

## Crear una oportunidad para después de la crisis (II)

En esta segunda entrega del artículo se aborda la fidelización de clientes y el *marketing* interno, los pilares cuarto y quinto de la lista de ocho que se identificaron en el artículo inicial de esta serie, como claves para poder diseñar una estrategia de futuro a partir de una coyuntura de crisis como la actual.

**MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ VÁZQUEZ**

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

### Fidelizar: mucho más que una tarjeta de fidelización

El objetivo primordial de la gestión de una farmacia debe ser conseguir que los clientes no sean ocasionales, que consideren el establecimiento y al farmacéutico como referentes de confianza, a los que acudir regularmente para cubrir cualquier necesidad de información, servicio o producto relacionados con la salud y el bienestar en general. Para ello hay que confiar el negocio a colaboradores que sepan escuchar y enseñar a un tiempo, es decir, profesionales capaces de ofrecer consejos saludables. Sólo así se puede transformar un cliente eventual en habitual. La mejora del servicio (atender cada vez mejor de forma mucho más rápida y eficaz) es el primer escalón, necesario pero no suficiente, para lograr la fidelidad del cliente. Cuantas más veces acude el comprador plenamente satisfecho a la farmacia, más vinculación se obtiene, y los lazos profesionales y comerciales se establecen de una manera mucho más sólida.

El servicio al cliente es un conjunto de estrategias que nuestra farmacia diseña

y pone en práctica para satisfacer mejor las necesidades y expectativas de nuestros clientes, cumpliendo, superando y anticipando las expectativas mediante el trabajo en equipo, la gestión compartida, la comunicación, la formación y la motivación de todos los que trabajamos en torno al cliente.

La fidelización de clientes nos proporciona cuatro ventajas fundamentales:

- **Conocer mejor a los clientes** de nuestra farmacia y así poder personalizar las ventas.
- **Segmentar la clientela.** Es decir, hacer grupos (madres con hijos pequeños, estudiantes, solteros, ancianos, etc.) que nos permitirán optimizar la oferta y gestionar activamente las compras hacia un máximo coeficiente de rotación.
- **Realizar acciones de promoción** (a los segmentos más importantes de cada farmacia) y comunicación (correo electrónico por sectores, charlas de educación sanitaria, etc.).
- **Incentivar la compra.** Bien a través de ventas cruzadas, campañas o promociones.

### Medidas para lograr la fidelización

Cada farmacia tiene que escoger y aplicar las medidas de fidelización que entienda más adecuadas a su perfil para lograr el éxito en ventas y optimizar el nivel de satisfacción de su público.

El titular debe tener bien claros sus principios éticos, su concepto y estrategia empresarial y las posibilidades que su situación, entorno y medios le permitan para mantener su rentabilidad. La mayoría de las medidas que se describen a continuación son realizables con trabajo y formación, y resultan más viables si se aplican de manera coordinada con más farmacias.

### Canje de puntos

Se pueden canjear los puntos acumulados con nuestra *tarjeta de salud* por una serie de productos de parafarmacia de un catálogo en el que incluyamos marcas líderes y productos de nuestra gama blanca, así como productos de impacto de sectores externos (tecnología, etc.).



## Sorteos

Como premio a la fidelización se pueden sortear viajes, simplemente por visitarnos y/o comprar productos de parafarmacia. Esto sólo es posible en grupos de farmacias.

## Descuentos

Los bonos de descuento son un premio para quien ha confiado su compra mensual de parafarmacia. Algunas farmacias han diseñado este tipo de acciones dirigiéndolas a un público determinado, no generalista. Por ejemplo: para los sectores más castigados por la crisis (jubilados y parados) con un descuento de un 5-8% en parafarmacia, previa constatación de la permanencia en el paro, de la

condición de paro de larga duración o de estar jubilado (especialmente si la pensión es baja).

## Marcas blancas

Sobre este tema nos extendimos en el artículo publicado en el último número de 2009 de esta revista (González MA. 2010: marcas blancas. Farmacia Profesional. 2009;6:20-23).

