

Curso básico

Plan de *marketing* en la oficina de farmacia

AUTOR Y DIRECTOR: DR. ADOLFO GONZÁLEZ GOICOECHEA

Profesor de Gestión y Planificación Farmacéutica. Facultad de Farmacia. Universidad del País Vasco/EHU.

Objetivos generales

El curso «Plan de *marketing* en la oficina de farmacia» es un programa de formación básica en *marketing* diseñado específicamente para el farmacéutico comunitario. Pretende facilitar a este profesional una base de conocimientos que le ayuden a manejar mejor elementos clave de su estrategia empresarial, como son el producto, el precio, la comunicación y el punto de venta, todo ello enfocado a mejorar la atención al cliente/paciente y potenciar la personalidad de su farmacia, como proveedora de servicios de salud, bienestar y prevención.

En definitiva, el curso se propone ayudar al farmacéutico a reflexionar sobre técnicas y herramientas básicas que pueden mejorar la captación y el mantenimiento de clientes/pacientes y, en definitiva, preservar la rentabilidad de la farmacia, condición ineludible para garantizar su viabilidad y la calidad del servicio que ofrece al ciudadano.

Objetivos específicos

Una vez realizado el curso el alumno debería:

- Conocer los elementos básicos del *marketing* que se pueden trabajar en el entorno empresarial de una pyme.
- Saber qué es el *retail marketing* y entender su aplicación en la oficina de farmacia.

- Utilizar los conocimientos anteriores para establecer su estrategia de captación y fidelización de clientes.
- Ser capaz de desarrollar un plan de *marketing* para su oficina de farmacia.

Metodología

El curso se articula en 6 temas, que se irán publicando en los 6 números de FARMACIA PROFESIONAL que aparecerán en 2010, también en su versión electrónica en www.dfarmacia.com. El último tema contiene un ejemplo comentado de plan de *marketing* para la oficina de farmacia en una categoría de producto. La inscripción es gratuita para los suscriptores.

Evaluación

Para realizar los test de autoevaluación de cada tema (cinco preguntas con respuesta múltiple y una sola correcta) es necesario registrarse y acceder a: www.dfarmacia.com. El alumno recibirá la calificación de apto o no apto de forma automática, tras la realización del test correspondiente a cada tema. Al final del curso se dará acceso a las respuestas correctas razonadas y el alumno apto podrá descargarse el diploma.

Sumario

Tema 1. *Marketing*: una herramienta para atraer a clientes rentables.

Tema 2. *Retail marketing* (I): La oficina de farmacia como producto/servicio orientado al cliente.

Tema 3. *Retail marketing* (II): *merchandising*, atención al cliente y selección de proveedores.

Tema 4. El plan de *marketing* (I): análisis, objetivos y estrategia.

Tema 5. El plan de *marketing* (II): *retail mix*, puesta en marcha y control.

Tema 6. Caso práctico comentado de un plan de *marketing*: implementación de una línea de «Cuidado Facial Femenino» en una oficina de farmacia.

Curso básico

Plan de *marketing* en la oficina de farmacia

DR. ADOLFO GONZÁLEZ GOICOCHEA

Profesor de Gestión y Planificación Farmacéutica. Facultad de Farmacia (Universidad del País Vasco/EHU).

Tema 3

Retail marketing (y II): *merchandising*, atención al cliente y selección de proveedores

En el tema anterior se revisaron dos de los puntos más importantes en torno a los que giran las decisiones relacionadas con *el retail marketing*: ubicación, imagen y adecuación del local, por una parte, y conocimiento del producto y actualización profesional, por la otra. En el presente tema se abordan los elementos restantes: *merchandising*, atención al cliente y selección de proveedores.

Merchandising

La incorporación de los productos OTC (EFP y parafarmacia) a la oficina de farmacia supone la consideración de nuevos aspectos comerciales entre los que destacan:

- **Aparición de nuevos clientes.** Además del paciente que adquiere un medicamento también acude a la oficina de farmacia el cliente sano que desea, mediante un producto de parafarmacia, mejorar su bienestar, mantener su salud o prevenir algún problema.
- **Implicación en la selección del producto.** A diferencia de los medicamentos de prescripción, en los productos OTC el farmacéutico y el cliente son los agentes que deciden la compra.
- **Posibilidad de promoción y publicidad.** No permitida para los medicamentos de prescripción.
- **Modificación de la imagen de la oficina de farmacia.** Estos productos

pueden hacer que se perciba como un establecimiento donde se vende salud y bienestar.

- **Posibilidades de diferenciación.** Por imagen y adaptación a las preferencias y necesidades particulares de la clientela potencial.
- **Nuevas técnicas de gestión.** El *merchandising*.

