

Modelos de integración para la gestión de la farmacia: ¿sobrevive el más fuerte?

LUIS DE LA FUENTE

Director de Mediformplus

El artículo traslada al sector farmacéutico la teoría de la evolución de Charles Darwin, en la que el cambio, las necesidades y la adaptación son claves para la supervivencia. Así, para las más de 22.000 farmacias comunitarias del territorio español, se abre una posibilidad de adaptación al entorno, una opción para incrementar el desarrollo de determinadas áreas y de evolucionar hacia un futuro óptimo. Esa posibilidad es la gestión.

Cuando me preguntan si *gestión* es siempre sinónimo de *evolución*, respondo que no. Me gusta pensar más bien que *gestión* es sinónimo de *aprendizaje y cambio*, así en binomio. En cada intento por mejorar la gestión de la farmacia se implementan cambios que posibilitan dos escenarios: uno ideal y otro imperfecto, ambos albergan la posibilidad de aprendizaje. Si el profesional extrae el conocimiento de la manera correcta, conseguirá mejorar y estará en el camino a la evolución, de lo contrario estará debilitando su presencia en el mercado.

Para entender objetivamente el concepto de la evolución en la farmacia, me parece lógico citar la teoría de la evolución de Charles Darwin. Aunque su cometido como biólogo era estudiar las especies animales, su teoría se ha convertido en referente para muchos otros ámbitos sociales y de desarrollo en donde, desde otra perspectiva, se analiza el cambio, las necesidades y la adaptación como clave para la supervivencia.

La teoría de la evolución afirma que las especies actuales son el resultado de

una adaptación constante al entorno, basadas en una lógica de éxito y fracaso, surgiendo como principio clave que “solo el más fuerte sobrevive”. Este principio se traslada también a nuestro sector.

Las estadísticas del panorama farmacéutico en Europa son un argumento contundente para que la farmacia española asuma la necesidad de tener una actitud proactiva en relación con la gestión. Los datos de los países vecinos con respecto a las legislaciones vigentes o volumen de farmacias nos ponen en alerta ante un posible cambio en el modelo de regulación de la propiedad, abriendo la posibilidad a un nuevo escenario en el que la fortaleza de cada farmacia y la solidez del modelo ponen en relieve el principio de que solo quien esté preparado se mantendrá a flote.

El hecho de que en Portugal, Italia, Alemania y Francia la multipropiedad sea una realidad (figura 1), y de que la titularidad de esas farmacias, salvo el caso de Alemania, no esté supeditada a un farmacéutico, abre una serie de interrogantes claros para el modelo de farmacia en España. ¿Qué va a ocurrir si se desre-

gulariza el modelo? ¿La liberalización de la farmacia es viable? ¿Qué medios serán necesarios para garantizar la supervivencia de la farmacia?

Un origen común

Para Darwin, los seres vivos no aparecen de la nada y porque sí, todos ellos provienen de un mismo origen y, debido a la presión del medio o el entorno, terminan pasando por un proceso de selección en donde aquellos que han sabido adaptarse, tener una mayor resistencia o desarrollar nuevas aptitudes que permitan afrontar los cambios paulatinos, podrán evolucionar y continuar con la construcción de un futuro.

Para las más de 22.000 farmacias comunitarias del territorio español el punto de partida también es el mismo: un entorno en constante cambio que complica la visión ideal de la rentabilidad constante para la farmacia. Sin embargo, igual que poseen un origen común, para todas se abre una posibilidad de adaptación al entorno, una opción para in-

crementar el desarrollo de determinadas áreas y de evolucionar hacia un futuro óptimo. Esa posibilidad es la gestión.

Cuando la farmacia consigue trabajar correctamente cada una de las unidades de negocio, con el respaldo de un líder, unos objetivos minuciosamente establecidos y una hoja de ruta que marcará las pautas necesarias para el cumplimiento de las metas, podemos decir que está facilitando su “selección natural” ante un entorno de cambio inminente.

El sentido de la evolución

Antes de continuar me gustaría detenerme para destacar la importancia que tiene la evolución en todo proceso. Para algunos profesionales, el objetivo es “mantenerse en activo” dentro del sector, sin atender al hecho de que vivimos en un entorno en el que ya no es suficiente *estar* sino *ser*. El verdadero objetivo de la evolución es entender de dónde venimos y hacia dónde queremos llevar la farmacia.

