

MULTIFARMACIA EN BUSCA DE UNA MEDICINA

Multifarmacia, una empresa familiar propietaria de 150 tiendas, se quedó atrás frente a sus competidores. Entre muchas fallas, tenía escasos inventarios, tecnología obsoleta, viejos locales y una gerencia poco profesional. La grave situación financiera obliga a su presidente a enfrentar, entre otros retos, la posible remoción de toda la familia de los cargos gerenciales.

JORGE MENÉNDEZ Y CAROLINA LUIS-BASSA

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Multifarmacia: en busca de una medicina» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

Francisco Hernández, presidente de Multifarmacia, esperaba esa tarde a los miembros de la junta directiva para discutir el cierre del ejercicio 2001. Veía cómo el negocio perdía presencia en el mercado, las ventas caían y los costos operativos superaban las ganancias.

Francisco y don Enrique, su padre, habían sido pioneros en el desarrollo del mercado: primero fundaron la droguería, como mayorista de medicinas, y luego instalaron farmacias en todo el país. Sin embargo, a partir de los años ochenta el ramo farmacéutico sufrió grandes cambios: aparecieron establecimientos similares al modelo norteamericano, en el cual las tiendas venden una gran variedad de productos, además de medicamentos. La creciente competencia obligaba a Multifarmacia a ser más eficiente y aumentar su escaso margen de ganancia.

A partir de los años cincuenta se crearon en el país laboratorios nacionales y foráneos, y la farmacia desplazó a la antigua botica, en la que el

boticario preparaba los medicamentos. A la farmacia le resultaba difícil manejar el ciclo de compra y almacenaje de medicinas, por lo que surgieron las droguerías, que operaban como intermediarios y representantes de los laboratorios. Luego aparecieron las cadenas farmacéuticas —atadas en su mayoría a una droguería que hacía las veces de «casa matriz»— en las cuales a las medicinas se les agregaban productos de cuidado personal, revelado fotográfico, golosinas y otros. Para 2001, unos 120 laboratorios nacionales y 26 transnacionales abastecían el mercado de medicinas, que alcanzaba 2.000 millones de dólares. Surtían unas 6.000 farmacias, que realizaban pedidos de muchos artículos en pequeñas cantidades. En las grandes ciudades se calculaba que el despacho de las droguerías tardaba apenas tres horas (cuatro veces al día).

Una empresa familiar

En 1975 don Enrique dejó el manejo del negocio en manos de su hijo Francisco. La filosofía de don Enrique se

Formatos de farmacias en Venezuela a comienzos de 2002

	Automercado de salud	Tienda de conveniencia	Atención personalizada	Independiente	Parte de otro local	Sin fines de lucro, popular o estatal
Características	<ul style="list-style-type: none"> Autoservicio Venta de equipos médicos Servicios de farmacia Óptica Laboratorio clínico Laboratorio fotográfico Medicamentos especiales Productos de higiene y salud Nutrición Misceláneos 	<ul style="list-style-type: none"> Servicios de farmacia Alimentos Laboratorio de farmacia Marcas propias 	<ul style="list-style-type: none"> Autoservicio Servicios de farmacia 	Cooperativa de farmacias independientes	Servicio de farmacia dentro de una hipertienda o supermercado	Locales con subsidio del Estado o convenios con alcaldías o gobernaciones
Descuento (%)	10 a 30	20 a 30	30 a 42	0 a 10	10 a 15	50 a 80
Ejemplos	Locatel Farmarket Provemed	Farmatodo Farmahorro Multifarmacia	Farmacias SAAS Farmaofertas	Farmacias tradicionales no asociadas a cadenas	Makro Gamma Express	Fundafarmacia Boticas bolivarianas

basaba en el viejo refrán: «el ojo del amo engorda al caballo». Por ello, asignó los cargos principales de la empresa a sus familiares. Francisco mantuvo la tradición: su esposa Liliana, dos de sus hijos, su nuera, primos y varios sobrinos formaban el tren gerencial.

