

El futuro inmediato de la farmacia

VÍCTOR VALENCIA

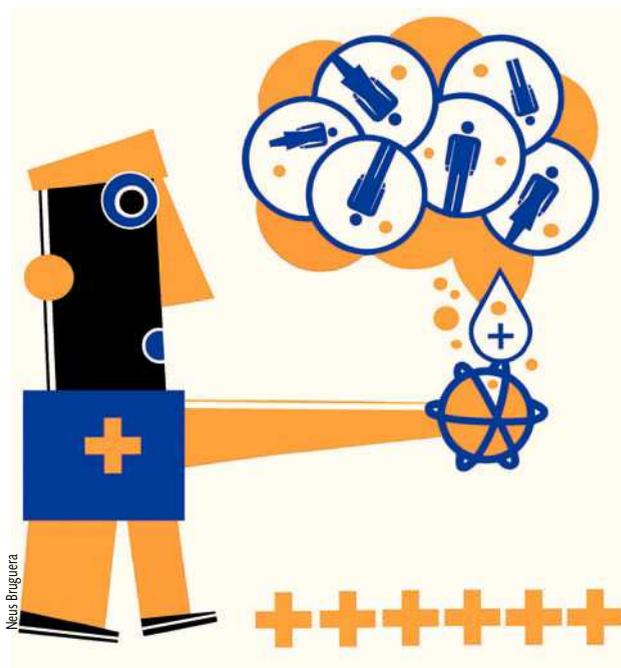
Gerente de Entorno y Estrategia. Asesoramiento integral y relanzamiento de farmacias. entornoyestrategia@terra.es

Si en un mitin ante titulares de oficina de farmacia dijese a los asistentes que el sector anda revuelto, todo el mundo me daría la razón y gritaría «¡Sí, es cierto!». Y si dijese que no es justo lo que este gobierno está haciendo con las farmacias, me dirían de nuevo: «¡Qué razón tienes; díselo a la ministra!». Pero si a continuación dijese «Esto no es casi nada comparado con lo que viene; el terremoto no ha hecho más que empezar», el silencio sería sepulcral. Por eso no pienso dar un mitin sobre este tema en estas líneas. Lo que quiero es analizar el horizonte de la farmacia ante un escenario más que probable y, por supuesto para que no sufran, estimados lectores, aportar soluciones de futuro para este sector.

Un horizonte cercano

Las farmacias del siglo XXI se han de acomodar a las economías del siglo XXI y no al revés. El envejecimiento de la pirámide de población es un hecho probado y por mucha inmigración que incorporemos, nuestro país nunca volverá a ser lo que fue en la década de los 60, con una base poblacional amplísima gracias al *baby boom* y una cúspide muy reducida y mermada por la baja natalidad de posguerra. Esta situación, que en los años 90 se plasmó en el Pacto de Toledo entre sindicatos, partidos políticos y agentes sociales, ya preveía que sólo a los nacidos hasta 1960 se les podían garantizar las pensiones ¿y para el resto? El tema está claro (si lo llego a saber me adelanto 2 años, pues nací en 1962). El envejecimiento de la población obligará a controlar el gasto en medicamentos, ya que viviremos más años, habremos comido peor y seremos mucho más sedentarios, por lo que estaremos rebosantes de colesterol, diabetes e hipertensión. Está claro que seremos pacientes archimedificados (lo de polimedificados se nos quedará corto). Este proceso de envejecimiento de la población se ajustará a la inversa y las personas mayores volverán a ser minoría, pero seguramente esta situación no se dará hasta dentro de unos 60 años (a ver quién es el guapo

¿Qué piensan los actores de la escena farmacéutica? En este número, Víctor Valencia, gerente de Entorno y Estrategia, propone nuevas vías para desarrollar la actividad de la oficina de farmacia desde la perspectiva empresarial.



El futuro del sector no es desalentador, sino todo lo contrario: para los que quieren competir agrupados, hay un mundo ya explorado en otros ámbitos que la farmacia desconoce y en el que el margen es más amplio y hay posibilidades de crecimiento con buenos beneficios

que se espera 60 años, con más achaques que años, la farmacia hecha trizas y, encima, sin cobrar pensión hasta que la población se rejuvenezca). En 30 años, Europa habrá reducido su población en unos 50 millones de europeos, con lo que algo se mitigará la situación ¿o no? La realidad es tozuda, la economía es la economía y las proyecciones estadísticas actuariales no son otra cosa que matemáticas y, por tanto, en buena medida, inexorables.

Si alguien piensa que el problema de las bajadas salvajes de precios para mitigar el gasto sanitario se solucionaría con el copago, puede estar bien seguro de ello, y también de que todo llegará, aunque lo hará cuando ya no se pueda bajar más ni el precio ni el margen del medicamento. El copago será una realidad social que previamente habrá sido «vendida» como la panacea que solucionará los problemas de la sociedad.

