

## LA DIVERSIFICACIÓN EN EL NEGOCIO FARMACÉUTICO<sup>1</sup>

Aquel día del mes de diciembre de 2016 había sido extraordinariamente frío en Málaga. Simón Rodríguez observaba la lluvia a través de una de las ventanas de su casa con la mirada perdida y su cabeza centrada en un nuevo negocio: la apertura de una tienda ORTI (ver Anexo 1).

Aunque ORTI tenía representación comercial en todo el mundo, el número de tiendas ORTI era muy reducido a nivel mundial. De hecho, en España no había ninguna, por lo que ser el primero en abrirla le motivaba enormemente.

Simón, farmacéutico de profesión, intuía que esta podría ser una buena oportunidad que le podría permitir consolidar el negocio de ortopedia que había iniciado 15 años atrás, gracias al cual, su farmacia era en la actualidad una referencia en Málaga.

En los últimos años, había llevado un proceso importante de diversificación de negocios, creando varias empresas relacionadas con la salud y los productos farmacéuticos. En esta ocasión, le asaltaban dudas sobre si éste era el momento óptimo, ya que sus dos últimas empresas, además de su farmacia, le demandaban una importante dedicación de tiempo y esfuerzo.

La gran iniciativa de Simón se había visto potenciada aún más en los últimos años debido a que el colectivo de farmacéuticos tenía cierta incertidumbre sobre la posible desregulación del sector, lo que conllevaría la entrada de competidores estratégicos muy sólidos financieramente. Simón se preguntaba una vez más: *“¿qué puedo hacer para minimizar este riesgo y su impacto en la economía de mi familia?”*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Eduardo Olaya Estefan de San Telmo Business School, con la colaboración del asistente de investigación Manuel Calero Castro, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © noviembre de 2019, San Telmo Business School. 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 San Telmo Business School. 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](mailto:casos@santelmo.org)

## EL NEGOCIO DE LA SALUD EN LA FAMILIA DE SIMÓN RODRÍGUEZ

En 1932, el abuelo de Simón fundó el laboratorio farmacéutico que más especialidades había tenido patentadas e insertadas en el vademécum español durante el siglo XX.

El abuelo se licenció en farmacia en 1919 y obtuvo su doctorado en 1921. Inicialmente se dedicó a trabajar como director técnico en las bodegas de vinos y claros generosos de su familia. En el año 1932, en las mismas instalaciones de la bodega, inició muy tímidamente el desarrollo de especialidades farmacéuticas, con tanto éxito que las ventas pasaron de 5.362 pesetas en 1933 a 226.792 pesetas en 1938, multiplicando en 5 años el volumen de negocio en más de 40 veces.

En el periodo de la postguerra española, el laboratorio desarrolló más de 25 medicamentos que ayudaron a resolver problemas de malnutrición, infecciones intestinales, respiratorias y adicionalmente desarrolló reconstituyentes para períodos de convalecencia. Durante este período se abrió el mercado internacional y los laboratorios exportaron una parte muy importante de su producción. En 1978, el abuelo de Simón vendió el laboratorio a otra empresa, aceptando una oferta a la baja, a cambio de que la plantilla continuara trabajando y mantuviera su antigüedad. No obstante, el comprador no respetó este acuerdo y a los pocos años trasladó a Pamplona las instalaciones.

Los padres de Simón también desarrollaron su actividad profesional en el ámbito sanitario. D. Pedro, su padre, era médico y Dña. Gabriela, su madre, regentaba la farmacia que abrió en 1970, un año antes de que Simón naciera.

Durante toda la infancia de Simón, su madre estuvo al cargo del día a día de la farmacia y su padre, además de ejercer en distintos hospitales, ayudaba a su esposa con las cuentas del establecimiento. Así fue durante los nueve primeros años de Simón, hasta que la vida, tristemente, daría un fuerte revés a la familia, ya que su padre falleció prematuramente. Dña. Gabriela y Simón se quedaron solos, puesto que Simón era hijo único<sup>2</sup>.

