

Especial gestión

Francisco Cobo Jiménez

Farmacéutico titular de Farmacia Cervantes Granada y cofundador de Loyalty Pharmacy Laboratory (<http://es.linkedin.com/in/fcobo1979>) (Twitter: @fcobo1979)

La oficina de farmacia moderna exige una gestión avanzada de las categorías como unidades de negocio. Esto tiene numerosas implicaciones, tanto en procesos como en cultura empresarial»

Claves para la gestión por categorías en la oficina de farmacia

La pérdida de rentabilidad en el medicamento debido a distintas medidas gubernamentales ha puesto en una difícil coyuntura a muchas oficinas de farmacia. Una de las vías para paliar esta situación pasa por impulsar la venta libre, y uno de los aliados para conseguir este objetivo es la profesionalización y modernización de la gestión, aplicando una técnica nacida a comienzos de la década de 1990 y que sigue más vigente que nunca: la gestión por categorías.

Esta metodología, definida y pautada para mejorar la comercialización en nuestra oficina de farmacia, llegó inicialmente al sector farmacéutico de la mano de empresas de reformas. Durante años, la gestión por categorías se asoció erróneamente a la ordenación del espacio, con la renovación estética del punto de venta o simplemente con la identificación de las categorías de productos que ofrecemos a los usuarios.

Sin embargo, la gestión por categorías es mucho más que todo esto. Implica fijar una estrategia que afecta a diversos ámbitos de actuación y que influirá de forma decisiva en el desarrollo de la propia farmacia.

La oficina de farmacia moderna exige una gestión avanzada de las categorías como unidades de negocio. Esto tiene numerosas implicaciones, tanto en procesos como en cultura empresarial.



©Andrei Krauchuk/123RF

Debido al gran número de referencias existentes en una farmacia (en muchos casos, por encima de las 10.000), y a que la gran mayoría de farmacéuticos no aplicaba técnicas de gestión avanzadas, la visión del negocio quedaba limitada a facturación general (diferenciando como mucho venta de medicamentos y venta libre) y rentabilidad.

Con la gestión por categorías lo que buscamos es una delimitación más precisa de las diferentes áreas del negocio, para comprender mejor su comportamiento y tomar decisiones que ayuden al desarrollo de la farmacia.



Con la gestión por categorías lo que buscamos es una delimitación más precisa de las diferentes áreas del negocio, para comprender mejor su comportamiento y tomar decisiones que ayuden al desarrollo de la farmacia»

Qué son las categorías y qué es la gestión por categorías

Una «categoría» es un grupo de productos/servicios que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustitutivos en la satisfacción de una necesidad, entendiéndola en un sentido amplio (p. ej., aliviar el dolor, sentirse más bella, productos para el niño, etc.).

La «gestión por categorías» puede entenderse como la agrupación de los productos de la farmacia en función de su finalidad o su clasificación terapéutica. Cada categoría (p. ej., dermofarmacia) debe ser considerada como una unidad estratégica de negocio independiente que aporta *per se* valor a la rentabilidad de la farmacia.

Su objetivo es captar mejor a la clientela mediante una adaptación permanente de la oferta, y conseguir así la máxima rentabilidad global posible, maximizando la rentabilidad de cada una de las distintas categorías de productos.

La gestión por categorías está directamente relacionada con tres cuestiones clave:

- *Determinación de la oferta*: selección, gestión y reorientación del surtido, que nos ayudará a diferenciar la botica en el mercado mediante una oferta planificada.
- *Exposición y experiencia de compra*: la colocación y organización de los lineales, así como la definición del itinerario del usuario en la farmacia, son otros aspectos muy relevantes.
- *Comunicación y promoción*: la difusión hacia nuestros usuarios de todo el valor añadido que hemos sido capaces de crear, tanto a la hora de confeccionar nuestra oferta como a la hora de crear una experiencia de compra atractiva y diferenciada.



