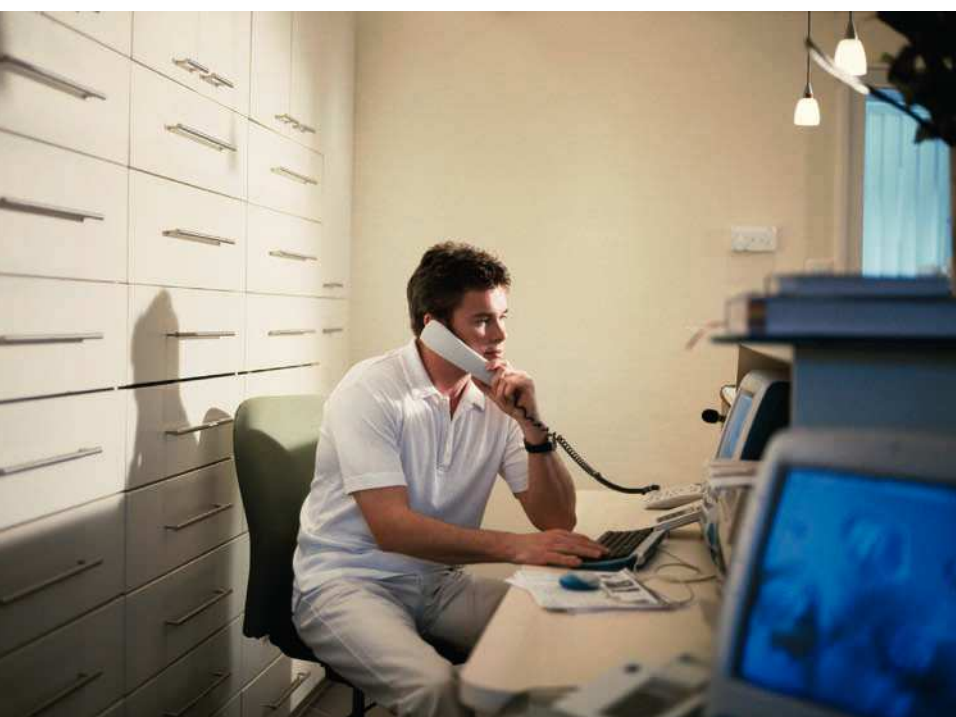


El farmacéutico como responsable comercial

Instrumentos para el diseño de estrategias de marketing en la oficina de farmacia XI



Actualmente, la responsabilidad comercial del titular de la farmacia es de gran amplitud. Por un lado, debe definir la estrategia comercial a seguir, planificar en el tiempo la ejecución de las acciones que se llevarán a cabo, organizar los medios y recursos disponibles, y desarrollar un mecanismo de seguimiento, control y evaluación. Por otro lado, debe combinar esta labor con la de un responsable de recursos humanos capaz de diseñar y administrar un sistema de gestión de personal. En el presente artículo se analiza esta función y se abordan los aspectos que permitan una revisión práctica de esta figura.

La gerencia comercial está incluida en el conjunto de actuaciones que son necesarias para el posicionamiento adecuado de un producto, y debe enmarcarse dentro de las herramientas que ofrece el *marketing* para llevar a cabo la promoción comercial.

El titular de la oficina de farmacia debe definir la estrategia comercial a seguir, planificar en el tiempo la ejecución de las acciones que se llevarán a cabo, organizar los medios y recursos disponibles, y desarrollar un mecanismo de seguimiento, control y evaluación. También debe combinar esta labor con la de un responsable de recursos humanos capaz de diseñar y administrar un sistema de gestión de personal.

LUIS GODÁS

ECONOMISTA. MBA POR ESADE (LUIS.GODAS@ALUMNI.ESADE.EDU).



Dirección de ventas

La dirección comercial tiene 3 dimensiones básicas: la planificación comercial, la gestión comercial y, por último, el control comercial.

Estas dimensiones coinciden con la definición y la formulación de la estrategia de ventas a seguir, la revisión y la formación del equipo de ventas que se dispone, y la creación del conjunto de instrumentos de gestión y control necesarios para el seguimiento de las actuaciones que se van a llevar a cabo.

Planificación comercial

La planificación de ventas tiene como punto de partida la definición de los objetivos de venta que se quieren lograr.

Para ello, por un lado es necesario conocer con detalle las características, capacidades y funcionamiento de la oficina de farmacia. Por otro, es importante analizar el entorno en el que se desarrolla la actividad, para conocer qué factores condicionan la estrategia de crecimiento. Por último, es necesario establecer previsiones y cuotas de venta cuya consecución será el resultado de la estrategia implementada.

