

FARMACIA 24 HORAS¹

La farmacia 24 horas, de la que era titular Antonio, estaba ubicada en una calle principal de un barrio residencial de la ciudad de Sevilla en el que residían aproximadamente 27.000 personas, con un perfil socioeconómico de clase media y media-alta.

En la zona había un total de 16 farmacias, la mayoría de las cuales estaban abiertas hasta las 20:00 o las 22:00 horas. Solo la de Antonio permanecía abierta las 24 horas. En el barrio existían dos centros de salud públicos, un hospital privado mediano y dos centros médicos, también privados.

Antonio pensaba que su farmacia estaba situada en un área en la que existía una gran demanda de servicios farmacéuticos pero también una fuerte competencia por lo que tenía que hacerlo mejor que los demás para que los clientes compraran en su farmacia.

ALGUNOS PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA FARMACIA

Movido por este objetivo de dar el mejor servicio, se preguntaba cómo podría solucionar los problemas de colas y esperas de clientes que se producían en determinados periodos de tiempo.

Ciertos días de la semana —y en particular en algunas horas del día— se registraban picos de demanda que generaban colas de clientes y tiempos de espera no deseables que afectaban a la calidad del servicio prestado, con el consiguiente riesgo de pérdida de clientes y de ingresos para la farmacia.

Se planteaba si existiría una manera mejor de organizar el trabajo en la farmacia que ayudara, por un lado, a eliminar o minimizar dichos problemas y, por otro, a reducir los gastos de personal que tanto afectaban a los resultados económicos de la farmacia.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Raimundo Gómez del Sol, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2019, San Telmo Business School. 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

LOS PROCESOS DE LA FARMACIA

Antonio consideró que debía empezar por analizar qué procesos eran necesarios para asegurar el buen funcionamiento de la farmacia y cuál era el reparto más apropiado de las tareas entre el personal que las realizaba.

Como ya se ha indicado, su farmacia estaba abierta 24 horas al día durante los 365 días del año. Los principales procesos de trabajo que se realizaban diariamente se describen a continuación.

Atención al cliente

Este proceso consistía en realizar la venta de productos en la farmacia con el correspondiente consejo farmacéutico.

El tiempo de atención a cada persona era muy variable: había clientes que iban a la farmacia por una simple caja de analgésicos —lo que suponía una venta muy rápida— y otros —los que acudían por su tratamiento mensual de medicamentos— que podían precisar bastante más tiempo de atención.

El tiempo medio se calculó midiendo los tiempos que se tardaba en atender a los clientes en una muestra de tres días diferentes de una semana del mes de abril que se consideraba un mes con una carga de trabajo media. Los resultados se muestran en el Anexo 1: Tiempos de atención a clientes.

La media resultante fue de 119 segundos por cliente, por lo que se consideró adecuado un tiempo medio de atención al público de 2 minutos.

Devolución de medicamentos

Este trabajo consistía en revisar albaranes y facturas, y hacer la devolución de medicamentos. Se realizaba diariamente con un tiempo medio de dedicación de 3 horas al día.

Se podía realizar en cualquier momento del día y por cualquier persona, por lo que habitualmente se hacía en las horas en las que había menos trabajo en la farmacia, que normalmente ocurría en las horas nocturnas.

Recepción de pedidos

Cuando se vendían los medicamentos, el sistema informático iba creando una bolsa de pedidos. A ciertas horas del día, estos pedidos se enviaban por correo electrónico al proveedor, el cual suministraba los productos solicitados.

Cuando llegaban los pedidos a la farmacia había que recepcionarlos en el ordenador para que el *stock* reflejase la realidad de las existencias y colocarlos, lo antes posible, en su lugar correspondiente.

Esta operación se realizaba dos veces al día (a las 9:00 y a las 17:00 horas), excepto los domingos por la mañana, y precisaba una cantidad de tiempo proporcional al tamaño del pedido, que era consecuencia del volumen de ventas del día anterior. Excepcionalmente —en situaciones de urgencia— se podían recibir pedidos a media mañana y sobre las 22:00 horas.

En la siguiente tabla se recogen las horas en las que se recepcionaban los pedidos habituales y el tiempo necesario para que una persona los registrara en el ordenador y los colocara en la estantería, durante una semana típica del mes de abril:

Horarios y tiempos de recepción/colocación de pedidos

HORA RECEPCIÓN DE PEDIDO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
9:00	3 H	2 H	2 H	2 H	2 H	2 H	NO
17:00	2 H	2 H	2 H	2 H	2 H	2 H	3 H

Reposición de productos del almacén externo

Disponían de un pequeño almacén situado cerca de la farmacia para guardar algunos productos voluminosos (como pañales de personas mayores que por sus dimensiones no podían estar en la farmacia). Dos veces al día, menos los domingos, una persona de la farmacia iba a este almacén a traer los productos que necesitaban.

El tiempo estimado de esta tarea era de 30 minutos para cada una de las dos reposiciones diarias. Se realizaban normalmente a media mañana y a media tarde.

ANÁLISIS DETALLADO DE LOS PROCESOS

Cada uno de los procesos de la farmacia, definidos anteriormente, podía subdividirse en actividades o tareas más pequeñas con sus tiempos aproximados correspondientes. Por ejemplo, el proceso de recepción de pedidos se podía desglosar en las siguientes tareas: