

Hacia un cambio de modelo de farmacia

Francesc Pla
Farmacéutico comunitario

“**¿Qué decisiones vamos a tomar cada uno de nosotros, nos arriesgaremos a competir en un mercado más abierto o intentaremos poner freno al mundo?»**

El placer de releer

Hace cien números de *El Farmacéutico*, eso son cinco años más o menos, que Joan Ramon Lladós, coordinador del número 400 de esta revista, me encargó un artículo sobre los problemas del mercado español del medicamento desde el punto de vista del farmacéutico comunitario. Al releer aquel artículo, recordé también lo mucho que me costó escribirlo, y me convencí de lo mucho que me costaría escribir el que ahora me ha encargado. Un artículo para el número 500.

Para escribirlo, recurrí entonces a describir un encuentro con algunos amigos y la efervescente conversación que mantuvimos. Sin embargo, durante estos días no he tenido ninguna reunión como aquella, ni siquiera alguna comida o cena que pudiera aprovechar, más allá de los largos encuentros familiares, típicos de estas fiestas navideñas. No puedo recurrir, por tanto, a alguna de esas reuniones en las que se habla de todo y de nada, pero que ayudan a escribir un cuento. Estoy solo ante mi artículo pendiente.

Guardo todas las revistas apiladas en un rincón de la librería del salón de casa, junto a mis catálogos de sellos, las fotografías de los hitos de mi equipo de básquet y los libros leídos y alguno a medio leer. Al buscar ese número redondo, el 400, he desparramado revistas antiguas por el suelo y, poco a poco, he empezado a animarme a releer algunos de los artículos que escribí durante estos últimos años. Estoy solo, en el salón, delante del ordenador, buscando las ideas en esas páginas escritas. Releer es un ejercicio arriesgado, sobre todo si lees algo que has escrito tú mismo. La perspectiva de los años es un acicate que hace aumentar la severidad del juicio, es como desnudarte poco a poco, sabiendo de antemano que tu cuerpo está mucho más ajado de lo que te dices cada mañana al mirarte al espejo. Pero voy buceando en mis palabras, y voy apuntado frases ya dichas, pero que aún serían susceptibles de ser dichas otra vez, al menos por mí.



©Thinkstock

«Lo que es preciso es que el farmacéutico asuma, con claridad y valentía, nuevas responsabilidades en el proceso de acceso del consumidor al medicamento, más allá del valor que aporta nuestra red logística. Una red logística muy sofisticada y poseedora de muchas virtudes –es realmente sorprendente constatar la capilaridad que ha logrado el suministro del medicamento–, pero no debemos olvidar que su eficiencia no garantiza que los farmacéuticos seamos sus mejores gestores.» *Tiempo de cambio* (febrero de 2007).

«Independientemente de la necesidad de reforzar la responsabilidad profesional del farmacéutico, es preciso reflexionar sobre el modelo de ordenación de las farmacias y tener claro que, si mantenemos lo fundamental, es preciso realizar cambios para que el modelo sea más competitivo y más adaptado a las necesidades actuales.» *Murieron con las botas puestas* (marzo de 2007).

«El discurso es muy simple: los farmacéuticos debemos estar más en las farmacias, debemos preguntar más a nuestros clientes, debemos saber más sobre los tratamientos, en definitiva, debemos asumir responsabilidades y comprometernos con el estado de salud de nuestros pacientes.

»Éste debe ser el núcleo duro de nuestra profesión, porque nos hace fuertes frente a los que nos disputan nuestra parcela de negocio. En el fondo, cualquier mercado que no necesite de nuestra aportación profesional es un mercado prestado, en el que participamos por inercia, pero en el que no debemos invertir más de lo que sea imprescindible.» *Parole, parole, parole...* (abril de 2007).

«¿Qué decisiones vamos a tomar cada uno de nosotros, nos arriesgaremos a competir en un mercado más abierto o intentaremos poner freno al mundo? ¿Seremos capaces de asociarnos para hacernos más fuertes, o continuaremos creyendo que el único modelo posible es el de “una farmacia, un farmacéutico”? ¿Continuaremos creyendo que todos los farmacéuticos son iguales, o facilitaremos las diferencias para que el mercado elija a los mejores?

