

Gestión de compras

Una visión global

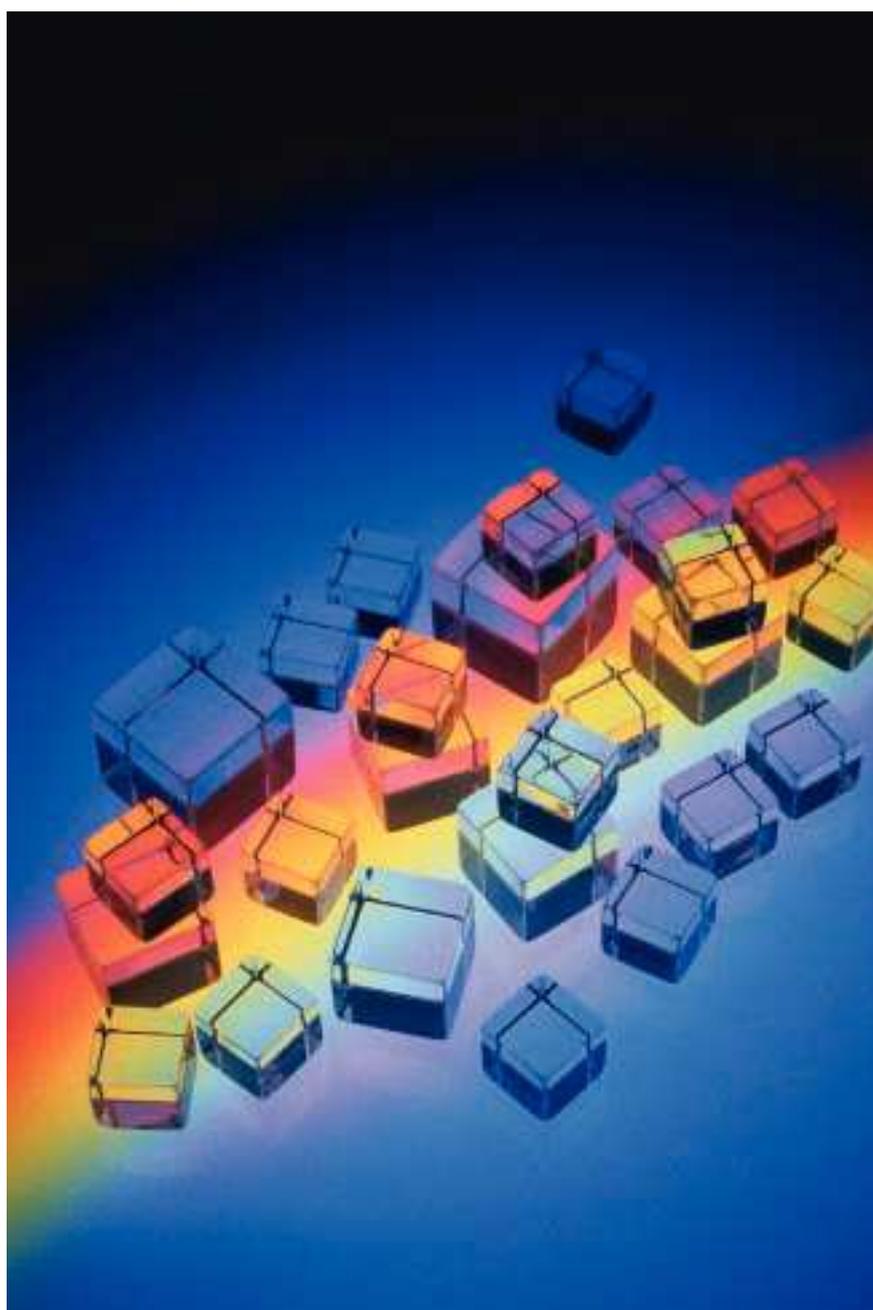
■ PLANIFICACIÓN JURÍDICA • Centro de Documentación. Dpto. de Estudios. www.planificacion-juridica.com

En este artículo se analizan los ejes de lo que debe ser una gestión de compras eficazmente ajustada a las necesidades y características de cada oficina de farmacia. Se apuntan pautas generales que pueden resultar útiles al farmacéutico que va a establecerse por primera vez, pero también al que desea renovar y optimizar sus hábitos en este ámbito.

