



Entrevista

«Trabajar con indicadores, poder medir lo que haces, es fundamental»

Rosalía Larrey

Profesora asociada al Departamento de Marketing de ESADE. Consultora especializada en Retail Marketing. Especialista en Gestión de la oficina de farmacia

La crisis está castigando también a las farmacias y la falta de resultados está llevando a muchos farmacéuticos a cuestionarse su modelo de negocio/servicio debido a la insatisfacción profesional, empresarial y, en algún caso, vital que padecen. Hablamos de estos temas con Rosalía Larrey, directora del curso «¿Cómo mejorar la gestión de mi oficina de farmacia? Gestión por indicadores», organizado por ESADE, en colaboración con El Farmacéutico.

A priori profesionalidad y rentabilidad son dos conceptos que deberían crear sinergias y, sin embargo, a veces parecen anularse mutuamente, hasta el punto de llevar al farmacéutico a una situación de insatisfacción profesional. ¿Está de acuerdo con esta percepción?

Este es un sentimiento que existe no solo entre los farmacéuticos titulares, sino también entre su equipo. En mi opinión se origina por un error conceptual de fondo gravísimo, y es que para muchos de ellos vender, que es el motor de todo negocio, es un acto no profesional e incluso poco ético. Si partimos de esta premisa, evidentemente todo el trabajo de la oficina de farmacia se convierte en una labor ingrata. Creo que este es uno de los grandes handicaps en los que ha de trabajar el sector. Ha de entender que la venta no es algo no ético, sino al contrario, que es el punto de arranque profesional y que el objetivo ha de ser entender al cliente, ofrecer un consejo profesional, y a partir de aquí llegar, paradójicamente, a mejorar las ventas.

“**En ESADE fomentamos la interacción, ofrecemos la posibilidad de compartir experiencias y soluciones»**

Pero la falta de rentabilidad de las farmacias produce también insatisfacción empresarial, especialmente si tenemos en cuenta que el farmacéutico se ha formado como profesional sanitario y no como gestor. ¿Qué puede hacer el farmacéutico para solventar este conflicto personal?

A menudo el farmacéutico pasa más tiempo dedicado a temas de gestión que a su labor profesional. Si a esto le sumamos que el en-

torno es cada vez más complejo, que ya no se puede improvisar, el farmacéutico se ve obligado a formarse para tener nuevos recursos y así tomar decisiones más acertadas, que generen más confianza. En gestión, uno de los aspectos más negativos son los vaivenes; a nivel empresarial, de gestión de equipos, son catastróficos. Por este motivo, la formación es un punto clave.

Podemos hablar, también, de insatisfacción vital, un factor quizá más complejo. ¿Un curso como el de ESADE puede ayudar a este respecto?

A los dos aspectos de los que hemos hablado les hemos de añadir otro elemento que hace aún más compleja la situación, y es que el farmacéutico realiza su labor en solitario. Esto significa que se encuentra con dudas, con situaciones que no sabe muy bien cómo encarar y tiene que tomar decisiones sin ayuda. Por este motivo, precisamente, una de las cosas que fomentamos en ESADE es la interacción; es decir, ofrecemos la posibilidad de compartir experiencias y soluciones. Además, también trabajamos mucho el cambio de actitud, el aportar ilusión. Uno de nuestros objetivos es que los farmacéuticos salgan del curso con las pilas puestas, con ganas de hacer cosas.

¿Qué diferencia este curso de otros similares?

Una de las diferencias fundamentales es que no sólo nos centramos en aportar técnicas, sino que intentaremos establecer prioridades. Cuando se enumeran las cosas que se pueden hacer se produce una saturación de información y se acaba con la sensación de que hay que hacer demasiadas cosas y de que no se dispone de tiempo. Pienso que esta no es la vía, que hay que ser eficaces, y por ello en este curso intentamos establecer un sistema para que cada farmacéutico sepa cuáles son las actividades prioritarias, aquellas en las que ha de trabajar. Esto le ayuda a priorizar, a centrarse, y a evaluar cómo va mejorando, que sería, el

segundo punto: no sólo hay que hacer, sino que hay que mantener y medir.

¿Qué es la gestión por indicadores de resultados y de desempeño?

Trabajar con indicadores, poder medir lo que haces, es fundamental. Los indicadores de resultados son aquellos que vemos y que son consecuencia de muchas cosas. Las ventas, por ejemplo, son, claramente, un indicador de resultados: dependen de que el farmacéutico haya tenido el producto en stock, de que su personal haya sido proactivo, de que haya sabido ver qué necesitaba el cliente... Es como ir conduciendo mirando por el retrovisor: vemos lo que ha pasado como resultado de las cosas que hemos hecho. Estos indicadores son útiles, pero dificultan mucho la toma de decisiones, es difícil saber sobre qué hay que trabajar para mejorar las ventas porque únicamente sabemos que hemos pinchado aquí o que hemos mejorado allá. Los indicadores de desempeño, en cambio, son aquellos que nos ayudan a evaluar las diferentes actividades que realizamos, nos indican si las estamos haciendo bien o si hemos de mejorar en algo, mientras que los de resultantes solo nos indican, a toro pasado, cómo han funcionado las cosas.

El curso pone también el énfasis en la gestión del entusiasmo y del liderazgo emocional, pero cada persona, cada farmacéutico, es un mundo.

La actitud es clave para innovar, para cambiar y para estar al día. Evidentemente cada farmacéutico vivirá su farmacia de una determinada manera, pero, por lo que respecta al curso, en general los farmacéuticos que asisten ya muestran una inquietud y, por tanto, quieren trabajar en la actitud, la ilusión y en el despertarse cada día con ganas de hacer bien las cosas.

“**Los indicadores de desempeño, son aquellos que nos ayudan a evaluar las diferentes actividades que realizamos, nos indican si las estamos haciendo bien o si hemos de mejorar en algo»**

Aún así, ¿un curso como este puede ser útil para cualquier tipo de oficina de farmacia?

Toda farmacia ha de empezar a trabajar bajo las premisas de cómo ha de mejorar. Como es lógico, establecer sistemas de gestión es complejo e implica dedicar tiempo y energía, pero, insisto, estamos hablando de farmacéuticos con inquietudes, con ilusión para mejorar las cosas, con ganas de empezar a trabajar midiendo. Creo que este es el corte que tenemos en este curso.



“**La actitud es clave para innovar, para cambiar y para estar al día»**

En el programa del curso se dice que cada farmacéutico debe plantear un plan de acción particular. ¿Esta idea es compatible con las agrupaciones de farmacias?

No solo es compatible, sino que además es interesantísimo. En una agrupación de farmacias, en una cadena de establecimientos, se trabaja bajo una estrategia común, pero con acciones particulares que hay que adaptar a la microrrealidad de cada uno. ¿Qué significa esta microrrealidad? El área de influencia, por ejemplo; no es lo mismo una farmacia situada en un barrio de gente mayor, que aquella que está en un lugar de paso, con gente joven y con todo tipo de necesidades. Hay que adaptarse, y tener una gestión por indicadores permite realizar esta microadaptación, saber que bajo una estrategia común habrá diferentes puntos de venta, distintas farmacias en las que tendremos que trabajar de forma focalizada algún aspecto especial. De hecho, esta es la manera en la que trabajan las cadenas, que, por cierto, ofrecen otro elemento de alto valor, que es la comparación, porque el farmacéutico dispone de unos indicadores que puede comparar con los de otras farmacias de la cadena. Es así como se trabaja, como se consigue llevar a la microrrealidad de cada área de influencia una estrategia común. ●



Vídeo de la entrevista