

Gestión por categorías

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 familias de productos. Este es el objetivo primordial de la gestión por categorías, cuyas claves desvela el autor en este trabajo.

MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ VÁZQUEZ

Director de Gestock & Pharma (gestockpharma@gmail.com)

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

La gestión por categorías (GPC) es el procedimiento que permite gestionar diferentes unidades de negocio llamadas categorías como unidades estratégicas de la farmacia consideradas como unidades independientes que aportan *per se* valor a su rentabilidad. 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. Todo ello se consigue mediante una serie de acciones, en el marco de cada familia de productos, que incluyen, a saber, la determinación de la oferta (selección y reorientación del surtido), la colocación y organización en los lineales de dicha oferta y las acciones de comunicación y promoción (con los laboratorios como colaboradores en los costes de dichas acciones).

Muchos farmacéuticos han realizado un análisis económico de su farmacia sin establecer previamente la GPC. El resultado obtenido puede ser de dos tipos:

- Cabe la posibilidad de quedarse en un análisis generalista basado en la contabilidad general. Este análisis no permite tener los suficientes datos para tomar decisiones estratégicas ni establecer un adecuado plan de marketing de la farmacia.
- Otra opción es intentar un trabajo de chinos analizando una a una las miles de referencias, sobre unas 8.000-9.000 de media, que conforman el surtido de la farmacia. Obviamente esto es impracticable.

Para realizar un análisis práctico y eficiente es necesario entender, además de qué vendemos y qué ganamos, cómo vendemos y cómo ganamos. Es decir, conocer particularmente de dónde provienen realmente nuestros ingresos y nuestros beneficios. En resumen, la gestión por categorías divide el problema de analizar ventas, beneficios y rentabilidades en partes más asequibles y permite que entendamos más fácilmente el

funcionamiento de cada categoría. Posibilita, además, priorizar el tiempo invertido en acciones específicas para cada familia de productos a la que llamamos categoría.

La categorización puede ser:

- **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 la GPC son, básicamente:

- Mayor satisfacción de los consumidores. Encuentran más fácilmente lo que buscan y pueden comparar precios sin «presión» de los vendedores.
- Menores costes en marketing y en personal en el contacto inicial del consumidor con el producto y su precio.
- Mayor productividad en la gestión al usar herramientas que coordinan la estrategia y las decisiones del día a día.
- Surtidos, promociones y planogramas (exposición de los productos en los lineales) mejores, porque son fruto de decisiones estratégicas y no de la improvisación o la colocación aleatoria.



Categorización del producto

Desde el *merchandising* de gestión procederemos a la categorización en nuestra aplicación informática. Agruparemos todos los artículos de nuestro *stock* en una de las categorías que previamente hayamos definido en función de los criterios

Beneficios de la GPC

Según la consultora ECR Europa la GPC puede aportar:

- Aumento de ventas y margen bruto (5-10%).
- Aumento de la rentabilidad de inventario (5-10%).
- Disminución de inventarios (10-20%).
- Aumento de ventas por hora de trabajo (2-5%).

