

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 van publicando en los 6 números de FARMACIA PROFESIONAL que aparecerán en 2010, también en su versión electrónica en www.dfarmacia.com. Este 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. Este 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 6

Simulación de un plan de *marketing*: implementación de una línea de «Cuidado Facial Femenino»

Este último tema del curso se dedica a la exposición de un caso práctico, para que el alumno pueda ver aplicadas las pautas de trabajo descritas en los temas 1 a 5. En concreto, se desarrolla una hipótesis de implementación de una línea de cuidado facial en una oficina de farmacia imaginaria.

Descripción del caso

Una oficina de farmacia de reciente apertura se ubica en una nueva zona residencial a las afueras de la ciudad. A 800 m de su área comercial existe otra oficina de farmacia con tres años de antigüedad.

La zona residencial está prevista para 10.000 habitantes y se encuentra ocupada en un 60%. Paulatinamente se han abierto nuevos comercios (pequeños supermercados, tiendas de alimentación, de menaje para el hogar, peluquerías, perfumerías, estancos...), negocios (bares, restaurantes, despachos profesionales...) y centros de atención social (guarderías...). A 1.500 m de distancia también se ha inaugurado un centro de atención primaria.



La farmacéutica titular se plantea ampliar la sección de parafarmacia, en la línea de cuidado facial femenino (ya presente en la otra oficina de farmacia), para atender a su clientela potencial durante los períodos no estivales, y quiere conocer qué productos debe incluir para conseguir la máxima rentabilidad de su inversión (teniendo en cuenta que ésta tampoco puede ser muy cuantiosa). Se pide diseñar un plan de *marketing*.

Plan de *marketing* para la implementación de una línea de cuidado facial femenino

Se trabajará el desarrollo del plan en nueve fases, tal como se ha venido describiendo en este curso:

1. Información.
2. Análisis de mercado/segmentación.
3. Análisis de producto/posicionamiento.
4. Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).
5. Fijación de objetivos.
6. Fijación de estrategia.
7. Selección del *retail mix*.
8. Puesta en marcha.
9. Control de objetivos.

Información

En esta primera fase recabaremos información sobre producto, mercado y cliente, así como sobre el entorno.

Información sobre producto-mercado-cliente

1. El producto (fuente de información consultada: BOT Parafarmacia). Gama de productos para el cuidado facial femenino:
 - Limpieza/tonificación/protección/mantenimiento.
 - Tratamiento antiarrugas.
 - Antiacneicos.
 - Cuidado de los ojos.
 - Maquillaje y complementos.

En todas las gamas existe una gran variedad de productos, presentaciones, precios y fabricantes.

2. El mercado (fuente de información consultada: IMS):

- Mercado teórico: el de mayor volumen de negocio dentro de la línea de dermofarmacia. Mercado en fase de crecimiento.
- Mercado potencial: dentro del mercado de la dermofarmacia es el que alcanza una mayor cuota de mercado.
- Segmentación del mercado (línea de productos/participación en el mercado) (tabla I).

3. El cliente:

- Perfil: mujer de entre 15-60 años, con poder adquisitivo medio-alto, informada y exigente.
- Expectativas: reclama productos de calidad, fáciles y rápidos de aplicar, en consonancia con el ritmo de vida de la mujer moderna.
- Segmentación por categorías (edad cliente/producto) (tabla II).

Información sobre el entorno

1. Datos demográficos de interés (fuente de información consultada: padrón municipal y anuarios estadísticos). Se ha buscado información sobre la distribución poblacional en la zona por categorías (edad, sexo) (tabla III).

También se han consultado otros datos de interés: salario medio familiar de los habitantes de la urbanización (medio-alto: 3.500 €/mes) y se ha categorizado el segmento de mujeres entre 30-50 años de edad (estado civil, hijos, situación laboral) (tabla IV).

2. Competencia (fuente de información: estudio de la zona):

- Área comercial. «Competencia directa»: farmacias y parafarmacias (tabla V). La oficina de farmacia de la competencia tiene una sección de cuidado facial para la mujer en la que predominan los productos de mantenimiento, corrección y tratamiento. La oferta se limita a productos de marcas conocidas de alto precio y únicamente disponibles a través de farmacias.