© Tyler Olson/123RF

La «categorización», y, por tanto, los análisis, pueden realizarse:

- Por tipo de cliente: hombres, mujeres, embarazadas, niños, etc.
- Por edad: niños, adolescentes, familias con hijos pequeños, familias de edad intermedia, personas de la tercera edad, etc.
- Por tipo de producto: cosmética, alimentación infantil, herboristería, higiene corporal, etc.
- Por marca: las distintas marcas comerciales líderes y las marcas blancas.
- Por utilidad o beneficio/solución para el cliente: adelgazamiento, higiene, deshabituación tabáquica, etc.
- Mixta: mezclando varios criterios obtenemos las más utilizadas, por ser las más versátiles.

Los beneficios de aplicar la gestión por categorías son, básicamente, los siguientes:

- *Mayor comodidad y satisfacción de los consumidores*, ya que encuentran con mayor facilidad lo que buscan, pueden analizar la oferta, comparar precios, y todo ello sin que el vendedor tenga por qué interferir en ese proceso.
- *Optimización de costes de marketing y personal*, ya que los esfuerzos se irán centrando allí donde estratégicamente tenga más sentido.
- *Mayor productividad* al utilizar soluciones que favorecen una ágil y eficiente toma de decisiones.
- *Mejor surtido, exposición y política promocional*, porque serán consecuencia de decisiones tomadas con arreglo a datos, y no fruto de la improvisación o de la colocación aleatoria.

Cuando toda esta estrategia se lleva a la práctica, se estima –según diversos autores– que una farmacia que adopte esta metodología puede crecer entre un 5 y un 10%, habiendo casos en los que este crecimiento puede ser incluso mayor.

Análisis previo

Antes de iniciar la implantación de la «gestión por categorías» es fundamental que la farmacia realice un análisis de

Gestión de la categoría dermofarmacia

Exponemos en este recuadro un ejemplo de los aspectos que deben tenerse en cuenta para la correcta gestión de una categoría, en este caso la de dermofarmacia. Estos mismos puntos pueden aplicarse a otras categorías, con las lógicas variaciones.

1. Segmentos de clientes

- Personas con afecciones en la piel.
- Personas preocupadas por el cuidado de la piel.
- Mujeres mayores de 35 años con primeros signos de envejecimiento prematuro.

2. Propuesta de valor

- Servicio de análisis de piel y aplicación de tratamientos para revelar al usuario la necesidad de tratarse y cuidar la piel de forma permanente.
- Surtido de marcas pensado para cubrir distintas opciones de calidad y precio, y diferenciado con el entorno cercano.

3. Canales de venta

- Punto de venta.
- *On-line* (si existe tienda *on-line*).

4. Relación con los clientes

- Comunicación permanente en mostrador del servicio personalizado de dermofarmacia.
- Cita previa en los servicios asociados: crear valor en torno al servicio.
- Seguimiento personalizado multicanal (Whatsapp, teléfono, *email*...) de los tratamientos recomendados, en función de las preferencias del cliente.

5. Fuente de ingresos

- Venta de productos.
- Venta de servicios.

6. Recursos clave

- Equipo cualificado en dermofarmacia.
- Espacio relevante y diferenciado en la farmacia.
- Gabinete a la vista para atención farmacéutica personalizada en dermofarmacia.
- Social CRM para poder dirigir campañas específicas a los diferentes segmentos de clientes.
- *eCommerce*.

7. Actividades clave

- Asesoría experta en la venta de productos y servicios.
- Organizar eventos específicos de la categoría según las necesidades de nuestros usuarios y del momento del año (p. ej., despigmentantes tras los meses de verano).
- Política promocional atractiva en momentos clave del año.
- Generar contenido en *blog* y RRSS de interés que proyecten nuestra especialización.

8. Asociaciones clave

- Laboratorios especializados en dermofarmacia que nos proporcionen productos y servicios, y animaciones y promociones exclusivas para la farmacia.

9. Estructura de costes

- Compra de productos.
- Gasto de personal.
- Gasto de mantenimiento de la web/*eCommerce*.

la situación, tanto interno como externo: qué tipología de farmacia tenemos en la actualidad; quiénes son nuestros clientes, y quién es nuestra competencia.