Tabla I. Medición de resultados

Familia	Códigos	Stock	Valor PVP	Valor PMC	%dto.	Rotación	Uds. venta	Tot. venta	% rdto.
Especialidades 4,5%	2.565	4.695	54.240,10	37.660,00	30,57	11,14	53.770	604.191,34	490,41
EFG 4,5%	391	1.753	9.600,80	6.758,05	29,61	7,69	14.323	73.793,49	323,32
Esp. caras 4,5%	40	20	4.422,59	3.569,34	19,29	11,54	199	51.043,25	275,9
EFP 4,5%	285	2.709	10.503,27	7.630,80	27,35	1,75	3.864	18.430,20	66,05
Pañales SAS 8%	23	38	1.710,43	1.034,64	39,51	9,79	443	16.741,02	639,29
Tiras reactivas SAS 8%	18	40	2.026,52	1.380,88	31,86	7,92	303	16.052,94	370,37
Efectos y accesorios 8%	193	492	3.184,89	2.161,85	32,12	3,52	1.317	11.222,90	166,75
Dietética inf. 8%	57	121	2.155,54	1.790,59	16,93	4,71	565	10.157,00	96,04
Higiene corporal 20%	216	678	4.461,86	3.124,57	29,97	2,07	1.301	9.227,63	88,51
Dietoterápicos 8%	5	2	290,16	235,68	18,78	29,74	58	8.628,08	687,37
Cosmética 20%	446	679	9.116,21	5.866,71	35,65	0,92	635	8.375,49	50,89
Higiene bucodental (1) 20%	230	999	5.117,89	3.707,31	27,56	1,59	1.467	8.161,72	60,68
Nutrición adultos 8%	183	526	4.550,29	3.172,09	30,29	1,66	954	7.539,36	71,99
Infantil complem. (1) 20%	241	541	3.861,08	2.707,67	29,87	1,82	1.109	7.041,58	77,69
Ortopedia (1) 8%	196	741	3.285,96	2.593,80	21,06	1,18	859	3.877,11	31,49
Dietista 8%	32	62	634,4	394,42	37,83	5,91	478	3.751,12	359,76
Higiene capilar 20%	127	270	3.407,01	2.769,34	18,72	0,96	247	3.257,12	22,01
Cosmética solares 20%	69	254	3.626,49	2.516,24	30,62	0,88	198	3.197,81	38,91
Ortopedia (2) 20%	297	647	4.969,99	3.662,08	26,32	0,58	355	2.899,97	20,84
Fitoterapia 4,5%	28	33	285	200,86	29,52	4,85	145	1.381,56	203,06
Profilácticos 8%	30	153	1.089,41	757,2	30,49	1,15	182	1.254,55	50,52
Infantil complem. (2) 8%	10	22	110,63	66,73	39,68	11,08	273	1.225,42	728,71
Higiene bucodental (2) 8%	18	36	286,9	192,92	32,76	4,11	150	1.179,23	200,23
Homeopatía (1) 4,5%	26	14	80,67	79,92	0,93	9,2	62	741,86	8,63
Parafarmacia 8%	26	45	401,04	290,53	27,56	1,41	79	566,25	53,71
Herboristería 8%	42	64	237,47	166,09	30,06	2,34	131	554,51	100,35
Óptica, productos 8%	17	39	260,8	213,56	18,11	2,02	84	526,97	44,7
Espec. homeopatía 8%	4	1	16,75	10,47	37,49	4,18	5	69,95	250,49
Veterinaria (1) 20%	1	0	0	0	0	0	2	46,06	0
Veterinaria (2) 8%	4	2	32,76	21,02	35,84	0,92	2	30	51,15
Espec. veterinaria 4,5%	4	3	18,48	12,94	29,98	0	0	0	0
Totales	6.260	17.123	140.644,97	100.039,23	28,87	6,33	89.997	889.870,30	256,81

La implementación en la aplicación informática de las categorías nos permite conocer, cada vez que lo consideremos necesario, cuál es el margen, la rotación y la rentabilidad de cada categoría

de cada farmacia. Esto nos permitirá realizar una planificación de nuestras compras, optimizar la gestión de *stock* y definir un cuadro de mandos adecuado para planificar, hacer un seguimiento para ver si los objetivos previstos y los resultados obtenidos para cada categoría se cumplen y, en caso contrario, reorientar las acciones que nos aproximen a los objetivos.

Categorizar el espacio

En casi todas las farmacias españolas el espacio es un bien escaso de alto valor en la rentabilidad de las ventas de parafarmacia. Por ello, una vez establecidas las categorías, deberemos efectuar un estudio que nos conduzca a su adecuada ubicación. Deberemos conseguir la máxima visibilidad y accesibilidad por

La GPC divide el problema de analizar ventas, beneficios y rentabilidades en partes más asequibles y permite que entendamos más fácilmente el funcionamiento de cada categoría

parte de los clientes y asignarles los lineales de mayor rentabilidad comercial, los más atractivos y los de mayor dimensión dentro de la superficie total de los lineales a las categorías líderes, las más rentables para cada oficina de farmacia.

