

La gestión por categorías

Albert Pantaleoni @pantafarma

Farmacéutico formulista en *marketing*. www.linkedin.com/in/pantacv/es

“ La gestión por categorías facilita que el consumidor centre su atención durante el proceso de compra”

La gestión por categorías se resume en el proceso por el cual se gestionan las diferentes categorías como unidades de negocio independientes y se acondicionan de manera individualizada, para así satisfacer las necesidades de los clientes.

Una categoría es un grupo de productos o servicios que los consumidores perciben como interrelacionados entre sí, o que son sustitutos en la satisfacción de una necesidad (p. ej., «naturales» frente a «medicamentos»).

Nuestro cliente compara precios, servicios, presentaciones (más aún ahora, asesorado como está por la información disponible en la red), y ello nos obliga a bajar a gestionar por unidad de negocio, que permite el análisis de la situación de la farmacia en cada momento. La gestión por unidad de negocio gira en torno a cuatro pilares principales: el producto, la superficie de ventas, el equipo y el consumidor.

En los 12 artículos de «La fórmula del éxito» hemos descrito herramientas que nos permiten analizar la evolución de nuestra actividad, buscando optimizar los procesos de gestión de la farmacia y mejorando su rendimiento y la satisfacción del cliente. A continuación, vamos a repasar dichas fórmulas, que nos sirven para hacer el seguimiento de las categorías, teniendo en cuenta los «cuatro pilares» principales citados.

Tique medio= ventas totales/número de operaciones

Esta primera fórmula nos sirve para medir y entender la importancia de cada categoría, y tomar decisiones sobre si ampliarlas o disminuirlas.

Beneficio= margen × rotación

Identificar y gestionar los productos ganadores (A y B) y las categorías que nos aportan más beneficio va a suponer una mejora directa en nuestra cuenta de explotación. A pesar de esta sencilla fórmula, seguimos viendo farmacias que se cargan con productos que no tienen rotación, basándose en el único criterio del descuento que les aplican. Seguimos viendo detrás del mostrador de muchas farmacias productos desconocidos en lugar de marcas de recomendación que tienen alta rotación (bien sean medicamentos sin receta, complementos nutricionales o fitoterapia).

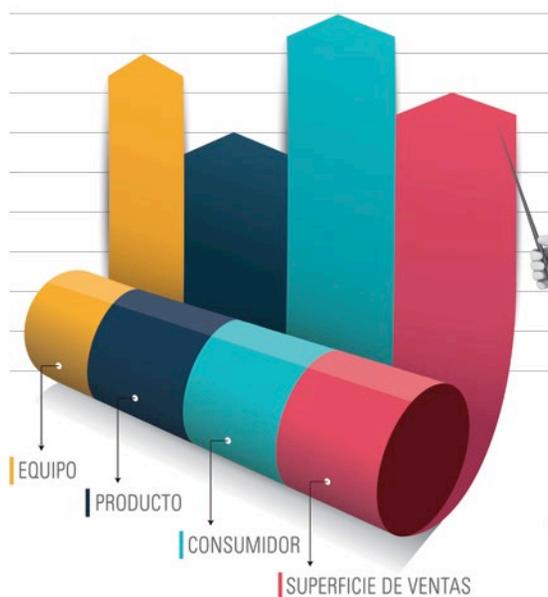
La gestión por categorías facilita que el consumidor centre su atención durante el proceso de compra. La propuesta de valor debe, pues, construirse alrede-

dor de los beneficios del producto, pero sin descuidar la percepción del precio, otro de los puntos claves en categoría bien gestionada. Por ello, mediremos la experiencia de compra mediante la fórmula:

Valor percibido – expectativas= satisfacción del cliente

Sushil Melwani, Business Development Manager de Lloyds-Pharmacy (cadena inglesa pionera en el desarrollo de las categorías y servicios asociados), remarca que «en el Reino Unido se da especial importancia a la satisfacción del paciente, y como parte del contrato de las farmacias con el Servicio Nacional de Salud (NHS) hay que completar una vez al año un número mínimo de cuestionarios de satisfacción, y además de enviar los resultados a las oficinas pertinentes hay que exponer en las farmacias, de forma visible para los clientes, un póster que presente los resultados de manera resumida».

Como compradores necesitamos que nos transmitan seguridad, claridad en la explicación (o sea lenguaje entendible) y máximo tres opciones con los precios (la opción barata, la cara y la del medio, que al final suele ser la que tiene más posibilidades de ser adquirida).



