

Función y rol del consultor en la farmacia

LUIS DE LA FUENTE

Director de Mediformplus

Dado que la formación del farmacéutico es sanitaria y no empresarial, carece de respuestas certeras para solventar las necesidades de gestión y marketing. Aquí empieza el camino del consultor quien, gracias a sus conocimientos y experiencia, sabrá no solo analizar la situación y fijar objetivos relevantes, sino también orientar la toma de decisiones, el diseño de un plan de acciones y la comprobación de resultados para garantizar el progreso demandado para la farmacia. El trabajo del consultor es, en definitiva, guiar responsablemente a la farmacia hacia el camino del éxito.

Cuando me propusieron escribir un artículo que hablara sobre el papel que juega un consultor en la farmacia, recordé un proverbio africano bastante conocido en el mundo empresarial que dice: “Si quieres ir rápido debes caminar solo; pero si quieres llegar lejos, debes caminar acompañado”. Y es que, indudablemente, cuando uno recibe el apoyo y la guía de un compañero consigue tomar decisiones mucho más sólidas que cuando las prisas, la inexperiencia o el desconocimiento mueven nuestras acciones.

El trabajo de un consultor es justamente ese, construir una relación de calidad con la farmacia para guiarla responsablemente hacia el camino del éxito. El camino empieza cuando surge alguna situación susceptible de mejora en la farmacia. Dado que la formación del farmacéutico es sanitaria y no empresarial, carece de respuestas certeras para solventar sus necesidades en materia de gestión y marketing. Y gracias a los conocimientos y experiencia del consultor, sabrá no solo analizar la situación y fijar objetivos relevantes, sino también orientar la toma de decisiones, el diseño de un plan de acciones y la comprobación

de resultados para garantizar el progreso demandado para la farmacia.

La importancia que ha cobrado la necesidad de implementar la gestión en las boticas es el pretexto perfecto para construir una relación farmacéutico-consultor. El primero, que necesita conocer a fondo tanto el estado de su negocio como su entorno para mejorar su nivel de gestión estratégica y comercial, será capaz de encontrar en la figura del consultor esa visión de experto, la imparcialidad en la opinión por su carácter ajeno al equipo de la farmacia y la habilidad para impulsar cambios reales que orienten el cumplimiento de sus objetivos.

Pero a lo largo del proceso de análisis y conocimiento de la farmacia, el consultor aprenderá mucho también, permitiéndole construir un mapa que aporte una visión mucho más cercana de lo que ocurre día a día en nuestro sector, datos que sirven como pauta para aplicar nuevas acciones y soluciones a otras farmacias a las que el consultor acompaña en su búsqueda por mejorar.

Es decir, lo que la farmacia recibe por un lado en materia de acciones y estrategias, por otro lado y en contrapartida, el

consultor lo recibe en experiencia y nuevas visiones sobre otras farmacias que potencialmente serán competencia para nuevos clientes. Estos dos lados de una moneda son los que facilitan que la relación sea efectiva y que tanto farmacia como consultor actúen siempre bajo el mismo prisma de interés por el éxito y la evolución.

¿Cómo surge la relación?

Hoy en día, un gran número de farmacias decide, por diversas razones, que necesitan ir mucho más lejos y de forma rápida. Les urge dar un salto cualitativo como empresa y, conociendo sus necesidades, buscan un compañero de viaje que facilite los procesos y la toma de decisiones, que conozca en profundidad el mercado y que haya vivido multitud de experiencias en otras farmacias, que de algún modo puedan ser similares e inspiren soluciones efectivas.

El primer paso para evolucionar implica que la farmacia se conozca a sí misma; pero hay muchas cuestiones por analizar, como por ejemplo el crecimiento de cada una de las unidades de



La importancia que ha cobrado la necesidad de implementar la gestión en las boticas es el pretexto perfecto para construir una relación farmacéutico-consultor.

negocio de nuestra empresa, o la motivación e implicación del equipo con los objetivos planteados, la estrategia y efectividad de la comunicación y el marketing, el grado de madurez de las relaciones con *partners* estratégicos, la situación actual de la farmacia en relación con la competencia, la adecuación del surtido a las demandas del cliente y las necesidades de rentabilidad y muchos otros aspectos que exigen conocimientos específicos y que son ajenos a la formación farmacéutica.