La efectividad del *merchandising* se aplicó por primera vez a la oficina de farmacia en París en el año 1978, seleccionando dos farmacias de características muy similares y situadas muy cerca la una de la otra. En una se aplicaron técnicas de *merchandising* y en la otra, no. En la farmacia con *merchandising* se comprobó un incremento de ventas de un 35%, y se observó que no sólo conseguía nuevos clientes, sino que además restaba clientes habituales a la otra farmacia.

El *merchandising* es el *marketing* aplicado en el punto de venta, donde tra-

ta de «hacer presente el producto adecuado, en la época, lugar y durante el tiempo adecuado, en forma adecuada al cliente adecuado» fomentando la captación de clientes y las compras en el punto de venta.

Para ello los productos han de situarse en el propio espacio de la oficina de farmacia de forma accesible, visible y bien diferenciada, facilitando su localización y la atracción del cliente, a través de un «mensaje» que comunique de manera clara, ordenada, armónica, concreta y completa las propiedades, la utilidad y las características generales del producto («lo menos parecido a un bazar»).

El objetivo del *merchandising* es, en lo funcional, favorecer la venta del producto, y en lo económico, obtener la máxima rentabilidad del espacio disponible. De este objetivo general se derivan distintas acciones particulares:

- Transmitir mensajes al consumidor.
- Crear deseo de compra.



- Recordar la publicidad realizada en otros medios,
- Rentabilizar las acciones promocionales.
- Mejorar la rotación de los productos.
- Desviar clientes de la competencia.
- Diferenciar y potenciar la imagen y el prestigio de la oficina de farmacia como establecimiento de salud y bienestar.
- Mejorar el servicio al cliente facilitándole información y mejorando la comunicación.

A la hora de implantar el *merchandising* se distinguen tres aspectos.

1. *Merchandising visual*: exterior/interior.
2. *Merchandising de gestión*: gestión por categorías.
3. *Merchandising estratégico*: fidelización del cliente.

Merchandising visual

El *merchandising* visual comprende aquellas acciones encaminadas a mejorar la imagen y distribución del espacio de la oficina de farmacia para promocionar las ventas de productos OTC (EFP y parafarmacia) cuando el cliente/paciente visita el establecimiento:

- **Exterior.** Incluye la cruz, el rótulo, el indicador de turnos, como elementos de señalización que configuran la imagen de la oficina de farmacia; el escaparate, como elemento de comunicación que atrae la atención del cliente, y la puerta de entrada, que facilita su accesibilidad.
- **Interior.** Hace referencia al orden, la limpieza, la amplitud, la luminosidad, los suelos, los techos y demás elementos que forman parte de la imagen de la oficina de farmacia como establecimiento sanitario y hacen la estancia agradable; también al mostrador, lugar

donde básicamente se atiende al cliente, y al lineal, mediante el cual se hacen visibles, accesibles y deseables los productos de parafarmacia.

Merchandising de gestión

La implantación del sistema de *gestión por categorías* consiste en dividir los productos de la farmacia en distintas categorías (nutrición infantil, cuidado del bebé, higiene personal, dermocosmética, fitoterapia...) de tal manera que cada una de ellas se gestione de manera individualizada. La categorización se establece a tres niveles: categorización del espacio, categorización del producto y categorización de las acciones.

Categorización del espacio

La categorización del espacio parte de un análisis previo de la rentabilidad de cada

categoría para, en función de ella, definir su situación y espacio en la oficina de farmacia. A este análisis se acompaña un estudio de las dimensiones y número de lineales de cada categoría. Finalmente se asigna mayor dimensión y zona de rentabilidad de lineal a las categorías más rentables de la oficina de farmacia, tomando como criterio de rentabilidad el margen de beneficio del producto por su coeficiente de rotación.

Categorización del producto

Tras incluir todos los productos de la oficina de farmacia en el sistema informático de acuerdo con los criterios establecidos para definir las categorías, se analizan la gestión de *stocks* y la gestión de compras, aplicando un sistema de control de la gestión o cuadro de mandos que permita un seguimiento eficaz entre los objetivos previstos y resultados obtenidos para cada categoría de productos.

Categorización de acciones

En cada categoría se definen objetivos de ventas, para lo cual son necesarias acciones promocionales sobre ellas, que pueden ir desde la formación hasta la promoción o acción comercial tanto en la compra como en las ventas, destinadas a mejorar el beneficio y la rentabilidad del lineal.

Merchandising estratégico

La fidelización consiste en el mantenimiento de relaciones estables a largo plazo con los clientes más rentables. Requiere un proceso de gestión de clientes que parte de su conocimiento profundo. Para ello se realiza una segmentación de los clientes formando grupos lo más homogéneos posible.