Tabla I. Segmentación del mercado

Línea de productos	Cuota de mercado
Limpieza/tonificación/protección/mantenimiento	54%
Tratamiento antiarrugas	30%
Antiacneicos	8%
Cuidado de los ojos	5%
Maquillaje y complementos	3%

Tabla II. Segmentación del cliente por categorías (edad)

Franja de edad (años)	Categorías de producto
15-30	Antiacneicos, cuidado de los ojos, maquillaje
31-50	Limpieza/tonificación/protección/mantenimiento/tratamiento antiarrugas
51-60	Corrección/tratamiento/mantenimiento

Tabla III. Distribución de población en la zona por categorías (edad y sexo)

Edad (años)	Porcentaje (%)	Sexo (%)
<15	8	3 (M); 5 (F)
16-30	15	8 (M); 7 (F)
31-50	57	27 (M); 30 (F)
51-65	10	5 (M); 5 (F)
> 65	10	4 (M); 6 (F)

M: masculino
F: femenino

La farmacéutica, formada en dermofarmacia, tiene un buen conocimiento de los productos. Durante los tres años de existencia su clientela ha crecido gradualmente.

- Otros establecimientos comerciales («competencia indirecta»): hay una

Tabla IV. Categorización del segmento de mujeres entre 30-50 años de edad

Estado civil (%)	Hijos a su cargo (media)	Índice de desempleo en el grupo (%)
Solteras 30	0,2	20
Casadas 40	1,2	30 (incluidas amas de casa)
Separadas 25	1,5	10
Viudas 5	1,0	10

perfumería que comercializa productos de cosmética masculina y femenina de gama alta y caros. En los pequeños supermercados se venden los productos de higiene y cosmética habituales a precios económicos.

Con esta información, el lector ya puede realizar su propio plan de marketing. A continuación se propone uno de entre los posibles.

Análisis de mercado/segmentación

Los datos del «mercado teórico y potencial del cuidado facial de la mujer» indican un mercado rentable en crecimiento progresivo. El perfil del cliente se corresponde con el de una mujer con poder adquisitivo medio-alto; destaca el grupo de edad entre 30-50 años, que supone un 57% de la población femenina de la urbanización. Dentro de este

El mercado potencial en el segmento seleccionado lo forman 720 mujeres de edades comprendidas entre 30-50 años (2.400 x 30%).

Análisis del producto/posicionamiento

En el segmento de mujeres entre 30-50 años destaca el consumo de productos de limpieza/tonificación/protección/mantenimiento, que constituye el segmento de productos con mayor participación en el mercado.

Este tipo de productos también está presente en perfumerías especializadas, como la que existe en las inmediaciones de la oficina de farmacia. Son productos caros, muy específicos, y con un elevado grado de fidelización del cliente hacia la marca (la calidad es para éste más determinante que el precio). Están apoyados por una publicidad persistente y de alta calidad que utiliza distintos medios de

Tabla V. Análisis del área comercial (competencia directa)

Total de habitantes	6.000
Área comercial propia de la oficina de farmacia	2.400
Área comercial de la otra oficina de farmacia	2.800
Área comercial común	800

ciudad, donde existe una mayor gama de productos y precios. Por otra parte los productos de higiene y cosmética de venta en supermercados, si bien no son competencia directa, comprenden una parte de ese mercado potencial: la de los clientes que priorizan el precio.

Dadas las características del entorno, la estrategia de posicionamiento de este tipo de productos (limpieza/tonificación/protección/mantenimiento) se ha de centrar en resaltar sus características diferenciales respecto a las de los productos de alta cosmética: son productos que tienen en la farmacia su punto de venta básico y destacan porque su formulación, galénica y presentación potencian la salud de la piel, además de la belleza, como un valor. Además, vienen de la mano de marcas de prestigio, conocidas y, algunas de ellas, bien publicitadas.

Análisis DAFO

Como no se ha considerado dentro del mercado potencial el área comercial correspondiente a la otra oficina de farmacia, dentro de la zona de influencia el principal competidor va a ser la perfumería especializada, que ya lleva tres años de existencia. Con respecto a ella se presentan las siguientes fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades:

Fortalezas

- Farmacéutica con formación teórica y práctica en dermofarmacia.
- Productos que apuntan a la farmacia como punto de venta por antonomasia.
- La salud se añade como valor estrella a la belleza.

