

4

El futuro de la farmacia: los cambios clave

Juan Carlos Serra

El modelo de farmacia español, aun siendo uno de los mejores del mundo, necesita una revisión, que debe hacerse con rapidez para que pueda adaptarse a un nuevo entorno y a las necesidades de la población y para seguir aportando valor desde el punto de vista social, sanitario y económico.

Los cambios que están teniendo lugar en el mercado y en las tendencias de consumo obligan a la oficina de farmacia a encontrar un punto de equilibrio entre lo tradicional y lo moderno: debe mantener y potenciar las ventajas anteriormente citadas que se derivan de su imagen histórica, pero al mismo tiempo debe adaptarse a los cambios que se están produciendo.

El entorno actual que hemos descrito en el Capítulo 2 de evidente y continua penalización del margen de beneficio de los medicamentos de prescripción –el gran porcentaje de ventas actual de la farmacia– y, por tanto, de la rentabilidad total, exige a la farmacia un proceso de reajuste muy importante.

La farmacia, un negocio tradicionalmente familiar, tendrá que abandonar gradualmente la postura pasiva y dependiente de recibir recetas para dispensarlas y pasar a una posición activa de adopción de nuevos enfoques que le permitan mejorar su competitividad y, en última instancia, posibilitar su viabilidad económica a largo plazo.

El cambio comienza con un nuevo planteamiento: la farmacia no debe verse como un «espacio enfermedad», en el que solo se dispensan medicamentos; la farmacia es un «espacio salud», en el que la belleza, la higiene, la vitalidad, el bienestar, son «productos» imprescindibles dentro del stock. Para ello es clave conocer mejor al cliente y descubrir sus motivaciones de compra para poder responder a sus necesidades reales.

Veamos a continuación algunos de los cambios clave que debe emprender la oficina de farmacia para configurar un nuevo modelo de negocio.

Mentalidad y formación empresarial

Aunque los farmacéuticos somos los profesionales que debemos garantizar la atención farmacéutica de calidad en todos sus sentidos, puesto que esta es nuestra razón de ser, la farmacia también es una empresa, un negocio que va más allá de la dispensación de recetas del SNS y que debe garantizar unos beneficios para reinvertir en la propia farmacia.

El farmacéutico titular debe profundizar bastante más en la formación sobre gestión que ha recibido en la facultad. Además de profesional de la salud, debe ser y actuar como un auténtico empresario de su farmacia y como líder de su equipo de colaboradores. Es evidente que la combinación de la faceta asistencial y empresarial no es una opción, es una necesidad.

Ello implica también el desarrollo, entre otras, de aptitudes como la dirección por objetivos, proactividad, capacidad de negociación, capacidad de análisis, trabajo en equipo, etcétera.

Orientación al cliente y al marketing

El cliente es la piedra angular, el eje sobre el que gira la actividad de la empresa, lo cual significa:

- Conocimiento del cliente. Necesitamos conocer al cliente para desarrollar productos y servicios a medida que cumplan sus expectativas
- Interactividad. Es necesario un proceso interactivo entre la empresa y el cliente
- Fidelización. Es mucho más sencillo y económico retener a un cliente que captar a otro nuevo
- Personalización. El cliente quiere un trato, un servicio, una oferta personalizada
- Largo plazo. Propósito de establecer relaciones duraderas con los clientes

Nuevas estrategias en función de un nuevo perfil de consumidor

El consumidor actual ofrece una serie de rasgos que lo definen:

