

## *Análisis de los resultados*



### Hasta el momento hemos conocido:

- Cómo es una farmacia y cómo quiero que sea (Misión y Visión).
- El entorno interno y externo de la farmacia, utilizando la herramienta DAFO.
- Qué objetivos quiero alcanzar para mejorar la situación de la farmacia.

### En este tema desarrollaremos:

- Cómo analizar los resultados.
- Qué conclusiones podemos desarrollar en base a los datos obtenidos.
- Si los resultados obtenidos se adecuan a las previsiones que hemos realizado o si existen desviaciones.
- Idear un plan de contingencia en caso de que existan desviaciones.

## Elección de indicadores para el análisis

### Lo más habitual para una farmacia tipo es utilizar los siguientes indicadores:

- **Precios medios:** el valor obtenido de dividir las ventas brutas entre el número total de unidades dispensadas.
- **Ventas brutas:** El valor de la facturación total de la Farmacia.
- **Artículos por operación:** Es el resultado de dividir el número total de artículos dispensados entre el número total de operaciones realizadas.
- **Euros por operación:** Se obtiene dividiendo la facturación total entre las operaciones realizadas.
- **Ventas por empleado.**

Los indicadores son los valores que tenemos respecto al ratio, siendo la situación y la estrategia determinada los mayores factores a tener en cuenta.

## Herramientas más comunes para analizar los resultados:

- **Excel:** La hoja de cálculo de Excel, es una de las herramientas más frecuentes donde iremos cargando con la información de nuestros programas de gestión. De ahí, y de forma automática, nos irá dando los valores de los ratios.

VENTAS BRUTAS	710.000,00€
OPERACIONES	38500
ARTÍCULOS	69710
EMPLEADOS	7
PRECIO MEDIO	10,19€
ART/OP	1,81
EUROS/OP	18,44
VENTAS EMPLEADO	101.428,57€

- **Herramientas de Benchmarking:**

### ¿Qué es el Benchmarking?

El Benchmarking es una herramienta que nos permite conocer la información de la farmacia, descuentos comerciales y las ventas frente a la evolución del mercado.

Son herramientas que, de forma automática, nos permiten conocer la imagen de la Farmacia, el desarrollo comercial, las ventas y su evolución mediante una comparativa de la evolución de ventas por categorías y el reto de ratios cuantitativos. Así mismo nos permitirá conocer ratios específicos de nuestro estado financiero y realizar análisis.

El mayor valor del Benchmarking reside en su capacidad de comparación, pudiendo comparar la evolución de la farmacia frente a la media de mercado.

Ejemplo: una Farmacia que ha crecido en el año 2015 un 3% respecto a 2014, ¿es mucho o es poco? ¿es suficiente? ¿en qué categorías ha crecido más? Con una herramienta de Benchmarking podríamos conocer todos estos datos.

Tan importante como saber y conocer la evolución de la Farmacia es saber cómo ha crecido respecto a las demás. Porque, volviendo al ejemplo anterior, el 3% de crecimiento puede ser insuficiente si las Farmacias de igual tipología han crecido un 4%.

- **Bases de datos más comunes para obtener información del mercado farmacéutico:**
  - COF
  - IMS o HMR (empresas dedicadas a estudio y panel de mercado)
  - Informe ASPIIME
  - BenchmarkingFarma

## Ratios medios del mercado

Dependiendo de los objetivos, tendremos en cuenta los siguientes ratios.

- Ratio de ventas por empleado: 260.000 €/año a jornada completa. Con variación de un 15% según la tipología de Farmacia, horario y otros condicionantes.
- Coste empleado sobre ventas: el coste total que el equipo le supone a la empresa en relación con las ventas brutas, debe ser del orden del 10%. Si bien, si estamos en fase expansiva, éste coste se puede incrementar hasta el 12%.
- En ventas, las medias de art/op, deben ser alrededor de 2 ud/op de media en las ventas totales.
- Precio medio por artículo de la Farmacia: entre 18 € y 20 €.
- Otros

Los ratios cualitativos deberemos controlarlos y medirlos mediante check list creados para la ocasión por la Farmacia, debido a que es la única manera de evaluar su cumplimiento. No debemos dejar al libre criterio de quien evalúa, el considerar si se han cumplido esos objetivos por lo que es necesario crear una plantilla que nos permita medir de forma racional su cumplimiento. Esto favorece que el equipo sepa no sólo lo que queremos si no cómo lo queremos.