Por ello, el farmacéutico comprometido con la gestión busca un compañero y referente que dé respuesta a todas las cuestiones de marketing que se puedan plantear: la planificación de campañas, los planes de marketing y el cálculo del retorno del mismo. Es importante estudiar estas áreas ya que una buena planificación del marketing, *merchandising* y promociones de la farmacia revertirá en un crecimiento del tráfico en la misma y por lo tanto en mantener la estructura de la farmacia saneada, permitiendo mantener el sustento de muchas familias.

¿Qué necesita tener un consultor y por qué?

Llegados a este punto muchos de vosotros os preguntaréis cuáles son entonces las virtudes y conocimientos que debe tener ese compañero. Pues bien, el consultor debe tener un espíritu de líder que combine virtudes de asesor, gestor y formador, siendo capaz de identificar las oportunidades de negocio y colaborar para superar las debilidades a las que se enfrenta la farmacia.

Pero además de ser un líder debe tener una fuerte carga creativa y resolutive porque debe ser capaz de aportar nuevas ideas y métodos de trabajo para conseguir resultados reduciendo costes y aumentando ingresos. La idea es que consiga dinamizar el punto de venta por medio de acciones de formación al equipo, técnicas de marketing y una excelente comunicación para conseguir con todo ello que se genere la máxima rentabilidad y una experiencia de compra diferenciadora para el cliente.

Entre los requisitos básicos está el hecho de que debe conocer el mercado profundamente, solo así podrá aconsejar

sobre las tendencias en el sector y aprovechar el tirón de las diferentes modas o poner medidas correctoras antes de que sea demasiado tarde. Después, es importante que su visión sea la de una farmacia moderna, orientada al cliente y que busque generar acciones y estrategias que consigan impactar y ofrecer una experiencia de compra diferente, sin restar importancia al valor que tiene el consejo farmacéutico y la calidad de los servicios.

La necesidad de encontrar respuesta a todas las demandas de la farmacia hace plantearnos que un solo consultor no puede contener todos los conocimientos y experiencias, sino que hay que recurrir a una empresa multidisciplinar que aporte todas las soluciones necesarias.

El usuario es el centro de nuestro negocio, con sus nuevas formas de consumir y comparar productos hemos de darle esa experiencia de compra que las páginas web no van nunca a poder darle y que los competidores no están trabajando, ese consejo de valor añadido con el que nos diferenciamos. Aquí es donde el consultor puede aportar soluciones a través de su

experiencia, creatividad y originalidad en las campañas. Previo a este proceso de ofrecer soluciones, hay un trabajo de campo en el que el consultor aplica determinadas herramientas para ayudar al farmacéutico a conocer con mayor detalle a sus clientes a través de la implantación y trabajo de los planes de fidelidad y mantenimiento de los mismos, realizando acciones específicas según el segmento que nos interese en cada momento.

Y es que la comunicación con el cliente facilitará que la marca farmacia cobre fuerza. Una buena elección de una imagen corporativa nos ayudará a transmitir esos valores que nos definen como farmacia: el reconocimiento por parte del cliente de una marca y los valores asociados permite que, si se le ha ofrecido una buena atención, repita y recomiende nuestro establecimiento, siéndole más fácil de recordar y asociar esa imagen de marca a la calidad. Y si el consultor sabe guiar a la farmacia en la selección de elementos corporativos, la implantación de los mismos en el *merchandising* o, en caso necesario, un *rebranding*, su labor como guía estará teniendo sentido.

El conocimiento de la competencia es otro de los pilares de la buena consultoría. Saber qué están haciendo las otras farmacias o competidores directos, en qué categorías o servicios son líderes o cómo se han posicionado, serán elementos clave en el momento de elaborar una estrategia para posicionar y diferenciar nuestra farmacia.

Si tenemos en cuenta que entre un 70-75% de la inversión de la farmacia corresponde a la mercancía, la selección de surtido y las compras, resulta evidente que disponer de un apoyo para adecuar el surtido a las necesidades y demandas del consumidor ayudará a mejorar el índice de rotación de la farmacia y, por lo tanto, obtener mayor rentabilidad del dinero invertido en la compra de esta mercancía.

