

La importancia del cliente

Enfoques y estrategias



En la actualidad, las empresas que quieran plantear de forma acertada su futuro deben estructurarse con una visión clara y directa hacia sus clientes. La oficina de farmacia no es ajena a este fenómeno y debe enfocarse hacia la satisfacción de las necesidades y el cumplimiento de las expectativas de sus clientes, de forma que se cree una relación permanente y estable en el tiempo. En este artículo trataremos de ver distintos enfoques sobre los que basar las relaciones con los clientes, así como diferentes estrategias para conseguir mantenerlas en el tiempo.

Para conseguir que la oficina de farmacia tenga un horizonte claro como empresa, el farmacéutico titular debe plantearse una estrategia clara y directa respecto a sus clientes, tanto los reales como los potenciales. A continuación plantearemos distintos enfoques y estrategias con respecto al cliente de la oficina de la farmacia.

LUIS GODÁS

LICENCIADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES. MBA POR ESADE (m960404@esade.edu).



Cartera de clientes

La visión tradicional de la cartera de clientes de la farmacia debe actualizarse y extenderse. No sólo se trata de mantener el número de clientes activos, sino que deben introducirse medidas para tratar de recuperar a los clientes que se han perdido y captar a los que todavía no los son.

Para ello es fundamental que seamos capaces de clasificar a los clientes en estos tres estadios. Es decir, que podamos identificarlos principalmente en relación a su actividad-inactividad, y en cuanto a su calidad y cantidad de compra.

Clientes actuales

Los clientes actuales son los que adquieren los productos de la farmacia de forma periódica. Con ellos es importante tener en cuenta dos aspectos: la capacidad de mantenimiento y la capacidad de consolidación.

La capacidad de mantenimiento está relacionada con las actuaciones que permitan que el cliente sea fiel, continúe comprando en la misma oficina y no lo haga en otras farmacias.

La capacidad de consolidación está relacionada con lo que técnicamente se conoce como venta cruzada o número de productos y servicios que el cliente adquiere. Cuanto mayor sea su número, mayor será la vinculación que tendremos con él.

En ambos casos será necesario que se tengan claramente identificados a los clientes, tanto por el volumen de productos y servicios que adquieren como por la frecuencia con que lo hacen. Este proceso de identificación, debidamente estructurado como base de datos, permitirá responder a las demandas de los clientes e incluso anticiparnos a ellas.

Una vez identificados y clasificados podremos obtener un diagrama de Pareto en el que determinaremos el número de clientes (20%) que generan los mayores volúmenes de facturación (80%). La estrategia de *marketing* que decidamos llevar a cabo deberá priorizarse sobre este grupo de clientes.

Clientes perdidos

Es importante actuar de forma especialmente dinámica con el colectivo de clientes perdidos. Por ello, no debemos invertir demasiado tiempo en analizar las razones de su pérdida, sino asumir que somos los responsables de ella. Es vital recuperar el tiempo perdido y tras su correcta identificación, tratar de atraerlos de nuevo. Podremos comprobar que, en la mayoría de casos, su marcha se ha debido más a un problema de servicio que a una falta de producto.

Por el contrario, es sumamente importante analizar cuáles son las deficiencias que tiene la organización e introducir las medidas necesarias para corregirlas. Sólo de

esta forma podremos obtener frutos de una estrategia de aproximación y recuperación de los clientes perdidos.

Clientes potenciales

Los clientes potenciales son todos los que demandan productos y servicios, y son atendidos, a priori, por farmacias cercanas a la nuestra.

Por ello, antes de plantearnos su captación, debemos conocer en profundidad qué competidores tenemos y cómo actúan. Debemos identificar todos los establecimientos que pueden ofrecer similares productos y servicios, y los que ya los están ofreciendo y, por tanto, son una competencia real. La cuantificación y análisis de todos ellos nos permitirá conocer con detalle el entorno y, por extensión, qué demandas tienen los clientes que queremos captar.

Formas de aproximación al cliente

Como hemos podido ver en los apartados anteriores, es importante que la oficina de farmacia se estructure de forma que pueda satisfacer las demandas de sus clientes. Para ello, deberemos definir una estrategia de actuación enfocada a mantener una relación individual, duradera, estable y satisfactoria con los clientes. Es en este punto donde se requerirá la implicación de todos los miembros de la farmacia para tener éxito en el proyecto de captar clientela de la organización.

La capacidad de mantenimiento está relacionada con las actuaciones que permitan que el cliente sea fiel, continúe comprando en la misma oficina y no lo haga en otras farmacias

Marketing uno a uno

En este tipo de estrategia la relación con el cliente tiene un aspecto claramente individual y personal. Se trata de conocer los hábitos de consumo y formas de comunicación de los clientes que queremos fidelizar. Esta comunicación en dos sentidos nos permitirá conocer no sólo las necesidades actuales de los clientes, sino anticiparnos a las que se van a generar en el futuro. Dado que el objetivo es mantener relaciones a largo plazo, es importante establecer una comunicación dinámica e interactiva, de forma que los clientes no se vean suficientemente tentados por las actuaciones de los competidores. Esta estrecha relación nos permitirá conocer qué fórmulas utilizan otras farmacias cercanas para tratar de captar a los clientes.