**Ejemplo de ratios que debemos controlar a nivel cuantitativo y cualitativo:**

RATIOS MERCADO TOTAL									
RATIO	ABRIL			YTD (Enero- Abril)			TAM (Enero- Abril)		
	2015	2016	% Incr.	2015	2016	% Incr.	2015	2016	% Incr.
TOTAL EUROS VENTA RECETA	68.886 €	71.648 €	4,0%	277.034 €	286.761 €	3,50%	827.795 €	838.055 €	1,2%
TOTAL EUROS VENTA LIBRE	51.637 €	53.781 €	4,2%	207.197 €	215.192 €	3,90%	616.284 €	638.294 €	3,6%
TOTAL EUROS	120.523 €	125.430 €	4,1%	484.231 €	501.953 €	3,70%	1.439.085 €	1.476.349 €	2,6%
TOTAL UNIDADES	11.120 Uds.	11.276 UUc.	1,4%	45.739 UUc.	46.317 UUc.	1,30%	134.506 UUc.	2 UUc. K7 10	0,1%
TOTAL OPERACIONES	5.570 Ops	5.598 Ops.	0,5%	23.016 Ops	23.090 Ops.	30,00%	67.633 Ops.	67.794 Ops	0,2%
UNIDADES/OPERACIÓN	2,00 Uds.	2,01 Uds.	0,9%	1,99 Uds.	2,01 Uds.	90,00%	1,99 Uds.	1,99 Uds.	-0,2%
PVP MEDIO	10,84 €	11,12 €	2,6%	10,59 €	10,84 €	2,40%	10,70 €	10,97 €	2,5%

RATIOS MERCADO CON FACTURACIÓN 750.000 - 1.000.000 €										
CATEGORÍA	RATIO	ABRIL			YTD (Enero- Abril)			TAM (Enero- Abril)		
		2015	2016	% Incr.	2015	2016	% Incr.	2015	2016	% Incr.
EFPs	VENTAS EN UDS.	2.015 UUc.	2.338 UUc.	16,00%	8.253 UUc.	9.407 UUc.	14,00%	23.610 UUc.	25.891 UUc.	9,70%
	PVP MEDIO	5,83 €	6,39 €	9,70%	5,49 €	6,35 €	15,70%	5,39 €	6,22 €	15,40%
	VENTAS EN EUROS	2.365 €	2.701 €	14,20%	12.227 €	12.595 €	3,00%	31.613 €	32.973 €	4,30%
	CUOTA DE VENTAS	3,50%	3,50%	-0,30%	4,50%	4,00%	-9,20%	4,00%	3,80%	-3,60%
	VENTAS EN UDS.	372 UUc.	401 UUc.	7,80%	1.927 UUc.	1.879 UUc.	-2,50%	5.047 UUc.	4.984 UUc.	-1,20%
	PVP MEDIO	6,34 €	6,72 €	6,00%	6,34 €	6,70 €	5,70%	6,26 €	6,62 €	5,60%

Para poder sacar conclusiones de este cuadro debemos fijarnos en los crecimientos o decrecimientos del TAM (Tasa Anual Móvil) la cual nos da la evolución de la farmacia de los últimos 12 meses en comparación con la venta media total del mercado. Este dato nos indica si la evolución de la farmacia es positiva o negativa respecto a la media del mercado, y si por lo tanto la estrategia del plan de acción ha sido la adecuada o merece una revisión.

ÁREA	DESCRIPCIÓN	CORRECTO	INCORRECTO	NO REALIZADO	
<b>MERCHANDISING CATEGORIA</b>					
LINEAL	Colocación del producto	2			
	Limpieza	2			
	Indicación pvp		0		
	Destacamiento de promós			-1	
	5 productos por categoría, confirmar precio y caducidad		0		
PROMOCIONES	Ubicación y presentación	2			
	Frecuencia de cambio.		0		
	Beneficio destacado			-1	
	Precio visible	2			
<b>MARKETING CATEGORIA</b>					
PLAN DE MARKETING	Seguimiento acciones según timing	2			
	Propuesta de acciones correctoras	2			
<b>GESTIÓN CATEGORIA</b>					
GESTIÓN	Productos bien clasificados en su categoría	2			
	Control stock mediante ABCD		0		
	Se ajustan máximos y mínimos		0		
	Propuestas de pedido y surtido		0		
	No hay errores de stock	2			
	Se coloca el pedido directo de la categoría en < de 2 días	2			
	Gestión correcta de los encargos	2			
	Se registran faltas y desabastecimientos	2			
<b>APTITUD PERSONAL</b>					
PERSONAL	Se atiende al cliente con prioridad máxima	2			
	Cuadre de caja	2			
	Imagen y uniforme	2			
	Identificador	2			
	Consejo aportado (relacionado con producto dispensado)	2			
	Sonrisa, calidad de trato	2			
	Uniformidad de criterios de recomendación producto	2			
	Ofrece promociones y/o ventas cruzadas	2			
	Ofrece tarjeta cliente	2			
	Ofrece servicios o animaciones	2			
	Entrega muestras	2			
			44	0	-2
			<b>RESULTADO</b>		
		42			

