

● Visión global del sector

Jaume Guillén Relat

Farmacéutico comunitario y
ortopeda. Gerente de Guillén
Farma Talent

Correo electrónico:
guillenfarmatalent@gmail.com



La gestión por categorías no está centrada sólo en la exposición del producto, sino que va mucho más allá»

Mejorar la gestión comercial de nuestra farmacia: la gestión por categorías

Estoy convencido de que la palabra que más se ha utilizado en los últimos años ha sido «crisis». Este vocablo de seis letras ha logrado transformar nuestra realidad cotidiana, y estar omnipresente en gran parte de los ámbitos que rodean a nuestras oficinas de farmacia.

A pesar de su clara connotación negativa, esta situación ha forzado un cambio de paradigma en gran parte de nuestra profesión: en la toma de conciencia de la necesidad de gestionar nuestros negocios, sobre cómo mejorar nuestra posición competitiva y en la necesidad de ofrecer una oferta atractiva y profesional ajustada a las necesidades de nuestros clientes.

En este ámbito, una de las mejores herramientas desarrolladas a principios de la década de 1990 fue la gestión por categorías, y hoy más que nunca sigue estando vigente si aplicamos la técnica en todas sus dimensiones.

Un método para mejorar la comercialización

La gestión por categorías, bien entendida, es una metodología definida y pautada de cómo mejorar la comercialización en nuestra oficina de farmacia. Esta téc-



nica llegó inicialmente al sector farmacéutico español de la mano de las empresas de reformas y mobiliario, lo que en la práctica ha llevado frecuentemente a confundir esta sistemática con una fase «estética» del proceso; es decir, la ordenación del punto de venta, la correcta exposición de productos y la identificación de las categorías o secciones que se ponen a disposición de los usuarios de la farmacia. Todas estas acciones son necesarias, pero la gestión por categorías no está centrada sólo en la exposición del producto, sino que va mucho más allá.

Si imaginamos que los recursos necesarios para implantar la metodología de gestión por categorías son equivalentes a los necesarios para crear una nueva área de negocio (para cada una de las categorías que gestionamos), es fácil responder que la mayoría de farmacias sólo tienen recursos para gestionar, con mayúsculas, una o dos categorías.

La gestión por categorías supone una ventaja respecto a cómo se afronta la comercialización de los productos en nuestros espacios de venta y consejo, puesto que nos obliga a tomar decisiones específicas sobre distintas áreas de gestión de nuestra farmacia, desde qué productos vamos a ofrecer a cómo comprarlos, exponerlos, recomendarlos y aconsejarlos.

Antes de abordar la mejora de nuestra oferta, debemos reflexionar sobre qué farmacia tenemos hoy para llegar a definir cómo queremos que sea nuestra oferta mañana.

El punto de partida: análisis de situación inicial

Nuestro punto de partida se va a situar tres pasos por detrás de donde estamos actualmente. Necesitamos alejarnos momentáneamente del lugar en el que estamos ahora, «tomar una pequeña distancia» para poder reconocer brevemente tres aspectos básicos sobre nuestro negocio: qué tipología de farmacia tenemos en la actualidad; quiénes son nuestros clientes, y quién es nuestra competencia.

Realizar este ejercicio con nuestra propia farmacia suele resultar mucho más complicado que llevarlo a cabo sobre otra farmacia vecina, pues podemos obviar fácilmente aspectos importantes de nuestra realidad, asumiendo que son imposibles o muy difíciles de cambiar.

Qué tipo de farmacia somos

Deberíamos ser capaces de describir nuestra propia oficina de farmacia: dónde está ubicada; en qué tipología estamos (es una farmacia de pueblo, de barrio, en qué tipo de calle o zona estamos), y cómo es tanto por dentro como por fuera. Qué oferta de productos tenemos, cómo es el espacio de venta, el tamaño, el orden, la comunicación, los precios, etc.

