

Gestión de *stocks*

Conocer la utilidad del *stock*, sus costes y los gastos que genera. Distinguir entre compra y reposición. Aprender a planificar las compras y negociar con nuestros proveedores. En definitiva, aprender a decir sí o no, con convicción, en función de nuestros intereses. Todos estas acciones son objetivos ineludibles para el farmacéutico empresario. El autor nos los recuerda, ofreciéndonos consejos prácticos sobre cómo alcanzarlos.

M. A. GONZÁLEZ VÁZQUEZ
Director de Gestock & Pharma.



Joana Demestre

Reponer y comprar son dos actividades distintas:

Reponer lo vendido es sustituirlo. Esta actividad la puede realizar el personal auxiliar, sobre la base de la filosofía de stock mínimo y máximo.

Comprar es una tarea que debe quedar en manos del responsable o responsables de compras por familias o categorías, que deberán haber sido previamente formados en las técnicas de negociación y gestión activa de stocks (GAS), y harán uso de los conocimientos y la experiencia del resto del equipo.

Consejos para un comprador inexperto

«La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible». Partiendo de esta cita del prestigioso consultor empresarial, Arie de Geus, autor de *La empresa viviente*, es importante conceder a la negociación con proveedores la importancia que realmente tiene.

Antes de comprar

Antes de sentarse a negociar, es imprescindible:

- Planificar las compras, ya que no se pueden planificar las ventas. Ayudarse, para ello, de las herramientas del software informático de gestión.

- Diseñar objetivos concretos y asignar un presupuesto en función del histórico de ventas, las previsiones y los objetivos y acciones promocionales.

- Tomar la iniciativa antes de que la tomen los vendedores. Conviene anticiparse y tomar el control, designar el día y el horario fijos para negociar las compras y citar secuencialmente a los proveedores de nuestro interés. No hace falta recibir a aquéllos cuyo volumen no sea significativo en las ventas totales (salvo excepciones).

- Proceder a una negociación diferenciada en función del producto y del vendedor. Escucharemos sus ofertas y nos quedaremos con ellas por escrito. Le explicaremos que nuestro equipo de compras debe someterlas tranquilamente a estudio y que posteriormente, si decidimos hacer un pedido, se le avisará por teléfono. El pedido lo podemos

Control de las existencias y gestión activa del stock

Llamamos *control del stock* al sistema necesario para asegurar que una cantidad adecuada de producto se encuentra en la farmacia o está pedida. En cambio, la *gestión de las existencias* comprende este control pero, además, requiere el manejo de los datos objetivos sobre los que basar unas decisiones de compra sólidas (cuándo comprar, cuánto comprar, qué se va a almacenar, qué servicio están dando los proveedores, etc.).

Stock ideal

El *stock* ideal nos debe permitir cubrir las necesidades de nuestros clientes con la mínima inversión. Para lograr dicho *stock* ideal deberemos:

→ Comprar en gran cantidad sólo aquellos productos que tengamos la seguridad de que vamos a vender.

→ Comprar la cantidad, en función del tiempo en que esperamos que se vaya a vender. Así conseguiremos autofinanciarlo (venderlo antes de pagarlo) y, además, disminuir los costes de posesión inherentes al pedido.

→ Comprar con excesiva prudencia puede conducirnos a la rotura de stock, con el consiguiente perjuicio económico y de prestigio. Hay que procurar no tener en almacén ningún *stock* para vender en un plazo superior a 60 días (coeficiente de rotación o CR = 6), y mejor aún si el stock almacenado se vende en 45 días (CR = 8), salvo que tengamos pactados plazos de pago superiores (90, 120, etc.).

→ Negociar y agrupar. Hay que negociar las condiciones de compra con el vendedor, especialmente en compras directas. Además, hay que agrupar las compras, para intentar disminuir el stock medio y optimizar los costes, especialmente en boticas medias o pequeñas.

efectuar sin necesidad de que el vendedor vuelva a la farmacia, vía fax, teléfono, etc., siempre quedándonos con la documentación correspondiente.

Durante la compra

En el momento de la compra es importante:

- Procurar un entorno óptimo. Acotar la entrevista a un tiempo fijo sin interrupciones y con el histórico de ventas a mano.