## Packs temporales

Diseñar y ofrecer *packs* de Navidad transmite la idea de que en la farmacia pueden comprarse los regalos de Navidad. Se segmentan dos regalos por cada categoría de clientes.

Esta iniciativa puede aplicarse también al Día de la Madre, del Padre, de los Enamorados... El lema: Regala salud.

## Campañas de información sanitaria

Podemos plantear campañas de información sanitaria a grupos específicos en colaboración con asociaciones, escuelas, institutos o ayuntamientos, dirigidas a usuarios con nuestra tarjeta de salud.

## Servicios profesionales

Podemos implementar o mejorar nuestro servicio gratuito de Dispensación Activa, Atención Farmacéutica y Seguimiento Farmacoterapéutico para pacien-

tes diabéticos, hipertensos, asmáticos y polimedcados (incluidos los sistemas de pastilleros semanales o blisteados). Estas opciones son, además de un deber profesional, una herramienta de fidelización de nuestros clientes hacia nuestra farmacia y aportan múltiples beneficios: de realización profesional para el farmacéutico titular, pero también para muchos colaboradores interesados en desarrollarlas; beneficios económicos, en términos de salud y bienestar para nuestros pacientes; de prestigio para la farmacia, etc.

## **Marketing interno: un equipo liderado marca la diferencia**

Los factores básicos que determinan el éxito de una oficina de farmacia son: su ubicación, el surtido en amplitud y política de precios y el personal (titular y colaboradores). De estos tres factores, la ubicación, pese a ser capital porque decide por sí sola muy a menudo la elección de la farmacia por parte del cliente, no merece que le dediquemos aquí mucho tiempo de análisis, porque no es fácil cambiarla.

El surtido y la política de precios son muy importantes en cuanto a la competitividad con otras farmacias y con los otros canales (supermercados, grandes superficies, etc.) pero ambos, surtido y precio, dependen no sólo de la capacidad y formación del titular y del equipo de la farmacia, sino también de la capacidad de compra de cada farmacia, su capacidad de generar publicidad y *marketing* y de los cambios en los hábitos de consumo del comprador más joven (a propósito de esta cuestión, a través de nuestra actividad como asesores in situ de farmacias, hemos podido evaluar la evolución de la categoría de dietética infantil en los cuatro últimos años en numerosas boticas y hemos comprobado que el factor que marca en mayor medida la diferencia entre unos establecimientos y otros es la elección, organización y formación continuada del equipo de la farmacia). Son las actitudes –querer hacer– y las aptitudes (los conocimientos en medicamentos y venta de parafarmacia), así como y las técnicas de comunicación –imprescindibles

## **Reuniones**

- La *reunión anual* se hace al comienzo de cada año para evaluar el año anterior. Debe ser de dos clases: una individual o de evaluación de cada empleado y otra general.
- En la *reunión general* el titular presenta a todo el equipo el plan estratégico del año siguiente, es decir, los objetivos, cómo va a conseguirlos, de qué medios dispone o cuáles cree que va a necesitar y quiénes serán los responsables de alcanzarlos y de coordinar cada categoría en el caso de que haya cambio en los responsables de categoría.
- En la *reunión individual*, el titular debe hablar, con total libertad, de la visión que tiene del trabajo de cada uno, de sus éxitos y fracasos profesionales y de lo que espera de él/ella para el siguiente ejercicio. En esta reunión lo fundamental es escuchar y escuchar. Se les debe preguntar si están a gusto y por qué, y sobre todo qué demandas tiene para poder mejorar. Debemos plantear esta reunión como una palanca para lograr la automotivación, la única que existe. Debemos anotar bien todo lo que surja de interesante en esta reunión y a partir de ella plantear objetivos comunes para la empresa y el trabajador. Los objetivos generales e individuales se modularán periódicamente.
- Las *reuniones mensuales* son de grupo, mucho más operativas. En ellas se plantean los objetivos del mes, las novedades, las promociones, las campañas, las prioridades concretas de venta y las responsabilidades de cada uno. También permiten hacer un pequeño balance de la marcha de las campañas y promociones, analizar posibles desviaciones y anticipar soluciones en próximas promociones o campañas.

bles en dispensación y venta– de todas y cada una de las personas del equipo de la farmacia las que determinan en un primer momento una excelente atención al público y las que tras la adecuada formación especializada logran el éxito en la fidelización de los clientes.