Marketing de base de datos

Se trata de una estrategia basada en el uso intensivo de los sistemas de información para el desarrollo de una estrategia comercial. Se trata, por tanto, de recoger el máximo de información de los clientes, tanto personal como comercial, para poder estructurarla con forma de base de datos integral y así poder conocer con detalle las características personales de cada uno de ellos, su perfil de compra y su capacidad de demanda.

Con la información recopilada y debidamente estructurada, podremos conocer sus parámetros de actuación y definir estrategias directas que permitan aumentar el grado de fidelidad e incrementar el volumen de sus compras.

Marketing relacional

Como su nombre indica, la estrategia que hay que poner en práctica se basa en interrelacionar toda la información que disponemos de los clientes con el objeto de fortalecer las relaciones a corto, medio y largo plazo, a la vez que se incrementa el número de bienes y servicios que adquieren y se mejora el grado de conocimiento sobre ellos.

Marketing directo

Es la estrategia basada en la incidencia en los clientes a través de una comunicación directa de los bienes y servicios que pueden encontrar en la farmacia.

Se trata, por tanto, de conseguir la interactividad entre la farmacia y los clientes a través de mensajes de difusión y persuasión. El impacto que pueda obtenerse de esta estrategia estará relacionado con los medios que decidamos utilizar para llegar a ellos. El medio más utilizado es el correo directo, aunque con la extensión de los sistemas de información, puede también ser útil el correo electrónico.

En función de las capacidades de que dispongamos, es interesante potenciar la estrategia con el desarrollo de un sitio web de la farmacia que sirva de punto de referencia y elemento de contacto e información de todos los contenidos que queramos compartir con los clientes. Pueden incorporarse también otras informaciones y enlaces de interés de forma que convirtamos nuestra web en un elemento interactivo que estimule su uso personalizado y sea un foro para recibir tanto recomendaciones y sugerencias como inquietudes e incidencias.

Planteamiento práctico de una estrategia de marketing relacional

A continuación, de forma resumida, estableceremos las etapas que nos permitirán poner en práctica una estrategia de *marketing* relacional (tabla 1).

Síntesis práctica

- No debemos olvidar que el cliente es el objetivo de la estrategia comercial.
- Cualquier tipo de estrategia que queramos llevar a cabo debe estar basada en un flujo de comunicación en dos direcciones. Es fundamental que haya tanto un diálogo farmacia-cliente como cliente-farmacia.
- Debemos estar totalmente enfocados al cliente. Sólo de esta forma conseguiremos que vean nuestra oficina de farmacia como un centro de salud y no sólo como un lugar donde encontrar medicamentos.
- Debemos mejorar la comunicación con los clientes para conocer sus demandas de productos y servicios y poder anticiparnos a ellas.
- Hay que mejorar el trato que reciben los clientes. Es más rentable y menos costoso mantener y fidelizar a los clientes actuales que incorporar clientes nuevos.
- No podemos olvidar que cada cliente tiene un ciclo de vida determinado, y debemos adaptarnos a él, dado que las demandas cambian con el paso de los años.
- Es importante no olvidar el poder de la comunicación directa. El enfoque individual a través de campañas específicas puede darnos mejores frutos que las acciones masificadas.
- Es el momento de pensar a largo plazo y no únicamente en la venta a corto plazo. El conjunto de estrategias que hay que aplicar deben fundamentarse en mantener con el cliente una relación duradera en el tiempo.
- No olvidemos, por último, que cada cliente quiere y requiere un servicio y atención personalizados. Si conseguimos este acercamiento obtendremos un mayor valor y retorno a nuestro esfuerzo. ■



Tabla 1. Etapas de una estrategia de marketing relacional

- Diagnóstico de la situación
- Análisis de información disponible
- Investigación del mercado
- Determinación de los objetivos que se persiguen
- Definición y aplicación del plan de actuación
- Medición y valoración de los resultados obtenidos
- Introducción de mecanismos correctores

Tabla 2. Diagnóstico de situación

- Volumen de ventas de las farmacias de la zona
- Evolución de las ventas en los últimos 3 años
- Previsión de ventas para el ejercicio
- Porcentaje de clientes activos y no activos

Tabla 3. Creación de una base de datos de clientes

- Perfil e información personal
- Volumen, forma y periodicidad de compra
- Tipo de producto y servicio demandado

Tabla 4. Objetivos cualitativos

- Fomentar una relación duradera y estable con los clientes
- Reforzar la imagen de la farmacia como centro de salud, de forma que se valore adecuadamente el consejo del farmacéutico
- Fidelizar a los clientes y mejorar su grado de satisfacción
- Mejorar la percepción de los productos y servicios que ofrecemos
- Tratar de anticiparnos a sus demandas