Quiénes son nuestros clientes

En este punto debemos describir qué tipo de clientes tenemos en la actualidad. A pesar de conocer perfectamente a

nuestros clientes, sus nombres y sus dolencias, quizá desconocemos muchas veces la dimensión de los distintos grupos de clientes que vienen a nuestra farmacia, su proporción y la participación de cada uno de estos colectivos en nuestra facturación.

Quién es nuestra competencia

En esta misma fase de análisis inicial debemos describir quién es nuestra competencia. La mayoría de compañeros señalan rápidamente a las farmacias vecinas como únicos agentes competidores. Conocemos perfectamente sus vademécum, sus ofertas de servicios, horarios y políticas de precios. A pesar de esto, siempre insisto en que gran parte de los consumidores que hemos perdido en la última década en nuestras farmacias no se han ido a la farmacia de nuestro vecino, sino que han saltado a otros canales de distribución, como grandes superficies, supermercados y tiendas especializadas en higiene y droguería. Por ello, es importante incluir en este epígrafe a los comercios no farmacéuticos que pueden ofrecer productos o servicios sustitutivos a los nuestros, aunque no compitan exactamente en nuestro canal.

Decisiones «paso a paso»

Una vez hemos reflexionado sobre dónde estamos, es el momento de empezar a andar hacia delante y definir los objetivos mediante un proceso de análisis y toma de decisiones «paso a paso». Con cada uno de ellos iremos centrando nuestra oferta comercial.

El primer paso: definir a qué cliente queremos atraer

En el análisis previo hemos visto quiénes son nuestros clientes en la actualidad y su importancia en nuestro negocio. Esta distribución de usuarios y pacientes de nuestra farmacia es la que «hemos conseguido» con la oferta actual. Si queremos atraer a otros colectivos, debemos decidir la orientación y el posicionamiento; en la práctica, esto nos obliga a decidir a qué público queremos ofrecer nuestros servicios, lo que en *marketing* se conoce como definir el *target*.

La mayoría de farmacias pretenden satisfacer al colectivo más amplio posible de clientes que puedan entrar en sus establecimientos sanitarios, y optan por ofrecer «lo mismo que los demás».

En la práctica, apenas hay diferencias sustanciales en los surtidos de muchas farmacias, salvo por razones de diseño, estética o tamaño, o bien por nuestra competencia directa en precios. La especialización en un colectivo y sus necesidades suele ser rara. De ahí que en los últimos años hayamos ido perdiendo parte de los clientes de nuestro canal, que buscan una experiencia que no encuentran habitualmente en la farmacia.

Centrarnos en un colectivo no nos invalida ante el resto de grupos, simplemente nos da ventajas sobre el *target* de clientes que hayamos elegido.

Crear una experiencia de compra

Una vez hayamos encontrado el colectivo al que queremos dirigirnos, debemos estudiar y conocer lo mejor posible sus necesidades específicas. La especialización en la categoría de usuario nos obliga a apostar por un surtido amplio y profundo que les permita encontrar las marcas y productos que abordan dichas necesidades y que son valoradas por ellos.

Además, debemos pensar en cómo mejorar su experiencia de compra: opción de *testers*, muestras, folletos, comunicación, precios, ofertas, elementos de medida y medición e, incluso, instalaciones y mobiliario específico para estos usuarios.

Cuando, como consumidores, entramos en un comercio especializado esperamos encontrar el mejor surtido en su categoría, más allá de las marcas y productos que podríamos encontrar en la tienda de la esquina. Además, estos establecimientos no sólo suelen tener una decoración e instalaciones que transmiten la especialización de los productos que buscamos, sino también precios ajustados a todos los bolsillos y calidades e, incluso, un amplio surtido alternativo con la propia marca del establecimiento, con una buena relación calidad-precio.