Con una inversión de cinco millones de dólares, los 150 locales de Multifarmacia fueron remozados: se modificó el mostrador divisorio entre farmaceuta y cliente. En enero de 1994 los medicamentos fueron declarados bienes de primera necesidad. Sucesivas resoluciones del Ministerio de Fomento establecían «precios máximos de venta al público». Durante largos lapsos los precios de los medicamentos se mantuvieron congelados. El control de precios llevó a que Multifarmacia acumulara una creciente deuda con los laboratorios.

Para 1997 sesenta por ciento de la venta de las farmacias provenía de medicamentos y el resto de otros artículos. Las cadenas de farmacias que competían con Multifarmacia realizaban campañas publicitarias

por televisión y sus inversiones en tecnología y formación de personal les permitían manejar los inventarios en línea, garantizar la reposición de los productos a tiempo y acelerar los procesos administrativos. Paralelamente, los consumidores se volcaron hacia los nuevos centros comerciales. Las cadenas competidoras incrementaron su presencia en tales centros mediante la concesión de franquicias. Sus tiendas contrastaban con los viejos locales de Multifarmacia en calles y avenidas, lugares donde la concurrencia de público había disminuido. Además, la falta de inventario en los locales de Multifarmacia, reflejo de la carencia de tecnología de información, disgustaba a los consumidores.

Los cargos directivos se renuevan

Consciente de su edad, Francisco optó por nombrar a su hijo Carlos, de 47 años, gerente general del grupo. Sabía que tal decisión chocaría con las aspiraciones de su hija Lucía, de 48 años, que había asumido la Dirección de Operaciones en 1985 al

morir el tío Juan. A su nuera Estella, esposa de Carlos y graduada con él en Administración, le asignó el cargo de directora de Administración.

Un año después de renovarse los cargos directivos la situación financiera empeoraba. Lucía, molesta por considerar injusta la designación de su hermano como gerente general, comenzó a manejar el área de Operaciones como una empresa autónoma. Tomaba decisiones sin consultar, no hacía caso de los procedimientos internos y hasta contrataba a su personal. Lucía comentaba en su círculo más íntimo:

Ya veremos cómo manejarán la empresa sin mí; yo soy la que conoce al detalle cada uno de los proveedores. Sin duda alguna, el control del negocio está en mis manos. Carlos no puede hacer nada y la «boba» de su mujer piensa que porque maneja el dinero me va a controlar. Por mí que se vaya a su casa a cuidar a los niños y

Estados financieros de Multifarmacia

(millones de dólares)

	2001	2000	1999	1998	1997	1996
Resultados						
Ventas netas	239,0	241,4	246,4	261,7	303,7	273,2
Ebitda	9,4	11,9	14,8	17,1	18,9	15,3
Depreciación y amortización	2,5	3,9	5,3	5,8	3,9	3,4
Gastos financieros	3,4	3,1	3,9	3,4	5,8	4,8
Utilidad neta	3,4	4,9	5,6	7,8	9,2	7,1
Balance						
Efectivo e inversiones	8,6	3,7	3,9	4,7	7,3	2,3
Cuentas por cobrar	21,2	19,1	23,5	24,3	29,4	19,1
Inventarios	28,8	24,5	33,3	32,0	31,9	30,4
Activos fijos	15,7	26,3	30,1	28,2	27,0	22,9
Activo total	74,3	73,6	90,9	89,3	95,7	74,7
Cuentas por pagar	21,2	24,1	21,1	24,6	40,8	31,3
Deuda a corto plazo	11,6	11,4	12,7	13,6	12,8	10,6
Deuda a largo plazo	0,0	0,0	1,8	1,3	0,1	0,0
Pasivo total	32,8	35,4	35,5	39,5	53,7	41,9
Patrimonio total	41,5	38,1	55,4	49,8	41,9	32,8
Dividendos	0,0	0,0	22,1	0,0	0,0	0,0

Ebitda: utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

se lleve de paso a Carlos. Por lo menos veo que papá se está dando cuenta del error que cometió al no nombrarme gerente general. Las cosas caerán por su propio peso.

Francisco sentía que su hijo Carlos no había dado la talla en el cargo. No le creía cuando insistía en temas de eficiencia y control de gastos, logística y algo que llamaba *benchmarking*, que no terminaba de entender. Sin embargo, no tenía el valor para hacer un cambio.

