



GESTIÓN

Cinco claves de éxito en el relevo generacional de la farmacia

POR JAIME ARNAIZ REBOLLO, 'FUTURO TITULAR'



Hace poco terminé de estudiar la carrera de Farmacia, pero antes de eso llevaba unos cuantos años trabajando en el mundo de la producción audiovisual y del marketing, y puedo asegurar una cosa: el mundo de la farmacia y el del cine son más parecidos de lo que parece. Especialmente ahora que gestionar bien una oficina de farmacia no es solo dispensar medicamentos; es también saber leer al paciente, adaptarse a los cambios del mercado, comu-

nicar bien y, sobre todo, tener una estrategia. Estoy viviendo este nuevo camino profesional junto a mi madre, mi farmacéutica de referencia. Y si encima hablamos del relevo generacional, la cosa se pone todavía más interesante. Porque ahí no entra solo en juego lo profesional, sino también lo personal y lo emocional.

Por eso me animo a escribir esto: no desde la teoría, sino desde la experiencia o más bien desde la ignorancia del recién iniciado, con el objetivo de poner sobre la mesa cinco claves que, si se tienen en cuenta, pueden marcar la diferencia entre un relevo con éxito... O un cambio a medio gas que se quede en promesa.

1. Estudiar, analizar y compararlo TODO: hacia fuera y hacia dentro

Puede parecer obvio, pero lo primero que hay que hacer antes de producir un buen largometraje, es parar y ver unas cuantas películas; bueno, unas cuantas no, muchísimas, disfrutarlas y desear hacer algo parecido... Una de las cosas que he aprendido de mi madre durante años es a ver lo que hacen los demás, nacional e internacionalmente, analizar bien las tendencias y marcar una hoja de ruta en base a unos objetivos concretos.

Para ello hay que hacer el análisis de la farmacia y del mercado. Te propongo que te hagas algunas preguntas y reflexiones sobre las respuestas, ya que marcarán buena parte del camino a recorrer: ¿Qué tipo de farmacia somos? ¿Qué papel jugamos en el barrio y en la ciudad? ¿Qué nos diferencia realmente del resto de farmacias? ¿Quién y cómo es nuestra competencia directa? ¿Y la indirecta? ¿Cómo nos gustaría llegar a ser? ¿En qué somos buenos? ¿Dónde flojeamos?

Además de mirar hacia fuera, toca también hacer un análisis introspectivo honesto: ¿Estoy preparado para asumir esta responsabilidad? ¿Qué sé de gestión real? ¿Cómo veo el negocio dentro de cinco años? ¿Qué puedo aportar diferente al sector? Este primer paso es clave para arrancar con una estrategia clara. No se trata solo de heredar una farmacia. Se trata de decidir qué tipo de proyecto queremos construir. Para ello es fundamental visitar muchas farmacias y analizarlas desde el punto de vista estratégico para decidir hacia qué modelo queremos que vaya la nuestra.

2. Compartir la experiencia: aprovechar los años de prueba y error

En muchas farmacias familiares, el que va a tomar el relevo ha visto desde pequeño cómo

funcionaba todo. Eso está muy bien, pero también puede ser una trampa si no sabemos aprovecharlo de forma consciente.

Mi consejo aquí es el diálogo, exprimir al máximo la experiencia de quienes han estado al frente. No como una obligación de seguir sus pasos al milímetro, sino como una fuente de información brutal para saber qué ha funcionado, qué no, y porqué.

De ella quiero saber anécdotas, decisiones difíciles, aciertos y errores, cómo se gestionaron las crisis (Covid, cambios normativos, bajadas de precio...). Analizar juntos la evolución del stock, del surtido, de los clientes, del equipo... Todo eso vale oro y no hay máster que lo enseñe. Y es mucho mejor aprenderlo de esta forma que tropezar con las mismas piedras.

3. Revisar bien las cifras: lo financiero no es lo único... Pero pesa MUCHO

En el mundo del marketing, algo que aprendí rápido es que las decisiones bonitas o románticas sin respaldo financiero no duran. En una farmacia pasa igual. Por muy preparado que estés, por mucha ilusión que tengas, el relevo es un momento clave para analizar económicamente, de arriba abajo, la estructura financiera de la farmacia y hacer cuentas a ver cómo los números cuadran: ¿Cuánto vale el negocio? ¿Qué margen neto tiene? ¿Cuáles son los costes fijos y variables reales? ¿Hay oportunidades de renegociar alquileres, proveedores u otros gastos? ¿Cuánto se lleva Hacienda si se hace como donación, compraventa o sucesión?

Aquí no vale improvisar. Hay que sentarse con asesores especializados en farmacias y con visión empresarial. Y sí, hay que hablar de dinero también con la familia, aunque incomode. Nosotros además estamos en un proceso de traslado y a mí me ayuda mucho tratar todo como si fuera una inversión externa: viendo riesgos, rentabilidad esperada, puntos de fuga...

4. Relevo en la dirección: no se trata solo de firmar el papel, sino de liderar

Una cosa es ser titular de una farmacia, y otra muy distinta es saber liderarla. Lo peor que me puede pasar es tener una farmacia con productos top, ubicación de oro y sin alma, porque el equipo esté desmotivado o mal gestionado.

La farmacia del siglo XXI exige una dirección con visión, con empatía y con herramientas actuales. Por eso, para estar preparado, además de lo aprendido en la carrera, hay que continuar formándose en varias competencias fundamentales como, por ejemplo, gestión de equipos, liderazgo emocional, productividad, comunicación interna, resolución de conflictos, cómo delegar...

Y también es un buen momento para revisar los roles dentro del equipo. No porque antes se hiciera mal, sino porque el cambio de etapa abre la puerta a valorar nuevas posibilidades. ¿Hay personas con talentos ocultos? ¿Personas que podrían brillar en otras funciones? ¿Puestos que se pueden redefinir? El cambio de titular es una excusa natural para poner estas ideas sobre la mesa y evolucionar juntos, con ilusión.

5. Misma farmacia, nuevas personas: renovar el modelo sin perder la esencia

En mi opinión, lo más bonito de este proceso es la oportunidad real de construir algo propio. No se trata de romper con todo lo anterior, ni de hacer borrón y cuenta nueva, sino de evolucionar la farmacia sin perder su alma, aplicando al mismo tiempo mi propia esencia como profesional.

Tengo clarísimo que no soy una fotocopia de mi madre. Traigo otra visión, otra forma de entender las cosas, otras herramientas. Pero también tengo muy presente todo lo que ella ha construido en estos años. Y eso, lejos de ser una mochila pesada, es una base sólida sobre la que seguir creciendo. Hay que valorarlo, aprenderlo y aprovecharlo.

Mi consejo aquí es ir paso a paso. Primero marcar un objetivo ambicioso, algo que de verdad te motive y le dé sentido a tu nuevo papel. Segundo, definir pequeños pasos alcanzables, que te vayan acercando a ese objetivo sin generar caos ni ansiedad. Y, tercero, analizar juntos la evolución de forma periódica, con calma, con transparencia y, sobre todo, con ganas de hacerlo bien.

No es fácil, pero sí es posible. Porque cuando se mezcla respeto por lo que ya hay con ilusión por lo que está por venir... Las cosas simplemente fluyen. Y si se hace con cabeza, con diálogo y con visión... Puede ser lo mejor que le haya pasado a la farmacia en años. ✚