- Obligar a los vendedores a que enseñen todas sus cartas. Tantear las condiciones de una compra mínima para probar y simular una compra importante compartida entre varias farmacias.

- Aprender a decir que no de momento. Si decimos que no, siempre estamos a tiempo de decir sí. Si decimos que sí, luego no podremos decir que no.

- Tener en cuenta que el tiempo juega a favor del comprador.

- Ser precavidos con los vendedores de corte agresivo, seductor o melancólico. Las empresas cogen a vendedores con estos perfiles como estrategia de venta.

- Saber separar al vendedor de la mercancía.

- No comprar nunca con el corazón. Comprar beneficios, no ilusiones. Comprar sólo lo que es previsible que vayamos a vender.

- Comprar productos con rotación establecida o sólo aquello que vamos a trabajar. Eliminar los *stocks* del «por si acaso» y evitar ofertas tentadoras de alto *stock* que irán en contra del inventario.

- Decir «no, gracias» a los regalos «en especie», que salen bastante caros.

Gestión de stocks

El vocablo inglés *stocks* equivale al castellano «existencias» y se podría definir como una provisión de productos para satisfacer la demanda, que se define como el deseo de comprar un bien o servicio y de pagarlo. En la gestión de *stocks* no es lo mismo la demanda de un artículo que la venta de dicho artículo, ya que la demanda puede no materializarse en una venta. Los inventarios o *stocks* son un concepto estático que meramente indica depósito de mercancías, materias primas o cualquier objeto en un almacén y conlleva, por tanto, una actividad económica encaminada a la satisfacción de las necesidades humanas con medios materiales escasos, apropiables y susceptibles de usos alternativos.

En cambio, el concepto de «consumo» hace referencia, para un gestor de *stocks*, a un producto que sale del *stock* al ser consumido a través de la demanda. Para la farmacia, esto se produce cuando un producto es dispensado o vendido.

Por el contrario, la gestión activa de *stocks* o GAS es un proceso dinámico, que no se detiene en el tiempo, que se liga al factor «oportunidad» (un bien no puede ser útil si no disponemos de él justo cuando lo necesitamos) y al factor «cantidad» (hay que tener la cantidad suficiente para cubrir la demanda). Durante muchos años las farmacias se han limitado a reponer el *stock* consumido, enriqueciendo o empobreciendo (si no se valoraba previamente el factor oportunidad en nuestro mercado concreto) la calidad del inventario, al añadir nuevas familias al *stock* y asumir la pérdida de parte del *stock* por caducidad u obsolescencia.

Es decir, la GAS es un conjunto de técnicas de gestión cuyo objetivo básico es el de responder a 3 preguntas fundamentales:

→ ¿Cada cuánto tiempo es necesario determinar el nivel del inventario?

→ ¿Cuándo debe ser lanzada una orden de pedido?

→ ¿De qué tamaño debe ser dicha orden de pedido?

Análisis de los *stocks*

En relación con los *stocks* es imprescindible analizar su utilidad y sus inconvenientes.

Utilidad del *stock*

Si nos preguntamos para qué sirve un *stock*, la respuesta intuitiva sería para hacer frente a la escasez. Si una farmacia prevé que en diciembre faltará siempre *Biominol A*, quizá deba generar un acopio de dicha especialidad para hacer frente a esa falta estacional de la demanda por falta de suministro del fabricante. Vemos, así, cómo un *stock* permite también asegurar un consumo regular de un producto aunque el mercado sea irregular en su producción o en su abastecimiento.

Además, cuando compramos en grandes cantidades, solemos beneficiarnos de una reducción del precio unitario (mejor coste) y así vamos conformando la cantidad de los inventarios en cada referencia o producto. Si el flujo es continuo, no tendrá sentido hacer acopio de un gran volumen por producto, salvo para evitar la incertidumbre en el consumo de dicho producto. Es decir, se trata de prever y evitar, en lo posible, las demandas insatisfechas de nuestros consumidores de medicamentos o parafarmacia.

Finalmente, la existencia de un *stock* también evita el trastorno que ocasionan las compras y entregas demasiado frecuentes.

