

Compra directa

Comprar directamente a los laboratorios puede aportar ventajas a la economía de la farmacia, pero es una práctica que conviene valorar y planificar por las repercusiones de distinta índole que puede tener.

MIGUEL Á. GÓNZÁLEZ VÁZQUEZ

Director de Gestock&Pharma, gestión integral de farmacias. gestockpharma@gmail.com

Muchos farmacéuticos efectúan las compras directas a laboratorios o distribuidoras menores por el «método del timbre»: los representantes/visitadores llegan sin avisar, tocan al timbre, les abrimos y nos venden. Por tanto, para vendernos basta con llegar a nuestra farmacia: si no consiguen la venta al primer intento, tendrán más suerte en el segundo.

Compras planificadas o compras por impulso

Los representantes, en muchos casos, ni siquiera necesitan pedirnos una cita previa. Les basta con tocar a nuestra puerta y esperar unos minutos («Soy el visitador farmacéutico del laboratorio X. Hoy en mi planificación semanal estoy de ruta y me toca visitar las farmacias de este pueblo. ¿Puedo pasar?»). No importa cómo esté la agenda de los boticarios visitados. Se supone que ellos nunca planifican su jornada, siempre están disponibles y les atienden. Curiosamente, en la mayoría de los casos esto es así y solemos recibirlos y comprarles.

Pero reflexionemos por un instante: ¿funciona así el sistema de compras en otras empresas? En nuestro ejemplo, vemos que es el visitador quien planifica su agenda y la nuestra o, como poco, interrumpe nuestra planificación.

Quizá no tengamos clara cuál es nuestra función en este esquema. El farmacéutico o jefe de categoría de la farmacia es el cliente al que el visitador quiere ofertar sus productos para que éstos sean más competitivos que los de la competencia por exposición en nuestros lineales. Somos los compradores intermediarios o comercios minoristas: la empresa que adquiere los productos para revenderlos al consumidor final. Es el visitador quien nos debe convencer mediante técnicas de negociación de que nuestros clientes y, por tanto, nosotros necesitamos esos productos y deberá argumentar qué ventajas competitivas gana la farmacia con esa inversión.

Objetivos de las compras directas

La inversión generada por las compras directas debería ir dirigida a conseguir una serie de objetivos. Entre ellos cabe citar:

- Conseguir una optimización de la gestión de compras que asegure el abastecimiento y, simultáneamente, el adecuado margen de rentabilidad.
- Analizar las relaciones de la función de compras con la administración, el marketing y, especialmente, con la logística.

- Conseguir mantener una posición competitiva en el mercado a pesar de la ampliación de la oferta.
- Saber rentabilizar al máximo las promociones: ofertas, rápeles, descuentos y bonificaciones.
- Analizar las distintas variables que inciden en las fluctuaciones de la demanda: estacionalidad, dispersión, variabilidad, etc.

