



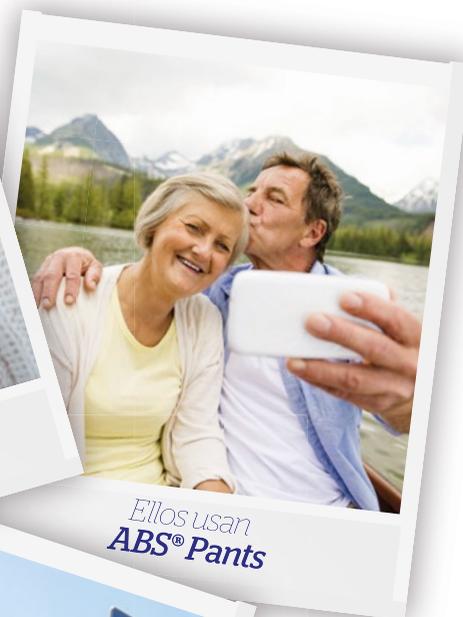
n.º 541
15 octubre 2016

el farmacéutico.es
PROFESIÓN Y CULTURA

Novedad
ABS®
Pants



Ellos usan
ABS® Pants



Ellos usan
ABS® Pants



Ellos usan
ABS® Pants



Ellos usan
ABS® Pants



**AHORA
FINANCIADOS**

“Los primeros pañales de adultos tipo pants incluidos en el sistema de financiación”

www.Bimedica.com/pants

 elfarmacorevista

 [@elfarma20](https://twitter.com/elfarma20)

www.elfarmacéutico.es
www.elfarmacéuticojoven.es

Novedad ABS® Pants

“Los primeros pañales de adultos tipo pants incluidos en el sistema de financiación”



Discreción, confort y adaptabilidad



Rápida Absorción



Antifugas



Dermatológicamente Testado



Personas activas



Neutralizador de olores



Transpirable



Indicador de humedad



Fácil modo de empleo

AHORA FINANCIADOS

www.Bimedica.com/pants



ABS® Pants Día

Absorción 600-900 cc

Diseñados para incontinencia urinaria moderada.

Talla	Cintura contorno	Presentación	C.N/Ref.
P	50-90	60	476275
M	80-120	80	478487
G	110-150	80	476283



ABS® Pants Noche

Absorción 900-1200 cc

Diseñados para incontinencia urinaria media.

Talla	Cintura contorno	Presentación	C.N/Ref.
P	50-90	60	463349
M	80-120	80	469452
G	110-150	80	476267



ABS® Pants Súper Noche

Absorción > 1200 cc

Diseñados para incontinencia urinaria severa.

Talla	Cintura contorno	Presentación	C.N/Ref.
P	50-90	60	463331
M	80-120	80	476242
G	110-150	80	469460

Información destinada exclusivamente a profesionales sanitarios
Productos financiados por la Seguridad Social



n.º 541
15 octubre 2016

el farmacéutico.es
PROFESIÓN Y CULTURA

ESPECIAL GESTIÓN

Claves para gestionar la nueva farmacia



Labdapil®

ANTICAÍDA

Recupera cuanto antes la vitalidad



 **Mayo**
EDICIONES
www.edicionesmayo.es



 [elfarmacorevista](https://www.facebook.com/elfarmacorevista)

 [@elfarma20](https://twitter.com/elfarma20)

www.elfarmacéutico.es
www.elfarmacéuticojoven.es

©2016 Ediciones Mayo, S.A. Todos los derechos reservados

 **ISDIN**



Labdapil® ANTICAÍDA

Recupera cuanto antes
la vitalidad



Da la espalda a los granos



Acniben® Body

El primer spray para los granos corporales
indicado para la espalda y las zonas
de difícil acceso.



el farmacéutico

PROFESIÓN Y CULTURA



www.facebook.com/elfarmaceticorevista



@elfarma20

www.elfarmacutico.es

Sumario

EF n.º 541
15 octubre 2016

10



Entrevista

Iniciamos este «especial gestión» entrevistando a Juan Carlos Serra, probablemente uno de los farmacéuticos que más sabe sobre gestión de la farmacia en la actualidad.

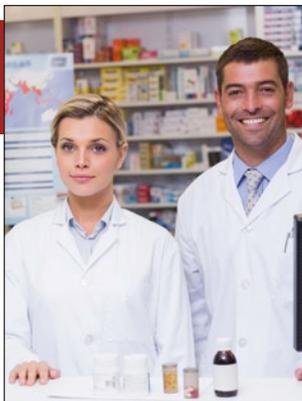
16



Una «nueva» farmacia

La irrupción en los últimos tiempos de nuevos *inputs* que nunca habían afectado a la gestión diaria de la oficina de farmacia ha devenido en una «nueva farmacia» desde el punto de vista de su gestión empresarial.

22



Farmacia: un trabajo en equipo

El farmacéutico y su equipo trabajan literalmente «codo con codo» durante una media de 8 horas diarias. Este «roce» constante obliga al farmacéutico a gestionar las relaciones de su equipo con el máximo cuidado.

5 Editorial

Platón o Nietzsche
F. Pla

6 Notifarma

Las novedades del mercado farmacéutico

ESPECIAL GESTIÓN

10 Entrevista: Juan Carlos Serra, licenciado en Farmacia (UB) y diplomado en Marketing por EADA
J. March

16 Una «nueva» farmacia
J.A. Sánchez

22 Farmacia: un trabajo en equipo
P. Carpintero

25 «Employer branding»: marketing para comprometer al equipo con la farmacia
D. Gavilán

30 Existencias y márgenes, dos pilares básicos de la farmacia
S. Bardagí

37 Claves para la gestión por categorías en la oficina de farmacia
F. Cobo

43 Si quieres que tu farmacia sea competitiva, utiliza las técnicas de neuromarketing
E. Díaz-Aroca

46 **La fórmula del éxito**
El valor de un cliente
A. Pantaleoni

49 **Legislación**
Préstamo familiar en la compra de oficina de farmacia (I)
F.A. Fernández Lucas

52 **Consulta de gestión patrimonial**
Vacaciones y jornada laboral/
Donación y préstamo en contrato privado
Farmaconsulting Transacciones, S.L.

54 **Pequeños anuncios**
Los anuncios de nuestros lectores

55 **Vinos y libros**
Más allá de la gran muralla
P. Bransuela
Novedades literarias

57 **Detrás del espejo**
Shostakóvich y el poder
J. Esteva de Sagrera

58 **Tertulia de rebotica**
Se solicita esclavo para todo
R. Guerra

Simple, elegante y eficaz

SEÑALIZA TUS PRECIOS
DE FORMA INTELIGENTE



portaprecios

PERFIL PLÁSTICO TRANSPARENTE

Elige entre 4 modelos diferentes:
Adhesivo, para Cristal, Madera o el modelo Axpet. Etiquetero basculante de 30 ó 40 mm.

etiqueta de precios

ETIQUETA TRANSPARENTE

Etiqueta de precios personalizada con el logo de tu farmacia. Con fondo blanco o nuevo modelo con fondo transparente.

tira de fondo plateada

TIRAS DE FONDO PLATEADAS

Tira de papel de fondo con rotulación de categorías. Destaca tus productos, precios y promociones. Todas las categorías y subcategorías de farmacia.

Director emérito:

Josep M.ª Puigjaner Corbella

Director científico:

Asunción Redín (aredin@edicionesmayo.es)

Directores:

Francesc Pla (fpla@edicionesmayo.es),

Montserrat Ponsa (mponsa@edicionesmayo.es)

Redactor jefe:

Javier March (jmarsh@edicionesmayo.es)

Redacción:

Mercedes López, Ángel López del Castillo

Corresponsales:

Andalucía: F. Acedo

Comunidad Valenciana: J.V. Morant

Extremadura: L. Serrano

País Vasco: M.J. Esnal

Fotografía:

O. Gómez de Vallejo, M. Marco

Dirección artística y diseño:

Emili Sagóls

Comité científico:

M.J. Alonso, R. Bonet, J. Braun,

M.ª A. Calvo, M. Camps, A.M. Carmona,

N. Franquesa, M.ª C. Gamundi, A. Garrote,

M. Gelpí, J. Guindo, J.R. Lladós, F. Llambí,

J. Oller, A. Pantaleoni, L. Puigjaner, I. Riu,

E. Sánchez Vizcaino, J.M.ª Ventura,

M.ª C. Vidal Casero, M. Ylla-Catalá

Edita:

www.edicionesmayo.es

Redacción y administración:

Aribau, 168-170 5.º. 08036 Barcelona

Tel.: 932 090 255

Fax: 932 020 643

comunicacion@edicionesmayo.es

Publicidad:**Barcelona:**

Aribau, 168-170 5.º.

08036 Barcelona. Tel.: 932 090 255

Mónica Sáez: msaez@edicionesmayo.es

Mar Aunós: maunos@edicionesmayo.es

Madrid:

López de Hoyos, 286.

28043 Madrid.

Tel.: 914 115 800

Fax: 915 159 693

Raquel Morán: raquelmoran@edicionesmayo.es

David Rubio: davidrubio@edicionesmayo.es

Depósito legal:

B. 10.516-84

ISSN 0213-7283

Suscripciones:

90,75 euros

Control voluntario de la difusión por

Tirada: 20.000 ejemplares

© Ediciones Mayo, S.A.

Reservados todos los derechos. Queda prohibida la

reproducción total o parcial de los contenidos, aun
citando la procedencia, sin la autorización del editor.

Platón o Nietzsche

Uno de los debates más apasionantes de la historia de la filosofía es el que, desde los tiempos de Platón y Aristóteles pasando por Nietzsche y Sartre, se mantiene vivo hasta nuestros días. Se trata del debate entre esencialistas y existencialistas. Sería presuntuoso por mi parte intentar resumir en esta página un debate tan profundo y que se ha mantenido tantos siglos encendido. Ni es el medio adecuado ni mi capacidad de reflexión la suficiente, sin embargo, nos puede servir para intentar contestar una pregunta que, sin llegar a ser una pregunta de esas que podemos considerar eternas, para nosotros, los farmacéuticos, es una pregunta importante: ¿Qué es una farmacia?

Siguiendo el consejo de uno de mis maestros de juventud, lo primero que cabe responder a una pregunta compleja como esa, es «depende». Después, y llegados a este punto, es donde reflexionar sobre alguno de los postulados de los filósofos puede ayudarnos a establecer una respuesta sólida y coherente.

Para algunos, los que se alinean con los esencialistas, la esencia de las cosas precede a la existencia de las mismas. No es una posición ni descabellada ni menospreciable y en la cuestión farmacéutica de la que hablamos parece que es la posición dominante. El sector da la sensación de estar inmerso en un proceso de introspección constante y está ansioso por llegar a lo más profundo de su esencia para aflorar lo que cree que es la razón de su existencia.

No obstante, si observamos sin prejuicios el mundo en el que nos ha tocado vivir nos damos cuenta de que la existencia de la farmacia no está en cuestión en ningún país. Existe, no por su esencia, sino por su utilidad y por la buena percepción que de ella tienen las personas que utilizan sus servicios.

Para responder acertadamente a nuestra pregunta deberíamos estar más ocupados en analizar las oportunidades que nos brinda una posición sólida en el campo de la profesionalidad y en el de la logística, y estar atentos a las necesidades cambiantes del entorno en el que desarrolla su labor la profesión farmacéutica. Esta postura, más cercana a los postulados existencialistas, es mucho más recomendable que dedicarse a cavar con ahínco en busca de un ideal platónico que, aunque exista, no va a garantizar su existencia. ●

Francesc Pla



©pedrosek/123RF



Notifarma

«PromUEVE tu SALUD»: las farmacias Apoteca Natura apuestan por un estilo de vida saludable

Sensibilizar a las personas sobre la importancia de mantener un buen estado de salud y prevenir enfermedades es uno de los objetivos de la red Apoteca Natura. Y para ello, se recomienda adoptar y mantener un estilo de vida saludable, que involucra los hábitos dietéticos saludables, los productos naturales y, por supuesto, el desarrollo de una actividad física adecuada.

Dentro de las actividades previstas en el amplio portafolio de servicios de salud que ofrecen las farmacias Apoteca Natura, este otoño llega una nueva iniciativa que cumple con este objetivo fundamental de la red: «PromUEVE tu SALUD».

Esta actividad consta de caminatas que organizarán las farmacias interesadas, que decidirán fecha, horario y recorrido según sus propias necesidades y preferencias. En esta ocasión, el consejo de las farmacias Apoteca Natura traspasa sus paredes y va más allá, llevando a la naturaleza a personas que se quieren cuidar

de manera global y compartiendo con ellas un tiempo de ocio saludable.



Otra de las herramientas de comunicación importantes de esta acción es un folleto informativo muy completo realizado en colaboración con varias sociedades médicas: la Sociedad Italiana de Medicina del Deporte y del Ejercicio (SIMSE), la Sociedad Italiana de Medicina General (SIMG) y la Sociedad Española de Médicos de Atención Primaria (SEMERGEN).

En este folleto se incluye información sobre qué es la actividad física, las ventajas de realizarla y moverse, y también pueden encontrarse consejos prácticos para distintos tipos de personas: las sedentarias,

las que realizan algo de ejercicio o las que sí practican ejercicio regularmente, entre otras.



 www.apotecanatura.es

Acniover, la fórmula antiacné de MartiDerm®

Los laboratorios MartiDerm® han desarrollado una fórmula con principios activos que regulan la actividad de las glándulas sebáceas, disminuyen los poros y actúan contra las bacterias, a la vez que nutren e hidratan la piel.

Acniover es una gama sencilla de dos productos de uso diario con propiedades antibacterianas, matificantes y astringentes (un gel limpiador purificante y un cremigel activo), indicados para el acné leve y como cuidado complementario del acné moderado y severo.

Acniover Gel Purificante (extracto de hamamelis, extracto de té verde y prebióticos) limpia los poros en profundidad y elimina el exceso de grasa. No



reseca y respeta el pH de la piel. Los prebióticos restauran la microflora cutánea (200 mL/P.V.P.O.: 15,20 euros).

Por lo que respecta a Acniover Cremigel Activo (ácido salicílico encapsulado, niacinamida y bioactivos vegetales), es una fórmula antiimperfecciones de textura ligera y fácil absorción. Reduce la inflamación de la piel, regula la producción de sebo y matifica y minimiza poros, puntos negros y espinillas. Su fórmula rica en bioactivos vegetales ayuda a purificar y restaurar la barrera lipídica (40 mL/P.V.P.O.: 18,25 euros).

La gama Acniover se vende en farmacias y parafarmacias de El Corte Inglés.



 www.martiderm.com



La forma,
la decides tú.



interprox®

Gracias a la **ergonomía y flexibilidad** del nuevo **interprox®**, podrás **personalizar la forma del cepillo** para acceder a cada uno de los espacios interproximales de la boca.



DENTAID
Expertos en Salud Bucal
www.dentaidd.com

Laboratorios PHB invita al cine a sus mejores clientes

Con el objetivo de ayudar a incrementar las ventas y la rotación de los productos de salud bucal PHB, y de ayudar a fidelizar a los clientes desde la farmacia, Laboratorios PHB ha puesto en marcha del 1 de noviembre al 2 de diciembre de 2016 la campaña «La sonrisa de tus clientes próximamente en los mejores cines».

El cliente recibirá una entrada al cine totalmente gratuita por la compra de dos productos de la gama PHB. En los 15 días consecutivos a la compra, deberá canjear el tíquet de la farmacia en la web de la promoción www.sonrisasphb.com, y en un máximo de 7 días recibirá un correo elec-



trónico de confirmación con la entrada de cine.

PHB dispone de una amplia gama de productos para el cuidado de la salud bucal, desde pastas dentífricas, cepillos dentales, hilos y sedas, cepillos interdentes o enjuagues. Todos entran dentro de la campaña.

Quienes estén interesados en la oferta, pueden contactar con Laboratorios PHB a través del delegado de zona, vía correo electrónico (info@phb.es) o llamando al teléfono 934 344 900.



www.phb.es

A.G.E. REVERSE®, triple acción «antiaging»

A.G.E. REVERSE® es la última innovación en tratamientos faciales de la gama ISDINCEUTICS, la línea para la prevención y la corrección del envejecimiento de la piel de ISDIN.

A.G.E. REVERSE® es un tratamiento remodelante facial con triple acción *antiaging*: antipolución, remodelante y antiglicación.



Gracias al *Exo-P*, A.G.E. REVERSE® forma una película protectora en la superficie de la piel, protegiéndola de la polución y evitando la adherencia de las partículas, proporcionando una protección completa contra las agresiones que resultan de la contaminación urbana.

Además, remodela el contorno del rostro, redefiniendo el óvalo facial, gracias a la combinación del ácido hialurónico reticulado y el Syn-Hycan.

La «glicación» es otra de las acciones que combate A.G.E. REVERSE®.

A.G.E. REVERSE® se comercializa en farmacias con un P.V.P.R. de 79,95 euros.



www.isdin.com

Pediatopic®, cuidado de la dermatitis atópica

Laboratorios Ordesa entra en el área de la dermatología con el lanzamiento de Pediatopic®, una nueva línea para el cuidado de la piel atópica en niños que utiliza el innovador concepto de la suplementación cosmética molecular para reproducir la función biológica de la piel mediante compuestos activos y ayudar a reforzar la defensa natural de la epidermis.



Pediatopic® está específicamente desarrollada para el cuidado de la piel atópica en bebés y niños. Sus fórmulas son hipoalérgicas y aptas para pieles sensibles. Su exclusivo complejo Dermo Sense Complex reduce la inflamación, repara la barrera natural de la piel y restaura su equilibrio natural con una adecuada hidratación.

La gama Pediatopic® está formada por cuatro variedades que cubren las diferentes necesidades en el cuidado de las pieles atópicas y/o extremadamente secas.



www.ordesa.es



¿Ha oído hablar de Rent-a-Rowa? Alquile tecnología Rowa desde 1040€* al mes.

Ya es posible alquilar todos los productos de nuestro catálogo, incluidas las nuevas soluciones digitales, para que el proyecto de su farmacia se haga realidad.

*Precio para un Rowa Smart con salida directa, servicio de mantenimiento incluido. Oferta válida en el territorio español. Precio sin IVA.

Visite nuestra web rowa-spain.es

Rowa® Technologies



© 2016 BD. All rights reserved. BD, the Logo, Rowa and Rowa Vmax are the property of Becton, Dickinson and Company.

©2016 Ediciones Mayo, S.A. Todos los derechos reservados

Entrevista

Juan Carlos Serra

Director del Máster en Gestión de Oficina de Farmacia (MGOF) del COF de Barcelona. CEO de Marketinred.

Editor y autor de la colección de libros *Todo lo que debe saber sobre gestión de la farmacia*

«Una gestión correcta significa, sobre todo en la oficina de farmacia, lograr un equilibrio entre nuestra labor asistencial y la gestión económica»

«Una farmacia sin gestión es una farmacia descontrolada»

Texto y fotografías: Javier March

Probablemente es uno de los farmacéuticos que más sabe sobre gestión de la farmacia en la actualidad. Ha dirigido once ediciones del Máster en Gestión de Oficina de Farmacia (MGOF), del COF de Barcelona, y está a punto de iniciar la decimosegunda. Es, además, editor de la colección de libros *Todo lo que debe saber sobre gestión de la farmacia*. Quienes quieran saber por qué la gestión es imprescindible para la farmacia harán bien en escucharle.

– ¿Cuáles son las claves de la gestión de la oficina de farmacia?

– La gestión de cualquier actividad empresarial se basa fundamentalmente en tres áreas: el área de *marketing*, que es la más visible; la de gestión del equipo, que es el motor de la farmacia, y el área de finanzas-fiscalidad, que rige la salud de la farmacia. El engranaje de estas tres áreas es lo que hace que la farmacia



funcione. La crisis ha afectado mucho, por supuesto, como también afecta el barrio en el que está nuestro establecimiento, pero al final la mayor parte de las cosas dependen del titular de la farmacia. Por tanto, si se negocian bien estas tres áreas probablemente la gestión de la farmacia sea más fácil y nuestro negocio debería ir mejor.

– En los últimos años la farmacia ha cambiado mucho, especialmente a partir de la crisis. ¿Cómo es esta «nueva farmacia»?

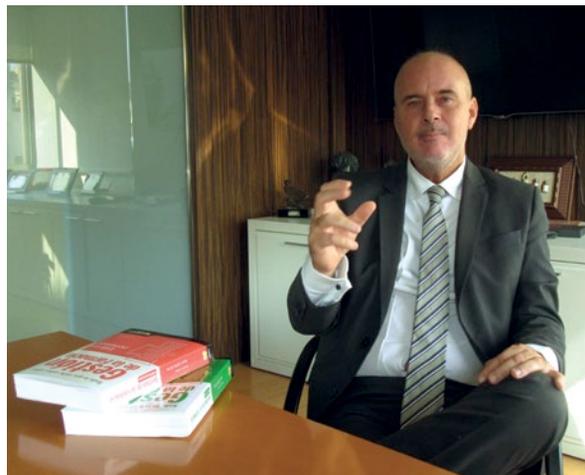
– Ojalá hubiera realmente una «nueva farmacia». El ideal de la gestión de la farmacia es enfocarse en el cliente, y esto significa que todo el equipo, toda la comunicación de la farmacia, deben estar enfocados a ese «nuevo cliente»: un cliente que estaba viviendo esta crisis y que probablemente está saliendo poco a poco de ella; un cliente que está acostumbrado a ahorrar en cualquier comercio, incluida la farmacia; un cliente, en definitiva, que intenta encontrar en nuestro establecimiento cosas diferentes de las que encontraba en la farmacia tradicional. La crisis nos ha ayudado a ver que la comunicación con el cliente tiene que ser bidireccional, que la salud financiera de la farmacia debe estar muy bien delimitada para que no dependamos sólo del medicamento de prescripción financiado, y nos ha ayudado también a pensar que el equipo de la farmacia no ha de estar sólo habituado a dar un buen consejo farmacéutico, sino que debe lograr que el cliente sienta que está rodeado de buena atención, que perciba el servicio que le estamos ofreciendo en la farmacia.

– ¿Por qué muchos farmacéuticos aún ven con recelo el marketing y el merchandising aplicados a la farmacia?

– En general, esta percepción se debe a un desconocimiento de lo que es el *marketing*. Yo siempre comparo el *marketing* con un coche. Si se utiliza mal el coche, puede provocar un accidente, y si se utiliza mal el *marketing*, puede engañar. Sin embargo, el *marketing* es una ciencia que, si se basa en su principio básico –enfocarse en las necesidades del cliente– nunca puede ser mala. Es un conjunto de herramientas para ver, pensar, estudiar a nuestro cliente y a nuestro potencial cliente y enfocarnos en él. ¿Qué puede haber de malo en ello? El *marketing* bien empleado siempre va en beneficio de las dos partes implicadas: el cliente y quien está haciendo la comunicación de ese *marketing*.