»Cuando el vértigo del cambio se apodera de mi estómago, me acerco a mi rincón favorito de la Cala Tamariua y contemplo con envidia las rocas perennes del Cap de Creus, ola tras ola, allí, inmóviles en su resistencia titánica. Son la viva imagen de la soberbia del que se siente seguro. Cada vez estoy más convencido de que ellas pueden, nosotros, los farmacéuticos, no. Sería preocupante querer imitarlas en vez de admirarlas.» *Érase una farmacia a un modelo pedagoga* (mayo de 2007).

«La farmacia en España se mueve entre los que maniobran más o menos inteligentemente con el único objetivo de mantener una situación que les beneficia, y los que propugnan cambios radicales que posicionen al farmacéutico como un profesional sanitario integrado en la cadena asis-

tencial... ¿Dónde está el debate sereno entre los que defienden los distintos modelos con el fin de llegar a un proyecto asumido por la mayoría real de la profesión?

»El peligro de una profesión que apueste exclusivamente por el *marketing* es perder comba en la cadena asistencial. No perdamos el norte y no nos olvidemos de lo fundamental: sin el farmacéutico, sin su presencia y actuación responsable detrás del mostrador, a lo máximo que podremos aspirar es a ser uno de los cabezudos del desfile, pero no podremos hacer bailar al rey o a la reina.

»Me intranquiliza un futuro de farmacias bonitas pero sin alma, no caigamos en la tentación.» *Gigantes y cabezudos* (marzo de 2008).

«He hecho el firme propósito de no utilizar más el nombre de la pequeña farmacia rural en vano, nunca más voy a justificar ningún modelo utilizando su esfuerzo. La obligación del colectivo va más allá del homenaje. Es imprescindible encontrar mecanismos reales y factibles de promoción y de mejora profesional. Si me ponen en el brete de tener que escoger, no tengo dudas: antes el farmacéutico que el modelo.» *Campos* (abril de 2008).

«Un simple paseo por el mundo más cercano nos refleja que la organización de un sector farmacéutico puede realizarse desde perspectivas distintas y que los resultados pueden ser suficientemente satisfactorios para la ciudadanía. No nos sirve demasiado decir que lo nuestro es lo mejor, es imprescindible añadir más contenido a nuestra aportación a la cadena sanitaria.» *La llave* (mayo de 2008).

«No hay nada tan peligroso e incierto como introducir reformas. Porque el innovador tendrá como enemigos a todos los que se beneficiaban de la situación previa, y como tibios defensores a quienes puedan beneficiarse de la nueva. Esta tibieza nace en parte del temor a sus oponentes, que tienen las leyes a su favor, y en parte de la incredulidad de los hombres, que no creen fácilmente en las cosas nuevas hasta que han tenido de ellas una larga experiencia. Y así ocurre que, tan pronto tienen oportunidad de atacar, quienes son hostiles a la reforma lo hacen con pasión, mientras que los otros lo defienden con frialdad, lo que pone en peligro al príncipe.» *El príncipe* (marzo de 2010).

«En estos días de quejas y de reivindicaciones, además de ocuparnos de encontrar la intensidad más efectiva de éstas, deberíamos estar ocupándonos también de encontrar el tiempo necesario para reflexionar sobre cuál es la estrategia más adecuada para afrontar el paso del tiempo. Sí, hablo de los farmacéuticos. El tiempo va pasando y, aunque hasta ahora no hemos notado dramáticamente su paso, llegan tiempos en los que lo notaremos más. Los ajustes económicos que los políticos nos van administrando a dosis sucesivas deberían aumentar nuestra sensibilidad al ritmo del reloj, y deberíamos ser

conscientes de que omitir esta reflexión puede ser un pecado mortal.» *Omisión* (abril de 2010).

«...Tan sólo voy a insistir en la necesidad de asumir realmente una serie de conceptos, a mi modo de ver imprescindibles, para afrontar este proceso crítico:

1. El negocio basado en el margen del medicamento tiene unas perspectivas peores de las que se podía tener hace veinte años.
2. Hace una década que las farmacias del mundo están sufriendo la disminución de sus márgenes de intermediación.
3. La capacidad de la industria farmacéutica de patentar nuevas moléculas de mayor precio que sean valoradas por los reguladores como coste-eficientes ha disminuido drásticamente.
4. El tamaño y el modelo societario de las farmacias son determinantes para el análisis de la estrategia que debe seguirse.
5. El valor añadido que los profesionales aportan está basado en sus conocimientos y habilidades, y el valor añadido es lo que al final se acaba pagando.
6. No existen modelos mejores y peores, el modelo mejor es el que es coherente con los objetivos que se buscan.
7. La búsqueda de salidas a una mala situación no puede hacer perder de vista la función sanitaria de las farmacias. Perder la identidad es el primer paso para perder la razón de ser.
8. No es posible encontrar una vía de progreso que ignore el valor del farmacéutico como profesional sanitario y que no contemple un modelo empresarial adaptado a un escenario económico más exigente que busca la eficiencia y el ahorro de recursos.
9. Nadie va a venir en nuestro rescate; al contrario, algunos esperan ver pasar nuestro cadáver.
10. Somos muchos, pero muchos menos que la mayoría.
11. El sector debe dedicar recursos suficientes (intelectuales y económicos) al proceso de reflexión y a consolidar al sector como un sector influyente y capaz de generar riqueza.
12. No podemos apelar al valor de lo colectivo sólo cuando vemos peligrar lo individual.
13. Elegir siempre tiene el riesgo de la equivocación; la única manera de evitar el riesgo es no hacer nada.» *Licurgo* (mayo de 2010).

«La realidad siempre acaba resquebrajando esos momentos que tan sólo son un espejismo. Ni los otros van a dejar de existir por mucho que nos recubramos de un caparazón impermeable, ni el tiempo puede cambiar de dirección para revivir un instante vivido. Si queremos continuar siendo parte del mundo, debemos comprender que no podemos ser ajenos a él, aunque sólo sea porque no es una buena estrategia.

»Estar solo es triste, aunque a veces sea cómodo, pero aislarse es estúpido.» *Los otros* (junio de 2010).

«Si hacemos el simple ejercicio de comprobar los datos básicos de la economía del sector de las farmacias con una visión global, llegaremos fácilmente a la conclusión de que está en juego el control de un sector con una facturación de 20.000 millones de euros, por lo que cualquier reflexión en el seno de los que ahora lo controlan debería partir de una premisa fundamental: la sostenibilidad de su negocio. El objetivo final de cualquier iniciativa generada después de este proceso de reflexión imprescindible debería ser el fortalecimiento de los fundamentos en los que se sustenta el modelo de negocio, para hacerlo más sólido y más adaptable a los cambios, en definitiva más competitivo.»

«Estoy convencido de que debemos afrontar una reconversión del sector. Hace años que pienso que es lo más conveniente (creo que fue en Infarma de 1997, ¡qué joven!, cuando participé en la tímida presentación de un estudio que pretendía iniciar este proceso, un estudio que duerme plácidamente en algún cajón), pero es la primera vez que lo explícito de una manera tan clara. Seguramente he retrasado la publicación de esta opinión porque soy consciente de que reconversión es sinónimo de riesgo, de cambio, y en muchos casos de efectos colaterales nocivos, pero con la que está cayendo creo que es preferible que el sector participe activamente en una reconversión desde dentro que dejarlo todo en manos de quien en estos momentos sólo piensa en cuadrar las cuentas para que los que realmente mandan no coloquen al país en la lista de los malos de la clase.» *El llorón* (marzo de 2011).

«—¿Está contento con su Mercedes?

—Lo estoy. ¡Sólo faltaría estar descontento, con lo que me ha costado!

—Los caprichos siempre son caros.

—No se trata de un capricho. Es una inversión.

—No me negará que, independientemente de que el cálculo de la amortización le satisfaga, y ya que las normas de su gremio le impiden cobrar una tarifa superior por ofrecer un servicio mejor, una cierta dosis de orgullo y placer personal debe ponerse usted entre pecho y espalda al coger el volante de esta maravilla.

—Ya que lo dice...

—¿Orgullo o placer?

—Me refería a lo de las tarifas. ¿Usted pagaría más por viajar en este coche?

—A mí ya me parece bien así, pero no creo que sea justo para usted.

—Lo justo no importa. Cada uno conoce su negocio, y el nuestro está basado en que el servicio prestado es igual independientemente de quien lo dé. Los clientes ya valoran la diferencia. Al menos algunos. ¿Usted a qué se dedica?

—Tengo una farmacia.

—A ustedes les pasa algo parecido. No hay diferencia en la tarifa. En todas las farmacias prestan el mismo servicio, pero no en todas te tratan igual.



–Es algo distinto...

–Ya, ya se lo decía yo. Cada uno conoce su negocio.

–Lo que es importante es definir los servicios que se prestan, eso que algunos llaman la cartera de servicios, fijar una tarifa y encontrar clientes que quieran pagarla.