- Está habituado a las nuevas tecnologías. Compara múltiples ofertas y adquiere productos de parafarmacia y salud en Internet.
- Es más exigente en variedad de oferta, servicio, calidad y relación calidad/precio.
- De más edad. En muy pocos años la pirámide de edad se ha invertido. La esperanza de vida en España ha aumentado de forma significativa hasta los 82 años de edad. Los mayores de 64 años representan actualmente un 17% de la población, y las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística para este intervalo de edad son del 37% para el año 2052.
- Está mejor informado y preparado, por presentar un mayor bagaje cultural que en el pasado, y también como consecuencia del aumento sustancial de la información. Las asociaciones de consumidores, las secciones en prensa y los programas divulgativos en radio y TV tienen mucho que ver con el aumento de información dirigida al consumidor en temas de salud. Y, por supuesto, Internet.
- Da mayor importancia a su tiempo. Hay que ofrecerle lo máximo en el mínimo tiempo posible.
- Cada vez más masculino. Históricamente, el público de la farmacia ha sido un público femenino y sigue siéndolo en su gran mayoría. Sin embargo, por diversos motivos, cada vez se encuentra un mayor número de hombres en las farmacias, lo que supone nuevos retos y nuevas oportunidades para la farmacia.
- Da mayor importancia a la idea de la prevención y a la salud para combatir activamente la enfermedad. Este aspecto se ve favorecido por el aumento de la cultura y de la información recibida que hemos citado más arriba.

Potenciación de los productos de venta libre

En estos productos se puede influir en el precio y en las unidades vendidas. Su margen comercial es notablemente mayor que el de los medica-

mentos de prescripción. Sin embargo, hoy en día, la fracción más importante de las ventas (70%-80%) aún procede de los productos de prescripción que son los que generan menor margen. Ello no significa en absoluto renunciar a ellos puesto que son y seguirán siendo nuestro patrimonio y nuestra razón fundamental de ser.

El activo que suponen los más de 2 millones de visitas diarias a la oficina de farmacia, fundamentalmente por la necesidad del consumidor de adquirir un medicamento que le han recetado o de obtener un consejo farmacéutico, puede y debe ser aprovechado a fondo en beneficio de los productos de venta libre. De esta «cautividad» el farmacéutico debe obtener rendimiento en forma de ventas de otros productos y servicios.

Hoy en día los canales alternativos a la farmacia para los productos de autocuidado consiguen en torno al 90% de cuota de mercado total para dicho tipo de productos. Esto que hoy es una mala noticia es también una gran oportunidad para crecer en la venta libre si nos centramos en este tipo de productos y hacemos bien las cosas.

Los medicamentos para el autocuidado (de venta exclusiva en farmacias), los productos para el autocuidado de la salud y los servicios fomentan la productividad y la rentabilidad de la oficina de farmacia, sin modificar de forma significativa su estructura.

La mejor argumentación y defensa para que estos productos permanezcan en el seno de la oficina de farmacia es el valor añadido que aportan tanto la percepción de calidad y seguridad de los productos que se venden en las farmacias como el consejo personal especializado del farmacéutico y su imagen de credibilidad y confianza. Además, el excelente servicio de aprovisionamiento de la farmacia garantiza la puesta a disposición en manos del cliente del producto solicitado en caso de que no estuviera disponible en la farmacia en un momento dado.

A esta situación se llega apostando seriamente por ese segmento de mercado, lo que implica, entre otras cosas:

- Incrementar el área de exposición y venta. Esta acción requiere en la mayoría de los casos invertir en el propio establecimiento.
- Dominar y explotar a fondo herramientas clave como el *shopper marketing* (comportamiento de los compradores en el punto de venta) y el merchandising.

- Desarrollar una oferta de categorías de productos adaptadas al entorno donde se encuentra la farmacia.
- Desarrollar una adecuada política de precios que elimine la percepción de que los productos de autocuidado de la salud son más caros en la farmacia. Tampoco hay que centrarse en una política de «precios bajos», sino de precios competitivos y ofertas puntuales donde el consejo farmacéutico aporte un valor diferencial respecto a otros canales.
- Desarrollar y planificar una adecuada política de selección de proveedores y de productos.

La gestión comercial es más compleja al tener lugar en un mercado donde no existen las barreras de entrada propias del monopolio del medicamento, por lo que el farmacéutico debe aplicar con mayor intensidad las técnicas de gestión empresarial para rentabilizar su inversión en productos para el autocuidado de la salud.

Como muy acertadamente se dice, los medicamentos de receta se dispensan, los de autocuidado se recomiendan y los productos de autocuidado se venden. Es decir, en estos dos últimos supuestos el papel activo del farmacéutico es clave para influir en el futuro de la farmacia.