– La labor asistencial es irrenunciable, pero sin rentabilidad no hay farmacia. ¿Vale todo para lograrla?

– Nunca vale todo. Muchas veces pensamos que significa ganar dinero a costa de otros, pero ésa no es una gestión correcta. Una gestión correcta significa, sobre todo en la oficina de farmacia, lograr un equilibrio entre nuestra labor asistencial y la gestión económica. Si perdemos la parte asistencial, cualquiera nos puede copiar e incluso hacerlo mejor y por eso, como farmacéuticos, debemos valorar muy



“Dirigir a su equipo es probablemente una de las labores más complejas que tiene el farmacéutico titular”

bien este brazo de la balanza. Pero tiene que estar equilibrado con el de la gestión económica. De hecho, es probable que cuanto más rentabilidad tengamos en la farmacia de una forma lícita, mejor sea la labor asistencial.

– En todo caso, ¿cómo se consigue que una farmacia sea rentable y cómo se mide esta rentabilidad?

– Hay muchos mecanismos para medir esta rentabilidad y, para ello, un vez más, tenemos que gestionar la farmacia de una forma correcta. Y todo pasa por tener datos. Si nos fijamos en las diferentes ratios de rentabilidad, la que se nos ocurre a todos es la facturación de la farmacia, pero no nos podemos quedar ahí, tenemos muchas otras ratios: evolución mensual, evolución de la parte financiada y la no financiada, dentro de la no financiada todas las categorías de productos y servicios que podemos ofrecer en la farmacia... Podemos ver lo que aporta cada una de estas unidades de la farmacia y su rentabilidad, lo que realmente nos da de margen antes de impuestos y después de impuestos para reinvertir en la farmacia. También podemos tener en cuenta los aspectos cualitativos de la farmacia, por ejemplo cuántos clientes entran, cuál es el ticket medio de cada persona. Y puede profundizarse mucho más. Si tenemos, por ejemplo, la sana costumbre de cambiar el escaparate cada cierto tiempo, podemos ver si ese escaparate atrae la atención o no, basta con medir cuántas personas pasan por delante y se paran, cuántas entran y, de las que entran, que son potenciales clientes, cuántas compran y qué tipo de producto. Las ratios para saber cuál es la ren-

tabilidad de la farmacia dependen, de hecho, de la imaginación del titular, y lo cierto es que podemos saber al detalle cuánto aporta a la farmacia cada persona o cada categoría. Esto es fundamental en la gestión, porque así sabremos qué gusta a nuestros clientes. Y todo esto pasa por tener un buen cuadro de mandos, es decir, por disponer de un programa con una base de cálculo fácil, con una serie de indicadores para determinar el curso de la farmacia mensualmente, aunque yo lo haría diariamente, pues también es posible.

– La gestión del equipo de personas que integran la farmacia también es esencial.

– El objetivo es tener un equipo de alto rendimiento, encarrado para que, proactivamente, consiga que el cliente sienta que ésta es la farmacia ideal para él. Y eso pasa por muchas cosas, la primera de ellas por tener un equipo motivado, que sienta la farmacia como suya; un equipo que vea que, cuando el cliente entra en la farmacia, es porque necesita algo y que, por tanto, todo debe girar alrededor de él. Es difícil conseguir esto, incluso para el propio titular, porque no estamos formados para ello, y menos aún cuando surgen problemas. No estamos acostumbrados a enfrentarnos a casos como el de un miembro del equipo que llega cada día cinco minutos tarde o que se entretiene con el móvil. Generalmente lo que hacemos es suplir estas carencias en lugar de afrontarlas. Pero debemos afrontar estos problemas, por el bien de la farmacia y del resto del equipo, porque si ve que el titular no lidera puede llegar a desmoralizarse y aparecerán las discusiones. Dirigir a su equipo es probablemente una de las labores más complejas que tiene el farmacéutico titular, porque cada persona es diferente y tiene una motivación distinta para trabajar.

– También es importante la comunicación externa, con el cliente, sobre todo en una época en la que esta comunicación ha de ser inmediata y constante.

– Todo está evolucionando con mucha rapidez, también el cliente, y la mayoría no nos estamos adecuando a esta nueva circunstancia. Pensemos que el cliente de la farmacia visita otros establecimientos y que, como nosotros, es un cliente *online*, atraído por todo lo que ofrece Internet. Evidentemente no podemos competir en precios, y por ello, además de decidir si queremos estar en Internet, hemos de decidir si queremos que, cuando el cliente entre en nuestro establecimiento, vea que le aportamos valor. No nos limitemos a dispensar un medicamento y a cobrar, busquemos una excusa para crear una relación con el cliente. Se pueden hacer muchas cosas; desde cosas sencillas, como mirarle a los ojos, sonreír y desearle buenos días, a complejas, como establecer un sistema de fidelización. Lo importante es tener claro que nuestra razón de ser es la persona que entra por la puerta. A veces, cuando un cliente entra en la farmacia parece que nos molesta porque estamos hacien-

do algo, y nos olvidamos de que él es el principal motivo por el que hemos estudiado la carrera de Farmacia y la razón por la que trabajamos en una farmacia. Ya sé que a las ocho de la tarde estamos cansados y que a veces entra un cliente un poco pesado que pide consejo y se va, pero si somos pacientes quizás ese cliente regrese y entonces, además de pedir consejo, tal vez adquiera un producto.

– Se suele decir que el futuro de la farmacia pasa por los servicios farmacéuticos...

– El futuro de la farmacia pasa, seguro, por los servicios, pero esto no debe quedarse sólo en una frase. Con frecuencia hablamos de atención farmacéutica, pero... ¿cuántas farmacias en España hacen realmente atención farmacéutica? Todos decimos que hemos de hacerla, pero en la farmacia, ¿lo nota el cliente? Confío en que los servicios sí que los ejecutemos realmente en la farmacia. Todo indica que la farmacia no podrá subsistir con el medicamento de prescripción financiado porque los precios están bajando, así que tenemos que buscar soluciones. Yo creo en una farmacia asistencial en la que no veamos al paciente como alguien que tiene una patología o unos síntomas, en la que se haga un abordaje integral, y eso son los servicios, desde los más básicos a los más complejos.

“**Lo importante es tener claro que nuestra razón de ser es la persona que entra por la puerta»**

– Queda aún mucho camino por recorrer...

– Cierto. No puede ser que en determinadas comunidades autónomas se permitan unos servicios y en otras no se pueda hacer nada. No puede ser que en algunas comunidades los servicios estén protocolizados y financiados por la autoridad sanitaria y en otras todavía no. No debe ser, porque el usuario de la farmacia de una determinada comunidad debería encontrar el mismo servicio en cualquier farmacia, financiado o no. Debemos ser mucho más ágiles. Otro tema es la discusión respecto a si deben cobrarse o no los servicios básicos. Probablemente, si nos referimos a la simple atención farmacéutica, que es el principal servicio que un farmacéutico puede prestar, de momento no, porque es un servicio que otros medios no pueden ofrecer. Internet no puede mirar a los ojos o reunir a la familia, por ejemplo; sin duda es mejor tener a la persona delante. Otro tema son los servicios acordados con la Administración correspondiente, que deberían estar en todas las comunidades autónomas y, además, no deberíamos quedarnos en los tres o cuatro existentes, sino ampliarlos hasta tener una verdadera cartera de servicios de la oficina de farmacia. Esos ser-

Las bebidas light/zero continúan ganando importancia para Coca-Cola en España



Las variedades **LIGHT** o **ZERO** junto con otras bebidas que no contienen azúcares y no contienen calorías, suponen el

37%

de las ventas de Coca-Cola en España



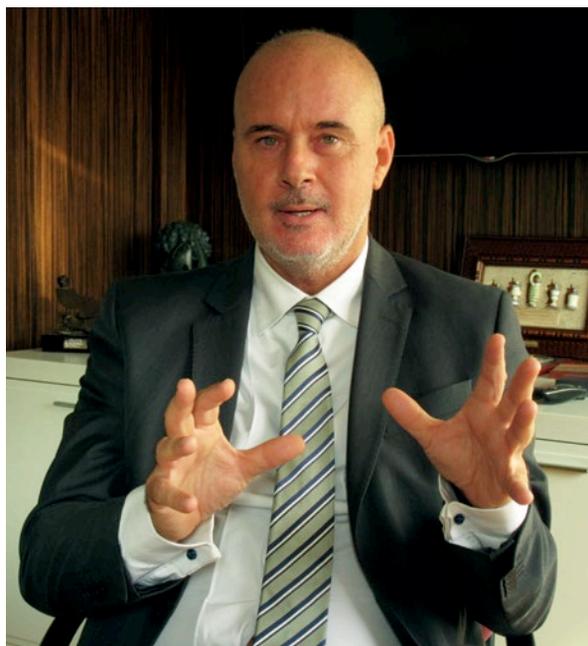
VARIEDADES LIGHT/LIGERO O ZERO:

OTRAS BEBIDAS QUE NO CONTIENEN AZÚCARES Y NO CONTIENEN CALORÍAS:



COCA-COLA LIGHT: sin azúcares, sin calorías | COCA-COLA ZERO: zero azúcares, zero calorías | COCA-COLA LIGHT SIN CAFEÍNA: sin azúcares, sin calorías, sin cafeína
 COCA-COLA ZERO ZERO: zero azúcares, zero calorías, zero cafeína | FANTA ZERO: zero calorías. Sin azúcares añadidos. Contiene azúcares naturalmente presentes en el zumo de fruta
 SPRITE ZERO: sin azúcares, sin calorías | NORDIC MIST ZERO: sin azúcares, sin calorías | AQUARIUS ZERO: sin azúcares, sin calorías | NESTEA sin azúcares, sin calorías
 MINUTE MAID LIMON&NADA LIGERO: 50% reducción de azúcares





vicios deberían estar acordados tanto con la Administración central como con las autonómicas, y a partir de un momento determinado empezar a ofrecerlos todos a la vez.

»Pero el tema es aún más complejo, porque también hemos de tener en cuenta una serie de servicios muy polémicos y con los que tenemos que ir con pies de plomo. Me refiero a esos servicios que también pueden ofrecer otros profesionales sanitarios, como los relacionados con temas de nutrición. Sin embargo, si los farmacéuticos nos capacitamos y tenemos prácticamente los mismos conocimientos que estos profesionales, ¿por qué no podemos ofrecerlos?»

»En cualquier caso, no podemos olvidar que lo que no se paga no tiene valor. ¿Cómo puede ser que en la farmacia, con profesionales perfectamente preparados, no se pueda cobrar por un servicio? ¿Cómo puede ser que no cobremos por dedicar una hora de nuestro tiempo para ofrecer salud? Es inconcebible. Muchos compañeros me dirán que esto viene de un histórico en el que todo era gratis. Es posible, pero si estamos pagando muchos servicios que ofrecen otros sectores de actividad, ¿por qué no empezar a inculcar a la sociedad, a nuestros clientes, que el consejo profesional de un farmacéutico tiene un valor?»

– Parece que las centrales de compras y de servicios van a tener un papel importante. ¿Qué opina de ello?

– El objetivo de una central de compras es comprar más barato, y esto entra dentro de las reglas de juego de cualquier actividad empresarial. Lo que ocurre es que el sector farmacia es especial, de modo que es preciso tener en cuenta otros aspectos: si el capital tiene que ser farmacéutico, si la distribución debe entrar en el capital de las farmacias, si un titular no puede tener más de una farmacia...

Probablemente habría que «ensanchar» la normativa legal para dar cabida a otras posibilidades o, por qué no, para decir que esas posibilidades no tienen por qué existir. Es un tema complejo porque implica a la Administración, a los laboratorios farmacéuticos, a la distribución, a las oficinas de farmacia, a los consumidores y a otros sectores de actividad que estarían encantados de entrar en este sector. En cualquier caso, los farmacéuticos tenemos que esforzarnos para que el usuario/paciente obtenga siempre el mejor servicio y los mejores productos para su salud, porque si no corremos el riesgo de que otro pueda hacerlo mejor que nosotros. Esto es lo que debemos evitar.

“**Con la gestión puedes decidir qué farmacia quieres tener en el futuro, cómo quieres que sea vista por los clientes»**

– ¿Cómo serán las farmacias dentro de 50 años?

– Deberían ser centros de bienestar. Yo me imagino unas farmacias diferentes a las actuales en cuanto a espacio y disposición, en las que el cliente/paciente entre simplemente a pasear, no porque tenga una patología o unos síntomas. Unas farmacias a las que el paciente vaya para ver qué novedades hay, qué servicios puede obtener para lograr un bienestar y para prevenir la enfermedad. Serían unas farmacias espectaculares, bastante diferentes de las actuales. Espero verlo antes de cincuenta años.

– ¿Qué le diría a un farmacéutico para que le «comprara» el concepto de «gestión»?

– Le diría que una farmacia sin gestión es una farmacia descontrolada. Sin gestión, la farmacia, como cualquier otra actividad empresarial, es como un río que te lleva donde él quiere, porque cuando hay bifurcaciones tú no puedes gobernar ese «barco», te lleva la corriente, mientras que con la gestión tú puedes escoger a qué mar quieres salir. Con la gestión puedes decidir qué farmacia quieres tener en el futuro, cómo quieres que sea vista por los clientes. Te permite marcar unos objetivos, que deben pasar inexorablemente por que el cliente y el potencial cliente estén a gusto en tu farmacia y obtengan lo que quieren. Ésa es la base del éxito, y no depende de las limitaciones locales, ni de los colegios, ni del Consejo, depende de nosotros. Por tanto, animo a mis compañeros a que lo hagan. ●

Vea el vídeo de la entrevista en:

www.elfarmacéutico.es/index.php/canal-ef

Grupo Cofares

El mejor aliado para tu oficina de farmacia



www.cofares.es



● Especial gestión

Juan Antonio Sánchez

Economista asesor fiscal. Socio
director de Taxfarma
(www.taxfarma.com)

“**La “nueva farmacia”
necesita cada día más
un chequeo de sus
principales indicadores
de rentabilidad»**

Una «nueva» farmacia

La irrupción en los últimos tiempos de nuevos *inputs* que nunca habían afectado a la gestión diaria de la oficina de farmacia ha devenido en una «nueva farmacia» desde el punto de vista de su gestión empresarial.

Un ejemplo claro lo tenemos en la cascada de normativas iniciadas por el famoso Real Decreto Ley 5/2000, normativas que han ido mermando de forma paulatina y progresiva los márgenes de resultado de las oficinas de farmacia españolas en los últimos 16 años.

Cierto es que otros aspectos también han tenido su incidencia, como las sucesivas rebajas de precios, los horarios comerciales ampliados y la competencia sobrevenida. Y, como gran novedad en el espectro farmacéutico, los impagos por parte de las consejerías de Salud de las recetas dispensadas en las oficinas de farmacia.

Todas estas circunstancias, digamos sectoriales, se han visto acrecentadas con el durísimo proceso de crisis económica general que ha vivido la economía mundial, pero en especial nuestro país.

Con estos «mimbres» se ha vuelto básica la profesionalización del farmacéutico titular, entrando en materias que no habían sido estrictamente necesarias en su quehacer diario y que habitualmente eran delegadas al cien por cien a



©dolgachov/123RF

profesionales externos a la farmacia: gestión financiera, fiscal, laboral, *marketing*, etc.

Una consecuencia de lo anterior ha sido la extensa oferta formativa en gestión de la farmacia, que en la última década se ha incorporado a la formación postuniversitaria, «más estrictamente profesional», que realizaban los farmacéuticos hasta ese momento.

Ya no es suficiente con delegar, sino que el farmacéutico-empresario debe «pulsar» de una forma estrictamente personal los principales indicadores económicos de su actividad, conociendo tanto «lo que quiere oír, como también lo que no quiere oír».

Una primera parte de ese «chequeo» viene derivada de la inmersión que el farmacéutico ha de realizar en los aspectos financieros de su actividad. En situaciones de tensión de tesorería, vividas muy de cerca por el sector en los últimos años, no puede dejarse nada «a la improvisación». Fórmulas de financiación como el *factoring*, *confirming*, etc., han protagonizado las posibles soluciones temporales a las dificultades por las que han pasado las farmacias españolas, para pagar sus compras a los proveedores, las nóminas a sus empleados, los impuestos a la Agencia Tributaria y, en definitiva, todos los gastos necesarios para poder prestar su servicio sanitario a la sociedad.

Hemos podido comprobar el interés suscitado por esta inmersión financiera en numerosos farmacéuticos de toda España, que de una forma «obligada» han tenido que conocer y valorar periódicamente las principales ratios financieras y económicas de su actividad. En primer lugar, es necesario «traducir» el tedioso lenguaje contable al sector que nos ocupa, ya que de nada sirve la rigurosidad financiera si no se hace comprensible a quien debe utilizarla.

«Foto estática»

Una primera parte de esta inmersión financiera va dirigida a que el farmacéutico conozca la «foto estática» de su farmacia en un determinado momento, lo que en contabilidad denominaríamos su «balance de situación». Este documento nos presenta el activo de nuestra farmacia, es decir, una especie de «mochila delantera» que refleja lo que «tenemos»:

- Todas las inversiones materiales realizadas en la farmacia (local, mobiliario, equipos informáticos, etc.) menos la amortización (desgaste/depreciación en función de los años).
- Aportaciones a cooperativas: aunque sean propiedad de la farmacia, se consideran «necesariamente permanentes» mientras se mantenga la relación con el mayorista cooperativista.
- Existencias inventario a precio de coste.
- Clientes: el saldo pendiente de cobro de la Seguridad Social más los saldos pendientes de cobro de particulares.
- Tesorería: el saldo de las cuentas corrientes utilizadas en la farmacia más el efectivo disponible en caja.

Por otro lado, el mismo balance de situación de nuestra farmacia nos muestra una «mochila trasera» que refleja lo que debemos y lo que vamos capitalizando cada año:

frikton

PREVIENE
LA CAÍDA DEL CABELLO

LABORATORIO Q. B. PELAYO

- Pasivo exigible a largo plazo: deudas a más de un año con entidades financieras, particulares (ejemplo: préstamos familiares), proveedores de inmovilizado y proveedores de mercancías (en compras de pago aplazado).
- Pasivo exigible a corto plazo: deudas a menos de un año con proveedores, acreedores por servicios, pólizas bancarias, Hacienda, etc., mientras se mantenga la relación con el mayorista cooperativista.
- Patrimonio neto: diferencia entre «activo» menos el «pasivo exigible». Es la aportación de capital individual del farmacéutico a la farmacia.

«Foto dinámica»

Una segunda parte de la información económica de nuestra farmacia viene dada por la «foto dinámica» de nuestra actividad. Y eso nos lo proporciona la cuenta de pérdidas y ganancias (o explotación). En este documento, se refleja la evolución de lo que dispensamos o facturamos frente a todas las compras y gastos necesarios para tal fin. Es decir, estas cifras deben proporcionarnos el «termómetro» de los resultados de la farmacia. Además, también nos dará pistas sobre cómo podrán irnos las cosas.

Una vez conocemos el esqueleto en el que se sustentan las cifras de nuestra actividad, la «nueva farmacia» necesita cada día más un chequeo de sus principales indicadores de rentabilidad. Con una buena información numérica podremos establecer mecanismos periódicos de alerta, que nos ayudarán a corregir, o como mínimo a conocer, situaciones de tensión financiera en la farmacia. Este tipo de análisis ha de ser de carácter «dinámico» y no «estático», ya que una visión no continuada de las ratios financieras y económicas de la farmacia puede provocar reacciones no ajustadas a la realidad.

Indicadores más relevantes

A continuación, definiremos brevemente, y como siempre en un lenguaje propio de nuestro sector, los indicadores más relevantes.

Las principales ratios financieras (derivadas de cifras del balance de situación de nuestra farmacia) que podemos utilizar en la gestión empresarial de la farmacia son:

- Liquidez: conocer si con lo que cuentas en el banco y la farmacia (*stock*, deudas pendientes recetas + particulares) puedes hacer frente a las deudas a un año vista.
- Prueba ácida: la misma ratio anterior, pero sin contar con las existencias. Es decir, poder afrontar mis obligaciones de pago el próximo año con lo que me deben y con lo que tengo en bancos y caja.
- Endeudamiento: saber «hasta dónde puedo financiarme», en virtud de lo que tengo. Este indicador ha sido básico en los periodos de impago recientes en nuestro sector empresarial.
- Periodos medios de cobro y pago: evidentemente, la coordinación entre estas dos cifras ha de ser palpable, ya que

en los últimos tiempos analizar «lo que tarda en cobrar una farmacia» ha sido portada diaria en los medios de comunicación.

Por otro lado, las más significativas ratios económicas (derivadas en este caso de la cuenta de explotación o de pérdidas y ganancias) que la farmacia puede valorar de una forma periódica son:

- Rentabilidad económica: esta ratio nos orienta sobre «lo que da la farmacia». Es decir, relaciona lo que hemos invertido en ella y el resultado económico que nos origina. Si la farmacia ha sido recientemente comprada o de nueva apertura, esta cifra deberá ser analizada en dicho contexto.
- Rotación de inventarios: con este índice valoraremos nuestra gestión del *stock* de una forma periódica, calculando «el número de veces» que el *stock* se renueva, y recordemos que en gestión empresarial «lo que permanece estoico e inmóvil no produce nada».
- Ventas por empleado frente a coste medio por empleado: estos indicadores relacionan cuánto venden nuestros empleados y lo confronta con cuánto «nos cuesta» mantener dicha plantilla.

Participación del farmacéutico en la gestión fiscal

Una segunda parte del chequeo y «toma de tensión» en la nueva farmacia lo constituye la participación del farmacéutico en la gestión fiscal de su actividad. Muy lejos va quedando la imagen del empresario que «deja a un lado estos aspectos» confiando en que los ha delegado en un profesional o colaborador externo.

El conocimiento de la carga impositiva anual de la farmacia y la actualización de las herramientas para optimizarla se han convertido en una materia de conocimiento más en el colectivo de los farmacéuticos españoles. No se trata de convertir al titular de la farmacia en «asesor fiscal», sino de reciclarlo periódicamente en la batería de oportunidades de que dispone para aligerar su factura anual ante el fisco.

Durante los últimos años, se ha producido un número más elevado de actuaciones inspectoras en las oficinas de farmacia, incluso utilizando con bastante asiduidad la entrada y registro de documentación *in situ* en el propio recinto empresarial de ella. Esta conducta siempre ha estado presente en la mecánica inspectora, pero ha tomado más relevancia en los últimos años.

Uno de los aspectos que ha cobrado más protagonismo en este nuevo desarrollo empresarial de la farmacia es la planificación sucesoria de ella. Ya no se deja al azar lo que pueda pasar cuando el titular fallezca o pueda jubilarse, sino que los interesados estudian todo el espectro de posibilidades que pueden darse, sopesando pros y contras y estableciendo una especie de «protocolo empresarial familiar» que marque la hoja de ruta cuando llegue el momento.

