

Agrupaciones de compras y oficinas de farmacia

La unión hace la fuerza

■ PLANIFICACIÓN JURÍDICA-CENTRO DE DOCUMENTACIÓN •

Departamento de estudios. www.planificación-juridica.com

Desde el objetivo permanente de esta sección, de ayudar al farmacéutico-empresario a optimizar sus recursos de gestión y la rentabilidad de su establecimiento, este artículo analiza los distintos modelos posibles de agrupaciones de compras para las oficinas de farmacia, sus ventajas y sus inconvenientes.

El mundo de la farmacia está inmerso en un continuo proceso evolutivo. Hoy, el farmacéutico debe interesarse por las nuevas técnicas de gestión y profundizar en su aplicación. De lo contrario, la rentabilidad de su empresa podría llegar a estar en peligro, pues debe estar preparado para hacer frente a dos circunstancias:

- Los recortes de margen aplicados desde la Administración.

- La competencia, cada vez más activa, de otros canales de distribución.

En este contexto, uno de los temas que despierta mayor interés son las centrales o agrupaciones de compras. El primer concepto va ligado a la unión de varias distribuidoras mayoristas de medicamentos para optimizar sus políticas de compras a los laboratorios, mientras que el segundo hace referencia a la asociación de oficinas de farmacia con el mismo fin, entre otros.



Sin entrar a profundizar en los aspectos legales que son los más controvertidos, analizaremos el tema desde el punto de vista conceptual y estratégico de las agrupaciones de compras.

ASPECTOS RELEVANTES A TENER EN CUENTA

La agrupación de compras surge como estrategia para optimizar la rentabilidad de la farmacia. Es un acuerdo entre varias farmacias para realizar conjuntamente la negociación y la compra directa a los laboratorios de una serie de productos seleccionados por su elevado nivel de ventas real o potencial. Su objetivo primario es, por tanto, reducir el coste de las compras y otros objetivos secundarios serían mejorar el margen bruto y/u ofrecer a los clientes de las farmacias agrupadas precios más competitivos.

Las ventajas de esta estrategia son:

- El ahorro de tiempo, al eliminar la negociación con representantes.
- La optimización de *stocks*, porque la compra por farmacia y período baja, y las necesidades se compensan entre farmacias.

Los inconvenientes radican en:

- Las complicaciones legales y fiscales de la compra conjunta.
- Los problemas logísticos que se les plantean a los proveedores y/o a las farmacias.
- Las relaciones con los mayoristas.
- El relativo incremento de los costes de gestión y administrativos.
- La dificultad para alcanzar el número de farmacias suficiente para que los objetivos de la agrupación se cumplan en una dimensión significativa.

MODELOS DE AGRUPACIÓN DE COMPRAS

Existen diferentes modelos de constitución de un agrupación de compras. A continuación se comentan, una por una, las diferentes opciones:

Modelo 1A

En este modelo se agrupan varias farmacias para negociar conjuntamente la compra de productos de parafarmacia.

Los requisitos del pacto serán:

- Incluir una cláusula que excluya la negociación por separado.
- Cuantas más farmacias pacten, mayor será el montante a negociar, lo que refuerza las posiciones.
- Determinar el tipo de productos a negociar y los proveedores que competirán con ellos.

Fig. 1. Diferentes posibilidades de constituir una agrupación de compras

☐ Fácil/bueno ☐ Regular ☐ Difícil/malo	Sólo negociación	Negociación y transporte	Negociación, compra, distribución. Pocas farmacias	Negociación, compra, distribución. Bastantes farmacias
	Legalidad Logística Estructura	Legalidad Margen	Logística Margen Estructura	Margen
	Negociación margen	Logística Estructura Negociación	Legalidad Negociación	Negociación
Sólo parafarmacia	Volumen	Volumen	Volumen	Volumen Logística Legalidad Estructura
Todos los productos	Legalidad Volumen Logística Estructura	Legalidad Volumen Margen	Volumen Margen Estructura Legalidad	Volumen Margen
	Margen	Logística Estructura	Legalidad	Negociación
	Negociación	Negociación	Negociación	Logística Estructura Legalidad

Los inconvenientes de este modelo son:

- Que al proveedor no le suele interesar el reparto individual de pedidos.
- Que el *beneficio final* no es elevado, pues la proporción de facturación procedente de productos parafarmacéuticos no suele superar el 20% en muchas farmacias.

Modelo 1B

Este modelo es idéntico al anterior, pero incluye los medicamentos en la negociación. Su principal ventaja es que el volumen de negocio es superior.

Como inconvenientes cabría citar:

- Que el diferencial de margen que puede obtenerse no es muy elevado, ya que los costes logísticos de la distribución individual encarecen la operación.
- La botica no puede controlar el volumen de ventas de los medicamentos, cuya prescripción depende del médico.

Modelo 2A

Presenta las mismas características que el modelo 1A pero en este caso es la agrupación la encargada de retirar los pedidos individuales. Para ello, y en una sola expedición, se preparan

los pedidos en cajas originales (sin *piking*).

La principal ventaja de esta opción es que se reduce el coste logístico para el proveedor y el diferencial de margen a obtener puede mejorar (aunque sólo en la proporción de facturación referida a parafarmacia). Como inconveniente cabe señalar que la agrupación de compras debe crear una cierta estructura para repartir los productos a las diferentes farmacias.

Modelo 2B

Es idéntico al 2A, pero incluyéndose en la negociación los medicamentos. La ventaja es un mayor volumen de negocio, que repercute en el diferencial de margen. El inconveniente radica en que las farmacias no pueden incrementar, unilateralmente, la venta de medicamentos. Sin embargo, si se trata de laboratorios con una importante sección de parafarmacia, pueden potenciarla y compensar las limitaciones del mercado de medicamentos.

