

## «Lo nuestro es vender»

Iniciamos aquí un curso de formación en ventas que pretende mejorar o reforzar las habilidades comerciales de todo el equipo humano de la oficina de farmacia.  
Porque vender no es pecado.

### VÍCTOR VALENCIA

Gerente de Entorno y Estrategia. Asesoramiento y relanzamiento de farmacias.  
entornoyestrategia@terra.es

Coordinación del curso: Gestock&pharma (gestockpharma@hotmail.com)

Cuando uno tiene que explicar a un niño de 8 años lo que es una oficina de farmacia, le explica que es como un miniambulatorio de la Seguridad

Social para males livianos. Nadie le dice que es un sitio donde se practican actividades relacionadas con la salud; la definición suele ser mucho

más simple y mucho más ajustada a la realidad, y se le dice que es como una tienda muy especializada, en la que hay unos señores que son far-



## Sumario

- Capítulo 1.  
**Presentación**
- Capítulo 2.  
**¿Por qué compran los clientes?**
- Capítulo 3.  
**El vendedor profesional.**
- Capítulo 4.  
**La venta cruzada.**
- Capítulo 5.  
**Técnicas avanzadas de ventas.**
- Capítulo 6.  
**La potenciación de la venta.**
- Capítulo 7.  
**La función del marketing en la venta.**
- Capítulo 8.  
**La fidelización de clientes.**
- Capítulo 9.  
**Formación y liderazgo.**
- Capítulo 10.  
**Motivación y retribución.**
- Capítulo 11.  
**Resumen.**

macéuticos (como médicos) que te recomiendan y te venden medicinas, y a partir de aquí ya la hemos fastidiado, porque el niño dice: «entonces, es como una tienda pero de salud, ¿verdad?», y ya no queda más remedio que responderle: «efectivamente, más o menos es eso.» Ante esta realidad, está claro que el concepto de agente sanitario es complicado de entender para un niño, y lo de la atención primaria, ni te cuento. Si somos realistas, la última definición es la que más se ajusta a la realidad: «Es como una tienda pero de salud». Esta es una definición un tanto ambigua y triste, y digo triste porque lo que se debería decir, con todas las letras, es que es una empre-

sa detallista dedicada a la salud. El «hecho diferencial», como está de moda decir ahora, radica en tener bien claro que se trata de una empresa, y como tal debe ser gestionada.

### Fuera complejos

Toda empresa tiene muy, pero que muy claro, que su crecimiento, supervivencia y rentabilidad se basan en la venta —palabra todavía tabú para algunas personas del mundo de la farmacia.

Pero vender no es pecado; es más, ni tan siquiera viene tipificado en el código penal. Si uno le pregunta a un empresario a qué se dedica su empresa, probablemente ninguno nos dirá que se dedica a dar cobertura empresarial a las necesidades insatisfechas de sus clientes desde la óptica de las relaciones interempresariales. Por norma te dicen: «yo vendo tal cosa». No les da pudor, no sienten rubor, se enorgullecen de ser empresarios y, por supuesto, de vender.

Ya es hora de librarse de prejuicios y empezar a hablar del empresario de farmacia en lugar del farmacéutico; de la empresa de salud, en lugar del agente sanitario a secas, o de la venta activa en el mercado de la salud, (y no sólo de la atención primaria).

El curso que iniciamos en este número ha sido concebido para empresarios, su objetivo es ayudar a vender y se estructura de acuerdo con una planificación empresarial en 11 capítulos. Esta modesta introducción es el primero de ellos, y nos ofrece un aperitivo de los conteni-

dos que se abordarán. Si los analizamos paso a paso veremos que siguen su lógica en una secuencia que aporta fortaleza a los pilares de la venta.

### Segundo capítulo

Lo primero es lo primero, así que averigüemos cómo se comportan esos a quienes llamamos clientes. ¿Por qué compran? Algunas veces, cuando miramos cómo se les trata, diríamos eso de «a mí también me gustaría saberlo». Un cliente es algo que se estudia en profundidad en la licenciatura en Farmacia, dentro de la asignatura de química orgánica. Podría definirse al cliente como una aglomeración de glándulas, hormonas y procesos químicos. Dicho así suena frío, pero es la realidad. Es más, desde que se sabe que eso de que te guste alguien es cuestión de feromonas, ya ni ligar es lo que era. El sistema endocrino del cliente es fácil de estimular; sólo basta saber cómo se comporta ante los estímulos y provocarlos. Eso ya lo explicaremos en el curso.