–Pero... ¿usted cree que esto es posible?

–En eso estamos...

–Si lo logran, llámeme. Este es mi número.» *Otra historia en un taxi* (mayo de 2011).

«–Son necesarios un análisis riguroso de la situación económica del sector y el diseño de un plan de viabilidad para alcanzar un nuevo statu quo sostenible.

–La reconversión inteligente del sector nos conviene más, aunque sea costosa, que la simple espera de la evolución de los hechos.» *Statu quo* (junio de 2011).

«–Sólo los moderados serán capaces de ver sin prejuicios lo que está ocurriendo, sabrán escuchar a los que piensan de forma diferente a lo que ellos piensan, y tendrán la voluntad y la capacidad de transaccionar para lograr los pactos útiles para superar la crisis.

–Estoy de acuerdo contigo. La historia nos enseña que los cambios fructíferos los acaban realizando los moderados, porque ellos son los verdaderos valientes, aunque a menudo son tildados de iluminados por los que apuestan por el enroque o de timoratos por los que se dejan llevar por la inercia de la caída en el pozo de las crisis. Insisto, brindo por los valientes.» *Los valientes* (marzo de 2012).

«Cuando hablo de nuestra responsabilidad, no me estoy refiriendo a lo que hemos hecho mal o lo que hemos dejado de hacer, sino a lo que deberíamos estar cambiando. Ésa es nuestra responsabilidad en estos momentos. Lo que va

a suceder en nuestro entorno, lo que depende de los otros, es una circunstancia, pero la reflexión y la decisión sobre lo que es preciso que nosotros hagamos no es circunstancial, es esencial.» *El gnomo* (octubre de 2012).

«–Alberto, ahora ya no nos sirve de nada analizar los efectos de la crisis, en eso estamos todos de acuerdo; deberíamos estar reflexionando sobre los cambios que tenemos que promover para poder competir en la nueva situación.

–Siempre has sido un adelantado, incluso un visionario. Hace años que te oigo el mismo discurso y las cosas no han sido tan dramáticas como tú prededías.

–Yo sencillamente digo que nuestro modelo de negocio ha demostrado ser frágil, y que en estos años no hemos logrado tener una posición central en el sistema sanitario. Esa debería ser nuestra línea de reflexión.

Alberto no lo ve claro, pero su respuesta es clarificadora.

–Tienes la cabeza llena de mariposas.

–Seguramente.» *Mariposas* (noviembre de 2012).

«Os confieso también, queridos lectores, que mi cuerpo y mis ideas van envejeciendo, mi posición en el pelotón de la vida va retrasándose poco a poco, y cada vez el pelotón corre más. No interpretéis esta confesión como una rendición, pero es la Ley –eso a lo que tanto nos gusta referirnos– de la Vida. Es absolutamente necesario que los más jóvenes marquen un ritmo exigente, porque cada vez queda menos tiempo para llegar a tiempo antes de que el tren parta hacia un nuevo mundo.

»Un nuevo mundo en el que no habrá otro remedio que pasar del individualismo, tan arraigado en el sector, a tener que aportar valor a través de lo colectivo. Reconozco que estamos aún lejos de este objetivo, incluso lejos de comprender el concepto “lo colectivo” –sencillamente porque no hemos tenido necesidad–, pero no deberíamos tener dudas sobre la necesidad de intentarlo si creemos realmente en que nuestra fuerza principal recae en la altísima accesibilidad de un servicio esencialmente sanitario. No intentarlo, además de ser un pecado de omisión, la penitencia del cual recaerá en las siguientes generaciones, significaría desdibujar los rasgos característicos de nuestra fisonomía, acabaríamos siendo un rostro que no se reflejaría en ningún espejo, un cuerpo sin alma. Seríamos el equipo ideal para ser vencido.» *Adiós* (diciembre de 2012).

Continúo solo en el salón, ante el ordenador y el montón de revistas. Me planteo si llamar a Joan Ramon Lladós y comunicarle que no encuentro ideas nuevas, que seguramente ha escogido mal a quien pedirle que escriba sobre el futuro de la farmacia. Tal vez debería pedírselo a alguien más joven, a alguien que sepa cómo cristalizar sus ideas. A alguien a quien aún el hambre de nuevas palabras le atraiga más –le corroa el alma– que el placer de releer las antiguas. Le llamo. ●