En resumen, para gestionar adecuadamente las categorías de productos en la farmacia hay que tener en cuenta los siguientes elementos:

- La exposición de la categoría.
- Eliminar del lineal los productos con ventas lentas y de baja rotación (excepto aquellas marcas que aporten prestigio a la farmacia).
- Establecer bloques diferentes para las principales categorías (higiene, alimentación infantil, etc.).
- Colocar la categoría más grande en un área preferencial de la farmacia.
- Colocar las marcas con más ventas en la farmacia al nivel de los ojos y en áreas calientes (de más atracción).
- Establecer espacios en función de la cuota de mercado, rotación y rentabilidad de cada categoría.
- Agrupar las categorías relacionadas entre sí (higiene corporal y capilar; alimentación infantil y accesorios para la infancia, etc.).

Animación en el punto de venta

Para cada categoría el farmacéutico titular definirá unos objetivos de ventas y rotación que conformarán su rentabilidad. Para ello el titular y todo el equipo de la farmacia deberán definir qué medios son necesarios para realizar las pertinentes acciones promocionales, ofertas, etc, que redunden en la consecución de los objetivos predefinidos.

La animación en el punto de venta (APV) engloba:

- **Medios físicos:** cabeceras de góndola, islas, pilas, vrac (montones), etc.
- **Medios psicológicos:** ofertas, promo-

ciones y la presentación repetida y agrupada del producto.

- **Medios de estímulo:** cartelería, ambientación y medios audiovisuales (pantallas dinámicas, etc.)
- **Medios personales:** personal formado en la venta activa y esporádicamente personal informativo puesto a disposición de los clientes por un laboratorio o la propia farmacia.

Esta animación de las categorías líderes mediante la APV es fundamental para lograr los objetivos estratégicos fijados.

Funciones del titular de la farmacia en la GPC

El coordinador de la GPC de la farmacia (gerente o titular de la farmacia) se encargará de:

- Supervisar los proyectos presentados por los responsables de cada categoría, modularlos y validarlos.
- Coordinar el calendario global de acciones.
- Supervisar y aprobar o modular los pedidos directos generados por cada responsable en su categoría.
- Motivar e incentivar al personal por los buenos resultados.
- Crear equipo para que la implicación sea total.
- Diseñar del plan de marketing con la implicación de los responsables de categoría.
- Facilitar la formación empresarial de los empleados (ventas, gestión, etc.).

Funciones del responsable de cada categoría

El responsable de cada categoría se encarga de:

- Colocar los productos en el lineal según los criterios de compra del cliente.
- Establecer un calendario de acciones

semestral o anual para potenciar la categoría (promociones, propuestas de nuevo surtido, necesidades formativas, etc.). Asimismo medirá resultados y, en su caso, propondrá los reajustes que dicho plan necesite para conseguir los objetivos de la categoría.

- Optimizar los productos expuestos en el lineal, góndolas, escaparate, expositores del mostrador, etc.
- Comprobar que los PVP sean correctos en el sistema informático y en los productos expuestos a los consumidores.
- Recepcionar los pedidos de la categoría.
- Etiquetar correctamente los precios en los productos de su categoría.
- Efectuar un control diferenciado del *stock* de los productos de la categoría.
- Controlar las caducidades.
- Desarrollar la negociación con proveedores y la previsión de las compras directas.
- Hacer el análisis de las rentabilidades.
- Medir el *stock* sobrante cualitativo y cuantitativo. Determinará las acciones a seguir para minimizar dicho *stock* sobrante.
- Formar al resto del equipo en los objetivos de su categoría, facilitarles los medios y compartir la estrategia de su categoría con todo el equipo.

Medición de resultados

La implementación en la aplicación informática de las categorías nos permite conocer, cada vez que lo consideremos necesario, cuál es el margen, la rotación y la rentabilidad de cada categoría (tabla I).

Análisis de categorías en una farmacia real

La visión particularizada de cada categoría, así como el posterior análisis de subfamilias en las seis categorías primordiales de cada farmacia nos permite diseñar acciones para reorientar el surtido, incrementar la rotación, disminuir el *stock* medio e incrementar significativamente la rentabilidad de la farmacia a partir de la priorización de las acciones centrada en las categorías que realmente aportan valor a cada botica. Ese y no otro es el objetivo de la GPC. □