Por otra parte, un cliente es un animal gregario que vive en comunidad y suele comportarse como lo hace un tal Vicente, que, por lo que dice el refrán, siempre se encuentra allí donde suelen ir todos.

### Modas

Las modas, las tendencias, las corrientes de opinión nos abren nuevas áreas de negocio, una veces con lógica y otras bueno, otras veces es mejor no preguntar. Ya sabemos que la conducta de un cliente se compone de 4 cuadrantes: el primero corresponde a una acción lógica y siempre que se da una situación «A» el cliente se comporta de forma «E»; el segundo cuadrante nos muestra que cuando se da «A+B», la conducta del cliente es «F». En el tercero vemos que si se da «C», existen muchas posibilidades de que el cliente se comporte como «G», y en el cuarto cua-



drante, —¡ay en el cuarto cuadrante;—, aquí está la conducta impredecible. Por tanto, según la ley de la probabilidad, el cliente es previsible en un 75%, porcentaje que no está nada mal —ya nos gustaría que la probabilidad de que nos toque la lotería fuese la misma—.

Está claro que donde hay modas hay probabilidad de vender y hay dinero, y no olvidemos que lo nuestro es la venta. La salud, en términos generales, no deja de ser un mercado de moda. Desde el aloe vera hasta las velas de aromaterapia, pasando por los bífidus, ya sean activos o estén en paro, a veces, uno se pregunta cómo la humanidad ha podido sobrevivir sin ellos tantos años, ya que parece que las nuevas tendencias en materia de salud son la solución a todos los males. Ante estas modas nos puede asaltar una duda: ¿es ético darles cobertura? (y el tema no va de éticos y genéricos). Tampoco está del todo claro que el uso de placebos lo sea y en muchos casos no se duda de su efecto terapéutico. En este ámbito, puede resultar más práctico aplicar criterios estrictos de legalidad.

### Estrategia

Lo que sí hacen los apartados de este capítulo es complementarse con nuestro EPI<sup>1</sup>, dándonos una visión de qué parámetros hemos de trabajar más en la oficina: flujos, intensidad o penetración, y qué estrategia hemos de seguir para alinearnos con nuestro entorno en función de criterios relacionados con la estructura de clientes y el posicionamiento competitivo, determinando nuestra cuota de mercado y orientando los campos de mejora. Como se puede apreciar, este capítulo dará para mucho: el cliente como consumidor, sus tendencias de compra, los factores que inciden en sus decisiones, el mecanismo de compra, los estímulos de compra y su conducta comercial son algunos de los aspectos que se abordarán, y todos orientados a lo nuestro, que es vender.

## Y con el siguiente irán tres

El siguiente y tercer capítulo abordará el perfil del vendedor en la oficina de farmacia. Una persona que atiende en este tipo de establecimiento es un recurso productivo y, por supuesto, también un recurso publicitario, algunas veces mudo, porque dice poco. (En ese caso es lo más parecido a pagar por tener una valla publicitaria en la vía pública y renunciar a ponerle un anuncio. ¿A que no tiene lógica? Pues en un vendedor de farmacia tampoco, y si despacha y no vende es lo mismo).

El vendedor ha de tener unas aptitudes orientadas a la venta, unas cualidades técnicas, un perfil personal y profesional, y esto es lo que se definirá: qué cualidades y predisposición debe poseer el empleado que trabaja en el mostrador de la farmacia, además de saber qué es técnicamente la venta, por lo que el tercer capítulo abordará los temas relacionados con las cualidades de la persona y su aplicación a la venta. Que nadie piense que las cualidades para la venta se tienen o no se tienen, ¿o usted nació sabiendo formular? Si la respuesta es afirmativa, es usted un genio, pero si le costó algo de trabajo, o mucho, como a la mayoría de los mortales, está claro que eso de vender no es ni genético, ni congénito, como mucho será frenético.

Las habilidades se adquieren. En el mejor de los casos, se podrá tener mayor predisposición, pero aprender, aprende todo el mundo. No en vano Fernando Alonso es campeón del mundo de fórmula 1 y muy pocos llegan. Él, que es un fenómeno, ha necesitado la friolera de 20 años practicando y compitiendo todos los fines de semana desde los 5 años. Rafa Nadal, el tenista, sólo ha necesitado 15 años pero, eso sí, a razón de 7 horas de entrenamiento diarias los 365 días al año, menos cuando tiene competiciones, que son 4 horas a muerte. Al final, eso de la constancia y el tesón va a tener mucho que ver con el éxito en el deporte, y me atrevo a afirmar que también tiene que ver con el éxito en la venta.

