



Introducción

**La necesidad es la madre de la invención,
de la creación.**

PLATÓN

Como farmacéutico y boticario, muchas veces me he enfrentado a tareas que poco o nada tenían que ver con mi formación académica, pero que eran fundamentales para mi profesión/empresa/negocio y he tenido que tomar decisiones, algunas trascendentes, otras no tanto, que buscaban siempre una mejora, una solución a un problema, o una nueva orientación; cambios en definitiva, y muchas de esas veces sabía que no tenía el conocimiento ni la experiencia suficientes para actuar con una mínima garantía de éxito, más allá del puro sentido común, o incluso del propio azar.

Ojo, tampoco estoy diciendo que el acertar careciendo de formación previa necesite de sabiduría infinita, o conocimientos de grado superior en física cuántica. No es eso; me refiero a que muchas veces en mi vida, he tenido la sensación de que tomaba decisiones sin los suficientes elementos de juicio. Como si sobre mi mente sobrevolase la idea de que faltaba orden, un método, que me permitiese unir y enlazar todas las ideas que iban y venían y se quedaban o pasaban de largo por mi cabeza. Un método en definitiva que me diese seguridad y criterio a la hora de tomar una decisión.

Soy farmacéutico, hijo y hermano de farmacéuticos; he vivido toda mi vida entrando y saliendo de una botica. Desde que tengo uso de razón la farmacia ha sido un elemento más en mi ambiente: haciendo los deberes de pequeño en la mesa del despacho en la rebotica, yendo a por alguna falta a la farmacia del vecino, ayudando a pegar precintos, acompañando a mis padres a Jaén al Colegio de farmacéuticos a llevar las recetas, poniendo gomas y etiquetas para las caducidades... Con 26 años, ayudado por mis padres, surgió la oportunidad de comprar una farmacia y allí me lancé. Es verdad que tenía alguna experiencia acumulada, pues terminada la carrera a los 23, comencé a trabajar a tiempo parcial en la farmacia de mi madre mientras ampliaba mis estudios, sin embargo nunca hasta ese momento había tenido la sensación de responsabilidad real sobre mis espaldas.

Recuerdo una de mis primeras decisiones. Recién llegado (Baena, noviembre del año 1996. 7 farmacias):

La farmacia con el anterior propietario no abría los sábados por la mañana. Parece ser que no merecía la pena hacerlo. “¡NO MERECE LA PENA HACERLO!” Fue la respuesta del auxiliar. “los medicamentos los pueden comprar cualquier otro día, y en caso de urgencia, siempre hay una farmacia de guardia abierta. Los boticarios del pueblo se reunieron y lo decidieron así”.

(Entendí que se refería al aspecto económico, lo de que no merecía la pena abrir los sábados.)

Pero yo necesitaba **datos concretos**; datos que me dijese si efectivamente era así o no. Aparentemente no resultaba complicado: Primero calculé el coste de abrir un sábado por la mañana (luz, salarios...), después calculé lo que tenía que vender para compensar ese coste, y vi que la cifra no era muy alta, por lo que me animé... para posteriormente desanimarme tras hablar de nuevo con el auxiliar y constatar el jaleo que habría que organizar en los turnos, dejando la farmacia mal atendida en otros momentos, “...la paliza de trabajo, para ganar cuatro perras, cuando además la gente se ha acostumbrado a que los sábados las farmacias cierran”.

Aprendí dos cosas: primero y más importante, que no conocía lo suficiente mi farmacia y que para decidir bien necesitaba **saber y conocer**; segundo, lo difícil que es calcular el coste salarial por hora de trabajo (creo que las gestorías lo hacen a propósito para dar más valor a su trabajo.)

Seis meses más tarde, comenzamos a abrir los sábados por la mañana...

La farmacia como empresa, tiene múltiples aspectos diferentes que requerirán nuestra atención. ¿Queremos vender más? ¿Queremos comprar mejor? ¿Queremos exponer mejor? ¿Queremos financiarnos para reformar? ¿Cómo mejorar el orden interno? ¿Nuestros empleados están satisfechos y realizados? Muchas veces queremos resolver aspectos concretos, que pueden ser simplificados siguiendo un **modelo** de actuación, y por supuesto, teniendo una visión amplia y clara de la farmacia, entendiéndola como un todo con todos los elementos relacionados entre si.

