

EL EXPERTO  
gestión

# Consejos sobre la gestión de compras, surtido, proveedores y stock

Por José Ibáñez,  
farmacéutico



Una farmacia media tiene entre tres y seis personas en el equipo, en la mayoría de los casos realizando funciones con gran polivalencia, de tal manera que cuando el responsable de una tarea no está, hay otros que pueden sustituirlo.

Conforme la farmacia va creciendo hay una mayor especialización: suele haber un responsable de almacén, un responsable de compras, de formulación o un gerente, que abandonan la atención al público y que, en cierto modo, van perdiendo polivalencia. El abandono de la atención al paciente por parte del titular, sin lugar a duda, tiene consecuencias, como también las tiene una incorrecta gestión del escaso tiempo de este.

El farmacéutico titular debería centrarse en aquellas tareas clave frente a tareas más operativas y automatizables. Tareas como liderar, supervisar situaciones complejas en los pacientes, protocolos, revisión de la nueva legislación... Son las propias del titular de una farmacia. Tareas como liderar, revisar procesos, supervisar situaciones complejas y marcar la estrategia, son las propias del gerente de una farmacia.

Lo que mejor sabe hacer el responsable de compras es encontrar oportunidades y rápidamente convertirlas en buenos negocios. Sin embargo, el buen farmacéutico titular o el gerente de la farmacia

debe tener una visión holística de todo el sistema. El responsable de compras tiene una visión táctica, pero el gerente debe tener una visión estratégica. Desde esta visión, se trataría de elegir bien el surtido, proveedores y sistema que permita reducir al mínimo las faltas dedicando el mínimo stock, el mínimo de proveedores y el mínimo de recursos (tiempo, personas, stock, dinero y espacio).

En pleno siglo XXI, por conveniencias de la industria, se dedica muchísimo tiempo a la atención de los delegados y al proceso de compras, cuando existe tecnología suficiente para una mayor digitalización que permita ahorro de tiempo. El objetivo, por parte de nuestros poderosos proveedores, no es otro que dedicar tiempo muy rentable para ellos, con el gancho de descuentos por las cargas en las compras, las denominadas acciones de *sell-in*.

Una buena gestión de las compras y del surtido de la farmacia tiene como principal recompensa un mayor nivel de servicio al cliente y, como consecuencia, el margen y reputación que genera. La clave está en hacerlo invirtiendo el mínimo tiempo, especialmente de las personas más cualificadas, e invirtiendo el mínimo de recursos como almacén, valor del stock, etcétera. La complejidad suele aparecer cuando se buscan diferentes objetivos, y lo normal es que estos acaben siendo contrapuestos.

## A TENER EN CUENTA: LA PRIORIDAD EN LAS COMPRAS

	Reducir el número de faltas (aumentar el nivel de servicio) mediante la definición adecuada del surtido y el stock que se requiere
	Definir los proveedores que pueden satisfacer este surtido. Cuantos menos mejor, puesto que se ahorra tiempo en entrevistas con delegados y reglas de juego varias
	Seleccionar los artículos y las categorías en los que hacer compras a laboratorios frente a compras a distribuidores
	Seleccionar los artículos a promocionar sobre los que hacer compras de carga o especulativas. Que pueden tener un mayor descuento pero que implica un aumento del stock y el riesgo
	Poner la máquina a producir, definiendo bien los procesos y, muy importante, la frecuencia de compra de cada proveedor

La gestión de compras tiene un objetivo prioritario: mantener un surtido que permita satisfacer la demanda de productos de los clientes. Y un objetivo secundario, que no es otro que intentar hacerlo de la manera más rentable posible. Y eso conlleva el menor número de recursos (stock, personas, tiempo, espacio, obsoletos, etc.)

### 1. ¿Cuál debe ser el surtido ideal?

Para cada necesidad o problema de salud definimos tres tipos de productos: los líderes, los de recomendación y los de *long-tail*. El líder de la necesidad con frecuencia no tiene buenas condiciones. Hay que decidir si merece la pena todo el esfuerzo de tiempo e inversión que supone una compra directa frente a las peores condiciones del mayorista que, sin embargo, requieren una menor

inversión. El líder suele tener una cuota de mercado alta (25-45%) y, si la necesidad tiene una elevada facturación, puede ser interesante la compra directa, aunque sin cargarse: la justa para mantener una buena exposición y cubrir la demanda. Este tipo de productos son los típicos en los que es muy conveniente aumentar la frecuencia de compra al máximo. Una gestión más compleja es la de los productos que nosotros recomendamos. Debemos centrarnos en aquellas necesidades o problemas de salud muy prevalentes y que tengan una alta facturación. Debemos revisar la bibliografía, en concreto las guías de práctica clínica, analizando los protocolos para poder escoger los activos adecuados en base a la evidencia. Es muy probable que haya diferentes marcas con composiciones muy similares o iguales, que escogeremos por el margen absoluto que nos proporcionan, buscando condiciones con tarifa plana que no nos obligue a cargarnos y, por supuesto, intentando concentrar compras en aquellos proveedores con más volumen. Cuando se ha formado a fondo al equipo, se conocen claramente los protocolos y los productos que trabajamos, pudiendo conseguir cuotas de mercado que pueden alcanzar el 50%, llegando a superar la facturación de los productos líder. En este grupo nuestra fuerza de negociación es grande y podemos buscar margen y rotación. Son los más interesantes para realizar una compra directa. Por último, tenemos los productos de *long-tail*. Son productos con marca que los clientes demandan, aunque con cuota de mercado pequeña. Son responsables de una parte importante del stock de la farmacia, y tienen bajas ventas ya que nunca han acabado de despegar. Estos productos deben ir a mayorista, plataformas o, en última instancia, a pedidos directos, potenciando su rotación.