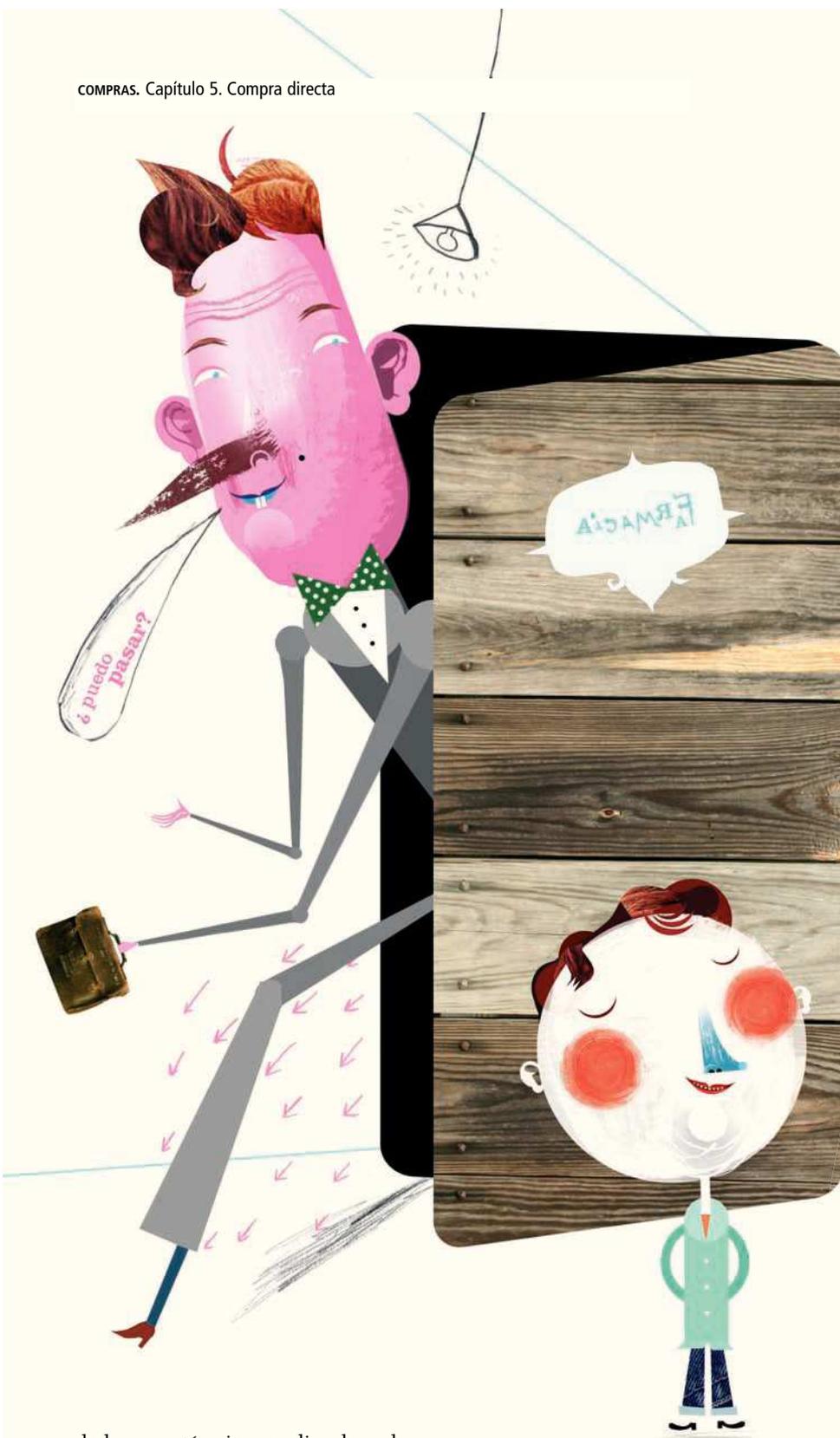
En resumen: las compras directas tienen el objetivo estratégico de diferenciar nuestra farmacia en la mente del cliente con el fin de lograr su fidelización y optimizar el *stock* consiguiendo su máxima rentabilidad.

Dos peligros a evitar

Dos peligros acechan al boticario en las compras directas:

Medir la rentabilidad como aumento de margen. Esto suele tener como consecuencia que se fuerzan las previsiones de demanda hacia un mayor número de meses. Nos cargamos de productos al prestar atención únicamente al aumento del margen que, al final, la mayoría de las veces es muy escaso.

Ignorar la rotación. Esta política de compras en pedidos directos perfila farmacias que poseen entre 2,5 y 5 uni-



El vendedor profesional sabe que hay una verdad irrefutable y es que el cliente compra por sus razones, no por las del vendedor

ción y nosotros debemos ser conscientes de ello. Los visitantes/vendedores están formados por empresas que nos conocen bien y que les han «aleccionado» para cargar a las farmacias de *stocks* sobredimensionados o incluso innecesarios. Es decir, estamos en una situación de desventaja que deriva de su cualificación para la función vendedora y muestra, a menudo, insuficiente formación como gestores de una empresa.

Durante el proceso de venta, los distintos caracteres de los visitantes interactúan con los nuestros. En algunas ocasiones se nos pueden plantear situaciones más o menos conflictivas que debemos evitar. El vendedor profesional sabe que hay una verdad irrefutable y es que el cliente compra por sus razones, no por las del vendedor.



Distinguiremos 4 tipos de caracteres en los vendedores que nos pueden visitar en nuestra farmacia:

- Vendedor dominante: es la persona que en sus relaciones con los demás toma la iniciativa, el mando, aconseja y dirige.
- Vendedor sumiso: es el que acepta el mando y la dirección de otros.
- Vendedor afectuoso: siente verdadero interés y estima por los demás.
- Vendedor hostil: para él los demás no son importantes.

Combinando estos caracteres nos podemos encontrar con:

El perro: vendedor dominante-afectuoso (D-A). Las relaciones con una persona

dades, por término medio, de cada referencia (farmacias con coeficientes de rotación inferiores a 6). Son farmacias con elevado *stock* sobrante que en la mayoría de los casos procede de «compras directas erróneas».

Todo ello conduce a farmacias con una pérdida muy sensible de su rentabilidad, farmacias con elevada cantidad de productos en oferta y excedentes en el número de unidades por referencia que poseen.