La farmacia como centro sanitario tiene una misión clara: la labor asistencial centrada en el **medicamento**. Nuestro trabajo, nuestra misión, nuestro desempeño giran en torno a él. Soy un firme convencido de que “sin farmacia no hay parafarmacia”.

Personalmente entiendo que ambas facetas –la empresarial y la sanitaria– tienen que convivir perfectamente pues no son, o no deben ser incompatibles, y de la misma forma que a través del ejercicio profesional como farmacéuticos intentamos realizar nuestra labor asistencial y sanitaria procurando de paso conseguir los mayores ingresos posibles por nuestro trabajo, debemos pelear también para tratar de aumentar ventas en la parafarmacia en general y explorar cualquier otra posibilidad que la farmacia nos ofrezca. –Este es el interés del libro y a él me aplico–, lógicamente sin olvidar nunca lo que somos, es decir, **farmacéuticos**.

Por supuesto que no existe una mejor forma de dirigir una farmacia; hay muchas buenas formas de hacerlo, probablemente tantas como farmacias, y no es objeto de este libro el explicar paso a paso las soluciones que yo he adoptado para cada problema concreto que he tenido que resolver. Sería pretencioso, muy pretencioso, aburrido y una pérdida absoluta de tiempo. Insisto, no existe una mejor forma de hacer las cosas, pero teniendo claro y asumido el modelo de farmacia en el que creemos; sabiendo de dónde venimos y lo que somos, basada por supuesto en el cliente, y apoyada en una gestión adecuada, con una imagen cuidada y comercial, es seguro que alcanzaremos la farmacia que queremos. Estaremos seguros de lo que hacemos, sabremos en qué dirección queremos caminar, y avanzar. **¡Y LO HAREMOS!**

Recuerda, un lema debe dirigir nuestras decisiones profesionales:

La farmacia centrada en el cliente

¿Qué encontrarás aquí? Y qué no encontrarás

Estimado compañero, ya te he anticipado que en este libro no vas a encontrar el manual de instrucciones que te indique paso a paso cómo construir una farmacia espectacular, super-rentable, y que sea la envidia del colectivo nacional.

No.

La distancia que hay entre una buena idea y un proyecto terminado (y muy importante hablando de empresas, con una cuenta de resultados saneada, es decir, que gane dinero) es a menudo difícil de recorrer. Todos tenemos o hemos tenido inquietudes, deseos de mejora, ideas de cambio, nuevos planteamientos o simplemente hemos visto en la farmacia del vecino algo que nos ha gustado y que nosotros también quisiéramos realizar. Ten muy presente que lo verdaderamente difícil para conseguir transformar una idea en un hecho, un proyecto en una realidad, una aspiración en algo concreto, es ser capaz de recorrer el camino que las separa; planificando bien cada paso, con una idea clara de qué es lo que queremos hacer y cómo lo vamos a realizar.

En este libro hablo de farmacias y de empresas, y en ese entorno te propongo objetivos; te hablo del presente y del futuro de nuestro colectivo, claro que sí. Pero sobre todo trato de explicar la necesidad de **centramos en recorrer ese camino** que nos llevará a culminar con éxito cada tarea o reto al que nos enfrentemos y nos permitirá conducirnos (repito conducirnos y no ser llevados) a donde deseamos o a donde soñamos.

Es por esto que comentaba al principio que no existe una mejor forma de gestionar una farmacia, pero sí hay formas de mejorar las posibilidades de hacerlo bien. Para ello dos elementos son básicos: en primer lugar tener claro el **modelo personal de farmacia que cada uno quiere** (e insisto, no hay un modelo mejor), modelo que impregnará y modulará cualquier decisión a tomar y en segundo lugar, aceptar la necesidad de un **proceso mental previo a la toma de decisiones**; un marco de pensamiento que actúe como un método al que recurriremos siempre y que terminaremos por asumir con toda naturalidad. Recuerda: conocer, comprender, analizar, y después decidir, y después volver a medir deben ser pasos obligados.

