

TEMAS PARA PENSAR

Fidelización

PROF. IGNACIO BURGOS*

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo el ofrecer a los empresarios y, particularmente, a los farmacéuticos que prestan sus servicios en la Oficina de Farmacia, algunas herramientas que les permitan obtener la fidelidad de los clientes/pacientes y así aumentar la venta y la rentabilidad del negocio.

Palabras clave: fidelización, mercado, estrategias, cliente.

ABSTRACT

The aim of the present work is to offer the industrialists and, particularly to the pharmacists who serve in the Pharmacy Office, some tools that will allow them to obtain the client/patient fidelity and thus to increase sales and the yield of the business.

Key Words: fidelity, marketing, strategies, client.

Introducción

Este trabajo es el resultado de la experiencia del autor, quien por más de dos años se encuentra asesorando a un grupo numeroso de farmacias, más de cien, acerca de cómo debe ser la actitud de los empleados de la Oficina de Farmacia para lograr la fidelidad de los consumidores y favorecer así la recompra en el mismo establecimiento. Igualmente, para establecer qué tipo de *marketing* necesitan y qué estrategias utilizar, con el fin de que los clientes se consideren «socios» del establecimiento y nos aconsejen para mejorar la rentabilidad.

La fidelización

La función de la gerencia se resume en la búsqueda constante de nuevas oportunidades y de mayor competi-

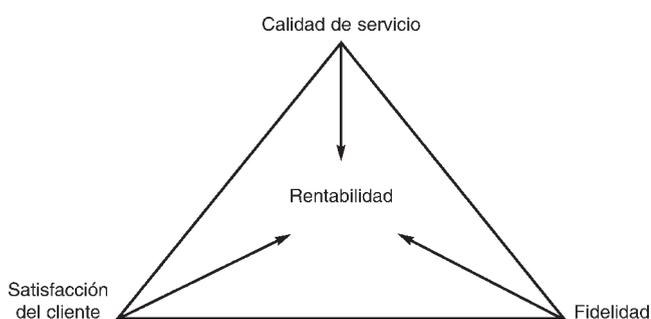
tividad para poder mantener la supervivencia de la empresa y obtener los objetivos estratégicos que la lleven a cumplir con la visión.

La actual situación competitiva en el mercado farmacéutico, generada tanto por las compañías farmacéuticas nacionales como internacionales, está originando fuertes cambios en las estrategias de *marketing*, ventas y comercialización en general, ya que la mayor intensidad se dedica a la captación de nuevos clientes, siendo ésta la verdadera función del mercadeo, a través de servicios de calidad, mejora de la satisfacción de los clientes y la fidelización. Esto está muy bien pero, paralelamente a esta estrategia, deberían crearse otras para mantener a los actuales, maximizando su satisfacción y generando barreras de salida.

* Facultad de Farmacia. Postgrado de Mercadeo. Universidad Central de Venezuela

Reicheld (1996) indica que las ventajas económicas que se derivan de una base de clientes con mayor índice de fidelidad son considerables y en muchos casos explican las diferencias de rentabilidad en los diferentes negocios.

Cuando se aumenta la tasa de lealtad o fidelidad, la Oficina de Farmacia mejora su posición competitiva obteniendo, por lo tanto, una mayor penetración en el mercado, incrementando su facturación y disminuyendo los costos, pues puede comprar a mejores precios, aumentando la rentabilidad. No olvidando el triángulo de la rentabilidad, que se muestra a continuación.



Por otro lado, en un extenso estudio realizado por Arrondo y Urcelay (2000) con 1.341 clientes, observaron que las variables que más favorecen la generación de la fidelidad son las siguientes:

- Localización del local.
- Amplitud del surtido y variedad.
- Precios y ofertas.
- Grado de atención y profesionalismo del personal.
- Horario.
- Rapidez en el servicio.
- Calidad de los productos.

Nosotros adicionaríamos a esta lista, el tiempo de espera para realizar el pago y la información oportuna al cliente, pues todo ello ayuda a crear barreras de salida. Si bien es cierto que el estudio fue realizado en el sector de alimentos, sus resultados son totalmente extrapolables al detal farmacéutico.

La experiencia nos enseña que es más fácil mantener clientes leales que realizar actividades para captar nuevos. Pero... ¡tenemos que captarlos!