La gestión de compras es uno de los ejes económicos más importantes de la oficina de farmacia, puesto que conjuntamente con una política de trato profesional, agradable y personalizado influye directamente en la calidad de servicio al cliente. En zonas donde existen varias farmacias en un radio relativamente reducido, si una persona no encuentra el producto deseado en el momento, se están perdiendo oportunidades de negocio, puesto que es bastante fácil dirigirse a otro establecimiento. Por ello, si esta situación se repite a menudo, no solamente disminuirá la dispensación de ciertos medicamentos o productos, sino que los clientes, por comodidad, acudirán directamente a la oficina de farmacia más surtida.

Por otro lado, desde un punto de vista económico, comprar en exceso implica asumir el riesgo de que el *stock* no sea vendido, un coste financiero importante, así como penalizaciones por devoluciones de género.

Por ello, conseguir el justo equilibrio entre servir bien a los clientes y optimizar costes es una tarea difícil. Además, como agravante, las previsiones de compras son más complejas que en otro tipo de negocios, al depender de las dolencias o enfermedades



del momento y del criterio de la prescripción médica.

En este artículo se desarrollarán todas las cuestiones relevantes para la gestión de compras. Algunas de ellas pueden estar ya muy asumidas por algunos titulares, pero aun existiendo ese riesgo se ha preferido incluirlas a efectos de proporcionar la máxima información.

ANÁLISIS EXTERNO

Es muy importante conocer a fondo el entorno de la oficina de farmacia, así como su competencia.

Análisis del entorno

Analizar los aspectos principales que influyen en la elección y estructuración de la tipología de actividades que desarrolla el titular de la oficina de farmacia puede ser tremendamente útil.

Estudio de la clientela potencial

El primer elemento a considerar es el estudio de la población que existe en la zona en que se encuentra ubicada la farmacia, puesto que nos ayudará a centrarnos en la tipología de productos que hemos de ofertar. Se analizarán aspectos como los siguientes:

- Edad (población infantil, juvenil, ancianos).
- Poder adquisitivo.
- Clase social.
- Hábitos de compra.
- Tipología del cliente (cliente de paso, cliente de la zona).

Por otro lado, la población de un mismo poder adquisitivo y edad puede tener distinto comportamiento en función de la localización de la oficina de farmacia (por ejemplo, probablemente se vendan más cosméticos en una zona de alto poder adquisitivo que en un barrio obrero o se dispensen más productos de zoofarmacia en una zona rural que en un área urbana). Por ello, debemos pensar en qué categoría de farmacia nos encontramos:

- Farmacia rural o urbana.
- De interior o de costa.
- ¿Zona turística?
- ¿Zona céntrica/comercial?
- ¿Zona periférica?

Estudio de la competencia

de otros canales de distribución
También la competencia de otros canales puede incidir en que se elimine una actividad que se está realizando y que no acabamos de rentabilizar. Por ejemplo, si existe una óptica especializada en nuestro barrio, es mejor que desarrollemos otro tipo de actividades como dietética, ortopedia, etc.

Fig. 1. Análisis del entorno

Clientela potencial	Ubicación farmacia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Población urbana de 12.000 habitantes ✓ Centro comercial
	Edad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De las estadísticas solicitadas al Ayuntamiento no existe predominio de una edad sobre otra
	Poder adquisitivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medio-alto
	Tipología cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cliente de la zona ✓ Amas de casa (por centro comercial, escuelas, guarderías) ✓ Pensionistas (por residencia de ancianos, bancos) ✓ Empleados de tiendas, despachos, bancos
	Canales de distribución	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 3 supermercados ✓ Perfumería ✓ Droguería ✓ Óptica especializada
	Entorno institucional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guardería y colegio ✓ Bancos y cajas ✓ Residencia de ancianos

Por ello, conviene centrarse en los siguientes canales:

- Parafarmacias.
- Tiendas de dietética.
- Supermercados y grandes superficies.
- Herbolarios.
- Perfumerías.
- Droguerías.
- Otros («teletiendas», venta directa multinivel).

