

LA FARMACIA DEL MIRADOR: EL SISTEMA DE RETRIBUCIÓN VARIABLE¹

En febrero de 2017, Alberto observaba el horizonte que finalmente se dejaba entrever. Absorto en sus pensamientos, le vino a la cabeza la conversación que recientemente había mantenido con un profesor de una Escuela de Negocios del sur de España en la que había cursado un programa de formación en dirección de empresas, tres años atrás. Alberto le había estado comentando las iniciativas que había implantado en su oficina de farmacia en los últimos años, de las que estaba especialmente satisfecho. Sin embargo, esta reunión con el profesor le había acabado por inquietar. Parecía que la calma con la que le había relatado sus vicisitudes le iba a durar también poco. Dejando atrás su intranquilidad, empezó a pensar en las decisiones que podría adoptar en su farmacia.

LA FARMACIA DEL MIRADOR

La Farmacia del Mirador estaba ubicada a pie de carretera, a unos 15 km de una población costera granadina muy visitada por el turismo en verano. Alberto la había adquirido en diciembre 2005, como medio para asegurarse un puesto de trabajo, tras haber finalizado, ese mismo año, sus estudios de Farmacia.

El acceso peatonal a la farmacia no era factible, por lo que prácticamente la totalidad de sus clientes se desplazaba hasta allí en vehículo desde núcleos poblacionales pequeños y pedanías adyacentes. Según contaba Alberto, muchos clientes se acercaban expresamente a su farmacia a pesar de que disponían de otras más cercanas.

Durante el verano, la actividad y ventas de la farmacia aumentaban considerablemente, gracias a la gran afluencia de turistas que acudían a la zona y que se alojaban en los *campings* y hoteles que rodean la ubicación de la farmacia. Alberto reconocía que estos “clientes de paso” eran difíciles de fidelizar, pero que eran determinantes en la rentabilidad de su farmacia.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Juan Paneque Macías, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © marzo 2022, Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

En el momento en que compró la farmacia, los bancos ofrecían todo tipo de ayudas para la financiación de la compra. Alberto aportó una parte de capital propio, mientras que una entidad financiera le facilitó un préstamo por la cantidad restante, como era lo habitual en el sector.

LA GESTIÓN DE LA FARMACIA EN SUS INICIOS

El panorama que Alberto tenía por delante no parecía excesivamente complejo. *“A fin de cuentas, había comprado la farmacia a buen precio”*, comentaba. Las operaciones de compraventa en aquella época eran frecuentes, llegando a pagar por una oficina de farmacia hasta 4,5 veces su facturación bruta anual. Según decía Alberto, *“en aquellos tiempos el negocio de la farmacia era muy rentable, por muy poca gestión que se le aplicara”*.

La Farmacia del Mirador tenía en 2005 un porcentaje de venta libre² que casi duplicaba la media del sector, algo que podía contrarrestar la falta de un núcleo poblacional directo como público objetivo, al estar situada en las afueras de un centro urbano. De hecho, Alberto reconocía que la ubicación de su farmacia había sido determinante, estuvo siempre en el foco de su gestión. *“La Farmacia del Mirador no tenía ese ‘premio inicial’, que tenía que buscarme día a día, incrementando y fidelizando mi cartera de clientes”*, afirmaba. Por ello, no tardó en marcarse, como estrategia específica de su gestión, la fidelización de su cartera de clientes e incrementar el número de operaciones diarias. Los veraneantes eran una fuente de ingresos muy interesante, pero la base de su facturación la tenía que construir entre los residentes de la zona rural en la que se situaba su farmacia.

En sus inicios, Alberto no prestaba mucha atención a los números de su farmacia. Como muchas otras oficinas, se apoyaba en un asesor fiscal externo que le presentaba a la firma los papeles y le indicaba el impuesto a pagar. Básicamente, la información que recibía se reducía a la facturación de la farmacia.

