

Diana Gavilán

Profesora de Marketing.  
Universidad Complutense de Madrid  
Marketing Advisor  
(diana@soleste.es)

## Hacer un plan de marketing sin morir en el intento

Un plan de marketing es un documento que ayuda al titular de una oficina de farmacia a conseguir sus objetivos a un año (ventas, fidelización...), organizando las actividades de marketing que hará y el presupuesto que esto supone.

### ¿Hay vida sin un plan de marketing?

Pues sí. Tú y yo sabemos que sí. Pero desde el punto de vista del marketing es una vida triste, caótica, confusa, desorganizada y, lo peor de todo, es una vida cara, porque tirar dinero en marketing es mucho más fácil de lo que parece.

### ¿Por qué muchos farmacéuticos no tienen un plan de marketing?

Por varias razones: la primera es porque fueron a un curso de Plan de Marketing excelente y ortodoxo, del que salieron completamente convencidos de que hacer un plan de marketing era una tarea inabarcable.

La segunda es por una falta de fe absoluta en la planificación como parte de la actividad de marketing. El marketing parece algo festivo: promociones, glo-

“ Un plan es imprescindible porque el marketing es caro, se tira dinero con facilidad y sin saberlo »



# angileptol®

**NOMBRE DEL MEDICAMENTO:** angileptol comprimidos para chupar sabor menta, angileptol comprimidos para chupar sabor miel-limón, angileptol comprimidos para chupar sabor menta-eucalipto. **COMPOSICIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA:** Cada comprimido para chupar contiene. **Principios activos:** Clorhexidina (DOE) dihidrocloruro 5 mg, Benzocaína (DOE) 4 mg, Enoxolona (DOE) 3 mg; Excipientes: Sorbitol 1249 mg (en angileptol), 1241 mg (en angileptol sabor menta), 1238 mg (en angileptol sabor miel-limón), 1219,25 mg (en angileptol sabor menta-eucalipto). Para consultar la lista completa de excipientes, ver *Lista de excipientes*. **DATOS CLÍNICOS: Indicaciones terapéuticas:** Alivio sintomático local y temporal de procesos infecciosos e inflamatorios leves de boca y garganta: aftas bucales, irritación de garganta producida por agentes agresores externos como tabaco, cambios bruscos de temperatura, polvo, que cursan con dolor y sin fiebre. **Posología y forma de administración: Posología: Adultos y niños mayores de 12 años:** Dosis habitual: 1 comprimido cada 2-3 horas, dejando disolver el comprimido lentamente en la boca. Dosis máxima: 8 comprimidos al día. **Niños mayores de 6 años:** Dosis habitual: 1 comprimido cada 4-5 horas, dejando disolver el comprimido lentamente en la boca. Dosis máxima: 6 comprimidos al día. **Forma de administración:** Uso bucofaríngeo. Disolver lentamente en la boca, sin masticar ni tragar. Si los síntomas empeoran, o si persisten después de 2 días, el médico evaluará la situación clínica. **Contraindicaciones:** Hipersensibilidad a la clorhexidina, benzocaína, enoxolona o a alguno de los excipientes de este medicamento. **Advertencias y precauciones especiales de empleo:** No deben utilizarse dosis superiores a las indicadas. En relación con los anestésicos locales, existe una mayor tendencia en los ancianos, enfermos en fase aguda o debilitados, a que se produzca toxicidad sistémica de benzocaína, por lo cual se pueden necesitar concentraciones menores de este medicamento. La enoxolona, en ancianos, en dosis altas y en tratamiento continuado puede producir retención de sodio, edema e hipertensión. Los pacientes que no toleran otros anestésicos locales de tipo éster (especialmente derivados del ácido para-aminobenzoico (PABA), los parabenos o la paraformilendiamina (un tinte para el pelo) también pueden ser intolerantes a la benzocaína. La relación riesgo-beneficio debe evaluarse en los siguientes casos: Trauma severo de la mucosa (aumenta la absorción del anestésico). Empastes