La lealtad al establecimiento se genera también, haciendo todo lo posible para generar la confianza del cliente a través de información confiable constante y cuidando los aspectos de calidad funcional, sensorial y simbólica.

Para Fornell (1992), «la lealtad se expresa como una función de la satisfacción del cliente, los costos de

cambio y la gestión de la voz» (información, amabilidad, etc.). Pero, para nosotros, esa lealtad, que lo lleva a la recompra requiere de la implantación de programas, planes y estrategias y una buena mezcla de mercadeo que permita afianzar más y más la fidelidad del cliente y proporcionarle deleite, lo que hará que se convierta en un propagandista de nuestra empresa, pues es un fenómeno de relación entre los empleados y los clientes. La razón de ser de toda empresa comercial o industrial es crear y mantener la fidelidad de sus clientes, pues, como se sabe, son ellos los que, en última instancia, pagan nuestros salarios.

Pero, ¿qué es un cliente? Cliente es toda persona que tiene necesidad de un producto o servicio, capacidad económica y poder de decisión. Podemos pensar que el valor del cliente es por el beneficio que nos deja al realizar una compra. Esto es una gran equivocación, pues el valor real es cuando una vez obtenida su fidelidad seguimos tratándolo no solamente con calidad de producto/servicio, sino como «socio», recibiendo el mismo tratamiento que se les proporciona a los accionistas de la empresa, pues lo importante es que la lealtad a largo plazo proporciona más ventas, rentabilidad y puede aportar nuevos clientes.

Para poder obtener la fidelidad de un cliente tiene que hacerse previamente un estudio del mercado al cual se sirve o se va a servir. Conociendo lo que los clientes quieren y suministrándoselos, se pueden crear barreras de entrada a otros detalles y de salida a los clientes y obtener y mantener su fidelidad. Esto es muy importante, porque es diez veces más económico retener a un cliente que captar uno nuevo.

Pero, el problema no es conseguir clientes sino fidelizarlos. El cliente vuelve a comprar cuando siente satisfacción y nosotros debemos transmitir a los empleados la cultura de la oportunidad para poder «producir» clientes satisfechos (Callejo, 2001).

Cabría preguntarnos cuántos de los nuevos clientes provienen de aquellos que nos son fieles. No lo sabemos, pero esta inquietud pudiera ser materia de un nuevo estudio realizado en la misma Oficina de Farmacia.

Para Knight (2001) existen siete técnicas, «infalibles» según él, para obtener la fidelización, siendo éstas las siguientes:

1. Esté seguro de que su producto o servicio siempre proporcione más de lo que el cliente espera.
2. La calidad debe estar presente desde un principio si queremos obtener lealtad hoy y mañana.
3. Mantener la publicidad de la Oficina de Farmacia de manera constante y sobre todo de aquellos mensajes que han comprobado ser exitosos.

4. No olvidar que la fidelización puede tener vías para afianzarla diaria, semanal y/o mensualmente y para ello se requiere actuar siempre sobre los hábitos y comportamiento de los consumidores. Por ello, el *marketing* se encarga, entre otras cosas, de hacer del servicio o producto ofrecido una rutina.
5. Haga que su cliente se convierta en un «accionista», pues de esa manera se sentirá orgulloso de darle consejos.
6. Sea amable cuando conteste el teléfono y... hágalo rápido.
7. Haga que sus empleados y proveedores se sientan importantes pues también se necesita que ellos sean leales.

Además de los consejos ofrecidos por Knight (2001), nosotros, basados en nuestra experiencia local mencionaremos otros en la sección de «Servicio al cliente».

Mercadeo y estrategias

La lealtad del consumidor es una decisión consciente o inconsciente, expresada a través de su intención o comportamiento de mantener su fidelidad de manera continua. Esto sucede debido a que el consumidor percibe que una determinada Oficina de Farmacia y/o producto le ofrece cierto carácter distintivo, imagen y nivel de calidad al precio correcto.