¿Cuánto vale una farmacia?

Muy relevante y en conexión con lo inmediatamente anterior ha sido la evolución durante los últimos 16 años de la valoración económica de la oficina de farmacia. Y con esta afirmación entramos en el espinoso tema de ¿cuánto vale una farmacia? Ríos de tinta podemos reproducir sobre este asunto, pero lo resumiremos brevemente reflejando la situación actual. Ahora, en los nuevos tiempos de la farmacia española, no únicamente podemos atender a factores exógenos (el coeficiente de valoración en cada comunidad autónoma, etc.), sino que toca adentrarse en los factores endógenos de cada oficina de farmacia en cuestión. De ahí que incluso las empresas más conocidas dentro del mundo de la tasación inmobiliaria hayan entrado (normalmente a petición de las entidades financieras que prestan el dinero) en el polémico tema de la valoración de la oficina de farmacia.

Otro gran aspecto de la evolución de la farmacia en lo que a gestión empresarial se refiere lo protagonizan las ac-

ciones de *marketing* sectoriales. Estas campañas internas, junto al gran desarrollo de las redes sociales, han abierto un nuevo canal de comunicación con los pacientes/clientes, así como con la profesión en general. Se nos antoja absolutamente básica la ejecución de un plan de *marketing* anual específico para cada farmacia, conjuntado con una estrategia en redes y una inmersión en la geolocalización de nuestra clientela.

Y por último, la gran influencia que pueden tener en la gestión diaria de la farmacia la evolución de las herramientas de *software* sectorial. Aplicaciones que desarrollan en tiempo real un cuadro de mandos para el farmacéutico, *softwares* que nos ayudan a llevar a cabo el establecimiento de incentivos en nuestra plantilla laboral, herramientas que nos permiten optimizar el *stock* diariamente, etc.

En conclusión, la farmacia española no es que necesite para el futuro una mayor gestión empresarial, sino que desde hace ya años vive inmersa en ese camino, del que no podrá permitirse salir en un futuro inmediato. ●

El líder europeo de la higiene auricular

OÍDOS LIMPIOS PARA TODA LA FAMILIA



AUDISPRAY

audispray.com



Desde los 3 años
CN 300905.8

Desde los 12 años
CN 158022.1

De 0 a 3 años
CN 164095.6

Contacto : iberica@diepharmex.com
Avenue Rosemont 8 • CH-1208 Genève
Tel ES: +34 (0)91 811 75 04 • Tél CH: +41 (0)22 718 64 20

LABORATOIRES
DIEPHARMEX SA

©2016 Ediciones Mayo, S.A. Todos los derechos reservados

● Publireportaje



F+CLUB ayuda a fidelizar al cliente de la farmacia y a aumentar las ventas

Dentro del proyecto F+, concebido por Grupo HEFAME para ayudar a sus farmacias para que ofrezcan servicios al consumidor final, se lanzó, hace un año y medio aproximadamente, la tarjeta de fidelización F+CLUB resultado de los trabajos de investigación y desarrollo realizados por los equipos implicados.

En la actualidad, más de 300 farmacias y 30.000 clientes operan con ella y en los planes de HEFAME está extender su uso.

Los beneficios para la farmacia de participar en el proyecto F+CLUB son varios. El primero de ellos tiene que ver con que la tecnología que hay detrás de esta tarjeta de fidelización, conectada al programa de gestión, ayuda a la generación de conocimiento sobre el cliente y sobre sus hábitos de compra, respetando escrupulosamente la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal.

Esa información, también puede ser usada para el diseño de acciones de marketing que puedan tener una repercusión en ventas.

Precisamente, estas suelen verse aumentadas en las oficinas de farmacia adheridas al proyecto F+CLUB dado que, a través de la tarjeta, pueden mantener una comunicación más fluida con el cliente, al que hacen llegar información periódica sobre descuentos y promociones. Esta información suele generar un aumento de visitas con un impacto positivo en la facturación.



A través de la tarjeta, las oficinas de farmacia adheridas al proyecto F+CLUB pueden mantener una comunicación más fluida con el cliente»

Además de esa vía de comunicación telemática que se abre con el cliente, que mejora también la atención farmacéutica al paciente, F+CLUB incluye el envío de un kit promocional a la farmacia, cada dos meses, que contiene revistas para mantener infor-

mado al consumidor final de la actividad de F+CLUB, un cubo para el mostrador, así como material para el punto de venta para informar de las promociones, por ejemplo, desde el escaparate, primer punto de contacto visual para el cliente de la farmacia.

Eso en cuanto a las ventajas para la farmacia. Por la parte del consumidor que se adhiere a F+CLUB, este podrá acceder a descuentos de hasta el 5% en productos de para-farmacia y, adicionalmente, participar en campañas de RSC que se ponen en marcha con donaciones recogidas a través de la tarjeta de fidelización. Los fondos de las últimas campañas han ido a parar a la

Asociación Nacional de ELA y a la AECC, que harán de vehículo para proporcionar algunas mejoras a los pacientes que padecen estas enfermedades.

Próximas novedades con F+CLUB

En cuanto a las novedades que prepara HEFAME con respecto a F+CLUB, habría que destacar una en el ámbito tecnológico. Actualmente, la tarjeta de fidelización funciona conectada al programa de gestión Unycopwin, que es el que usan las farmacias del Grupo. Pero, consciente de las ventajas que puede ofrecer con la promoción de esta herramienta, HEFAME está trabajando con Farmatic, uno de los proveedores de *software* de referencia dentro del sector, para, a principios de 2017, interconectar el sistema F+CLUB con su programa informático.

Este modelo de colaboración con otros proveedores de *software* es estratégico para HEFAME, ya que entienden que será la mejor manera, sin dejar de lado su propio proyecto Unycopwin, de que las farmacias de toda España terminen acogidos a este programa de fidelización que ayuda a aumentar las ventas a la vez que mejora la satisfacción del cliente. ●





EL CLUB DE FIDELIZACIÓN DE SU FARMACIA

Con la plataforma tecnológica más avanzada a nivel mundial: SALESFORCE.

Integrada con los principales programas de gestión.

Diseñamos promociones y campañas especiales para sus clientes, de la mano de laboratorios líderes y de la marca de su farmacia: Interapothek.

Celebramos todos los días especiales con su farmacia y sus clientes: cumpleaños, días solidarios, etc...

A través de nuestro proyecto de RSC ayudamos a que nuestros clientes colaboren con proyectos humanitarios y de salud.



Email: info@fmasclub.com
www.fmasclub.com

● Especial gestión

Paloma Carpintero
Navarro

Responsable de selección de
personal en Farmatalent
(www.farmatalent.com)

“**Lo mejor y lo peor que tienen una botica y su personal es el trato tan cercanísimo que se tiene entre empleados, que trabajan literalmente “codo con codo” durante una media de 8 horas diarias**”

Farmacia: un trabajo en equipo

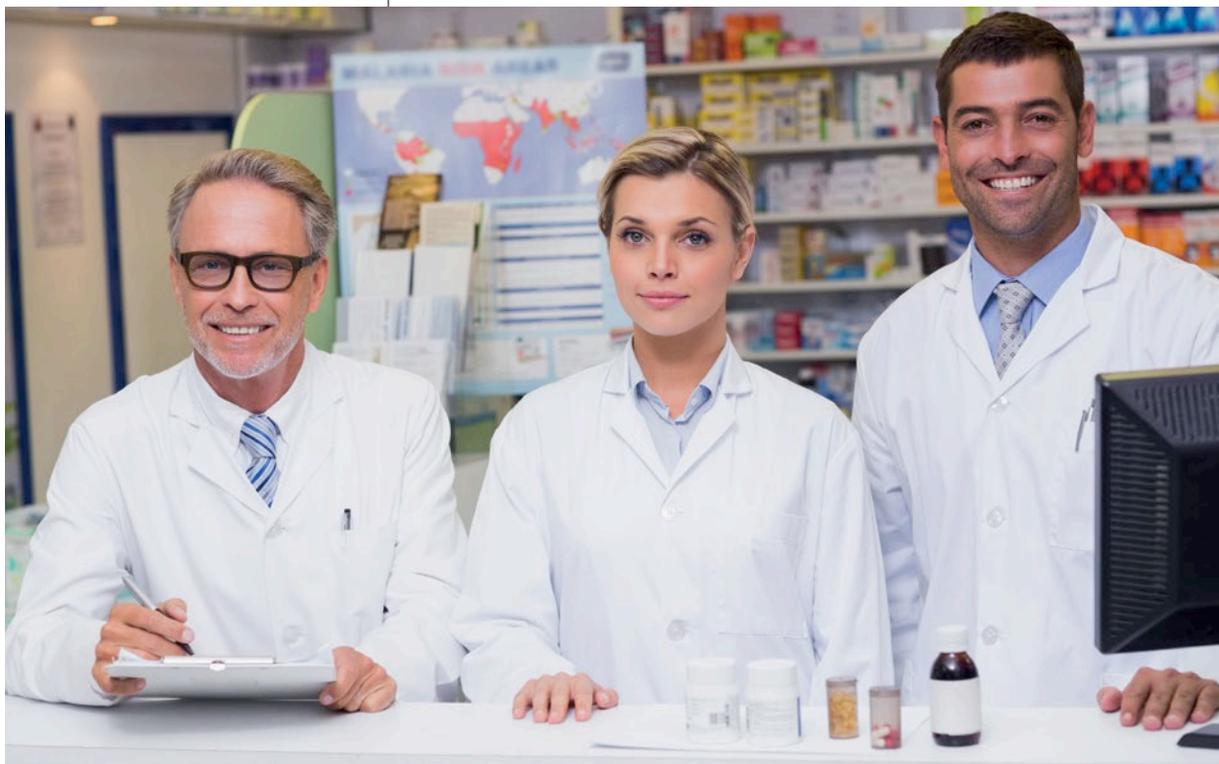
«**E**ntrena a tus empleados lo suficientemente bien como para que se puedan ir, y trátales lo suficientemente bien como para que se quieran quedar».

Con tan inspiradoras palabras, atribuidas al magnate de los negocios inglés Richard Branson, comenzamos este artículo sobre la gestión del equipo humano en la farmacia.

Cuando desde el punto de vista profesional se habla de los recursos humanos (RRHH) y de su gestión por parte de las empresas, casi siempre se piensa en ellos encuadrándolos en grandes multinacionales con presupuestos de miles de euros para su manejo y extensos planes de desarrollo pensados a largo plazo, olvidándonos a menudo de que en una PyME su meticulosa gestión es igual o más importante que en aquellas grandes moles.

En las líneas que siguen a esta presentación vamos a tratar de dar unas sencillas pinceladas sobre cómo gestionar a nuestro equipo humano en una PyME, enfocándolo específicamente y por razones obvias en una PyME farmacia.

Lo primero que debe tenerse en cuenta –y cualquier dueño o gestor de una farmacia que se precie coincidirá con esta afirmación– es que lo mejor y lo peor que tienen una botica y su personal es el trato tan cercanísimo que se tiene en-



©Wavebreak Media Ltd/123RF

tre empleados, que trabajan literalmente «codo con codo» durante una media de 8 horas diarias.

Si esta estrecha convivencia se gestiona como es debido, supone un éxito casi garantizado para el gestor de la farmacia, pues conlleva un buen *feeling* entre compañeros que el cliente/paciente que entra por la puerta percibe nada más llegar. Quiera o no, lo nota y lo somatiza –incluso de forma inconsciente–, igual que se capta el aroma de un buen café que nos evoca situaciones placenteras vividas anteriormente, y esto nos pone de buen humor y nos dibuja «sin querer» una cariñosa sonrisa en la cara. ¿A quién no le ha pasado?

Sin embargo, una mala gestión del equipo hará que caiga como un castillo de naipes –uno detrás de otro–, y con ello también caerán las ventas, la rentabilidad y los resultados de nuestra pequeña empresa, de nuestra farmacia.

Prestigiosas universidades de todo el mundo han invertido tiempo y dinero en costosos estudios que revelan algunas de las claves para lograr el ansiado «buen ambiente» entre los empleados, ya que la «felicidad» con la que se trabaja repercute directamente en la rentabilidad que se produce. Nosotros también lo creemos así, pero pensamos que a veces bastan unos sencillos consejos para lograr ese aire limpio y sin malos humos:

- Poner buena cara todos los días no significa estar guapo, sino sonreír y demostrar una actitud positiva todos los días. Debe transmitirse empatía y mostrarla en las expresiones de la cara. ¡Es reconfortante ver cómo los demás te la devuelven!
- Hay que charlar más allá de lo que los medicamentos exigen... No es necesario ser «amigo» de todos los compañeros/empleados, pero conocerles algo más de lo que se muestra bajo esa bata blanca invita a socializar mejor: una caña, un paseo al salir del turno... Cosas de la vida mundana que hacen más humana la jornada laboral.
- Hacerse favores entre compañeros ayuda mucho más en la gestión diaria de lo que se cree. El desenfadado «hoy por ti, mañana por mí» tiene mucho más poder de lo que la gente imagina, y evita que pequeños problemas con fácil solución se conviertan en quebraderos de cabeza tanto para jefes como para empleados. A veces la llamada «mano izquierda» y el sentido común son más útiles que la rigidez de la norma.

Salario emocional

Ahora bien, mientras estos tres pequeños consejos son algo que pueden (y deben) aplicar tanto los empleados como los jefes, es importante saber que es responsabilidad última del superior jerárquico saber gestionar a su equipo más allá de las medidas en las que ellos puedan aportar algo. Es parte de su trabajo «hacerse con el equipo» y lograr su fidelidad mediante el llamado «salario emocional».

Un trabajo es algo más que un puesto de trabajo, y por ello soy una firme defensora de hacer de él algo más que

una bata blanca, un mostrador y una caja de «paracetamoles».

Para lograr un máximo rendimiento de nuestro personal, es necesaria una máxima implicación de la persona, refiriéndonos al conjunto de la persona, y no sólo al perfil profesional de ésta.

¿Cómo se consigue esa máxima implicación de la persona? El empleador debe dar algo más que una buena remuneración económica, ya que mientras que ésta es un beneficio a corto plazo (necesario, pero a corto plazo), el llamado salario emocional no deja de ser sino una fidelización de nuestro empleado, una garantía de que va a querer venir a trabajar con nosotros cada día y que, además, va a querer hacerlo bien. Y hay una gran diferencia entre hacer algo porque «se quiere» o hacerlo porque «se tiene que hacer».

“**A los empleados hay que comunicarles las cosas, contarles las diferentes situaciones que van surgiendo en la farmacia, hacerles partícipes de las distintas posibilidades que se dibujen, preguntarles, escucharles...**»

Sin perder, por supuesto, el norte sobre lo fundamental, que es la suma económica que todos recibimos por nuestro trabajo. Sea como sea, deben tenerse muy en cuenta las «ganas» que logramos de nuestros trabajadores cuando les pagamos, además, con valores intangibles como un buen ambiente, un horario adaptado a sus circunstancias personales (o la flexibilidad que le permita adaptarlo), un buen trato personal, un interés real en su persona, una valoración de su desempeño y esfuerzo...

A los empleados hay que comunicarles las cosas, contarles las diferentes situaciones que van surgiendo en la farmacia, hacerles partícipes (hasta donde la jerarquía lo permita, obviamente) de las distintas posibilidades que se dibujen, preguntarles, escucharles...

En definitiva, si se quiere lograr un máximo desempeño de nuestros empleados, y por ende un máximo beneficio nuestro, hay que darles algo más que la mera retribución económica, pues de ese modo lograremos también nosotros algo más que el mero desempeño de su trabajo.

¿Alguien se ha parado a pensar lo que supone para un empleado de una farmacia –pongamos una farmacia media, de unos 4, 6 u 8 empleados– el hecho de que su jefe entre por la puerta cada mañana y no le salude por su nombre porque ni siquiera se lo sabe? Con esto, y no es nece-



© Fabio Formaggio/123RF

sario explicar por qué, lo único que se consigue es enojar al personal, enranciarlo, y que no tenga ganas de «entregarse» a la empresa. Nuestro personal sentirá que no se le respeta, se desmotivará y, por supuesto, se sentirá infravalorado.

El mejor sitio para trabajar

Nuestra farmacia debe luchar por ser lo que, modernamente, el mundo del *business* denomina un «best place to work», es decir, «el mejor sitio para trabajar». Las tornas han cambiado y ya no son nuestros empleados –sólo– quienes deben seducirnos a nosotros como empresarios, sino que nosotros también debemos asegurarnos de seducir al mejor de los empleados: la competencia es feroz en ambos sentidos y, si queremos tener a los mejores trabajadores, debemos ser el mejor sitio para que quieran venir a trabajar. Así de simple y de complicado a la vez.

“**Nuestra farmacia debe luchar por ser lo que modernamente el mundo del *business* denomina un “best place to work”, es decir, “el mejor sitio para trabajar”**»

Si bien es fácil asumir esto, la segunda parte es más complicada: ¿cómo logramos ser esa farmacia elegida por los mejores trabajadores?

En un mundo como el de la farmacia, en el que un alto porcentaje de los empleados cobra según convenio (y en contadas ocasiones, aunque cada vez más, algo en función de ventas), lo que diferencia a menudo nuestra farmacia como un lugar mejor para trabajar que la del vecino son rasgos subjetivos distintos en cada persona: que a Paco le pille cerca de la guardería de su hija para ir a recogerla, que

a María le cuadre el horario porque al salir le gusta ir a pilates, o que a Juan no le suponga más el gasto en gasolina que lo que cobra, porque tiene una buena comunicación en transporte público.

Desde luego hay rasgos de nuestra farmacia que podemos gestionar (como la adaptación de un horario) y otros que no (como la comunicación con el centro de la ciudad), pero lo que puede ser manejado por nosotros debe ser abordado a conciencia y en consonancia con el equipo que queramos crear.

Por último, y aunque esta advertencia, por obvia, no debiera ser necesaria, el trato que debe dispensar un jefe a un empleado ha de ser siempre ejemplarizante y humanizado (debe serlo siempre, pero con más motivo en espacios tan pequeños como los de una botica).

Puede parecer una tontería sin importancia, pero hay que recordar la necesidad de tener detalles como el de preguntar por los avances en el inglés de un empleado que nos pidió una hora de flexibilidad para acudir a la academia de la esquina, o interesarse por la fiebre del hijo de otro empleado que tuvo que salir de urgencia cuando le llamaron del colegio.

Trabajo en equipo

Aunque éste no es el lugar para explicar con datos técnicos aspectos relativos a los incentivos meramente económicos (un mundo complicado y cada vez más estudiado por las farmacias pioneras de toda España), sí parece conveniente transmitir la idea genérica de que estos incentivos deben ser abordados desde esta máxima: «los objetivos comunes, los incentivos individuales». La farmacia tiene que navegar como lo hace un barco en alta mar, y para ello hay gente en la sala de máquinas, en la cocina, en el puente de mando..., pero la realidad, y esto no debe perderse de vista, es que el barco llega a puerto gracias a todos.

Del mismo modo, el servicio que se ha ofrecido a la señora que sale por la puerta con el antiinflamatorio que le recetó el médico y el protector estomacal que le hemos recomendado en la farmacia a través de la venta cruzada es una labor conjunta del compañero que colocó los productos en su sitio, del que aconsejó a nuestra cliente y del que explicó, con sus conocimientos técnicos, por qué debe tomar ambas cosas a la vez.

En definitiva, podemos concluir que, si todo esto que hemos comentado se cuida y se logra pagar el denominado «salario emocional», el farmacéutico no debe tener ninguna duda de que, cuando un día surja un problema inesperado y necesite que acudan en su ayuda Paco, Carmen o Luisa..., acudirán encantados.

Y, por cierto, esto de la felicidad en el trabajo no es un concepto moderno, pues ya lo adelantaba el griego Aristóteles hace 24 siglos al afirmar que «el placer en la tarea aporta perfección al trabajo». ●

● Especial gestión

Diana Gavilán

Profesora de Comercialización
e Investigación de Mercados.
Universidad Complutense de Madrid.
Marketing advisor
(diana@soleste.es)

«Employer branding»: *marketing* para comprometer al equipo con la farmacia

“
El reto del gestor de la
farmacia es atraer y
comprometer a sus
“clientes internos”»

¿Marketing o recursos humanos?

La mayoría de los gerentes de oficinas de farmacia tienen asumida una diferencia muy aguda entre todo lo que se refiere a la venta y la relación con los clientes, que consideran tareas de *marketing*, y la gestión de las personas, formación, retribución, etc., a lo que se refieren como recursos humanos.

También es habitual que se tenga la percepción de que obtener buenos resultados con ayuda del *marketing* es «factible», es algo alcanzable. El *marketing* se puede aprender y, más o menos, funciona. Sin embargo, la gestión de personas es diferente y las dificultades que esto entraña son muy superiores. Prevalece la idea de que no hay forma de conseguir un equipo comprometido y que reme en



©stylephotographs/123RF

la misma dirección. Y si se consigue, es un equilibrio inestable que dura poco. Emergen dudas sobre si se paga de manera adecuada, si deberían ponerse objetivos e incentivos, y se buscan insistentes soluciones con poco éxito. Liderazgo, gestión de conflictos, retribución variable... son temas en la mesa de trabajo de muchos titulares.

Pues bien, los buenos resultados cosechados por el *marketing* hacen que hoy tengamos un punto de vista diferente y novedoso.

Cientes externos y clientes internos

Si tienes clientes satisfechos, piensa qué es lo que has hecho para lograrlo. Si has desarrollado con éxito el área de parafarmacia, piensa en las estrategias y tácticas que te han ayudado. Con seguridad, los clientes se van satisfechos y vuelven porque disfrutaban de una buena experiencia de compra. Se han sentido bien atendidos, han encontrado y comprado algo que merecía la pena, y al precio adecuado...

Bien, pues ahora piensa que las personas cuando son clientes no son distintas a cuando trabajan en nuestro equipo. Lo que hacemos para atraer, comprometer y fidelizar a nuestros clientes es muy similar a lo que tendríamos que hacer para tener un equipo comprometido y leal.

En los últimos años, hemos observado el gran cambio que está dando la clientela de la farmacia y, aunque con esfuerzo, estamos consiguiendo adaptarnos a un cliente más exigente, más formado, que compara y que es más difícil de fidelizar, pero al que hemos sabido captar gracias al rediseño de la zona de ventas, a una mejora del surtido, a una estrategia de precios más competitiva y sobre todo a la incorporación de la experiencia en la farmacia. Son cada vez más las farmacias que han creado auténticos espacios de venta entorno al concepto de salud y bienestar, con características diferenciales en cuanto a la forma de atender y asesorar a cada cliente. Son farmacias que tienen un estilo propio con el que atraen, comprometen y fidelizan a sus clientes.