de los dientes incisivos; si la superficie del empaste o sus márgenes son rugosos, con la clorhexidina pueden adquirir una coloración permanente. En pacientes con periodontitis, la clorhexidina causa un aumento de los cálculos supragingivales. Mantener una adecuada higiene bucal, pasta de dientes especial antisarro, para reducir el acumulo de sarro y la coloración de los dientes ocasionada por la clorhexidina. Los comprimidos no deben masticarse ni tragarse ya que su acción es totalmente local y sólo se pone de manifiesto su actividad si el producto está en contacto directo con la zona afectada. **Población pediátrica:** Este medicamento debe usarse con precaución en niños, ya que son más sensibles a la toxicidad sistémica de la benzocaína, pudiendo producirse metahemoglobinemia. Los niños pueden ser más sensibles a la toxicidad sistémica de benzocaína igual que los ancianos y enfermos debilitados. No debe utilizarse en niños menores de 6 años sin control médico. **Advertencias sobre excipientes:** Los comprimidos de angileptol contienen sorbitol. Los pacientes con intolerancia hereditaria a la fructosa no deben tomar este medicamento. **Interacción con otros medicamentos y otras formas de interacción:** No se debe usar conjuntamente con otros medicamentos que contengan antiépticos. Existen referencias bibliográficas de estudios en animales, en los que la administración concomitante, vía tópica, de enoxolona e hidrocortisona potencia la acción de ésta última en la piel. No se ha podido determinar si potencia también su absorción sistémica y la toxicidad. Debido a la presencia de benzocaína, interfiere con: Inhibidores de la colinesterasa: inhiben el metabolismo del anestésico local, con el riesgo de mayor toxicidad sistémica. Sulfamidas: los metabolitos de la benzocaína pueden antagonizar la actividad antibacteriana de las sulfamidas. **Interferencias con pruebas de diagnóstico:** Igualmente se presenta interferencia con la prueba de diagnóstico para determinar la función pancreática usando bentiromida. Los resultados se invalidan, ya que la benzocaína se metaboliza también a arilaminas y aumenta la cantidad aparente de PABA recuperado. Se recomienda suprimir el tratamiento al menos 3 días antes de la prueba. **Fertilidad, embarazo y lactancia:** No utilizarlos durante el embarazo o la lactancia. La enoxolona a dosis altas, por encima de 60 mg/día y uso continuado, puede producir retención de sodio, edema e hipertensión, lo cual debe ser tenido en cuenta en las pacientes embarazadas. No existen datos suficientes sobre la utilización de clorhexidina y benzocaína en mujeres embarazadas. Con la clorhexidina no se han descrito trastornos de la fertilidad, ni acciones fetotóxicas, ni toxicidad peripost natal, en estudios realizados con animales de experimentación. Se desconoce si la clorhexidina se excreta en la leche materna. Benzocaína: No se han descrito problemas con benzocaína en el embarazo, ni en la lactancia. **Efectos sobre la capacidad para conducir y utilizar máquinas:** La influencia de estos medicamentos sobre la capacidad para conducir y utilizar máquinas es nula o insignificante. **Reacciones adversas:** Durante el período de utilización de medicamentos con clorhexidina, benzocaína y enoxolona se han observado las siguientes reacciones adversas, cuya frecuencia no se ha podido establecer con exactitud. **Clorhexidina:** Pueden producir pigmentación de las superficies orales (dientes, lengua, empastes dentales, dentaduras postizas y otros aparatos bucales). Esta pigmentación puede ser más pronunciada en los individuos que presentan placas de sarro en los dientes. Esta coloración puede ser visible a la semana de iniciar el tratamiento. La coloración de la lengua desaparece espontáneamente y no es peligrosa. La coloración de