Gestión integral de la farmacia como una empresa

Fundamentalmente en los siguientes ámbitos:

- Marketing, el objeto del presente libro. La venta en las categorías de productos para el autocuidado de la salud funciona bajo las reglas del mercado de gran consumo
- Gestión del aprovisionamiento. El 70% de la estructura de costes va destinada a la adquisición de productos
- Gestión económico-financiera
- Gestión del equipo
- Gestión de stocks
- Gestión por categorías
- Organización interna y optimización de espacio.
- Internet, el 2.0 y, si se considera conveniente, la venta online

Utilización de las técnicas de marketing y merchandising del punto de venta

La farmacia debe aprovechar al máximo las soluciones disponibles en cuanto a diseño de mobiliario, iluminación, tecnología y comunicación visual. Se trata de dinamizar y optimizar en la medida de lo posible todo el espacio de ventas.

Es importante considerar y adaptar a la oficina de farmacia las técnicas de *shopper marketing* que se han ido imponiendo en los comercios de gran consumo. Si la farmacia compite con otros establecimientos es evidente que hay que mejorar el recorrido del cliente por la farmacia así como su claridad y atractivo, y hay que evitar que el mostrador sea el punto de destino inmediato al entrar en la farmacia.

La experiencia de compra del cliente debe ser mucho más completa que la mera interacción con la persona que le atiende en el mostrador. Veamos a modo de ejemplo algunos aspectos en los que hay margen de mejora:

- Señalización clara y llamativa de las distintas categorías de productos.
- Control de los flujos.
- Adecuada ordenación y colocación de los productos en los expositores.
- Facilidad para coger el producto.
- Precios marcados. Parece que hay un cierto temor a señalar el precio de los productos para el autocuidado de la salud cuando, por el contrario, esconderlos es una forma de parecer caros y una barrera para la compra.

Selección, formación, reciclaje y motivación del equipo

La formación continuada en temas de gestión es absolutamente necesaria, sobre todo si tenemos en cuenta que la licenciatura de Farmacia siempre ha estado enfocada a la salud y no a la gestión y, por tanto, un recién titulado no está totalmente preparado para lo que realmente va a ser el día a día de la oficina de farmacia.

Resulta de vital importancia la selección del equipo de colaboradores y su gestión. En la selección del personal se habrá de tener en cuenta no sólo aspectos básicos como su formación académica o su experiencia previa, sino también factores como la amabilidad, la educación o la capacidad de reacción ante diferentes cuestiones. Pero no basta con una buena elección del equipo, ya que posteriormente hay que seguir con la gestión del mismo.

La formación y la actualización de conocimientos incorpora aspectos tales como puesta al día en novedades sanitarias, formación sobre diferentes áreas (por ejemplo, seguimiento farmacoterapéutico, ortopedia, análisis, homeopatía, veterinaria, etcétera), formación sobre aspectos comerciales (técnicas de venta, merchandising, escaparatismo, gestión de reclamaciones, etcétera) y formación sobre la gestión de la calidad. En función de las posibilidades que ofrezca la farmacia es también muy conveniente desde el punto de vista económico la especialización del equipo por categorías.

Es importante también la capacitación del equipo para gestionar de manera eficaz las reclamaciones de los clientes, aspecto al que no se le suele prestar mucha atención. Se estima que cada cliente satisfecho da por término medio cinco referencias positivas de la farmacia, mientras que cada cliente que se va insatisfecho habla mal de la farmacia en doce ocasiones. Además, una queja bien gestionada puede conseguir aumentar la satisfacción y lealtad inicial del cliente con la farmacia.

Por otra parte, un equipo poco motivado transmite apatía, descontento, falta de compromiso con la farmacia y esto no favorece las relaciones estrechas y duraderas de los clientes con la farmacia. En la motivación se distinguen tres componentes que el personal valora frente a lo que él da a cambio: el económico, la satisfacción íntima del colaborador por el trabajo desempeñado y el reconocimiento externo de su trabajo, básicamente el expresado por el titular de la oficina de farmacia. Un nuevo prisma de visión del equipo como clientes internos mejora ese ambiente que se respira en la farmacia y que es percibido por los clientes externos.

