

CAMBIO DE MODELO DE NEGOCIO

Los nuevos tiempos requieren nuevas soluciones y cambios en la gestión del negocio, tanto para la farmacia como para los Laboratorios

A nivel global, el mundo evoluciona a un ritmo vertiginoso, provocando cambios radicales en todos los parámetros que existían hasta ahora referentes al consumidor, la oficina de farmacia y los laboratorios, como podemos observar en la **figura 1**.

Entrando más en detalle, dentro de las diferentes categorías de productos de la farmacia, el sector de los productos OTC también ha experimentado grandes transformaciones:

- El sector de la Salud se halla en constante evolución, sobre todo en el sector del AUTOCUIDADO DE LA SALUD Y PRODUCTOS OTC (aquellos productos que se dispensan en la farmacia, sin necesidad de receta, que comprenden categorías como medicamentos publicitarios, productos sanitarios, plantas medicinales, alimentación y dermofarmacia

Estos productos OTC cada vez cobran más relevancia, tanto para los pacientes-consumidores, como para las farmacias, laboratorios y también en las instituciones, viendo en ello el futuro del mercado Farmacéutico.

- España es el país menos desarrollado de la CEE, con solo un 6% de cuota de mercado en Autocuidado de la Salud, mientras que la media europea está en torno al 16%. Por eso, tenemos una gran oportunidad de crecimiento en esta área.

- El mercado de productos de OTC es muy importante, representa un 25% del total del mercado farmacéutico, con 4 billones de euros de facturación, y es el que más beneficio y rentabilidad tiene para la Farmacia y para la Industria.



José Luis Lence
 Director División Oficina de Farmacia Cesif
 Miembro Comité Comercial Anefp
 Ex-Director División Farmacia Procter & Gamble



CONSUMIDOR	COMERCIO	LABORATORIO
<ul style="list-style-type: none"> * Nuevas necesidades: da mayor importancia a la salud, calidad de vida.... * Disfruta comprando, eligiendo, descubriendo. * Mejor informado. * Da mayor importancia a su tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> * Cubrir todas las necesidades del consumidor. * Globalización, concentración,... menos competidores, más grandes, en todas partes,... * Mayor inversión, Reducción de márgenes. * Servicios vs Bienes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Concentración : compras, fusiones, colaboraciones * Mayor inversión en el consumidor y la farmacia. * Colaboración vs margen. * Servicios diferenciales.

Estos motivos han hecho que tanto farmacéuticos como laboratorios traten de encontrar vías para dinamizar e impulsar el mercado del autocuidado de la salud.

En esta línea, se han desarrollado encuentros entre ambos colectivos para analizar y poner en común sus necesidades y así poder abrir nuevas vías de colaboración, que estén encaminadas a desarrollar y rentabilizar más el sector del autocuidado.

En estos encuentros, ambos colectivos coincidieron en que los principales aspectos en los que se debería trabajar son los siguientes:

- Formación.
- Incentivación al personal de la Farmacia.
- Mayor Innovación de productos.
- Aprovechamiento comercial en el punto de Venta.
- Adecuada visibilidad de los productos en la Farmacia.

Estas mismas conclusiones las he podido constatar en mi experiencia personal, tanto cuando he impartido cursos a las farmacias, como en visitas directas a las oficinas, con el fin de poder recopilar material para desarrollar los cursos de Gestión Comercial. Por tanto, se trata de una muestra muy representativa de los farmacéuticos, lo que permitiría extrapolar dichas conclusiones a todo el colectivo farmacéutico, con un mínimo de error.

Formación

Analizando cada una de las áreas que se han identificado como claves para desarrollar el mercado farmacéutico, nos centraremos en primer lugar en la formación.

