

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.

Más información: www.dfarmacia.com

Tema 4

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

Tras analizar el concepto del *marketing* como herramienta para atraer a clientes rentables y describir los elementos del *retail marketing* aplicados al entorno específico de la oficina de farmacia, en este cuarto tema del curso se aborda el diseño de un plan de *marketing*: premisas, finalidad y estrategia.



Antes de proceder a la configuración de un plan de *marketing* en nuestra farmacia, es conveniente plantearse una serie de cuestiones previas:

- ¿Oriento mi farmacia hacia clientes rentables?
- ¿Elaboro un plan para captarlos?
- ¿Sé cómo hacerlo?
- ¿Aporta ventajas competitivas?
- ¿Lo ejecuto, lo controlo, lo analizo, lo mejoro?

- ¿Conservo los clientes y aparecen otros nuevos?

En definitiva, ¿elaboro un plan de *marketing*?

¿Para qué un plan de *marketing*?

El plan de *marketing* puede orientarse a cubrir las siguientes necesidades (objetivos).

Posicionar nuestra farmacia en ventaja competitiva (posicionamiento)

Un producto/servicio, la oficina de farmacia, debe posicionarse en el mercado destacando su ventaja competitiva frente a la competencia.

La pregunta es: ¿qué diferencia a mi farmacia de las farmacias de la competencia (aquellas que compiten por los mismos clientes) que sea percibido por

el cliente como una ventaja que hace que nos elija?

La definición de las ventajas competitivas (calidad del servicio, servicios de valor añadido, horarios, ausencia de faltas, una sección especializada de parafarmacia demandada por los clientes...) con las que un producto/servicio se posiciona en el mercado es la base de la estrategia de todo plan de *marketing*.

Segmentar el mercado definiendo los clientes potenciales

Consiste en dividir el mercado potencial, de por sí heterogéneo (por ejemplo, los 2.500 habitantes que en teoría constituyen la clientela potencial de una oficina de farmacia), en grupos homogéneos, atendiendo a una característica determinada (edad, poder adquisitivo, sexo, cultura...) de forma que se pueda orientar el producto/servicio a las necesidades específicas de cada segmento, así como determinar su rentabilidad enfocando la actividad a los más rentables.

Se entiende que no sería conveniente potenciar una línea de productos para el bebé o la infancia en una zona donde la

Implantar estrategias de innovación sin pasar previamente por las estrategias de desarrollo y expansión es embarcarse en una aventura casi imposible

mayoría de la población se corresponde con la tercera edad, una línea de dermocosmética con productos de alto precio en una zona de poder adquisitivo bajo o una sección de homeopatía en un área donde no haya consultas de médicos homeópatas. Son tres mercados que, en cada caso, por las razones expuestas, no interesan, dada la escasez de clientes potenciales.

Mejorar la participación en el mercado (penetración)

Actuar sobre un determinado segmento de un mercado ya conocido para captar nuevos clientes. Por ejemplo, promocionando durante las temporadas de primavera y verano los productos de dietética más rentables aplicando técnicas de *merchandising* (exposición preferente

en escaparates, lineales y mostrador, folletos informativos, asesoramiento personalizado).

«Rejuvenecer» un producto/servicio en declive (adaptación al entorno)

Adaptar el laboratorio de elaboración y control de fórmulas magistrales y preparados oficinales a la normativa de buenas prácticas de control y elaboración de medicamentos para captar clientes de otras oficinas de farmacia que han decidido no ofrecer este servicio. En este caso lo más importante no es sólo vender la fórmula magistral sino captar y fidelizar a un nuevo cliente. Sustituir o complementar productos o marcas cuyas ventas descienden progresivamente de manera significativa.

Proteger un mercado frente a la competencia (barreras de entrada)

Entre los productos de parafarmacia, trabajar preferentemente con aquellos

que son de venta exclusiva en farmacia (barrera de entrada), evitando así la competencia derivada de otro tipo de establecimientos donde se comercializan productos de esta categoría.

Introducir un nuevo producto/servicio (desarrollo de productos)

Por ejemplo, introducir productos de fitoterapia que complementan la acción (reducción del colesterol) de productos de dietoterapia.

Abrir nuevos mercados (expansión del mercado)

Por ejemplo, idear un sitio para la venta electrónica de productos de parafar-

macia, abastecer a residencias de la tercera edad, crear una nueva sección de parafarmacia, una sección de ortopedia, etc.).

Retirar un producto/servicio en «fase terminal» de su ciclo vital (sustitución)

Sustituir determinados productos OTC que se encuentran en fase de declive por otros que se encuentran en fase de crecimiento.

Optimizar el rendimiento de las inversiones realizadas en un producto/servicio o línea de productos (rentabilidad)

Analizar la rentabilidad de las distintas secciones de parafarmacia y realizar un plan estratégico para promover la venta de los productos más rentables. Orientar los planes de formación hacia las necesidades del cliente.

Planificación del *marketing*

Todo proceso de planificación incluye tres etapas:

- **Análisis de la situación (información):** información interna de la empresa (¿quiénes somos?); información del mercado (¿dónde estamos?); información del entorno (¿cuál es el curso probable de los acontecimientos?).
- **Fijación de objetivos:** ¿a dónde queremos llegar?
- **Estrategias y programas de acción:** ¿Cómo conseguirlo?