Nuestro responsable debe ser un auténtico especialista, estar al día de las novedades, mantener la categoría viva y asistir en las consultas y la formación del resto del equipo»

Por qué no imaginarnos una oficina de farmacia, cerca de un centro hospitalario, que elija ser «la farmacia de las enfermeras», o una farmacia cercana a un gimnasio posicionada como «la farmacia del deportista», una farmacia frente a un colegio como «la farmacia de los niños» o una farmacia próxima a un centro formativo en terapias alternativas como la «farmacia natural». Y en el caso de una farmacia cercana a un edificio de oficinas... por qué no seleccionar productos y servicios específicos para personas que pasan muchas horas frente al ordenador, con escasa movilidad y fuera de casa... «¡la farmacia del ejecutivo!»

Un paso imprescindible: la formación nos hace expertos

Como expertos en la categoría que hemos decidido trabajar, debemos asegurarnos de que nuestros equipos tienen un buen conocimiento de estos productos, saben para qué tipo de público están orientados, conocen los consejos y los usos que pueden ofrecer y, por último, conocen qué otros productos son complementarios o necesarios para mejorar la experiencia de los usuarios.

Nuestros equipos deben tener la experiencia necesaria para poder aconsejarles. El usuario de esta categoría esperará encontrar el consejo de un experto en nuestra farmacia, valorando las soluciones que aportan y las ventajas frente a las alternativas, y esto sólo lo conseguiremos tras un programa de capacitación exhaustivo.

Generalmente, la industria farmacéutica tiene buenos programas de formación sobre sus productos, aunque debemos ser exigentes con los contenidos que nos ofrecen. En ocasiones son demasiado técnicos y no nos ayudan a trasladar la información adecuada a nuestros clientes. Por ello, debemos pedirles contenidos orientados a identificar adecuadamente quién es el usuario de esos productos, su perfil y necesidades, los consejos prácticos que podemos ofrecer a este tipo de cliente.

Lo ideal es que todo nuestro personal llegue a dominar la categoría en la que nos especializamos, aunque inicialmente es imprescindible que asignemos a un responsable de la farmacia a la categoría que queremos trabajar. Éste debe ser un auténtico especialista, estar al día de las novedades, mantener la categoría viva y asistir en las consultas y la formación del resto del equipo.

Otro de los roles primordiales de nuestro responsable de categoría es el de establecer un calendario de campañas y promociones, tanto fuera como dentro del lineal. Además, y según la categoría en la que hayamos decidido especializarnos, también será útil definir y pactar con la industria y los proveedores animaciones en el punto de venta, formación a usuarios finales y demostraciones de producto.

Clientes satisfechos, clientes fieles

Debemos ser capaces de capitalizar toda la energía que hayamos acumulado en la comercialización de la categoría. Me explico. Llegados a este punto, hemos recorrido gran parte del camino y realizado un gran esfuerzo para satisfacer a los usuarios de la categoría. Nos hemos preocupado por los productos y sus necesidades, por capacitar a nuestros equipos y por ampliar la experiencia de compra y ofrecer compras promocionales. Hemos invertido mucho tiempo y recursos para satisfacer al cliente de la categoría que hemos elegido. Y es algo que no podemos dejar dormir.

Se supone que un cliente satisfecho con su experiencia de compra debe ser por lógica un cliente fiel, alguien que volverá a repetir esa misma experiencia cada vez que lo necesite. Es así, y ésa debe ser nuestra principal orientación.

De todas formas, un buen método para completar la «experiencia» del usuario es hacerle participe de un programa de «fidelización» que nos ayude a comunicarle que forma parte de un colectivo especial, sólo para aquellos que como él tienen necesidades que desde nuestra farmacia estamos cubriendo, y que por ello queremos distinguirlo y premiarlo periódicamente.

Los programas de «fidelización» son mucho más efectivos cuando pueden hacerse tangibles mediante una tarje-

©Thinkstock



“ Debemos pensar en cómo mejorar la experiencia de compra de nuestro cliente »

ta física, puesto que permite al usuario llevar esa identidad a todas partes, incluso fuera de la farmacia. De todas formas, y siendo realistas, el verdadero atractivo para el usuario es poder disfrutar de ventajas que les permitan «diferenciarse» de los otros clientes de nuestra farmacia.