Sin embargo, esta adaptación a los cambios de la clientela no ha tenido lugar de forma paralela, ni con la misma pasión, para atender a los cambios que también han experimentado las personas que forman parte del equipo. No es raro oír, con tono de disgusto, lo difícil que es comprometer al personal joven, lo diferentes que éstos son respecto a las generaciones anteriores o que no hay forma de tener al equipo contento. Y es que las personas que trabajan con nosotros también han cambiado. Sus expectativas, deseos y aspiraciones son otras. Quieren trabajos más estimulantes, más enriquecedores, más flexibles, y diferencian su vida privada de su vida laboral con más énfasis.

El problema es que el interés o la agudeza con la que se ha atendido el cambio de los clientes no se ha practicado para atender el cambio de los colaboradores.

Hemos aprendido que el cliente es el anfitrión, el centro de la actividad en la farmacia, el protagonista de los proce-

sos..., pero a nuestros empleados (¡qué palabra tan horrible!) a duras penas les vemos como colaboradores, y mucho menos como socios, cuando son ellos los que «hacen» gran parte de la experiencia en la farmacia. No hemos puesto el mismo interés en unos y en otros. Queremos clientes felices, satisfechos, que disfruten en la farmacia, pero con empleados a los que no miramos con muy buenos ojos si nos dicen que quieren un trabajo que les estimule, enriquezca y, ¿por qué no?, que les divierta.



Hemos aprendido que el cliente es el anfitrión, el centro de la actividad en la farmacia, el protagonista de los procesos..., pero a nuestros empleados a duras penas les vemos como colaboradores, y mucho menos como socios»

Hay un hecho visible. Los gestores de oficinas de farmacia, y de cualquier negocio, saben que la venta no puede realizarse toda en promoción, y que con la promoción se consiguen resultados hoy, pero no es la clave para fidelizar a la clientela. Entonces ¿por qué pensamos que la estrategia promocional sí va a funcionarnos con las personas del equipo? Los incentivos en la retribución son lo que la promoción a las ventas. Si haces un esfuerzo X, te doy un dinero Y. Si está bien planteado, igual que una buena promoción, funcionará hoy, pero ¿de verdad pensamos que con eso nuestros colaboradores van a estar más comprometidos? La respuesta es rotundamente no.

Necesitamos adoptar un nuevo punto de vista: la esencia de las estrategias que han servido para fidelizar y conseguir una clientela comprometida con la farmacia es muy parecida a la que puede ayudar a conseguir una plantilla comprometida. Todos son personas, todos han evolucionado y, aunque adopten roles diferentes, unos dentro y otros fuera de la farmacia, no dejan de ser lo mismo: clientes que aspiran a vivir una experiencia óptima (de compra o de trabajo), una experiencia que merezca la pena.

En estos términos, el reto del gestor de la farmacia es atraer y comprometer a sus «clientes internos». Y la buena noticia es que sabemos mucho de lo que hay que hacer para atraer, comprometer y fidelizar clientes.

«Employer branding»

Este cambio de enfoque se ha convertido en un área puntera de conocimiento en el que se trabaja a nivel académi-

co y profesional, y que se conoce como construcción de marca empleadora o, como se denomina en inglés, *employer branding*.

Representa la aplicación de estrategias de *marketing* al ámbito de las personas. Y como el objetivo del *marketing* no es otro que comprometer al cliente con nuestra marca, el nombre empleado asimila esa idea, pero ahora la marca no es un producto de consumo sino la organización para la que se trabaja.

Hablamos de comprometer a nuestros «clientes internos» con la farmacia para la que trabajan.

Comprometer al cliente, cuando el cliente es interno

Compromiso es estar dispuesto a hacer para que una relación perdure. Cuando uno de nuestros clientes internos (colaboradores o socios, como prefieras llamarlos) pone su empeño para que la farmacia vaya bien, el trabajo salga adelante y los clientes externos queden satisfechos, sabemos que estamos ante una persona comprometida con la farmacia. Queremos personas comprometidas con la farmacia. Ése es nuestro reto y nuestro objetivo.

Vamos a profundizar un poco en esto porque, si bien es importante que las personas estén comprometidas, para un gestor lo es tanto o más que pueda accionar ese compromiso, es decir, que pueda adoptar medidas concretas para que las personas se comprometan. La cuestión es que el compromiso puede ser de diferentes tipos y no todos son «accionables» para un gestor.

Hay un tipo de compromiso conocido como normativo que sin duda es beneficioso para la farmacia: «Me esfuerzo porque es mi deber», pero que es muy poco «accionable». ¿Qué sucede si una persona de mi farmacia no tiene asumida esta idea del deber? ¿Cómo podemos conseguir que una persona del equipo sienta el deber? De ninguna manera. Esa idea se adquiere a lo largo del proceso de socialización y de aquello que hace ya tiempo.

Tampoco el compromiso pragmático resulta de gran utilidad para la farmacia: «Estoy aquí porque lo necesito, para pagar la hipoteca, la letra del coche o llegar a fin de mes». Esto conduce a un desempeño generalmente cercano al mínimo exigible para que el trabajo salga adelante y la relación se mantenga. En términos coloquiales, es pan para hoy y hambre para mañana.

El único tipo de compromiso «accionable» desde la gestión y con gran impacto en el desempeño es el compromiso afectivo: «Quiero que la farmacia en la que trabajo vaya bien, quiero hacer cosas para que progrese», y el motor de este deseo es el vínculo afectivo entre la persona y la organización.

¿Y por qué razón algunas personas desarrollan este tipo de vínculo afectivo? ¿Cómo puede un gestor actuar para potenciar este compromiso? Respuesta rápida y compleja: las personas se comprometen afectivamente con los trabajos



©Dmitry Kalinovsky/123RF

“**Si bien es importante que las personas estén comprometidas, para un gestor lo es tanto o más que pueda accionar ese compromiso, es decir, que pueda adoptar medidas concretas para que las personas se comprometan»**

que merecen la pena. Hay muchos factores que, de forma genérica, hacen que un trabajo «merezca la pena»: un buen jefe, un buen equipo, un buen espacio de trabajo...; la relación de aspectos es muy numerosa, pero de todos ellos hay uno especialmente interesante: un trabajo que merece la pena es un trabajo que se vive como una experiencia óptima, que produce gratificación. Y esto se transforma en compromiso afectivo cerrando el círculo.

Compromiso, estado de flujo y rendimiento de la farmacia

Cuando vivimos el trabajo como una experiencia óptima, se dice que estamos en «estado de flujo».

Flow o «estado de flujo» ha sido descrito por el investigador norteamericano M. Csikszentmihalyi como «un estado en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute, durante la cual el tiempo vuela y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unos a otros sin pausa. La persona está en flujo cuando se encuentra completamente absorbida por una actividad durante la cual pierde la noción del tiempo y con la que experimenta una enorme satisfacción».

De forma popular es lo que se siente cuando se disfruta del trabajo, cuando el trabajo te divierte. Un trabajo capaz de suscitar este estado es un trabajo que podríamos llamar «transparente» porque:

- Están claros los objetivos: existen, los conocemos y los comprendemos. No tener objetivos de trabajo y asumir



©LIU MING/pedrosek/123RF

“ Las personas se comprometen afectivamente con los trabajos que merecen la pena ”

que para las personas es suficiente con venir a trabajar, con estar en la farmacia, es una forma de empobrecer el trabajo y de privar del logro necesario para el bienestar.

- Están claros los modos: las personas saben cómo deben hacer las tareas. Unas veces son libres para elegir cómo lo harán, otras veces existen unos protocolos exactos y definidos, pero lo que no suscita duda alguna es que hay un criterio de actuación y se dispone de las habilidades para ejecutarlo. Sin ello se produce una ambigüedad que desemboca en la confusión y el malestar.
- Está claro «mi» resultado: la persona es plenamente consciente del efecto que producen sus esfuerzos, los conoce y sabe que sus jefes los reconocen.

Y además es un trabajo donde no me siento solo y formo parte activa de un equipo.

Algunos trabajos reúnen por naturaleza estas condiciones, como sucede con los trabajos de los deportistas o los artistas. Se sabe que hay que ganar una carrera, se adquiere formación a través del entrenamiento, se sabe el tiempo que se tarda en llegar a la meta, y si se llega antes o después que los demás corredores. Estos trabajos comportan un elevado nivel de compromiso en las personas, y es raro encontrar un corredor que corre sólo para llegar. Pero claro, no todos los trabajos son tan estimulantes, algunos hay que hacerlos atractivos, hay que enriquecerlos de manera que puedan convertirse en generadores de experiencias óptimas. Su reto cuando gestiona a personas es éste: convertir el trabajo de su equipo en una tarea con la que puedan «fluir».

Y no se confunda. Un trabajo sin objetivos, donde las personas se mueven con total libertad y sin recibir información sobre su desempeño, no les hará fluir. Estarán tranquilos, puede que aparentemente contentos, pero ¡sin logro no hay *flow*!

Llegados a este punto, tal vez se plantee si esto del *flow* es un objetivo en sí mismo, es decir, si conseguir que su equipo disfrute del trabajo tendrá algún impacto en el desempeño en la farmacia. La respuesta, como no puede ser de otro modo, es afirmativa. Pero ¿dónde se apreciará este impacto? Gracias a las experiencias óptimas, las personas se comprometerán afectivamente con la farmacia, con lo que observaremos algunos de los siguientes síntomas:

1. Proactividad.
2. Entusiasmo por la farmacia.
3. Recomendación entre quienes les rodean (¡y piense que en la red nos «rodean» muchos!).
4. Consumo de los productos de la farmacia con el consiguiente impacto en el aprendizaje y la experiencia con el producto.
5. Lealtad hacia la farmacia.

Y por supuesto, estos resultados repercutirán también en el cliente externo, que vive experiencias de compra memorables, lo que genera clientes satisfechos y relaciones duraderas y nuestro gran objetivo: compromiso con la farmacia.

¡Buena suerte! ●

Bibliografía

- Csikszentmihalyi M. *Flow: The psychology of optimal experience*. Nueva York: Harper and Row, 1990.
- Gavilán D, Avelló M. «Employer brand attraction»: claves para atraer talento. *Investigación y Marketing*. 2011; 112: 30-35.
- Gavilán D, Avelló M. «Employer branding» ¿encima o además? *Capital Humano*. 2011; 258: 56-57.
- Gavilán D, Avelló M, Fernández-Lores S. «Employer branding»: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Ad Reserach*. 2013; 7(7): 58-75.
- Gavilán D, Avelló M, Fernández-Lores S, de Andrés E. Un trabajo para disfrutar. *Capital Humano*. 2015; 295: 14-15.



www.apotecanatura.es
www.aboca.es

TERCERA EDICIÓN DE LA CAMPAÑA NACIONAL
EN ESPAÑA Y CUARTA EN ITALIA

Farmacias Apoteca Natura: en noviembre vuelve la campaña de Prevención de la Salud Cardiovascular

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), las enfermedades cardiovasculares son la principal causa de muerte en todo el mundo. Se calcula que en 2012 fallecieron 17,5 millones de personas por enfermedades cardiovasculares, lo cual representa un 31% de todas las muertes registradas en el mundo.

La salud del corazón y la del aparato circulatorio es, pues, fundamental para el organismo porque el corazón es el motor de la vida: trabaja 24 horas al día y se contrae sin cesar bombeando la sangre a través de los vasos sanguíneos, asegurando así a todas nuestras células su elemento vital: el oxígeno y nutrición.

«Te cuidamos de corazón»

Apoteca Natura desarrollará por tercer año consecutivo la Campaña Nacional de Prevención de Salud Cardiovascular bajo el lema «Te cuidamos de corazón». De ámbito europeo, la campaña tendrá lugar durante todo el mes de noviembre con el objetivo de seguir sensibilizando a las personas sobre el bienestar cardiovascular y promover la prevención mediante la identificación de posibles factores de riesgo. Se desarrolla a la vez en España e Italia en más de 800 farmacias y sigue contando con la colaboración de SEMERGEN (Sociedad Española de Médicos de Atención Primaria) y SIMG (Sociedad Italiana de Medicina General).

Esta campaña de prevención es uno más de los servicios permanentes y consejos de salud gratuitos que las farmacias Apoteca Natura ofrecen a sus consumidores, con los que brindan información sobre cómo mejorar la salud —en este caso cardiovascular—, aconsejan productos naturales útiles y ofrecen recomendaciones sobre los hábitos adecuados para conseguir un estilo de vida saludable.

Esta campaña demuestra, en definitiva, que una colaboración integrada de la cadena sanitaria —farmacéutico, médico y población— es posible

y está despertando año tras año más interés: en 2015 se triplicó el número de cuestionarios realizados durante el año anterior y aumentaron en un 18% las farmacias Apoteca Natura que participaron en la campaña.



**Las enfermedades cardiovasculares
son la primera causa de muerte
y discapacidad a partir de edades
medias en los países desarrollados»**

Salud natural

Apoteca Natura es una red de farmacias especializadas en salud natural y en escuchar y guiar a las personas en su proceso de autocuidado. La red nace en Italia en el año 2000 y en la actualidad cuenta con más de 550 farmacias en Italia y más de 270 en España y 4.000 farmacéuticos que ofrecen a los consumidores servicios de salud y consejos sobre productos naturales, hábitos alimenticios y los estilos de vida más saludables en función de las necesidades particulares de cada persona. Para ello, todos los miembros de la red Apoteca Natura están en un proceso de formación constante», explica Massimo Mercati, director general de Apoteca Natura. ●

¿Cómo se puede participar?

La mecánica de la campaña es muy sencilla:

1. Ir a una farmacia Apoteca Natura y pedir una cita para hacer una evaluación de nuestro estado de bienestar cardiovascular, que consiste en: la medición de algunos parámetros (presión arterial, peso, altura, IMC, circunferencia abdominal, colesterolemia...) y responder a las preguntas planteadas en un Cuestionario de evaluación del riesgo cardiovascular global que utiliza herramientas validadas por el Instituto Superior de Sanidad italiano y el FINDRISC Test propuesto por la OMS para evaluar el riesgo de desarrollar la diabetes mellitus de tipo 2 en un plazo de diez años.
2. Cuando tenga los resultados, la farmacia entregará un informe final a cada persona que se ha sometido a esta evaluación junto con un fascículo informativo-educativo redactado específicamente para esta campaña y, en caso de detección de factores de riesgo, una carta para entregar a su médico con los resultados de la evaluación efectuada.

● Especial gestión

Sergi Bardají Bofill
Experto en gestión de farmacias

“**Debemos evitar cargarnos demasiado de stock, tanto para poder ir desahogados como para, mejor aún, pasar al pago adelantado con la consiguiente mejora de las condiciones»**

Existencias y márgenes, dos pilares básicos de la farmacia

Bien podríamos cambiar el título del artículo por «Gestión en la oficina de farmacia», o también por el de «Cuáles son los aspectos más importantes en la farmacia, además de la atención farmacéutica», pero antes de meterme en harina, quiero presentarme, aunque sea brevemente: llevo muchos años colaborando con farmacias, ayudándolas a ser más eficientes e impartiendo cursos de gestión, tanto a farmacéuticos como en programas MBA.

Existencias

Éste es mi tema favorito, y el principal motivo de que hoy esté escribiendo este artículo. A principios de la década pasada, estaba en una farmacia y le pregunté a la titular cuánto tiempo llevaba una enorme caja de pañales de incontinencia debajo de la estantería. Miró a la adjunta, y me contestó 2 meses. Cuando miré el código nacional en el ordenador, comprobé que se había quedado corta por bastante (menciono 2 meses, pero debo admitir que no recuerdo la respues-



© Tyler Olson/123RF

ta. Lo que quiero transmitir con el ejemplo es que ni la titular ni la adjunta tenían idea del tiempo que llevaban aquellos pañales en la farmacia).

El fondo de esta anécdota no pretende destacar que debamos saber cuánto tiempo llevan los artículos en *stock*, sino que aquella farmacia no tenía un sistema que ayudara al farmacéutico a conocer cuál era el nivel óptimo de *stock* ni una mecánica para mantenerlo en el tiempo.

Un punto de humor: cuando imparto cursos de gestión en los diferentes colegios de farmacéuticos o en los almacenes de distribución, siempre les digo a los alumnos: «Tenéis mucha suerte de que los artículos de la farmacia ni caducan, ni se convierten en obsoletos, ni bajan de precio». Sólo los que siguen atentos levantan los ojos con cara de sorpresa. Ésta es la clave: en la farmacia, tanto las especialidades como la parafarmacia tienen caducidades muy claras, y lo único que conseguiremos teniendo demasiado *stock* es que, además de correr el peligro de que caduquen, alguna caja se deteriore después de una caída, pase de moda (parafarmacia) o baje de precio.

Nivel óptimo de existencias

En la tabla 1 enumero los principales motivos para mantener un nivel óptimo de existencias. Voy a tratar de explicarlos uno a uno:

1. Caducidades: las especialidades caducan pasado un tiempo, y después sólo podremos devolverlas al almacén, que únicamente nos abonará parte de lo que pagamos por ellas: perdemos dinero.
2. Cambios de prescripción: cuántas veces hemos pensado que por qué teníamos tantas Lyrica® en el cajón, si al paciente le cambiaron la marca por el genérico y nos tuvimos que «comer con patatas» todas las cajas porque ni el almacén ni el laboratorio nos admitieron la devolución. Perdemos dinero.
3. Bajadas de precio: si tenemos diez cajas de olanzapina en la cajonera y de la noche a la mañana hay una bajada de precios de esta molécula, perderemos el importe de la bajada multiplicado por diez.
(Pongo el ejemplo de la Lyrica® o de la olanzapina a modo ilustrativo, pero vosotros farmacéuticos conocéis mil ejemplos más de cambio de prescripción de marca a genérico o de bajadas de precio.)
4. Obsolescencia o deterioro: ¿qué pasa cuando una botella de vidrio de cualquier jarabe se cae al suelo o una caja se deteriora al ir a cerrar la cajonera y quedar atrapada? Perdemos el dinero.
5. Y dejo para el final el motivo más importante para mantener un nivel óptimo de las existencias. Cuando compramos tanto al almacén, un *transfer* o pedidos directos al laboratorio, debemos abonar la factura. Y un nivel excesivo de existencias mermará nuestra tesorería. Tesorería con la que tenemos que pagar las nóminas, alquiler y otros gastos de la farmacia. Es por ello que debemos

Tabla 1. Principales motivos para mantener un nivel óptimo de existencias

1. Caducidades
2. Cambios de prescripción
3. Bajadas de precio
4. Obsolescencia o deterioro
5. Necesidades de tesorería

evitar cargarnos demasiado de *stock*, tanto para poder ir desahogados como para, mejor aún, pasar al pago adelantado con la consiguiente mejora de las condiciones. Las ventajas del pago adelantado merecen un tema aparte.

La pregunta es entonces clara: ¿cómo sabemos cuál es el nivel óptimo de existencias?

Afortunadamente, la respuesta es muy sencilla: «días de inventario», que mide cuántos días tenemos un artículo en la farmacia.

- Si tenemos ocho botellas de un champú y vendemos dos unidades cada mes, tenemos ciento veinte días de inventario.
- Si tenemos seis cajas de un genérico del que se vende una caja al mes, tenemos ciento ochenta días de inventario.

¿Qué fórmula se usa para calcular los días de inventario?

Días de inventario = (Unidades en *stock*)/(Unidades vendidas diarias)

Días de inventario = (*Stock* a PVP en *stock*)/(Ventas medias diarias)

Sin lugar a dudas, recomiendo usar la primera de las dos fórmulas, porque es mucho más sencillo recordar que de



En Hedilla Abogados nos encargamos de todo. Tanto si quiere **comprar** o **vender su farmacia**. Consúltenos sin compromiso.



25 años FARMACÉUTICOS SIN FRONTERAS
Empresa colaboradora de FSFE

C/ Fernán González nº 44, 2º Izq. 28009 - Madrid ☎ Telf: 913 566 388 🌐 www.traspasodefarmacias.com

Tabla 2. Ejemplos para el cálculo de los días de inventario

Indicador	Enero'16	Febrero'16	Marzo'16	Abril'16	Mayo'16	Junio'16	Julio'16
Medicamentos SOE							
Ventas mes a PVP	36.439	33.542	39.305	31.800	30.356	34.669	30.346
Ventas mes (uds.)	2.038	1.698	2.182	1.802	1.795	1.758	1.798
Stock a PVP	23.531	23.912	22.535	24.661	23.473	22.774	25.456
Stock (uds.)	1.539	1.589	1.466	1.586	1.530	1.524	1.625
Días de inventario (€)	19	21	17	23	23	20	25
Días de inventario (uds.)	23	28	20	26	26	26	27

Tabla 3

Artículo	Stock	Unidades vendidas enero-febrero	Días inventario unidades
673038 Fenivir® 1% crema 2 g	11	1	660
656011 Fricold® 10 sobres	12	3	240
729061 Nolotil® 2 g sol. inyectables 5 amp.	9	3	180
650438 Tantum Verde® 3 mg 20 pastillas	6	3	120
904912 Augmentine® 100/12,5 polvo susp. 120 mL	2	1	120
991901 Septrin® Forte 800/160 20 comp.	2	1	120
965061 Augmentine® 500/125 mg 12 comp.	2	1	120
818211 Sueroral Casen® 5 sobres	2	1	120
658945 Anestefarin® 20 comp. para chupar	11	6	110

media vendemos 25 unidades de paracetamol EFG 1 g/40 comprimidos al mes que recordar cuántos euros de esa molécula vendemos al mes. Y también es mucho más fácil ver cuántas cajas tenemos en la cajonera que recordar su valor en euros.

En la tabla 2 incluyo varios ejemplos. Fijémonos en la última fila de la tabla. En enero, teníamos especialidades financiadas por el SOE para 23 días; y en febrero para 28 días. Fijaos que las existencias de febrero fueron de 1.589 unidades, 50 más que en enero.

Una farmacia que de media tiene 20-21 días de inventario en especialidades cuya mayor parte comprará probablemente a un solo almacén es una farmacia bien gestionada. Muy bien gestionada, me atrevería a decir. ¿Por qué? Porque en el último curso que impartí a más de cincuenta titulares hubo sólo una farmacia con 31 días, y el resto se movían entre 35 y 45 días de inventario. Repito, en especialidades.

¿Es importante tener 20-21 días en lugar de 35-45 días?

1. Sí, porque el nivel de caducidades es muy inferior.
2. Sí, porque, si la farmacia que tenía 31 días reducía las existencias hasta un nivel de 21 días, conseguía generar tesorería por un importe de 30.000 euros. Os dejo para vosotros la reflexión de cuánta tesorería se puede liberar en las farmacias que tenían 45 días de inventario.

