

Proveedores: ¿amigos o enemigos?

El segundo capítulo de este curso de compras y gestión de *stocks* analiza un elemento clave de esta función empresarial: los proveedores. Cómo seleccionarlos, negociar con ellos y mantener una relación fluida y beneficiosa para ambas partes, sobre todo para la oficina de farmacia son los objetivos analizados.

M. LUZ DÍEZ CREMADES

Farmacéutica comunitaria. Socia de Gestock&Pharma. gestockpharma@gmail.com

La definición de buen proveedor elaborada por el profesor Wilbur England dice así:

«Un buen proveedor es el que en todo momento es honesto y honrado en su trato con los clientes, con sus propios empleados y consigo mismo; es el que tiene las instalaciones industriales adecuadas y el nivel técnico necesario para poder suministrar materiales ajustados a las especificaciones del comprador, en las cantidades solicitadas y en el plazo prometido; es aquel cuya posición financiera es segura, cuyos precios son razonablemente adecuados tanto para el comprador como para sí mismo, cuya política de empresa es avanzada; es el que está alerta ante la necesidad de un constante desarrollo de sus productos y de sus procesos de fabricación y es consciente de que, en último término, la mejor forma de salvaguardar sus propios intereses es servir a sus clientes de la mejor manera posible».

Los proveedores son un eslabón importante en el «sistema de aportación de valor» a los clientes de la oficina de farmacia. Suministran los recursos que necesita la farmacia para

proveerse de bienes (medicamentos de prescripción, EFP, productos de parafarmacia, etc.), servicios (dietas, análisis clínicos, etc.) o medios de producción (por ejemplo, para la elaboración de fórmulas magistrales). Las incidencias en el suministro achacables a nuestros proveedores pueden afectar seriamente al marketing y a las ventas de nuestra farmacia. Por ello, deberemos velar por la disponibilidad del suministro: los desabastecimientos, retrasos o faltas en el suministro, huelgas de trabajadores y otros acontecimientos como las actuales desavenencias entre la distribución y la industria, a tenor de las exportaciones paralelas pueden hacer perder ventas a corto plazo y perjudicar la satisfacción del cliente con respecto a nuestra farmacia a largo plazo. Además, los farmacéuticos titulares deberán también controlar las tendencias en los precios de sus costes directos, pues unos costes que van en aumento pueden forzar a aumentos de precio que disminuyen el volumen de ventas de nuestra farmacia. Unirse a grupos de compras es fundamental para abaratar estos costes; sin embargo, en España no hay mucha cultura de constitución de agrupamientos de compras o de

ventas y servicios, en buena medida debido a la autocomplacencia y la inercia acomodaticia del farmacéutico, vinculadas a su permanencia, hasta hace poco, en un entorno con escasa competencia en precios y a una ausencia general de interés por el aspecto comercial o empresarial de la farmacia.

La misión del jefe o los jefes de compras por categorías de una farmacia es localizar las mejores fuentes de aprovisionamiento, seleccionando los mejores proveedores en calidad, precio y servicio. La realidad nos va a demostrar que no existe el proveedor perfecto y que dicho proveedor o proveedores variarán en función de las necesidades de cada farmacia, y éstas, a su vez, variarán con las circunstancias externas o internas.

Las condiciones de la compra

El responsable de las compras de una farmacia puede caer fácilmente en el hábito de comprar a los mismos proveedores de siempre, año tras año. Por supuesto, es importante mantener relaciones sólidas y a largo plazo con pro-



Leo Flores

veedores, de forma que ofrezcan su ayuda en épocas difíciles y proporcionen un buen servicio. Pero este argumento se utiliza demasiado frecuentemente para justificar la permanencia en una fuente agotada, cuando la razón real consiste en que buscar otros abastecimientos requiere un mayor esfuerzo. La competencia es uno de los mejores instrumentos de que dispone la farmacia que aspire seriamente a mejorar el rendimiento de la parte de su inmovilizado invertido en existencias. Y debemos recordar que la multiplicidad de fuentes de aprovisionamiento es particularmente beneficiosa cuando se agotan las existencias o hay cierta escasez (basta reflexionar, a este respecto, sobre los casos de problemas con medicamentos que la industria da

La competencia es uno de los mejores instrumentos de que dispone la farmacia que aspire seriamente a mejorar el rendimiento de la parte de su inmovilizado invertido en existencias

con cuentagotas a la distribución y ésta igualmente nos la sirve en goteo a nosotros).

Si la farmacia tiene un volumen de compras bajo, es posible que una súbita diversificación de las compras comprometa la obtención de *rappel* por volumen de descuento.

Las condiciones de compra abarcan los siguientes aspectos: precios y descuentos de la mercancía, *rappel*, plazos de entrega y transporte, calidad, garantía de los productos comprados y de

voluciones y causas, solvencia y fiabilidad.

