

Negociación con proveedores: buenas prácticas

Durante años, la gestión de compras ha sido, probablemente, la tarea de planificación más importante que desarrollaba el titular de una farmacia. El principal objetivo era no dar faltas, para lo cual, contaban (y cuentan) con una distribución difícil de mejorar, y unos programas informáticos diseñados para facilitar la gestión de stock. Hoy las compras siguen siendo fundamentales, pero, debido a la crisis, al auge de los genéricos y a los continuos cambios de la legislación, los farmacéuticos deben realizar la gestión de compras de manera mucho más profesional. Este decálogo de buenas prácticas puede ser el punto de partida para conseguirlo.

LUIS DE LA FUENTE

Director Gerente de Mediformplus. luis.delafuente@mediformplus.com
<http://elblogdeluisdelafuente.wordpress.com/> / www.mediformplus.com

Desde el punto de vista del proveedor, la industria farmacéutica, también las cosas han evolucionado. Ayer su éxito comercial –dependiendo del tipo de producto– se basaba en lograr la dispensación del especialista, en colocar el expositor de turno en la farmacia o en acertar con la campaña de publicidad idónea. En relación con las oficinas de farmacia, su objetivo era lograr referenciar el producto en la máxima cantidad posible, para eclipsar a la competencia. Hoy, gracias a una mayor proactividad del farmacéutico y a su mayor protagonismo en la dispensación, la industria está obligada a negociar con él. El problema es que, para unos y para otros, esta tarea es nueva.

Concretamente, el farmacéutico gestor debe plantearse cómo realizar la negociación con sus proveedores de manera eficaz para su negocio, que a su vez siempre debe estar enfocado hacia el

cliente. En el siguiente cuadro se apuntan las mejores prácticas para aplicar con éxito esta negociación:

A continuación se desarrollan cada una de las recomendaciones de este decálogo.

Decálogo de buenas prácticas de negociación con los proveedores

1. Comprar bien no es el fin, sino la herramienta para lograr el verdadero objetivo, que es vender más, de manera rentable y fidelizando al cliente/paciente
2. La rentabilidad de la farmacia exige reducir el surtido, seleccionando los proveedores
3. Es más rentable apostar por el personal que por el producto
4. Conviene preparar la actividad de la compra
5. El delegado profesional no es el enemigo, sino un aliado que ayuda a vender
6. El precio es importante, pero la rotación es fundamental
7. El stock, mejor que no esté en la farmacia
8. La actividad que aporta beneficio a la farmacia es la venta, por lo que debemos dedicarle el máximo tiempo y esfuerzo
9. Es necesario un plan de ventas a través del cual llegar a un plan de compras
10. Si el potencial de ventas es poco importante, la agrupación es una buena opción



1. Comprar bien no es el fin, sino la herramienta para lograr el verdadero objetivo, que es vender más, de manera rentable y fidelizando al cliente/paciente

La compra es una consecuencia de una necesidad de venta, que es lo que realmente aporta beneficio al negocio. Lo más importante es decidir qué productos necesita o cuáles le pueden interesar a nuestro cliente y ofrecérselos en las mejores condiciones posibles de servicio (consejo) y precio.

El conocimiento del cliente, de su perfil, de sus intereses y sus necesidades (sobre todo las que no satisface nadie de la competencia) es clave para definir la

política de ventas/compras. Este conocimiento se puede adquirir por medio de estudios de geomarketing, encuestas al cliente y explotación de bases de datos de un plan de fidelidad.

2. La rentabilidad de la farmacia exige reducir el surtido, seleccionando los proveedores

Ya no se pueden tener todos los productos. El número de referencias debe limitarse por necesidades de la cuenta de explotación. El surtido de productos y las categorías que se van a potenciar en cada farmacia se decidirán a partir de la visión del público potencial. El primer paso para conseguirlo es selec-

cionar los proveedores, manteniendo a los mejores y eliminando al resto.

