

¿Qué es y por qué evolucionar al método GUN?

NACHO MARTÍ

Socio director de Mediformplus

Antiguamente, ya sea por la densidad de población o por el número reducido de establecimientos, el farmacéutico era capaz de conocer claramente a cada uno de sus clientes-pacientes y de brindarle una atención personalizada y acorde a sus necesidades, pero con el paso de los años, esta dinámica ha cambiado. Hoy día, con el aumento de la competencia en el mercado y la diversificación de la oferta de productos que satisfacen una misma necesidad, el cliente-paciente elige la farmacia en la que efectuará sus compras basándose en los servicios y en la reputación de la misma.

Surge la necesidad de que la farmacia busque nuevas formas de llamar la atención de los clientes y descubre que la gestión por categorías es un paso que los grandes distribuidores ya habían dado y estaba funcionando.

Y la misma naturaleza cambiante del cliente es la que la mueve a la farmacia a evolucionar de la “gestión por categorías” a una nueva forma más práctica de analizar la farmacia en cada momento: Gestión por Unidad de Negocio o GUN.

La Gestión por Unidad de Negocio se sustenta sobre cuatro pilares:

1. Producto
2. Superficie de ventas
3. Equipo
4. Consumidor

Se trata de trabajar de forma conjunta y en cada sección de la farmacia, realizando acciones de cara al surtido, al personal y al posicionamiento de la farmacia para saber ofrecer al consumidor lo que necesita.

El GUN es, por tanto, una herramienta global y dinámica de gestión total del punto de venta, donde la interacción entre las unidades de negocio será no solo la adición de cada una de ellas, sino que también lo serán las sinergias alcanzadas que dinamizarán la interacción entre cliente-farmacia, consiguiendo un crecimiento general de la farmacia y no únicamente en determinadas categorías. Encaminar los objetivos a una estrategia global permitirá que estos se consigan con mayor facilidad y no sólo tener un crecimiento aislado.

El producto en el GUN

En lo que se refiere al producto, existen diferentes elementos a analizar. Partiendo de la categorización, se determinarán los objetivos por familias y se realizarán los estudios pertinentes mediante los cuadros de mandos. En cuanto al surtido y su almacenaje, analizaremos el ABCD del *stock* y su rotación para determinar accio-

nes estratégicas que garanticen la rentabilidad. Finalmente, pero tan importante como el resto de acciones, debemos contemplar y estudiar la selección del surtido que ofrecerá la oficina de farmacia.

- **Categorización:** su importancia radica en que nos permite tener una visión global de los productos existentes, por lo que el cálculo de unidades será más preciso. Además, se constituye en el eje básico para trabajar con el cuadro de mandos, herramienta fundamental para el estudio y análisis de resultados que relacionan las unidades, los objetivos y el presupuesto.

- **Objetivos por familia:** son los indicadores que nos aseguran la viabilidad de las estrategias que se siguen en la farmacia. Una buena determinación de objetivos contempla que unos sean generales y otros específicos, a largo, medio o corto plazo. Deben buscar, asimismo, datos cualitativos o cuantitativos, pero siempre siguiendo el criterio SMART (eSpecificos, Medibles, Alcanzables, Realistas y en un Tiempo determinado).



- **Cuadro de mandos:** permite medir la actividad de la farmacia y, por tanto, proporciona una visión general de los resultados, que serán comparados con los objetivos para poder determinar la evolución de la farmacia desde varios puntos de vista y de determinar si se deben reorientar o no los objetivos marcados.

- **ABCD y gestión del stock:** la liquidez de la farmacia depende del nivel de ventas de unidades. Por ello, una gestión correcta del *stock* y del almacenaje tiene un impacto muy significativo en los aspectos financieros y operacionales de la farmacia. La rotación es primordial para la reducción del *stock* y con un análisis ABCD conseguiremos agilizarlo. En este sentido, es necesario alcanzar una situación de equilibrio: venderlo todo y quedarnos sin unidades que ofrecer al cliente repercutiría en su satisfacción, pero almacenarlo sin venta conlleva gastos financieros por falta de liquidez y mantenimiento del almacén.