## Bases de la venta

Las bases de la venta se tratarán en este capítulo: la persona, su actitud, sus habilidades y las claves básicas de lo que es la venta en sus cuatro pasos esenciales. El proceso de la venta se verá en todo su recorrido: atraer la atención del cliente, sondearle, convencerle, rebatirle y cerrar la venta. Por si esto fuera poco, hablaremos, además, de cómo lograr que vuelva a comprarnos.

¿Se puede pedir más? Ya sé, ahora dirá usted que esto está bien pero, ¿qué hay de la venta cruzada? No se preocupe, que el siguiente capítulo se dedicará a la venta cruzada encadenada y reiterada, pues lo nuestro es vender y luego volver a vender.

## El cuarto de la tarde

Utilizando el argot taurino, la faena no se remata hasta que el toro no dobla, y queremos una faena de dos orejas y rabo. Para ello hemos trabajado al cliente desde varias ópticas: su conducta, la psicología de la venta, etc., y lo tenemos dispuesto y cuadrado para entrar a matar y generar una venta cruzada.

## Ventas encadenadas

El cuarto capítulo aborda cómo se encadenan ventas. Cada cliente es un mundo y hasta que no lo tienes en el albero no sabes cómo se comportará. Primero se le dan unos pases de «sondeo», luego se prueban los argumentos (banderillas), a continuación se le pica para ver qué fuerza tiene (objeciones), se le torea de nuevo (recapitulación) y, por último, se cuadra (se cierra).

En el cuarto capítulo se hablará de cómo desarrollar la faena paso a paso y se abordarán los aspectos más importantes relacionados con las diversas técnicas de cruce de ventas y las diferentes tipologías de cruce que existen (castas de clientes). Esto, que puede parecer la «repera», al final, como todo en esta vida, es cuestión de lógica y poco más. Bueno, algo más sí, ponerlo en marcha y no olvidar que en la farmacia lo nuestro es vender.

Lo que sí anticipo a todos es que la venta cruzada es la culpable de



que el *ticket* medio suba, de que los clientes compren más productos de parafarmacia o de que vuelvan siempre a nuestra farmacia a recoger su tratamiento (por ejemplo, enfermos crónicos), así que si gana más dinero a partir de poner en práctica nuestros consejos, ya sabe a quién echarle la culpa: en efecto, a la venta cruzada.

## Ningún quinto es malo

Pese a que el término tiene reminiscencias militares, lo aprovecharé para introducir el quinto capítulo: «Cómo vender más». Hasta hace muy poco tiempo, vender en farmacia había sido algo relativamente fácil; sólo hacía falta que el cliente nos comprase, y con dos palabritas —¿qué desea?— bastaba para conseguir una buena venta. Si tras la frase de cierre —¿quiere algo más?— el cliente pedía alguna otra cosa, fenomenal; ya se había logrado una segunda venta, y si pedía más, una tercera. ¡Menudo éxito! Y es que el cliente es un fenómeno. En su pueblo no se cómo le llaman a esto, pero en el mío le llaman despachar.

¿Usted nunca se ha preguntado por qué los auxiliares y adjuntos que trabajan en farmacia no sufren de estrés? ¿Se ha preguntado alguna vez cómo es posible que la rotación de personal en el sector de comercio minorista sea del 45% y en farmacia no llegue ni al 3%? ¿Cuántas veces le ha dicho un cliente: «¡qué peligro tiene vendiendo tu equipo!»?

La venta es algo más que un ¿qué desea? y un ¿algo más? Vender requiere cierto grado de presión de activación, de descaro, de chispa, de agudeza, de espíritu aventurero y, en definitiva, ser un poco torero.

Las técnicas de venta avanzadas se tratarán en el quinto capítulo: métodos, trucos, psicología comercial y otras argucias que ayudarán a que el cliente compre, compre más y además se marche contento de nuestra oficina. Para ello se trabajarán métodos que permitan tratar la venta con mucha más facilidad, ser más efectivos,

empáticos, simpáticos, incluso vender lo que decimos que es invendible y, por supuesto, mejorar la rentabilidad de la venta. Ya sabe: lo nuestro es vender.