Tipos de vendedores

En los procesos de negociación, los representantes o visitantes que la industria farmacéutica o las distribuidoras mayoristas de medicamentos envían a nuestras farmacias utilizan claves de inteligencia emocional y técnicas aprendidas como parte de su forma-

dominante-afectuosa se basan en el mutuo entendimiento, deben beneficiar tanto al cliente como al vendedor. El vendedor D-A explica al cliente sus deseos, necesidades y las características del producto que más le interesa. El vendedor D-A inicia y conduce la conversación, aconseja bien al cliente, coordina y dirige la operación.

Frente al vendedor D-A debemos escuchar y esperar que él exponga sus necesidades o deseos. Una vez conocidos, haremos una breve presentación del producto basada en información real y en pruebas demostrables.

El cordero: vendedor sumiso-afectuoso (S-A). Es el tipo de persona que basa las relaciones comerciales en el afecto y el trato agradable. El cliente S-A se deja llevar por el vendedor y solicita su consejo en la decisión final. El vendedor S-A se esfuerza por ser amistoso, presentable y social ante nosotros.

Frente al vendedor S-A debemos usar sus mismas armas y entablar una comunicación previa para ganarnos su amistad; de lo contrario, difícilmente atenderá a nuestras necesidades como clientes.

El zorro: vendedor dominante-hostil (D-H). La personalidad del individuo D-H está reflejada en el zorro. Tiene un carácter fuerte y siempre quiere ser el ganador a cualquier precio. El vendedor D-H sólo tiene una meta, la venta, y tratará de conseguirla sin reparar en los medios.

Frente al vendedor D-H debemos mantenernos firmes en nuestra posición, pero de forma cortés y sin discutir. Bajaremos la voz si él la sube. No jugaremos en su terreno.

El gato: vendedor sumiso-hostil (S-H). El carácter S-H se representa con el gato. Este tipo de persona abandona la relación comercial al mínimo problema o conflicto que se presente. El vendedor S-H intenta evitar el diálogo con el cliente y para no discutir da largas o pone excusas. El vendedor S-H considera la venta como un medio de ganarse la vida, selecciona las operaciones fáciles y renuncia o se retira cuando el cliente le plantea objeciones.

Frente al vendedor S-H debemos tener paciencia, crear confianza y, con habilidad, conseguir que afloren sus sentimientos.

Objetivos de la compra directa

Cuando un farmacéutico compra para cubrir la demanda previsible debe maximizar el valor del dinero que invierte. Su objetivo a corto plazo debe ser comprar lo mínimo, pero preservando la mejora del beneficio u otros objetivos estratégicos (competitividad, liderazgo, etc.). Debe tender a conseguir la mayor rentabilidad, es decir, el máximo beneficio con la menor inversión necesaria.

Esta función de compras conlleva:

- La selección de la gama de productos que objetivamente son necesarios para el mercado en el que nuestra farmacia se desenvuelve (farmacia rural, de barrio, de paso, con servicio de 24 horas, 12 horas, etc.).
- Una óptima negociación con nuestros proveedores, o lo que es lo mismo, la inteligencia emocional aplicada al proceso de compra.

Negociación: cualidades del negociador

Las cualidades básicas de un buen negociador son:

- Ser un pensador claro y rápido.
- Expresarse bien y fácilmente.
- Poseer la habilidad de analizar.

Los buenos negociadores procuran:

- Elegir cuidadosamente la oportunidad.
- Usar la paciencia como elemento a su favor.
- Planificar la negociación y evitar la espontaneidad (preparan con meticulosidad los elementos que necesitan para negociar).
- Intuir las bazas de la otra parte.
- Conocer sus limitaciones y las del oponente.
- Ser impersonales. Negociar en función de objetivos y de una estrategia, no emocionalmente y por impulsos.
- Ser pacientes. Dejar hablar resuelve a veces los problemas sin necesidad de argumentación.
- Considerar objetivamente las ideas de los demás. Saber ponerse en el

lugar del otro ayuda a entender mejor sus posturas.

- Tener tacto, aplomo y autodominio.
- Tener sentido del humor. Saber que no se puede ganar siempre y en todo.

Asimismo, existen otras cualidades que suelen acompañar a los buenos negociadores:

- Bidireccionalidad: proceso de averiguar conocimientos, creencias, expectativas, miedos, etc. del interlocutor (visitador, en este caso), respecto al problema que plantee; permitiéndole que realice preguntas, pida aclaraciones, etc.
- Concreción: capacidad del negociador para delimitar los objetivos mutuos y compartidos en la negociación.
- Respeto: el visitador de farmacia merece todo nuestro respeto, aunque no coincidamos con sus ideas, creencias o actitudes.

Otros instrumentos concretos de los que debe valerse el negociador son:

- Frases cortas: cuanto más cortas sean las frases, más fácil será la comprensión.
- Vocabulario neutro, frente a palabras de alto contenido emocional.
- Dicción clara y correcta entonación.