Inicialmente es más conveniente tener un buen stock en amplitud (la gama completa de los 24 productos y pocas unidades de cada uno) que un buen stock en profundidad (muchas unidades de cada producto, aunque no se disponga de toda la gama)

segmento se mantiene el poder adquisitivo en todo su rango y el más elevado corresponde a las mujeres casadas, 40% del segmento.

El área comercial incluye un espacio propio que atiende a 2.400 habitantes, y un espacio común de competencia con la otra oficina de farmacia de 800 habitantes. Esta distribución permite penetrar en el mercado sin sustraer clientes a la competencia.

comunicación masiva. Y son productos con un notable margen de beneficio.

Dentro del mercado potencial del área comercial de la oficina de farmacia —esas 720 mujeres—, y considerando su reciente implantación, será difícil, al menos inicialmente, sustraer clientes habituales de la perfumería especializada. Además gran parte de estas clientas adquieren estos productos en otras perfumerías especializadas del centro de la

- Posibilidad de captar clientes potenciales de entre los que acuden a por medicamentos.
- Apoyo publicitario de los laboratorios fabricantes.

Debilidades

- Poco personal auxiliar (una farmacéutica recién licenciada con pocos conocimientos en dermofarmacia).
- Menos variedad de productos y precios.
- Marcas no tan conocidas.
- Al ser nueva la farmacia, no cuenta con clientes fidelizados.
- Menor dominio y posibilidad de aplicación de técnicas de promoción de ventas.
- El personal disponible tiene que desempeñar, además, otras funciones.
- Publicidad mediática menos agresiva.

Amenazas

- Desplazamiento de marcas tradicionalmente ligadas a la farmacia al canal extrafarmacéutico.
- El *marketing* de las marcas de venta en perfumerías y grandes almacenes apuesta también con fuerza por incluir la «salud» entre sus conceptos reclamo. Intenta penetrar con el término «dermocósmética», más ligado al mundo de la perfumería

venta directa de estos productos a través de internet.

- A corto-medio plazo, apertura de nuevas oficinas de farmacia.

Oportunidades

- Mercado rentable que cada vez se extiende a mayores sectores de la población (nuevas oportunidades de negocio).
- Cada vez se asocia más el cuidado de la piel con el cuidado de la salud («piel sana»).
- Aparición de nuevos productos aún más específicos de la oficina de farmacia con alto valor añadido como, por ejemplo, el cuidado de la piel en pacientes sometidos a tratamientos farmacológicos agresivos, enfermos crónicos, etc.
- Elaboración de fórmulas magistrales y preparados oficinales dermofarmacéuticos con una buena relación calidad/precio.
- Atención farmacéutica personalizada («consultorio dermofarmacéutico»): estudio de la piel, soluciones a la aparición de reacciones adversas, efectos secundarios, interacciones con medicamentos o alimentos, etc.

El análisis DAFO sugiere ventajas competitivas en productos que incorporan un alto valor añadido por su aportación en términos de salud, se relacionan

Tabla VI. Objetivos del plan de marketing

Objetivos parciales
Progresión del mercado
Primer trimestre = 20 clientes
Segundo trimestre = 45 clientes
Tercer trimestre = 75 clientes
Cuarto trimestre = 108 clientes
Progresión de ventas
Ventas anuales (año 1) = 108 clientes x 6 productos/cliente x 25 €/producto = 16.200 €
Estimación de ventas
Media anual = 6 productos por cliente
Precio /producto = 25 €
Primer trimestre = 2.000 €
Segundo trimestre = 3.500 €
Tercer trimestre = 4.200 €
Cuarto trimestre = 6.500 €

Fijación de objetivos

El objetivo es una penetración progresiva en el mercado alcanzando en un año el 15% del mercado potencial (108 clientes) y unas ventas de 16.200 euros (tabla VI).

Fijación de estrategia (mercado objetivo/ventaja competitiva)

En lo que respecta a la estrategia, es clave, en primer lugar, definirla con claridad. Después debemos identificar nuestro mercado objetivo y nuestras principales ventajas competitivas.