3. Sí, porque, en caso de una bajada de precios, el impacto será muy inferior.
4. Sí, porque tendré menos faltas. Entiendo perfectamente que sea una paradoja este último punto, y por ello lo explicaré más detenidamente.

El motivo por el cual (mediante una gestión de existencias basada en días de inventario) se consigue disminuir las faltas es porque no tan sólo conseguimos evitar o reducir los «maulas» (no sé de dónde viene la palabra «maula» para referirse a artículos de baja rotación, pero, siempre que la uso, la gente no tan sólo la entiende, sino que además provoca cierta risa entre los alumnos, lo cual se agradece mucho), sino que además gracias a los días de inventario aumentaremos el punto de pedido de aquellos artículos con menores días de inventario, o lo que es lo mismo, los claros candidatos a dar falta.

En la tabla 3 incluyo un ejemplo, no para una familia (especialidades SOE), sino para diferentes códigos nacionales (CN).

1. Del primer CN tenemos 11 unidades y vendimos 1 unidad en 2 meses. El numerador (unidades en stock) es 11 y el denominador (ventas medias diarias) será 1 dividido entre 60.

Tabla 4

Artículo	Stock	Unidades vendidas enero-febrero	Días inventario unidades
656706 Ventolin® 100 mcg/pulsación aerosol	3	35	5
669960 Neobrufen® 600 mg 40 sobres efervescentes	1	12	5
940551 Plusvent Accuhaler® 50/500 mcg polvo	1	13	5
751933 Ácido acetilsalicílico Bayfarma 100 mg 30 comp.	0	13	0
997494 Terbasmin® Turbuhaler 500 mcg polvo	0	10	0

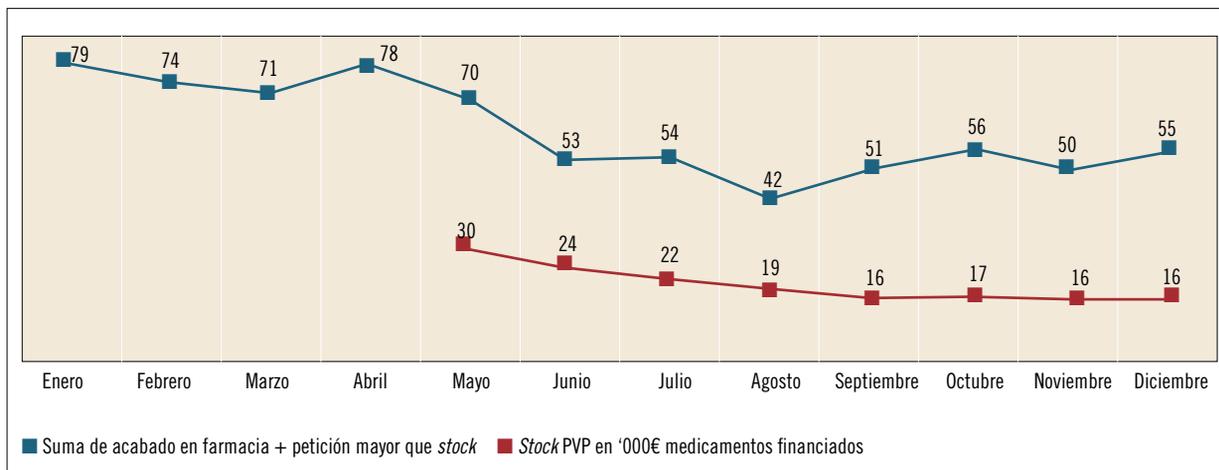
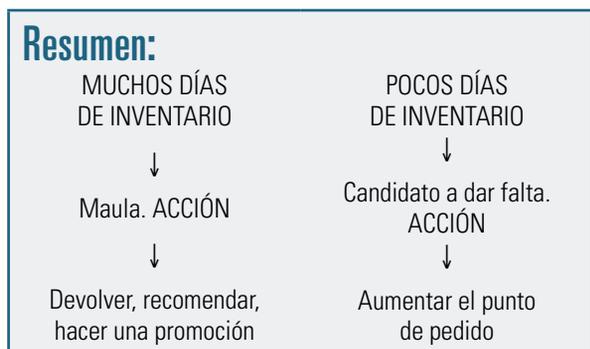


Figura 1. Comparativa faltas y nivel de existencias

2. Fijémonos en el último CN. El numerador (unidades en stock) es, casualidad, también 11, y el denominador (ventas medias diarias) será 6 dividido entre 60.

De esa misma farmacia, obtenemos en el mismo listado los días de inventario que aparecen en la tabla 4.

No vamos a repetir cómo he llegado a la conclusión de que el Ventolin® tiene sólo 5 días de inventario, ni el Neobrufen® o el otro inhalador, pero sí quiero destacar que únicamente haciendo el ejercicio de días de inventario nos daremos prisa en no tan sólo pedir urgentemente estos artículos, sino, más importante, subir el punto de pedido para evitar dar falta en el futuro.



En la figura 1 podéis ver un gráfico que siempre muestro para demostrar que es compatible disminuir las existencias al mismo tiempo que reducimos las faltas. La línea azul son las faltas que podríamos nombrar como «cantadas» o faltas imperdonables (hay otros motivos de faltas, pero esto daría para otro capítulo), y la línea roja es el stock en miles de euros de medicamentos financiados.

Llegados a este punto, quiero matizar lo siguiente:

1. Los días de inventario se usan en todas las empresas y en todos los países. No hay mejor forma de medir las existencias óptimas.
2. Los días de inventario, y centrándonos en la farmacia, pueden calcularse para toda la farmacia, para cada familia o para cada código nacional. Mi consejo es que los calculeis para cada familia, y dentro de cada familia, para cada CN. Ordenando el listado de mayor a menor, tendréis el listado que os mostrará qué artículos se han quedado parados.
3. El listado que habéis conseguido en el punto anterior, ordenado de mayor a menor (según días de inventario) os ayudará a aumentar los puntos de pedido de aquellos artículos con menos días de inventario y evitar dar faltas.
4. La pregunta que más veces recibo cuando imparto seminarios a farmacéuticos sobre una gestión excelente de existencias es: ¿cuál es el nivel óptimo? Y lo que hago

©Andrei Krauchuk/123RF



para contestarla es mostrar los días de inventario de los participantes (a partir de los cuestionarios que les he pedido con antelación) comparándolos con los días de inventario de farmacias que ya han hecho este viaje, y la diferencia es abismal. Y más importante aún, no podemos comparar dos farmacias porque unas hacen más pedidos directos y otras más a almacén, porque unas trabajan más la parafarmacia y otras más las especialidades, pero la gran virtud de los días de inventario es que nos permite compararnos con nosotros mismos mes a mes. Esto es importante, muy importante: después de hacer el ejercicio de calcular los días de inventario y lógicamente de haber actuado con los *top* (devolviéndolos al almacén o laboratorio, recomendándolos, poniendo promociones, etc.), conseguiremos reducir los días de inventario. Si hacemos el mismo ejercicio al mes siguiente, los reduciremos más aún. Por eso insisto en que, más importante que compararse con la farmacia que se sienta al lado en el curso al que asistimos, es hacerlo con nosotros mismos, y conseguir reducir los días de inventario mes tras mes.

5. Al principio del artículo ponía el ejemplo de la caja de pañales de incontinencia. Lo importante no es saber cuántos días de inventario tenemos de cada CN. Eso es imposible. Lo importante es poner en marcha un sistema de revisión mensual para evitar que se nos queden CN parados y reducir las faltas.
6. Os pido que hagáis una reflexión que seguramente os ayudará a entender mejor el significado que tienen los días de inventario. Cuando, al principio del artículo, ponía el ejemplo de los 120 días de inventario del champú o los 180 de los genéricos, pensad qué sentido tiene tenerlos inmovilizados en el cajón si podríamos haberlos comprado al almacén que nos sirve esa misma tarde o al día siguiente o incluso al laboratorio con un plazo de entrega de 2-3 días.
7. Los ejemplos de este artículo son todos reales. Tengo la suerte de haber impartido este seminario en multitud de ocasiones, por lo que dispongo de cientos de ejemplos

que siempre trato con exquisita confidencialidad. Pero todos son reales.

8. Os llevaréis las manos a la cabeza cuando comprobéis la cantidad de tesorería que vais a generar si reducís las existencias. No hablamos de cientos, sino de miles de euros.
9. Os llevaréis también las manos a la cabeza cuando comprobéis el espacio que os sobra en la cajonera y cómo disminuyen tanto las faltas como las caducidades.

Márgenes

Así como fue culpa de los pañales que me metiera a fondo con el tema de la gestión eficiente de las existencias, en el caso de los márgenes todo empezó al analizar el detalle de las liquidaciones comerciales. Cada almacén lo llama de una forma, pero me refiero al documento que mensualmente recibimos junto a las facturas de la última decena.

¿Sabes cuál es el margen que obtienes en la farmacia? ¿Sabes el margen por familia? ¿Sabes el margen por CN? ¿Sabes que, por ley, las especialidades tienen un margen del 27,9%?¹ ¿Sabes que, debido al recargo de equivalencia, el margen se reduce hasta el 27,55%?

Después de haber formulado esas cinco preguntas sin apenas pausa para respirar, consigo que la mayoría de los alumnos me miren con cara de «no sigas que para eso hemos venido a aprender».

Empecemos por el principio. El margen se calcula como:

$$\text{Margen} = \frac{\text{PVP} - \text{PCF}}{\text{PVP}}$$

¿Qué es el PCF (precio coste farmacia)? El coste de un artículo después de haberle aplicado todas las condiciones comerciales más el IVA y el recargo de equivalencia. Con dos ejemplos se entenderá mejor.

Primer ejemplo: ¿Cuál es el PCF si compramos 1 unidad de mirtazapina 15 mg/30 comprimidos que tiene un PVL de 5,47 euros con una condición comercial de PVL + 2% de cargo cooperativo?

CN	Unidades compradas	PVL	Cargo cooperativo	IVA + RE	PCF
659941	1	5,47	2%	4,50%	5,83

Segundo ejemplo: ¿Cuál es el PCF si compramos 1 unidad de mirtazapina 15 mg/30 comprimidos que tiene un PVA de 5,92 euros con una condición comercial de PVA - 7% de descuento?

CN	Unidades compradas	Unidades bonificadas	PVA	Descuento	IVA + RE	PCF
659941	10		5,92	7,0%	4,50%	57,53

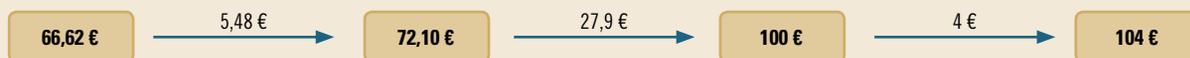
¹Según el Real Decreto 823/2008, de 16 de mayo, el margen de las oficinas de farmacia por dispensación y venta al público de medicamentos de uso humano fabricados industrialmente, para aquellos medicamentos cuyo precio de venta de laboratorio sea igual o inferior a 91,63 euros, se fija en el 27,9% del precio de venta al público sin impuestos.

El margen de la farmacia

En el siguiente cuadro, podrás ver cómo se calcula el PVL si conoces el PVA, cómo se calcula el PVA si conoces el PVP; y más importante, cómo se calculan el PCF (Precio Coste Farmacia) y el Margen:



Una especialidad vendida por 104 € (PVP IVA) tiene un PVP por ley de 100 €. Como el margen de la farmacia es del 27,9%, la farmacia la ha comprado por 72,1 € (PVA). Como el margen de la distribución es del 7,6% sobre el PVA podemos deducir que el PVL es de 66,62 €. (Real Decreto 823/2008 de 16 de Mayo)



CON IVA y RE

PCF: $72,1€ \cdot 1,045 = 75,34 €$

27,55%

104 €

La factura del proveedor vendrá con IVA y RE, por lo que el margen final de la farmacia no es el teórico 27,9% sino de 27,55% (PVP IVA = 104 €, PCF = 75,34 €, Margen = $104 - 75,34 / 104 = 27,55\%$). En este ejemplo, la condición comercial con la que compra la farmacia es PVL sin cargo cooperativo o PVA sin descuento

Ahora que ya sabemos cómo se calcula el PCF, y teniendo en cuenta que el PVP de esta mirtazapina es de 8,54 euros, debemos sencillamente aplicar la fórmula para obtener el margen:

$$\text{Margen} = \frac{(\text{PVP} - \text{PCF})}{\text{PVP}} = \frac{8,54 - 5,84}{8,54} = 31,6\% \text{ para el primer caso}$$

$$\text{Margen} = \frac{85,4 - 57,53}{85,4} = 32,6\% \text{ para el segundo caso}$$

Con el ejemplo anterior, deducimos que es mejor condición comercial un descuento del 7% sobre el PVA que un cargo cooperativo del 2% sobre el PVL

El siguiente paso es cuadrar los albaranes. Fundamental. Imprescindible. Todos. Si no cuadras los albaranes, no sabrás el margen que tiene tu farmacia.

Cuadrar un albarán es tan sencillo como teclear las unidades que recibes en la cubeta y que, al ir a confirmar la recepción, el programa de gestión con el que trabajas te muestre el mismo importe en la pantalla que el que aparece en la parte inferior del albarán. Para ello, evidentemente tendrás que haber informado previamente al programa de qué condiciones tienes con ese almacén/laboratorio.

¿Me permitís unas matizaciones?

1. Un consejo: conseguir una buena comunicación con el comercial de vuestro almacén para entender bien las condiciones comerciales.
2. La pregunta más habitual cuando imparto el curso sobre márgenes: ¿cuál es el máximo margen que una farmacia puede conseguir? Y la respuesta es que, por experiencia, las farmacias que obtienen mayores no son las más grandes, sino las mejor gestionadas, las que conocen las condiciones de compra de sus proveedores, las que preparan el pedido con antelación, las que no deben restar al margen de la compra el importe perdido por caducidades u obsoletos.
3. Usa el código de barras siempre en la recepción.
4. Si cuadrar los albaranes no es inmediato, tu farmacia tiene un problema: o bien no conoces las condiciones con las que compras, o bien no sabes introducirlas en el programa.
5. ¿Agrupas moléculas de EFG para conseguir mejores condiciones con tu almacén o laboratorio?
6. Si en EFG estás por debajo del 52% de margen, podrías comprar mejor. Si en el conjunto de la farmacia estás por debajo del 30%, tienes margen de mejora.
7. En EFG aprovecha la «Selección genéricos» del almacén, porque puedes obtener mejor margen que con el pedido directo sin necesidad de cargarte.

Si hay algo que no te ha quedado claro, no dudes en preguntarme. Y ahora, manos a la obra. De ti depende conseguir los resultados. ●



el farmacéutico.es



● Especial gestión

Francisco Cobo Jiménez

Farmacéutico titular de Farmacia Cervantes Granada y cofundador de Loyalty Pharmacy Laboratory (<http://es.linkedin.com/in/fcobo1979>) (Twitter: @fcobo1979)

“**La oficina de farmacia moderna exige una gestión avanzada de las categorías como unidades de negocio. Esto tiene numerosas implicaciones, tanto en procesos como en cultura empresarial»**

Claves para la gestión por categorías en la oficina de farmacia

La pérdida de rentabilidad en el medicamento debida a distintas medidas gubernamentales ha puesto en una difícil coyuntura a muchas oficinas de farmacia. Una de las vías para paliar esta situación pasa por impulsar la venta libre, y uno de los aliados para conseguir este objetivo es la profesionalización y modernización de la gestión, aplicando una técnica nacida a comienzos de la década de 1990 y que sigue más vigente que nunca: la gestión por categorías.

Esta metodología, definida y pautada para mejorar la comercialización en nuestra oficina de farmacia, llegó inicialmente al sector farmacéutico de la mano de empresas de reformas. Durante años, la gestión por categorías se asoció erróneamente a la ordenación del espacio, con la renovación estética del punto de venta o simplemente con la identificación de las categorías de productos que ofrecemos a los usuarios.

Sin embargo, la gestión por categorías es mucho más que todo esto. Implica fijar una estrategia que afecta a diversos ámbitos de actuación y que influirá de forma decisiva en el desarrollo de la propia farmacia.

La oficina de farmacia moderna exige una gestión avanzada de las categorías como unidades de negocio. Esto tiene numerosas implicaciones, tanto en procesos como en cultura empresarial.



©Andrei Krauchuk/123RF

Debido al gran número de referencias existentes en una farmacia (en muchos casos, por encima de las 10.000), y a que la gran mayoría de farmacéuticos no aplicaba técnicas de gestión avanzadas, la visión del negocio quedaba limitada a facturación general (diferenciando como mucho venta de medicamentos y venta libre) y rentabilidad.

Con la gestión por categorías lo que buscamos es una delimitación más precisa de las diferentes áreas del negocio, para comprender mejor su comportamiento y tomar decisiones que ayuden al desarrollo de la farmacia.

“**Con la gestión por categorías lo que buscamos es una delimitación más precisa de las diferentes áreas del negocio, para comprender mejor su comportamiento y tomar decisiones que ayuden al desarrollo de la farmacia»**

Qué son las categorías y qué es la gestión por categorías

Una «categoría» es un grupo de productos/servicios que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustitutos en la satisfacción de una necesidad, entendiéndola en un sentido amplio (p. ej., aliviar el dolor, sentirse más bella, productos para el niño, etc.).

La «gestión por categorías» puede entenderse como la agrupación de los productos de la farmacia en función de su finalidad o su clasificación terapéutica. Cada categoría (p. ej., dermofarmacia) debe ser considerada como una unidad estratégica de negocio independiente que aporta *per se* valor a la rentabilidad de la farmacia.

Su objetivo es captar mejor a la clientela mediante una adaptación permanente de la oferta, y conseguir así la máxima rentabilidad global posible, maximizando la rentabilidad de cada una de las distintas categorías de productos.

La gestión por categorías está directamente relacionada con tres cuestiones clave:

- **Determinación de la oferta:** selección, gestión y reorientación del surtido, que nos ayudará a diferenciar la botica en el mercado mediante una oferta planificada.
- **Exposición y experiencia de compra:** la colocación y organización de los lineales, así como la definición del itinerario del usuario en la farmacia, son otros aspectos muy relevantes.
- **Comunicación y promoción:** la difusión hacia nuestros usuarios de todo el valor añadido que hemos sido capaces de crear, tanto a la hora de confeccionar nuestra oferta como a la hora de crear una experiencia de compra atractiva y diferenciada.



©Tyler Olson/123RF

La «categorización», y, por tanto, los análisis, pueden realizarse:

- Por tipo de cliente: hombres, mujeres, embarazadas, niños, etc.
- Por edad: niños, adolescentes, familias con hijos pequeños, familias de edad intermedia, personas de la tercera edad, etc.
- Por tipo de producto: cosmética, alimentación infantil, herboristería, higiene corporal, etc.
- Por marca: las distintas marcas comerciales líderes y las marcas blancas.
- Por utilidad o beneficio/solución para el cliente: adelgazamiento, higiene, deshabituación tabáquica, etc.
- Mixta: mezclando varios criterios obtenemos las más utilizadas, por ser las más versátiles.

Los beneficios de aplicar la gestión por categorías son, básicamente, los siguientes:

- **Mayor comodidad y satisfacción de los consumidores**, ya que encuentran con mayor facilidad lo que buscan, pueden analizar la oferta, comparar precios, y todo ello sin que el vendedor tenga por qué interferir en ese proceso.
- **Optimización de costes de marketing y personal**, ya que los esfuerzos se irán centrando allí donde estratégicamente tenga más sentido.
- **Mayor productividad** al utilizar soluciones que favorecen una ágil y eficiente toma de decisiones.
- **Mejor surtido, exposición y política promocional**, porque serán consecuencia de decisiones tomadas con arreglo a datos, y no fruto de la improvisación o de la colocación aleatoria.

Cuando toda esta estrategia se lleva a la práctica, se estima –según diversos autores– que una farmacia que adopte esta metodología puede crecer entre un 5 y un 10%, habiendo casos en los que este crecimiento puede ser incluso mayor.

Análisis previo

Antes de iniciar la implantación de la «gestión por categorías» es fundamental que la farmacia realice un análisis de

Gestión de la categoría dermofarmacia

Exponemos en este recuadro un ejemplo de los aspectos que deben tenerse en cuenta para la correcta gestión de una categoría, en este caso la de dermofarmacia. Estos mismos puntos pueden aplicarse a otras categorías, con las lógicas variaciones.

1. Segmentos de clientes

- Personas con afecciones en la piel.
- Personas preocupadas por el cuidado de la piel.
- Mujeres mayores de 35 años con primeros signos de envejecimiento prematuro.

2. Propuesta de valor

- Servicio de análisis de piel y aplicación de tratamientos para revelar al usuario la necesidad de tratarse y cuidar la piel de forma permanente.
- Surtido de marcas pensado para cubrir distintas opciones de calidad y precio, y diferenciado con el entorno cercano.

3. Canales de venta

- Punto de venta.
- *On-line* (si existe tienda *on-line*).

4. Relación con los clientes

- Comunicación permanente en mostrador del servicio personalizado de dermofarmacia.
- Cita previa en los servicios asociados: crear valor en torno al servicio.
- Seguimiento personalizado multicanal (Whatsapp, teléfono, *email*...) de los tratamientos recomendados, en función de las preferencias del cliente.

5. Fuente de ingresos

- Venta de productos.
- Venta de servicios.

6. Recursos clave

- Equipo cualificado en dermofarmacia.
- Espacio relevante y diferenciado en la farmacia.
- Gabinete a la vista para atención farmacéutica personalizada en dermofarmacia.
- Social CRM para poder dirigir campañas específicas a los diferentes segmentos de clientes.
- *eCommerce*.

7. Actividades clave

- Asesoría experta en la venta de productos y servicios.
- Organizar eventos específicos de la categoría según las necesidades de nuestros usuarios y del momento del año (p. ej., despigmentantes tras los meses de verano).
- Política promocional atractiva en momentos clave del año.
- Generar contenido en *blog* y RRSS de interés que proyecten nuestra especialización.

8. Asociaciones clave

- Laboratorios especializados en dermofarmacia que nos proporcionen productos y servicios, y animaciones y promociones exclusivas para la farmacia.

9. Estructura de costes

- Compra de productos.
- Gasto de personal.
- Gasto de mantenimiento de la web/*eCommerce*.

la situación, tanto interno como externo: qué tipología de farmacia tenemos en la actualidad; quiénes son nuestros clientes, y quién es nuestra competencia.