Una de las tareas del área de compras es evaluar a los proveedores, con el fin de no limitarnos, como sucede con frecuencia, al único proveedor que se conoce o se conoce más. Una vez conocidos todos los posibles proveedores, es conveniente disponer de una información comparada que contraste las características funcionales de cada uno de ellos en los aspectos que se analizan a continuación.

Los proveedores, nuestros aliados

Lo primero que se debe reconocer es que la farmacia y sus proveedores son «interdependientes». Se merecen, por tanto, respeto mutuo. No es correcto abusar de la condición mal entendida de «rey» que se atribuyen muchos clientes para satisfacer más sus necesidades que sus necesidades. La relación debe ser «mutuamente beneficiosa»; no es posible pretender que sólo el cliente-farmacia gane y obligue al proveedor a cumplir condiciones que uno mismo como proveedor no aceptaría. Tampoco hay que extorsionar continuamente argumentando que si no nos reducen los precios, nos pasaremos a la competencia. En definitiva, debemos establecer relaciones a medio y largo plazo que se basen en la mutua confianza y en el «yo gano, tú ganas, ganamos todos». En ningún caso hay que confundir la técnica del regateo con una negociación seria.

En cualquier farmacia el jefe o jefes de compras por categorías deberán:



Conocer su volumen medio de compras (VMC) y tenerlo en cuenta en las compras diarias. Ahorrará mucho tiempo si para ello emplea un protocolo estricto tanto en emisión como en recepción de pedidos.



En compras directas buscará el número de proveedores justo y necesario para obtener la mayor rentabilidad de cada categoría. Por ejemplo, en la categoría de genéricos sería aconsejable reducir el número de proveedores para una mayor rentabilidad de la categoría.



Intentar agrupar compras con otras farmacias. El beneficio es mayor que el esfuerzo. Las boticas más pequeñas obtendrán beneficio en cuanto a margen y coeficiente de rotación; las grandes sobre todo en coeficiente de rotación.

Precios y descuentos de la mercancía

En las farmacias y en la distribución comercial en general se emplean dos sistemas para la fijación de precios: el precio de cesión y el sistema de descuentos sobre el precio de la venta al público (PVP).

En el sistema de precios de cesión es el propio minorista quien determina el PVP de forma teóricamente libre a partir del coste de adquisición de los productos y de los demás gastos propios de la farmacia.

Sin embargo, al encontrarse en competencia con otros establecimientos, los precios tienden a ser muy semejantes en todas las farmacias de un mismo

entorno. El fabricante, en lo que respecta a la parafarmacia, pierde el control de la fijación del precio al que compran los consumidores finales y, por tanto, prescinde de un arma importante en la competencia con otros fabricantes, pero nos obliga a reducir al máximo nuestro propio margen y a tomar referencias entre las demás farmacias de nuestro entorno.

En el sistema de descuentos sobre el PVP, lo habitual es que la farmacia ponga a la venta el producto al PVP que le marca el fabricante, ya que éste habrá realizado los oportunos estudios de mercado para establecer este precio. Además, si ofrece a los consumidores finales un precio infe-

rior, las demás farmacias protestarán ante el fabricante o el mayorista, ya que se estaría produciendo una distorsión en el canal de distribución.

Generalmente, en el canal farmacéutico se fijan los precios entre fabricante, mayorista distribuidor y farmacia, en función del PVP sin impuestos, aplicando un descuento sobre dicho precio en función del lugar que el comprador ocupe en la cadena de distribución.

El *rappel*

Además de los descuentos vistos anteriormente, denominados comerciales, en las farmacias se trabaja también con el denominado *rappel* o descuento por volumen de negocio. Este es un descuento que el proveedor concede al cliente en función del volumen de compras que le haga durante un período determinado. El *rappel* se calcula sobre el PVP menos el descuento que habitualmente se concede a la farmacia.

Plazos de entrega y transporte

Otros de los aspectos a negociar con los proveedores es el plazo de entrega de la mercancía, así como quién se hará cargo del transporte de ésta. Habitualmente este coste corre a cargo del suministrador, aunque puede ser que en pedidos urgentes sea el comprador quien pague el porte.

Calidad y garantía

En contra de lo que se suele pensar, la calidad no es dar siempre al cliente lo mejor. La calidad es dar al cliente lo que éste espera obtener. Es decir, la calidad es cumplir las expectativas del cliente. Esas expectativas suponen un nivel de calidad concertado entre comprador y vendedor, que se garantiza durante un plazo de tiempo después de la venta. El plazo de garantía varía en función del producto y del proveedor.

Devoluciones y causas

Entre las cuestiones importantes que deberían ser negociadas con los proveedores se encuentra todo lo relativo a la devolución de la mercancía, plazos, causas y costes.

