

## QUIÉN ES QUIEN

F. FERNÁNDEZ

La Asociación de Farmacias de Barcelona, con la colaboración de Laboratorios Pierre-Fabre, lleva desarrollando, desde septiembre de 2000, un curso de gestión empresarial de la oficina de farmacia que se imparte en el Centro de Desarrollo Directivo (CDD) de ESADE. Completadas dos ediciones de este curso, en breve se iniciará una tercera edición. El Dr. Carlo-Maria Gallucci, director del Centro de Desarrollo Directivo (CDD) y del Departamento de Dirección de Marketing de ESADE, nos comenta en esta entrevista las líneas maestras de esta oferta formativa.



## Carlo-Maria Gallucci

Director del Centro de Desarrollo Directivo (CDD) y del Departamento de Dirección de Marketing de ESADE.

«Si no hay una orientación comercial, no hay clientes satisfechos ni fieles»

**C**ómo nace la idea de desarrollar un curso de gestión empresarial de la oficina de farmacia?

Nace por petición de la Asociación de Farmacias de Barcelona (AFB) y es acogida por ESADE con gran interés, ya que desde hace mucho tiempo mantenemos una fuerte relación con el sector de la salud y con la industria farmacéutica.

Además, con esta iniciativa se nos presentaba la ocasión de acercarnos un poco más a la realidad de la oficina de farmacia. En concreto, se nos solicitó preparar un programa de gestión empresarial específico que ayudara a los farmacéuticos a ser más competitivos. Para prepararlo nos basamos en la experiencia de diversos profesionales de ESADE en el ámbito de la oficina de far-

macía y de los consultorios médicos de diversas especialidades (clínicas dentales, oftalmológicas) que, como las farmacias, se relacionan directamente con sus clientes.

¿Cuáles son los objetivos fijados al inicio del programa?

Los farmacéuticos han estudiado la licenciatura o los estudios de posgrado sólo desde el punto de vista de su disciplina técnica. En general, nadie les ha explicado que la mayoría de veces el farmacéutico se transforma en un empresario o que su trabajo diario tiene un componente de gestión empresarial muy importante. De hecho, en la facultad difícilmente se imparten enseñanzas específicas de management. Partiendo de esta realidad, la AFB, siempre atenta en cuidar los intereses de los farmacéuticos, nos solicitó un curso que permitiera al profesional enfrentarse al futuro con más posibilidades de éxito.

«La competencia basada exclusivamente en el precio de venta de los productos es, en general, muy débil y susceptible de ser rebatida fácilmente»

¿Cree que la formación empresarial especializada es la clave para optimizar la gestión de la oficina de farmacia?

Sin duda alguna. La oficina de farmacia es una empresa de servicios que realiza mayoritariamente una actividad empresarial y, por tanto, las personas que la dirigen deben poseer una buena formación general en management. No se puede improvisar. Por ejemplo, a nadie se le ocurriría ejercer de médico sin haberse formado a tal efecto. Por tanto, tampoco en este caso se puede improvisar y mucho menos en situaciones tan cambiantes y competitivas como son las actuales.



#### Farmacéutico gestor

¿Qué papel desempeñan las asociaciones empresariales de farmacéuticos en el fomento de este tipo de formación?

Yo diría que decisivo. En general, ya es muy positivo que existan asociaciones empresariales que se interesen y defiendan a grupos determinados, sobre todo en el caso de empresas pequeñas que, por su tamaño, tienen más dificultades para protegerse de los cambios que se dan en su entorno, ya sea frente a la Administración pública u otras organizaciones profesionales o ante otros colectivos más poderosos que compiten con su sector. Ciertamente, éste es el caso de la oficina de farmacia. Así que sean bienvenidas las asociaciones empresariales y su interés por fomentar la cultura empresarial en la farmacia.

¿Considera que la diferenciación en las farmacias de una estrategia de futuro es prioritaria?

Sin duda. La competencia basada exclusivamente en el precio de venta de los productos es, en general, muy débil y susceptible de ser rebatida fácilmente: es suficiente con que el competidor baje aún más los precios. Con lo cual, todos van replicando a las acciones del otro con mayores bajadas y al final todo el mundo acaba perdiendo sin conseguir la fidelidad de una clientela estable. En cambio, si conocemos bien a nuestros clien-

tes, les entendemos y sabemos detectar qué es lo que realmente están buscando más allá de los propios medicamentos, podremos proporcionarles una respuesta que les dará plena satisfacción y, con ello, hacerles fieles. En el fondo, en la gran mayoría de los casos, los clientes no buscan precio, sino la respuesta a una necesidad determinada bajo la forma de una prestación de servicios en la cual, por ejemplo, el trato y la predisposición a escucharles desempeñan un papel fundamental que para muchos personas no tiene precio.

Pues bien, cuando entendemos esto y actuamos en consecuencia, estamos diferenciando nuestra oferta y adaptándola al perfil de nuestros clientes. Debido a que la diferenciación se basa en un paquete de servicios de los cuales muchos son intangibles y, por tanto, más difíciles de copiar, podemos afirmar que la estrategia competitiva basada en la diferenciación es más sostenible en el tiempo.

¿Qué opina del marketing como orientación empresarial de la oficina de farmacia?