Recordemos que: "LA FORMACIÓN ES LA CLAVE DEL ÉXITO" y que "EN TIEMPOS DE CRISIS, LOS MEJORES PREPARADOS SON QUIENES TENDRÁN MEJORES RESULTADOS ". Hay que valorar que la carrera de Farmacia enseña todas las materias necesarias para ser un excelente profesional de la salud, pero los planes de

Un aspecto importante es que esta formación no solo tiene que adquirirla el Farmacéutico/a, sino también todos los empleados de la Oficina de Farmacia, ya que para poder hacer una excelente ejecución de las estrategias y planes que quieran desarrollar es fundamental que todos los empleados trabajen con los mismos conocimientos-técnicas, en la misma dirección y con el mayor entusiasmo

estudio no tienen en cuenta que la farmacia es una pequeña pyme y, como tal, necesita otra formación adicional, que en la actualidad no se está realizando, como:

- Gestión de Ventas: política de precios, motivación e incentivación del personal de la farmacia, organización del tiempo de los empleados, técnicas de venta para mejorar la productividad.

- Gestión de Categorías: identificar cuáles son las categorías que se deben trabajar, el surtido de las mismas, todo ello en función de la situación, el entorno y las tendencias de los consumidores.

- Gestión de Compras: en función de la estrategia que desarrolle la Oficina de Farmacia, en cuanto a las categorías, surtido, etc., establecer cuál es el nivel de inventario que necesita y el canal por el que realizará sus compras.

- Fidelización de Clientes: conocer cómo gestionar a los consumidores, cómo satisfacerlos, conocer cuáles son los aspectos que más valoran los clientes, etc. En base a ello desarrollar estrategias que cumplan los objetivos. Algunas formas de lograr esto pueden ser el desarrollo de una página web, tarjeta de fidelización, servicios especiales como nutricionistas, esteticistas, etc. Todo ello con el fin de poder ofrecer al consumidor un valor añadido, lo que se traducirá en un consumidor más satisfecho, más motivado a comprar otras categorías y, lo más importante, que sea fiel y lo haga en nuestra Oficina de Farmacia

- Merchandising: conocer y utilizar las técnicas de Merchandising para aumentar y mejorar la exposición, visibilidad y accesibilidad de los productos OTC. En este sentido tendrán que tener nociones de escaparatismo, saber cómo crear una circulación correcta dentro del establecimiento, a través de pasillos, góndolas, etc., y cómo aprovechar al máximo las zonas Calientes (Mostradores, Columnas, etc.).

Podríamos seguir enumerando otra serie de materias, pero las más importantes para aumentar la rentabilidad actual de la farmacia, son las arriba descritas.

Un aspecto importante es que esta formación no solo tiene que adquirirla el Farmacéutico/a, sino también todos los empleados de la Oficina de Farmacia, ya que para poder hacer una excelente ejecución de las estrategias y planes que quieran desarrollar es fundamental que todos los empleados trabajen con los mismos conocimientos-técnicas, en la misma dirección y con el mayor entusiasmo.

Esto, además, hace que se tenga unos empleados más motivados, al hacerles partícipes del desarrollo e implementación de las estrategias y ver que el farmacéutico invierte en tenerles mejor preparados y más cualificados.

La situación actual que vive la Oficina de Farmacia hace que cada vez más se demande este tipo de Formación, bien sea a través de instituciones privadas, como de los Laboratorios

Farmacéuticos. Y para aquellas personas que comienzan sus estudios, que se incluya dicha formación en las carreras universitarias.

En esta línea, ante el vacío existente en esta área, la Asociación para el Autocuidado de la Salud (Anefp), en colaboración con el departamento de formación para la Oficina de Farmacia del Centro de Estudios Superiores de la Industria Farmacéutica (Cesif), ha comenzado a impartir en junio un curso de Gestión Comercial a todos los colegios farmacéuticos de España, que continuará en el último trimestre de este año.

Diferenciación. Otro cambio importante que se debe realizar en la gestión del negocio es la diferenciación como clave para definir las estrategias: No se debe crear a partir de la competencia, sino a partir de lo que se tiene para ofrecer.