Antiguamente, cuando la función de un farmacéutico estaba meramente relacionada con la dispensación, pensar en modificar las pautas o hablar de gestión eran términos innecesarios. Hoy, tanto la gestión, como ofrecer un extra dentro de nuestra actividad, se convierten en imprescindibles. Los farmacéuticos ya no somos dispensadores, somos referentes sanitarios, y con ese mismo compromiso



El verdadero objetivo de la evolución es entender de dónde venimos y hacia dónde queremos llevar la farmacia.

debemos buscar que el sector evolucione favorablemente.

Echando la vista atrás y observando a nuestros equivalentes vecinos, observamos que más allá de la seguridad que representa la limitación del número de farmacias y la propiedad de las mismas, la perspectiva que ofrece un mercado regulado a lo largo de toda la cadena de valor, sumado a la voluntad del Servicio Nacional de Salud (SNS) por bajar el gasto, dificulta imaginar un progreso en

la rentabilidad para la farmacia española y obliga a pensar en formas para impulsar el crecimiento y mejorar nuestro propio modelo de farmacia.

Es cierto, las condiciones y restricciones a las que se ve sometida la farmacia son condicionantes para su evolución, pero en manos de cada titular está la solución: descubrir en la necesidad de cambio una oportunidad para evolucionar mediante la gestión efectiva de cada una de sus unidades de negocio.

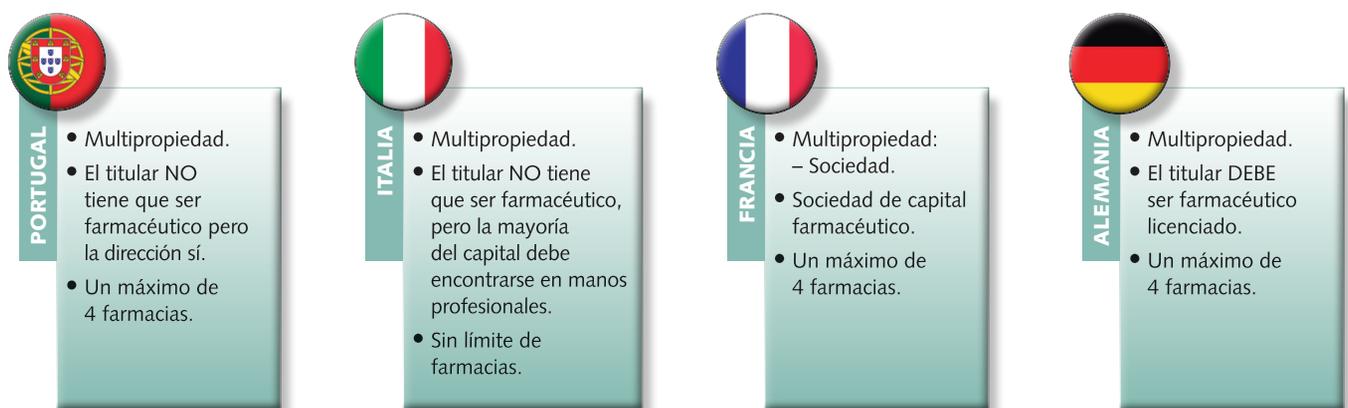


Figura 1. Titularidad de las farmacias en Portugal, Italia, Francia y Alemania.

Por ejemplo, si la apertura de la venta online, el aumento de competidores en el mercado o la constante demanda por parte del cliente de nuevas experiencias de compra se percibieran como áreas de oportunidad para la evolución y no como una amenaza para la supervivencia del modelo actual de farmacia, facilitarían la fijación de nuevos objetivos, procurando la implicación por parte del equipo y el desarrollo de las claves básicas para la gestión óptima (surtido, superficie de venta, equipo y consumidor).

La clave de la fuerza

A menudo me encuentro con farmacias que argumentan que por ser pequeñas tienen una posición más débil, a lo que suelo responder que una farmacia no es grande por su tamaño sino por su gestión.

De hecho, los cambios en la gestión de farmacias que por superficie o localización se encuentran por debajo de la media conseguirán mucha mayor notoriedad porque el progreso evolutivo será más marcado que en aquellas que, por disponer de una localización privilegiada o una superficie mayor, ya tienen una facturación por encima de lo esperado.

Gestionar con éxito una farmacia supone armonizar todas las decisiones que contribuirán al cumplimiento de los objetivos planteados en el plan estratégico, el cual debe estar diseñado según las necesidades específicas de la farmacia y por supuesto exige el trabajo coordinado de cada uno de los miembros del equipo. El propósito, entonces, es conseguir el movimiento de una farmacia que parecía estancada hacia una que finalmente evolucione favorablemente.