Análisis de capacidades

Un punto de partida adecuado podría ser la valoración y el análisis de la situación actual. El diagrama DAFO es una herramienta de gran utilidad para este objeto, ya que permite un análisis interno y externo de la oficina de farmacia (tabla 1).

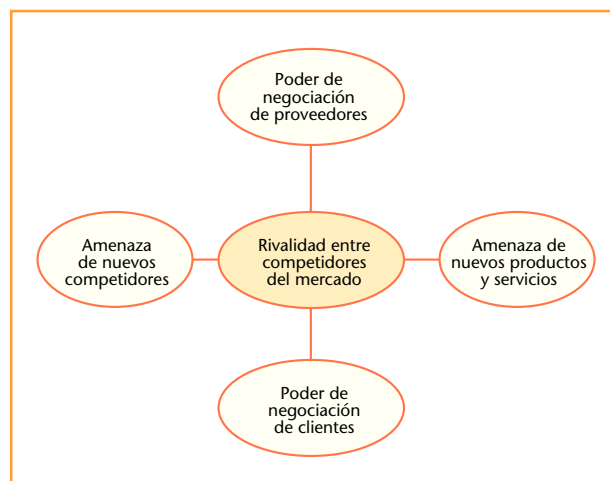


Fig. 1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Análisis del entorno

Es necesario también analizar el entorno que rodea la oficina de farmacia para descubrir no sólo los riesgos a los que debe enfrentarse, sino también conocer las tendencias a las que el mercado se dirige.

A este respecto, Porter propone un modelo basado en 5 fuerzas cuya interacción determina la posición que una compañía ocupa en el mercado (fig. 1). Esta posición está determinada, por un lado, por la presión que ejercen proveedores y clientes, mientras que por otro, por el riesgo que significa la entrada de nuevos competidores en el mercado y la aparición de nuevos productos o de productos sustitutivos.

Tabla 1. Diagrama DAFO

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Recursos humanos y materiales para aprovechar las ventajas del entorno: • Capacidades distintas • Ventajas naturales • Recursos superiores	Limitaciones para el aprovechamiento de las oportunidades del entorno: • Recursos y capacidades escasas • Resistencia al cambio • Problemas de motivación del personal
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Factores culturales, socioeconómicos o políticos que pueden aprovecharse favorablemente: • Nuevas tecnologías • Debilitamiento de competidores • Posicionamiento estratégico	Factores que pueden perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización: • Altos riesgos • Cambios en el entorno

Cuotas de ventas

Para poder establecer cuotas de ventas y el tamaño del equipo de ventas necesario en la farmacia, es importante especificar previamente los objetivos que se quieren alcanzar (tabla 2).

Estos objetivos deben responder al plan de *marketing* establecido y al sistema de venta que se quiere poner en práctica.

Los objetivos de venta deben cumplir un conjunto de requisitos para poder ser aplicables. A continuación detallamos sus características principales:

Tabla 2. Características de los objetivos de venta

- Realistas
- Medibles
- Detallados
- Asignables
- Temporales

- **Realistas.** Deben responder a la estrategia de ventas marcada y estar de acuerdo con las capacidades disponibles. La correcta estrategia se basa en establecer pocos objetivos y que sea posible alcanzarlos.
- **Medibles.** Todo objetivo debe poder ser cuantificable para poder determinar si se ha cumplido, y cuál ha sido su grado de cumplimiento. Es importante, por tanto, la definición clara de los indicadores cuantitativos sobre los que se quiere incidir. No obstante, pueden incluirse de forma adicional determinados indicadores cualitativos que pueden ayudar a completar o valorar de forma efectiva algunos comportamientos de tipo personal.



El titular de la farmacia, como director comercial de la unidad de negocio, es responsable de todos los aspectos relativos al rendimiento y la eficacia de las actuaciones comerciales que se llevan a cabo

- **Detallados.** Los objetivos a perseguir deben ser concretos. Es necesario establecer parámetros claros y precisos que permitan conocer qué se quiere conseguir. Los expertos recomiendan fijar pocas metas y de clara interpretación.
- **Asignables.** El objetivo de ventas tiene un carácter personal. Puede definirse de forma genérica, pero debe asignarse de forma individual. Si no se da una identificación con el objetivo, no puede darse la responsabilidad de su cumplimiento.
- **Temporales.** Los objetivos marcados deben referirse a un período de tiempo concreto y, por tanto, no pueden perdurar en el tiempo de forma indefinida. Es necesario detallar el plazo que se dispone para su cumplimiento. Si en este período no se han cumplido, deben revisarse y plantearse de nuevo.

Gestión comercial

Cuando se establece una meta es necesario, entre otros aspectos, tener en cuenta los medios disponibles para su cumplimiento.

