

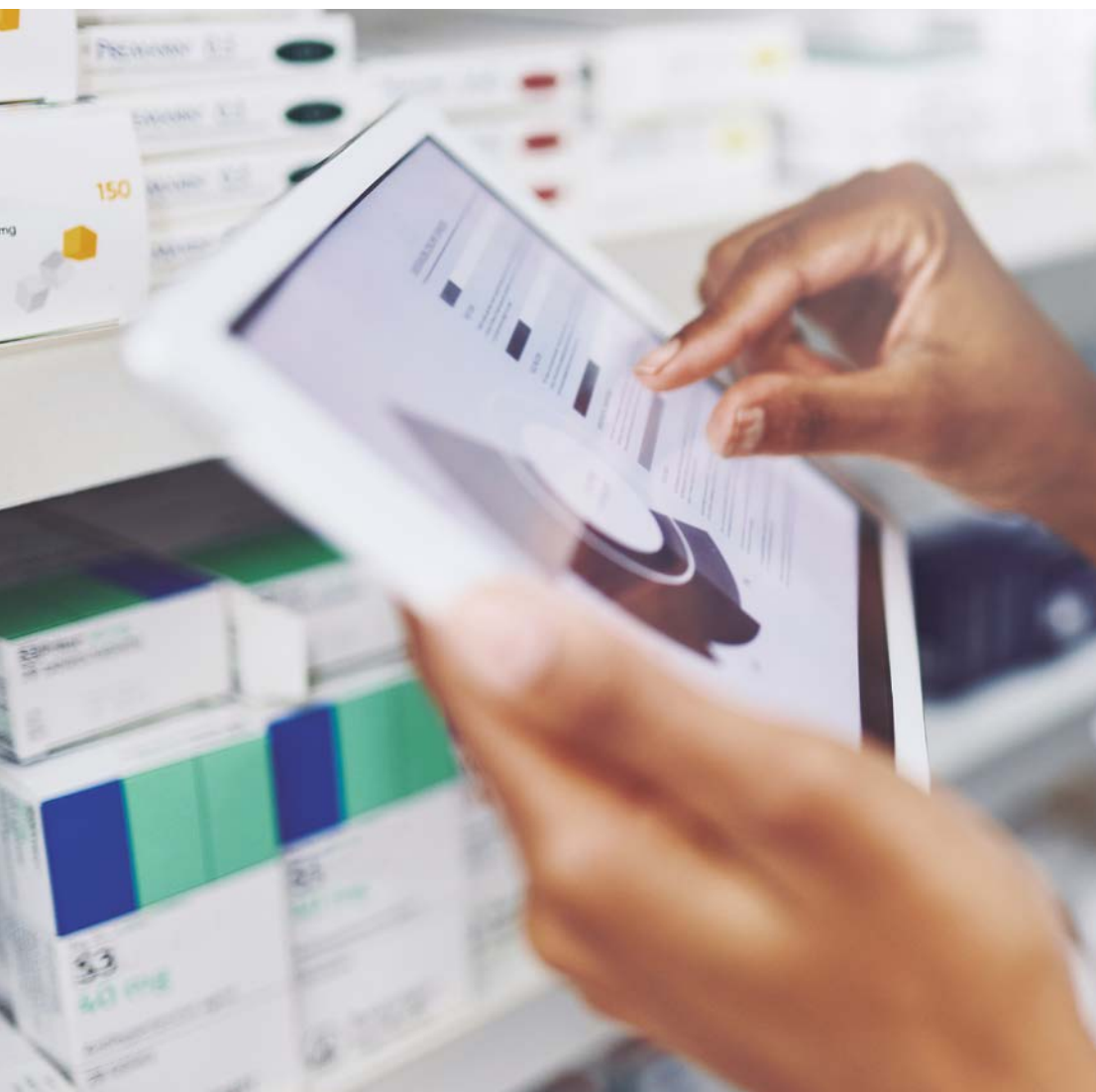


GESTIÓN

¿Podemos comprar mejor?

Algunas ideas sobre gestión de compras

POR ANTONIO VIVES PAL, TITULAR FARMACIA Y PROFESOR DEL PROGRAMA EN GESTIÓN DE FARMACIA (PGF) DEL COLEGIO OFICIAL DE FARMACÉUTICOS DE BARCELONA



El objetivo de la gestión de toda empresa es vender y facturar más. También de la farmacia. Pero tan importante como vender y facturar, o incluso más, es obtener una mayor y mejor rentabilidad. Una mejor rentabilidad se obtiene vendiendo más, está claro, pero también disminuyendo gastos y comprando mejor. Ocupémonos de esto último: comprar mejor. Una premisa importante es, sin duda, conocer los criterios básicos de gestión, tener claro su significado y saber utilizar la información que nos proporcionan.