El camino adecuado para cada uno

Llegados a este punto es natural hacerse algunas preguntas: si la gestión es la herramienta para fortalecer, ¿cómo sabemos que estamos gestionando correctamente nuestra farmacia? ¿Puede gestionarla cualquiera? ¿Necesitamos tener una formación empresarial? ¿Es necesario agruparnos para ser más fuertes?...

Asimismo, no podemos dejar de lado el hecho de que nuestra formación académica no contempla aspectos empre-

sariales ni de carácter administrativo, lo que de algún modo sitúa al farmacéutico en una postura vulnerable.

Al principio del artículo hacía referencia al hecho de que el aprendizaje es clave para hablar de evolución, lo que me lleva a afirmar que el conocimiento es también una forma de fuerza. ¿Cómo puede ser más fuerte una farmacia?

Sobre la mesa propongo dos soluciones. La primera, optar por la fuerza individual. La evolución se conseguirá únicamente cuando se tiene una estructura empresarial clara, objetivos definidos para cada miembro del equipo y la figura de un líder que oriente el rumbo, es decir, cuando la gestión se coordina y además se mide, se evalúa y se mejora con el paso del tiempo.

Una farmacia no es grande por su tamaño sino por su gestión.

En muchos casos, cuando el farmacéutico titular carece de experiencia o conocimientos, debe recurrir al apoyo de un consultor experto, quien aconsejará y acompañará a la farmacia en su día a día, consiguiendo que el titular y su equipo logren cumplir los retos, liderando las ideas para convertirlas en estrategias claras de éxito y diferenciación.

El consultor que asesorará al titular debe tener necesariamente un perfil de liderazgo que se combine con virtudes de asesor, gestor y formador, puesto que debe ser capaz de identificar las oportunidades de negocio y colaborar para superar las debilidades a las que se enfrenta la farmacia, al mismo tiempo que aporta nuevas ideas y métodos de trabajo para conseguir resultados reduciendo costes y aumentando ingresos. Así, con una orientación analítica orientada a resultados y una creatividad que impulsa los cambios, acompañará al farmacéutico en todo el proceso del cambio.

La segunda solución para la gestión óptima de la farmacia es apostar por la unión. La farmacia puede buscar adherirse a agrupaciones afines a sus objetivos y que le permitan mejorar sus competencias, aumentar sus conocimientos, mejorar su aprendizaje y por ende trabajar en conjunto por una evolución.

A la farmacia, un grupo le aporta el valor de permitirle simplificar procesos y una rápida adaptación a las nuevas exigencias del mercado. El titular puede decidir formar parte de grupos de compra en los que delegar la gestión de áreas concretas como los procesos de compra o las negociaciones *sell out* con *partners* estratégicos. Incluso puede optar por agrupaciones que ofrezcan alternativas integrales en donde, además de gestionar el producto, también se coordinan los precios, la promoción y la formación de los equipos.

Para esta segunda alternativa, el titular de la farmacia, además de seleccionar cuidadosamente las agrupaciones a las que se adhiere (evitando alejarse de sus objetivos y filosofía inicial), ha de poner en una balanza la necesidad de tiempo y los beneficios en materia de acuerdos en contrapeso con el nivel de implicación que quiere tener en el proceso de gestión. Pertenecer a un grupo aleja al titular de la configuración de un plan de gestión específico para su farmacia, limitando su actuación a la aceptación de términos globales para los miembros de la agrupación.

Lo constante en la evolución

Finalmente las farmacias optan por una u otra forma de integrarse al sistema porque, aunque el movimiento es importante, sigue siendo determinante la dirección. ¿A dónde queremos ir con nuestra farmacia? Por eso, desde mi perspectiva, independientemente de la decisión de cada profesional en relación con los procesos necesarios para potenciar la fuerza de la gestión, la verdadera clave radica en el compromiso.

Tanto si la farmacia opta por la fuerza individual, como si prefiere agruparse, ambos procesos exigirán constancia, ya sea en la toma de decisiones con respecto a las estrategias a seguir, en la comunicación e implicación con el consultor o, por otro lado, en el cumplimiento de los acuerdos establecidos por la agrupación.

En el camino al éxito, la evolución y la supervivencia, cada uno es autor de su propio destino. Somos nosotros quienes hacemos fuerte la farmacia y no el entorno el que nos debilita. Se trata de encontrar nuestro propósito: ser una farmacia modelo o ir en busca de un modelo nuevo para la farmacia. □