El farmacéutico titular debe saber que es muy difícil tener un buen equipo y que lograr mejorar su formación –en el caso de las ventas de parafarmacia muchas veces partimos de cero– es muy importante. A menudo nos encontramos con personas que se niegan a formarse o que creen que lo saben todo y un problema añadido es la rotación del personal: hoy día lograr una plantilla estable es complicado, si bien cabe suponer que en estos momentos de crisis probablemente haya más personas en el mercado de trabajo disponibles –lo que nos brindará más opciones de selección– y el personal tienda a aferrarse más al puesto de trabajo.

En todo caso, si pensamos que ya contamos con el personal adecuado, es de capital importancia motivarlo para lograr que se comprometa con el proyecto general de la farmacia. Aunque pueda sorprender, lo cierto es que lo que más motiva a los colaboradores es tener claras sus responsabilidades, saber qué se espera de ellos, conocer lo que se piensa de su trabajo y que haya buena comunicación entre ellos y con la dirección.

Crear un equipo consiste en:

- Seleccionar bien a las personas, a partir de un perfil por competencias para cada puesto (específico o polivalente), no tener miedo al cambio cuando nuestro objetivo es dar con la persona adecuada, que pueda trabajar armónicamente con el resto de colaboradores, nuestro clientes y nuestra farmacia.
- En segundo lugar hemos de comunicarles sus funciones, hacerles saber lo que esperamos y les vamos a exigir (normas generales y particulares), darles la formación que creemos les falta y motivarles y retribuirles adecuadamente.

## **Motivar y funcionar con excelencia**

Una vez vertebrado el equipo en horarios, competencias y funciones, incluido el titular, el siguiente paso es comenzar a andar. La clave es aprovechar los conocimientos de todas y cada una de las personas que trabajan con el titular. La herramienta es hablar y hablar implica reunirse. Pero no reunirse por reunirse, sino reunirse para planificar el trabajo entre todos.

Organicemos reuniones bien preparadas por nuestra parte, sin improvisar, con un calendario previo y un horario, con

un orden del día previamente comunicado, para hacer partícipe a todo el mundo del proyecto de nuestra farmacia.

Recomendamos una reunión anual y una mensual. Todas deben estar moderadas por el titular o el responsable designado por el titular pero quien debe expresarse para enriquecer la organización y la farmacia son las personas empleadas. Tanto los temas como la toma de soluciones surgirán del propio equipo ya que la participación es fundamental para lograr el compromiso y la motivación de todos.

Al día siguiente de la reunión se enviará por escrito a todo el equipo de manera desglosada y sin ambigüedades las conclusiones y las propuestas de trabajo, los medios y los protocolos normalizados de trabajo (PNT) para lograr el o los objetivos desarrollados y aceptados por el equipo. Con nuestro trabajo, debemos hacer sentir que cada persona del equipo es fundamental y que las puertas de nuestro despacho están abiertas. Desgraciadamente, hoy día, el único perjudicado o beneficiado del trabajo de nuestro personal es el titular de la farmacia y nuestros clientes/pacientes. Dicho claramente, si una o varias de las personas del equipo no trabaja de la manera que se espera de ellas, el único que tiene un problema es el titular de la farmacia. La diferencia cualitativa para el paciente/cliente es la calidad personal y profesional del colaborador que le atiende, el cariño y el rigor que pone en su trabajo, mucho más que el surtido o los precios que se le ofrecen. La homogeneización de los productos que venden las farmacias y la poca variabilidad de sus precios hacen que el equipo de trabajo se convierta en baluarte esencial para diferenciarse del resto de establecimientos.

## Reflexión

Sabemos que cuando las cosas van mal en un sector, van mal para todos, aunque no afecten a todos por igual. Las crisis son fruto de los excesos individuales y sociales pero tienen de bueno que nos ponen ante el espejo y nos hacen reconocer nuestros comportamientos y responsabilidades. Nos pone a cada uno en nuestro sitio, sin que podamos ocultarnos.