- **Selección de surtido:** es un elemento estratégico y diferenciador ante la competencia, que permite posicionar la far-

La Gestión por Unidad de Negocio (GUN) se trata de trabajar de forma conjunta y en cada sección de la farmacia, realizando acciones de cara al surtido, al personal y al posicionamiento de la farmacia para saber ofrecer al consumidor lo que necesita

macía en el mercado mediante la identificación de necesidades comerciales en relación a las necesidades existentes por parte del cliente, es decir, mejora la rentabilidad de la farmacia a la par que satisface las necesidades del cliente.

La superficie de ventas en el GUN

Al hablar de superficie de ventas nos referimos a las tres áreas relacionadas con la exposición del producto, basándonos en una

gestión por categorías pero elevando el grado de especialización con un planograma de masas y el manejo específico del lineal, atendiendo a los detalles de visual *merchandising*. La importancia de estas áreas radica en que están directamente vinculadas a la circulación del cliente y por tanto a la compra potencial por parte del mismo.

- **Gestión por categorías-planogramas de masas:** tener una representación gráfica del resultado ideal de las diferentes familias en los muebles de la exposición de la farmacia resultará imprescindible para la gestión y el análisis de rentabilidad económica de la farmacia.

El planograma nos orienta para optimizar la distribución de las familias en la exposición, de manera que se maximice la rentabilidad de cada una de ellas, entendiendo como rentabilidad la relación del porcentaje de venta de cada familia con su porcentaje de exposición, es decir, cuanto mayor es el valor más rentable resulta el porcentaje expuesto de esa familia para la farmacia.

- **Gestión por categorías- el lineal:** la ubicación de los productos en la superficie de ventas es fundamental, el fin es localizar estratégicamente los productos en función de unos criterios que permitan la adecuada gestión del punto de venta y crear un escenario que provoque la compra por impulso, a través de elementos ambientales que creen un estado receptivo a la compra por parte del cliente.

La exposición se planifica para que los artículos susciten el deseo de ser consumidos, por otro lado el *packaging* de los productos es un arma de seducción, pero es la forma de la exposición y presentación estratégica de los productos lo que resulta determinante en el acto de compra.

- **Visual merchandising:** para el éxito de una acción de comunicación comercial en el punto de venta debemos entender que la disposición de los elementos publicitarios contribuye, junto con el mensaje y su gestión, a magnificar los resultados.

Planear un recorrido coherente que provoque en el cliente, el paso de la atracción del primer impacto a la compra, es el elemento diferenciador clave entre los impactos que el cliente puede recibir de manera externa a la Farmacia que el estímulo que recibe en el momento de la visita.

No se trata de saturar los lineales, góndolas y mostradores, convirtiendo los elementos de comunicación en una molestia para el cliente/paciente o para el equipo, si no de dosificar y posicionar los elementos de comunicación para que el cliente no pierda el interés por el producto, crear un plan de arquitectura de la publicidad en el Punto de Venta.

El equipo en el GUN

En este sentido, el análisis se encamina a la distribución de tareas, el rol de cada miembro involucrado, la formación de cada colaborador, el cálculo de incentivos que estimularán el aumento de la facturación, así como la comunicación y la planificación de los horarios y turnos laborales.

- **Organigrama de la farmacia:** En la farmacia, como en otras empresas, es importante contar con un organigrama



La exposición se planifica para que los artículos susciten el deseo de ser consumidos, por otro lado el *packaging* de los productos es un arma de seducción, pero es la forma de la exposición y presentación estratégica de los productos lo que resulta determinante

ma jerárquico y funcional, donde cada miembro esté representado y tenga claro a quién debe dirigirse, quié es su responsable y qué tareas se esperan de él.