## El sexto capítulo

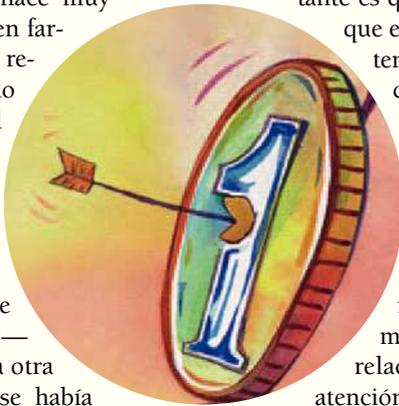
El equipo ya vende. Por fin tenemos vendedores y no sólo dispensadores (despachadores). Ya llevamos mucho ganado. Ahora sólo necesitamos que la animación también ayude y ponga de su parte.

El concepto de animación implica ofertas, campañas, acciones. Lo importante es que la oficina esté viva, que en ella pasen cosas, que tenga acción. Las oficinas con encefalograma plano sólo invitan a no entrar en ellas. Eso sí, dan mucho menos trabajo que las que tienen pulsaciones, pero las que tienen pulsaciones se mueven, hacen cosas, se relacionan y captan la atención, en definitiva, venden mucho más. Para su viabilidad y rentabilidad, la farmacia está obligada a vender y una acción de animación ayuda a vender hasta 3 y 4 veces más de lo que se vende en situaciones normales.

Pero yo ya vendo, dirá usted. Sí, pero ¿cuántas acciones promocionales tiene programadas para el próximo trimestre? ¿Cuántas orientadas a captación? ¿Cuántas a mover familias? Bueno, mejor no sigo preguntando más. Ya se imagina que lo importante no es lo que vende, si no lo que deja de vender.

En este momento, aparte de entonar el *mea culpa* como farmacéutico empresario, uno puede pensar: bueno, vale, es cierto, tengo que mover más mi oficina pero... ¿Cuántas campañas hago? ¿Cómo las hago? ¿Para quién las hago? ¿Con qué las hago? ¿Dónde las hago? No le de más vueltas: se lo contaremos en el sexto capítulo.

A nadie se le escapa que para que una oferta sea interesante ha de cumplir varias premisas: ser oportuna, atractiva, incentivadora, innovadora y rentable. ¿Que como se consigue eso? Pues también se lo contaremos en el sexto capítulo, porque el objetivo no es otro que vender.



## Y en el séptimo... marketing

El marketing es algo complejo de definir. Su función es coordinar las acciones para que todo funcione y abarca materias diversas como precios, surtidos, comunicación e implantación. Es el hilo conductor de todas las actividades. El marketing es un área multidisciplinar, analiza la evolución de la oficina y establece las estrategias de cada una de las herramientas del *mix* del negocio.

La política de precios se basa en nuestra estructura de costes, el *mix* que buscamos, los coeficientes de imputación, las previsiones y tendencias y la optimización de recursos limitados que, como en casi toda empresa, siempre son escasos. Se traduce en una política de posicionamiento de precio a través de herramientas de psicología de precios, que es lo que realmente transmite la farmacia al cliente.

En cuanto a la estrategia de surtido o política de producto, abarca desde la amplitud a la profundidad, pasando por la coherencia, el alineamiento y el posicionamiento de la oficina de farmacia a través de las 5 ventajas competitivas en las que se puede especializar para lograr ganar cuota de mercado en el corto, medio y largo plazo.

La política de producto se apoya también en la de precios y trabaja con 4 coeficientes de rentabilidad a la hora de valorar la idoneidad de un surtido y con la evolución de 3 parámetros comerciales. Selección de laboratorios y limpieza de surtidos «por si acaso», de los de «te lo pido y luego te pasas», y después las únicas pasas que vemos son las de los productos que nos caducan.

La política de comunicación irá examinada a fijar la identidad competitiva de la farmacia en la mente del cliente, convirtiéndonos en su primera opción de compra. Estará alineada con la estrategia y deberá definir cómo se estructuran los ejes de comunicación mediante medidas de freno y activación, con las que se decide, entre otras cosas si, por ejemplo, se atacó la hidratación desde la óptica sanitaria o desde la óptica del *glamour*. La alineación de la comunicación con el EPI es la clave para vender mucho, pero que mucho más.

## Estrategia de implantación

Por último, pero no menos importante, hay que hablar de la estrategia de implantación. La arquitectura de nuestra oficina, la imagen corporativa y la implantación corporativa definen los parámetros de rentabilidad de la sala de ventas de la oficina de farmacia: desde la estrategia de horarios de apertura y su estudio de viabilidad, a las políticas de complementación de la oferta de especialidades farmacéuticas publicitarias (EFP) o la orientación a un merchandising de seducción, de ubicación o de rentabilización, pasando por el diseño de una reforma de la farmacia, la elección de materiales a utilizar en función del posicionamiento buscado, o la estrategia de lineales en el área bucodental, de ortopedia, fitoterapia, etc., sin olvidar los medios de comunicación exterior e interior, desde la cruz con o sin leds, la utilización de mobiliarios en función de la rentabilidad (desde mostradores curvos a no curvos, individuales o colectivos), la aplicación y gestión de la iluminación por ubicación y actividad (desde la zona de revisión de recetas al área infantil), hasta llegar a la implantación dependiendo de nuestros objetivos (captación, activación o rendimiento).