los dientes no es permanente, puede eliminarse por limpieza bucal. La coloración de empastes sí puede ser permanente. La alteración en la percepción del sabor durante el tratamiento y el aumento del sarro en los dientes, son dos reacciones adversas que con frecuencia han sido descritas en pacientes a los que se les administra clorhexidina en solución para enjuague bucal. Se han descrito casos raros de irritación bucal por lesiones descamativas, en ocasiones dolorosas (sobre todo en niños entre 10 y 18 años), que suele ser pasajera, e irritación de la punta de la lengua. También se han descrito en raras ocasiones reacciones locales alérgicas en pacientes que usaban la clorhexidina en solución para enjuague bucal. Estas reacciones alérgicas, en ocasiones se presentaron acompañadas de congestión nasal, picor, rash cutáneo. **Benzocaína:** Las reacciones adversas que pueden surgir por la presencia de benzocaína se deben a una dosificación excesiva o a la absorción rápida, así como a la idiosincrasia del enfermo, e incluyen sensibilización por contacto y angioedema (por reacción alérgica o dermatitis de contacto). También escozor, picor, hinchazón o enrojecimiento dentro de la boca o alrededor de ella, inexistentes con anterioridad al tratamiento. **Enoxolona:** La enoxolona a dosis altas y en tratamientos continuados produce: edema (hinchazón producida por retención de líquido) e hipertensión. No es probable que aparezcan las reacciones adversas descritas a las dosis utilizadas en estos medicamentos. No obstante, en caso de observarse la aparición de reacciones adversas debe suspenderse el tratamiento y notificarlas a los sistemas de farmacovigilancia. **Sobredosis:** A las dosis propuestas es difícil que se produzca un cuadro de sobredosis. En caso de que se produjera, debido a la enoxolona, puede aparecer un cuadro de hipermineralocorticoidismo con retención de sodio y pérdida de potasio, edema, aumento de la presión sanguínea y depresión del sistema aldosterona-renina-angiotensina. La sobredosificación con clorhexidina, sobre todo en niños, produce síntomas de intoxicación alcohólica (habla balbuceante, adormecimiento o marcha tambaleante). A pesar de que la absorción de la benzocaína es muy pequeña, en caso de absorción sistémica excesiva, los síntomas son visión borrosa o doble, mareos, convulsiones, tintineos de oídos, excitación (estimulación del SNC) seguida de somnolencia (depresión del SNC), aumento de sudoración, presión arterial baja o latidos cardiacos lentos o irregulares, depresión de sistema cardiovascular. El tratamiento de una sobredosis, en lo que se refiere a la clorhexidina es fundamentalmente sintomatológico. El tratamiento incluye administrar oxígeno o en caso necesario instaurar respiración asistida, y para la depresión circulatoria administrar un vasoconstrictor y líquidos intravenosos. También puede aparecer metahemoglobinemia (dificultad para respirar, mareo, fatiga, cansancio, debilidad), cuyo tratamiento consiste en la administración de azul de metileno. **DATOS FARMACÉUTICOS: Lista de excipientes:** Estearato de magnesio, Sorbitol (E420), Acesulfamo de potasio (E950), Aroma de menta (en angileptol sabor menta), Aroma de menta-eucalipto (en angileptol sabor menta-eucalipto), Aroma de miel y aroma de limón (en angileptol sabor miel-limón). **Incompatibilidades:** No procede. **Precauciones especiales de conservación:** No requiere condiciones especiales de conservación. **TITULAR DE LA AUTORIZACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN:** ALFASIGMA ESPAÑA, S.L. Avda. Diagonal 490, 08006 Barcelona. **PRESENTACIÓN:** Estuches de 30 comprimidos para chupar. **PVP<sub>max</sub>:** 7,10 €. **Sin receta médica.** No reembolsable por la Seguridad Social. **FECHA DE LA REVISIÓN DEL TEXTO: Julio 2007.**