Por tanto, existe un desajuste en el tiempo entre las entregas de las mercancías y el consumo de éstas. O lo que es lo mismo, el *stock* es un «sistema tampón» que regula las entregas y los consumos y debe tender a optimizar una máxima calidad del servicio de farmacia (minimizando las faltas), con la mínima inversión monetaria (tener lo estrictamente necesario) a fin de no soportar pérdidas netas por gastos innecesarios. Por *calidad del servicio* se entiende la medida de la bondad del comportamiento del sistema de inventarios con respecto a un determinado criterio. Por ejemplo, el porcentaje de la demanda satisfecha directamente (sin retrasos ni pérdidas).

A un valor concreto de la calidad de servicio se le denomina *nivel de servicio*.

Inconvenientes del *stock*

En una farmacia, el primer inconveniente sería la existencia de invencidos, que se quedan inmovilizados secuestrando parte de la tesorería de la farmacia y distorsionando el balance de cuentas.

El segundo inconveniente sería un posible exceso de rotación de los productos, que conduciría al agotamiento del *stock* e implicaría una alta tasa de faltas (diferidas o pérdidas) y, lo que es peor, el deterioro de la imagen de la farmacia ante el consumidor.

Finalmente, cualquier *stock* debe vigilarse contra los robos, las inclemencias, los incendios, los roedores, las inundaciones, etc.

Costes del *stock*

El valor del *stock* de una farmacia no depende únicamente de los productos en sí, sino también de los costes de adquisición, posesión y agotamiento del *stock* que ocasionan. Son costes fijos y se incurre en ellos cada vez que efectuamos un pedido (sea de una unidad o de mil). Por tanto, cualquier *stock* soporta tres tipos de gastos:

Gastos de aprovisionamiento

Los costes o gasto de aprovisionamiento, también denominados costes de realización de pedido o costes de adquisición, incluyen:

- Salarios, incrementados con las cargas sociales.
- Otros gastos de funcionamiento como alquiler de oficinas, calefacción, iluminación, artículos de oficina, gastos de telecomunicaciones (gastos postales, teléfono, Internet, etc.).
- Gastos de desplazamiento de los agentes (compradores, mensajería, etc.).
- Gastos de recepción y comprobación de los artículos comprados.
- Gastos de informática ligados a la gestión de pedidos y al tratamiento de las entradas de pedidos.
- Gastos de ofimática (bolígrafos, papel, impresos, cintas, disquetes).

Gastos de posesión del *stock*

Los gastos derivados intrínsecamente de la posesión del *stock* son:

→ Las cargas financieras o intereses (incrementados por los gastos que conllevan aparejados) de los préstamos emitidos para financiar las compras (se conocen como coste de oportunidad del capital inmovilizado en el inventario y se suele expresar en porcentaje anual del valor del artículo).

→ Los gastos de almacenaje y de la maquinaria, entre los que podemos destacar el coste de funcionamiento de los almacenes, la amortización o alquiler del local, la amortización de todos los equipamientos de los locales (estanterías, mobiliario, etc.) y de la maquinaria, y seguros; las pérdidas eventuales por deterioro, rotura, robo, etc.

→ Costes de transporte entre almacenes.

→ Costes de obsolescencia.

→ Costes de los sistemas informáticos.

→ Costes de contabilidad.

Estos costes de posesión se cifran entre un 15-20% anual del valor del *stock* medio y, en general, son superiores al coste del dinero inmovilizado en un banco.

Gastos de agotamiento del *stock*

Son los gastos generados por el hecho de que, al agotarse el *stock* en un determinado momento, no podemos satisfacer la demanda. Se generan así demandas perdidas (lucro cesante) o demandas diferidas. □

Bibliografía general

- Berne P. La rotación de existencias en el comercio. Barcelona: Ediciones Deusto, 1988.
- Laplana F. La oficina de farmacia como empresa. Barcelona: Ediciones Mayo, 1998.
- Martínez Moya E (SYAF). Gestión de compras: negociación y estrategias de aprovisionamiento. Madrid: Fundación Confemetal, 1999.
- Parra F. Gestión de *stocks*. Madrid: ESIC Editorial, 1996.
- Ramos R. Cómo gestionar los *stocks*. Madrid: IMPI, 1998.
- Trigo de Aizpurua MA. La previsión del futuro de la empresa. Madrid: IMPI, 1988.
- VVAA. La gestión de la oficina de farmacia (tomo 1). Barcelona: Haymarket, 1994.
- Zermati P. Gestión de *stocks*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2004.