Cada farmacia tiene un proveedor fundamental, al que compra siempre más del 50% del total de sus productos, que es el mayorista. Este proveedor principal es con el que menos se negocia debido a la elevada fidelidad que se mantiene con él. Sin embargo, por su gran importancia se debería comparar con otros para elegir al más adecuado, fijándonos en:

- Surtido y costes
- Agilidad en el suministro
- Eficiencia administrativa
- Regularización de stocks

- Condiciones comerciales
- Descuentos comerciales.
- Tarifa plana
- Descuentos integración
- Costes por aplazamiento

El resto de los proveedores también deben estudiarse, seleccionando aquellos óptimos según los criterios referenciados anteriormente y añadiendo otros como pueden ser:

- La especialización de la farmacia
- La calidad del producto
- La selectividad del producto
- La facilidad de compra y servicios post venta
- El histórico de facturación
- Los medios para incrementar la rotación
- Las condiciones comerciales

3. Es más rentable apostar por el personal que por el producto

Se puede gestionar el surtido de varias maneras: teniendo de todo para no dar faltas o seleccionando el surtido óptimo y formando al personal para que sea capaz de venderlo, justificándolo ante la demanda de otro con el que no se trabaja. Esto es mucho más rentable.

La filosofía de apostar por el personal es básica. El producto diferencia poco a una farmacia (entre unas y otras es muy similar), lo que verdaderamente la diferencia es el personal. Su preparación, especialización por categorías, organización, implicación y proactividad son claves para que una farmacia esté bien posicionada respecto a las demás y que pueda reducir el número de marcas y productos.

4. Conviene preparar la actividad de la compra

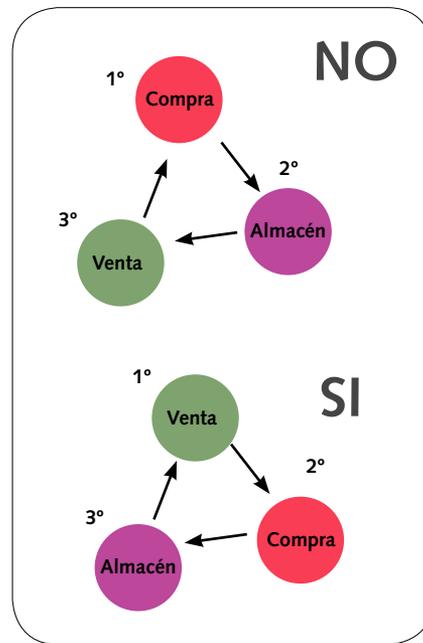
Normalmente la compra comienza cuando el delegado del laboratorio llega a la farmacia, la mayoría de las veces sin avisar, y haciendo varias cosas al mismo tiempo, le «mal atendemos», comprando de manera inapropiada en demasiadas ocasiones.

El producto comprado se almacena y debemos esforzarnos para venderlo y que nuestro personal lo ofrezca.

Si el producto no está bien comprado, será poco rentable y posiblemente se venda sin crear satisfacción en el cliente

Este proceso cambia completamente cuando se prepara la negociación:

- a. La necesidad de realizar un pedido debe estar justificada por una previsión de ventas, debido a la inercia de la rotación del producto o debido a una decisión empresarial planificada.
- b. Se analizarán las necesidades de producto y los medios necesarios para facilitar las ventas
- c. En ningún caso se debe recibir al delegado sin cita previa, y cuando el delegado llega, se le debe recibir en un lugar donde sea posible analizar la propuesta de pedido y negociar según lo previamente planificado



5. El delegado profesional no es el enemigo, sino un aliado que ayuda a vender

A continuación se describen las funciones que debería cumplir un delegado profesional competente:

- Es un asesor del farmacéutico
- Es un animador de la marca en la farmacia
- Actúa como relaciones públicas con el personal de la farmacia
- Mantiene con calidad el espacio de la marca en la farmacia y asesora sobre cómo aprovechar los medios motores que ofrece
- Colabora como formador del personal
- Es un negociador para hacer crecer el negocio en la farmacia, de una manera ética

Un delegado con un perfil diferente al descrito no debería ser aceptado por el

farmacéutico. Por el contrario, si cumple estas funciones, deberá ser respetado y tenido en cuenta como un colaborador fundamental de la farmacia.

6. El precio es importante, pero la rotación es fundamental

Debemos plantear la negociación con el delegado según las siguientes vías de acuerdo:

- Formación
 - Imprescindible para la venta/consejo
 - Imprescindible para la venta cruzada
 - Dirigida al responsable de la categoría
- Marketing
 - Sinergias entre los planes de marketing de la farmacia y del proveedor
 - Colaboración en campañas, ofertas, promociones
 - Selección del surtido y productos pilares del laboratorio
- Merchandising
 - Compromiso de destacar los productos
 - Ubicación preferente
 - Escaparate
 - PLV. Lineal, góndolas, mostradores
 - Calendarios de exposición
- Distribución y logística. Adecuar la logística a la necesidad de la farmacia
 - Necesidades de espacio
 - Necesidades financieras
 - Pedido mínimo, pago después de la venta
 - Necesidades administrativas
- Condiciones comerciales
 - Condiciones comerciales estables
 - Política de PVP estable
 - Objetivo: vender sin necesidad de tener stock
 - Descuento por consecución de objetivos

7. El stock, mejor que no esté en la farmacia

La farmacia debe tener el stock adecuado, maximizando la exposición y minimizando el almacén. Esto puede estar en contra de los intereses del laboratorio que exige pedidos mínimos elevados para alcanzar precios medios interesantes.