bos..., creatividad a la que no le pega una tarea tan racional y analítica como la planificación. Además, la cara del marketing que vemos en nuestra vida cotidiana son momentos puntuales: un evento, una promoción, una buena ubicación..., pero no vemos lo que hay detrás, así que es difícil imaginar que haya un hilo conductor que sostenga todas esas acciones.

La dudosa utilidad de la planificación de marketing, además, suele estar confirmada por la propia experiencia de algunos titulares que piensan «no lo hago y no pasa nada».

Y por si fuera poco, estas razones pueden combinarse: la relación coste-beneficio, es decir, el esfuerzo en hacer el plan y el tiempo que esto me va a suponer (una enfermedad) frente al beneficio que reporta la planificación (mínimo) hace que lo mejor sea dedicarse a otra cosa. Pero siga leyendo, por favor.

## Necesitas un plan de marketing: deja la ensalada o dedícate a la crema

Un plan es imprescindible porque el marketing es caro, se tira dinero con facilidad y sin saberlo; sin un plan, no te sigue nadie, ni tu equipo ni tu cliente..., pero sobre todo necesitas un plan porque estás haciendo marketing como si fuera una ensalada. Llevas a cabo acciones sueltas, seguro que muchas, pero con poca coherencia y sin sinergias. De este modo la rentabilidad es baja.

El marketing funciona y es rentable cuando se ejecuta como si fuera una crema: una mezcla de acciones coherentes, no necesariamente muchas, pero donde unas se apoyan en otras reforzando su efecto. Una mezcla armoniosa y sinérgica. Y esto sólo es posible si se tiene un plan. Manos a la obra.

## Paso 1. Analizar

Necesitas conocer el terreno, tener un mapa claro de dónde te vas a desenvolver pensado en un horizonte temporal de un año.

Para ello, debes tener claro cómo es el entorno donde está funcionando la farmacia y sus clientes. Ojo, en esta fase el riesgo es caer en la «parálisis del análisis»: dilatarlos en buscar información abundante para evitar tomar decisiones hasta sentirnos cien por cien seguros.

Te recomiendo usar máximo dos hojas, una para reunir datos del entorno (mercado) y otra para el cliente. En ellas vas a sintetizar la información que debes tener en cuenta para el plan. Esto es importante: no se trata de describir todo el entorno, ni toda la farmacia..., no, por supuesto que no. Sólo debes centrarte en hechos/datos que puedan afectar a la farmacia en su desarrollo durante el próximo año, ya sean cuestiones legislativas, económicas, o bien asuntos relacionados con tu ubicación, tu barrio, las demás farmacias y tu propio establecimiento.

En la hoja del cliente haz un buen retrato de los tipos de clientes más habituales que tienes, ponles nombre y

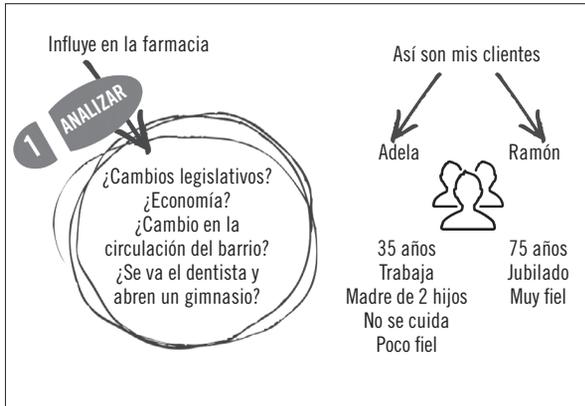


Figura 1. Paso 1: analizar

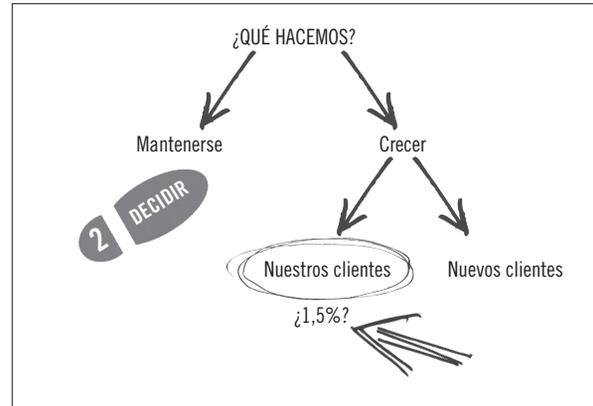


Figura 2. Paso 2: decidir

piensa cómo son, por qué confían en ti y lo que no te compran.

Es bueno que incorpores algunos datos clave: volumen de clientes potenciales en el área de influencia de tu farmacia, volumen de clientes que actualmente te visitan, frecuencia de visita, importe del tíquet medio, unidades por operación... (figura 1).

**“Sólo debes centrarte en hechos/datos que puedan afectar a la farmacia en su desarrollo durante el próximo año, ya sean cuestiones legislativas, económicas, o bien asuntos relacionados con tu ubicación”**

### Paso 2. Decidir

Es el gran momento, donde las opciones, de forma muy escueta, son: ¿mantenernos como estamos, fidelizando a la clientela, o crecer?