Tabla 5. Objetivos cuantitativos

- Marcar un porcentaje de recompra nos permitirá valorar el grado de fidelización de los clientes
- Tratar de reducir tanto el tiempo de servicio en la farmacia como la espera para la entrega de un pedido
- Tratar de conseguir la fidelidad al servicio y no a un producto concreto

Tabla 6. Elementos racionales de actuación

- Establecimiento de un responsable de categoría de producto o servicio
- Creación de un sistema de bonificaciones y descuentos por volumen de compra
- Envío personalizado de información sobre ofertas, promociones o la revista interna

Diagnóstico de la situación

Es la primera etapa del análisis. Se trata de un análisis estático de la situación en la que se encuentra el mercado y nuestra oficina de farmacia (tabla 2).

Análisis de la información disponible

Se trata de definir qué información necesitaremos para la creación de una base de datos. Ésta deberá incluir todos los aspectos de los clientes que consideremos importantes para la puesta en marcha de la estrategia de marketing (tabla 3).

El adecuado tratamiento de la información recopilada nos permitirá segmentar la cartera y favorecer la venta cruzada por grupos de clientes.

Investigación del mercado

Una vez segmentados los clientes, analizaremos cualitativa y cuantitativamente cada uno de ellos, de forma que podamos saber la percepción que tienen de nuestra farmacia, así como de los productos y servicios que ofrecemos.

Determinación de objetivos

Debemos establecer claramente qué objetivos cualitativos y cuantitativos queremos conseguir. No se trata de crear una lista detallada y extensa, sino un conjunto realista de metas que pueda llevarse a la práctica con cierta facilidad (tablas 4 y 5).

Definición y aplicación del plan de actuación

Hasta este punto hemos analizado la situación de la farmacia, investigado el mercado en el que nos encontramos y definido qué estrategia queremos llevar a cabo. Ahora se trata de saber cómo vamos a ponerla en práctica.

Como punto de partida, es importante darle un nombre al proyecto, de forma que puedan identificarse tanto al equipo como a los clientes, y establecer su duración. Tres años puede ser un plazo correcto.

Definidos ambos, se hace necesario establecer elementos racionales y parámetros emocionales con los que incidiremos sobre los clientes. Los primeros harán referencia a los aspectos cuantificables y tangibles (tabla 6).

Los segundos permitirán mejorar la comunicación con los clientes y aumentarán su grado de fidelización (tabla 7).

Medición y valoración de los resultados obtenidos

La implementación del plan estratégico debe fijarse en un calendario, dado que no todas las actuaciones podrán llevarse a cabo al mismo tiempo.

Tabla 7. Parámetros emocionales de actuación

- Envío de tarjetas de felicitación en fechas señaladas
- Participación en encuestas de opinión
- Entrega de obsequios por determinados niveles de vinculación
- Invitación a sesiones de producto

Debemos, por tanto, establecer una cronología para la puesta en práctica de cada actuación y definir indicadores cualitativos y cuantitativos de cumplimiento. Desde un punto de vista práctico, y como comentamos anteriormente, no debemos fijar gran número de objetivos, y éstos deben ser realistas para su cumplimiento.

Introducción de mecanismos correctores

El plan de actuación debe funcionar como un sistema que retroalimenta el proceso.

Si se han fijado unos objetivos claros será sencillo establecer unos indicadores cuantitativos que permitan ver su grado de cumplimiento, y por tanto las medidas correctoras que hay que introducir.

Debemos tratar de cuantificar el máximo número de objetivos para poder corregir su desviación. En los elementos racionales será útil el uso de tablas y porcentajes de cumplimiento o desviación. Para los parámetros emocionales será útil definir escalas de cumplimiento (muy satisfecho, satisfecho, poco satisfecho, insatisfecho).

CRM

El CRM (*customer relationship management*) es un enfoque de *marketing* en el que se lleva a cabo un uso intensivo de las herramientas informáticas.

Parte de la base del *marketing* uno a uno, y tiene una mayor visión a largo plazo que los otros enfoques. El objeto también es incrementar el grado de fidelización de los clientes, permitiendo a su vez la diferenciación entre clientes internos y externos.

El uso de los programas informáticos permite una mayor participación de los clientes externos y, a su vez, una mayor involucración de los internos al convertirse en usuarios del sistema. ■

Bibliografía general

- Alfaro M, Armegol M. Temas clave en marketing relacional. Madrid: McGraw Hill; 2004.
- Navarro E. Vendiendo más y mejor. Entendiendo el CRM en la práctica. Valencia: Improven Consultores; 2004.
- http://www.fitbak.com/para_acrobat/mkr_dossier_web.pdf
- Melkman A. La gestión rentable de clientes importantes. Bilbao: Deusto; 1984.
- Navarro E. Cómo vender más y mejor empleando la tecnología. Valencia: Improven Consultores; 2004.
- Peña O. Siete pasos para construir mejores relaciones con los clientes. MKR.com; 2005.