Definición de la estrategia

Nuestra estrategia será: penetrar en el mercado fidelizando clientes de poder adquisitivo medio-alto que buscan el bienestar personal (salud y bienestar en relación con su imagen externa: «belleza natural»), mediante productos de calidad contrastada, bien diferenciados de los productos de cosmética convencional, fáciles de aplicar y que aporten un plus a la salud personal, acompañándolos de un servicio de atención farmacéutica personalizada basado en la competencia profesional y el conocimiento del producto.

La publicidad en la oficina de farmacia no la ha de dirigir el interés comercial de los laboratorios proveedores, sino la estrategia de rentabilidad de la botica

especializada, en el espacio tradicionalmente ocupado por la «dermofarmacia», vinculada esencialmente a la farmacia.

- Secciones de parafarmacia en los supermercados y grandes superficies, con productos a menor precio y útiles en el cuidado de pieles sanas y pieles sensibles. En situaciones de pérdida de poder adquisitivo la compra deriva hacia este tipo de productos.
- Comercio electrónico. Publicidad y

con marcas/laboratorios conocidos, tradicionalmente vinculados a la farmacia, de precio medio-alto, versátiles y fáciles de aplicar.

La estrategia ha de orientarse hacia una clara diferenciación del producto y del servicio con respecto a la competencia, incidiendo en la aportación del producto al bienestar y la salud de la cliente y vinculando la venta a un servicio de atención farmacéutica personalizado.

Definición del mercado objetivo

Nuestro cliente diana es una mujer de 35-50 años, casada, que inicialmente acude a la farmacia a por medicamentos y con poder adquisitivo medio-alto.

Definición de nuestra ventaja competitiva

Nuestra ventaja competitiva la constituyen los productos/marcas de identidad farmacéutica y nuestra oferta de «consultorio dermofarmacéutico».

Selección del *retail mix*

En esta fase del plan, determinaremos el producto o servicio que queremos potenciar y la forma en que comunicaremos nuestro plan.

Producto (servicio)/precio

1. Base de maquillaje normalizador para piel mixta (rango de precios 15-25 €). 3 marcas (3 productos, uno de cada marca). 5% del *stock*.
2. Cremas nutritivas y antiarrugas (rango de precios 20-50 €). 3 marcas (la más vendida, la de mayor calidad, la de mejor relación calidad/precio). 9 productos. 40% del *stock*.
3. Limpieza/tonificación/protección/

Nuestra ventaja competitiva la constituyen los productos/marcas de marcada identidad farmacéutica y nuestra oferta de «consultorio dermofarmacéutico» personalizado

mantenimiento (rango de precios 15-40 €). 3 marcas (12 productos). 55% del *stock*.

Total: 24 productos con un rango de precios de 15-50 €.

Máximo 6 marcas, una de las cuales debe abarcar las 3 líneas de productos, otra las líneas 2 y 3, y otra toda la gama de la línea 3.

En cuanto al servicio de consultorio dermofarmacéutico, se deberá cobrar una cantidad para evitar la «asistencia

compulsiva». Esta cantidad puede ser una retribución por los análisis realizados (a precio de coste), de tal manera que el cliente valore el servicio y lo utilice únicamente cuando realmente es necesario.

Comunicación/difusión

La comunicación del plan se basará en:

- **Atención personalizada.** Constituirá la base estratégica de la técnica de comunicación. Nadie puede informar mejor sobre las necesidades del cliente y cómo satisfacerlas que el propio cliente. Exige un conocimiento completo del producto y capacidad de incentivar a los clientes con premios por su fidelidad.

- **Publicidad.** Aprovechar las campañas publicitarias y promoción de los productos seleccionados realizadas por los laboratorios.

- **Promoción de ventas.** Aplicación del *merchandising*.

Todo ello se hará atendiendo a tres pautas:

- **La comunicación con el cliente** será responsabilidad exclusiva de la farmacéutica titular, experta en dermo-

farmacia. Para facilitar la consulta, la farmacéutica o su adjunta (que luego remitirá la consulta a la titular) deben tomar la iniciativa. El consultorio dermofarmacéutico será atendido por la farmacéutica titular y tendrá un horario específico (por ejemplo, lunes y sábados 9-11 h). Se acudirá con cita previa. La farmacéutica ha de sugerir la asistencia al consultorio.