Es aquí donde el *marketing* tiene que actuar para crear imagen de calidad, cambiando a veces, los hábitos del consumidor, ayudándolos a adquirir nuevos productos y reforzar aquéllos que ya consumía, haciéndoles recordar el valor que reciben de determinado detal y/o producto, y estimularlos a que sigan haciendo lo mismo en el futuro. No olvidemos que el mercadeo crea fidelidad y el buen servicio la mantiene, pues de esta manera, y a través del mercadeo se crea no sólo identidad sino personalidad empresarial y sobre todo personalidad de marca como, por ejemplo, Farma+Plus, Farmahorro, Farmatodo, SAAS, Locatel, etcétera. Esta personalidad empresarial es uno de los elementos que determinan el éxito o el fracaso en su mercado, dependiendo de cómo lo perciba el consumidor.

La lealtad del cliente debe ser el objeto fundamental de la planificación estratégica de toda organización, pues es la que produce una mayor rentabilidad.

Las quejas o reclamos de los clientes deben ser atendidos rápidamente, con lo cual la fidelidad se incrementa, pero, si no las atendemos, podemos perder el cliente para siempre.

MARKETING

El *marketing* es una orientación de la organización que tiene como norte capturar el mercado a través de los

clientes, involucrando esto a un proceso de gestión que busca identificar, anticipar preferencias y satisfacer las necesidades del consumidor en forma rentable.

A veces el *marketing* logra identificar necesidades de los clientes que ni ellos saben que las tienen. Es por ello, que la gerencia estratégica debe estar orientada a ofrecer productos que el cliente jamás hubiese creído tener.

Para obtener la fidelidad, el mercadeo debe crear estrategias siempre orientadas a satisfacer al cliente para poder fidelizarlo.

El comportamiento del consumidor se inicia cuando percibe la existencia de un deseo, problema u oportunidad y esto le induce a iniciar la búsqueda de información para poder evaluar las alternativas que se le presenten.

Para poder evaluar las alternativas el cliente tiene necesidad de información y repetición de la misma, para que sea guardada en la memoria y recuerde, pues la lealtad depende del recuerdo y el mismo se acrecienta con la relación con el cliente y el comportamiento repetitivo de la calidad del servicio.

El mercadeo debe orientarse a la creación de valor para el cliente y la organización debe construir un sistema basado en la fidelidad. La creación de valor para el cliente se debe situar en el centro de estrategia de la empresa (Reicheld, 1993). La fidelización es la respuesta a la satisfacción.

Como se sabe, el cliente no compra cosas (bienes o servicios) sino valor, que es la relación entre calidad y costo, y en la calidad del todo es donde obtenemos su lealtad duradera y su satisfacción personal al producto o detal.

El éxito de mantener la lealtad del cliente depende, entre otras cosas, de la relación interpersonal, la cual presenta algunas variables para mantener viva la lealtad dentro de la relación:

1. Compromiso: que es el deseo de continuar la relación y de trabajar para asegurar la continuidad.
2. Confianza, es decir, el compartir creencias acerca de sus pensamientos, comportamientos y objetivos.
3. Cooperación, es decir, acciones coordinadas con expectativa de reciprocidad a través del tiempo.
4. Satisfacción, el alto nivel de satisfacción debe ser percibido por el comprador, es decir, cuando el cliente obtiene sus expectativas del vendedor.
5. Adaptabilidad, necesaria por ambas partes cuando el comportamiento del servicio o de requerimientos cambia por situaciones no controlables (Martínez-Ribes y col., 1999).

Haciendo un poco de historia en el pasado no muy lejano, en la empresa para la cual el autor trabajaba, el departamento de ventas dedicaba sus esfuerzos a

conquistar nuevos clientes. Hoy, esta labor está en manos del departamento de mercadeo y en el de ventas la de conservar los clientes, pues *marketing* es el arte (¿o ciencia?) de identificar, conquistar, fidelizar y desarrollar clientes, mientras que ventas es la cristalización de los esfuerzos de mercadeo y de mantener los clientes fieles a la Oficina de Farmacia y/o producto. Ambos, *marketing* y ventas, persiguen la fidelización y por lo tanto la recompra, y esta fidelidad o lealtad es consecuencia de la satisfacción del cliente y ésta de la percepción de agregación de valor.

El peor error que el *marketing* puede cometer es crear expectativas que no puedan ser cumplidas.

La verdadera fidelización se obtiene de la agregación de valor por innovación, pues aumenta el valor percibido. No se debe olvidar que estamos yendo del mercado impersonal a la personalización de las ventas, de la venta agresiva a la venta de relaciones personales, para incrementar el valor al cliente y proporcionarle satisfacción y barreras de salida. Se entiende por satisfacción, la relación entre beneficio recibido, costo y excelente trato y surtido (no fallas), precio y localización del establecimiento.