Forma y plazo de pago

Un aspecto que a veces no se negocia adecuadamente con los proveedores es la forma de pago. A esto contribuye el hecho de que los cálculos del coste financiero son, en ocasiones, algo complicados. No obstante, está claro que, cuando no hay una fecha límite de pago y el coste es nulo, no es lo mismo pagar al contado que pagar a 90 días de la fecha de factura.

La falta de seriedad por parte de nuestra farmacia, es decir, el alargamiento sistemático del plazo de pago nos puede ocasionar:

- Retrasos en suministros posteriores.
- Elevaciones del precio (el suministrador procurará incorporar el coste del retraso).
- Deterioros de la calidad.
- Menoscabo en la imagen de la farmacia.
- Pérdida del proveedor, con el consiguiente coste de selección, cualificación, conocimiento comercial, etc.

Solvencia y fiabilidad

En este apartado conviene valorar los siguientes aspectos de cada posible proveedor:

- Actitud ante las nuevas tecnologías.
- Controles de calidad que aplican.
- Potencial técnico y humano.
- Posibilidades futuras de evolución.
- Situación financiera, etc.

Selección de proveedores

A la hora de seleccionar proveedores se deben tener en cuenta todos los factores que se han descrito en las condiciones de compra. Es crucial estudiar todas las características de cada proveedor. De poco nos servirá que un proveedor ofrezca un descuento elevado y un período de pago muy largo, si los productos que puede ofrecer no son los que precisamos por mercado y selección de *stock* en nuestra farmacia, o si no ofrece garantía sobre ellos.

Tras la primera selección, conviene quedarse con los proveedores que ofrecen el producto que deseamos comercializar. Es beneficioso, si es posible,

Figura 1. Comparación de dos proveedores para los pedidos diarios

Spongamos que las condiciones del escalado mensual en descuento por volumen de compras para 2 proveedores en un mismo mercado, con igual calidad de servicio y mismas condiciones de pago, son las siguientes:

Proveedor	A	Proveedor	B
Compras/mes (€)		Compras/mes (€)	
0-24.500	6,10%	0-5.000	0%
24.501-30.000	6,30%	5.001-10.000	3,80%
de 30.001-36.000	6,50%	10.001-15.000	4,30%
de 36.001-45.000	7,30%	15.001-20.000	5,40%
> 45.000	7,60%	20.001-25.000	5,80%
		25.001-30.000	6,20%
		30.001-35.000	6,30%
		35.001-40.000	7,40%
		40.001-45.000	7,50%
		45.001-50.000	7,80%
		50.001-55.000	7,85%
		> 55.000	7,90%

Una farmacia pequeña cuyo VCM sea de 23.764 euros debería tener como primer proveedor al proveedor A, ya que obtiene un descuento del 6,10% frente al 5,80% del proveedor B. En cambio, una farmacia de mayor VCM —digamos 43.000 euros— deberá escoger como primer proveedor diario al proveedor B, ya que le da un 7,50% frente al 7,30% del A.

mantener relaciones comerciales con varios proveedores del mismo producto y, a poder ser, tener dos suministradores, más o menos habitualmente, de cada uno. El objetivo es que el establecimiento no se quede nunca sin recibir un pedido.

A veces, un proveedor habitual puede fallar o retrasarse en las entregas por falta de existencias, acumulaciones de trabajo o cualquier otra razón. No hay ningún inconveniente en que cada proveedor sepa que la farmacia dispone de un proveedor alternativo.

Una vez seleccionados los proveedores, lo más probable es que las ofertas que se reciban no sean comparables. Cada uno ofrecerá un PVP, un descuento y, eventualmente, un *rappel*, pero es posible que cada uno ofrezca, además, un plazo de pago distinto. Por eso es necesario homogeneizar las condiciones que ofrecen antes de tomar una decisión.

La figura 1 ofrece un ejemplo de comparación entre dos proveedores.

Primer mandamiento: no dividirás tu volumen medio de compra

Lo importante es conocer la capacidad o VMC y no partir dicha capacidad de compra mensual salvo por faltas o condiciones puntuales que mejoren el costo medio de adquisición. Efectivamente, como hemos visto, el descuento por volumen de compra mensual va creciendo con un escalado progresivo y cualquier fuga de compras no necesaria (faltas o mejora por *transfer*) atentará contra el objetivo de lograr el tramo más alto de dicho escalado.

Volumen total de compras en pedido diario

Todas las farmacias deberían conocer de manera cuantitativa cuánto derivan a compras directas y cuánto queda para los pedidos diarios. Para ello basta una planilla de control como la que se presenta en la tabla I.