El consultor debe ser experto en gestión de compras y surtido, para determinar de forma exacta, según la demanda de producto, el *stock* de seguridad y de maniobra para obtener la máxima rentabilidad del mismo sin llegar a dar faltas.

Asimismo, en torno al 10-12% de la inversión proviene del personal, por lo que la consultoría puede ayudar a las farmacias en el diseño de planes formativos, de motivación y de incentivos que consigan que todos los miembros del equipo

trabajen bajo una dirección por objetivos, diferenciando distintas áreas e individuos y personalizándolo con respecto a sus necesidades en ese momento.

No debemos olvidar que la gestión por categorías y departamentos es uno de los grandes motores para el buen funcionamiento y maximización del beneficio en la farmacia, por lo que también es un aspecto a cumplir por parte del consultor. Si como guía y compañero este ayuda a asignar adecuadamente los diferentes roles a los miembros del equipo según sus tipos de personalidad, fortalezas y debilidades, permitirá definir el mejor puesto para cada uno y conseguirá de esta manera que los procesos en la farmacia sean más fluidos y efectivos, puesto que cada persona se estará dedicando a lo que mejor sabe hacer.

El consultor debe tener un espíritu de líder que combine virtudes de asesor, gestor y formador, siendo capaz de identificar las oportunidades de negocio y colaborar para superar las debilidades a las que se enfrente la farmacia.

Las etapas de trabajo de un consultor

La relación farmacéutico-consultor exige, como cualquier otra relación, que ambas partes estén dispuestas a avanzar: en el caso del consultor, aplicando su conocimiento y atendiendo a las necesidades de la farmacia y sus clientes; y en el caso del titular se trata de aportar la información, herramientas, facilidad y transparencia en la comunicación, para agilizar el estudio del entorno y la implementación de acciones y cambios por parte del consultor.

Una vez definidos los roles, requisitos y las necesidades que debe cumplir el consultor, es importante que la farmacia conozca el proceso de trabajo que resulta funcional.

Conocimiento como punto de partida

El consultor ayuda al farmacéutico a definir su misión y visión como empresa, su modelo de negocio y su valor dife-

rencial, todo esto atendiendo siempre a la raíz de la que nace la farmacia para evitar que esta pierda su esencia.

Determinación de la dirección de las acciones

Se establecen las ratios y valores ideales en la gestión para alcanzar el punto óptimo en el que la farmacia quiere encontrarse, respaldándose en el punto de partida definido previamente.

Análisis de los recursos y situación

El consultor estudia de manera global los recursos y oportunidades con los que parte la farmacia, de este modo podrá aconsejar al titular sobre las necesidades prioritarias.

El plan de acción y puesta en marcha

La idea es determinar las estrategias que deben implementarse para el cumplimiento de los objetivos fijados. En este punto, el consultor determinará el rol de cada miembro del equipo, responsables y medios para alcanzar las ratios óptimas que previamente se estudiaron.

Etapas de control

Finalmente y con la intención de evaluar la evolución de la farmacia, el consultor realizará seguimientos del cuadro de mandos y análisis de los resultados para cada uno de los KPI (*key performance indicator*, indicador clave de rendimiento, en español) que se establecieron en un principio. Dependiendo de los resultados, la farmacia junto con el consultor podrán definir nuevas estrategias o acciones correctoras.

En definitiva, la consultoría en la farmacia se hace imprescindible, no solo porque libera de tiempo al farmacéutico dejando que este se dedique más a aquellas áreas que aportan más valor a su actividad profesional y que se desarrollan en el mostrador, donde está nuestro cliente y nuestro equipo, o porque facilita los procesos de decisión en el ámbito de la gestión, sino porque las empresas de consultoría hacen una aproximación holística a las necesidades que la farmacia pueda tener, lo que consigue ayudar a la farmacia con eficacia y de todas las formas posibles, saliéndose de lo preestablecido para encontrar soluciones creativas a las necesidades y problemas cotidianos. □