El proceso de negociación

Toda negociación tiene 4 desenlaces posibles:

Yo gano	→	Usted pierde
Yo pierdo	→	Usted gana
Yo pierdo	→	Usted pierde
Yo gano	→	Usted gana

En cualquier negociación todos tenemos perder y, por ello, ese riesgo de pérdida divide a los negociadores en 2 tipos:

- Los competitivos, que quieren ganar siempre.
- Los colaboradores, que siempre procuran alcanzar el mejor acuerdo para ambas partes.

A medio y largo plazo, tanto en lo personal como en lo empresarial, la se-

gunda actitud nos proporcionará resultados mejores y más duraderos.

Etapas de la negociación

Las 8 etapas de una buena negociación son:

1. Estudiar los objetivos. El buen negociador rara vez negocia sin tener un plan; con frecuencia lo planifica todo detalladamente, aprovechando hasta el último recurso a su disposición.

2. Tomar contacto. Se practica la escucha activa, se contacta de manera informal, pero sin perder los papeles. Deberemos crear el entorno adecuado. Los factores que determinan un ambiente adecuado son:

- Cómo vemos nosotros la situación.
- Cómo vemos a nuestro interlocutor-oponente en la negociación.
- La relación de fuerzas entre ambas partes.
- Nuestra capacidad de mantener la sangre fría en situaciones de tensión o emotivas.
- La mutua confianza entre las partes.
- Nuestras aspiraciones (mejor conformarse con lo bueno que pretender siempre lo excelente).
- Nuestra disposición a escuchar y hablar.
- Nuestro carisma.

El mejor lugar para negociar es aquel donde nos encontremos más cómodos, sin interrupciones ni de personas ni de teléfono. El estado en que esté nuestra mesa (ordenada, despejada, atestada de papeles, etc.) influye en la negociación.

3. Abrir la reunión. En este momento ya deberemos saber qué queremos y cómo intentar lograrlo (estrategia de negociación diferente según cada vendedor y/o empresa). Si hay cuestiones de procedimiento, se aclaran.

4. Hablar y escuchar. Más escuchar que hablar (solemos hacerlo al revés).

5. Recibir las propuestas y formular las contrapropuestas. Es el auténtico «toma y daca» en el que se produce la discusión y surgen las mutuas concesiones; conlleva el estrés propio de toda negociación.

En resumen

No negociaremos nunca sin cita previa, concertada y acotada en su duración. Se trata de hacer compras planificadas, no compras por impulso.

Tendremos preparado el pedido antes de recibir al visitador, sólo pendiente de posibles nuevos productos.

Negociar es no tener prisa y poder decir no.

Negociar es ganar ambas partes.

A veces, tras negociar, no hay compra y no pasa nada. Preservaremos la relación a medio y largo plazo con nuestro proveedor pese al desencuentro puntual.

Priorizar la rentabilidad frente al margen: la rotación es lo importante para la rentabilidad de las compras directas.

El *stock* cuantitativo sobrante de las farmacias siempre es fruto de compras por impulso, producidas por la presión de los visitadores, no sustentadas en cálculos de previsiones, sino en «deseos de ventas futuras» que no se producen.

6. Presentar la recapitulación y aparición de las «zonas de intercambio», en las que se solaparán nuestras necesidades y las del vendedor posibilitando el acuerdo.

7. Cerrar y confirmar el acuerdo. A veces, se establecen acuerdos condicionales que abren la puerta a que se llegue al acuerdo final. Nos aseguraremos de que si éste depende de un tercero de mayor rango, quede por escrito con nuestro interlocutor.

8. La posnegociación o el control de calidad de la negociación. Su objetivo es seguir progresando. Evaluamos el proceso de negociación con cada proveedor directo. Se lleva a cabo entre el final de una negociación y la siguiente con ese mismo proveedor y conlleva revisar el desarrollo posterior de lo

acordado (fechas de entrega, plazos de pago, descuentos o rápeles, otros acuerdos en intangibles, etc.). Debemos guardar cuanta información nos sirva para la siguiente negociación. □

Bibliografía general

- Aramburu-Zabala L. Habilidades de negociación (todos podemos ganar). Madrid: Ediciones Pirámide; 2005.
- De Manuel F, Martínez-Vilanova R. Técnicas de negociación (un método práctico). Madrid: ESIC; 2005.
- Fisher R, Ury W, Patton B. Obtenga el sí. Barcelona: Gestión 2000; 2002.
- González MA. Negociando con proveedores. Farmacia Profesional. 2005;10:36-9.
- Mulholland J. El lenguaje de la negociación. Barcelona: Gedisa Editorial; 2003.
- Perrotin R, Heusschen P. Optimizando las compras. Barcelona: Gestión 2000; 2002.
- Saner R. El experto negociador. Barcelona: Gestión 2000; 2003.