Si decidimos crecer, se plantean dos opciones: ¿queremos crecer en ventas con los clientes que ya tenemos desarrollando alguna/s categorías, o queremos atraer a nuevos clientes que todavía no vienen a la farmacia?

Una respuesta concreta y clara será necesaria, pero no suficiente si no viene acompañada de un número: el objetivo. Si queremos crecer, además de saber en qué queremos crecer tenemos que especificar cuánto queremos crecer. ¿Un 1%? ¿Un 3%? Sin este dato, el plan no tiene sentido. No siga.

Fijar objetivos es una de las tareas que más vértigo da en la gestión. Tendemos a pensar que el número que fijemos, ya sea el 1, el 3 o el 5%, es lo que pasará, y lo que debemos «adivinar». Pero no es así. No estás haciendo una pre-

dicción, estás haciendo una «apuesta». Esta cifra es la que tú crees que puedes conseguir, teniendo en cuenta lo que sabes del paso 1 y todo lo que estás dispuesto a trabajar. No hay un número correcto; hay objetivos más o menos ambiciosos, más o menos realistas.

La tendencia de los acontecimientos sumada a tu inversión de marketing: ése es el resultado que buscas y, por lo tanto, tu objetivo (figura 2).

### Paso 3. Planificar y programar

Para que tu objetivo-apuesta se logre, tienes que hacer marketing, pero ahora está claro que no vale todo y que habrá acciones más útiles que otras para conseguir el objetivo. Si lo que quieres es crecer atrayendo a nuevos clientes, tiene poco sentido concentrar el esfuerzo en fidelizar. Sin que esto signifique que vayamos a olvidarnos de los clientes que ya tenemos, la consigna del año es «aumentar clientes», y las acciones deben ir dirigidas a ello.

Por lo tanto, vamos a elegir las acciones que prevemos que nos ayudarán a conseguir el objetivo y a decidir cuándo las pondremos en marcha. Esto es la planificación (elección de las acciones) y la programación (elección del momento).

Empieza por dividir el año en periodos más manejables. Puedes usar como unidad de planificación la campaña.

Para esta parte, lo mejor es usar una hoja Excel donde cada columna empezará siendo una campaña. Más adelante, y según el grado de detalle de la planificación que quieras hacer, cada campaña se puede dividir en las categorías que van a trabajarse a lo largo de ella, especificando incluso semana a semana el desarrollo. Pero eso vendrá después; de momento, céntrate en las campañas.

El número, la duración y la temática de las campañas dependen sobre todo de los objetivos que nos hayamos marcado. No pierdas de vista que lo que vamos a hacer es diseñar las acciones de marketing que nos aproximarán a conseguir el objetivo del plan.

3 PLANIFICAR PROGRAMAR		Planificación de un año												
		Meses	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Acciones		Campañas	Invierno			Primavera		Preverano		Verano		Otoño		Navidad
		EXPOSICIÓN												
	Escaparate	*		*		*		*		*		*		*
	Cómo destacarlo								*					*
	Góndolas			*										*
	Mostrador	*		*		*		*		*		*		*
		FORMACIÓN												
	Interna			*		*								*
	Externa								*					
		ANIMACIÓN												
	Presupuesto	€		€		€		€		€		€		€

Figura 3. Paso 3: planificar y programar

El diseño de las campañas te resultará más sencillo si dedicas la columna de la derecha a las acciones de marketing más habituales. Habrá campañas muy complejas y otras más sencillas, es decir, esta lista es de opciones, no una lista de comprobación donde hay que hacer siempre de todo.

• **Exposición**

- Escaparate (temático de la campaña o laboratorio).
- Cómo lo destacaremos en la farmacia.
- Góndolas.
- Mostrador.
- Teatralización.

• **Formación** (especificar el contenido de la formación)

- Interna: impartida por...
- Externa: laboratorio.

• **Comunicación**

- Interna: material de elaboración propia.
- De laboratorios.

• **Venta activa por recomendación**

- Venta cruzada.

• **Muestras** (cantidad, tipo, *target*)

• **Animación**

• **Promoción:**

- Reducción de precio.
- Regalo.

• **Redes sociales**

• **Presupuesto**

Observa que la última fila es el presupuesto estimado que costará cada campaña, y que en total será el presupuesto de marketing. Llegado a este punto, es probable que descubras que tienes que ajustar el presupuesto..., así que deberás revisar las acciones y actuar con creatividad (figura 3).