Cliente fiel= embajador de la marca

El cliente fidelizado es el que regresa y, por tanto, hemos de trabajar en este sentido, más allá de una venta aislada. Los servicios asociados al producto e incluidos y anunciados en cada categoría consiguen diferenciar a tu farmacia y a ti como farmacéutico. De ahí la importancia de la fórmula del valor de un cliente, que nos hace pensar a medio y largo plazo:

$$\text{CLV} = \text{valor venta media} \times \text{repeticiones al mes} \\ \text{o al año} \times \text{vida media del cliente}$$

El plan de campañas debe estar asociado a cada categoría, para así mantener una historia todo el año. La farmacia no debe obviar dos oportunidades demográficas: la pirámide de población se ha invertido y la esperanza de vida ha aumentado. Si aplicamos la fórmula de valor de un cliente podemos ver la gran oportunidad que supone crear espacios como el rincón del cuidador, donde las personas que están a cargo de personas mayores pueden ser asesoradas, y encontrar una selección de productos orientados a facilitar la calidad de vida de sus clientes o familiares. Tampoco debemos olvidar lo que comentamos en la columna «Mis clientes más jóvenes» (*El Farmacéutico* n.º 542), que «el niño vale por dos». Otros públicos que pueden aportar valor son la mujer menopáusica y el paciente diabético.

«La gestión por unidad de negocio gira en torno a cuatro pilares principales: el producto, la superficie de ventas, el equipo y el consumidor»

Las 12 «fórmulas del éxito»

Relación de los artículos publicados en esta sección:

1. VENTAS = tráfico × conversión × ticket medio
(*El Farmacéutico* n. 537)
2. La experiencia de compra (*El Farmacéutico* n. 538)
3. La cesta de mis clientes (*El Farmacéutico* n. 539)
4. Pensando en mi cliente (*El Farmacéutico* n. 540)
5. El valor de un cliente (*El Farmacéutico* n. 541)
6. Mis clientes más jóvenes (*El Farmacéutico* n. 542)
7. Beneficio= margen × rotación (*El Farmacéutico* n. 543)
8. El cliente digital (*El Farmacéutico* n. 545)
9. La marca farmacia, la marca farmacéutico
(*El Farmacéutico* n. 548)
10. La fórmula de Victor Küppers
(*El Farmacéutico* n. 549)
11. El cupón descuento... lo inventó la Coca Cola
(*El Farmacéutico* n. 552)
12. No sin mi equipo (*El Farmacéutico* n. 557)

La gestión por categorías también ha de ser 2.0, por lo que no sólo es un trabajo a nivel *offline*, se trata de que las categorías comuniquen en el resto de canales, atrayendo así a clientes potenciales y fidelizando a los actuales.

Multicanalidad= 1 + 1 + 1 > 3

Finalmente, y no menos importante, los equipos son la clave del éxito en la gestión por categorías; se debe definir a un responsable de cada categoría e invertir todo el tiempo necesario en su formación, más allá del producto, centrada en el conocimiento de las tendencias y necesidades del público en cada categoría.

Tu equipo, tu local, tus servicios, hacen que tu farmacia despunte sobre el resto de las farmacias, pero para ello debemos tener presente la fórmula de Victor Küppers:

Fórmula del éxito= (C+H)* A

La actitud debe empezar por el titular, que ha de transmitir su visión y misión al resto del equipo. Es imprescindible que la misión de nuestra farmacia la conozca todo el equipo, y debe estar presente en cualquier toma de decisiones. Distribuyamos las actividades de la farmacia y definamos quién es el responsable de cada espacio, categoría, tipología de cliente, servicio... Motivemos a nuestro equipo mediante el *feedback* y el reconocimiento.

Espero que tengáis en cuenta estas sencillas fórmulas en vuestro día a día, espero que hayáis disfrutado con esta sección tanto como yo escribiéndola, y me gustaría daros un último consejo que reflejaba en otro de los artículos: para cualquier actividad que tengamos planeada, vayamos más allá del «qué» vamos hacer, pensemos «cómo» lo vamos a hacer y en especial «por qué» lo vamos hacer.

Y como no podemos acabar la sección sin una fórmula, os animo a que en cualquier acción que implementemos, en cualquier comunicación que hagamos alrededor de una categoría, miremos si el plan potencia las tres variables del éxito:

Ventas= tráfico × conversión × tique medio

“La actitud debe empezar por el titular, que ha de transmitir su visión y misión al resto de equipo»