Análisis de la situación

La información interna de la empresa y su mercado actual sirve para identificar cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades mediante el análisis de la relación producto-mercado (tabla I):

- La información interna (¿quiénes so-

Tabla I. Parrillas para el análisis de situación

Producto/Servicio	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
1				
2				
3				
4				

Mercado	Oportunidades	Amenazas
1		
2		
3		
4		

Entorno	Oportunidades	Amenazas
1		
2		
3		
4		

mos?) proviene del análisis de las fortalezas y debilidades de los productos/servicios ofertados por mi oficina de farmacia con respecto a los ofertados por la competencia, informando en cada caso de la posición que ocupa su oficina de farmacia con respecto a ella (análisis de posicionamiento).

- La información de mercado (¿dónde estamos?) permite realizar el análisis del mercado potencial de nuestra oficina de farmacia definiendo las oportunidades y amenazas de los distintos segmentos del mercado (análisis de segmentación).
- La información del entorno (evolución del cliente, competencia, proveedores, modificaciones legales, evolución económica, entorno político...) en cuanto al curso probable de los acontecimientos, servirá para orientar la dirección estratégica de la oficina de farmacia para rentabilizar su mercado actual y acceder a nuevos mercados rentables.

El análisis conjunto de los cuatro elementos, factores internos y externos (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), se conoce como Análisis D.A.F.O.

Método DAFO

El método DAFO se basa en contrastar los factores del mercado y el entorno (amenazas y oportunidades) y los factores internos (fortalezas y debilidades) con el fin de definir los objetivos estraté-

gicos y hacerlos coherentes con el desarrollo del entorno y las posibilidades de la oficina de farmacia:

- **D (debilidades):** puntos débiles del producto/servicio que frenan la marcha hacia la consecución de objetivos.
- **A (amenazas):** amenazas del mercado y del entorno que dificultan el logro de objetivos.
- **F (fortalezas):** puntos fuertes del producto/servicio que apoyan la consecución de objetivos.
- **O (oportunidades):** oportunidades del entorno o del mercado que facilitan el logro de objetivos.

Aunque muy útil para clasificar la información inicial, este método analítico no está exento de ciertas limitaciones. Por un lado, si bien la dirección estratégica tiende a captar el entorno en términos de «amenazas y oportunidades», esta división puede llegar a ser altamente artificial. En el entorno hay factores operando, de los que se derivan amenazas y oportunidades, siendo muchas veces un mismo factor fuente alternativa de ambas posibilidades. Muchos factores se convierten en oportunidades o amenazas en función de cómo se actúe en relación con ellos.

El análisis de fortalezas y debilidades se realiza, generalmente, desde una óptica interiorista, aun cuando suele relacio-

narse con la estructura y funcionamiento de los competidores más relevantes. Por ello, esas fortalezas y debilidades pueden no coincidir con las deducidas a través del análisis externo.

Fijación de objetivos

La fijación de objetivos, mediante la ayuda del análisis DAFO se concreta en seleccionar el segmento óptimo de mercado (mercado objetivo) al que se van a dirigir las acciones de *marketing*, y cuál va a ser la ventaja competitiva a comunicar. En la selección previa es importante obtener para cada segmento su mercado teórico, potencial, actual y objetivo.

Mercado teórico

El mercado teórico es el que abarca el conjunto de la población. Aunque debido a su amplitud es poco significativo, es interesante puesto que define el volumen de negocio asociado a ese segmento, por ejemplo: qué volumen de negocio en euros representa el mercado español de la dietoterapia, la fitofarmacia, la dermofarmacia... y dentro de ellos los distintos subgrupos de productos.

En principio, a mayor volumen de negocio, cabe prever un mayor beneficio asociado a ese segmento. También es importante la información sobre la evolución del producto/servicio asociado a ese segmento de mercado, el estado de su ciclo de vida (fase de lanzamiento, crecimiento, maduración o declive).

Mercado potencial

El mercado potencial es aquél que surge de la hipótesis de máxima captación posible por parte de la oficina de farmacia, de cada uno de los segmentos seleccionados. Define la máxima cota del mercado teórico a que podría acceder la oficina de farmacia en su entorno como consecuencia de captar todos los clientes potenciales. Es una concreción del anterior adaptada al entorno en el que se mueve la oficina de farmacia. A mayor mercado potencial, más posibilidades de negocio.

Mercado actual

Aquel que ya posee la empresa en los segmentos de mercado seleccionados (número de clientes EP, dermofarmacia, nutrifarmacia...). Es el punto de donde se parte.

Mercado actual (*target*)

Es la selección final, el segmento óptimo de mercado al que se van a dirigir las estrategias de marketing.

Estrategia

Una vez definido el mercado objetivo y las ventajas competitivas a comunicar basadas en las fortalezas de la empresa y las oportunidades del entorno, la estrategia quedará definida en una de las cuatro posibilidades que a continuación se citan y que se recogen en la denominada «matriz de los componentes del vector de crecimiento» o «matriz de Ansoff».

Ansoff estudió y tipificó, de forma sencilla, sobre una matriz 2