Cuando uno escribe, tiene en mente un teórico lector al que se dirige, tratando de hacer inteligible o entretenido o interesante su relato. Yo en este caso me estoy hablando a mí mismo, viéndome el joven inexperto que era, y cómo a través de la experiencia y de la formación he tenido la oportunidad de desarrollarme y crecer profesionalmente.

—“¡Ay si entonces hubiese sabido muchas de las cosas que se ahora! ¡cuántos errores me hubiese evitado! ¡cuántas pérdidas de tiempo ahorradas! ¿O quizá gracias a estos errores me vi obligado a aprender?”

—“No lo se y francamente tampoco creo que sea para ponerse así. Ni antes te equivocabas tanto, ni eran para tanto los errores”.

—“Ya, pero ahora con la experiencia, tengo más claras muchas cosas”.

—“¿Por ejemplo?”

—“Que dedicar el tiempo a organizar, a planificar, a pensar, a medir y a controlar no es tiempo perdido, **es tiempo ganado**. Y es parte de mi tarea y de mi responsabilidad. Nadie más que yo puede hacerlo en mi farmacia. Parte de mi trabajo consiste en organizar mi trabajo, y el de los demás”.

¿Quién debería leerlo?

Después de muchos años dedicado a mi profesión, de compartir experiencias e inquietudes con otros colegas, he llegado a la siguiente conclusión: Existen **dos tipos de farmacéuticos**; *aque*llos que **saben ver y aprovechar una oportunidad** y *aque*llos a los que **les molesta que haya oportunidades**.

A los primeros les ofrezco compartir mi experiencia; cuando lean este libro habrán conocido una forma de entender la gestión de la farmacia basada en el cliente, con un modelo de trabajo que parte de un análisis previo, con diseño de objetivos, medidas a adoptar para alcanzarlos, y seguimiento por nuestra parte de los resultados obtenidos.

A los segundos les recomiendo la lectura sosegada y tranquila; aquí no se ha descubierto nada; no se cuenta nada que alguien no haya hecho anteriormente; precisamente es al revés. Todo está inventado, y se puede hacer: si alguna de las cosas que cuento les sirven, encantado; si alguna idea les gusta, mejor, y si algún lector se plantea hacerla, entonces querido amigo, es que no perteneces a esta categoría sino a la anterior.

Espero que este libro pueda ser usado como una fuente de consulta para aquellos farmacéuticos a los que les inquieta su profesión, que pretenden mejorar, y que saben que ahí fuera hay otras formas de trabajar. Me gustaría que se considerase un libro de confidencias, donde el lector –si, tú, compañero de fatigas y de profesión– pudieses comparar lo que haces, o lo que quieres hacer, con la forma de trabajar y de entender (o tratar de entender) la farmacia en su integridad que yo he desarrollado a lo largo de los años y que descaradamente me atrevo a contar aquí.

En el libro hablo de la farmacia de una manera global, centrado sobre todo en aspectos técnicos, operativos y de gestión; –entendiendo que es aquí donde puedo aportar algo– de forma global sí, pero dedicando un capítulo propio a los distintos elementos que he considerado merecían ser destacados, por lo que dependiendo de tu interés concreto podrías estar interesado en leer ciertos capítulos primero; no es necesario seguir el orden de lectura, aunque es verdad que todo el libro está impregnado de las mismas ideas expresadas de forma recurrente, por lo tanto al avanzar en él y con diferentes ejemplos, será más fácil por pura repetición, que estos pocos conceptos básicos sean mejor entendidos.

¿Por qué leerlo? ¿Pensamos en nosotros o en nuestros clientes?

La ventaja que supone el poder participar en foros, o en reuniones con compañeros, donde se habla de la problemática actual de la farmacia, con ejemplos concretos del día a día, es que te permite conocer otros puntos de vista distintos al tuyo, otras formas de entender la profesión, que enriquecen enormemente al que las escucha si lo hace con interés.

