el orden y la temperatura adecuados.

Para ello debemos empezar a plantearnos quiénes somos como farmacia hasta ser capaces de responder cómo vemos nuestra botica y cómo nos perciben nuestros clientes y pacientes. En este sentido, siempre es positivo hacer un



ejercicio de «alienación temporal». Imaginar nuestra farmacia como si no fuera nuestro negocio, como si fuera el de otro, o mejor aún, viéndonos como clientes de nuestro propio servicio.

Formular lo que somos muchas veces es más difícil de definir que lo que con seguridad sabemos que no somos. Aun así, a pesar de estas dificultades, deberíamos ser capaces de definir con claridad aquello que sí hacemos bien: lo que hace que nuestros pacientes acudan a nuestra farmacia y no a cualquier otro establecimiento.

“ **El modelo DAFO complementa lo que hacemos bien y lo que tenemos que mejorar con lo que pasa en nuestro entorno: aquello que escapa claramente a nuestra voluntad** ”

Podemos empezar por confeccionar una lista de aquello que creemos que hacemos bien, lo que consideramos aspectos positivos de nuestra farmacia, teniendo en cuenta todo lo que rodea a nuestro negocio.

Lo mismo podemos hacer con aquello con lo que no estamos satisfechos y también reconocemos como áreas de mejora de nuestra actividad, bien porque consideramos que tenemos un rendimiento insatisfactorio, bien porque sabemos que otros son claramente mejores que nosotros.

Una vez tengamos estas dos listas separadas, habremos construido la mitad de lo que en consultoría empresarial se conoce como modelo DAFO (SWOT por sus siglas en inglés). La primera parte que hemos realizado corresponde a la «F» del modelo; es decir nuestras «fortalezas», lo positivo, lo que hacemos no sólo bien, sino mejor que nuestros competidores. En segundo lugar debe abordarse aquello que no es tan positivo: esta segunda lista corresponde a la letra «D», con las «debilidades» de nuestra farmacia.

El análisis se suele representar en un diagrama de cuatro casillas que confrontan los aspectos «internos/externos» con los «positivos/negativos» de una organización empresarial.

El modelo DAFO (tabla 1) complementa lo que hacemos bien y lo que tenemos que mejorar con lo que pasa en nuestro entorno: aquello que escapa claramente a nuestra voluntad. Para ello nos invita a reflexionar sobre las posibles «amenazas» y contingencias a las que debe hacer frente nuestra farmacia, y también sobre las «oportunidades» que pudieran surgir en el momento en que realizamos la reflexión.

Tabla 1. Ejemplo de un análisis DAFO

	Positivas	Negativas
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Interior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo bien capacitado y formado</li> <li>• Innovación tecnológica (robot...)</li> <li>• Clientes mayores fieles</li> <li>• Buen sistema de encargos</li> <li>• Buena gestión de existencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal poco motivado</li> <li>• Alta resistencia al cambio</li> <li>• Equipo no especializado</li> <li>• Poco espacio de venta</li> <li>• Farmacia sin categorizar</li> <li>• Escasa liquidez</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Exterior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del interés por la medicina natural y fitoterapia</li> <li>• No especialización de fitoterapia en la zona</li> <li>• Próxima apertura de un centro comercial cerca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Próxima apertura de un supermercado en la zona</li> <li>• Dos farmacias vecinas especializadas en dermocosmética</li> </ul>

Este proceso de reflexión nos lleva a enlazar con el proceso que Bucay define como «darse cuenta», como punto de partida para emprender un cambio positivo. Si nos basamos en lo que hoy somos, lo que hacemos bien y sabemos aprovechar las oportunidades, estaremos definiendo unos cimientos más sólidos para emprender nuestro plan estratégico. Según Bucay, «Nadie hace un cambio desde

la exigencia. Nadie se modifica de verdad por el miedo. Nadie crece desde la represión» (op. cit., p. 82).

### El camino correcto

El proceso de «identificación» de nuestra farmacia es un paso imprescindible para gestionar correctamente nuestras expectativas. Más allá de nuestra autoimagen, nos permite



DESCUBRE UNA NUEVA  
SENSACIÓN DE FRESCOR



NUEVO



Síguenos en:



www.phb.es



mirarnos objetivamente en el espejo y reconocer de forma positiva las fortalezas sobre las que construir las metas que nos gustaría conseguir.

Sin este paso previo, la selección de metas se torna más difícil y alejada de nuestra realidad. Sólo de este modo podremos orientarnos en la dirección que nos permitirá empezar a movernos hacia nuestros objetivos.