En este sentido, la utilización de plataformas logísticas (que muchas veces la propia distribución ya empieza a desarrollar), puede ser una herramienta muy beneficiosa.

8. La actividad que aporta beneficio a la farmacia es la venta, por lo que debemos dedicarle el máximo tiempo y esfuerzo

En cualquier empresa, el único departamento que aporta beneficios es la venta. Y en una farmacia, en la que el consejo representa el máximo valor añadido, esto cobra aún más importancia. Por tanto, cuanto más tiempo pueda estar el farmacéutico en el mostrador, atendiendo con calidad al cliente/paciente, mayor será el beneficio. Cualquier otra tarea que distraiga al titular de esta prioridad resulta poco rentable.

Cuanto más tiempo pueda estar el farmacéutico en el mostrador, atendiendo con calidad al cliente/paciente, mayor será el beneficio. Cualquier otra tarea que distraiga al titular de esta prioridad resulta poco rentable

Bajo este criterio, lo básico es alcanzar acuerdos «win to win» con los proveedores estratégicos, en los que por medio de acuerdos de desarrollo comercial anuales, se marcan los compromisos por ambas partes. A partir de este compromiso, el proceso de compra el resto del año será mucho más ágil, permitiendo al titular y a su equipo dedicarse a lo verdaderamente importante.

Compromisos de la farmacia:

- Compromiso con un objetivo de ventas en el año
- Crecimiento en ventas de productos que no se tengan en stock
- Exposición valorizante según programas del laboratorio
- Recomendación preferente con los argumentos elegidos con el laboratorio
- Participación en las campañas estratégicas
- Referenciación de los productos pilares del laboratorio
- Transparencia en los resultados

Compromisos del laboratorio:

- Descuentos adecuados al nivel de compromiso de ventas (fijos y/o *rappels*)
- Precios fijos todo el año

- Sistema logístico adecuado
- Apoyo al plan de marketing interno de la farmacia
- Formación de los equipos
- Medios de exposición adecuados según la imagen y/o necesidades de la farmacia

9. Es necesario un plan de ventas a través del cual llegar a un plan de compras

La farmacia, en función de su especialización, debe planificar un plan de ventas que dé notoriedad y dinamice las ventas. Este plan de ventas marcará la política de compras a seguir y, apoyado por los laboratorios estratégicos, se plasmará en:

- plan de marketing para cada categoría
- plan de exposición
- plan de campañas sanitarias
- programa de formación activa (ventas cruzadas)

10. Si el potencial de ventas es poco importante, la agrupación es una buena opción

Con todo lo expuesto, quizá haya quien piense que, con el potencial de su farmacia, no se puede hacer gran cosa. En cierto modo, es cierto que las farmacias medias o pequeñas poco pueden hacer planificar su plan de ventas y negociar con los proveedores. Por este motivo, entrar en agrupaciones activas puede re-

sultar clave para sobrevivir, pero no vale apuntarse a cualquier grupo.

A continuación se exponen las características que debe tener un grupo de compras para que sea interesante para el farmacéutico unirse a él:

- Debe aportar un modelo de gestión para crear valor
- Sus asociados deben ser heterogéneos
- Debe mantener una disciplina real entre los socios
- Sus gestores deben tener una alta profesionalidad y dedicarse en exclusiva a la dirección del grupo
- Debe pensar más en «comprar» que en «vender» y debe entablar negociaciones «win to win» con la industria
- Elaborará planes de marketing efectivos
- Aportará servicios de valor a las farmacias y planes de formación de elevada calidad
- El grupo ideal debe tener una plataforma de servicios que tenga una clara visión de aportar servicios excelentes al cliente

Puede parecer difícil llevar a cabo este decálogo, pero dada la actual situación y las perspectivas del sector, la perdurabilidad de la empresa/farmacia puede estar condicionada a prácticas de este tipo. □