Multifarmacia contrató un estudio a una empresa de investigación de mercados. Los resultados señalaron que del cómodo quince por ciento del mercado que abastecía en los años sesenta y setenta había bajado a menos de cinco por ciento. La utilidad neta de Multifarmacia había descendido más de cuarenta por ciento en los últimos cinco años y la deuda con los laboratorios alcanzaba cuatro millones de dólares. La empresa

tenía una proporción elevada de su balance en activos fijos, porque era la propietaria de todos los locales de las farmacias. Estella le decía a Carlos:

Le he dicho a don Francisco que debemos tomar decisiones con respecto a los inmuebles. Pero tu papá dice que las propiedades son las que le dan valor a un negocio. No encuentro qué hacer para explicarle que eso no siempre es así.

A finales de 2001 Francisco logró vender a precio de gallina flaca veinte de los 150 locales. El monto obtenido fue tres millones de dólares, mientras que su precio en libros superaba los ocho millones. La súbita entrada de liquidez desató toda suerte de iniciativas.

Lucía advirtió: «Papá, debemos invertir ese dinero para modernizar la flota de camiones. Además, hay que adquirir un sistema para el control de inventarios y un robot para

los almacenes. Este es el momento». Todo esto requería cerca de dos millones de dólares. Carlos, en cambio, se inclinaba por fortalecer la imagen: «Debemos crear una audaz campaña publicitaria para atraer a los consumidores», que costaba unos 3,5 millones de dólares. Por su parte, Liliana insistía en la incorporación de su hija menor Rebeca, su preferida, para ocupar la función de Mercadeo. Le decía a Francisco:

Rebeca nos puede ayudar con la imagen de la empresa. Fíjate lo bien que ha manejado los eventos especiales. Terminó sus estudios de antropología y ahora le toca venir a formar parte del equipo. Estoy segura de que hará una bellísima campaña con el gusto que tiene.


Rebeca, angustiada, le decía a su madre: «Pero mamá, yo no me siento preparada para hacer mercadeo. Yo sólo he llegado a diseñar algunos folletos y



trípticos, pero eso no se puede hacer así como así... tiene que encajar en un plan». Carlos pensaba igual que Rebeca, pero contra la insistencia de su madre era casi imposible luchar. Francisco entendía la posición de Rebeca y estaba de acuerdo con ella.

Mientras esperaba la llegada de los miembros de la junta directiva a la reunión que había convocado para presentar los resultados financieros del cierre de 2001 y plantear la

gravidad de las amenazas a la empresa, Francisco se decía a sí mismo: «Le dediqué mi vida y le dedicaré el resto con tal de salvarla». Debía estar preparado para responder preguntas como las siguientes: ¿Cuáles eran las amenazas más importantes que enfrentaba Multifarmacia a comienzos de 2002? ¿En qué orden las colocaría? ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de sacar a todos los miembros de la familia de la gerencia de Multi-

farmacia? ¿Valía la pena invertir «ya» parte de los fondos disponibles en una campaña para mejorar la imagen de Multifarmacia? ¿Cuáles eran los factores clave para preparar una estrategia de reposicionamiento? 

Jorge Menéndez

Profesor del IESA

Carolina Luis-Bassa

Profesora adjunta del IESA

¿Qué opinan los expertos?

RICARDO VALLENILLA M.

Profesor adjunto del IESA

La saga familiar de *Falcon Crest*, aquella famosa serie de los años ochenta, tiene una diferencia esencial con el caso de Multifarmacia. En una serie televisiva, al más díscolo de los escritores jamás se le habría ocurrido amenazar las fuentes de ingresos del negocio poniendo en venta el viñedo. En Multifarmacia la realidad excede a la fantasía: ante la crisis por los resultados de los últimos años, la empresa enfrenta dos escenarios que pueden ser catastróficos. Por un lado está el

una fundación o un grupo de inversión— donde las diferencias de intereses no opaquen los objetivos de la empresa. De alguna manera debe protegerse a la empresa de reproducir las dinámicas propias de todo grupo familiar. En toda familia existe una asignación de roles: el *pater familia*, la madre protectora de su prole (particularmente de la más vulnerable) y los hermanos que tienen roles específicos (el mayor, el menor, el sándwich, el hermano parental, etc.), sin hablar de las cuñadas. La relación tirante entre Lucía y su hermano Carlos revela una situación familiar de favoritismos y ce-