En palabras del autor, «moverse hacia el camino correcto» tiene mucho que ver con el sentido de la vida, desde la perspectiva del «¿para qué?» hacemos las cosas; no el por qué, ni el cómo, ni el qué, sino el para qué, como expresión del «¿adónde vas?».

La resolución de este desafío lleva aparejados diferentes conceptos empresariales, que por lo general se expresan cronológicamente a la inversa.

En primer lugar la «visión»; la imagen de adónde vamos a llegar una vez hayamos cumplido nuestros objetivos. Algunos autores definen la «visión» como la representación «vívida» de los objetivos.

A continuación debemos marcar nuestra meta, «adónde queremos llegar», el destino final; en definitiva, lo que queremos alcanzar.

En tercer lugar hay que tratar de fijar una dirección, el rumbo de adónde vamos. Cuál va a ser nuestra orientación para conseguir llegar a nuestros objetivos. Definiendo adónde vamos podemos construir una verdadera alineación estratégica de la actividad de nuestra farmacia tanto a corto como a largo plazo.

Y por último, definir las herramientas, los recursos que vamos a necesitar para conseguir alcanzar la meta. Gran parte

“ **Antes de abordar los cambios es imprescindible conocer dónde estamos hoy según nuestros indicadores de negocio, y después definir lo que vamos a usar como instrumentos de navegación para controlar nuestro rumbo**

de este punto nos obligará a definir el «cómo vamos a hacerlo». Aunque en esta fase de reflexión no hay que entrar demasiado en detalles, nos bastará con enumerar los puntos principales que nos harán fuertes: formación, innovación, optimismo, flexibilidad, preparación y planificación.

### La teoría de los tres tercios

Pero esto no es todo. En *Las 3 preguntas*, Bucay menciona el libro de Enrique Mariscal *Manual de jardinería humana* (Buenos Aires: Serendipidad, 1994), en el que se presenta la teoría de los tres tercios: un tercio (del tiempo) para preparar el terreno, un tercio para la siembra y un tercio para el cuidado de los frutos y la cosecha.

Pero, como menciona Bucay en su libro, «¡Qué error sería pretender sembrar antes de tener el terreno en condiciones!, ¡qué error sería seguir y seguir preparando el

# ISDINIUM® 1 mg/g Pomada Rectal

terreno cuando ya es tiempo de sembrar! ¡Qué error sería, cuando llega el momento de cosechar, pretender ocuparse de remover la tierra, de tirar más semillas o de regar (...).

En la confección de nuestro plan estratégico, debemos considerar que antes de abordar los cambios es imprescindible conocer dónde estamos hoy según nuestros indicadores de negocio, y después definir lo que vamos a usar como instrumentos de navegación para controlar nuestro rumbo.

Recoger toda esta información previa a la partida nos ayudará a determinar con mayor precisión en qué punto cardinal estamos hoy.

Es importante tener datos de cómo vamos, pero más importante aún es determinar qué instrumentos de navegación vamos a usar en el día a día, y obviamente no pueden ser demasiados, puesto que nos quitarían gran parte del precioso tiempo que necesitamos para avanzar en nuestra actividad. Y eso se consigue mediante la selección de lo que se conoce como «indicadores clave del rendimiento» (KPI, por sus siglas en inglés).

Estos KPI nos permitirán comprobar con tan sólo un vistazo si nos movemos en la dirección deseada; si parte de nuestra meta es atraer a un determinado colectivo de pacientes, lo ideal es llevar un control sobre la evolución del número de operaciones que realizamos con este colectivo, la facturación que nos aporta y los productos y servicios que está utilizando.

El siguiente paso, una vez preparado el terreno, es «empezar a sembrar», es decir, poner en práctica las acciones que hayamos definido, los planes que hayamos trazado, y perseverar en ese camino. La acción de sembrar no sólo implica la implantación de servicios, también conlleva la promoción, la difusión e información, las campañas sanitarias, las demostraciones, las campañas en el punto de venta, la animación de los espacios, las ofertas de producto, etc.

Y por último, si hemos realizado los dos pasos anteriores de forma correcta y la «meteorología» (los cambios demográficos y legislativos, la competencia, etc.) nos acompaña..., ¡podremos empezar a recoger los frutos de nuestras decisiones!

## La tercera pregunta: ¿con quién?

«Sólo después de haber aprendido a no depender y de haber elegido un rumbo y un sentido para mi vida, estaré por fin en condiciones de encontrarme con mis verdaderos compañeros de ruta: aquellos con quienes quiero compartir lo que soy, lo que tengo y lo que hago» (op. cit., p. 197).