### SIMÓN Y SUS INICIOS EN LA FARMACIA FAMILIAR

Dña. Gabriela, que *“siempre había estado entre algodones”*, dedicó aquellos primeros meses tan duros a ponerse al día en las operaciones de la farmacia. Hasta entonces, su marido le había ayudado en todo lo concerniente a las cuentas del negocio, por lo que centró sus esfuerzos en sacar adelante el negocio familiar y en criar a su hijo.

Los años fueron pasando y, lógicamente, Dña. Gabriela siempre había tenido en mente que su hijo estudiara farmacia cuando fuese mayor, ya que deseaba que éste tuviera las

---

<sup>2</sup> Para una mejor profundización sobre algunos aspectos vitales de los protagonistas, véanse los Anexos 2 y 3 en los que podrá encontrar una reproducción parcial de las entrevistas que los autores del caso realizaron a Dña. Gabriela y a Simón, respectivamente.

mismas oportunidades que hubiera tenido de no haber faltado su padre. Sin embargo, cuando llegó el momento de enfrentarse a la elección de su carrera, Simón dijo que quería estudiar medicina. Esto provocó en su madre una importante preocupación al pensar que la farmacia no tendría el futuro asegurado. Además, como médico, Simón tendría que empezar de cero, sin respaldo alguno. Por otra parte, Dña. Gabriela pensaba que estando tan relacionadas las dos carreras podría estudiar farmacia y tener así más asegurado el porvenir.

Después de meses de negociación, Dña. Gabriela propuso a su hijo cursar el primer año de farmacia en Granada para asegurarse la plaza en la licenciatura de farmacia y que después se fuera a estudiar medicina y fuese sacando farmacia matriculándose de una asignatura al año. De esta forma, pensaba ella, “...si yo faltara algún día, mi hijo podría terminar la carrera de farmacia en el plazo legal que tendría para sustituirme en la farmacia...”<sup>3</sup>.

Así, tal y como Dña. Gabriela había previsto, Simón marchó a Granada a estudiar farmacia. El azar hizo que, entre asignatura y asignatura, conociera allí a la mujer de su vida: Julieta, también estudiante de farmacia, y una vez finalizado el primer curso de farmacia, optó por no cambiar de estudios, ya que tenía “importantes razones” para continuar con su carrera, que finalizó en el año 1996.

Una vez que ambos terminaron los estudios, Simón se incorporó a la farmacia familiar y su madre percibió, por fin, un apoyo que había echado de menos, al tiempo que pensó que sus planes habían avanzado en la dirección adecuada. Las reglas estaban claras entre los dos: en casa eran madre e hijo mientras que, en la farmacia, Simón sabía que “la jefa” era su madre y, con el tiempo, fue adquiriendo cada vez más atribuciones en el negocio.

Para evitar posibles malos entendidos en el futuro, Simón hizo a Julieta el siguiente planteamiento:

- Julieta, sabes que en todo momento he dejado que mi madre asuma en la farmacia el papel que le corresponde (el de jefa) y quiero dejarle su lugar mientras ella quiera, por lo que he pensado que, para evitar posibles fricciones en el futuro, sería mejor que tú no trabajas en la farmacia. ¿Te parece bien?
- Lo entiendo perfectamente.

Este pacto marcó la vida futura en la farmacia y Simón evitó, de esta forma, los posibles conflictos que pudieran haber surgido en caso de pasar todos los días juntos en la farmacia y después en casa. Asimismo, evitó también posibles roces que dicha relación laboral pudiera haber ocasionado entre Julieta y su madre.

---

<sup>3</sup> Cuando fallece el titular de una farmacia, sus hijos farmacéuticos o con posibilidad de terminar la carrera de farmacéutico en un plazo determinado pueden, bajo ciertas circunstancias, acceder a ocupar el puesto de farmacéutico titular en la plaza de su progenitor.