- *Tipología de farmacia*: no es lo mismo una farmacia ubicada en el centro de una gran ciudad que una farmacia rural, ni que tengamos mayor o menor espacio de venta o que tengamos visibilidad o no en nuestra área de influencia.
- *Nuestros clientes*: también conviene analizar cuál es nuestro perfil de usuarios. No es lo mismo que tengamos usuarios mayores que jóvenes con hijos. Es especialmente necesario analizar en qué medida contribuye cada grupo de clientes a nuestra facturación y rentabilidad.
- *Nuestra competencia*: finalmente, hay que estudiar qué nos rodea y no sólo pensando en farmacias, sino en todos aquellos establecimientos que pueden llegar a ofrecer productos y/o servicios similares, equivalentes e incluso sustitutivos de los nuestros (grandes superficies, supermercados, tiendas especializadas en cosmética, higiene, droguería..., y también Internet, que es un canal de competencia adicional sobre nuestra propuesta de valor).

“Antes de iniciar la implantación de la “gestión por categorías” es fundamental que la farmacia realice un análisis de la situación, tanto interno como externo»

Decisiones clave

- *Nuestra propuesta de valor como farmacia*. De acuerdo con el análisis anterior, debemos fijar un posicionamiento claro para la farmacia. Es decir, qué tipo de farmacia queremos llegar a ser, cuál va a ser nuestro punto de diferencia con respecto al resto de farmacias y de establecimientos de la zona, y por qué el usuario nos preferirá. Dicho de otro modo, qué razones de peso encontrará para elegirnos. Por eso es fundamental ese análisis multivariante: qué somos, a quién tenemos a nuestro alrededor y con quién competimos. A partir de estos factores, podremos construir nuestra propuesta de valor diferenciada, que deberemos llevar a todos los ámbitos: el surtido, la exposición, la política promocional, la formación del equipo, etc.
- *Cliente objetivo*. La mayoría de farmacias pretende satisfacer al colectivo más amplio posible de clientes que pueda entrar en su establecimiento, y por esta razón termina desarrollando una oferta indiferenciada, compitiendo finalmente en estética y precio. La especialización y verticalización del *retail* es una realidad en las últimas déca-



© Tyler Olson/123RF

das. Basta con ver cómo el modelo generalista de grandes almacenes e hipermercados (El Corte Inglés, Carrefour...) sufre si lo comparamos con el modelo especializado de tiendas de tecnología (Media Markt), deporte (Decathlon), muebles (Ikea)... que han conquistado a los clientes por responder mejor a sus expectativas. Con la farmacia pasa algo similar, de ahí que sea muy relevante fijar con claridad cuál queremos que sea nuestro *core*. Es importante tener en cuenta que centrarnos en un colectivo no nos invalida ante el resto de grupos, simplemente nos da ventajas sobre el *target* de clientes que hayamos elegido. Desde este punto de vista, podríamos pensar en una farmacia para ejecutivos en caso de tener cerca una zona de oficinas; una farmacia para niños, en caso de tener cerca un colegio, o en una farmacia para deportistas si estamos cerca de instalaciones deportivas, por citar algunos ejemplos.

- *Experiencia de compra única*. El gran reto. Si ponemos el foco en un tipo de público, la especialización es esencial para construir una experiencia de compra superior. Esto influye a la hora de configurar el surtido, que debe ser amplio y profundo, y cubrir todas las opciones de precio. Sobre esta base, debemos pensar en cómo mejorar la experiencia de compra en sentido amplio, esto es, desde la puesta en escena (exposición) o el servicio prestado de los empleados, pasando por toda la comunicación relativa a precio y promoción, y llegando hasta propuestas asociadas al producto, que nos permitan desarrollar la venta consultiva y aportar un valor añadido al consumidor.
- *Hacia el asesor experto*. Recuerdo una experiencia personal en una tienda deportiva especializada en la que, buscando unos zapatos de golf, recibí el asesoramiento de un golfista profesional. Algo impensable años atrás en las tiendas deportivas tradicionales. Es un buen ejemplo de cómo se puede llevar la excelencia en el servicio a un punto de venta y aportar un valor añadido obvio en términos de conocimiento y especialización.