La especialización de cada empleado de la farmacia conlleva a una mayor eficiencia de las tareas y por tanto un aumento en la rentabilidad general y de la productividad de los trabajadores.

Tener gestores definidos y formados para cada categoría, supondrá sacar el máximo beneficio a sus categorías, centrándose en lo que es importante, la venta.

- **Gestión por categorías-personal:** el correcto reparto de tareas y de categorías entre los miembros del equipo de la farmacia supondrá en gran parte el éxito en la consecución de objetivos. Y es que asignando gestores y definiendo sus responsabilidades aseguraremos que los roles para cada miembro son claros. Sus acciones siempre estarán encaminadas a las tres principales áreas involucradas en la gestión por categorías: gestión, marketing y promoción.

- **Formación:** elemento indispensable para defender nuestro producto, la he-

rramienta fundamental de ventas que representa la capacidad de dar salida a los productos que estratégicamente hemos decidido incorporar a nuestro surtido. Ocurre en dos vías: interna y externa, siendo la primera aquella relacionada con la farmacia, sus técnicas de ventas, organización, gestión, etc. y es recibida por todos los empleados. Por otro lado, la externa se refiere al conocimiento del producto, impartida por los laboratorios y ligada a objetivos, por lo que son los gestores de cada categoría quienes la reciben (ellos a su vez formarán al resto del equipo).

- **Book por categoría:** libro donde vamos a encontrar todo lo referente a cada categoría, un manual dinámico de implantación y mantenimiento de la misma, que se actualiza mensualmente por el gestor y que debe estar en un lugar accesible para su consulta por cualquier miembro del equipo. Su existencia implica un protocolo de trabajo para todos, en materia relacionada con las ventas, producto, formación, promociones y medidas de contingencia.

- **Gestión del incentivo:** pretende fomentar la participación de los empleados en la farmacia, siendo un elemento motivador, que transmita la sensación de valoración del trabajo de cada uno de los empleados, quienes verán el reflejo en una repercusión económica personal, además de la que la farmacia percibe.

- **Comunicación:** es el mecanismo que permite transmitir ideas y persuadir a nuestros colaboradores y a nuestros clientes. Se da en dos vías: interna y externa. La primera atañe a los empleados y es primordial para crear dinámicas de trabajo y que la efectividad de las acciones no se vea comprometida por falta de entendimiento. La comunicación externa va ligada al trato con los pacientes y requiere además de una transmisión de información correcta y detallada, de un proceso empático y una escucha activa que proporcione un valor diferencial al consejo farmacéutico.

- **Horarios y turnos de trabajo:** determinar el número correcto de personas y el estudio de sus habilidades para cada momento en función del volumen de trabajo en cada momento del día, se traducirá en eficiencia en el servicio, satisfacción del cliente, mayor productividad y por tanto rentabilidad del ejercicio de venta.

El consumidor en el GUN

Entender al cliente garantiza que las acciones que emprendamos sean potencialmente efectivas, el proceso de desarrollo y la consecución de objetivos será el esfuerzo continuado de ese estudio. Por lo que con el cliente trataremos su fidelización a través de la segmentación y acciones de micromarketing, además se estudiará la comunicación y los servicios de valor para consolidarlo todo en el plan de marketing de la farmacia.

- **Análisis del cliente:** Es importante diferenciar entre cliente activo de la farmacia y cliente potencial. Así podremos profundizar el estudio en el cumplimiento o no de las expectativas de nuestros clientes y por otro lado el contemplar los potenciales, nos indicará que productos tener y cómo presentarlos en la exposición.

- **Comunicación externa-cliente:** Aunque la comunicación externa quede vinculada con mayor fuerza a departamentos de relaciones públicas, prensa, marketing y comunicación, son todos los miembros de la farmacia quienes trabajan por la difusión de la imagen de marca y la construcción de una estrategia de *branding* sólida. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia y hay un *engagement* alto, los clientes crean vínculos más fuertes con la farmacia.

