

El punto de partida para renovarse: obtener pérdidas 'cero' y vender más

▶ Expertos recomiendan al boticario que aumente las unidades por cada acto de venta como una de las alternativas más inmediatas para obtener más recursos

B. GARCÍA SUÁREZ

beatriz.garcia@correofarmaceutico.com

Objetivo: pérdidas *cero*. Simple pero difícil. Así resume el farmacéutico y director de Mediformplus, Luis de la Fuente, el objetivo estratégico que debe tener la farmacia media española de cara a finales de año, dada la paulatina pérdida de rentabilidad que está padeciendo por las repetidas revisiones del precio del medicamento. Para paliar el contexto complejo que tiene por delante debe marcarse el reto de trabajar para no tener pérdidas y trabajar para incrementar el número de unidades vendidas por operación.

Pero, ¿cómo conseguirlo? La situación de partida es que el paciente confía en la farmacia y, además, la necesita. Los aspectos que hay que reforzar son la diferenciación (por vía de prestar servicios de valor añadido y atención especializada), la fidelización del usuario y la ampliación de la cartera de clientes. A esto habría que añadir una revisión de gastos para eliminar los que son prescindibles.

Para De la Fuente, que abrió la semana pasada la IX jornada de aniversario de CF, en Madrid, existen tres grandes grupos de farmacias: "Rurales, tradicionales y modernas". A los tres les corresponde la misma necesidad, la de trabajar para reinventarse, aunque cada una con prioridades diferentes. En este sentido matiza que "las rurales deben trabajar por la subsistencia, mientras que las tradicionales deben apostar por la gestión y por la venta libre y la moderna debe seguir aprovechando oportunidades y obtener sinergias de gastos".

APUESTA POR LAS PLATAFORMAS

De la Fuente es un convencido de la colaboración entre oficinas de farmacia. "No tanto agrupaciones orientadas a las compras conjuntas, de las que ya hay muchas y ya casi no salen rentables, como las agrupaciones en materia de servicios", explica. Con esto pone sobre la mesa la posibilidad



De la Fuente y Sánchez representan una venta cruzada de producto atendiendo a la patología.

de que farmacias pongan en común algunos servicios y compartan los gastos derivados de la prestación de servicios como puede ser asesoramiento nutricional, cosmético, de escarparatismo, de ventas, etc. "Serían plataformas que tienen como objetivo la excelencia en los servicios que prestan", asegura, y en las que cada farmacia conservaría su independencia y donde "se crearían sinergias conjuntas para compartir los gastos", explica.

La vía de la colaboración abre, a su juicio, la posibilidad de "ampliar conocimiento, diseñar objetivos y estrategias comunes" que generarán "farmacias más fuertes, mejor servicio al

cliente, equipos más eficaces y satisfacción del personal". Pero, eso sí, a su juicio, este modelo debe huir de un esquema centrado sólo en las compras conjuntas.

LA NECESIDAD DE SER GERENTE

Un punto flaco que detecta De la Fuente es la dependencia de la facturación de la farmacia de la venta de medicamentos. Ve una situación de "inferioridad" de las farmacias a la hora de negociar con respecto a "su principal cliente, el Estado", y ante el resto de proveedores (la industria y la distribución), acrecentado, en parte, por "la gran atomización del sector, la falta de liderazgo y el mínimo interés que demuestran los far-

macéuticos por desarrollar actitudes y aptitudes gerenciales y empresariales", asegura.

Por eso ve "imprescindible" que cada titular haga un esfuerzo por renovar este aspecto teniendo presente las dificultades que conllevan los recortes de los RDL, la competencia procedente de otros sectores y la dificultad de fidelizar a nuevos clientes. Ante esto, no duda: "La formación especializada es la clave". Y todo liderado "por un plan de negocio" definido por objetivos en los que todo el personal de la oficina de farmacia esté implicado y que permita hacer un seguimiento de su grado de cumplimiento.

Hay que crear en la botica "olfateadores" en venta cruzada según patologías

B. G. S. "¿Cuántos de ustedes han hecho en su farmacia algo tan simple como dar una muestra de champú contra la caída del cabello junto a una leche de continuidad?". A esta sencilla pregunta, los 200 asistentes que participaron en la jornada de aniversario de CF dieron la *callada* por respuesta. Se trata de uno de los muchos de ejemplos que Graciela Sánchez, consultora de oficina de farmacia de Mediformplus, podría haber dado para ilustrar la creciente necesidad de profundizar en el consejo farmacéutico para aumentar el número de unidades ven-

didas por operación efectuada.