Los parámetros esenciales

Para hacer que nuestras compras sean más eficientes es imprescindible conocer, saber calcular y obtener toda la información posible de parámetros de gestión como:

- El margen comercial que obtenemos de la venta de nuestros productos.
- La rotación de los productos.
- A qué tipo de stock pertenece cada uno de ellos.

Y, con dicha información, identificar los proveedores a quien es más conveniente comprar cada producto. Para ello, debemos saber bien qué es un margen comercial, qué es la rotación de un producto y qué es el stock ABC. Definamos estos conceptos imprescindibles que nos ayudarán en la toma de decisiones a la hora de comprar.

- El margen comercial es el valor o importe que obtenemos de la diferencia entre el importe de venta de un producto y su coste.
- La rotación de un producto es el parámetro que se utiliza para conocer la cantidad de veces que un producto pasa por el proceso de compra-venta en un periodo concreto de tiempo.

Si bien definimos la rentabilidad de un producto como el beneficio obtenido por la diferencia entre nuestra facturación y nuestra compra, podemos utilizar la siguiente fórmula como ayuda para determinarla y saber dónde actuar: $\text{RENTABILIDAD} = \text{MARGEN} \times \text{ROTACIÓN}$.

De esta fórmula se deduce que, para mejorar la rentabilidad, hemos de actuar bien sobre el margen, bien sobre la rotación o en ambos parámetros. Asimismo, para conocer nuestro stock, lo dividimos y clasificamos en diferentes tipos:

- *Stock tipo A.* Lo compone el 20 % de los productos, que generan el 80 % de nuestra facturación.
- *Stock tipo B.* Corresponde al 30 % de productos, que generan el 15 % de ventas.
- *Stock tipo C.* Es el que identificamos con el 50 % de productos, que generan el 5 % de nuestras ventas.

Estrategia de compra

Con toda esta información decidiremos, en primer lugar, qué productos elegir de nuestro stock A para comprarlos mejor. Hemos de buscar comprar con buenas condiciones aquellos productos que hemos identificado como los que generan el mayor, mejor y más rápido beneficio en nuestra farmacia. En segundo lugar, buscaremos las mejores condiciones en aquellos productos de máxima rotación y trabajando los productos que generen mejor margen, teniendo en cuenta a qué tipo de stock pertenecen.

Comprar mejor requiere perseguir las mejores condiciones de compra, tanto para aquellos productos que nos proporcionen mayor margen como para los que tengan mayor rotación. Definimos 'buenas condiciones' de uno o más productos como aquellas que nos aportan un margen y plazos de pago acordes a nuestros objetivos. Es importante conocer el margen que vamos a obtener de la compra de cada uno de nuestros productos.

Es prioritario conseguir, para la mayoría de productos posibles que seleccionamos como nuestro stock tipo A (no todos indiscriminadamente), las mejores condiciones comerciales que nos puedan dar. Hay que encontrar el proveedor que nos las proporcione tanto en distribución como con compra directa, ya que son los que marcarán nuestra rentabilidad global y con cada proveedor. Comprar mejor pasa por conocer nuestro stock y nuestras ventas, buscando las condiciones más favorables en aquellos productos que generan mayor y mejor rentabilidad. Llevar a cabo esta estrategia requiere tener toda esta información a nuestro alcance. En nuestras farmacias disponemos de todos los datos necesarios en los programas de gestión de farmacias (PGOF), y es de vital importancia dominar su uso. Solo así podremos extraer toda la información disponible, permitiéndonos analizar los datos necesarios para comprar satisfactoriamente los productos que nos proporcionarán el plus que mejorará la rentabilidad.

Todos los PGOF permiten obtener los datos estadísticos que necesitamos de todos nuestros productos: tipos de stock, rotación y margen obtenido. Aplicamos diferentes criterios en función de lo que nos interese analizar en cada momento, clasificando la información también por:

- Categorías.
- Laboratorios.
- Proveedores.
- Productos.
- Grupos homogéneos, etc.

De este modo podremos especificar la información que nos ayudará a tomar decisiones según necesitemos. Es interesante completar el análisis de datos trabajando con programas tipo Excel, que nos detalla y permite comparar mejor la información para obtener conclusiones.

¿A quién comprar?

Pero, ¿a quién compramos? Por un lado, hay que escoger bien a nuestro proveedor mayorista habitual (sin olvidar la necesidad de trabajar con un segundo que igualmente tendremos que elegir adecuadamente) y, por otro, seleccionar los proveedores a los que haremos la compra directa. Al distribuidor mayorista nos corresponde comprar los productos B y C, y los A que no compramos directamente al proveedor de compra directa. Una buena opción es apoyarse en la regla de Pareto 80/20, tanto en compra a dos mayoristas como para repartir compras entre

mayorista distribuidor y compra directa. Respecto al mayorista, permite compensar y equilibrar compras sin penalizar en exceso las condiciones comerciales del distribuidor al que compramos menos.