Estrategias

El cambio rápido y constante de los mercados y la evolución de los sectores comerciales hacen que las organizaciones tengan que adaptarse con más rapidez a las oportunidades y amenazas, pues la actual situación de competencia –mas no de competitividad– está provocando cambios en las estrategias de las organizaciones, las cuales están orientadas a la captación de nuevos clientes y a la retención de los actuales.

La única limitación para la innovación es la falta de imaginación, pues como sabemos, la gente no compra cosas sino valor, que es la relación entre calidad y precio. Así, podemos posicionar nuestro(s) producto(s) en función de las siguientes estrategias:

- Menos valor por menos precio (estrategia de costos de Porter).
- Más valor por más precio (estrategia de diferenciación de Porter).
- Más valor por el mismo precio (estrategia de calidad percibida).
- Más valor por menos precio (estrategia de incremento de fidelización).
- El mismo valor por el mismo precio (estrategia de ganar-ganar).
- Menos valor por más precio (estrategia de perder-perder).

Debemos sorprender positivamente a nuestros clientes incorporando nuevas mejoras, como por ejemplo, el

«día de la tercera edad», con descuentos especiales o pequeños regalos de bajo costo. Las personas de edad avanzada requieren de mayor cantidad de medicamentos que la gente joven, además sus enfermedades suelen ser crónicas y de lenta recuperación. La tercera edad requiere de comodidad, duración, confiabilidad, garantía, seguridad y cariño en el trato, que son atributos mucho más importantes que el precio.

Cuando la competencia aumenta y los productos tradicionales entran en un proceso de saturación, debemos crear nuevas estrategias competitivas como, por ejemplo, ofrecer «nuevos» productos tales como alimentos especiales para diabéticos y todos los utensilios que ellos utilizan; modificación de líneas de venta, desarrollo de mercados que hoy no cubrimos, como hacer contratos de suministro con empresas con alguna condición especial de ventas.

Servicio al Cliente

¿Por qué un cliente o paciente recurre siempre a la misma Oficina de Farmacia a comprar sus medicamentos? ¿Será porque la farmacia es muy bonita, está bien surtida, tiene buena iluminación, está abierta muchas horas al día? No, el cliente regresa simplemente porque recibe siempre una buena calidad de servicio. Servicio, puede ser definido como la implementación de una actividad a través de la gente (empleados) orientada a satisfacer una necesidad o simplemente un deseo o un capricho, con el fin de complacer consistentemente al consumidor y seguir generando demanda que se manifiesta por la recompra. Pero servicio, desde el punto de vista del paciente/cliente, es un beneficio que obtiene como resultado de una transacción.

El Regente-Gerente y el Auxiliar Certificado deben convertirse en líderes de opinión en lo relativo al servicio ofrecido en la Oficina de Farmacia, en cuanto a actuar como consejeros ante las posibles incompatibilidades de algún medicamento, recetado por un médico/odontólogo/veterinario, con otro que esté tomando en ese momento.

Por otro lado, y en un porcentaje elevado, los pacientes recurren a la compra de un producto OTC y la decisión es por consideraciones de tipo emocional o por motivaciones no siempre fáciles de definir por el mismo cliente, y ahí es cuando se le debe proporcionar ayuda, es decir, servicio.

En muchas ocasiones el Regente-Gerente y el Auxiliar son los iniciadores de la compra cuando el paciente recurre a la Oficina de Farmacia para recibir un consejo; en estos casos es cuando se aplica la farmacoeconomía sugiriendo un producto genérico de calidad, con bioequivalencia y biodisponibilidad. Lo mismo habría que hacerlo cuando el paciente no tiene medios económicos elevados.

La calidad de servicio se puede resumir en ofrecerle al cliente más de lo que él esperaba recibir superando a la competencia. No cabe la menor duda que de la calidad de servicio es una herramienta estratégica de diferenciación, pues añade valor a la oferta y aumenta el valor percibido ya que supera las expectativas del cliente. Así pues, la calidad de servicio que genera alto valor al consumidor debe ser el principal objetivo de la Oficina de Farmacia para obtener la fidelidad del cliente.