A nosotros, como farmacéuticos, la identificación clara e inequívoca de los clientes de la categoría nos permite a la vez distinguir y segmentar nuestra clientela de una forma que los programas «generales» no pueden hacer, con lo cual estaremos creando una herramienta con una fuerte vinculación emocional usuario-farmacia.

Los programas de fidelización, además de permitir vehicular ofertas, muestras, sesiones formativas gratuitas, recompensar cada acto de compra o cualquier otra acción promocional, son una herramienta impagable de conocimiento de nuestros clientes, por la que podremos conocer qué otros productos compran (además de los de su categoría), con qué frecuencia, periodicidad e incluso analizar si es «reactivo» a nuestra propuesta.

La «gestión» de la categoría

Tras la implantación de una categoría, debemos medir los resultados conseguidos periódicamente. Reconocer qué está funcionando, descartar las acciones que no aportan valor a los objetivos y proponer nuevas alternativas para conseguir nuestros objetivos.

Mensualmente debemos conocer, como mínimo, qué volumen de negocio estamos consiguiendo, el número de operaciones realizadas en la categoría por cada uno de nuestros empleados y qué importe promedio supone cada acto de venta.

Si ponemos en marcha acciones promocionales, también debemos medir el éxito que éstas han tenido. Podemos crear un ratio que nos permita comparar el incremento de ventas o de actos de compra tras una determinada acción comercial. Si una promoción nos da buenos resultados, siempre podremos volver a repetirla.

Además de estas dimensiones relacionadas directamente con la facturación del negocio, debemos también medir el éxito de nuestras acciones formativas, demostraciones, animaciones, etc. Es importante mantener una cartera activa de clientes. Para ello debemos poner la atención sobre el número de asistentes a las distintas acciones formativas que ofrecemos, involucrando a todo el equipo en la captación de nuevos clientes a nuestras charlas formativas o demostraciones de producto.

El proceso de revisión de resultados es una tarea cíclica, no termina nunca, de eso se trata la gestión. Con el tiempo, iremos ganando perspectiva y experiencia. De esta revisión periódica saldrán acciones para corregir o redefinir nuestra actividad dentro de la categoría, y una vez implementadas estas correcciones deberemos seguir revisando y controlando los resultados.

Además, las necesidades cambian, y aparecen nuevos productos y tratamientos que podemos ofrecer a nuestros usuarios. Sólo mediante este seguimiento y control podremos ir detectando los cambios en la demanda.

Una reflexión final

Para finalizar, y teniendo en cuenta lo que he aprendido con los años y la experiencia en este campo, quiero añadir unos últimos consejos.

En primer lugar, recuerda que para emprender un cambio sustancial como el que te propongo necesitarás la implicación de todo el personal de tu farmacia. Tú no puedes hacer el cambio solo. Debes implicar a todo tu equipo.

En segundo lugar, márcate tus propias metas y objetivos. Escríbelos, compártelos con tu equipo y revisadlos juntos. La mejor forma de tener un equipo comprometido en la gestión del cambio es que todos puedan participar en el proceso y contribuir con su trabajo diario.

En tercer lugar, evalúa la posibilidad de contratar a un consultor. Ahorrarás tiempo y te ayudará a definir mejor tus objetivos, beneficiándote de su experiencia previa en otros proyectos similares al tuyo. Sé exigente. Pídele que te presente sus proyectos anteriores. Además, te aconsejo que solicites presupuesto a varios consultores; así podrás comparar el coste-beneficio que te aporta cada uno de ellos.

Y por último, si estás decidido a dar este paso, aprovecha la energía para emprender otros cambios. Pero recuerda definir primero qué quieres conseguir, y revisa periódicamente lo que has realizado y lo que has alcanzado. Si no te gusta el resultado, siempre podrás volver a cambiar.

¡Ánimo y adelante! ●