El marketing de punto de venta de farmacia es el medio a través del cual, las ventajas competitivas de la oficina, los ámbitos en los que puede mejorar, las oportunidades del mercado y los riesgos de los cambios en el tejido comercial de la farmacia trabajan y se coordinan, para hacer la oficina más competitiva, más atractiva y mucho, pero que mucho más rentable. Y es que lo nuestro, no debemos olvidarlo, sigue siendo vender.

## El ocho, girado, significa infinito

Infinito o dos ceros, a falta de uno. El capítulo 8 va de cero a infinito. No tratar bien una reclamación es garantizar 0+0 compras, porque es seguro

que el reclamante le contará a alguien lo malos que somos, mientras que trabajarla bien es garantizar que la compra tiende a infinito. Con la forma en la que tratamos los conflictos, nosotros solos decidimos qué queremos hacer. ¿Que una reclamación es una bendición del cielo? Bueno, tampoco exageremos, pero es una oportunidad única para fidelizar clientes.

Un problema lo tiene cualquiera, pero alguien que sepa como solucionarte los problemas no tiene precio; es más: si seguimos las normas que se explicarán paso a paso, es posible que el cliente esté deseando tener un problema. Esto es como cuando uno monta en avión y el sistema de reservas se ha duplicado con la lista de espera el número de asientos. La tripulación te pide disculpas y te dice si te importa viajar en clase preferente.

Si tu estás sentado y no eres el que tiene el problema te tiras de los pelos por haberte sentado antes, y al final, cuando montas de nuevo en el avión rezas al cielo para que tu asiento esté ocupado, a ver si te mandan a ti a la clase preferente.

La buena gestión de un conflicto mediante el método de resolución de conflictos que se aborda en este capítulo se convierte en un sistema de fidelización que nos ayuda a que nuestras ventas futuras tiendan a infinito (y lo nuestro, por supuesto, es vender).

## Del ocho se salta al nueve

El noveno capítulo se dedicará al equipo. ¿De qué sirve tener en el equipo a los mejores jugadores del mundo de fútbol si cuando salen al campo no juegan de forma organizada? Los delanteros defienden, el portero se planta en el medio del campo y la defensa en la delantera o en la portería. Así, el desastre está garantizado.

Un equipo necesita una organización y un entrenador. La formación, el entrenamiento, la organización, el posicionamiento y la estrategia se trabajan en los vestuarios, de modo que cuando los miembros del equipo

salgan al campo se comporten como un auténtico equipo; eso sí: un equipo de venta con diferentes sistemas de juego realmente efectivos. En este capítulo hablaremos, por tanto, de sistemas de dirección de equipos de venta porque, como ya se imagina que voy a decir, lo nuestro es..., efectivamente, hacer que nuestro equipo venda.

## Diez es un número redondo

Y ¿por qué redondo? Pues porque es la base del sistema decimal, y hoy día sólo los huevos se cuentan por docenas. Lo que se lleva es el diez.

El capítulo 10 cierra el círculo de la formación y habla de nuevos elementos. Si el equipo humano de la farmacia ha de vender, el titular está obligado a motivar y retribuir. ¿Que cómo se motiva? Tranquilo, que se lo explicaremos. ¿Que cómo se remunera de una forma motivadora, justa e incentivadora? No se preocupe, que de ello hablaremos.

La motivación es la sal del equipo. Cabe hablar de 5 modalidades complementarias de motivación y 5 claves de retribución variable que aseguran el éxito del equipo de venta en la oficina de farmacia. Por tanto, el 10 es un número con el que todo sale redondo, por lo que respecta al fomento de las ventas.

## Con uno más son once, primer número capicúa

No, no es del cupón de lo que tratará el capítulo. El 11 es simplemente una ducha de refresco. Será un compendio de los temas tratados a modo de repaso. Refrescar es bueno y, si se hace bien, mejor, porque lo nuestro es estar frescos para vender, vender y vender. □

## Notas

1. Un EPI es un estudio de posicionamiento e imagen, una investigación de mercado que nos cuenta cómo nos ven los clientes de nuestra zona de influencia.