Las características de los servicios son los siguientes:

1. Se producen, o deben producirse en el momento en que se necesitan. No antes, no después.
2. Es algo que no puede almacenarse.
3. Tiene una parte intangible, no medible sino a través de la satisfacción del cliente.
4. No puede patentarse por su intangibilidad.
5. Son diferentes uno de otro pues dependen de la persona que lo proporciona (empleado) y de la que lo recibe (cliente).

Estas cinco características están en función del tipo de cliente.

La Oficina de Farmacia debe ofrecer un tipo especial de servicio social a corto y a largo plazo, relacionándose de manera permanente con el cliente habitual y proporcionarle siempre calidad de servicio para lograr la filiación, léase la fidelidad del consumidor con una determinada Oficina de Farmacia. Cuando un cliente recibe un trato displicente se pierde, no regresa a comprar; pero, adicionalmente, presenta el problema que sus comentarios negativos llegan (según estudios realizados en EE.UU. hace algunos años) a 24 personas que pudieran haber sido potenciales nuevos clientes. Recuperar un cliente perdido es mucho más costoso que adquirir uno nuevo. El profesor Kotler (2000) afirma que el obtener un nuevo cliente es cinco veces más costoso que mantener un cliente actual. El servicio es un apoyo a la venta y contribuye a fortalecer la relación con el cliente pues éste percibe el valor cuando lo que recibe, consistentemente, satisface en mayor grado sus necesidades.

Ahora bien, los clientes no compran cosas sino valor y cuando reciben un excelente servicio, por encima de sus expectativas, regresarán siempre al mismo establecimiento. Los clientes aprecian la calidad del servicio cuando la información que reciben es fiable, la entrega de la mercancía es rápida (no fallas de inventario), no tienen que hacer cola para pagar y los empleados son corteses y serviciales, pues todo ello indica una cultura de servicio orientada a maximizar la satisfacción del cliente y su fidelización.

Es cierto que los medicamentos son inelásticos al precio, pero sí son elásticos al ingreso y por ello el Regente-Gerente y el Auxiliar Certificado tienen una gran influencia sobre la compra ofreciendo al cliente productos genéricos de calidad comprobada, pues no debemos olvidar que la satisfacción del cliente proporciona beneficios a la Oficina de Farmacia al estimular la recompra. En síntesis, la lealtad del paciente/cliente se mantiene con la calidad del producto y con la calidad de servicio.

Hasta ahora el éxito lo ha proporcionado la eficiencia operativa pero, ahora, se requiere más de pensamiento estratégico y del liderazgo, particularmente del transformacional y del compartido.

La Oficina de Farmacia debe ofrecer a la clientela los siguientes servicios:

1. Información confiable adecuada, amplia, objetiva y actualizada sobre los medicamentos de prescripción y de los OTC, básicamente sobre su utilidad, beneficios básicos y, en algunos casos, efectos secundarios más comunes.
2. Protección relacionada con posibles incompatibilidades con otros medicamentos que esté tomando en ese momento.
3. Ofrecerle un producto de calidad a precios solidarios en defensa de los intereses del consumidor.
4. Rapidez en el servicio de venta y en el pago, evitando colas en lo posible.
5. Cambio del medicamento –previa comunicación al médico prescriptor– cuando el producto esté en falla.
6. Servicio durante la venta, el cual consiste en facilitar la toma de decisiones y no hacer esperar al cliente habitual para ser atendido –adoptar una actitud positiva, amable y atenta y mostrar preocupación sincera por el consumidor–. Debe prestársele atención individual y personalizada y no atender a varios clientes a la vez. Se le debe saludar con educación, simpatía y respeto. Y preguntarle siempre: ¿En qué puedo servirle señor López?, dar las gracias e invitarlo a regresar.
7. Servicio post-venta brindándole al cliente apoyo, como cumplimiento de entrega futura, garantía de calidad e información necesaria; requiere respuesta rápida cuando el producto no está en inventario pero es prometido para una hora determinada... y cumplirlo. El trato debe ser personalizado, siendo lo ideal que la Oficina de Farmacia tenga en su computador un programa con información relevante sobre los clientes habituales, tal y como nombre completo, día y mes de nacimiento (no del año en que nació) para poder llamarlos por teléfono y felicitarlos, medicinas que habitualmente utilizan y dosificación diaria y

además qué es lo que les motiva, cuáles son sus percepciones sobre los productos, cuáles sus actitudes, nivel económico y determinantes situacionales, además de su percepción de la relaciones producto-precio. La estrategia post-venta eficaz es la que debe concentrarse en el cliente y en desarrollar capacidades en el personal.