En diferentes aspectos de la vida, incluido el comercial, el ser humano se compara con los demás para tomar decisiones y definirse. Pero hay pensamientos novedosos sobre cómo debe crear sus estrategias una compañía y uno de ellos es el que plantea el experto en estrategia y profesor del MIT Sloan School of Management, Arnoldo C. Hax. Con su "Delta Model", este autor plantea, básicamente, los peligros que corre una organización cuando imita a la competencia y termina por no ofrecer nada diferente, así como destaca la importancia de poner al cliente en el centro para ofrecerle diferenciación y valor.

Los Laboratorios deben estar alerta, mirar constantemente hacia otros lectores para vislumbrar antes que nadie aquellas estrategias que pueden marcar la diferencia y ayudarles a conseguir mayores beneficios.

Actualmente, las empresas, en su afán de planear cómo tomar ventaja a la competencia, terminan imitándola y ofreciendo las mismas cosas, pero con más porcentaje. La imitación crea igualdad y al final se convierte en estándar, con lo que en último término el negocio no crece.

Desde una perspectiva distinta, presentada por Arnoldo C. Hax, una compañía puede crear sus estrategias basándose en la diferenciación y derrotar a la competencia por ser mejor que ella y ofrecer servicios diferentes a los clientes. Esto hará que la Farmacia nos vea como socios y colaboradores, en vez de simples vendedores.

La conclusión es que, por muy buena que sea la competencia, la clave no está en imitarla, porque así no se ofrece nada único, sino que se cae en la monotonía y en una guerra basada en el precio y las condiciones. La clave está en la diferenciación, en comprender el universo de la empresa, los clientes, los proveedores y todos los involucrados para capturar la esencia que posicione al negocio con éxito.

No obstante, aunque no debemos imitar a la competencia en nuestro sector, sí debemos copiar estrategias ganadoras de otros sectores, sobre todo de aquellos que están mucho más avanzados.

Los Laboratorios deben estar alerta, mirar constantemente hacia otros sectores para vislumbrar antes que nadie aquellas estrategias que pueden marcar la diferencia y ayudarles a conseguir mayores beneficios. Cuanto antes descubran esas ventajas estratégicas, más avanzados estarán frente a la competencia. Además, los ejecutivos tienen que tener la visión suficiente para copiar experiencias ganadoras de otros sectores y adaptarlas a la Farmacia.

Una de esas estrategias que han marcado la diferencia en otros sectores es

el Merchandising, o la visibilidad del producto en el punto de venta que, como hemos mencionado anteriormente, es una de las áreas en la que debemos trabajar para mejorar el negocio de Farmacia.

Hemos de tener en cuenta que los consumidores ya no tienen una respuesta tan rápida como solían tener ante la publicidad y el marketing convencionales.

Esto hace que adquiera más relevancia el punto de venta y la visibilidad de los productos. De este modo, el porcentaje de "decisión de compra en el punto de venta" aumenta vertiginosamente y se hace cada vez más clave. Esto lo han entendido otros sectores y lo deberíamos imitar, trasladar y adaptar a la Farmacia.

Por otro lado, para no sobrecargar las estructuras de personal, las empresas externalizan el servicio consiguiendo una serie de ventajas, tales como:

- AGILIDAD EN LA RESPUESTA A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO.
- AUMENTO DE FLEXIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.
- DISMINUCIÓN DE COSTES FIJOS.
- MAYOR GRADO DE EFICIENCIA Y REDUCCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS DECISIONES.
- INCREMENTO DE LOS PUNTOS FUERTES DE LA EMPRESA AL EVITAR LAS DISTRACCIONES EN ÁREAS SECUNDARIAS PARA EL NEGOCIO.
- MAYOR ACCESO A NUEVA TECNOLOGÍA, SIN LA NECESIDAD DE ENTRENAR AL PERSONAL PROPIO PARA SU MANEJO.
- OPTIMIZACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO INTERNO.

Todo esto se traduce en una mejor gestión del negocio, en una mayor rentabilidad y, por supuesto, en un mejor servicio a la oficina de farmacia.

Como conclusión, podemos aconsejar:

SÉ DIFERENTE Y TENDRÁS EL ÉXITO ASEGURADO.