Tabla I.
Control de compras

Laboratorio	Compras anuales	%
McNeil Ibérica	5.439,93	0,83
Arkochim	628,00	0,10
Beiersdorf	4.436,64	0,67
Biogalenica	8.260,85	1,25
Boots Healthcare	4.339,35	0,66
Chefaro	5.906,29	0,90
Cinfa	7.745,88	1,18
Cosmetique Active	14.456,70	2,19
Alter	7.590,41	1,15
Ordesa	8.532,00	1,29
Diafarm	11.078,47	1,68
Disfaran	335,00	0,05
Farma Lepori	4.032,62	0,61
GSK	5.425,16	0,82
láñez	6.062,97	0,92
Isdin	8.452,03	1,28
Johnson & Johnson	5.473,35	0,83
Pérez Giménez	6.733,25	1,02
Merck Farma y Química	2.541,00	0,39
Ortofagra	5.379,24	0,82
Pierre Fabre	9.454,00	1,43
QR Farma	8.292,26	1,26
Roche	834,78	0,13
Safandalus	5.825,09	0,88
SSI Health Care	14.273,76	2,17
Wyeth Farma	212,00	0,03
Compras directas	161.741,03	24,54
Cooperativa A	33.686,70	6,8
Cooperativa B	57.867,17	11,6
Distribuidora X	54.643,60	11,0
Cooperativa C	351.197,72	70,6
Compras diarias	497.395,19	75,46
Total compras	659.136,22	

Supongamos una farmacia tipo que compre al año 659.136,22 euros. Si descontamos el 24,54% de compra directa a laboratorios y otras distribuidoras, nos quedarían 497.395,19 euros, que serían, al mes, 41.449,60 euros. Éste sería su VMC en pedidos diarios a cooperativas o sociedades distribuidoras y el gestor deberá hacer que cada mes —salvo la minoración por desvío o rebote de faltas que podríamos cifrar, hipotéticamente, en 3.449,60 euros— vaya a un solo proveedor primario. Es decir, 38.000 euros que nos darían un 7,30% en el proveedor A y un 7,50% en el B. La diferencia de un 0,20% nos supondría al año 994,79 euros. Parece obvio

que no es algo sustancial. Por ello, las cooperativas tienden a diferenciarse por los nuevos servicios que ofertan a sus farmacias: formación en gestión empresarial, asesorías de marketing y ventas, asesorías de gestión de *stocks*, nuevas tecnologías en el punto de venta (pantallas de publicidad, etc.), etc. Y eso, junto con el servicio, será lo que habrá de valorarse primero en este tipo de proveedores.

Realmente, la tabla comparativa entre proveedores se complicará con *rappels*, domiciliaciones de las ventas financiadas (por el Seguro Obligatorio de Enfermedad o SOE), etc. Se recomienda hacer la comparación tras ver que de verdad podemos ceder en función de otros

compromisos o de nuestras propios intereses. Normalmente la comparación entre las condiciones básicas suele ser la más esclarecedora, ya que las demás oscurecen la comparación real.

Por tanto, la conclusión más importante es que, en lo referente a margen, donde tenemos que trabajar no es en el pedido diario, sino en las compras directas o agrupadas. Deberemos, por tanto, tratar de manera diferenciada nuestras compras:

Compras diarias

Para las compras diarias, diseñaremos rutinas sencillas y protocolizadas en las que valoraremos más los servicios que el margen comercial y buscaremos como objetivo de la gestión la rotación por familias o categorías. El número de proveedores oscilará de 1 a 3, según el volumen de compras de la farmacia. Mensualmente sólo tendremos 1 (2 a partir de un volumen elevado: 90.000 a 110.000 euros) y rebotaremos las faltas a otro.

Compras directas

En las compras directas buscaremos la rentabilidad máxima sin incrementos del *stock* medio. Esto muchas veces veremos que sólo los podremos lograr mediante la agrupación de compras, especialmente en las familias o categorías de baja rotación y alto volumen de compra, para lograr una mayor rentabilidad (genéricos, cosmética, solares, dental, higiene, etc.). Aquí el número de proveedores será aquel que nos permita obtener la máxima rentabilidad. Es decir, que aplicaremos en *just in time* para cada producto.

Compras agrupadas

Las compras agrupadas son las más rentables, ya que en ellas actuamos con una capacidad de negociación mucho mayor, pero requieren logística, informática y gestión agrupada. En el ámbito de la oficina de farmacia aún existe poca a cultura de compra agrupada. □

Bibliografía y notas

- Álvarez Ramos A. Manual para la gestión integral del comercio minorista. Gijón: Ediciones Trea; 2004.
- Dollar W. La gestión de compras y existencias en la pequeña empresa. Bilbao: Ediciones Deusto; 1988.
- Martínez Moya E. Gestión de compras. Negociación y estrategias de aprovisionamiento. Madrid: Fundación Confemetal; 1999.