Modelo 3A

Unas cuantas farmacias relacionadas entre sí (por vínculos familiares o por estar ubicadas en una misma zona) pueden negociar la compra global de determinados productos de parafarma-

cia. Esta opción genera problemas fiscales que deben ser resueltos.

La diferencia entre los modelos 1A y 3A es una cuestión puramente de volumen y ámbito geográfico: a veces es frecuente entre un grupo familiar, es decir, entre padres, hermanos, hijos, etc. que disponen de varias farmacias, aplicar una estrategia de agrupación de compras. En estos casos, al realizarse operaciones vinculadas, se suelen presentar problemas fiscales que hay que salvar. Las operaciones que estas farmacias realicen entre ellas deberán valorarse a efectos fiscales a precios de mercado y esa obligación complica la operatoria.

Modelo 3 B

Funciona igual que el 3A, pero incluyendo medicamentos en la negociación. La ventaja radica en el mayor volumen de negocio que se maneja y los inconvenientes vienen dados por los límites existentes en el mercado de medicamentos.

Modelo 4A

Es una agrupación de un número elevado de farmacias, para la negociación y compra de productos de parafarmacia de elevada demanda real o potencial. Se concierta un pedido por período y laboratorio. Presenta algunos inconvenientes, a saber:

- Problemas logísticos para la agrupación.
- Necesidad de facturación interna, con la consiguiente repercusión fiscal.
- Costes de estructura.
- Dificultad para alcanzar el número de farmacias necesarias para conseguir un volumen de negocio suficiente que permita una negociación provechosa con los proveedores.

Modelo 4B

Es idéntico al 4A, pero incluye los medicamentos en la negociación. Sus principales inconvenientes radican en que:

- Deben cumplirse los requisitos legales de una entidad que distribuye medicamentos.
- Dado el elevado número de farmacias asociadas, se complica la relación entre ellas.
- Se suscitan problemas de competencia con los mayoristas.
- Puede darse un posible conflicto con la Ley de defensa de la competencia, por «abuso de la posición dominante».

La figura 1 analiza las ventajas e inconvenientes que presentan las distintas opciones de constituir una agrupación de compras.

ANÁLISIS LEGAL

El suministro de medicamentos por parte de los laboratorios sólo puede realizarse a:

- Los almacenes mayoristas.
- Directamente, a las oficinas de farmacia o a los servicios de farmacia de los hospitales.

A continuación se exponen algunos de los requisitos legales que deberán «salvarse»:

- Está tipificada como infracción grave la distribución de medicamentos por personas físicas o jurídicas que no cuenten con la preceptiva autorización y sin que se haya nombrado un director técnico.
- Un laboratorio podría suministrar a una agrupación de compras si ésta se constituye como almacén mayorista. Para ello, se requerirá la autorización sanitaria, así como la presencia de un director técnico farmacéutico.

La agrupación de compras surge como estrategia para optimizar la rentabilidad de la farmacia

- La dirección técnica no puede recaer en ninguno de los titulares de la oficina de farmacia. Según establece la Ley del Medicamento, el cargo es incompatible con otras actividades de carácter sanitario «que supongan intereses directos con la fabricación o dispensación de medicamentos, o que vayan en detrimento del exacto cumplimiento de sus funciones».

– En relación con el ciclo del medicamento —desde su elaboración a su dispensación—, la Ley del Medicamento señala que «a cualquier establecimiento cuya actividad consista en obtener, conservar, suministrar o explotar medicamentos de uso humano (...) se le exigirán los requisitos fijados en la normativa administrativa». Este sería el caso de una agrupación de compras.

– También se aplicarán requisitos administrativos en el caso de que la

entidad suministradora trabaje con otros productos farmacéuticos que puedan ser objeto de venta en oficinas y servicios de farmacia.

– La adquisición por parte de la agrupación de compras sólo a los almacenes farmacéuticos tampoco sería factible de acuerdo con la normativa vigente.

ESTRATEGIA

Desde nuestro punto de vista, sólo cuando la farmacia haya optimizado su gestión informática, cuando esté utilizando adecuadamente las diversas estadísticas ABC y la negociación con sus proveedores haya alcanzado el nivel de profesionalidad adecuada, debería el farmacéutico empezar a «complicarse la vida» promoviendo la constitución o integrándose en una agrupación de compras.

Un ejemplo hipotético

Analicemos el ejemplo hipotético de la agrupación de compras X (en adelante ACX), que cumpliría todos los preceptos administrativos. Imaginemos que ACX, en el tiempo que lleva funcionando, ha conseguido unir las compras directas de 350 farmacias.

ACX es una organización con fuerza de ventas propia, que visita mensualmente a las farmacias asociadas a las que transmite el fruto de sus negociaciones (fundamentalmente, dentro del mercado de la no prescripción). Su esquema de funcionamiento es muy simple y, según sus promotores, asegura en todo momento la total individualidad e independencia de cada farmacia, con una importante reducción del costo en la compra. Su funcionamiento podría resumirse en 7 puntos:

- 1) El farmacéutico suministra la lista de productos a comprar y las cantidades.
- 2) La agrupación cruza toda la información recibida de las farmacias.
- 3) Se suman las cantidades de productos comunes y se pide cotización al laboratorio.
- 4) Se negocia con el laboratorio y se trata de obtener las mejores condiciones.
- 5) Con las condiciones obtenidas, se cursa el pedido, previa aprobación del farmacéutico.
- 6) El laboratorio envía la mercancía y la factura directamente a cada farmacia.
- 7) La agrupación de compras carga a la farmacia un 2% de la compra efectuada. □

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Amado J. Manual de gestión empresarial. Oficinas de farmacia. Valencia: CISS, 1995.