Recuerdo una reunión organizada por un laboratorio a la que tuve oportunidad de asistir, y donde nos iban a presentar un nuevo producto. La apuesta era arriesgada, pues habían tomado la decisión de desfinanciar un medicamento –un gel para el dolor muy recetado por cierto– y lanzarlo como publicitario. Para ellos suponía todo un reto, y decidieron convocar una comida de trabajo con algunos farmacéuticos, junto con directivos o personal ejecutivo del laboratorio, para según ellos, “conocer nuestra opinión acerca de cómo introducir este producto en las farmacias”.

Por cierto, te halagan nombrándote asesor, te llevan a comer, te presentan el producto, te preguntan tu opinión sobre el producto, estás dos horas hablando del producto, y una semana más tarde tienes al delegado en la farmacia vendiéndote el producto. Me da que pensar que más que un asesoramiento, lo que estaba haciendo el laboratorio era una auténtica promoción y venta del mismo. Teniendo en cuenta además que si la comida está bien regada, el pacharán del postre hará que te eleves en tu oratoria, que te crezcas en tus capacidades, y empieces a considerar el producto como una especie de creación propia que puedes visualizar colocado junto al Bisolvon en la estantería de la izquierda, formando una gran masa de color que impacta en la psique del paciente y lo obliga a comprar semi-hipnotizado...

Mirado desde ese punto de vista, creo que fue una buena acción comercial, sin duda, del laboratorio ante los trece farmacéuticos que acudimos invitados a aquella comida “como asesores”.

Volvamos a la realidad, a aquella realidad, a un momento concreto del debate de esa comida, que es el que me interesa recordar:

La pregunta que nos hacía el laboratorio a los trece era la siguiente. “¿Qué tenemos que hacer para que en ese momento en el que un paciente os pide una pomada para el dolor, recomendéis la nuestra?”

Al instante todos levantamos la mano deseosos de opinar (excepto dos, que lo que queríamos era avisar al camarero para que nos llenase la copa). Todos comenzamos a hablar a la vez, y como el laboratorio no quería herir susceptibilidades decidiendo el orden de la intervención callando a algunos y otorgando la palabra a otros, permitió que el barullo continuara, impidiendo al mismo tiempo que el camarero aturdido ante tanto brazo alzado pudiese acudir a mi sedienta llamada. Finalmente la cosa se tranquilizó, se ordenó un poco y la gente pudo hablar y ser escuchada.

—“¿Cuál era la pregunta?”

—“Qué qué tenemos que hacer para que recomendéis nuestra pomada analgésica en la farmacia”.

—“¡Ah!”

Silencio.

—**Boticario1**. “Pues yo creo que lo que tenéis que hacer es enviarnos unos expositores pequeños, para colocarlos en el mostrador, como oferta de lanzamiento”.

—**Laboratorio**. “Me parece perfecto”.

—**Boticariosobrado**. Casi interrumpiendo y del tirón. “Vamos a ver, si tú quieres que cuando alguien entre en la farmacia y me pida una crema para el dolor yo le recomiende la tuya, lo que tienes que hacer es que a mí me interese dar la tuya, por lo que mi respuesta a tu pregunta es **dame descuento**”.

—**Laboratorio**. “Correcto, y es por esto por lo que estamos dando un descuento que entendemos razonable como oferta de lanzamiento”.

—**Boticariosobrado**. “¡No!, ese descuento es muy inferior al que están dando otros laboratorios con productos similares; yo por ese descuento no lo trabajo”

—**Boticario2**. (Al laboratorio). “Vais a hacer publicidad ¿verdad?”

—Laboratorio. “¡Sí!, vamos a hacer televisión, radio, y prensa escrita y por internet. Tenemos previstos nosecuantos impactos”. Y muy ufano, “¡Esperamos llegar a *nosecuantos* mil potenciales clientes!”

—Boticario2. “Pues entonces la gente lo va a pedir; tenemos que tenerlo en la farmacia”.

—Laboratorio. “Y tened la seguridad de que el producto va a funcionar, la galénica es espectacular, con una absorción inmediata, sin dejar la piel grasa, y con...”

—Boticariosobrado, interrumpiendo, algo enojado. “Bien, pues si la gente lo pide ya veremos si se lo damos o no ; oye que también le podemos recomendar otro igual de bueno o mejorrr. Lo que sí tengo claro es que si alguien me pide algo para el dolor le daré el que me interese a mí, y por ahora no es este producto el que me interesa y por lo tanto **no lo voy a recomendar**. Es más si puedo, no pienso ni tenerlo en la farmacia”.