## DECÁLOGO DE BUENAS PRÁCTICAS

1

Los acuerdos con los laboratorios no deben incluir cláusulas como dar de alta todas las novedades

2

Potenciar los laboratorios que permitan goteo en mayorista o transfer

3

Los medicamentos con marcas muy reconocidas y que no tengan descuentos importantes, y que además obliguen a lotes grandes, son más rentables de uno en uno a mayorista o plataforma

4

Las campañas estacionales tienen un altísimo riesgo de ocasionar 'muertos' que se quedan muchos meses inmovilizados en la farmacia

5

Los pedidos de las campañas estacionales deben reducirse a la compra para tener una exposición adecuada y evitar roturas de stock

6

Evitar comprar con lotes de compra en artículos de baja rotación

7

Los genéricos deben comprarse por goteo a mayorista. Como segunda opción, transfer. Evitar en lo posible hacer pedido directo de cantidades altas para más de dos meses

8

Evitar hacer más de dos pedidos a mayorista al día, salvo encargos

9

Utilizar tecnología, *software* de previsión de demanda, para mejorar los indicadores

10

Las compras deben cerrarse en frío, sin la presencia del delegado, para evitar su influencia

## 2. ¿Cómo debemos pedir a los laboratorios que nos sirvan el surtido?

Una vez al año se negocian las condiciones con nuestros laboratorios. A esta reunión hay que ir con los deberes hechos. Debemos haber estudiado a fondo el surtido que vamos a trabajar a lo largo del año, la frecuencia de compra (semanal, quincenal, mensual) y, muy importante, qué logística vamos a emplear: 1. Goteo mayorista; 2. Transfer; 3. Directo. En este orden a igualdad de condiciones o con escasas diferencias en el precio de coste. Las razones son lógicas: los tiempos de reaprovisionamiento se reducen ostensiblemente, los periodos con faltas de los productos de baja rotación se reducen y, además de una menor inversión, hay un aporte adicional de margen derivado de la venta extra.

## 3. ¿Qué laboratorios establecer como proveedores?

Los más interesantes son aquellos que tienen productos en necesidades o problemas de salud de gran demanda, con fórmulas adaptadas a las guías de práctica clínica y que retribuyen de manera adecuada al profesional, no centrándose en los pedidos de carga y cuya logística permite aumentar la frecuencia de compra. Si además el pedido se puede enviar por fedicom a mayorista o directamente al laboratorio, se reduce en gran medida los costes de emisión del pedido, contabilizar a muchos proveedores, almacenamiento y recepción.

## 4. ¿Por qué automatizar los pedidos mediante un software de previsión de demanda?

Existen *softwares* que ajustan los stocks de los artículos para satisfacer un determinado nivel de servicio que puede configurarse para

cada proveedor, de la misma manera que la frecuencia de compra. Mediante este tipo de *software* se puede reducir el tiempo de la gestión de pedidos, tiempo que implica un enorme coste y que difícilmente vamos a poder compensar vía mejora de las condiciones de compra, especialmente en los artículos líderes, *long-tail* y de compra a mayorista.

También es muy importante que la rentabilidad sobre la inversión se multiplica con el número de pedidos. Si pudiéramos hacer un pedido diario, sería 365 veces superior a un laboratorio con un pedido al año y, si hacemos un pedido semanal, sería 52 veces superior. Si queremos este aumento en el ROI necesitamos, en primer lugar, pactar las condiciones adecuadas y, en segundo lugar, disponer de un *software* que, manteniendo e incluso aumentando el nivel de servicio, permita aumentar la rotación en gran medida mediante pedidos más frecuentes y pequeños.

Checkfarma mediante pedidos a mayoristas y Seneca mediante pedidos a mayoristas y laboratorios, son dos herramientas muy poderosas para reducir stocks y aumentar la rentabilidad de la farmacia.

## 5. ¿Son las plataformas una buena ayuda en la gestión de la farmacia?

Sin lugar a duda, todas las farmacias pueden salir beneficiadas de la compra a través de plataforma. Productos como los de *long tail*, medicamentos de marcas poderosas que tienen bajos descuentos e incluso todo tipo de productos en farmacias modestas que tengan baja capacidad de compra, es muy interesante dirigirlos a los pedidos diarios a la distribución. +

# shopperTec

Insights & Solutions

“

Somos una consultora comercial especializada en inteligencia y experiencia cliente y en la llegada al mercado en el sector farmacéutico, con un claro enfoque a la acción y consecución de resultados.

Basamos nuestro negocio en un profundo conocimiento del consumidor-comprador, el farmacéutico, la farmacia, su punto de venta, y la relación farmacia - laboratorio.

”

¡Síguenos en  
LinkedIn!



¡Contáctanos!  
contact@shoppertec.com



¡Visita nuestra  
web!



## SHOPPER MARKETING & INTELLIGENCE

“Cada acción en el punto de venta tiene que estar basada en un Shopper insight”

## INTELIGENCIA Y EXPERIENCIA CLIENTE

“Nuestro objetivo es conocer a tus clientes para ayudarte a fidelizarlos y mejorar su experiencia”

## GO TO MARKET & CONSULTORÍA

“Ayudamos a lanzar con éxito nuevas marcas, a optimizar la llegada al mercado, identificando las mejores farmacias para tu negocio, segmentándolas y optimizando coberturas”