

## Importancia del ‘sell out’ en la farmacia

**LUIS DE LA FUENTE**

Director de Mediformplus

Para poder hablar de la necesidad de modificar la visión a un modelo *sell out*, es necesario entender el estado actual de la farmacia porque, por un lado, vivimos un mercado regulado que ha sufrido durante los últimos 15 años un constante cambio en el que se ha promovido la renovación de conceptos, y por el otro, porque nuestra actividad está determinada por las necesidades que demanda el cliente y nuestro compromiso es su satisfacción en favor de la salud y el bienestar.

### La farmacia de hoy

Los cambios que el modelo de farmacia requiere están marcados por 2 grandes motivos: los términos económicos y de gestión de la farmacia y el comportamiento del cliente.

En términos económicos, la farmacia española, que hasta el año 2009 presentó un crecimiento constante, a día de hoy se encuentra estancada fruto de la implantación de diferentes reales decretos que han ido comprometiendo su rentabilidad y estancando, por tanto, su evolución. En este sentido, las regulaciones de precios, motivadas por la voluntad de bajar el gasto por parte del Sistema Nacional de Salud (SNS), sitúan la facturación de la farmacia actual en valores del año 2007, mientras que el Ebitda ha disminuido notablemente, valorándose en un tercio respecto a hace 15 años, circunstancias que limitan la capacidad de inversión y, por tanto, ponen en jaque la rentabilidad.

En términos más relacionados con la gestión, las exigencias por parte del entorno, con la aparición de agrupaciones



de farmacias, parafarmacias y la venta por internet, crean un entorno mucho más competitivo.

Si observamos con detalle al cliente y su comportamiento de consumo, veremos que cada vez demanda mucha más cercanía y una experiencia de compra que marque la diferencia, por lo que ya no es suficiente, para el equipo de la farmacia, dispensar un medicamento. Si la farmacia quiere seguir vigente, debe apostar para que su personal cree vínculos más personalizados, aporte un mejor consejo farmacéutico al cliente y sepa apoyar las estrategias de *marketing* de seducción, aquella forma de promoción que se aleja de los aspectos más comerciales y se acerca a la aportación de valor, experiencia de compra y mejora del recuerdo.

**Si la farmacia quiere seguir vigente, debe apostar para que su personal cree vínculos más personalizados, aporte un mejor consejo farmacéutico al cliente y sepa apoyar las estrategias de *marketing* de seducción, aquella forma de promoción que se aleja de los aspectos más comerciales y se acerca a la aportación de valor, experiencia de compra y mejora del recuerdo.**

## Necesidades

Explicada entonces la situación del sector y en base a que el objetivo primordial es la satisfacción del cliente, resulta muy claro que las prioridades de la farmacia han dejado de ser el “qué comprar” o “cómo comprar mejor” para convertirse en “qué necesita mi cliente” o “qué debo aconsejale para solucionar su problema de salud”, y esto es claramente un cambio de filosofía *sell in* a una de tipo *sell out*.

Y es que la rentabilidad de la farmacia ya no se sitúa solamente en el margen que obtiene por cada producto, sino también y, ante todo, en la rotación del mismo y las necesidades del cliente. Todo este proceso se respalda por la calidad del consejo farmacéutico como clave para elevar el retorno de visita a la farmacia por parte de los clientes.

En este sentido y con el ánimo de asegurar la fidelidad del cliente, es vital que la farmacia conozca al consumidor, sus

necesidades y hábitos de compra para ser capaz de detectar y cubrir sus necesidades, además de desarrollar una estrategia de comunicación efectiva que le permita mantener informado al paciente y obtener, a su vez, el retorno necesario para diseñar una experiencia de compra satisfactoria.

La realidad es que este cambio de visión no es un salto que pueda darse de un momento a otro, requiere de un trabajo en materia de gestión y acuerdos. A nivel de organización, es necesario tener bien desarrollada una gestión por unidad de negocios en la farmacia, de manera que cada área relacionada con el producto, la superficie de ventas, el equipo y el consumidor sea capaz de orientar sus objetivos y cubrir las necesidades demandadas por el cliente, garantizando para la farmacia la evolución de cada una

de esas categorías de manera individual y vistas como un todo que conforma la oficina de farmacia.