Estudio del entorno institucional

Las instituciones cercanas también influyen en dispensación de medicamentos:

- Centros médicos, dispensarios, consultas privadas.
- Guarderías, colegios, institutos.
- Empresas, oficinas, etc.
- Bancos, cajas.
- Bares, restaurantes.

- Hogares de jubilados, centros recreativos.
- Paradas de metro/autobús/tren.

Ejemplo de análisis de entorno

Olga es una farmacéutica que viene operando en una población de 12.000 habitantes, de poder adquisitivo medio-alto, en la que existen otras cuatro oficinas de farmacia. La farmacéutica ha tenido la suerte de poder ubicarse en el centro comercial de la localidad. En la misma calle se encuentran varios bancos y cajas de ahorros, tres supermercados, una perfumería, una droguería, una óptica especializada, dos despachos profesionales, una escuela, una guardería y una residencia de ancianos. Los servicios sanitarios (centro de salud, consultas privadas, etc.) se encuentran un poco alejados. En la figura 1 aparece el cuadro de análisis que se puede emplear en este caso.

Fig. 2. Estructuras más comunes de las oficinas de farmacia

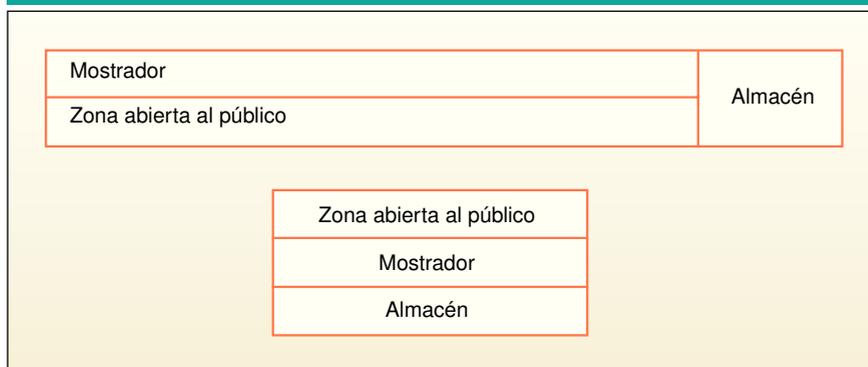


Fig. 3. Ordenación del almacén por forma farmacéutica

Formas farmacéuticas sólidas	Formas líquidas y semisólidas	Preparados de aplicación sobre mucosas	Formas de aplicación o administración
Administración oral: ✓ Cápsulas ✓ Comprimidos ✓ Granulados ✓ Grageas ✓ Liotab ✓ Polvos ✓ Sobres ✓ Tabletas	Preparados galénicos: ✓ Aerosoles ✓ Coloides ✓ Emulsiones ✓ Liposomas ✓ Suspensiones Preparados líquidos orales: ✓ Jarabes ✓ Líquidos/hidroalcohólicos Preparados de administración parenteral: ✓ Ampollas ✓ Bolsas para infusiones ✓ Frascos ✓ Inyectables ✓ Recipientes ✓ Viales	Vía conjuntival: ✓ Gotas oftálmicas ✓ Pomadas ✓ Soluciones para lentes de contacto Vía nasal y otológica: ✓ Geles ✓ Gotas nasales ✓ Nebulizaciones ✓ Preparados Vía respiratoria: ✓ Aerosoles ✓ Inhalaciones ✓ Nebulizaciones	Acción cutánea: ✓ Anhidrogeles ✓ Barras ✓ Cremas ✓ Colodiones ✓ Fomentos ✓ Hidrogeles ✓ Lapiceros ✓ Linimentos ✓ Lociones ✓ Parches ✓ Pastas dérmicas ✓ Polvos ✓ Pomadas

ANÁLISIS INTERNO

Es importante realizar un análisis completo de la organización interna de nuestra oficina de farmacia. El análisis interno se basará en tres variables:

- Tecnología aplicada.
- *Check-list* de actividades y/o productos. Conviene estudiar el tipo de actividades y productos que se están ofreciendo y reflexionar sobre ellos.
- Optimización del espacio de almacén y organización del almacén.