- **Circulación del cliente:** Vital para aumentar la interacción del consumidor con los productos de la exposición. Si presentamos adecuadamente los productos y conseguimos una mayor circulación por toda la superficie de ventas, aumentaremos los impactos y por tanto elevamos el número potencial de compras y las unidades por operación de manera automática.

- **Plan de marketing:** ha de permitir a la farmacia diferenciarse de los competidores y ser percibida como especialista en el ámbito en el que haya decidido especializarse, lo que en principio aumenta las ventas de forma casi permanente en ciertas categorías. Si el posicionamiento es trabajado, los beneficios serán a largo plazo.

- **Cálculo de presupuestos de marketing:** Una de las principales partidas presupuestarias de la farmacia, que en su mayoría asciende al 2,5% de la factu-



Tener un surtido coherente, tanto en exposición como en promoción y almacenamiento no solo rentabilizará tu farmacia sino que contribuirá a que la circulación de tus clientes sea más acertada y tenga un sentido positivo que incidirá en la satisfacción de los clientes

ración global, pero que cada caso varía, el reparto de este presupuesto va en función del objetivo de ventas que se ha calculado, es decir, del total del crecimiento objetivo de la farmacia, se calculan los crecimientos que corresponden a cada categoría; y este porcentaje será el que destinemos a cada una.

- **Fidelización de clientes:** aquí lo principal es tener un buen trato y atención hacia ellos, conocerlo para poder satisfacer sus necesidades, hacerles sentir únicos e importantes. Para ello debemos contar con un plan de fidelidad con el que podamos personalizar las acciones que se hacen desde nuestra farmacia.

- **Encuestas de satisfacción:** A modo de auditoría interna de nuestros procesos y clientes, y de esta forma mejorar de forma continua, se debe de hacer anualmente una encuesta de satisfacción. Además, servirá como *benchmarking* para nuestro negocio y conocer la percepción que nuestro establecimiento tiene con respecto a la competencia no sanitaria.

- **Servicios de valor:** la farmacia moderna busca una diferenciación dentro

del modelo sanitario, quieren ser distintas a las farmacias que les rodean y aparte de especializarse en un ámbito, intentan ofrecer servicios sanitarios. Estos servicios sanitarios son complementarios a los ofertados por el sistema nacional de salud, pero a la vez aportan mucho valor a sus usuarios.

Ventajas de trabajar con GUN: Convéncete

Gestionar la farmacia como un conjunto de negocios interdependientes entre sí se traduce en un equipo implicado y mucho más motivado que conoce con claridad los objetivos a conseguir, haciéndolos suyos y por tanto apostando todo por su cumplimiento. Tener un surtido coherente, tanto en exposición como en promoción y almacenamiento no solo rentabilizará tu farmacia sino que contribuirá a que la circulación de tus clientes sea más acertada y tenga un sentido positivo que incidirá en la satisfacción de los clientes que no dudarán en repetir la experiencia de compra.

Ya no se trata solo de ser reconocido por las campañas comerciales fuertes, por la especialización de una determinada categoría o por un buen equipo, sino de que la ventaja competitiva integre todos esos aspectos en una misma, consiguiendo posicionar la farmacia como una unidad de éxito que sabe sortear los principales problemas que tiene en común las farmacias.

Al calcular objetivos y plantear incentivos motivaremos a nuestros colaboradores, al darles formación apoyaremos al plan de marketing y de campañas, aumentando la rentabilidad de la inversión, ya que lograremos aumentos en facturación que, de otra forma, no hubiéramos conseguido, el GUN nos mantiene en movimiento y no deja que la oficina de farmacia se acomode, poniéndose cada día objetivos más ambiciosos y evolucionando sin descanso.

Se trata de reaccionar a los cambios con cambios continuos que fomentarán una sana competencia de los objetivos internos y que se traducirá en una mejora continua. Cambiar es importante, pero es mejor cuando se es el autor de esos cambios y no un mero espectador. □