**Paso 4. Ejecución y control**

Tan importante es haber llegado a especificar el plan como ejecutarlo, aunque durante la ejecución tengamos que hacer ajustes.

Durante la ejecución, estaremos muy atentos a que nuestro trabajo produce los efectos deseables y previstos. Esto es el control.

Para ello, lo mejor es contar con una pequeña lista de indicadores de las siguientes áreas, que supervisaremos cada semana o quincena:

- Cumplimiento del plan: ¿estamos haciendo lo que dijimos que haríamos? ¿Sí, no y por qué?
- Resultados en ventas hacia los que dirigimos nuestro esfuerzo de marketing. Unido a lo anterior, descubrimos si las acciones del plan producen ventas: en tal caso, tenemos un buen plan.
- Satisfacción del cliente: vender más no debe poner en riesgo la satisfacción del cliente. Vigile de cerca este aspecto de forma objetiva. Lo que dice un solo cliente no es suficiente.
- Implicación del personal: la ejecución del plan es tarea de equipo. Tu trabajo es vigilar, y el del equipo ejecutar, pero trabajarán mejor si saben lo que tienen que conseguir y cómo tienen que hacerlo. Controla que tu equipo te sigue (eso significa que tú lideras) (figura 4).

Al realizar este control, observaremos en qué medida logramos o no nuestro objetivo. Lo deseable es que lo consigamos, claro, pero a veces no damos con la forma a la primera y por eso es imprescindible el análisis de todo lo que no sale bien.

Si no cumplimos el plan es porque tal vez nos hemos propuesto hacer demasiadas cosas. Seamos realistas. Si

no conseguimos los resultados, conviene profundizar en las razones: nos falta formación para hacerlo bien, estamos presionando, tenemos objetivos irreales... El análisis cuidadoso y las medidas que adoptemos se convertirán en un poderoso aprendizaje acompañado de buenos resultados.

### Pero, recuerda, ¡no todo es planificable!

Así es. Nuestro mundo es muy dinámico, la tecnología ha acelerado los cambios y las modas de tal forma que un horizonte de planificación de un año puede ser casi como la eternidad. Por esta razón conviene ser precavido y planificar sólo el 80% del presupuesto de marketing que estemos dispuestos a gastar.

A lo largo del año habrá imprevistos, novedades, cambios... a los que tendremos que poder responder de la noche a la mañana. Si no contamos con este remanente del 20%, tendremos que quitárselo al plan. Desnudar a un santo..., como dice la cultura popular.

### Y una nota aclaratoria

En este artículo hemos descrito un plan de marketing de forma general. Hay una enorme variedad en el tamaño de las farmacias, y cuanto más grande sea la farmacia más niveles de planificación serán necesarios. Lo normal es que,

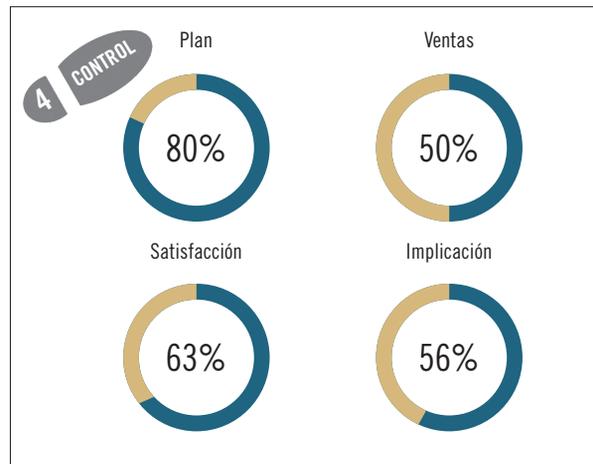


Figura 4. Paso 4: ejecución y control

a medida que se acerca el momento de la ejecución en grandes farmacias, tengamos que descender un nivel más y especificar lo que ocurrirá cada semana en cada categoría implicada en la campaña. Esta tarea es perfecta para el gestor de categorías, que acostumbra a trabajar con la misma metodología: objetivos y tareas. Que la fuerza te acompañe ;-)