No se trata de hacer una venta cruzada sin más. "Consiste en crear una necesidad en el paciente", explica. El farmacéutico y el personal que trabaja en la farmacia están capacitados para detectar efectos o reacciones habituales ante las determinadas patologías del paciente. Volviendo al ejemplo de la madre, quizá en el momento en que se le recomienda el champú no lo compre porque todavía no ha detectado indicios de caída del cabello derivados de la reciente maternidad. Cuando pase el tiempo y re-

grese a la botica, será ella quien pida este producto. No sólo se habrá generado una compra -aunque no inmediata- sino que, además, "se habrá reforzado su confianza" al haber detectado un problema de salud de forma rápida y eficaz.

De ahí que Sánchez insista en la necesidad de "formar al personal" para que pueda detectar e impulsar las necesidades concomitantes. Se trata de generar "olfateadores de necesidades" y dar un paso más profesionalizado en este tipo de venta cruzada denominada como "*up-cross selling*".

DAFO, las siglas que dicen de qué recursos dispone para reinventarse

▶ Hay pocas farmacias que trabajen según un plan estratégico

B. G. S. Aspirar a dar un giro a su negocio, a activar alguno de sus aspectos o potenciar aquellos servicios que están siendo infravalorados no es una decisión baladí. Pero para dar el paso y reinventar su farmacia, el primer paso tiene nombre propio: el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Belinda Jiménez, responsable del área de consultoría de Asefarma, entiende que "la auditoría es el punto de partida para saber de qué recursos dispone la farmacia". A partir de ahí, sabiendo qué aspectos hay que mejorar, retocar o implantar, se puede plantear un plan de negocio para el futuro. En este sentido, Jiménez detecta algunos fallos que se repiten de forma sistemática en las boticas como "la escasez de reuniones con el personal, de promociones, una gestión por categorías poco desarrollada, la escasa formación del equipo, la ausencia de un plan de *marketing* o de uno de fidelización", lo que imposibilita, a la postre, analizar los resultados de la farmacia.

Esto se debe, en esencia, a que el responsable de la oficina de farmacia carece de mentalidad empresarial o gerencial, como coinciden en señalar Jiménez y Graciela Sánchez, consultora de Mediformplus. Por este motivo, instan a que el bo-

ticario se conciencie del análisis y elaboración un plan que detalle la situación y acciones de la botica, de un estudio del mercado, y acompañarlo con un plan de negocio (con las estrategias para el futuro).

PUNTOS DE MEJORA

Entre los aspectos que pueden ayudar a incrementar la capacidad económica de la oficina de farmacia se encuentra la posibilidad de valorar el paso a "un horario de apertura ampliado, ofrecer precios competitivos, aumentar el número de operaciones diarias dando un excelente trato al cliente y con diversidad de producto, y mantener una buena relación con los médicos", apunta Jiménez. Actuar sobre estos elementos permitirá, a juicio de Jiménez, "generar impulso en los clientes", aunque lo más importante, matiza, "es hacer el cambio hacia una gestión más activa de la oficina de farmacia, especialmente con los cambios constantes a los que está sometido el sector".

En esta línea, coincide Sánchez en que hay que dar el salto a un modelo "gerencial" de dirección de la botica. Algunas de las claves sobre las que se puede actuar para disponer de más recursos, según Sánchez, son "plantear objetivos y estrategias, controlar las ventas y su evolución, diferenciarse, usar el *marketing*, especializar al personal y abandonar el todos hacen de todo", más propio de la gestión tradicional de farmacias.

DECÁLOGO DE LA RENOVACIÓN

Diez aspectos sobre los que puede actuar la botica y reinventarse.

- Cambiar la mentalidad.
- Orientarse más al cliente.
- Encontrar y desarrollar el elemento diferenciador de la farmacia.
- Elaborar un plan de negocio basado en objetivos, estrategias y control.
- Desarrollo de servicios de valor añadido.
- Implantación de estrategias de *marketing* de última generación (producto, surtido, precios, promoción, animación del punto de venta, fidelización de clientes, aprovechamiento de espacio).
- Recursos humanos orientados a la venta.
- Valorar la organización interna de la farmacia.
- Analizar los gastos.
- Aliarse con otros para dar más y mejores servicios.

Fuente: Mediformplus.