Siguiendo esta premisa, el equipo de la farmacia debe tener un profundo conocimiento y dominio de las marcas y productos, saber a qué tipo de público se dirige, conocer

los consejos y los usos que pueden ofrecer y, por último, conocer qué otros productos son complementarios o necesarios para mejorar la experiencia de los usuarios. Y tanto o más importante, vivir la experiencia personalmente, probando y utilizando los productos en los casos en que sea posible, porque esa vivencia reforzará siempre el acto de venta. El usuario de esta categoría esperará encontrar el consejo de un experto en nuestra farmacia, valorando las soluciones que aporta y las ventajas frente a las alternativas, y esto sólo lo conseguiremos tras implantar un programa de capacitación exhaustivo.

Hay diversas formas de planificar la formación. Se puede aprovechar la oferta de la industria farmacéutica, que es la primera interesada en tener buenos prescriptores en el punto de venta. Es recomendable combinar la formación sobre los productos con técnicas de venta. Recorremos que el farmacéutico puede ser un magnífico profesional pero un mal vendedor. En el equilibrio encontraremos la virtud.

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.

Un gestor de unidad de negocio, partiendo de que estamos ante un farmacéutico, debe tener una visión multidisciplinar de la categoría. No es suficiente su *expertise* como profesional de la salud, sino que éste debe ir acompañado

“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”

de conocimientos de *marketing*, ventas e incluso contabilidad. Parece futurista contar con un profesional así en cada supuesto. Sin embargo, la farmacia del presente y futuro debe apoyarse en este tipo de perfiles, que, además de asistir con plenas garantías al usuario, tienen visión comercial y de negocio.



Otro de los roles primordiales de nuestro responsable de categoría es el de recomendar 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 (tabla 1).

- *La fidelización como eje clave.* Cuando invertimos mucho tiempo y recursos para satisfacer al cliente de la categoría que hemos elegido, hay que ser constantes y aportarle más razones, en este caso para repetir. La fidelización, por tanto, debe ser un eje clave en nuestra estrategia. Un buen método para completar la «experiencia» del usuario es hacerle partícipe 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.
 - *Objetivos, presupuestos y compras.* Definida la estrategia, debemos fijar con claridad objetivos SMART: específicos, medibles, alcanzables, orientados a resultados y limitados en el tiempo. Debemos ser capaces de controlar estos objetivos de forma sencilla a través de indicadores en un cuadro de mandos, imprescindible para conocer el estado actual y la evolución de la categoría.
- Con relación a las compras, y frente a la visión del pasado en que primaba la mejor condición por encima

Tabla 1. Funciones responsable categoría

Funciones básicas del titular	Funciones básicas del gestor de categorías
Fijar estrategia, presupuesto y objetivos	Mantenimiento del lineal
Supervisar proyectos de los gestores	Calendario promocional
Coordinar calendario global	Controlar P.V.P., stock y caducidades
Supervisar los pedidos de los gestores	Negociación con proveedores y compra directa
Incentivar al personal	Hacer análisis de rentabilidades
Formar al empleado en gestión	Formar al resto del equipo en su categoría

de todo, hoy es recomendable desarrollar relaciones «ganar-ganar» con los proveedores, en las que el factor precio tenga un peso igualmente importante, pero que se complementen con otras condiciones adicionales que permitan competir con mejores garantías (promociones exclusivas, apoyo para la realización de eventos y prestación de servicios...). Este aspecto es relevante para la construcción de una experiencia de compra diferenciada.

No es habitual que una farmacia tenga definidos presupuestos a comienzo de año para cada una de sus actividades. Sin embargo, esto es muy recomendable, y especialmente hacerlo en función de las ventas y beneficios, es decir, sin exceder en ningún caso la capacidad inversa de la propia farmacia.

Visto el marco general de la «gestión por categorías», llega el momento de ver esta metodología aplicada en algunos casos concretos (ver recuadro «Gestión de la categoría dermofarmacia»). Como la farmacia tiene su complejidad por el volumen de categorías y referencias, recomiendo el *Business Model Canvas*, de Alex Osterwalder, una herramienta que permite visualizar globalmente de forma sencilla cómo vamos a vender a nuestros clientes los productos y servicios que buscan, qué recursos necesitamos y cuánto podemos ganar con ello. ●