Para llegar al copago se tiene que jubilar buena parte de las primeras hornadas del *baby boom*, los que ahora tienen entre 50 y 60 años. Ellos disfrutarán de las mejores pensiones que la historia de este país haya conocido jamás y sí estarán en condiciones de copagar. Pero no nos hagamos ilusiones, para eso faltan entre 8 y 10 años y al ritmo que va esto, 8 años serán casi como 100, y ya lo dice el refrán: en cien años, todos calvos.

La magnitud del destrozo

Para medir la magnitud del destrozo ocasionado por la primera bajada de precios de este año hay que determinar su impacto a día de hoy, porque esto no ha terminado. Es casi seguro que habrá más de una, eso sí, de forma selectiva. Si valorásemos la repercusión económica de esta primera bajada y tuviésemos en cuenta la variación que una bajada de facturación ejerce sobre el real decreto famoso y cómo evoluciona el gasto sanitario, resulta que el ahorro final de Sanidad es el equivalente a 1 euro por año y español. Es curioso cómo se parece este ahorro a la cifra mágica del copago de 1 euro por receta, como si el copago estuviese servido y esto sonase más a prueba piloto.

No soplan buenos tiempos para la oficina de farmacia, al menos tal y como la hemos conocido hasta la fecha, pero ¿qué pasaría si le diéramos la vuelta a la farmacia? ¿Qué pasaría si revolucionásemos el entorno comercial de la farmacia? ¿Qué ocurriría si el farmacéutico no se mirase al ombligo y aliviase el peso de su papel como agente sanitario? ¿Cómo le iría si se desmelenase como empresa reinventando la propia farmacia?

Sé que mi visión de la farmacia tiene, entre los titulares del sector, defensores y detractores. Éstos últimos la tachan de demasiado economicista y poco sanitaria. En cualquier caso, la opinión es libre y aquí me limitaré a intentar transmitir mis puntos de vista, sin más.

Reinventarse

La farmacia se puede reinventar a sí misma y convertirse en un negocio de mayor margen. Para lograrlo, lo primero que se ha de hacer es definir el tipo de negocio que se tiene. De momento, está claro, es un comercio minorista y, es cierto, de carácter sanitario. Pero primero va el sustantivo —comercio— y después, el adjetivo —sanitario—.

Para cambiar la visión sanitaria hay que cambiar la visión. La farmacia está jugando con el mercado una partida de ajedrez a la defensiva: está enrocada en el consejo farmacéutico, buscando aguantar su mejor figura. Llevo ya varios años, y de un tiempo a esta parte mucho más, escuchando la misma cantinela: «el consejo farmacéutico es lo que nos diferencia, es la esencia del negocio y lo único que nos hace mejores que el resto de los comercios y, en especial, de los que se mueven en un entorno seudosanitario». Pero a tenor de cómo le está yendo a las farmacias, queda claro que en estos últimos años, con el consejo no se ha llegado muy lejos y es que una cosa es que nosotros nos creamos lo del consejo y otra muy distinta, que se lo crea el cliente, que no paciente, porque el paciente es cautivo, pero el cliente no.

Valoración

Cuando preguntas a un cliente qué valora más de una farmacia, te dice que el consejo, pero, de verdad, yo preferiría que valorasen lo innovadoras que son, la capacidad que tienen de satisfacer nuevas necesidades, o que destaquen su visión de futuro y su dinamismo comercial. Que valoren el consejo está muy bien, pero es poco, porque si le preguntásemos al mismo cliente si considera que el consejo le hace venir o gastarse más en la farmacia, la cosa cambiaría y cuanto más bajemos la edad del cliente al que preguntemos, peor. No quiero dar a entender que el consejo no sea algo muy positivo, ni mucho menos, pero la realidad es que es que a las farmacias que apuestan por vender más, incluso con algo menos de consejo, les va mucho mejor. Es posible que estos farmacéuticos no desarrollen tanto su labor de consejeros sanitarios, pero al menos en lo económico les va muy bien. En disquisiciones morales no entraré, ya que creo que la labor de consejero sanitario del titular es importante, pero no suficiente. El consejo genera confianza, pero sin una clara orientación a la venta, sólo sirve para que digan que somos muy majos y buenos dando consejos, no para adecentar nuestra cuenta corriente.

Jugar al ataque

La farmacia necesita jugar al ataque y, si es necesario, sacrificar piezas para acorralar al contrario. Es el momento de pensar de otra forma, de entender que una farmacia es un sitio por el que pasan muchos clientes a los que sólo tratamos como pacientes.