Si correcto, 2 puntos  
Si incorrecto, 0 puntos  
Si NO realizado, -1 punto

Si 60 puntos, 110% Incentivo  
Si 50 Puntos, 100 % Incentivo  
Si 40 Puntos, 80 % Incentivo  
Si 30 Puntos, 50 % Incentivo

*NOTA: El seguimiento del objetivo cualitativo lo medimos mediante su grado de ejecución, por ejemplo, con una tabla como la anterior, pensada para una categoría.*

En esta tabla, puntuamos -1 (si la labor no se ha realizado), 0 (si está realizado de forma incorrecta) y 2 (si está realizado de forma correcta), de esta manera obtenemos una puntuación global que nos permitirá saber (con el sumatorio total de puntos) dónde estamos en el cumplimiento respecto al total. Y con ello, definir en qué medida se puede asignar el variable a cada miembro del equipo.

## ¿Qué hacer en el caso de que resulten positivos o negativos los resultados del plan estratégico?

Tanto si los resultados son positivos, como si son negativos, debemos proceder a analizarlos a fondo con los responsables de cada área de negocio de la Farmacia.

**Si resultan positivos:** verificar que la causa de ese éxito proviene de los factores aplicados por la propia Farmacia y aprender de ellos para el futuro.

**Si resultan negativos:** además de establecer planes de contingencia, deberemos analizar todavía más el porqué de ese “fracaso”. Debemos convertirlo en una oportunidad de aprender. Hay que averiguar por qué hemos fallado y qué podemos hacer para corregirlo: ¿El problema fue el planteamiento inicial? ¿La ejecución de las acciones previstas? ¿Los objetivos no eran realistas? ¿No aportamos los medios suficientes y necesarios para conseguir los objetivos? Todas estas preguntas deben tener respuesta.

### Planes de contingencia

¿Qué pasa si analizando los resultados, no son como estaba previsto? Hay que reaccionar.

¿Cómo debemos reaccionar? Analizando en qué parámetros no hemos desviado respecto a las previsiones y plantear planes de contingencia. Estos consisten en **acciones “extraordinarias” dentro de la Farmacia para potenciar, acelerar y mejorar el ratio en cuestión.**

**Ejemplo:** Una farmacia se propuso como objetivo incrementar un 10% las ventas de la categoría de bucal. Para ello crearon diversas promociones de estos artículos. Al no funcionar las promociones, se actuó según lo establecido en el plan de contingencia que previamente se tuvo en cuenta al idear el plan de acción. Este plan de contingencia consistía en reforzar la exposición junto con una animación al consumidor final con unas charlas sobre higiene bucal.

**Los planes de contingencia se elaboran pensando en:**

- qué puede pasar.
- cómo podemos responder.
- qué se puede hacer para estar preparados.

### Comunicación de los resultados

**Todos los datos obtenidos deben ser compartidos con el equipo.** Ellos son el motor de las ventas de la Farmacia.

Para motivar adecuadamente a un equipo, éste debe saber qué se espera de él y si lo esperado se está logrando. El desconocimiento y la incertidumbre son dos factores críticos para la desmotivación.

## Bibliografía

---

“De la A a la Z en la gestión de la oficina de farmacia”. Luis de la Fuente.

**AECA:** “INDICADORES DE GESTIÓN PARA LAS ENTIDADES PÚBLICAS”. Madrid, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 1998.

**Aguilà, S.:** “APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A UNA EMPRESA INDUSTRIAL”. Harvard-Deusto. Marzo, 1998.

**Amat, O.; Hernández, J.M.; Fontrodona, J. y Fontana, I.:** “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL”. Partida Doble, Núm. 126, Octubre, 2001.

**Cisspraxis:** “CONSULTOR PARA LA DIRECCIÓN GENERAL”. Editado por CISSPRAXIS Espacial Directivos. Varios colaboradores. Actualizable. 2002.

**Kaplan, R.S. y Norton, D.S.:** “THE BALANCED SCORECARD-MEASURES THAT DRIVE PERFORMANCE”. Harvard Business Review, Septiembre-Octubre, 1992.

**Kaplan, R.S. y Norton, D.S.:** “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”. Barcelona, Gestión 2000, 1997.

**Nevado Peña, D.:** “EL CONTROL DE GESTIÓN RENOVADO. FACTOR HUMANO Y NUEVOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL”. Madrid, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 1999.

**Nevado Peña, D.:** “APLICACIÓN PRÁCTICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”. Estrategia Financiera. Núm. 188. Octubre, 2002.

**Olive, N.G.; Roy, J. y Wetter, M.:** “IMPLANTANDO Y GESTIONANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”. Barcelona, Gestión 2000, 2000.

---