

LA FARMACIA DE LA LICENCIADA ELENA ALSA (A) ¹

INTRODUCCIÓN

Elena Alsa, de 35 años y licenciada en farmacia, hacía años que venía trabajando en la oficina de farmacia propiedad de su padre; a finales de 2010 éste le dejó el testigo y desde ese momento asumió la gestión total de la botica.

A inicios de 2013, la situación económica de España continuaba en una fase recesiva y el sector farmacéutico y sanitario no estaba exento de sus consecuencias, además de estar inmerso en una serie de cambios legislativos. La farmacia de Elena tampoco era una excepción; la facturación de los tres últimos años había mostrado una tendencia decreciente, acumulando una caída de aproximadamente un 16% en ese periodo. El Anexo 1 presenta la evolución y composición de las ventas de los años 2009 a 2012.

La asistencia de Elena a un seminario sobre dirección de empresas durante el año 2012 había despertado su inquietud de ver qué mejoras podía introducir en su botica; las circunstancias exigían dirigir la actividad de una forma diferente a como había venido haciéndolo en los últimos años.

A mediados de enero de 2013 Elena recibió de su asesor fiscal y contable un primer cierre de las cuentas del año 2012. Éste venía con los datos comparativos del año 2011, según lo había pedido Elena con el propósito de ver la evolución de los resultados de la farmacia. En el Anexo 2 se presentan los balances y cuentas de resultado de dichos años, tal como los recibió del despacho de su asesor.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Raúl Ibáñez Trianteno del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de D. Francisco Carmona Márquez, EMBA 2006 IIST, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Setiembre 2013, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Última Edición: 05/12/16

Lo primero que lamentó fue que el resultado del año 2012 confirmaba finalmente la tendencia que se venía observando; el beneficio antes de impuestos había caído en torno a 25.000 € con respecto al año 2011. Elena pensó que no podía dejar que las cosas transcurrieran sin más, y que había llegado el momento de poner en marcha algunas de las ideas que tenía en mente para revertir esta situación.

LA FARMACIA Y SU EVOLUCIÓN

La farmacia estaba ubicada en una zona muy comercial y céntrica de la capital de una provincia andaluza²; se podría considerar como una farmacia de “tipo medio”³.

El local era muy atractivo y el edificio que lo albergaba muy elegante. Tenía una zona de ventas de unos 70 m² y un almacén de aproximadamente 30 m² en la parte posterior. Esta distribución se definió en la última reforma realizada, hacía ya varios años; en esa ocasión se dejaron espacios libres en la entrada, estanterías cerradas en los laterales para evitar robos y tres mostradores formando una “U” para delimitar mejor la zona de ventas.

La familia de Elena era la propietaria del local y la actividad de la farmacia se hacía cargo de todos los gastos propios del mismo, como los impuestos, mantenimiento y servicios, pero nunca se había planteado pago alguno a la familia en concepto de alquiler⁴.

Respecto a los clientes, un 70% aproximadamente respondía a un perfil de mujeres de entre 35 y 65 años, de poder adquisitivo medio-alto, muy exigentes y que apreciaban recibir un trato personalizado, profesional y a la vez cercano.

Como se indica en el Anexo 1, la cifra de ventas había alcanzado 1,27 millones de euros en 2009 pero, a partir de ese año, empezó a descender hasta casi 1,1 millones de euros en 2012. Además, la participación de la venta libre sobre el total de la facturación descendió del 27,29% en 2009 hasta el 22,09% en 2012.

² Andalucía es la región Española del sur de la península ibérica.