—Boticario3. —Entre risas—. “No me digas que le vas a hacer boicot al laboratorio”.

—Boticariosobrado. “No es boicot, ni nada por el estilo ¿la pregunta no era que qué tenía que hacer el laboratorio para que recomendásemos su producto?”

—Boticario3. “Sí”.

—Sobrado. “Pues eso, descuento”.

—Laboratorio. “La política de descuentos se marca desde arriba y ya está decidida. Es la que os hemos comentado...”

—Boticariosobrado. Interrumpiendo, otra vez, se ve que con algo por dentro que lo reconcome, quizá sea el trozo de entrecot que acaba de engullir y que no termina de pasar la glotis, o quizá sea que se ha dado cuenta de que está empezando a ser descortés, impertinente y un poco plasta. “Pues si nos preguntáis por algo que ya está decidido no sé entonces de qué estamos hablando...”, e interrumpiéndose a si mismo y aprovechando que un camarero pasaba por allí. “¡camarero un mondadientes!”... ¿por donde iba? ¡Ah sí! ya me acuerdo,...

—Laboratorio. Cortando de manera tajante y apartando definitivamente la mirada del pesado sobrado. “Si os parece querriamos conocer la opinión del resto de participantes”.

—Boticario3. “Entiendo que si el producto va a tener publicidad y la gente lo va a pedir, yo al menos, lo tendré en la farmacia. Está claro que si alguien entra en la botica y me dice: Don Luis, deme una pomada para el dolor que estoy doblado, ya decidiré yo qué crema o gel o pomada le recomendaré, en función de lo que estime mejor para el paciente, pero yo al menos lo tendré”.

—**Boticario4**. “Yo lo que os pido es que lo publicitéis, y que al final del anuncio salga esa voz que dice. Consulte a su farmacéutico”.

No me extenderé más en recordar aquella reunión. He narrado en forma de parodia las diferentes sensibilidades a la hora de entender un producto. Pero aunque parezca cómico o infantil el simplificar en exceso y aunque todos podemos tener claro más o menos una respuesta que seguramente no diferirá mucho del boticario 3. Si es necesario destacar hacia donde enfocamos el objetivo a la hora de tomar decisiones comerciales o de funcionamiento en nuestra farmacia.

Podemos hacer como el boticariosobrado, buscar la rentabilidad de nuestra farmacia por encima de toda razón, o bien, buscar la satisfacción del cliente ante todo.

Si consideramos que nuestros clientes **van a entrar si ó si** a la farmacia, y además van a seguir entrando **pase lo que pase porque nos necesitan**, porque necesitan los medicamentos que dispensamos/vendemos, entonces tendremos el enfoque del boticariosobrado, que se siente muy seguro en su feudo, con la tranquilidad de que la legislación le asegura mil y pico pacientes, y ninguna farmacia cerca para hacerle competencia. Podremos entonces permitirnos el lujo de decidir por nuestros pacientes, sin importarnos tanto su satisfacción final. “Total, tienen que venir”.

Si consideramos una suerte cada vez que un cliente entra por nuestra farmacia, y deseamos que vuelva (lo que quiere decir que se ha ido satisfecho, que ha encontrado lo que buscaba y que ha recibido el trato que esperaba), tendremos entonces que emplear nuestras energías (y recursos económicos) en mejorar permanentemente y de manera continua nuestra relación con él. Para ello debemos pensar en nuestros clientes, tratar de centrarnos en lo que necesitan, y dárselo. Es más me atrevería a ir más allá y afirmar que debemos averiguar qué es aquello que nuestros clientes necesitan, aunque ni siquiera ellos lo sepan. Y ofrecérselo.

En mi opinión, centrarse en el cliente, nos abre las puertas a la farmacia del futuro. “**Lo primero el cliente**”.

Son los cimientos de toda decisión, nuestra farmacia, o el cliente. ¿Primero nosotros o el cliente?

Primero el cliente. ¡SIEMPRE!