La fidelización de los clientes depende de tres factores:

- **Satisfacción del cliente con el servicio de la farmacia.** Depende de la comparación que realiza cada cliente entre las expectativas que tenía antes de consumir y la percepción poscompra.

- **Barreras de salida.** La fidelidad también depende de las barreras o costes de cambio. Los costes de cambiar de farmacia pueden mantener fiel a los consumidores aunque no estén satisfechos y deseen cambiar a otra farmacia.

- **El valor percibido de las ofertas de la competencia.** Un cliente fidelizado es aquel que es cliente de una oficina de farmacia, sin evaluar cada vez que compra todas las posibles opciones que ofrece la competencia.

Atención al cliente

El *protocolo de atención al cliente* es el conjunto de tareas programadas que establecen las pautas a seguir para comunicar al cliente real y potencial las características, producto/servicio e imagen, de la oferta de la oficina de farmacia. Además del propio establecimiento y la formación, existen otros elementos comunicativos que interaccionan con el cliente:

1. El personal en contacto con el cliente
2. La organización del proceso de atención.
3. Los demás clientes.
4. Los servicios de valor añadido

Personal en contacto con el cliente

Debe transmitir una imagen acorde con el establecimiento en el que trabaja, la farmacia, un establecimiento sanitario. Así como la farmacia debe ser un establecimiento sanitario, agradable y pulcro, todo el personal debe utilizar una vestimenta acorde a su actividad profesional y presentarse ante el cliente con urbanidad y profesionalidad («*Bata blanca, aseado, y dispuesto*»).

La educación y la amabilidad son, a su vez, condiciones mínimas indispensables en la comunicación con el cliente, más aún si se tiene en cuenta que se trata de personas que se acercan para consultar circunstancias que afectan a su salud.

En ningún caso se debe actuar con prepotencia, actitud distante, de sanción, con familiaridades inoportunas o descalificando al cliente. Incluso aunque no esté presente, el cliente siempre tiene el último gesto y la última palabra. El farmacéutico debe promover el acercamiento de posiciones, Estas dos notas, de elemental respeto y consideración hacia el cliente, deben estar bien definidas y detalladas en el protocolo de atención al cliente, y es de lógica seleccionar a las personas más idóneas para ponerlo en práctica. El formar en estos hábitos, dar ejemplo y cuidar su cumplimiento facilita y promueve la consulta del cliente, su fidelidad y las ventas.

Organización del proceso de atención

Debe tener previstas las soluciones ante las eventualidades que pueden ocurrir y controlar las causas, para evitar reincidencias en próximas ocasiones: Por ejemplo:

- ¿Qué ocurre si no se dispone del producto que el cliente necesita?
- ¿Se le ofrece la posibilidad de conseguirlo?
- ¿Se le indica el tiempo que se necesita para conseguirlo?
- ¿Se le pide que deje la receta?
- ¿Se tiene preparado el producto para cuando acuda a recogerlo?
- ¿En algún caso se lleva el medicamento al domicilio del cliente?
- ¿Cómo se actúa si no se sabe contestar a una consulta?
- ¿Se ofrece la opción de responder más tarde? ¿En cuánto tiempo?
- ¿Está previsto dónde se puede obtener la información?
- ¿Por qué medio se informará al cliente?
- ¿Si un cliente solicita pesar al bebé, medir la tensión, pesarse...? ¿Quién debe atenderle? Si es una hora punta, ¿quién le sustituye en la dispensación? ¿De acuerdo con el resultado, se facilita consejo al cliente? ¿Cómo y quién?

Es clave tener presente que una deficiencia continuada en la atención será comunicada por el cliente a su entorno 10 veces más que un acierto, con la con-

siguiente pérdida de clientes, ventas y deterioro de la imagen de la oficina de farmacia que ello conlleva.

Los demás clientes

Los demás clientes son también elementos comunicadores. La presencia de determinados clientes puede interferir en la atención a otros. Un cliente que requiere muchas explicaciones puede acabar con la paciencia de los que no están atendidos, crear ansiedad y nerviosismo e incluso que opten por abandonar la farmacia. Esto implica una pérdida de ventas. Hay que prever una solución para estos casos o similares. Una estrategia es seleccionar la manera de dirigirse al cliente por su forma de comprar: buscar la especialización por tipo de cliente. Por ejemplo, la exposición de productos (EFP, parafarmacia) en régimen de autoservicio permite al cliente con prisa o más informado servirse sin que el personal le atienda en su compra, y en su caso realizará las consultas pertinentes cuando acuda a pagar. Al decidir la estrategia hay que estudiar el entorno próximo, y en su caso implementar aquel servicio que atraiga a más clientes, sea rentable y difícil de contrarrestar por la competencia.