Mi visión al respecto es quizás sesgada ya que, como catedrático de Marketing en ESADE, soy un creyente ferviente de la bondad y necesidad de la orientación hacia el mercado, que en el fondo significa que lo más importante son el cliente y la satisfacción de sus necesidades. Si no hay una orienta-



nal ha perdido la exclusividad de la venta de los productos de parafarmacia, que ya se pueden adquirir en tiendas especializadas y en grandes cadenas que, además, reclaman aumentar aún más la gama de producto que puedan ofrecer en sus lineales. El aumento de los grupos de compra y las críticas cada vez mayores al sistema administrativo actual son otra muestra de que algo se está «cociendo». Todo hace pensar que la sociedad y, sobre todo, otros agentes económicos reclamarán cada vez más una mayor liberalización del sector.

---

«El farmacéutico está obligado a transformarse en líder de sus recursos humanos y a asumir el riesgo de perder una serie de privilegios del pasado que, por una legislación favorable, le protegían de agresiones externas»

---

ción comercial, no hay clientes satisfechos ni fieles.

¿Cómo definiría el entorno empresarial de la oficina de farmacia?

Como complicado. El escenario competitivo está modificándose rápidamente y sus reglas de juego están cambiando. Lamentablemente, muchos farmacéuticos aún no se han dado cuenta de ello y, en consecuencia, no hacen nada para adaptarse a los nuevos tiempos y entender que su papel ha cambiado. El farmacéutico está obligado a transformarse en líder de sus recursos humanos y a asumir el riesgo de perder una serie de privilegios del pasado que, por una legislación favorable, le protegían de agresiones externas, además de buscar la fidelidad de sus clientes y saber luchar con competidores nuevos que ya se vislumbran en un horizonte no lejano. Además, debe entender que

la soledad en la cual ha vivido y vive puede perjudicar su futuro y que deberá buscar compañeros de viaje que le ayuden a competir mejor.

#### **Incertidumbre**

¿Cuál es su visión de futuro para el sector?

Si el presente es complicado, el futuro es de una incertidumbre extrema. Por mi trabajo y por la institución que represento viajo mucho y tengo la posibilidad de observar lo que pasa en otras partes del mundo. Si comparo nuestro país con otros como, por ejemplo, Chile o Estados Unidos, me doy cuenta de que el sector farmacéutico español actual es aún plácido y, la verdad, creo que esta placidez no durará mucho tiempo. Hay hechos que lo presagian. Por ejemplo, el canal farmacéutico tradicio-

Personalmente, creo que finalmente en España el sector acabará accediendo, voluntariamente o no, a estas peticiones. La gran pregunta es cómo afectará todo ello a la supervivencia de las oficinas de farmacia. En este sentido, creo que dependerá del comportamiento del propio colectivo farmacéutico. Si su postura es conservadora o quejosa, creo que saldrá mal parado. Si, por el contrario, asume la nueva situación y se adapta a los cambios, transformándose en su protagonista activo, podrá contribuir a fijar las reglas del juego y no tener que sucumbir a lo que decidan los demás.

En resumen, veo un buen futuro para todos aquellos que se preparen para competir en el nuevo escenario competitivo y, en cambio, malo para los que se queden estancados. También habrá que

Biografía profesional

Carlo-Maria Gallucci es doctor en Economía y Comercio por la Universidad de Messina (Italia) y en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas. Máster en Dirección y Administración de Empresas por ESADE, el Dr. Gallucci realizó cursos de posgrado en la Universidad de California Los Ángeles (UCLA) y en la Universidad de Harvard (Boston). Catedrático de Marketing de la Universidad Ramon Llull, es profesor y director del Departamento de Dirección de Marketing de ESADE, actividad que combina con la dirección del Departamento de Relaciones Académicas Internacionales y del Centro de Desarrollo Directivo (CDD) de dicha institución. Asimismo, es miembro del Consejo de Dirección de ESADE, presidente del Inter-Faculty Group on Marketing de la Community of European Management Schools (CEMS) y presidente del Marketing Forum de la Asociación de Antiguos Alumnos de ESADE.



Profesor invitado en 15 universidades de Europa y América, Carlo-Maria Gallucci es autor de numerosas publicaciones, conferencias y proyectos de investigación en ambos continentes. Actualmente combina su actividad docente con la consultoría de marketing y de planificación estratégica. Sus áreas de especialidad son el marketing estratégico, marketing management, marketing de servicios, marketing en servicios de salud y marketing internacional. □

considerar que los actores con los que habrá que relacionarse tenderán a ser más grandes y organizados. Como es notorio, en la industria farmacéutica se están dando muchas fusiones y adquisiciones

«Para poder negociar en paridad de condiciones es necesario que las oficinas de farmacia, sin perder su independencia, se organicen y se unan para aumentar su masa crítica»

que hacen que las empresas resultantes sean cada vez más grandes; por otro lado, también los distribuidores mayoristas tienden a aumentar su tamaño. Entonces, para poder negociar en paridad de condiciones es necesario que las oficinas de far-

macias, sin perder su independencia, se organicen y se unan para aumentar su masa crítica. Si no lo hacen, seguirán siendo actores pequeños y aislados en lucha con otros más grandes y unidos, y la historia nos enseña que, salvo en contadas ocasiones, el grande acaba comiéndose al pequeño.

Para finalizar, ¿qué pueden esperar los farmacéuticos de este curso de gestión empresarial de la oficina de farmacia que se imparte en ESADE?

Varias cosas. Entre las más importantes, entender que el mundo cambia rápidamente y que estos cambios afectan a su empresa; saber en qué consiste el cambio y cuáles son sus nuevas reglas competitivas; aprender qué puede hacer un farmacéutico para seguir teniendo éxito; conocer cómo puede hacerlo y cuáles son las técnicas de management más adecuadas; aprender a liderar al equipo humano de la farmacia, y finalmente, saber cómo hay que tratar y satisfacer a los clientes para conseguir su fidelidad. □