- **La publicidad** debe orientarse al objetivo de *marketing* de la oficina

de farmacia. En el exterior del local se ha de indicar de forma clara, diferenciada y atractiva que existe una sección de dermofarmacia. Se evitará la publicidad indiscriminada de los materiales facilitados por los laboratorios. La publicidad en la oficina de farmacia no la ha de dirigir el interés comercial de los laboratorios sino la estrategia de rentabilidad la botica. La farmacéutica orientará la publicidad a aquellos productos y marcas de dermofarmacia que en cada momento tengan un mayor atractivo potencial para su mercado objetivo (básicamente, dentro de las líneas 2 y 3). En ellos centrará las exposiciones en escaparates, las promociones de ventas y los folletos informativos de los laboratorios.

En todo caso, la publicidad en el punto de venta forma parte de la negociación con los representantes de los laboratorios y la farmacéutica ha de conseguir alguna contraprestación por la utilización de su farmacia como punto publicitario. Para premiar la fidelidad de los clientes se puede establecer un «sistema de puntos». Por ejemplo, por cada 100 puntos (equivalentes a 100 €, un punto por €) se puede regalar un vale por valor de 10 € para la compra de productos de dermofarmacia.

- **La promoción de ventas** se efectuará aplicando el *merchandising* al mercado objetivo (el producto adecuado, en la época adecuada, en el lugar, forma y cantidad adecuada y durante el tiempo adecuado), de tal manera que los productos a promocionar en cada momento sean visibles, accesibles y deseables para el cliente.

La figura 1 muestra un ejemplo de manejo de la línea de productos de cuidado facial femenino. La tabla VII resume las pautas de comunicación que han de regir el plan.

Distribución (relación con proveedores)

La relación con los proveedores es un elemento clave para el buen funcionamiento de nuestro plan. Pasará por:



Fig. 1. Cuidado facial

• **Seleccionar un proveedor:** en principio se acudirá al mayorista habitual solicitándole la relación de productos y oferta comercial de los productos que se ajusten a los criterios seleccionados. Una vez concretada la negociación, la distribución se complementará con un proveedor secundario próximo, y a ser posible que no sea competencia directa del primero, que pueda responder con prontitud y versatilidad ante una demanda urgente de producto.

• **Planificar el stock:** inicialmente es más conveniente tener un *stock* en amplitud (la gama completa de los 24 productos y pocas unidades de cada uno) que un *stock* en profundidad (muchas unidades de cada producto, aunque no se disponga de toda la gama). De esta manera el cliente podrá conocer la oferta completa y la farmacéutica tendrá información de primera mano sobre las preferencias del cliente. A medida que se vayan identificando estas preferencias, el *stock* en amplitud se irá transformando en un *stock* en profundidad (aumentará el número de unidades en *stock* de los productos más solicitados y se reducirán o incluso se eliminarán los productos con escasa o nula demanda).

• **Distribuir la imagen de producto:** acompañar la distribución minorista y la venta del producto con un servicio que potencie su imagen de producto de salud: «Piel Sana es Salud» → La Salud de la Piel es Belleza Natural → Dermofarmacia, la Salud de tu Piel», etc.

En resumen: selección y negociación con proveedores, previsión del *stock* en amplitud y diseño de la imagen de producto.

Puesta en marcha

Una vez definidos los objetivos y los recursos necesarios (selección del *retail-mix*), hay que elaborar el presupuesto provisional para evaluar si el coste de los recursos derivados del plan se compensa con los ingresos y está en sintonía con la inversión que la farmacéutica tiene prevista realizar. En caso de que no sea así, habrá que reajustar los objetivos y recursos del plan a las posibilidades inversoras, y en último término, si no es viable, suspenderlo.