³ Según el Informe Anual de Oficinas de Farmacia 2012 emitido por la consultora ASPIME (www.aspime.es) especializada en el sector, las farmacias españolas se podrían clasificar en los siguientes tipos (atendiendo a la procedencia de sus ingresos y características de su negocio): **A) Farmacia Turística:** La venta de productos de “venta libre” suponía más del 40% de sus ingresos (el resto correspondía a productos reconocidos por el seguro médico público o seguridad social); estaba situada en poblaciones de gran influencia turística y núcleos urbanos con alto nivel económico; la rotación de stocks era baja y la facturación se concentraba en periodos muy determinados del año. Observaba una alta proporción de personal eventual. **B) Farmacia Media:** Su “venta libre” oscilaba entre un 20% y un 40% de su facturación. Era el tipo de farmacia más extendido. **C) Farmacia Populosa:** La “venta libre” era inferior al 20% de su facturación, estaba ubicada en barrios populosos y zonas rurales con bajo poder adquisitivo o poblaciones envejecidas por encima de la media. Tenían facturaciones muy estables y constantes y una buena rotación de Stocks.

⁴ Locales similares, en esa zona, pagaban rentas mensuales en torno a los 2.500 €.

Elena recordaba cómo sólo cuatro años atrás era frecuente ver a los clientes haciendo cola, esperando para ser atendidos. Entonces en la farmacia trabajaban cuatro personas, además de Elena y su padre, y había momentos en que no daban abasto; sin embargo, en los últimos meses, ese ritmo se mantenía sólo en algunas horas del día y no todos los días. Las mismas cuatro personas⁵ continuaban acompañando a Elena; ella las consideraba como “*muy buenos profesionales*”, pero creía que mantenían una cierta inercia de la época anterior, limitándose a tratar las necesidades de los pacientes de manera muy cordial, aunque sin una actitud activa para detectar otras necesidades que pudieran traducirse en ventas cruzadas. Se atendía según orden de llegada y “*todos*” vendían “*de todo*”. A veces, solían decirle a Elena que no tenían tiempo suficiente para atender al público como ellos querían; “*...es que vamos a tope...*”, se quejaban a menudo.

El Anexo 3 presenta información sobre la evolución de las personas dedicadas a la venta y de los tickets medio de venta de los años 2009 a 2012.

PENSANDO EN EL FUTURO

El padre de Elena siempre había llevado la farmacia de una manera intuitiva, “*haciendo cuatro números*”⁶ que José, el asesor fiscal y contable, le solía proporcionar; creía que la farmacia era un negocio sencillo, muy estable y fácil de controlar.

Sin embargo, Elena no estaba tan convencida de ello; la caída en ventas de los últimos años no dejaba de preocuparle y pensaba que había mucho por mejorar. Tenía algunas ideas en la cabeza y se preguntaba si José podría ofrecerle información más detallada de la marcha de la farmacia⁷. Por ejemplo, saber qué margen neto le dejaba tanto la venta libre como la venta al Sistema Nacional de Salud (S.N.S.), o cuánto tenía que vender de promedio por mes para no tener pérdidas, le parecían unos puntos de partida imprescindibles antes de plantearse hacer algún cambio. A su vez, conocer con detalle el margen que dejaban los diferentes productos de venta libre le podría ayudar a plantear algún tipo de iniciativa comercial orientada a esa categoría de productos.

Respecto de los gastos generales sabía, con seguridad, que había oportunidades de ahorro en algunos, sólo que hasta entonces nunca se había puesto a trabajar en esa cuestión; sin embargo, en cuanto al personal, estimaba que era el mínimo necesario

⁵ Una licenciada en farmacia y tres técnicos en farmacia.

⁶ La cifra de ventas, la cifra de compras, la cifra de inventarios o almacén y el saldo de caja.

⁷ Hasta ahora Elena se había limitado a verificar que los datos que aparecían en el programa informático se correspondiesen con las existencias físicas de la farmacia. Los stocks en general “*cuadraban*”, a pesar de que sólo los analizaba cada cierto tiempo y con recuentos parciales. Una vez al año, con ocasión del cierre contable, el asesor le pedía que realizase un inventario más profundo. Esto era algo que su padre lo había llevado rigurosamente desde siempre y Elena pensaba seguir haciéndolo.