Alberto no llevaba una contabilidad específica de la farmacia. *“Tomaba notas del pantallazo que me daba el programa informático de gestión, y así sabía el sueldo que me tenía que llevar a casa”*, recordaba. *“El dinero de la caja iba al bolsillo y a la caja fuerte. Cuando ésta estaba llena, lo llevaba al banco. Si había dinero en la caja, la cosa iba bien...”*, afirmaba recordando sus inicios en la farmacia.

² Los artículos de “venta libre” son aquellos que no necesitan una prescripción o receta para su compra. Son producidos, distribuidos y vendidos para que los consumidores los utilicen por su propia iniciativa. También se llaman medicamentos de venta directa, sin prescripción y *OTC (over the counter)*. Su precio de venta no está regulado por las autoridades sanitarias. En general, no están financiados con recursos públicos, teniendo el ciudadano que pagar la totalidad de su importe.

COMIENZAN LAS DIFICULTADES

Con el paso de los años, el sector de la farmacia entró en recesión. Determinados cambios en la legislación, el auge de medicamentos genéricos³ impulsado por las distintas Administraciones Públicas, el incremento de la competencia con la aparición de las parafarmacias, así como la llegada de una grave crisis económica en el país, empezaron a hacer mella en la rentabilidad de las oficinas de farmacia.

A partir de 2009, la venta libre de la Farmacia del Mirador empezó a disminuir de manera notable. A finales de 2009, Alberto empezó a tomar consciencia de la situación. La facturación de la farmacia iba disminuyendo cada año, alcanzando el extremo de estar por debajo de su punto de equilibrio. *“Llegaba el final de mes y tenía que pagar la hipoteca, la nómina de los empleados y otros gastos, y no entraba suficiente dinero por caja para atender todo esto”*. El Anexo 1 muestra algunos datos de la evolución de las ventas de La Farmacia del Mirador de los que Alberto disponía.

AFRONTANDO LOS PROBLEMAS

Alberto sabía que tenía que hacer algo. Se planteó dos opciones: o vendía más o tenía que despedir a parte del personal. Incluso llegó a considerar la posibilidad de traspasar el negocio. Finalmente optó por luchar y mantener la farmacia, proponiéndose gestionarla de manera distinta a como venía haciendo. Comenzó a interesarse en cómo otros farmacéuticos gestionaban sus oficinas de farmacia, y realizó, durante todo el año 2010, un sinfín de cursos de formación de los que, por aquella época, se ofrecían a los profesionales del sector. Compró libros de marketing, planificación, control financiero, etc., y así se fue documentando y tomando criterio propio. Finalmente, decidió contratar los servicios de asesoramiento de una empresa especializada en el sector. En palabras de Alberto, *“me costó mucho dinero para que al final me dijeran todo lo que ya sabía. Te desnudas frente a ellos y te acaban diciendo que tenía que aumentar la facturación de la farmacia, disminuir los gastos fijos o pedir un traslado. Era un conjunto de recomendaciones que podía ser válido para cualquier farmacia en dificultades”*. *“Tampoco me proporcionaron un plan de acción”*, añadía.

A finales de 2010, Alberto decidió afrontar con determinación la situación de su farmacia, y puso en marcha una serie de iniciativas. Reunió a su personal y compartió con ellos la realidad económica a la que se enfrentaba la farmacia, y las medidas que se proponía implantar, tratando de recabar el compromiso de todos para revertir la situación.

³ Un medicamento genérico es aquel que no se distribuye con un nombre comercial y posee la misma concentración y dosificación que su equivalente de marca, cuya patente ha caducado y que se denomina “medicamento de referencia”. Los medicamentos genéricos producen los mismos efectos que su correspondiente comercial, ya que están constituidos por el mismo principio activo. Los medicamentos genéricos se identificarán por llevar a continuación de su nombre las siglas EFG (Equivalente Farmacéutico Genérico).