- **Tipología de farmacia:** no es lo mismo una farmacia ubicada en el centro de una gran ciudad que una farmacia rural, ni que tengamos mayor o menor espacio de venta o que tengamos visibilidad o no en nuestra área de influencia.
- **Nuestros clientes:** también conviene analizar cuál es nuestro perfil de usuarios. No es lo mismo que tengamos usuarios mayores que jóvenes con hijos. Es especialmente necesario analizar en qué medida contribuye cada grupo de clientes a nuestra facturación y rentabilidad.
- **Nuestra competencia:** finalmente, hay que estudiar qué nos rodea y no sólo pensando en farmacias, sino en todos aquellos establecimientos que pueden llegar a ofrecer productos y/o servicios similares, equivalentes e incluso sustitutivos de los nuestros (grandes superficies, supermercados, tiendas especializadas en cosmética, higiene, droguería..., y también Internet, que es un canal de competencia adicional sobre nuestra propuesta de valor).

“**Antes de iniciar la implantación de la “gestión por categorías” es fundamental que la farmacia realice un análisis de la situación, tanto interno como externo»**

Decisiones clave

- **Nuestra propuesta de valor como farmacia.** De acuerdo con el análisis anterior, debemos fijar un posicionamiento claro para la farmacia. Es decir, qué tipo de farmacia queremos llegar a ser, cuál va a ser nuestro punto de diferencia con respecto al resto de farmacias y de establecimientos de la zona, y por qué el usuario nos preferirá. Dicho de otro modo, qué razones de peso encontrará para elegirnos. Por eso es fundamental ese análisis multivariable: qué somos, a quién tenemos a nuestro alrededor y con quién competimos. A partir de estos factores, podremos construir nuestra propuesta de valor diferenciada, que deberemos llevar a todos los ámbitos: el surtido, la exposición, la política promocional, la formación del equipo, etc.
- **Cliente objetivo.** La mayoría de farmacias pretende satisfacer al colectivo más amplio posible de clientes que pueda entrar en su establecimiento, y por esta razón termina desarrollando una oferta indiferenciada, compitiendo finalmente en estética y precio. La especialización y verticalización del *retail* es una realidad en las últimas década-



©Tyler Olsson/123RF

das. Basta con ver cómo el modelo generalista de grandes almacenes e hipermercados (El Corte Inglés, Carrefour...) sufre si lo comparamos con el modelo especializado de tiendas de tecnología (Media Markt), deporte (Decathlon), muebles (Ikea)... que han conquistado a los clientes por responder mejor a sus expectativas. Con la farmacia pasa algo similar, de ahí que sea muy relevante fijar con claridad cuál queremos que sea nuestro *core*. Es importante tener en cuenta que centrarnos en un colectivo no nos invalida ante el resto de grupos, simplemente nos da ventajas sobre el *target* de clientes que hayamos elegido. Desde este punto de vista, podríamos pensar en una farmacia para ejecutivos en caso de tener cerca una zona de oficinas; una farmacia para niños, en caso de tener cerca un colegio, o en una farmacia para deportistas si estamos cerca de instalaciones deportivas, por citar algunos ejemplos.

- **Experiencia de compra única.** El gran reto. Si ponemos el foco en un tipo de público, la especialización es esencial para construir una experiencia de compra superior. Esto influye a la hora de configurar el surtido, que debe ser amplio y profundo, y cubrir todas las opciones de precio. Sobre esta base, debemos pensar en cómo mejorar la experiencia de compra en sentido amplio, esto es, desde la puesta en escena (exposición) o el servicio prestado de los empleados, pasando por toda la comunicación relativa a precio y promoción, y llegando hasta propuestas asociadas al producto, que nos permitan desarrollar la venta consultiva y aportar un valor añadido al consumidor.
- **Hacia el asesor experto.** Recuerdo una experiencia personal en una tienda deportiva especializada en la que, buscando unos zapatos de golf, recibí el asesoramiento de un golfista profesional. Algo impensable años atrás en las tiendas deportivas tradicionales. Es un buen ejemplo de cómo se puede llevar la excelencia en el servicio a un punto de venta y aportar un valor añadido obvio en términos de conocimiento y especialización.

Siguiendo esta premisa, el equipo de la farmacia debe tener un profundo conocimiento y dominio de las marcas y productos, saber a qué tipo de público se dirige, conocer

los consejos y los usos que pueden ofrecer y, por último, conocer qué otros productos son complementarios o necesarios para mejorar la experiencia de los usuarios. Y tanto o más importante, vivir la experiencia personalmente, probando y utilizando los productos en los casos en que sea posible, porque esa vivencia reforzará siempre el acto de venta. El usuario de esta categoría esperará encontrar el consejo de un experto en nuestra farmacia, valorando las soluciones que aporta y las ventajas frente a las alternativas, y esto sólo lo conseguiremos tras implantar un programa de capacitación exhaustivo.

Hay diversas formas de planificar la formación. Se puede aprovechar la oferta de la industria farmacéutica, que es la primera interesada en tener buenos prescriptores en el punto de venta. Es recomendable combinar la formación sobre los productos con técnicas de venta. Recordemos que el farmacéutico puede ser un magnífico profesional pero un mal vendedor. En el equilibrio encontraremos la virtud.

Lo ideal es que todo nuestro personal llegue a dominar la categoría en la que nos especializamos, aunque inicialmente es imprescindible que asignemos a un responsable de la farmacia a la categoría que queremos trabajar. Éste debe ser un auténtico especialista, estar al día de las novedades, mantener la categoría viva y asistir en las consultas y la formación del resto del equipo.

Un gestor de unidad de negocio, partiendo de que estamos ante un farmacéutico, debe tener una visión multidisciplinar de la categoría. No es suficiente su *expertise* como profesional de la salud, sino que éste debe ir acompañado

“ Lo ideal es que todo nuestro personal llegue a dominar la categoría en la que nos especializamos, aunque inicialmente es imprescindible que asignemos a un responsable de la farmacia a la categoría que queremos trabajar »

de conocimientos de *marketing*, ventas e incluso contabilidad. Parece futurista contar con un profesional así en cada supuesto. Sin embargo, la farmacia del presente y futuro debe apoyarse en este tipo de perfiles, que, además de asistir con plenas garantías al usuario, tienen visión comercial y de negocio.

PRANARÔM

AROMATERAPIA
CIENTÍFICA



Combate el invierno
con Aceites Esenciales
AROMAFORCE

AROMAFORCE

La gama indispensable para un invierno sano

Información y puntos de venta
en www.pranarom.com

Encuentra los mejores consejos para cuidarte en www.solucionesesenciales.com
También puedes descargar la revista **SOLUCIONES ESENCIALES** - Síguenos en [@S_Esenciales](https://twitter.com/S_Esenciales)

©2016 Ediciones Mayo, S.A. Todos los derechos reservados

con aceites esenciales
100% puros y
naturales



Otro de los roles primordiales de nuestro responsable de categoría es el de recomendar un calendario de campañas y promociones, tanto fuera como dentro del lineal. Además, y según la categoría en la que hayamos decidido especializarnos, también será útil definir y pactar con la industria y los proveedores animaciones en el punto de venta, formación a usuarios finales y demostraciones de producto (tabla 1).

- **La fidelización como eje clave.** Cuando invertimos mucho tiempo y recursos para satisfacer al cliente de la categoría que hemos elegido, hay que ser constantes y aportar-le más razones, en este caso para repetir. La fidelización, por tanto, debe ser un eje clave en nuestra estrategia. Un buen método para completar la «experiencia» del usuario es hacerle participe de un programa de «fidelización» que nos ayude a comunicarle que forma parte de un colectivo especial, sólo para aquellos que como él tienen necesidades que desde nuestra farmacia estamos cubriendo, y que por ello queremos distinguirlo y premiarlo periódicamente.
- **Objetivos, presupuestos y compras.** Definida la estrategia, debemos fijar con claridad objetivos SMART: específicos, medibles, alcanzables, orientados a resultados y limitados en el tiempo. Debemos ser capaces de controlar estos objetivos de forma sencilla a través de indicadores en un cuadro de mandos, imprescindible para conocer el estado actual y la evolución de la categoría. Con relación a las compras, y frente a la visión del pasado en que primaba la mejor condición por encima

Tabla 1. Funciones responsable categoría

Funciones básicas del titular	Funciones básicas del gestor de categorías
Fijar estrategia, presupuesto y objetivos	Mantenimiento del lineal
Supervisar proyectos de los gestores	Calendario promocional
Coordinar calendario global	Controlar P.V.P., <i>stock</i> y caducidades
Supervisar los pedidos de los gestores	Negociación con proveedores y compra directa
Incentivar al personal	Hacer análisis de rentabilidades
Formar al empleado en gestión	Formar al resto del equipo en su categoría

de todo, hoy es recomendable desarrollar relaciones «ganar-ganar» con los proveedores, en las que el factor precio tenga un peso igualmente importante, pero que se complemente con otras condiciones adicionales que permitan competir con mejores garantías (promociones exclusivas, apoyo para la realización de eventos y prestación de servicios...). Este aspecto es relevante para la construcción de una experiencia de compra diferenciada.

No es habitual que una farmacia tenga definidos presupuestos a comienzo de año para cada una de sus actividades. Sin embargo, esto es muy recomendable, y especialmente hacerlo en función de las ventas y beneficios, es decir, sin exceder en ningún caso la capacidad inversora de la propia farmacia.

Visto el marco general de la «gestión por categorías», llega el momento de ver esta metodología aplicada en algunos casos concretos (ver recuadro «Gestión de la categoría dermatofarmacia»). Como la farmacia tiene su complejidad por el volumen de categorías y referencias, recomiendo el *Business Model Canvas*, de Alex Osterwalder, una herramienta que permite visualizar globalmente de forma sencilla cómo vamos a vender a nuestros clientes los productos y servicios que buscan, qué recursos necesitamos y cuánto podemos ganar con ello. ●

Especial gestión

Esmeralda Díaz-Aroca

Especializada en Formación
y *training* en técnicas de venta
basadas en la neurocomunicación
(www.diazarocayasociados.com)

“
Es importante que todo
el equipo de la oficina
de farmacia esté
debidamente
entrenado para saber
explicar y argumentar
seduciendo y
convenciendo a la
mente del cliente, al
cerebro decisor»

Si quieres que tu farmacia sea competitiva, utiliza las técnicas de «neuromarketing»

La famosa frase «nada es lo que era» bien podemos aplicarla al marco actual de la oficina de farmacia. Los establecimientos farmacéuticos están inmersos en una situación de pérdida de rentabilidad, competencia ajena al sector, como son las grandes superficies (parafarmacia), y transformación de la farmacia clásica a establecimientos donde se comercializa una amplia gama de productos no sólo de salud (productos de higiene, dietéticos, cosméticos etc.).

Esta situación forma parte de un entorno en el que, en los últimos años, se han dado profundos cambios que han revolucionado las relaciones entre los diferentes agentes del mercado: cambios en los productos, en la forma de comunicación, en la percepción de la realidad...

Algo ha pasado y está pasando y si estos cambios no son percibidos, interiorizados por los profesionales de la farmacia, y si los procesos y métodos comer-



©Dmitry Kalinovsky/123RF

Si quieres que tu farmacia sea competitiva, utiliza las técnicas de «neuromarketing»

ciales no se adaptan a la nueva situación, comercializando productos fuera de lo que era un establecimiento farmacéutico tradicional, el destino de muchas farmacias será simple y llanamente la supervivencia *in extremis* o la extinción.

No es fácil comprender y aceptar la rapidez de los cambios. No percibimos fácilmente lo que sucede a nuestro alrededor. Tenemos la tendencia a quedarnos en el mismo lugar, por una condición natural de todos los cuerpos a permanecer en nuestra zona de confort.

La venta es clave, y la oficina de farmacia necesita aplicar técnicas comerciales basadas en el «neuromarketing»

La acción comercial se ha sofisticado y los compradores reciben constantemente información, lo cual les hace ser reconocedores de marcas y estar hiperinformados y familiarizados en tiempo real y al instante con cualquier novedad.

En aquellos sectores relacionados con la salud y el medio ambiente, los Estados han intervenido generando una disfunción entre oferta comercial e intervención oficial que ha afectado radicalmente a los procedimientos y márgenes de venta y ha obligado a los establecimientos a diversificar su cartera de productos hacia otros segmentos y categorías.

Lo mismo que han hecho las farmacias y las ópticas como establecimientos de salud que ofrecen otro tipo de productos relacionados con la belleza y el bienestar, lo han llevado a cabo los establecimientos de alimentación y cadenas de venta en general que, amparados ya sea en marcas blancas o marcas propias, han producido una oferta aparentemente más económica con un envasado atractivo y productos respaldados en la confianza por el establecimiento donde son vendidos.

Tu farmacia tiene competidores indirectos, como las grandes superficies. Estar preparado para el contraataque es vital para tu negocio

Las grandes superficies se han convertido en una competencia indirecta de la oficina de farmacia. Por ejemplo, Mercadona ofrece una línea de cosmética «belleza y salud» bajo su propia marca, lo que seduce al consumidor que se ve cautivado por el precio y el aspecto del producto, sin que en ningún momento sea informado profesionalmente y con rigor científico de las características y bondades de los productos comprados.

Estar preparado para vencer objeciones como «Esta leche hidratante la compro en el súper por la mitad de precio que en la farmacia» o «Los protectores solares me los compro mejor en la tienda X, porque además son más baratos», es vital para el farmacéutico.

De ahí la importancia de que todo el equipo de la oficina de farmacia esté debidamente entrenado para saber explicar y argumentar seduciendo y convenciendo a la mente del cliente, al cerebro decisor. Ese entrenamiento es im-

prescindible para saber tratar las objeciones que presenten los clientes y reconducir el argumento de ventas hacia el cierre de la venta.

Explica seduciendo la mente de tu cliente: aplica la neurocomunicación en tu oficina de farmacia

Palabras como «oferta» y «precio» están haciendo estragos. El consumidor cada vez quiere pagar menos, porque considera que los productos son idénticos, es decir, no hay aparentemente diferenciación. Ya lo decía Guy Kawasaki: «O eres diferente, o eres barato».

La clave está en saber hacer llegar ese valor diferencial –«calidad», «compromiso» y «rigor»– mediante la comunicación interpersonal en la propia oficina de farmacia, y es aquí donde la aplicación de técnicas de «neuromarketing» desempeña un papel fundamental.

El 95% de los procesos mentales se producen en la parte inconsciente de nuestro cerebro, en la parte «no racional», y es aquí donde residen los mecanismos implicados en la toma de decisiones.

Lo que empuja a los seres humanos a tomar decisiones no es la «razón», sino la «emoción».

Es posible aplicar técnicas de «neuromarketing» en todas las fases de la venta: desde la toma de contacto con el cliente a la explicación de un producto concreto (argumentación), hasta el tratamiento de objeciones planteadas por el cliente, en la venta cruzada, etc.

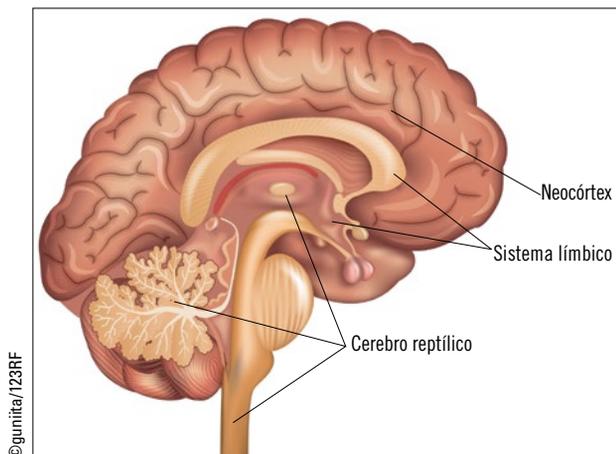
Es aquí donde reside la oportunidad, sin ningún menoscabo del rigor profesional, el conocimiento científico y el estatus de las farmacias. Ofrecer, explicar, convencer de otra manera para vender productos que tradicionalmente han estado en otros establecimientos o en otras categorías fuera de la salud.

¿Y si hubiera una forma de comunicar capaz de hacer «clic» en el botón de compra del cerebro de nuestro cliente?

La toma de decisiones no es en modo alguno «racional». Lo que mueve a los seres humanos es la emoción, no la razón. El 95% de los procesos mentales del ser humano se producen en su mente no consciente, y es precisamente allí donde residen los mecanismos que condicionan su decisión.

La manera de explicar y comunicar con los clientes tiene un papel muy importante dentro de la oficina de farmacia, porque si se hace de forma correcta uno será capaz de llegar, de captar la atención y seducir al cerebro decisor: el cerebro «reptil».

El cerebro «reptílico» tiene más de 400 millones de años, funciona por debajo de la conciencia, como un CRM ultraspecializado, responsable de nuestra supervivencia. Es 250 veces más rápido que el cerebro racional (neocórtex), es multitarea y nunca se desconecta (figura 1).



©gumita/123RF

Figura 1. El cerebro reptílico

Saber «dialogar» con el «cerebro reptil» significa hacer las cosas de otra manera, comunicarse de otra forma. Para ilustrarlo, me gustaría compartir con los lectores de esta publicación un sencillo vídeo de Youtube, donde podemos ver cómo haciendo las cosas de manera diferente se puede cambiar un resultado: <https://www.youtube.com/watch?v=fAh3ACGT1HA> (enlace acortado <http://goo.gl/zjiEZe>).

Aprender a comunicar seduciendo al cerebro decisor

Como he comentado anteriormente, se trata de hacer las cosas de otra manera, aprendiendo a dialogar con el cerebro decisor. Para ello, la comunicación deberá estar orientada a trabajar a fondo los seis estímulos que condicionan la decisión (figura 2).

Trabajar la comunicación interpersonal basándonos en estos seis estímulos nos permitirá, sin lugar a dudas, ser más eficaces y más persuasivos: en definitiva, logharemos vender más y mejor.

Tu oficina de farmacia sostenible, rentable y eficiente: despachar frente a vender

Podemos observar la situación sin reaccionar, aferrándonos a un modelo que desaparece, o podemos ser creadores de un modelo en el cual la farmacia sea un lugar natural de encuentro comercial, donde expertos de verdad van a aconsejar e informar mejor que nadie sobre todo aquello que está relacionado con la salud, el cuidado personal, la higiene, etc.

Por ello, es vital que la oficina de farmacia actúe con criterios empresariales, adaptándose a este nuevo escenario utilizando herramientas de *marketing* basadas en la «neurocomunicación», así como herramientas comerciales de fácil implantación y procedimientos sencillos, de modo que las personas que están en contacto con pacientes y clientes consigan «mejorar la rentabilidad», «fidelizar a los clien-

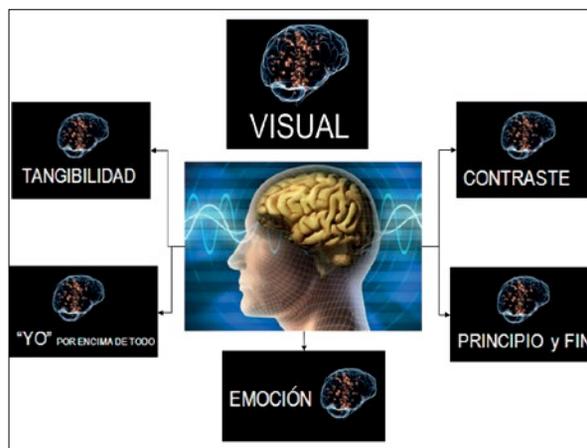


Figura 2. Los seis estímulos que condicionan la decisión



Figura 3. Ventaja competitiva del farmacéutico

tes» y, en definitiva, «obtener mejores resultados comerciales».

A estas tres piezas del puzzle hay que añadir la extraordinaria ventaja competitiva que posee el farmacéutico frente a sus competidores indirectos en productos de parafarmacia: su rigor, su formación, su información científica y su credibilidad (figura 3).

Por lo tanto, es muy importante que el farmacéutico trabaje en un cambio de enfoque y se oriente hacia una vertiente más proactiva que, aprovechando el «valor» del conocimiento científico y el rigor –sumado a una capacitación en técnicas de comunicación y venta–, consiga importantes sinergias para crear ventajas competitivas. El farmacéutico debe tener en cuenta que las líneas de productos de parafarmacia, cosmética y óptica suponen una fuente de negocio muy importante para la farmacia.

Todos estos productos van a ser comprados tarde o temprano por consumidores, y lo harán bien en tu establecimiento, en otra farmacia o en otro lugar.

Depende de ti que lo hagan en tu farmacia. ●

El valor de un cliente

Albert Pantaleoni @pantafarma

Farmacéutico formulista en *marketing*. www.linkedin.com/in/pantacv/es

“Aumentar el valor de la vida de un cliente debe ser un objetivo primordial de todo el equipo de la farmacia”

CLV = Valor venta media × Repeticiones al mes o al año × Vida media del cliente

Con esta sencilla fórmula, podemos tener dimensionado el valor de nuestros clientes; nuestro máximo patrimonio. Profundicemos en las tres variables:

- *Valor venta media*: según comentado en la columna de «La cesta de mis cliente» (El Farmacéutico n.º 539), este valor depende de lo susceptible que nuestro cliente sea a los productos complementarios, a las promociones y ofertas, o bien a los servicios que ofrezcamos.
- *Repeticiones de venta*: puede ser aumentada mediante una buena estrategia de impactos (*mail*, buzoneo, redes sociales...), o utilizando la tarjeta de fidelización.
- *Vida media del cliente*: el cliente no es fiel, no lo olvidemos; por ello, esta variable es el tiempo medio que te mantiene fidelidad. Por suerte, la tasa de abandono es muy alta en los gimnasios, pero mucho menor en las farmacias bien gestionadas.

Practiquemos con la fórmula del «valor de un cliente». El «valor del cliente» del gimnasio sería:

40 € de cuota mensual × 12 cuotas al mes × 2 años de permanencia media en el cliente = 960 €

Los gimnasios conscientes de ello hacen promociones a principio de año (todos tenemos buenos propósitos para el año nuevo) y antes de la operación bikini, para así conseguir nuevos clientes.

Aumentar el valor de la vida del cliente debe ser un objetivo primordial de todo el equipo de la farmacia. El café para todos no sirve. Cada cliente es distinto y las variables cambian, por lo que debemos definir los segmentos, marcando una estrategia para cada uno.

Paco Cobo, farmacéutico experto en *marketing* relacional, consigue aumentar la repetición de visita mediante una comunicación segmentada y con una propuesta muy específica (según rango de edad, sexo, embarazo, hijos pequeños; o simplemente haciendo un regalo en la fecha de sus cumpleaños...).

Las compañías de viaje saben que sus clientes de mayor valor son los que realizan más de 10 viajes al año, y su edad se encuentra entre 25 y 44 años. Pero van más allá y profundizan en este grupo e identifican cómo son. Encontramos a los *singles* (solteros) o parejas sin hijos, conocido como DINKS (Double Inco-

me No Kids). Estas personas viajan con alta frecuencia y tienen un elevado poder de compra. Las agencias adaptan su oferta, buscando hoteles, viajes, que no admiten niños.