Los servicios de valor añadido

Los servicios de valor añadido son aquellos que aportan ventajas competitivas: diferencias con la competencia apreciadas por el cliente. Hay una serie de servicios (toma de tensión, medida de la masa corporal, determinación del grupo sanguíneo, colesterol, glucosa, etc.) que, siendo servicios de valor añadido, han llegado a ser tan habituales en la oficina de farmacia que forman parte de su imagen, y su prestación resulta poco menos que imprescindible si no se quiere estar en desventaja con la competencia próxima. Hoy son pocas las oficinas de farmacia en las que el cliente no puede comprobar su talla y peso o realizar una medida de la tensión arterial, los servicios más demandados. El valor añadido lo define el cliente y, por tanto, ha de hacer referencia a las necesidades preferentes

dentro del entorno en que esté situada la oficina de farmacia. Por ejemplo, un servicio de 24 horas en una ciudad con un elevado número de habitantes, con horarios diversos, puede establecer una diferenciación en el servicio que aporte ventajas competitivas con farmacias próximas que no facilitan este servicio, sin embargo, en una ciudad pequeña, con horarios y costumbres más homogéneos, no será una estrategia muy rentable. Un barrio con una población anciana, que la mayor parte del tiempo permanece en casa, valorará como una diferencia importante el servicio a domicilio, igual que una población rural donde las farmacias más próximas se encuentren distanciadas.

Selección de proveedores

El canal de distribución es la vía que posibilita que el producto llegue al cliente cuando lo necesita. La distribución es un elemento básico del marketing en cuanto a su implicación en la satisfacción del cliente. De poco serviría lo comentado en los puntos anteriores si no se cuenta con un sistema de distribución eficiente entre el fabricante y el cliente.

La oficina de farmacia acerca el producto del fabricante al cliente sirviéndose de distintos canales: las cooperativas farmacéuticas y los almacenes de distribución, las centrales de compras y el propio laboratorio farmacéutico. Aun después de la notable reducción del número de centros de distribución farmacéutica acaecida durante los últimos años, todavía España es de los países del entorno europeo con más empresas de distribución, y las cooperativas farmacéuticas y los almacenes de distribución son los principales proveedores de las farmacias.

Para la selección de proveedores se siguen criterios tanto cuantitativos (económico-financieros) como cualitativos. Los aspectos cuantitativos se relacionan con la gestión de compras (cantidades, portes, descuentos, bonificaciones, financiación), en definitiva, todo aquello que incide sobre el coste global de la compra, procurando no tanto un menor precio sino un mayor margen de beneficio. Los criterios cua-

litativos, más directamente relacionados con el marketing, hacen referencia a la calidad y valor añadido del servicio. La falta de calidad, por incumplimiento de los plazos de entrega, envíos incompletos, facturas difíciles de interpretar, trato impersonal, deficiente servicio posventa, etc., y la escasa aportación de valor añadido con respecto a la competencia (asesoramiento técnico, mercado, instalación e informatización de la oficina de farmacia, cursos de formación...) tienen un coste, coste de la no calidad, que también ha de ser considerado. Además, la no calidad del proveedor repercute sobre la atención al cliente que acude a la oficina de farmacia. Perder un cliente habitual o no captar un nuevo cliente potencial es la consecuencia más grave derivada de la no calidad del servicio del proveedor.

Después de realizar la búsqueda de los centros de distribución presentes en el mercado y obtener información general sobre los servicios que ofertan, se seleccionan los que más se aproximen a los criterios establecidos. Esta selección previa deberá limitarse a no más de tres o cuatro empresas, con las que se concertará una cita para negociar las condiciones.

Aunque es importante mantener relaciones sólidas con los proveedores que ofrezcan un buen servicio, no es una buena práctica acudir por comodidad a un solo proveedor. Se ha de establecer un proveedor principal y otro secundario, que en todo caso nunca han de ser competidores directos. Una buena relación de reparto de negocio entre ambos es 80/20. Ambos han de cumplir suficientemente con los criterios de calidad, contar con un certificado oficial de calidad. El proveedor principal será el que, cumpliendo los criterios de calidad, oferte mejores márgenes de beneficio, y el secundario aquel que complementa al principal con servicios de valor añadido, por ejemplo un aprovisionamiento rápido y seguro ante posibles rupturas de stock. Una vez que se ha llegado a un acuerdo satisfactorio, y establecidos los compromisos mutuos, se cierra la negociación. No obstante hay que mantener una actitud activa sobre el mercado de proveedores: nos servirá para confirmar si los proveedores seleccionados siguen siendo los más idóneos. □