8. Fidelización, pues la calidad de servicio mantiene fiel al cliente para que regrese siempre a la misma farmacia. Lo importante no es solamente hacer un nuevo cliente sino retenerlo. Para ello, y como vimos en el punto anterior «Servicio post-venta», al cliente habitual debe llamársele varias veces por su nombre y atenderlo en forma individual y preferente.
9. Relaciones con el cliente: al establecer relaciones más estrechas con el cliente se puede disminuir la sensibilidad al precio y el consumidor puede ofrecer nuevas ideas para nuevos servicios o mejoras a las ya existentes. El papel que desempeña el primer contacto para la relación posterior es esencial, pues si no se logra empatía con el cliente desde el principio es posible que no compre, pero si lo hace no volverá. El trabajo de todos los miembros de la Oficina de Farmacia es muy importante, pues además de servirle al cliente tienen que defender los intereses comerciales de su Oficina de Farmacia.
10. Cliente interno satisfecho: si los empleados no se encuentran motivados, difícilmente podrán prestar un buen servicio al cliente externo. Hay pues, que remunerarlos adecuadamente, entrenarlos constantemente, tratarlos bien con probabilidades de promoción a mejores posiciones de trabajo y así retenerlos y mantenerlos contentos dentro de la Oficina de Farmacia.

Siempre existe una mejor manera de hacer las cosas, una mejor oportunidad para mejorar, de conocer más y más al cliente habitual, de aumentar su confianza, de adoptar una actitud positiva, atenta, amable y respetuosa durante todas las fases del servicio e identificarse con su problema, de mantener una comunicación clara, de percibir sus necesidades no expresadas, de comprender sus emociones; en fin, de compenetrarse con el consumidor y complacerlo. Esto se consigue si lo que tenemos que hacer lo hacemos bien desde la primera vez, siempre y para siempre.

Referencias

- ARRONDO DIEZ, E.; URCELAY YARZA, V., 2000. La gestión de la lealtad del cliente en el sector minorista alimentario. Boletín de Estudios Económicos, Vol. LV, N° 171, diciembre, Bilbao.
- CALLEJO, J., 2001. El papel de la comunicación interna en el cambio organizativo: posibilidades y limitaciones. Boletín de Estudios Económicos, Vol. LVI, N° 172, Bilbao.
- FORNELL, C., 1992. National satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing* 56: 6-21.
- KNIGHT, C., 2001. Top 7 Techniques to Build Incredible Loyalty/ Brand Equity Multi-Million Dollar Business Builder. Chris@christopher_knight.com.
- KOTLER, P., GRANDE D., CRUZ, A., 2000. Dirección de Marketing. Edición del Milenio, 10ª edición, Pearson, Madrid.
- MARTÍNEZ-RIBES, J.M, de BORJA, LI., SOLER, M., CARVAJAL, P., 1999. Fidelizando clientes. Detectar y mantener el cliente leal. Ronayá Valls S.A. Barcelona, Gestión 2000.
- REICHHELD, F.F., 1993. Loyalty based management. *Harvard Business Review*, pp. 83.
- REICHHELD, F.F., 1996. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value; Boston Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

Encuesta

Para conocer la lealtad del cliente

Por favor: ¿Podría usted contestar las siguientes preguntas?

1. ¿Compra ud. regularmente en esta farmacia?

SÍ () NO ()

2. Si compra, ¿por qué lo hace? (indique en el cuadro).

- Horario
- Cercanía a su casa o trabajo
- Estacionamiento gratuito
- Los precios
- Las ofertas
- La calidad del servicio
- La buena atención del personal
- El interés en mi problema
- La rapidez en el pago en caja
- La calidad y variedad de los productos

3. ¿Compra ud. aquí por recomendación de algún amigo, conocido o pariente?

SÍ () NO ()

GRACIAS POR SU AMABILIDAD

Recibido: enero 2006
Aceptado: marzo 2006