La oficina de farmacia en España no dispone habitualmente de grandes equipos de venta, sino todo lo contrario. La plantilla media de la farmacia española en 2004 era de 2,88 empleados (Informe ASPIME 2006), y se trata en su mayoría de empleados que pertenecen a la plantilla de la empresa en régimen de dedicación plena.

Con unos medios limitados como es el caso, es importante definir claramente el papel que debe desempeñar cada empleado en la estrategia perseguida.

El titular de la farmacia, como director comercial de la unidad de negocio, es responsable de todos los aspectos relativos al rendimiento y la eficacia de las actuaciones comerciales que se llevan a cabo. Por tanto, además de definir los objetivos a perseguir, planificar el conjunto de actuaciones a introducir y organizar su ejecución, debe encargarse de que el equipo esté adecuadamente formado y motivado.

A su vez, debe seleccionar el equipo de ventas que sea capaz de llevar a la práctica los objetivos establecidos. No se puede olvidar que en la oficina de farmacia, donde se lleva a cabo una atención personalizada, es tan importante la calidad del producto que se entrega como el servicio que se ofrece.

En este marco de trabajo, se hace necesario, por tanto, un equipo que esté integrado y comprometido con la actividad diaria y que, a su vez, esté dispuesto no sólo a introducir mejoras, sino a formar parte de ellas. La venta ya no sólo se realiza cuando se entrega el producto, sino que se inicia cuando el cliente entra en el establecimiento.



Organización de la actividad comercial

Desde un punto de vista comercial, la oficina de farmacia puede definir el sistema de ventas diseñando una estructura comercial por producto, por clientes, por tareas o una combinación de todos ellos (tabla 3).

Tabla 3. Formas de organización comercial

- Organización por productos
- Organización por clientes
- Organización por tareas
- Combinación de sistemas

Organización por productos

El sistema de organización por productos tiene sentido cuando el número de productos que comercializa la oficina de farmacia es grande. Este sistema permite la especialización y el desarrollo efectivo de la actividad de ventas.

Organización por clientes

La organización por clientes permite una mayor especialización y una mejor adaptación al cliente. La división por clientes puede llevarse a cabo atendiendo a parámetros diferentes, como pueden ser la edad, el volumen de compra, el carácter particular o empresa, etc.

Especialización por tareas

Otra alternativa posible en el diseño del equipo de ventas es la especialización por tareas, de forma que se combina la recepción y la obtención de pedidos, control de *stocks*, prospección de clientes, etc.

Criterio mixto

Por último, hay la posibilidad de utilizar los criterios anteriores de forma combinada en función de las características y necesidades de cada farmacia.

Determinación del equipo de ventas

Otra forma de organizar el sistema comercial puede ser mediante la formación de equipos de ventas que se encarguen de tareas determinadas.

Teniendo en cuenta la plantilla media de la oficina de farmacia en España (2,88 empleados), sería adecuado decantarse por la relación que hay entre un incremento en el número de empleados destinado a tareas comerciales y un incremento en las ventas totales. Esta relación es correcta hasta cierto punto. La limitación queda determinada por la ley de rendimientos marginales decrecientes, que establece que la incorporación de nuevos empleados destinados a tareas comerciales reducirá su rendimiento medio, llegando un punto en el que la

incorporación de una nueva persona supondrá un coste igual o superior a los ingresos que proporciona. En el momento en que esto ocurra, se habrá alcanzado el número óptimo de miembros en el equipo comercial.

Cuando se quiere crear o se dispone de un equipo de ventas, la selección, la formación, la motivación y la supervisión es un proceso continuo.

Las funciones básicas en el equipo de ventas se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Funciones básicas en el equipo de ventas

- Selección
- Formación
- Motivación
- Evaluación y control

Proceso de selección

La selección es un período clave, y es la primera etapa en la creación de un equipo de ventas. Cada oficina de farmacia, por sus características propias (localización geográfica, tipo de clientes, etc.), necesitará de un perfil de empleado determinado. No obstante, algunas características básicas son deseables para el desarrollo de funciones comerciales: aspecto físico adecuado, autoconfianza, capacidad para la resolución de problemas, facilidad de palabra, empatía y espíritu de superación.

Formación del equipo de ventas

La formación es la etapa siguiente a la selección. A este período debe dedicarse el tiempo y los recursos necesarios, y a su finalización; los empleados que desarrollen tareas comerciales deben ser capaces de informar al cliente, prestar el servicio solicitado y conseguir que el cliente adquiera el producto.

La formación debe empezar por estar informado de la organización y las características de la farmacia en la que va a trabajar, para seguir con el conocimiento de los productos y servicios que se ofrecen.