Las agencias de viaje, que hace años parecía que iban a desaparecer debido a la feroz competencia de internet, han sabido especializarse en los segmentos de clientes, como puede ser desde los tradicionales viajes de aventura, culturales o religiosos, a los nuevos fenómenos de masas, como son las competiciones deportivas.

Cuando leáis esta columna acabaré de realizar un reto personal: correr la maratón de Nueva York. Una agencia especializada en este tipo de eventos nos organiza el viaje, la asistencia a la Feria del corredor, acompañamiento de los familiares y, cómo no, está a nuestro lado el día de la carrera. Además, meses antes te ofrece un servicio de entrenador personal, que realiza el seguimiento para estar a punto para la carrera. Gracias a esta especialización ha conseguido reunir a todo este segmento de público con una afición común. En definitiva, consigue aumentar el valor de un cliente, mediante ofertas y servicios exclusivos.

Las farmacias se caracterizan por conocer a sus clientes, no solo por su nombre, sino también por su situación familiar y estilo de vida; por ello, sabiendo cuáles son sus clientes de mayor valor deben crear una oferta específica para cada segmento.

La comunicación puede ser tan sencilla como crear un espacio específico, donde el público objetivo encuentre la solución y el consejo que necesita. Por ello, hay farmacias que crean desde el tradicional espacio de salud de la piel, el espacio infantil o el de botiquín para esos viajeros que veíamos antes, hasta espacios pensados y adaptados a las nuevas tendencias, como es el rincón del deportista o el de la mascota.

La farmacia no debe obviar dos oportunidades demográficas: la pirámide de población se ha invertido, y la esperanza de vida ha aumentado. Si aplicamos la fórmula de valor de un cliente, podemos ver la gran oportunidad que supone crear espacios como el rincón del cuidador, donde las personas que están a cargo de personas mayores pueden ser asesoradas, encontrar una selección de productos orientados a facilitar la calidad de vida de sus clientes.

Otro público de alto valor son las madres primerizas. La categoría infantil siempre se ha considerado una categoría destino, que consigue tráfico a nuestras farmacias. Por ello, iniciativas como las agendas de embarazo o el seguimiento del recién nacido son servicios muy bien valorados, y consiguen fidelizar a estas clientas con alto potencial de compra.

No debemos, pues, sorprendernos si encontramos farmacias con programas de fidelización centrados en clien-

tes de la tercera edad, en la madre embarazada o en familias numerosas.

La atención farmacéutica ayuda a aumentar la repetición de visita, y cada vez más farmacias trabajan los «días mundiales» como el de la Diabetes o el del Dolor, o bien orga-



nizan charlas sanitarias a pacientes, fidelizando a los clientes habituales y, en consecuencia, alargando su vida media.

Otras técnicas, en este caso más de *marketing*, que también consiguen aumentar la repetición de la visita son los cheques regalo (importante, con periodo de validez) o la recogida de muestras gratuitas, promotoras de producto.

Servicios como el nutricionista, el diagnóstico de la piel o, recientemente, los test de tolerancia, ayudan también a aumentar las tres variables de la fórmula.

Finalmente, no nos olvidemos de un valor muy importante: los clientes a los que sabemos satisfacer nos recomiendan a familiares y amigos mediante procesos de «boca a oreja».

Ya para finalizar, aunque un fórmula no suele fallar, nunca olvidemos el sentido común: «Un hombre sin una sonrisa en la cara no debería abrir una tienda». (Proverbio chino) ●



DESDE

1984



PROFESIÓN



CULTURA

el farmacéutico.es

● Legislación

Félix Ángel Fernández
Lucas

Abogado. Subdirector de
Farmaconsulting Transacciones
(felix@farmaconsulting.es)

“**En los préstamos a tipo fijo es recomendable que, dentro del propio contrato, se incluya una tabla con los pagos previstos, compuestos de cuota de devolución del principal, y la parte correspondiente a los intereses»**

Préstamo familiar en la compra de oficina de farmacia (I)

Habitualmente, quien se plantea acceder a su primera farmacia no cuenta por sí mismo con garantías ni con la aportación personal suficiente como para obtener la financiación de la compra sin ayuda familiar.

Pero no es imprescindible que hablemos de jóvenes licenciados en la búsqueda de una primera oficina, pues cada día es más frecuente que la aludida colaboración financiera familiar se plantee entre farmacéuticos veteranos, entre otras razones, posiblemente, por la limitada rentabilidad que se obtiene del ahorro, lo que invita a considerar la financiación de la inversión de un familiar como una alternativa a los depósitos u otros productos bancarios.

Así, es más que usual que, junto con la formalización de la compra de su oficina de farmacia, los adquirentes deban organizar la constitución de préstamos privados, que sustituyan, o al menos complementen, la financiación de las entidades bancarias.



¿Es necesario formalizarlo, dada la confianza entre las partes?

Quizá pudiéramos decir que es incluso más necesario. Primero, porque los intereses en juego, personales y familiares, tienen mayor trascendencia que las meras relaciones mercantiles establecidas entre un banco y sus clientes, y esto hace más exigible tratar el asunto con claridad y precisión. «Cuentas claras... amigos viejos.»

Además, no olvidemos que en el ámbito familiar existen otras personas que estarán, al menos indirectamente, afectadas, como pueden ser los hermanos del prestatario que, por ejemplo, pueden ver desequilibradas sus cuotas hereditarias como consecuencia de operaciones planteadas en el ámbito familiar.

Y, al margen de estas consideraciones, a quien no debemos olvidar es a Hacienda. Los flujos de dinero que se producirán entre el patrimonio de los prestamistas (padres, hermanos, por ejemplo), y el prestatario, llamarán la atención con facilidad y, con una gran probabilidad, la familia se verá en la necesidad de justificar esas transferencias.

En vías de esta justificación son necesarias, en resumen, dos condiciones:

1. Que el préstamo esté formalizado, al menos en documento privado escrito.
2. Que la Administración tenga conocimiento de su existencia.

El contrato

En primer lugar, claro, han de estar correctamente identificadas las partes, con sus domicilios, NIF, y especificando su posición en la operación como prestamistas o prestatarios.

Por supuesto, ha de quedar claramente reflejado el importe de la suma prestada, y el plazo de amortización del préstamo, es decir, cuándo y cómo se va a devolver ese dinero.

Los intereses también han de quedar, lógicamente, especificados. Pueden ser un tipo o porcentaje fijo, variable en función de un índice objetivo, o variar su abono en función de la composición de las cuotas. Es usual el conocido como «sistema francés», que otorga mayor protagonismo al abono de intereses en las cuotas iniciales, aumentando la parte de amortización del principal del préstamo a medida que va transcurriendo el plazo... o, en fin, lo que acuerden las partes.

En los préstamos a tipo fijo es recomendable que, dentro del propio contrato, se incluya una tabla con los pagos previstos, compuestos de cuota de devolución del principal, y la parte correspondiente a los intereses. Existen numerosas herramientas de cálculo en Internet, o mejor, a disposición de los asesores de las partes, que les ayudarán a efectuar esos cálculos con precisión y evitarán sorpresas.

Préstamo gratuito

También puede acordarse que el préstamo no tenga intereses. No es obligatorio que se remunere el capital, pero



esta gratuidad ha de acreditarse claramente puesto que, respecto a los préstamos, opera una presunción de onerosidad. El artículo 6.5 de la Ley del IRPF afirma, textualmente, que:

«5. Se presumirán retribuidas, *salvo prueba en contrario*, las prestaciones de bienes, derechos o servicios susceptibles de generar rendimientos del trabajo o del capital.»

Respecto a los medios de prueba, se podrá acudir a todos los admitidos en Derecho. En este sentido, es de recordar que la doctrina administrativa, según comentan varios autores, ha venido devaluando al contrato privado como prueba de la gratuidad, aunque esté presentado a liquidación en Hacienda, puesto que se ha considerado que tal presentación en Hacienda es prueba de la fecha de constitución del préstamo, pero no de su gratuidad.

Por el contrario, sí ha otorgado valor probatorio a la contabilidad, en el ámbito de préstamos relacionados con la actividad mercantil, de modo que, en caso de duda, si además de un contrato privado presentado en Hacienda, en el que se establece claramente su gratuidad, se cuenta con una contabilidad coherente en la que no consta el abono de intereses, no tendría que haber problema para justificar que el aludido préstamo es gratuito.

En el caso de que no se pueda probar la gratuidad del préstamo, la consecuencia viene recogida en el artículo 40 de la Ley del IRPF:

«Artículo 40. Estimación de rentas.

2. Si se trata de préstamos y operaciones de captación o utilización de capitales ajenos en general, se entenderá por valor normal en el mercado el tipo de interés legal del dinero que se halle en vigor el último día del periodo impositivo.»

Esto implica que, si no se ha especificado claramente en el documento, y no contamos con otros medios que acrediten la gratuidad del préstamo, el prestamista deberá imputar

Sistemas más usuales de remuneración del préstamo

Tipo de préstamo	Cuota	Abono de intereses	Amortización
Sistema francés	Constante, siempre pagamos lo mismo, salvo cancelaciones parciales	Decreciente, mayor protagonismo en la cuota, al principio del préstamo	Creciente, mínima al principio
Sistema alemán	Cuota variable, decreciente	Decreciente	Constante. Siempre el mismo porcentaje
Préstamo familiar.	Conforme al acuerdo concreto formalizado	Conforme al acuerdo; puede ser gratuito si queda acreditado	Conforme a los acuerdos establecidos. Debe poder acreditarse, o de lo contrario podrá identificarse como donación

como rendimiento en su declaración de IRPF un ingreso equivalente a la aplicación del interés legal del dinero sobre las cantidades pendientes.

Conocimiento por Hacienda

Decíamos que es imprescindible que Hacienda tenga conocimiento de la existencia del préstamo. Efectivamente, gratuito o no, ha de ser presentado ante la oficina liquidadora del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales (ITP), mediante el modelo correspondiente, junto con una copia del contrato.

La concesión de un préstamo entre particulares es una transmisión patrimonial sujeta a la modalidad de transmisiones patrimoniales onerosas, por el concepto de constitución de préstamo. Sin embargo, como dispone la ley del Impuesto, los préstamos están exentos del ITP y Actos Jurídicos Documentados (AJD), cualquiera que sea la forma en que se instrumenten (artículo 45.1.b 15 del Texto Refundido del ITP).

Pero que el préstamo esté exento, recordemos una vez más, es independiente de que exista el deber formal de presentar la declaración del impuesto, en la que expresamente se reflejará dicha exención.

La «amortización» del préstamo

El término amortización, en el contexto en el que hablamos ahora, no tiene nada que ver con el fiscal de amortización del inmovilizado, que consiste en la aplicación paulatina como gasto del valor de los bienes de inversión. Aquí se alude a la devolución del principal.

Si tratamos de un préstamo, hablamos de un contrato que tiene que tener necesariamente una vida temporal y, por lo tanto, tarde o temprano el importe prestado tiene que volver a formar parte activa del patrimonio del prestamista. En resumen, que ha de devolverse. Y esta devolución ha de acordarse en unos términos lógicos, y debe quedar perfectamente acreditada documentalmente.

La amenaza fundamental que aparece relacionada con las condiciones y acreditación de la devolución del préstamo es la probable identificación que pueda hacer Hacienda de ese préstamo, respecto a una donación encubierta.

Circunstancias como, por ejemplo, un plazo desmesuradamente amplio, que toda o casi toda la devolución del principal esté diferida al final del préstamo o, por supuesto, que no queden acreditados los pagos, pondrán lógicamente a la inspección tributaria en guardia, en la sospecha de que lo que realmente están haciendo las partes es camuflar una donación. De hecho, es frecuente en Derecho el comentario de que «las cosas son lo que son, no lo que decimos que son», de modo que, por muchas facilidades que se quiera dar a un hijo o a un hermano en la devolución de un préstamo, estén atentos porque es fácil cruzar la línea entre préstamo o donación, sobre todo teniendo en cuenta la sensibilidad del vigilante.

“**La amenaza fundamental que aparece relacionada con las condiciones y acreditación de la devolución del préstamo es la probable identificación que pueda hacer Hacienda de ese préstamo, respecto a una donación encubierta»**

Si finalmente queda establecido que entre las partes realmente se ha concertado la donación de la suma a la que se trató de dar apariencia de préstamo, las partes no sólo se verán perjudicadas por las sanciones y recargos relativos a una donación no declarada, sino que, además, no habrán hecho uso en su momento de las ventajas que numerosas normativas autonómicas prevén para las donaciones en el ámbito familiar.

En la segunda parte de este artículo revisaremos alguna peculiaridad tributaria en cuanto al funcionamiento de los préstamos, y aludiremos a varios instrumentos de garantía, habituales en el sector financiero comercial, pero también útiles en el campo de los préstamos privados. ●

**Vacaciones y
jornada laboral**
**He acordado con un
trabajador que pase
a media jornada.
¿Las vacaciones
tendrán que ser de
30 días o de 15?**

T.F. (Ciudad Real)

«Consulta de gestión patrimonial» es una sección dedicada a contestar preguntas que el farmacéutico se plantea diariamente sobre la gestión de su patrimonio

Responde: **Félix Ángel Fernández Lucas**
Subdirector general de Farmaconsulting Transacciones

Respuesta

El Estatuto de los Trabajadores fija una proporción de días de vacaciones relativas al año. Por lo tanto, si un trabajador no ha trabajado durante todo el año, sólo tendrá derecho a la parte proporcional correspondiente al periodo trabajado.

En la proporcionalidad respecto a las vacaciones, no interviene, sin embargo, el tipo de jornada, puesto que el artículo 38 de la norma citada precisa claramente que la duración mínima de las vacaciones es de 30 días naturales.

Obviamente, la retribución de esos días de vacaciones sí habrá de efectuarse conforme a la media jornada, pero lo que siempre habrá que mantener es el número de días establecido como vacaciones.

**Donación y préstamo
en contrato privado**
**Mi padre me
ayudará en la
compra de mi
farmacia. Nos han
recomendado hacer
un préstamo en
contrato privado
porque si no
Hacienda nos puede
sancionar. ¿Es así?**

B.D. (Correo electrónico)

Respuesta

Si Hacienda ve una transferencia de dinero entre su padre y usted podría pedir explicaciones y, por supuesto, habrá que acreditar el concepto en que se ha hecho esa entrega y si se han cumplimentado o no las obligaciones fiscales correspondientes.

Si no existe ningún documento justificativo, lo más probable es que se entienda que su padre le ha hecho una donación, y si no han declarado tales importes, según corresponda en su comunidad, vendrán las sanciones correspondientes.

Si lo que pretenden es que se trate, efectivamente, de una donación, tendrán que cumplir los requisitos formales exigidos y presentar la correspondiente liquidación en Hacienda. Pónganlo en manos de un asesor o de su notaría.

Si lo que han convenido es que su padre le preste ese dinero, deben formalizarlo, al menos en documento privado. Este préstamo debe identificar a las partes, los importes, los intereses –puede ser gratuito–, el objeto de la operación, y cómo ha de devolverse. Y sus condiciones han de cumplirse, o volveremos a arriesgarnos a que Hacienda sospeche de una donación encubierta.

El documento ha de presentarse en Hacienda, a liquidación por el impuesto de ITP, pero está exento.



ENVÍENOS SU CONSULTA

 e-mail: consultasef@edicionesmayo.es

“Al ser nuestra primera farmacia buscábamos seguridad y trato personal. Farmaconsulting nos acompañó en cada detalle hasta conseguir que cumpliéramos todas nuestras expectativas”

**Dolores Cortizo
y Maribel Diéguez**

*Compraron en copropiedad
su farmacia en Vigo en 2015*



El líder en transacciones

*25 años de compromiso con Dolores, Maribel
y con todos los farmacéuticos*

25 años
2500 TRANSACCIONES

602 115 765
902 115 765

www.farmaconsulting.es

Farmacias

Ventas

Se vende farmacia a media hora de Zaragoza, sin guardías y libre de personal. Buena rentabilidad por los bajos gastos de explotación y con potencial de mejora. Ideal para empezar y hacer puntos. Facturación de 150.000 €. Tel.: 676 987 427.

Venta de farmacia en Fayón (Zaragoza). Farmacia única. Precio 230.000 € incluidas existencias (10.000 €). Facturación 2015: 191.000 € (25% venta libre), rentabilidad anual 30%. Venta directa, abstenerse intermediarios.

Sr. Sanz 670 368 604
industrial@abs-asesores.com

Preciosa farmacia recientemente remodelada se vende. Está situada a 25 km de Navalmoral de la Mata y a 50 km de Talavera de la Reina. Facturación: 260.000 euros. Teléfono de contacto: 687 861 732.

Venta de farmacia en población de la provincia de Cuenca. Entorno rural. Fácil gestión y posibilidades de crecer. Local y vivienda en alquiler: 347 €/mes. 80% venta Seguridad Social. Ventas últimos 12 meses: 240.000 €. Precio: 150 000 €. Existencias no incluidas. Para más información, pueden contactar en el 696 460 368.

Gavà. Venta farmacia. Factura: 700.000 euros. Local de alquiler. Tel.: 608 493 480.

Andorra la Vella. Venta farmacia. Factura: 660.000 euros. Valor de venta: 600.000 euros. Se regalan existencias, valor 150.000 euros. Tel.: 608 493 480.

Se vende farmacia rural en la provincia de Toledo a pocos kilómetros de la localidad de Talavera de la Reina. Farmacia única. Local vivienda en alquiler. Facturación baja. Se vende por debajo del coeficiente 1,5. Precio muy interesante. Tel.: 618 166 703.

Trabajo

Se requiere farmacéutica sustituta en junio, julio y agosto (Barcelona ciudad). Posibilidad de continuar según valía. Sueldo acorde al puesto. Edad orientativa 25-40 años. Tel.: 660 055 333 (Sr. Josep).

Varios

Vendo cartel de farmacia en letras corpóreas de acero inoxidable por 500 € en buen estado. Tel.: 690 833 693.

Vendo nevera de Liebherr para farmacia con control de temperatura en buen estado 800 €. Tel.: 690 833 693.

Se venden albarellos antiguos en forma de copa. Precio a convenir. Interesados llamar al teléfono 616 159 735.

Vendo mobiliario de oficina. Consta de una mesa con 2 cajones, 3 módulos, de los cuales uno con archivadores incluidos, y 2 sillas. Todo por 300 euros. Tel.: 647 736 397.

Vendo cruz de neón verde de farmacia de 87 × 87 cm en buen estado y con 4 años de uso. Marco de color plateado en metal. Precio: 275 euros. Tel.: 670 872 111.

Vendo dos mostradores de oficina de farmacia en perfecto estado. Correo electrónico: farmaciabrunete@gmail.com

Se venden letras de acero inoxidable para fachada. Texto «botika» «farmacia». Tamaño 25 × 5 × 17. Precio: 200 euros cada texto. Tel.: 647 614 491.

Lape Clorhexidina

Enjuague bucal

CONTROL EFICAZ DE LA PLACA DENTAL



Laboratorio Q. B. Pelayo

www.laboratoriopelayo.com

Más allá de la Gran Muralla

Más allá de los famosos licores de arroz, lichis y otras frutas, China tiene una larga historia en el mundo del vino y actualmente está emergiendo como uno de los diez mercados vinícolas a nivel mundial desde su relativa apertura en los años ochenta.

En la actualidad, el consumo de vino en China ha aumentado exponencialmente y ya es el quinto país del mundo donde mayor número de litros de vino se consumen, pero al mercado chino le encanta el vino tinto y si de tinto se trata, China sube al primer puesto, tanto de tinto autóctono como importado. Esto convierte a China en el mercado emergente más importante hoy en día.

Los franceses exportaron los primeros vinos a China en 1980 con la apertura económica y empezaron a crearse muchas bodegas en el país, aunque el consumo de vino no era nada popular en China y se exportaba casi toda la producción. En el año 2000 el creciente interés por los vinos autóctonos ya hizo que el 90% de la producción local fuera consumida en el mismo país, asociando el consumo de vino a un alto nivel económico gracias al *boom* financiero del país.

Tradicionalmente se han cultivado variedades europeas llevadas por los misioneros –gewürtztraminer, muscat negro o rkatsiteli–, aunque se han introducido otras como el chardonnay, el riesling y el cabernet. A diferencia de los países productores de vino, no existe una clasificación oficial de los vinos. Actualmente están compitiendo fuertemente con sus vinos e incluso Hong Kong ya ha desbancado a Nueva York y Londres como principal mercado del vino. Todo un nuevo gigante vitivinícola por descubrir. ¡Bienvenidos a China!

Pep Bransuela
Farmacéutico y enólogo

Juan Gil 18 meses

Negro Crianza
D.O. Jumilla. Precio 19,90 €

Este vino tinto de crianza está hecho con variedades de monastrell, cabernet sauvignon y syrah obtenidas de vides muy viejas a unos 700 metros de altura. El resultado es un caldo altamente concentrado, complejo y muy elegante tras su paso por una cuidada selección de barricas de roble francés y americano durante 18 meses. En boca destacan los frutos rojos y un marcado aire mediterráneo y cálido con un ligero toque balsámico donde las vainillas muy sutiles aparecen en el paladar una vez finalizado. Perfecto para carnes de caza y carnes rojas guisadas.



Basada en hechos reales

Delphine de Vigan
Editorial Anagrama
Barcelona, 2016

«Durante casi tres años, no escribí una sola línea», dice la protagonista y narradora. Se llama Delphine, tiene dos hijos a punto de dejar atrás la adolescencia y mantiene una relación sentimental con François, que dirige un programa cultural en la televisión y está de viaje por Estados Unidos rodando un documental. Estos datos biográficos, empezando por el nombre, parecen coincidir difusamente con los de la autora, que con *Nada se opone a la noche*, su anterior libro, arrasó en Francia y en medio mundo. Si en esa y en alguna otra obra anterior utilizaba los recursos novelescos para abordar una historia real, aquí viste de relato verídico una ficción. ¿O no?



Basada en hechos reales es a un tiempo un poderoso *thriller* psicológico y una sagaz reflexión sobre el papel del escritor en el siglo XXI. Una obra que se mueve entre la realidad y la ficción, entre lo vivido y lo imaginado; un juego de espejos que propone una vuelta de tuerca a un gran tema literario –el doble– y mantiene en vilo al lector hasta la última página.

https://www.anagrama-ed.es/libro/panorama-de-narrativas/basada-en-hechos-reales/9788433979612/PN_932



Espejismo 38

Kjell Westö
Nordicalibros
Madrid, 2016

1938: las políticas expansionistas de Hitler están despertando la ira y la admiración en toda Europa, sobre todo en el Club de los Miércoles en Helsinki, un club de caballeros formado por viejos amigos del abogado Claes Thune. Discuten de política y beben juntos, pero la agitación política en Europa afecta a la cohesión del club.

