

## LA FARMACIA SANTIAGO: REPENSANDO EL MODELO DE NEGOCIO (A)<sup>1</sup>

En el verano de 2017, casi tres años después de hacerse cargo de la farmacia de la familia, María Sorzano había conseguido tener un control razonable del negocio, pero aún tenía áreas que mejorar, bastantes dudas, muchas ideas para seguir avanzando... y todo mezclado con cierta ambición.

Ahora se preguntaba cómo empezar con todo ello y hasta dónde quería llegar.

### LA FARMACIA SANTIAGO

La farmacia era una de las 15 existentes en Antequera, ciudad con gran atractivo turístico de la provincia andaluza de Málaga. La población era de unos 30.000 habitantes que ocupaban unas 15.000 viviendas, habiendo decrecido más de un 6% en los últimos 10 años. Disponía de un centro de salud y un hospital comarcal que estaba a 6 minutos en coche. Estaba ubicada en una zona de paso de vehículos donde no era fácil aparcar, cerca de varios colegios e institutos. En el Anexo 1 puede verse la localización de las farmacias existentes y sus áreas de influencia.

La titular anterior había sido la madre de María, quien la compró en 1980. Cuando fallece en octubre de 2014, María pide una hipoteca a un banco y compra a sus hermanos los otros dos tercios de la propiedad de la farmacia, convirtiéndose en su titular.

*“Los bancos me pedían avales de mis hermanos —contaba María—, pero yo no quería comprometer a nadie. Si me voy a la ruina, me voy yo; ya me darán de comer, pero no hundo a nadie más. Así que seguí buscando hasta que uno me la concedió. Un poco más cara, pero sin avales de terceros. Además era un banco especializado en farmacias, así que sabían cuánto puede valer; no podía perder tiempo en papeles para otros bancos que no entendían el negocio”.*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Jorge Bernal González-Villegas y la Asistente de investigación Rocío Reina Paniagua del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Septiembre 2018, Instituto Internacional 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 medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para solicitar copias o permiso para reproducir este caso, por favor, póngase en contacto con el Departamento de Publicación de Casos llamando al +34 954975004 o por correo electrónico a [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

Estaba situada en un barrio de renta medio-baja o baja, y con cierta población de pensionistas. Tenía unos clientes fieles, y varios de ellos eran clientes “multitarjeta”<sup>2</sup>. Ocupaba un local en propiedad de 80 m<sup>2</sup>, de los cuales algo menos de la mitad era la zona de ventas (anexo 2). El horario era el estipulado legalmente<sup>3</sup>, abriendo también los sábados por la mañana.

### Proveedores

Las compras se realizaban principalmente a tres cooperativas de origen andaluz que posteriormente, tras una importante fusión en España, se convertirían en la cooperativa Bidafarma.

Algunos pedidos de genéricos y de productos de parafarmacia (higiene bucal, dermocosmética, infantil, salud sexual...) se hacían directamente a los laboratorios.

### Los trabajadores

María estaba soltera, tenía 44 años. De los tres hermanos, era la mayor y la única licenciada en Farmacia. Tenía 2 sobrinos de uno y 2 sobrinas del otro. Hasta responsabilizarse de la farmacia de su madre no había tenido experiencia ninguna en ese sector, salvo algún verano, siendo niña, dispensando con su madre. Antes había estado trabajando en una multinacional de la alimentación. María contaba:

*“Llevaba 15 años en la multinacional en el laboratorio de investigación, en calidad... Viajaba con frecuencia por toda España, Portugal, y a veces otros países y, de repente, me encuentro con la disyuntiva: ‘¿me quedo con la farmacia o sigo donde estoy?’.*

*En diciembre de 2014 dejo la empresa y en enero tengo un negocio del que no sé nada. Cuando digo nada es nada: no sé dispensar, no sé cómo funciona el programa informático, no sé a quién se compra ni cómo ni en qué condiciones. Tampoco tenía facturas porque no estaban aquí, las tenía el asesor; los datos del ordenador no eran del todo reales...”.*

M<sup>a</sup> del Mar, 41 años, también licenciada en Farmacia, era la farmacéutica adjunta desde 2011. Casada y con un hijo, vivía en Benalmádena, una población en la Costa del Sol a 55 minutos en coche de Antequera.

Francisco, el auxiliar, estaba casado y tenía dos hijos. Disponía del título de bachillerato y trabajaba en la farmacia desde el año 2000. Era amigo de la infancia de María y de su misma edad. Cuando trabajaba con la madre de María tenía tareas y responsabilidades altas, quizás en parte con “los roles cambiados”.

---

<sup>2</sup> Clientes que van a comprar por cuenta de varios titulares con sus tarjetas de la Seguridad Social, de modo que si pierdes a ese cliente en realidad pierdes a varios de una vez.

<sup>3</sup> El horario obligatorio era de 9:30 a 13:30 y de 16:30 a 20:00 en invierno, o de 17:00 a 20:30 en verano.

Había otras dos trabajadoras temporales para puntas de trabajo, aunque una de ellas había pasado a trabajar a media jornada y María se planteaba contratarla a jornada completa al llegar el verano.

Al principio María tuvo algunos desencuentros con los trabajadores que supo reconducir poco a poco. A veces con mano izquierda, y otras dejando claro quién era la jefa. *“En los inicios te podría decir que los asuntos de personal fueron los que más quebraderos de cabeza me dieron”*, decía.

Una de las acciones que María se planteaba era escribir cuáles eran las tareas de cada uno. Además, como hasta ese momento estaban muy compartimentadas, quería conseguir que todos tuvieran la polivalencia suficiente para poder sustituirse en casos de ausencia, vacaciones, etc.

#### **LA TRAYECTORIA DESDE 2014**

Tras la triste ausencia de su madre en octubre de 2014, María se encuentra con una empresa y un sector de los que no sabía prácticamente nada. Los 4 primeros meses la farmacia siguió funcionando prácticamente sola. A lo largo de 2015, María solo se puede ocupar de formarse, conocer la situación de la farmacia y “sobrevivir”.

*“El año 2015 fue un calvario para mí. No sabía dónde mirar el inventario que me pedían los asesores; no sabía hacer los pedidos... La mayoría de los comerciales me ayudaron mucho, por ejemplo, a utilizar el programa, e incluso sentándose en el ordenador haciendo los pedidos...”*.

La farmacia disponía de varios programas informáticos, pero sólo se habían utilizado para ventas y pedidos. No se registraban las caducidades. La contabilidad era poco ortodoxa (María decía: *“yo no pienso dejar de recoger ni uno solo de los ingresos”*) y cuando se pedían datos, los resultados no eran fiables. La asesoría fiscal tuvo que cambiarla porque cometieron algunos errores serios en la información que le enviaban.

La madre de María casi no manejaba información de la farmacia. María tuvo que reconstruir los estados financieros de los años anteriores y empezó a pedir las cuentas de resultados periódicamente, pero aún no manejaba los balances de situación ni los flujos de efectivo.

Tras los primeros años, María sentía que ya controlaba algo más la situación. Se había formado en un par de cursos de gestión para farmacéuticos (*“de repente me convertí propietaria de una empresa, pero no tenía una mínima formación como empresaria”*) y ya tenía suficientes conocimientos de todo lo básico de su farmacia. Pero ahora le surgían otros problemas. Las ventas habían crecido, pero a principio de cada mes se encontraba sin liquidez hasta que no cobraba de la Seguridad Social. No estaba segura de la causa, aunque apuntaba varias razones. Por ejemplo, el inventario había pasado de 20.000€ a 80.000€.