fica si no es tomada sobre la base de un plan estratégico. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de Multifarmacia frente a competidores tan exitosos como Farmatodo o Locatel? Ante el eventual uso de los recursos en una campaña de imagen, ¿cuál sería el posicionamiento para el negocio? ¿Cómo lograr que la organización se cohesione alrededor de un grupo de objetivos coherentes, que promueva la generación de valor para sus clientes y para sus accionistas? Estas preguntas se responden con una buena planificación estratégica de mercadeo.

La familia es una fuente de recursos invaluable para el éxito de la empresa familiar, hasta que empiezan a solaparse los roles familiares con las posiciones de la empresa

escenario propuesto por Carlos Hernández, gerente general, de vender activos fijos a precios de gallina flaca y mantenerlos en un colchón de reserva o usarlos en proyectos de imagen de la marca. Carlos enuncia muy bien necesidades genéricas —hace falta más tecnología y más control de gastos— pero con poca credibilidad ante su padre, presidente de la empresa, y su hermana Lucía, gerente de Operaciones. Por otro lado está el escenario propuesto por Lucía de invertir en poner al día el área de Operaciones.

Desde la perspectiva de los negocios familiares este caso es una lección magistral acerca de la necesidad de basar la arquitectura organizacional en la condición del negocio más que en la familia. Los intereses y las expectativas de cada miembro de la familia son distintos y, por lo tanto, es necesario recoger esa mezcla de intereses en otro envase que no sea la empresa —una junta de accionistas,

los, que se activa desde el momento en que la estructura de cargos de la empresa empieza a reflejar la estructura de roles de la familia. La familia es una fuente de recursos invaluable para el éxito de la empresa familiar, hasta que empiezan a solaparse los roles familiares con las posiciones de la empresa; por lo que a veces es mejor dejar las posiciones en la empresa a profesionales que atiendan a su trabajo y no a otros intereses.

Desde la perspectiva de mercadeo el caso también es muy sugerente. Las propuestas inmediatas de Carlos y Lucía «suenan» razonables. Pero eso no es suficiente. El sentido común no es suficiente para sacar adelante proyectos o ideas en mercados tan competidos como el que presenta el caso. Cualquiera de los dos escenarios puede dilapidar los recursos generados por la venta de los locales comerciales. Cualquier decisión puede resultar catastró-

LUIS ERNESTO ROMERO

Profesor de la Universidad de los Andes (Bogotá)

El entorno de negocios de las empresas familiares ha cambiado radicalmente en Latinoamérica. Este tipo de organizaciones enfrenta nuevos retos y desafíos para los cuales muchas no se han preparado adecuadamente. La resistencia a la innovación y al cambio, el excesivo «familismo» originador de conflictos, un escaso direccionamiento estratégico, la ausencia de un gobierno corporativo profesional y la carencia de modernos esquemas de gestión son, entre otras, las características de la mayoría de las empresas familiares de la región.

Tales características se constituyen en poderosos limitantes para que estas empresas respondan con la urgencia y la rapidez requeridas a la turbulencia y la celeridad de los cambios en su ambiente de negocios. Esta es la situación por la cual atraviesa actualmente Multifarmacia y que la está conduciendo a una profunda crisis que, de no resolverse, la llevará inevitablemente al fracaso y a acabar, de paso, con la unión y el bienestar de sus familiares accionistas.

Esta compañía nació y se desarrolló en un entorno relativamente apacible, donde asumió un reconocido liderazgo que incluso la caracterizó por la introducción de importantes innovaciones en sus sistemas de mercadeo y distribución. Bajo la orientación inicial de Enrique su fundador y posteriormente de Francisco su sucesor de la segunda generación, Multifarmacia creció y se consolidó. Sin embargo, múltiples cambios en su entorno, tales como nuevos esquemas de distribución, restricciones legales de diverso orden y un sustantivo incremento en la intensidad de la competencia, sumados a los conflictos de poder y a las contradictorias posiciones entre los familiares propietarios, han llevado a la empresa a una «parálisis de acción» caracterizada por la lentitud o la ausencia de decisiones estratégicas urgentes. Una mezcla explosiva de amenazas del entorno, inadecuado relevo generacional e intereses familiares en conflicto, tiene a Multifarmacia en una situación de pérdida de competitividad, reducción de ventas y utilidades, y deterioro de su imagen frente a sus clientes.