La gestión del equipo debe orientarse sobre todo hacia la venta para lograr una plantilla formada en venta-consejo y motivada por un adecuado plan de incentivos que estimule la consecución de resultados. Cuando preparación profesional y marketing se unen adecuadamente se obtienen sinergias básicas en la percepción de la calidad total por parte del cliente, pieza básica hacia la que deben encaminarse todos los esfuerzos.

Nuevos servicios profesionales farmacéuticos

La farmacia no puede detenerse en la comercialización de medicamentos y de productos de autocuidado sino que también puede avanzar prestando servicios personalizados y, por qué no, remunerados, que reconozcan tanto el valor añadido que aporta el profesional como el ahorro que esta labor del farmacéutico genera al sistema sanitario.

El paciente debe encontrar en su farmacia un centro o espacio de salud en donde puede no sólo tratar su patología y aliviar sus síntomas sino también encontrar todo lo que esté relacionado con la salud.

Los servicios a incluir podrían clasificarse en tres áreas:

- **Relacionados con el medicamento:** aquellos que permiten al farmacéutico atender las necesidades de los pacientes con su medicación. Algunos ejemplos son: servicio personalizado de dosificación (SPD), deshabituación (tabaco, benzodiazepinas...), seguimiento farmacoterapéutico en pacientes tratados con anti-coagulantes, antihipertensivos, antidiabéticos, formulación magistral, etcétera.
- **Relacionados con la salud pública:** los que contribuyen a la prevención, promoción y protección de la salud pública. Algunos ejemplos son:
 - Medida de parámetros antropométricos, fisiológicos y clínicos (como medida de perímetro abdominal, peso, presión arterial, espirometría, glucosa, colesterol, ácido úrico, coagulación, etcétera).
 - Detección de drogas de abuso (cannabinoides, opioides, benzodiazepinas).
 - Asesoramiento en vacunación infantil y de adultos.
 - Prevención de la enfermedad y promoción de la salud (olas de frío y calor, calidad de las aguas, alergia al polen, etcétera).
 - Recomendaciones nutricionales, dietéticas, dermatológicas, capilares.
 - Cribado de enfermedades ocultas (como detección VIH, cáncer de colon, diabetes, hipertensión, etcétera).
- **En el ámbito de la docencia e investigación:** prácticas tuteladas, estudios piloto, etcétera.

El consejo que acompaña a la dispensación, la tutoría de uso de la medicación, la toma de la presión o el ofrecimiento de productos por encargo son los servicios que diferencian a unas farmacias de otras y constituyen el denominado «servicio plus». El cliente que hoy entra en la farmacia no se conforma con el producto básico o el real; quiere el servicio plus. Por consiguiente, si la farmacia ofrece servicios que satisfacen demandas implícitas o explícitas del cliente, este puede sentirse vinculado a la misma al percibir que allí puede encontrar lo que necesita.

La mayoría de instituciones y sociedades farmacéuticas consideran que los servicios deben ser retribuidos, ya sea por los pacientes/usuarios a los que se prestan, por los proveedores de servicios sanitarios (Administración, mutuas, etcétera) o mediante sistemas mixtos en los que el usuario participe con una aportación. Asimismo, consideran que la formación es indispensable para desarrollar de forma competente este tipo de iniciativas en la oficina de farmacia.

Puntos clave

Los cambios clave en la farmacia pasan por:

- Mentalidad y formación empresarial del farmacéutico
- Orientación al cliente y al marketing de la farmacia
- Atención al nuevo perfil de consumidor
- Potenciación de los productos de venta libre
- Gestión empresarial
- Imagen de farmacia moderna y actual
- Aplicación de técnicas de marketing y merchandising del punto de venta
- Formación continuada del equipo en las áreas técnica y comercial
- Incorporación de nuevos servicios profesionales