Con respecto a la relación con socios estratégicos, es necesario que farmacia e industria desarrollen acuerdos *win-win* que garanticen el éxito en su colaboración, esto es, compromisos económicos que velen por la rotación, la visibilidad y el uso óptimo de las herramientas *sell out* adecuadas, con la intención de ser la solución más efectiva para el cliente y sus necesidades.

## Acuerdos ‘win-win’

Está claro que para que el acuerdo sea perdurable en el tiempo y efectivo para ambas partes, debe tener una serie de compromisos a cumplir por parte de la farmacia y la industria, y que bajo una misma perspectiva *sell out* consigan beneficios tanto para el cliente y como para ambos actores.

### ✓ ¿Que se le debe pedir a la farmacia?

La farmacia como vía de acercamiento al cliente es la parte angular por la que los laboratorios harán llegar el producto al usuario. Con esto queremos dar a entender que la idea de que la farmacia es cliente de la industria ha desaparecido, hoy en día quienes adopten una visión *sell out*, deben ser conscientes de que el cliente final es siempre quien acude a la farmacia en busca de una solución.

Por todo esto, los laboratorios deben implicar a la farmacia para que se comprometa con los objetivos planteados en un principio, que supongan un crecimiento en las ventas, desde la perspectiva de la cuota y potencial de la farmacia y el producto. Por otro lado, es importante que la farmacia desarrolle una exposición del producto en donde éste se ponga en valor, consiguiendo la visibilidad adecuada mediante el uso de planogramas que el laboratorio aportará a cada oficina de farmacia.

En cuanto al consejo del producto, debe realizarse con profesionalidad y atendiendo a la recomendación preferente bajo los argumentos elegidos previamente con el laboratorio.

Y desde la perspectiva del punto de venta, el laboratorio necesita de la farmacia un control que le permita velar por el cumplimiento de los objetivos, la rentabilidad de la inversión realizada, así como trazabilidad de las ventas.

### ✓ ¿Qué se debe pedir a la industria?

Del mismo modo que la farmacia asume su papel en la actividad, requiere de apoyo por parte de la industria para poder garantizar la rentabilidad de su servicio, por ello, el primer punto a tratar con el laboratorio son las bonificaciones, que deben adecuarse al nivel de inversión por parte de la farmacia, pudiendo tratarse de descuentos fijos o rúpels por alcanzar objetivos de cuota de venta.

En esta misma línea de precios, la farmacia solicita el mantenimiento de precios fijos todo el año, para evitar fluctuaciones repentinas a nivel económico que puedan impactar en la estrategia que esté desarrollando. Continuando con las peticiones en torno al producto, las boticas necesitan un sistema logístico adecuado para poder apoyar la intención de mantener una rotación constante y rentable en la superficie de venta.

Pero además de las negociaciones por cuestiones económicas, hay una parte muy importante con la que la industria puede comprometerse con la farmacia; se trata del desarrollo de un plan de negocio anual que dote a la botica con las herramientas necesarias para incrementar el *sell out*, hablamos concretamente de la participación en campañas y eventos, facilitar los recursos para las animaciones de producto y la formación de los equipos, ya sea en materia de producto o venta.

## Claves para el éxito del modelo 'sell out'

Una vez mencionadas las expectativas en materia de compromiso que se requieren tanto de la farmacia como de la industria, vamos a detallar lo que implica en sí un modelo *sell out* en la farmacia y las áreas clave para garantizar el éxito del mismo. Para facilitar la valoración de las acciones implantadas sugerimos que cada farmacia se realice 4 preguntas fundamentales y en función de la respuesta, sabrá si va por buen camino o debe aplicar cambios que se orienten con mayor eficacia a la satisfacción del cliente.

### ✓¿Qué necesita mi cliente y cómo puedo facilitar su presencia en mi farmacia?

Optimización del surtido. En este punto, destacamos la importancia que cobra el análisis de los productos que vamos a ofrecer a nuestros clientes y el diseño de estrategias efectivas para lograrlo. Una vez detectadas sus necesidades y marcado un perfil con el que la farmacia quiera posicionarse, es importante incluir en el surtido marcas estratégicas que cumplan con la demanda de quienes frecuentan nuestra oficina de farmacia, pero que, además, estén escogidos en función de los acuerdos con laboratorios, sin dejar de lado la relevancia que tiene la calidad y eficacia de sus soluciones para con los pacientes.