¿Qué hacer frente a esta situación? Sin duda, el «remedio» debe comenzar a suministrarse actuando sobre la familia propietaria y posteriormente en la empresa. El relevo generacional realizado por Francisco Hernández a su primogénito Carlos ha estado plagado de errores por la carencia de una adecuada planeación, por la falta de políticas y reglas de juego claras y consensuadas respecto de la interacción entre la familia y la empresa, y porque en este proceso de sucesión directiva el «cambio» se realizó para que todo permaneciera igual; en otras palabras, se cambiaron personajes pero la obra siguió siendo la misma: un excesivo familismo y un predominio de intereses familiares conflictivos sobre las urgentes necesidades empresariales.

La familia, bajo el liderazgo de Carlos, debe rápidamente tomar conciencia de la difícil situación de

su empresa y las consecuencias negativas que tendrá la inminente crisis sobre su bienestar, si no se producen profundos cambios en la dirección estratégica y en el modelo de gestión de Multifarmacia. Dicha toma de conciencia se logrará en la medida en que los familiares entiendan que la época de las «vacas gordas» terminó, que la actual sensación de abundancia es una mera ficción y que es necesario hacer sacrificios a corto plazo para asegurar la super-

directiva o consejo de administración mixto, en el que participen conjuntamente miembros de la familia accionista experimentados y conocedores del negocio, con expertos (consultores o empresarios) no familiares ni asociados con la empresa en forma alguna. Dicho grupo tendrá, junto con el gerente, la responsabilidad de formular la estrategia competitiva de Multifarmacia, en la cual una alianza estratégica no debería descartarse, establecer los cambios requeridos

Una mezcla explosiva de amenazas del entorno, inadecuado relevo generacional e intereses familiares en conflicto, tiene a Multifarmacia en una situación de pérdida de competitividad, reducción de ventas y utilidades, y deterioro de su imagen frente a sus clientes

vivencia de la empresa a largo plazo. Especialmente, la familia deberá aceptar que sólo deben permanecer vinculados al equipo gerencial los familiares con mayor capacidad y preparación para atender los retos que enfrenta el negocio familiar.

Dos acciones serán esenciales para lograr los cambios necesarios: primero, una definición concreta y familiarmente consensuada de la dirección estratégica que debe orientar a Multifarmacia en los próximos años y, segundo, la formulación de un convenio o protocolo familiar que establezca políticas, reglas y procedimientos que permitan una relación más equilibrada en la interacción familia-empresa. En este convenio se definirán los roles y obligaciones de los familiares que permanecerán relacionados laboralmente con el negocio familiar.

Una vez definida la posición familiar frente a la compañía, y ejecutadas las acciones mencionadas, debe venir una intervención sobre la empresa. Esta debe iniciarse con la conformación de un gobierno corporativo profesional en el cual es fundamental la operación de una junta

en los frentes comercial, tecnológico, financiero y organizacional, conformar un equipo de gerencia muy capacitado y profesional, y decidir sobre el uso de los escasos recursos de liquidez provenientes de la venta de los locales de la compañía.

Algunos estudiosos de las empresas familiares han pronosticado su desaparición en las nuevas condiciones de globalización y competitividad; casos como el de Multifarmacia así lo sugieren. Afortunadamente, una apropiada y oportuna profesionalización tanto de las familias propietarias como de las empresas familiares, puede cambiar tal pronóstico. Así ha sucedido con reconocidas empresas en la región, las cuales entendieron la importancia estratégica de reglamentar las relaciones familia-empresa, planificar adecuadamente la sucesión directiva y modernizar sus esquemas de gobierno corporativo, aprovechando las fortalezas de las que disponen, para sobrevivir en el entorno cada vez más complejo y desafiante en el que inevitablemente deben operar. 