Afortunadamente, Thune tiene la ayuda de su nueva secretaria, Matilda Wiik. Tras su fachada pulcra y eficiente, Matilda vive atormentada por los recuerdos de la guerra civil finlandesa, cuando con diecisiete años experimentó cosas que desde entonces trata de olvidar. Pero los recuerdos vuelven un día con toda su fuerza. El detonante es una voz en el bufete en una de las reuniones del Club de los Miércoles. Una voz que había esperado no volver a tener que escuchar nunca. El pasado vuelve, pero esta vez ya no es una víctima indefensa.

<http://www.nordicalibros.com/espejismo-38>



Los buenos amigos

Use Lahoz
Ediciones Destino
Barcelona, 2016

Corren los años cincuenta y con tan sólo ocho años Sixto Baladia verá cómo los felices días en su pueblo natal de Aragón llegan a su fin. Después de que la inesperada muerte de sus padres en un incendio le deje huérfano, sus tíos lo enviarán a un orfanato, donde conocerá a Vicente Cástaras, un niño poco mayor que él, carismático y embaucador, que pronto se convertirá en su líder, su inseparable amigo y su protector. Pero el tiempo pasa veloz, y al crecer los que en su día fueron amigos del alma verán cómo los primeros amores los separarán para siempre. O así, por lo menos, lo creen ellos, pues el azar hará que sus vidas vuelvan a cruzarse treinta años después.

<http://www.planetadelibros.com/libro-los-buenos-amigos/217111>



Comedores escolares saludables

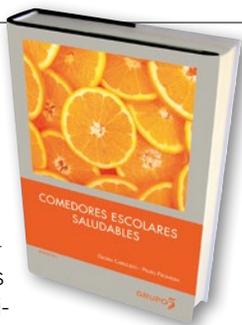
Gloria Cabezuelo y Pedro Frontera
Editorial Grupo 5
Madrid, 2016

Comedores escolares saludables es una guía práctica de menús nutritivos que describe de manera sencilla y rigurosa cuáles son las necesidades nutritivas de los niños en edad escolar y cómo éstas se concretan en menús diarios para que su alimentación sea variada, equilibrada, suficiente y saludable.

La alimentación saludable es aquella que cubre todas las necesidades del organismo, ayuda a conservar la salud y previene las enfermedades del adulto. Los comedores escolares, además de ofrecer menús con los nutrientes adecuados, tienen una misión educativa esencial en la formación de los buenos hábitos dietéticos.

Esta guía práctica dirigida a padres de alumnos y a educadores de colegios, escuelas y guarderías puede ser una buena herramienta para contribuir a una alimentación adecuada de los niños.

<http://editorial.grupo5.net/escaparate-libros/comedores-escolares-saludables.html>



El búho

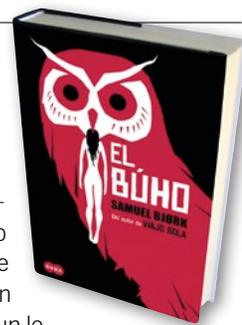
Samuel Bjørk
Suma de Letras
Barcelona, 2016

Una adolescente ha desaparecido del refugio para jóvenes en el que vivía y poco después la encuentran estrangulada en el bosque sobre un lecho de plumas en el centro de un círculo de velas. La unidad de homicidios de Oslo afronta la misión de averiguar lo sucedido y el veterano investigador Holger Munch se sumerge en el caso junto a la inspectora Mia Krüger, que lucha con sus tendencias suicidas y su adicción a las drogas y el alcohol.

La investigación de lo que a primera vista es un espeluznante asesinato ritual no parece estar yendo a ninguna parte hasta que un misterioso *hacker* contacta con el experto informático del equipo y le muestra un inquietante vídeo que revela nuevos detalles sobre el asesinato de la chica: en un extremo de la grabación se puede ver la sombra de una persona vestida como un búho.

El búho ha sido nominado al Premio de los Libreros noruegos en 2015.

<http://www.megustaleer.com/libro/el-buho/ES0138712>



Shostakóvich y el poder

Juan Esteva de Sagra

Julian Barnes (Leicester, 1946) sigue en estado de gracia. Después de deslumbrar a los lectores con *El loro de Flaubert*, escribió varias novelas con desigual fortuna y acierto, para entregarnos, estos últimos años, tres joyas: *El sentido de un final*, *Nada que temer* y su última obra, *El ruido del tiempo* (2016), centrada en la vida de Shostakóvich. Es un libro breve, que se lee de un tirón y no sólo está dirigido a los amantes de la música o los admiradores de Shostakóvich. El texto, frío y distanciado, como conviene para describir un auténtico drama, muestra todas las desgracias padecidas por el compositor soviético, sus muchas flaquezas y debilidades, sus miedos y cobardías, su desigual relación con el poder, que lo quiso convertir en un músico del régimen, en el músico del régimen, el Beethoven rojo soñado por Stalin. De hecho lo consiguieron: Shostakóvich se humilló, aceptó todo tipo de vejaciones, compuso partituras infectas en honor del socialismo, criticó a Stravinsky en público, aceptó que el régimen le escribiera los textos que él firmaba, llenos de iniquidades. No contento con eso, el régimen alardeó de la obra de Shostakóvich, lo puso como ejemplo de la superioridad del hombre soviético: el comunismo no sólo creaba una sociedad igualitaria que progresaba más que el capitalismo, además enviaba cohetes al espacio y tenía al mejor músico del momento: el pobre Shosta.

Es mérito de Barnes no juzgar al personaje, aunque es obvio que lo trata con indulgencia. ¿Cómo criticar a un hombre que estuvo mucho tiempo durmiendo vestido, con la maleta hecha al lado de la cama, por si aparecían los comisarios y lo detenían? Educado en extremo, tímido e inofensivo, quería, si lo apresaban de noche, no molestar, no hacer ruido, no incomodar a nadie, tampoco a sus familiares. Sin embargo, nunca lo detuvieron: el régimen se dio cuenta de que le era más útil en libertad vigilada,



COMENTA EN www.elfarmacéutico.es

©Thinkstock

asustado, acobardado, componiendo al dictado, rebajándose, haciendo cuanto el Partido le exigiese, si bien evidenciando su falta de entusiasmo, su aceptación de que mandaban sobre él, aunque en realidad no compartía las opiniones que ponían en su boca. Al régimen eso le traía sin cuidado.

Hay una anécdota estremecedora: Shosta es citado a declarar, y un inspector le indica que saben que ha estado en contacto con conspiradores que planeaban asesinar a Stalin, que sin duda él oyó algo de interés en esas conversaciones, que haga memoria y vuelva el lunes a informarle. Como Shosta no sabía nada del asunto, se dio cuenta de que era hombre muerto, y el lunes se presentó en la comisaría y preguntó por el inspector, convencido de que le detendría y sería confinado en un *gulag*. Pero el inspector

en cuestión no estaba y nunca volvería: también él había sido purgado. Shosta volvió a su casa y, a partir de entonces, fue celosamente vigilado y utilizado. Con todo, encontró espacios de libertad, y sus sinfonías, que el régimen quería patrióticas, grandiosas y heroicas, son a menudo sarcásticas y ponen en tela de juicio el relato oficial del régimen. Cuando esperaban una apoteosis que celebrase la victoria sobre el nazismo, Shosta compuso la octava sinfonía, una obra pesimista y sarcástica, una cumbre de la desolación. Posiblemente pensaba que no había tanta diferencia entre comunismo y nazismo, y que era grotesco celebrar la victoria comunista cuando eso suponía la persecución y el exterminio de todos aquellos que no fueran considerados válidos por el régimen para sus propósitos. Y él lo era, de modo que fue encumbrado y reiteradamente galardonado, incluso con el Premio Lenin en 1958.

No le recordemos por su cobardía ni por su marcha para la policía soviética, sino por su dolor y sus mejores obras. Gracias, Shosta. ●

Se solicita esclavo para todo

Raúl Guerra Garrido

En un tiempo de realidad virtual, secuestro exprés, partido de Champions y adanismo político, resulta a veces refrescante mirar hacia atrás sin prisa y comprobar cómo se puede tropezar dos veces con la misma piedra pero no bañarse otra vez en el mismo río por no llorar.

Leamos este fragmento de *La asamblea de las mujeres*, una comedia de Aristófanes escrita casi 400 años a.C. Dice Praxágoras: «Quiero que todos tengamos una parte de los bienes comunes y que la propiedad sea de todos; de hoy en adelante, no se hará ya distinción entre ricos y pobres; no se repetirá el caso de un hombre que posee vastas extensiones de terreno y otro que no tiene el suficiente para cavar su propia sepultura. Es mi intención que sólo exista un nivel de vida; para empezar, dispondré que toda la propiedad privada se convierta en propiedad común». Pregunta Blépiro: «Entonces, ¿quién hará todo el trabajo?». Y responde Praxágoras: «Para eso habrá esclavos».

Ahora vayamos a la California de la década de 1960, con todos los universitarios haciéndose señales de humo, pero no de tabaco, y consultemos en Internet el *Manifiesto SCUM* de Valerie Solanas, un texto en inicio literario, ingenioso y mordaz, y análisis feminista radical sumamente avanzado para su tiempo, que invierte la teoría del falo de Sigmund Freud y decide: «siendo una hembra incompleta, el macho se pasa la vida intentando consumarla». Predice y empareja la inseminación artificial y los cajeros automáticos, y otros detalles de ese tipo, y recomienda una tremenda solución final en forma de movimiento feminista. Es el testamento de la ira de una mujer que ha sido abusada y marginada; *scum*, como voz inglesa, es capa de suciedad, pero SCUM, como sigla, es la de Society for Cutting Up Men, o sociedad para cortar en pedazos a los hombres. Las dos condiciones esenciales pa-



COMENTA EN www.elfarmacéutico.es

©Thinkstock

ra ingresar en el movimiento son: para la mujer, haber asesinado a un hombre, y para el hombre convertirse en esclavo de una mujer. A Valerie la calificaron de lesbiana lunática y, tras el intento fallido de asesinar a Andy Warhol, le diagnosticaron una ligera esquizofrenia paranoica más cuatro años de cárcel, pero nadie rebatió la eficacia de los esclavos para solucionar el problema.

Puede que lo virtual, exprés y adánico sea una llamada a solucionar los problemas complejos dándoles la espalda y aplicando soluciones contundentes, pero lo más terrible es que aún nos queda otra un paso más allá de la esclavitud, pura literatura comparada. Josué de Castro, en su impagable *Geografía del hambre*, vaticina cómo la necesidad, y ninguna como el

hambre, se impone al azar legal de las fronteras y que la ola migratoria cubrirá la Tierra. La solución la había sugerido ya Jonathan Swift con el canibalismo (incluye recetas de cocina) en su *Modesta proposición para evitar que los hijos de los pobres de Irlanda sean una carga para sus padres o para el país*, y ahora, mientras los medios de comunicación de masas y la red de redes me agobian informando de continuas e intolerables desgracias, resulta que en nuestro país el problema es la aritmética de los votos. Como si nuestros políticos quisieran darle la razón a Borges: «La democracia es un abuso de la estadística». Lo de esclavo para todo no recuerdo si lo leí en ofertas o demandas. ●

Súmate a la NUEVA fedefarma, todo son ventajas



INNOVACIÓN * Más de 40 servicios de última generación

TECNOLOGÍA * Gestión y entrega de 250.000 pedidos al día

EXPERIENCIA * Más de 86 años defendiendo tus intereses

PROXIMIDAD * 7 almacenes estratégicamente ubicados

RENTABILIDAD * Rentabilidad máxima tanto en tus compras
como en tus ventas

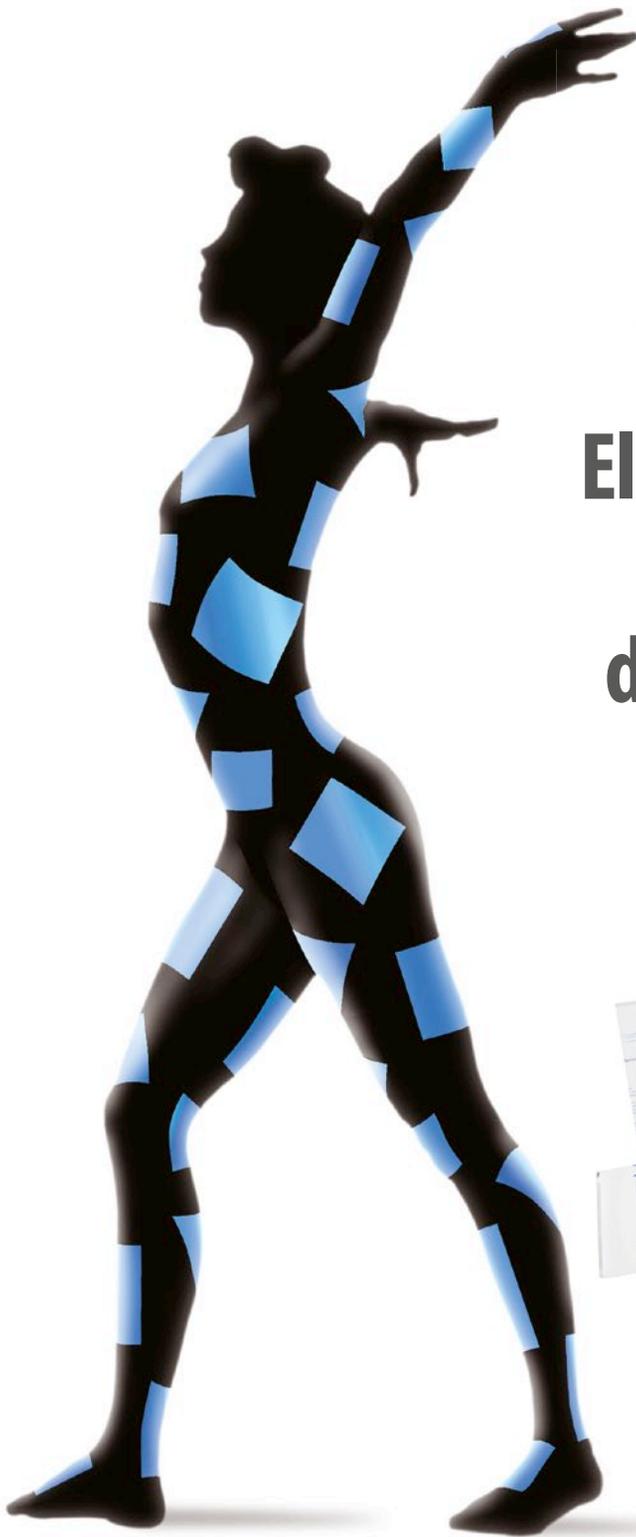
GARANTÍA * Tú eres nuestra razón de ser

IDENTIFICACIÓN * Somos tu farmacia



www.fedefarma.com
www.farmaciafedefarma.com





Linitul®

Apósito impregnado

El apósito que promueve la cicatrización de todo tipo de heridas



1. NOMBRE DEL MEDICAMENTO: Linitul Apósito impregnado. **2. COMPOSICIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA:** Cada gramo de mezcla de Linitul Apósito impregnado contiene: La fracción soluble de 18,5 mg de Bálsamo del Perú, 167,8 mg de Aceite de ricino. Excipientes, ver sección 6.1. **3. FORMA FARMACÉUTICA:** Apósito impregnado. Apósitos de tul de poliéster reticulado, de gran flexibilidad y adaptabilidad al entorno de la lesión, impregnado de una mezcla grasa de color blanco amarillenta con característico olor a bálsamo del Perú. **4. DATOS CLÍNICOS:** 4.1 Indicaciones terapéuticas: Linitul Apósito impregnado está indicado para promover la cicatrización de heridas, úlceras por presión (de decúbito) y úlceras varicosas. 4.2 Posología y forma de administración: Posología Adultos: Se utilizará la presentación de Linitul Apósito impregnado adecuada al tamaño de la zona afectada. El apósito se aplica cubriendo la zona afectada asegurándose que la piel está limpia y seca, procediéndose a su renovación cada 12 ó 24 horas, pudiendo mantenerse durante más tiempo si el tratamiento así lo exige. Si tras 15 días de tratamiento las lesiones empeoran o no mejoran se deberá reevaluar el estado clínico. Población pediátrica: No se dispone de datos. Forma de administración: Uso cutáneo. En la limpieza de la zona se puede utilizar suero salino. Para aplicar Linitul Apósito impregnado utilizar preferentemente unas pinzas previamente desinfectadas con alcohol. En las presentaciones unidosis de Linitul Apósito impregnado (5,5x8, 9x15 y 15x25) hay que abrir el sobre tirando de las pestañas hasta el final y deslizar el apósito arrastrándolo sobre el aluminio para recoger la masa de impregnación, que de otro modo quedaría en las paredes del mismo. Apoyar el producto sobre la zona afectada, desdoblándolo si su tamaño lo requiere (presentaciones 9x15 y 15x25). Se debe cubrir el apósito con un vendaje protector. En el caso de Linitul Apósito impregnado 8,5x10, cerrar cuidadosamente la caja de poliestireno después de su utilización. **4.3 Contraindicaciones:** Hipersensibilidad a los principios activos o a alguno de los excipientes incluidos en la sección 6.1. Dermatitis inflamatoria. Coágulos arteriales recientes. **4.4 Advertencias y precauciones especiales de empleo:** No se debe utilizar sobre piel acnéica y grasas. Este medicamento puede producir reacciones en la piel porque contiene bálsamo del Perú. El bálsamo del Perú puede presentar en las personas sensibles, reacciones cruzadas con el bálsamo de Tolu y con algunos aceites esenciales utilizados como aromatizantes. Se requiere precaución en caso de deficiencia de hemoglobina o zinc y en caso de retraso de la cicatrización de la herida. Advertencia sobre el componente Bálsamo del Perú: Este medicamento puede producir reacciones en la piel porque contiene bálsamo del Perú. **4.5 Interacción con otros medicamentos y otras formas de interacción:** No se han realizado estudios de interacciones. **4.6 Fertilidad, embarazo y lactancia:** Embarazo: Algunos datos en mujeres embarazadas no han mostrado que los principios activos de este medicamento produzcan malformaciones o toxicidad fetal/neonatal. Antes de prescribir Linitul Apósito impregnado durante el embarazo se deberán considerar los beneficios potenciales del tratamiento frente a los riesgos potenciales. Lactancia: No se dispone de información suficiente relativa a la excreción de los principios activos de este medicamento en la leche materna. No se puede excluir el riesgo en recién nacidos/niños. Se deben considerar los beneficios potenciales del tratamiento frente a los riesgos potenciales antes de utilizar Linitul Apósito impregnado. **4.7 Efectos sobre la capacidad para conducir y utilizar máquinas:** La influencia de Linitul Apósito impregnado sobre la capacidad para conducir y utilizar máquinas es nula o insignificante. **4.8 Reacciones adversas:** Se tiene información sobre los siguientes efectos adversos, cuya frecuencia no se ha establecido con exactitud: Trastornos del sistema inmunológico: reacciones alérgicas, dermatitis de contacto. Trastornos de la piel y del tejido subcutáneo: sensación de escozor en el lugar de aplicación. **4.9 Sobredosis:** Dada la forma farmacéutica, es improbable la ocurrencia de sobredosis. La ingestión accidental puede producir náuseas, vómitos, cólicos fuertes y diarreas. **5. PROPIEDADES FARMACOLÓGICAS:** 5.1 Propiedades farmacodinámicas: Grupo farmacoterapéutico: Apósitos con medicamentos. Código ATC: D09A. El bálsamo del Perú tiene una ligera acción antibacteriana. Puede actuar como antiséptico y desinfectante. Contiene oleo-resinas que incluyen proporciones importantes de ácido benzoico, ácido cinámico y sus ésteres. Contiene un 6-8% de ácidos benzoico y cinámico libres y un 50-60% de cinamela, mezcla de benzoato y cinamato de bencilo y de cinamato de cinamilo. El resto está constituido por una resina (perunestotanilo) y por pequeñas cantidades de nerolidol, alcohol bencilico, vainilina. El bálsamo del Perú actúa como estimulante del lecho capilar y se usa para aumentar el flujo sanguíneo en diversas heridas. El aceite de ricino en uso cutáneo actúa como emoliente y se usa para mejorar la epitelización, reduciendo la desecación y cornificación epiteliales prematuras. **5.2 Propiedades farmacocósmicas:** Linitul Apósito impregnado se aplica por la vía uso cutáneo, siendo la absorción de sus principios activos por dicha vía, bálsamo del Perú y aceite de ricino, muy reducida o prácticamente nula, por lo que no es posible observar niveles plasmáticos significativos. **5.3 Datos preclínicos sobre seguridad:** No se dispone de datos de estudios no clínicos que puedan mostrar riesgos especiales para los seres humanos según los estudios convencionales de farmacología de seguridad, toxicidad a dosis repetidas, genotoxicidad y de potencial carcinogénico. **6. DATOS FARMACÉUTICOS:** 6.1 Lista de excipientes: Vaselina filante. Vaselina líquida. Cera de abejas. Parafina sólida. Tul. **6.2 Incompatibilidades:** No procede. **6.3 Período de validez:** 5 años. **6.4 Precauciones especiales de conservación:** No conservar a temperatura superior a 30 °C. Mantener alejado del calor. **6.5 Naturaleza y contenido del envase:** Presentaciones en sobres unidosis de complejo polietileno/aluminio/opalina: Linitul Apósito impregnado sobres unidosis conteniendo un apósito de 5,5x8 cm. Contenido: 10 sobres. Linitul Apósito impregnado sobres unidosis conteniendo un apósito de 9x15 cm. Contenido: 20 sobres. Linitul Apósito impregnado sobres unidosis conteniendo un apósito de 15x25 cm. Contenido: 20 sobres. Otra presentación: Linitul Apósito impregnado conteniendo apósitos de 8,5x10 cm en una caja de poliestireno. 20 apósitos. **6.6 Precauciones especiales de eliminación y otras manipulaciones:** Ninguna especial para su eliminación. La eliminación del medicamento no utilizado y de todos los materiales que hayan estado en contacto con él se realizará de acuerdo con la normativa local. **7. TITULAR DE LA AUTORIZACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN:** BAMA-GEVE, S.L.U. Avda. Diagonal, 490 08006 Barcelona B. **NÚMERO DE AUTORIZACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN:** 32.591 **9. FECHA DE LA PRIMERA AUTORIZACIÓN/RENOVACIÓN DE LA AUTORIZACIÓN:** Fecha de la primera autorización: 01/09/1959. Fecha de la última renovación: 18/03/2009. **10. FECHA DE LA REVISIÓN DEL TEXTO:** Julio 2012.

BAMA — GEVE

Avda. Diagonal, 490, 4º - 08006 Barcelona - www.bamageve.es - e-mail: laboratorio@bamageve.es - Tel, 93 415 48 22 - Fax 93 415 37 92

©2016 Ediciones Mayo, S.A. Todos los derechos reservados