De acuerdo con el plan previsto, la provisión de ingresos y gastos es la que se detalla en la tabla VIII. Tras analizar el presupuesto provisional y la inversión necesaria (recuadro anexo a la tabla

Tabla VII. Pautas de comunicación del plan

Comunicación farmacéutica-cliente

Protocolo de atención personalizada: implica informarse sobre las necesidades del cliente, informar del producto/servicio más adecuado a sus necesidades (propiciar la comunicación y escuchar para obtener información de sus necesidades reales, dialogar hasta comprenderlas, informar sobre el producto/servicio que las satisfaga). Premiar la fidelidad del cliente.

Comunicación producto-cliente

Apoyo publicitario de los productos más rentables que mejor satisfagan las necesidades del cliente y promoción de ventas utilizando técnicas de merchandising. Dinamismo y renovación de acuerdo con épocas, promociones y necesidades de los clientes.

Tabla VIII. Presupuesto anual provisional

Ingresos (€)	Gastos (€)		
Ventas	16.200	Compras (<i>stock</i> anual)	12.000
Consultoría	6.000	Consultorio**	5.500
Laboratorios*	1.000	Premios a clientes fieles***	2.500
		Merchandising	2.000
		Formación	1.000

Notas:

* Incentivos de laboratorios por promocionar las ventas de sus productos.

** Inversión de recursos para implantar el «consultorio dermofarmacéutico» (capacidad de 200 consultas anuales de 1 h de duración, incluido análisis de las pruebas): equipamiento (microscopio = 2.000 €; personal (farmacéutica a 12 €/h) = 2.400; reactivos y fungibles (1.100 €). En función de los costes se establece un precio por consulta de 30 €.

*** Premios a clientes fieles: por compra de productos, 1 vale de 15 € para compra de productos por cada 100 puntos (1 punto por € o fracción de €). Se estiman premios por un total de 1.000 €. Vale de 15 € para compra de productos por la primera y tercera consulta. Se estiman premios por un total de 1.500 €.

Análisis del presupuesto provisional y de la inversión necesaria

Inversión

La inversión inicial se estima en 8.500 € (consultorio, *merchandising* y formación). De esta cantidad, 4.000 € corresponden a inversión en activos fijos (microscopio, instalaciones de *merchandising*). Restan 3.500 € para el funcionamiento del consultorio y 1.000 € para formación. Los 3.500 € para el funcionamiento del consultorio se autofinancian ya que se cobra una cantidad por consulta para compensar los gastos de funcionamiento. En definitiva, la inversión de la farmacéutica para implementar el plan es de 5.000 €, de los cuales 4.000 € se invierten en activos fijos y 1.000 € en formación. Esta cantidad se encuentra dentro de sus previsiones y posibilidades.

Beneficios

De los 6.000 € anuales previstos por ingresos de consultoría, 3.400 € se destinan a compensar gastos; con los 2.600 € restantes se amortiza la compra del microscopio. Queda un remanente de 600 € que se destinará a premios de fidelización.

El beneficio por ventas se estima en 4.200 €. Teniendo en cuenta que está previsto un gasto de 2.500 € por premios de fidelización, de los cuales ya se han cubierto 600 €, descontaremos del beneficio por ventas los restantes 1.900 €. Resta un beneficio de 2.300 €. De estos, 2.000 € se emplearán en amortizar los gastos de inversión en *merchandising*. Con los 1.000 € aportados por los laboratorios se compensarán los gastos de formación.

En definitiva, para la puesta en marcha del plan se requiere una inversión inicial de 5.000 €, y se estiman unos beneficios brutos de 7.800 € (4.200 € por ventas, 2.600 € por consultoría, 1.000 € de laboratorios). Estos 7.800 € se destinarán a amortizar la inversión en activos fijos y formación (5.000 €) y a dar premios a clientes fieles (2.500 €), por lo que queda un remanente de 300 €.

En resumen, los beneficios brutos estimados recuperan la inversión de la farmacéutica en un año y permiten desarrollar la estrategia de fidelización de clientes, objetivo prioritario del primer año.



VIII), se decide que *el plan es viable y el presupuesto es aprobado*. Debe tenerse en cuenta que en todo plan de *marketing* la inversión más importante se realiza durante el primer año, para potenciar la penetración del producto/servicio en el mercado, y el objetivo se debe orientar

más a captar y fidelizar clientes que a obtener un beneficio monetario. En este caso, si se consigue el objetivo (captar 108 clientes y fidelizar 50), sin caer en pérdidas y amortizando el total de la inversión, el resultado puede calificarse de excelente.