El almacén

La optimización del espacio de almacén depende de los metros cuadrados de la farmacia y de la estructura general de la misma.

Utilización de la zona abierta al público
 La estructura más común de las oficinas de farmacia es la que reproduce la figura 2.

Pueden ser útiles los siguientes consejos:

- Intentar combinar las necesidades de espacio con una buena política de merchandising y con la creación de una atmósfera agradable para el cliente, lo que se conseguirá con un buen diseño previo.

- Dentro de la zona abierta al público, una vez reservado cierto espacio para consultas profesionales, es posible hacer operativas las tres paredes, mediante estanterías o cajoneras.

Por otro lado, dentro de la zona anterior al mostrador, colocaremos los productos de administración más frecuente o urgente, para poderlos disponer con rapidez.

Para conseguir mayor efecto en lo que respecta al diseño, existen en el mercado estanterías blancas, con iluminación de fondo en la zona de las paredes. También da buen resultado evitar las vitrinas uniformes, mediante una combinación atractiva de estanterías y cajoneras.

- El espacio de la zona interior también es aprovechable. Si se combina con gusto, podrían situarse estanterías o columnas. Muchas veces se utilizan

formas geométricas o circulares, a fin de conseguir un toque más informal. Todo dependerá, en última instancia, de la estructura de la farmacia.

- A fin de optimizar costes, también se podrían comprar estanterías estándar, pero posiblemente ello le hará perder a la farmacia en calidad de diseño y personalidad.

Organización del almacén

Dentro del almacén puede optimizarse el espacio mediante la creación de altillos, fijación de estanterías estándar que se adapten completamente a la pared y estanterías colocadas de forma similar a las grandes superficies.

Es importante tener en cuenta que en la organización del espacio de almacén, a diferencia de en la zona abierta al público, prima la operatividad frente al diseño.

Clasificación

La clasificación de los productos en el almacén debe responder a criterios claros:

- *Planteamiento general.* Si en la oficina de farmacia trabajan varias personas, es conveniente que la clasificación de los productos dentro del almacén no siga un criterio arbitrario y subjetivo, sino que es recomendable establecer unas normas que han de cumplir tanto los propietarios como los empleados. De esta manera, si todo el personal trabaja del mismo modo, será más fácil la dispensación y la explicación del funcionamiento de las tareas de almacenaje a los trabajadores recién contratados. Por este motivo, conviene reflexionar y seleccionar el criterio de ordenación que se adapta más a nuestras necesidades. Posteriormente, habrá que marcar unas normas de funcionamiento, así como elaborar un índice guía.

- *Criterios de clasificación.* Existen diferentes opciones:

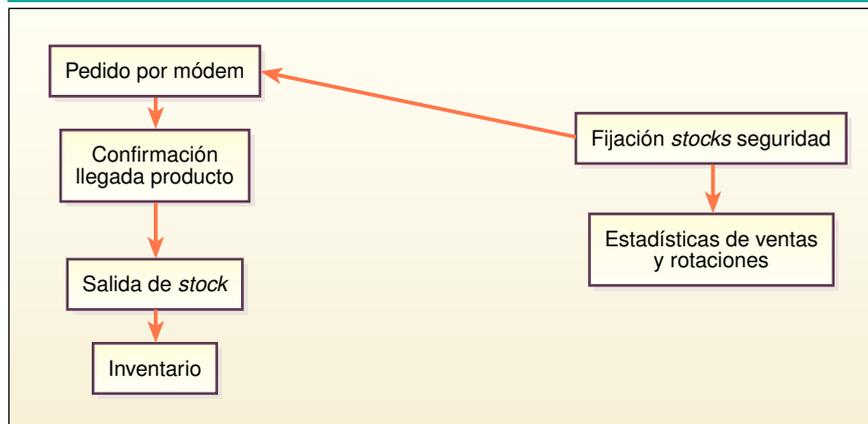
a) Criterio estrictamente alfabético. En muchas farmacias, el criterio de ordenación que rige es el alfabético. Se clasifican los productos por su nombre comercial.