Tanto o más importante que la definición de los puntos anteriores es la decisión de con quién queremos hacer este «viaje», puesto que para conseguir nuestro objetivo necesitamos rodearnos de un equipo fuerte que nos siga y

**1. NOMBRE DEL MEDICAMENTO** Isdinium® 1 mg/g pomada rectal  
**2. COMPOSICION CUALITATIVA Y CUANTITATIVA** Cada gramo de pomada contiene 1 mg de buteprato de hidrocortisona. Para consultar la lista completa de excipientes, ver sección 6.1.  
**3. FORMA FARMACÉUTICA** Pomada rectal. La pomada es de color blanco, homogénea.  
**4. DATOS CLÍNICOS**  
**4.1. Indicaciones terapéuticas** Alivio local del dolor, picor, escozor e inflamación asociados a hemorroides en adultos.  
**4.2. Posología y forma de administración** Posología Aplicar la pomada 2-3 veces al día. Población pediátrica Isdinium no está indicada en niños. Forma de administración Limpiar cuidadosamente el área afectada, secarla y aplicar la pomada. En el caso de aplicación intrarrectal: previa retirada del tapón y perforación del tubo, enroscar la cánula. Introducir dicha cánula en el recto, presionando sobre el tubo para depositar una cantidad de pomada equivalente, aproximadamente, a uno o dos centímetros. La cánula debe retirarse lentamente a medida que se vacía su contenido. Se aconseja aplicar también una pequeña cantidad en la parte exterior del orificio anal y pliegues de los márgenes del ano. Se recomienda realizar las aplicaciones después de la evacuación intestinal y del aseo personal.  
**4.3. Contraindicaciones** - Hipersensibilidad al principio activo o a alguno de los excipientes incluidos en la sección 6.1. - Infecciones bacterianas, víricas o fúngicas de la región a tratar. - Tuberculosis. - Hemorragia hemorroidal.  
**4.4. Advertencias y precauciones especiales de empleo** El empleo continuado de Isdinium Rectal, en general, no debe sobrepasar los 7 días. En áreas extensas, y si se utiliza durante períodos prolongados o con cura oclusiva, o pañales, existe riesgo de que se presenten efectos sistémicos debidos a la mayor cantidad absorbida. Debe evitarse cualquier contacto con los ojos o zonas próximas a los mismos, así como las mucosas. En caso de irritación en la zona de aplicación, deberá suspenderse el empleo de Isdinium® y, si es necesario, se instaurará tratamiento adecuado. Si se presenta una infección dermatológica asociada, conviene incorporar tratamiento específico complementario. Uso en deportistas: Se debe advertir a los deportistas que este medicamento contiene buteprato de hidrocortisona, que puede producir un resultado positivo en las pruebas de control del dopaje.  
**4.5. Interacción con otros medicamentos y otras formas de interacción** No se han descrito en las condiciones de uso recomendadas.  
**4.6. Fertilidad, embarazo y lactancia** No se ha establecido la seguridad en el embarazo. Por regla general, se recomienda no utilizar Isdinium® durante períodos prolongados o en zonas extensas en mujeres que estén o puedan estar embarazadas debido a la posibilidad de una absorción sistémica del preparado. El empleo de buteprato de hidrocortisona durante el embarazo se reservará únicamente para aquellos casos en los que el beneficio potencial justifique posibles riesgos para el feto. Se desconoce si los corticosteroides tópicos se excretan por la leche materna, por lo que se aconseja precaución si tiene que utilizarse durante la lactancia.  
**4.7. Efectos sobre la capacidad para conducir vehículos y utilizar maquinaria** No se han descrito.  
**4.8. Reacciones adversas** En casos aislados pueden aparecer reacciones adversas de carácter local, atribuidas principalmente a una hipersensibilidad al preparado, y más aún cuando se utiliza en zonas amplias de la piel o en tratamientos prolongados. A las dosis recomendadas, el empleo por vía tópica raramente se asocia a la aparición de efectos adversos sistémicos. Si se produce sensibilidad o irritación en la zona tratada, se debe suspender el tratamiento.  
**4.9. Sobredosis** Por su uso tópico, la intoxicación es poco probable. No obstante, si se diera el caso, se aplicará tratamiento sintomático. En el caso de ingestión accidental, aunque no se dispone de antídoto específico y es improbable que se produzcan efectos adversos graves, el tratamiento consiste en dilución con líquidos.  
**5. Propiedades farmacológicas**  
**5.1. Propiedades farmacodinámicas** Grupo farmacoterapéutico: Corticosteroides moderadamente potentes (grupo II), código ATC: D07AB02: Hidrocortisona buteprato. Hidrocortisona buteprato es un corticosteroide con propiedades antiinflamatorias y antipruriginosas.  
**Precio y condiciones de dispensación:** PVP (IVA): 5,78€; PVP: 5,55€. Medicamento no sujeto a prescripción médica. Medicamento no financiado por el Sistema Nacional de Salud.

comparta los mismos objetivos que nosotros queremos para nuestra oficina de farmacia.