En este juego de ataque vale todo, eso sí, siempre y cuando se relacione con la salud y contribuya a ella. El problema es que lo que es o no es la salud no lo decidimos nosotros, lo decide el cliente. Un ejemplo: ¿qué es la dietética? En concreto: ¿qué es para el cliente? ¿Sólo una barrita sustitutiva de la comida de venta en farma-

cia o también el yogur y el pan integral alemán con semillas? ¿Acaso debemos vender pan alemán con semillas? ¿Y del normal? ¿Y bajo en sal? ¿Quién lo decide: el cliente o el farmacéutico? Si es el cliente quien lo decide, perfecto, pero si es el titular quien lo hace corre el riesgo de tener una visión diferente a la del mercado. Es cierto que todo titular dirá que la farmacia es suya y él es quien decide hasta dónde quiere llegar, pero la pregunta es la misma: ¿debe tener la farmacia a su gusto o al gusto del cliente? Si decide que a su gusto, la decisión es muy válida, pero no necesariamente rentable, y si decide ponerla al gusto del cliente, habrá quien lo encuentre denigrante, pero desde luego, para el titular será mucho más rentable.

Ya no valen los paños calientes ni las medias tintas: o se apuesta por el negocio y por ser rompedor o se apuesta por lo tradicional y lo testimonial. Los más dinámicos empezarán rápidamente a marcar distancias, mientras los dogmáticos permanecen inmóviles esperando no se sabe qué milagro y viviendo de la añoranza. Sé que suena duro, pero es que es así.

Las épocas de los lobos solitarios se han terminado; ahora toca jugar a las hormigas trabajando en equipo, cosechando al máximo y marcando muy claro el territorio de nuestro hormiguero

Unión

El futuro de la farmacia pasa por agruparse a nivel nacional en cadenas horizontales. Será un futuro similar al de las ópticas. En definitiva, se trata de estar juntos pero no revueltos. El futuro no se basa en el concepto clásico de la cooperativa, ya que las cadenas no podrán estar promovidas por las cooperativas. Los grupos serán proyectos excluyentes, en los que unas cadenas de farmacia competirán por cuotas de mercado con las otras. Es un proceso natural por el que han pasado todos los sectores y del que hasta ahora sólo se han librado las farmacias y las zapaterías.

En este momento se están dando los primeros pasos para articular el mercado a través de cadenas y, de hecho, quien esto suscribe está participando en el desarrollo de una cadena de farmacias a nivel nacional. El futuro ha empezado ya y la velocidad a la que se desarrollará el proceso de reordenación del sector será muy rápida. Las farmacias que hasta ahora se permitían el lujo de competir sólo lo justo para no molestar tendrán que aprender a competir en todos los frentes: entre grupos, con cadenas de grandes almacenes y con algunos nuevos competidores que todavía no han irrumpido en el mercado pero que vendrán.

El futuro del sector no es desalentador, sino todo lo contrario: para los que quieren competir agrupados, hay un mundo ya explorado en otros ámbitos que la farmacia desconoce y en el que el margen es más amplio y hay posibilidades de crecimiento con buenos beneficios. Pero para entrar en él se ha de tener una visión diferente del negocio y un espíritu empresarial, claro. No se puede desarrollar bajo una óptica defensiva, sino ofensiva.

Otras experiencias

Si a alguien le sirve de algo mi experiencia, le diré que como asesor y responsable externo de marketing y expansión de varias cadenas nacionales en otros sectores, llevo muchos años ayudando a demostrar que competir en mercados completamente abiertos es posible, además de rentable. Sólo hay que tener un proyecto claro, muy bien orientado al mercado, asumible económicamente, ilusionante para todos los que participan en él y muy bien trabajado en todas las vertientes del negocio. En este juego no valen experimentos ni medios proyectos, porque si te equivocas pierdes, no sólo dinero, sino también un tiempo precioso, y si algo no sobra hoy por hoy es el tiempo.

Para ilustrar lo que se puede hacer en un sector como el de la farmacia, cabe comentar cómo se mueven los grupos en otros sectores. Por ejemplo, el grupo SINER-SIS, del que somos estrechos colaboradores, está compuesto por puntos de venta del sector de la electrónica de consumo, nada menos que 1.800 y vamos ya por la tercera fusión entre detallistas independientes (eso que llamamos «tenderos»), sector que, por cierto, trabaja con un margen mucho menor que el de las farmacias. En estas condiciones, el grupo ha sido capaz de crecer, ganar dinero y expandirse y, lo que es más importante, posee el 18% del negocio del sector a base de agrupar a pequeños empresarios. Queda claro que siendo pequeños se puede competir sin complejos, incluso con los grandes y, por supuesto, facturando mucho más que cualquiera de los grandes almacenes de este país (blanco y en botella) y teniendo cuotas de mercado que triplican la de los más grandes. Competir siendo pequeño no es problema. Lo que sí es muy complicado es hacerlo de forma individual o, lo que es peor, juntos y revueltos, porque esto no aporta ventajas diferenciales. En cambio, juntos y unidos con criterios excluyentes, es decir, con exclusividad comercial, hay mercado más que de sobra para que los más dinámicos sigan ganando dinero.

Las épocas de los lobos solitarios se han terminado; ahora toca jugar a las hormigas trabajando en equipo, cosechando al máximo y marcando muy claro el territorio de nuestro hormiguero frente al de otros hormigueros. En definitiva, se trata de hacerlo como las hormigas: juntas pero no revueltas. □