b) Criterio de ordenación por proveedor. Se pueden ordenar los productos primero por proveedor y después por nombre comercial, pero esta opción sólo es aconsejable si se trabaja con muchos laboratorios y mayoristas.

c) Criterio de ordenación por forma farmacéutica. Se trata de colocar los productos tomando como referencia su forma farmacéutica y posteriormente subclasificarlos por nombre comercial. Éste es el criterio adoptado por la mayoría de las farmacias (fig. 3).

d) Criterio de ordenación por tipologías. Consiste en clasificar los produc-

Fig. 4. Control de inventarios por código de barras



podemos estudiar la posibilidad de comprar menos, puesto que el producto no tiene demasiada salida.

- Analizar la conveniencia de adquirir las promociones ofertadas, para no cargarse inútilmente de productos que no se venden.

- Ayudar en la previsión de ventas. Despejando la fórmula del coeficiente de rotación, podemos obtener indirectamente las ventas previstas.

- Realizar una estimación del *stock* mínimo necesario, a partir de unas ventas previstas o históricas. Este cálculo también puede ser útil en el momento de inauguración de una farmacia, puesto que de manera subjetiva, partiendo de unas salidas previstas y un coeficiente de rotación de 6, puede averiguarse el presupuesto aproximado para el *stock* inicial.

Cabe destacar que las rotaciones las suele calcular automáticamente la mayoría de los programas existentes en el mercado. Por el contrario, si se lleva una gestión manual, dado el número de referencias de la oficina de farmacia, puede resultar un cálculo muy laborioso. No obstante, no es imposible si se llevan fichas donde se registren las salidas.

Otra fórmula de cálculo basada en el coeficiente de rotación es el número de días que precisamos para vender nuestro *stock*:

$$\text{N.º de días} = \frac{360}{\text{coeficiente de rotación}}$$

Stocks máximos y mínimos

Los *stocks* máximos se establecen para no cargar excesivamente las existencias e incurrir en más costes de los necesarios. Pueden determinarse a partir de dos elementos:

- Coeficiente de rotación (normalmente se operará con un valor de 6).

- Ventas previstas o efectuadas, tal y como hemos realizado en el ejemplo de la apertura de la farmacia.

La fijación de *stocks* mínimos, cuya función es no caer en el temido *stock 0*, dependerá del tiempo en que nuestros proveedores nos reponen lo vendido y de la rapidez de salida del producto. Para evaluar este último punto, consultaremos las ventas, rotaciones, y días en que tarda en venderse el producto. No obstante, como muchos mayoristas sirven en el mismo día, el farmacéutico puede ajustar bastante las compras, fijando *stocks* mínimos bastante reducidos.

Recordemos que fijar los *stocks* mínimos con corrección es importante, puesto que en el sistema de pedidos por módem, el prepedido se calcula tomando dichos *stocks* como referencia.

Otros aspectos

Deberán tenerse presentes los cambios del mercado y de criterio médico a la hora de prescribir. Por este motivo, conviene mentalizar al personal de la oficina de farmacia de que cuando un producto se empiece a demandar más de lo habitual nos avise, para poder solicitar un pedido superior al automático o al que realizaríamos fruto del análisis de estadísticas y rotaciones. También algunas promociones nos pueden hacer variar el criterio de demanda de productos.

Por otro lado, adicionalmente nos será útil la ayuda de proveedores y contactos profesionales (compañeros de profesión, médicos, etc.), para acabar de concretar nuestra política de compras. □

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Amado Guirado J. Manual de gestión empresarial. Tomo I y II. Oficinas de farmacia. Valencia: CISS, 1995.