### ✓¿Mi equipo sabe crear realmente una experiencia de compra agradable y de calidad para mis clientes?

Gestión del equipo. Teniendo en cuenta la importancia que cobra el papel del equipo en el desarrollo de la actividad

en la farmacia, puesto que a través de su consejo y atención se convierten en la mayor herramienta de venta, de ellos depende la satisfacción del cliente en materia de comunicación, calidad e información, consiguiendo trasladar la marca 'salud' a nuestra empresa. Por ello, hay 4 aspectos que debemos procurar siempre que queramos garantizar el éxito del modelo *sell out*:

- Objetivos claros y definidos: el modelo trabaja con una clara orientación a resultados que deben ser alcanzados para garantizar el compromiso en el tiempo.

- Organización de las tareas: la efectividad y productividad diaria están directamente relacionadas con la correcta gestión del tiempo y los recursos disponibles, por ello es vital que cada miembro del equipo sepa lo que se espera de él, priorice las metas a cumplir y protocolice las tareas a realizar.

- Formación continua: un equipo formado es un equipo confiado en que sabrá desarrollar su trabajo con éxito. Dado el carácter cambiante e innovador de nuestra profesión, es imperativo que procuremos la ampliación del conocimiento de cada uno de los miembros del equipo tanto en materia de producto como de habilidades en torno a la venta y la comunicación.

- Motivación: la eficacia es esa capacidad para conseguir un resultado determinado, y la mejor forma de incentivarla es mediante la motivación de nuestro personal. Si el conjunto de empleados se siente cómodo, valorado y con ganas de desarrollar nuevos retos, se facilitará la tarea de mejorar los objetivos, consiguiendo siempre mejores resultados.

### ✓¿La distribución del espacio facilita la interacción con el cliente y la realización de consultas que justifiquen el consejo farmacéutico?

Superficie de venta. En la farmacia moderna es importante la creación de experiencias, ya que el cliente necesita interactuar con el producto y en su proceso de decisión se ve implicado el uso de al menos 4 de los 5 sentidos (vista, tacto, olfato y oído). Así, la farmacia con una visión *sell out* debe ser capaz de atender a estas necesidades y trabajar el espacio en el lineal de la mejor manera posible, optimizándolo para incrementar

el beneficio por metro cuadrado. Esta optimización se consigue tras el análisis que la misma farmacia realice y con el apoyo de planogramas de mercado que le facilitará la industria.

Lo ideal es que cada botica sea capaz de rentabilizar al máximo su espacio teniendo en cuenta el perfil del cliente, el surtido y el posicionamiento que cada farmacia ha desarrollado consiguiendo, así, un *marketing* de seducción que satisfaga al cliente y fomente la venta cruzada.

### ✓¿El surtido en mi farmacia cumple las expectativas y puede cubrir las necesidades de cada uno de mis clientes?

Rotación. Un aspecto clave en los modelos *sell out* es el referido al surtido, entendiéndolo que lo importante no es tener mucho producto sino tener el adecuado y trabajar su rotación, consiguiendo así, para la farmacia, que los lineales estén siempre cubiertos de aquellas unidades que realmente son demandadas y puedan tener salida y, a su vez, garantizar al laboratorio la presencia de sus marcas en cada una de las boticas con las que tenga un compromiso.

Para conseguir que la rotación sea realmente un éxito es necesario que la farmacia demande medios *sell out* y no *sell in*, además de tener soluciones a medida para cada situación a la que la farmacia se enfrenta, ya sea en materia de formación, de *marketing* o de promoción.

## Un cambio con el que todos ganamos

El cambio de visión a un modelo *sell out* no solo implica una evolución de la estrategia de negocio, se trata más bien de un paso necesario que tanto farmacia como industria deben dar en favor de la rentabilidad del sector y de la garantía de innovación que el cliente demanda.

Debemos aprender la importancia de un trabajo conjunto que permita una aproximación al cliente y a sus necesidades, siendo un elemento fundamental la comunicación tanto entre socios estratégicos y farmacia -consiguiendo acuerdos rentables y una rotación óptima del producto-, como con aquellos que acuden a la farmacia para que obtengan una visita de valor, en donde su bienestar y salud sean lo primero. □