Las crisis castigan en mayor medida (existen factores extrínsecos no controlables) a los equipos más mediocres, al peor servicio al cliente y a la falta de compromiso con éste. Por tanto, la receta, nunca mejor dicho, consistiría en más trabajo en forma de servicio y menos dinero en forma de precios, de sueldos, de costes en definitiva.

Si interiorizamos esta divisa, cuando la crisis pase tendremos unos clientes mucho más fieles y un equipo mucho más responsable, maduro y formado. Sangre, sudor, esfuerzo y lágrimas quiere decir que todos tenemos que contribuir, porque no olvidemos que, en una coyuntura de crisis, lo habitual es cuestionarlo todo y a todos.

## El valor del conocimiento

En las crisis faltan ingresos y en la economía de márgenes bajos en la que vivimos el beneficio se desintegra muy rápido, empiezan las pérdidas antes de que nos demos cuenta. Seamos imaginativos y adaptémonos a los cambios (marcas blancas, mejor servicio, mayor formación, nuevos nichos, etc.).

La crisis daña el ánimo, y los trabajadores ven cómo a algunos de sus compañeros no se les renuevan los contratos o incluso se les despide (igual que sus familiares, amigos o vecinos). Lógicamente se preguntan si a ellos les puede pasar lo mismo. Nuestro consejo es que ninguna farmacia prescindiera de sus mejores activos –las personas más válidas– porque su despido sea más barato y su sustitución, económicamente favorable para la farmacia.

Farmacéuticos adjuntos, técnicos de farmacia o personal con gran potencial aunque con poca experiencia pero comprometidos y formados o con muchas ganas y actitud para aprender son de gran valor.

Puede darse la circunstancia de que, a consecuencia de que en España tenemos una legislación laboral orientada a proteger al trabajador manual y no al del conocimiento, que las empresas prescindan de sus mejores activos –los profesionales más comprometidos y formados– simplemente porque su despido sea más barato y su sustitución económicamente más fácil.

Pero debemos valorar la sociedad del conocimiento, la cultura del mérito y del capital intelectual de nuestra botica. Es verdad que la etapa dorada de la farmacia ya pasó. La cara de esa etapa fue la rentabilidad de que pudimos disfrutar. La cruz fue que nos hizo autocomplacientes, perezosos y refractarios a los cambios.

## Capacidad de adaptación

En la actualidad, desde hace unos diez años vivimos una bajada continuada del precio medio por receta y ahora, en plena crisis, baja incluso el *ticket* medio en venta libre. Por supuesto que debemos seguir quejándonos, para evidenciar el problema, pero debemos ser positivamente críticos. La autocomplacencia de la «etapa dorada» con mucha parafarmacia cautiva en las farmacias, con precios sin competencia para el consumidor y cómodos para nosotros resultó, al llegar la competencia en parafarmacia, un total desconcierto para la profesión. Pero la vida es la capacidad de adaptación al cambio.

Estamos más vivos que nunca, con más retos que nunca y no olvidemos que la razón de ser, la esencia de la farmacia, ya no es únicamente la provisión de producto medicamento con las suficientes garantías en el momento óptimo. Además de la dispensación activa está la atención farmacéutica y el seguimiento farmacoterapéutico. En el campo del cuidado de la salud y de la prevención de enfermedades tenemos la indicación de medicamentos OTC. También podemos desarrollarnos en el ámbito del asesoramiento en nutrición, en dietética infantil, en higiene, en cualquier apartado en el que nos distingamos por la excelencia y aceptemos que hemos de competir eficientemente con todos los canales, incluidas las farmacias próximas y las de horario ampliado, pero sobre todo supermercados, hipermercados y grandes superficies. Para ello hemos de ser imaginativos, formarnos en empresa y agruparnos.

En conclusión, tenemos espacio que recorrer y retos para sentirnos vivos y ser eternamente optimistas. La decisión es del farmacéutico, y su trabajo y el de su equipo son, más que nunca, apasionantes. □