En el momento de considerar cuál ha de ser nuestro proveedor habitual, es importante valorar la condición comercial de reposición de producto diaria, pero también hay que evaluar qué otros servicios ofrecen de los que nos podamos beneficiar y nos ayuden a complementar las condiciones pactadas.

Los proveedores de compra directa los elegiremos tras una estimación que asegure que les compramos productos que aportan una buena rentabilidad de media. Cada farmacia debe escoger su propio modelo de gestión en compras y trazar una estrategia según el modelo escogido.

Es muy conveniente llevar un registro de las condiciones pactadas con los distintos proveedores y delegados para poder comprobar siempre que estas se cumplen sobre el papel. Una recomendación es verificarlas no solo en la recepción del pedido, sino también al cerrar el mes de la compra a mayorista. Nos sorprenderá constatar que algunas veces no se cumplen.

Es importante que no nos dejemos impresionar por condiciones llamativas, con descuentos puntuales muy generosos en productos con dudosa estabilidad de venta o procedentes de proveedores de viabilidad no contrastada. Hay que comprar con la cabeza, exigiendo condiciones acompañadas siempre de estabilidad de producto y de proveedor. Tampoco obsesionarse por comprar todo producto A posible a directo. Buscar siempre el equilibrio. Hemos de negociar que las condiciones que nos ofrecen se mantengan en el tiempo y tener en cuenta que no siempre es posible la mejor condición en todos los productos, por lo que debe ser una opción conformarnos con un margen medio por proveedor estable y acorde a nuestros intereses, muchas veces independientemente del producto.

Veamos un ejemplo...

Planteemos ahora a modo de ejemplo la compra de paracetamol en comprimidos. Compararemos en el cuadro adjunto diferentes condiciones comerciales de diferentes proveedores y presentaciones de una misma dosis para escoger la que mejor se ajuste a nuestras necesidades.

En el cuadro encontramos los datos necesarios que nos ayudan a analizar el beneficio según su margen, tanto en porcentaje como por importe

		PVL	Dto. %	Coste	Coste + IVA	PVP	Margen %	Beneficio
A	Paracetamol 650 mg 40 comprimidos genérico	1,6	15	1,36	1,42	2,5	43,15	1,08
B	Paracetamol 650 mg 10 comprimidos	2,88	20	2,3	2,41	4,5	43,5	2,09
C	Paracetamol 650 mg 20 comprimidos	2,92	50	1,46	1,53	4,56	66,54	3,03
D	Paracetamol 650 mg 20 comprimidos	2,88	45	1,58	1,66	4,5	63,22	2,84

por unidad de venta. Con toda esta información, podemos saber en cada caso cuantas unidades hemos de dispensar para alcanzar un beneficio y, en base a eso, elegir la marca o proveedor que más nos convenga o guste. Otro concepto vital es convertir en una realidad el margen de venta esperado. Es evidente que el margen calculado al comprar solo lo obtendremos si vendemos los productos que hemos comprado en su totalidad.

Una oferta de compra con perspectivas de una buena rentabilidad, si no se traduce en venta, no es rentable. No siempre tenemos en cuenta

que hay que comprar con la intención de venderlo todo y, a ser posible, antes de que llegue la factura, vender o dispensar por lo menos el equivalente al coste de esta.

Si no estamos seguros de poder venderlo todo, es preferible no comprarlo o comprar la cantidad mínima, aunque a priori sea menos rentable. El hecho de no vender o dispensar un número de unidades concretas sobre las unidades compradas puede echar a perder nuestra condición comercial, nuestro beneficio, nuestra rentabilidad y, además, sobre-estocamos nuestro inventario. Además de lo que ya hemos señalado, no debemos olvidar que es aconsejable contrastar los criterios con nuestro equipo antes de comprar, con el objetivo de sopesar todas las posibilidades de venta, sobre todo cuando se vayan a introducir nuevos productos.

En definitiva, comprar mejor supone previamente tener en cuenta un amplio abanico de conceptos económicos, de estrategia y de gestión de stocks. ➕

Sección coordinada por Juan Carlos Serra



NUEVA FUNCIONALIDAD: ¡ESCUCHA TODOS NUESTROS ARTÍCULOS DIRECTAMENTE EN LA WEB!

Gracias a la IA, ahora tienes más accesibilidad, comodidad e información al alcance de un clic:

((())) CONTENIDOS MÁS ACCESIBLES CON UN
NUEVO FORMATO EN AUDIO.

((())) ESCUCHA LOS ARTÍCULOS DIRECTAMENTE
DESDE LA WEB.

((())) EXPERIENCIA MULTIMEDIA ADAPTADA
A TODAS LAS PLATAFORMAS.

El medio líder del canal farmacéutico,
ahora aún más digital y accesible que nunca.

IM FARMACIAS
EL MEDIO DE LA FARMACIA COMUNITARIA

INFÓRMATE BIEN
APRENDE MÁS
CUIDA MEJOR

#YoSoyIMPlus+, ¿y tú?