Y este proceso de decisión no es fácil. Conozco a muchos colegas de profesión que tienen grandes planes para sus negocios, tienen una gran capacidad para analizar y decidir hacia dónde quieren dirigir sus establecimientos y los servicios sanitarios y profesionales que les gustaría ofrecer, pero dicen no contar con el equipo humano necesario para emprender ese camino.

Necesitamos conseguir un equipo comprometido con los objetivos, que esté atento a las señales, que identifique a nuestros clientes, que ponga en práctica las estrategias que diseñamos y que cumpla con el plan establecido.

Debemos elegir conscientemente quién nos acompaña. Sería una temeridad escalar una montaña muy alta sin la preparación y planificación necesaria, y está claro también que a la montaña no podemos subir solos; debemos elegir un equipo de montañeros que compartan con ganas nuestro mismo objetivo.

El primer paso para construir un equipo fuerte es «comunicar y compartir» nuestra identidad y nuestra visión como farmacia, revelando quiénes somos como negocio, mostrando los detalles de dónde nos encontramos hoy y explicando el camino que queremos recorrer.

Dar transparencia a los indicadores de actividad fomenta el espíritu de superación y la motivación necesarios para mantener la tensión y el ritmo en los objetivos, confirmando si nos estamos acercando o alejando de nuestras metas. Si creemos no poder compartir esta información con nuestro equipo, decididamente no podremos tener nunca unos compañeros de viaje en los que confiar. Y deberemos tomar decisiones antes de empezar el camino.

El segundo paso es «revisar» el avance de la actividad y comprobar nuestros logros.

Hay que poner a disposición del equipo el cuadro de indicadores individuales y colectivos de nuestra actividad. Todos y cada uno de los miembros del equipo tienen que conocer el avance periódico (semanal, mensual, anual) del rendimiento que estamos consiguiendo.

Por tanto, debemos establecer un calendario de reuniones semanales/quincenales que permitan al equipo identificar las acciones que están dando resultados y plantear alternativas para aquellas actividades que no están dando sus frutos. La participación de todo el equipo es fundamental para garantizar el compromiso y la constante alineación estratégica con los objetivos.

El tercer paso en el proceso de ser acompañados y formar parte del equipo ganador es la «preparación» y «formación» continuada de todos y cada uno de sus miembros. Esto no significa que todos deban recibir la misma formación. Si hemos delegado diferentes áreas

de responsabilidad en nuestro personal, debemos asegurarnos de que cada uno tiene los conocimientos necesarios para hacer su trabajo de forma excelente en su propia área.

Es imprescindible que desarrollemos un plan de formación anual para nuestro personal, combinando las áreas de gestión (informática, categorización, técnicas de venta, servicios profesionales, etc.) con formaciones específicas que le ayuden a conocer mejor el producto y a poder ofrecer el consejo profesional adecuado a nuestros clientes.

## Epílogo

Las tres preguntas que plantea Bucay son, en definitiva, tres desafíos, tres caminos que hay que valorar «en ese riguroso orden. Para evitar la tentación de dejar que sea quien está conmigo el que termine decidiendo adónde voy» (op. cit., p. 16).



## Abordar el planteamiento estratégico de nuestra farmacia conlleva tomar algunas decisiones y adquirir muchos compromisos, tanto con nosotros mismos como con nuestros equipos

Abordar el planteamiento estratégico de nuestra farmacia conlleva tomar algunas decisiones y adquirir muchos compromisos, tanto con nosotros mismos como con nuestros equipos. El simple hecho de responder qué farmacia somos ya supondrá un reto para algunos. Para otros será el decidir qué quieren alcanzar, y por último habrá quien encuentre la dificultad en escoger el equipo.

Querer tomar decisiones y comprometerse hará que nuestras acciones y nuestro negocio estén más alineados con los resultados. Sólo así tendremos mayor responsabilidad en nuestros éxitos y nuestros fracasos.

Pero ¿qué pasa si nos hemos equivocado? ¿Qué pasa si hemos errado en la definición de lo que somos, o bien hemos tomado un rumbo equivocado o nos hemos hecho acompañar por las personas equivocadas? Pues nada. Como dice un humorista argentino (op. cit., p. 174): «Cuando esté en un callejón sin salida... salga por donde entró».

Si nos hemos equivocado, volvamos a responder a las tres preguntas: ¿quién soy?, ¿adónde voy?, ¿con quién voy? ●