El segundo año ha de ser de consolidación, continuando la reinversión en acciones más eficaces de *marketing* y obteniendo un beneficio monetario moderado. El tercer año debe potenciar el liderazgo, manteniendo las acciones de *marketing* emprendidas y

Tabla IX. Planificación temporal de la puesta en marcha (¿cuándo?)

Fecha de inicio	Acción	Interviene	Responsable	Fecha de finalización	Fecha real
2 de septiembre	Comunicar Plan	FT y FA	FT	2 de enero	
3 de septiembre	Plan formación	FT y FA	FT	3 de enero	
10 septiembre	Selección de proveedores productos y marcas	FT y P	FT	30 de enero	
1 de octubre	Instalar: consultorio y <i>merchandising</i>	FT y FA	FT	5 de febrero	
15 de octubre	Recepción primer pedido	P, FT y FA	FT	16 de febrero	
17 de octubre	Ventas en marcha	FT y FA	FT		
30 de octubre	Consultorio en marcha	FT	FT		

FT: farmacéutica titular.

FA: farmacéutica adjunta.

P: proveedores.

Tabla X. Planificación del control de objetivos

Control	Período	Clientes reales/previstos	Clientes fidelizados/previstos	Ventas reales/previstas	Desviaciones
Trimestre 1	noviembre-enero	/ 20	/ 0	/ 2.000 €	
Trimestre 2	febrero-abril	/ 45	/ 10	/ 3.500 €	
Trimestre 3	mayo-julio	/ 75	/ 30	/ 4.200 €	
Trimestre 4	agosto-octubre	/ 108	/ 50	/ 6.500 €	

obteniendo una alta rentabilidad económica.

Fases de la puesta en marcha

Lo primero es comunicar el plan y establecer tareas y responsabilidades (¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?): en este caso el plan se comunicará a la farmacéutica adjunta.

Se le transmitirá su contenido, objetivos, acciones generales a desarrollar (consultorio, *merchandising*, premios al cliente fiel, formación), cuál debe ser su actitud ante el cliente y cómo coordinar las acciones para que en ningún caso se reduzca la calidad del servicio a los clientes que acuden a por medicamentos.

Tras un diálogo constructivo se establecerá y redactará el plan de coordinación de tareas, el plan de formación necesario para que se pueda realizar un primer contacto satisfactorio con el cliente y los incentivos por incremento de la productividad en función de los resultados obtenidos. La tabla IX muestra

una posible planificación temporal de la puesta en marcha.

Control de objetivos

La tabla X muestra una posible planificación del control de objetivos.

En cada uno de los cuatro controles se determinarán las desviaciones (clientes, clientes fidelizados, ventas). En caso de que en alguno de los apartados las desviaciones sean significativas se analizarán las posibles causas, adoptando en su caso medidas correctoras.

El análisis del tercer trimestre será más exhaustivo, ya que servirá de punto de partida para enfocar el plan de *marketing* del año siguiente. Además de las desviaciones de los parámetros previstos con respecto a los objetivos y sus causas, se determinará:

- El peso de cada línea de productos en cuanto a ventas y rentabilidad.
- Los productos más vendidos dentro de cada línea. Normalmente un 30%

de los productos abarca el 70% de las ventas; otro 40%, un 20 % de las ventas, y otro 30%, un 10% de las ventas.

- El impacto de las políticas de captación y fidelización de clientes.
- La valoración y utilización de los clientes del consultorio farmacéutico.
- El comportamiento de los proveedores en relación con lo pactado en la negociación.
- Las modificaciones del entorno.

En el nuevo plan se potenciarán las acciones de *marketing* sobre la línea y productos más vendidos (30% que suponen un 70% de las ventas). Se estudiará la sustitución de los productos con poca incidencia en las ventas (30% que supone un 10% de las ventas), conservando aquellos que aunque tengan un bajo índice de ventas son consumidos por los clientes fieles. Este análisis y los resultados obtenidos en el cuarto trimestre servirán de base para la elaboración del nuevo plan de *marketing*. □