La formación debe ser un proceso continuo que debe ir ampliándose en todos los aspectos que permitan alcanzar, sino el perfeccionamiento, un conocimiento amplio de la función que se va a desarrollar.

Motivación

La motivación es una tarea de gran trascendencia para el responsable comercial. Desde una óptica personal, la motivación podría definirse como aquel esfuerzo que un empleado está dispuesto a hacer en el desarrollo de sus actividades principales y complementarias.

Hay diferentes teorías que tratan de explicar el funcionamiento de la motivación en el individuo. La teoría de las expectativas indica que el nivel de esfuerzo que realizará un individuo estará determinado por sus expectativas, la percepción sobre la relación entre el ren-



Recomendaciones prácticas

Es importante definir y establecer una estrategia de ventas que se adapte a las necesidades de la oficina de farmacia. A continuación se detallan algunas recomendaciones que pueden ser útiles:

- Es importante tener una «fotografía» clara de la situación real de la farmacia. Es importante, por ello, recoger continuamente información sobre todo aquello que puede afectar al negocio.
- Además de la recopilación de información, una fuente importante de información es realizar preguntas. Las preguntas deben dirigirse a todos aquellos factores que tengan relación con la actividad que se desarrolla (empleados, clientes, mayoristas, laboratorios, etc.).
- Otro elemento importante es la observación. Es necesario saber que uso dan los clientes a los bie-

nes y servicios que adquieren, para de esta forma enfocar adecuadamente la estrategia comercial.

- Debe haber una comunicación bidireccional en la farmacia. Es fundamental que la información fluya entre el titular y el resto del equipo, así como con los clientes. Si no se conocen sus demandas, no podrán nunca satisfacerse de forma adecuada.
- Debe crearse valor añadido para el cliente, y este debe percibirlo. El farmacéutico debe ser visto no como un proveedor de bienes y servicios, sino como un profesional al que los clientes conocen y le confían la resolución de sus problemas.

Estas breves pautas deben ayudar a centrar el interés de la acción comercial en lo que los clientes necesitan y quieren, y permitir establecer las bases para actuaciones comerciales beneficiosas.

dimiento y su recompensa, y por el valor que le da a la recompensa a percibir. Otras posturas indican que las personas están motivadas no sólo por obtener una recompensa elevada, sino también por alcanzar un resultado satisfactorio en su actividad y un prestigio profesional al mismo nivel.

Pero, al margen de la motivación que pueda tener el propio individuo, es necesario que el responsable comercial desarrolle continuamente acciones específicas en este sentido. Las reuniones periódicas con el objeto de intercambiar información y crear espíritu de equipo, el reconocimiento individual y en grupo por las tareas desarrolladas, el establecimiento de carreras profesionales, y la formación continuada deben formar parte del conjunto de acciones a desarrollar.

Evaluación y control

La evaluación y el control del rendimiento del empleado es la última etapa en la determinación del equipo de ventas.

Control comercial

Las cuotas de ventas son los objetivos comerciales asignados a los empleados. Estas cuotas consisten generalmente en un conjunto de elementos cuantitativos y cualitativos que se deben conseguir en un período determinado.

Paralelamente al establecimiento de objetivos comerciales, es necesario definir el sistema de evaluación y control de los resultados obtenidos.

La cuota cuantitativa consiste de forma mayoritaria en una cifra de ventas a conseguir por el equipo comercial, ya sea de forma individual o conjunta. El control o la medición de estas cifras pueden efectuarse a través de criterios, como son el número de pedidos realizado, las unidades vendidas, las ventas realizadas, los clientes nuevos conseguidos, etc.

La cuota cualitativa, por su carácter subjetivo, es de especial determinación y su evaluación responde a criterios tan variados como pueden ser el esfuerzo, la implicación, etc.

Para poder llevar a cabo una evaluación adecuada y tener la posibilidad de corregir desviaciones a los objetivos marcados, es importante la evaluación periódica del rendimiento y del cumplimiento de los objetivos marcados. Cabe destacar que, de forma general, el cumplimiento de las metas establecidas suele estar asociado a la obtención de una prima o incentivo económico. ■

Bibliografía general

- Artal M. Dirección de ventas: organización del departamento de ventas y gestión de vendedores. Madrid: Esic Editorial; 2003.
- Cámara D, Sanz M. Dirección de ventas. Madrid: Prentice Hall; 2001.
- Frías D. Marketing farmacéutico. Madrid: Pirámide; 2000.
- Informe ASPIME 2006. Consultado en: http://www.fefe.com/asesoramiento/INFORME_FARMACIAS_2005_ASPIME.pdf
- Kotler P, Armstrong G, Cámara E, Cruz I. Marketing. 10.^a ed. Madrid: Prentice Hall; 2004. p. 489-553.