

## Las claves en la gestión del *stock* en la oficina de farmacia

Para las Oficinas de Farmacia, el *stock* (entendido como la cantidad de existencias de un producto tanto en el almacén como en los lineales) representa el coste principal como empresa. Y la gestión de los *stocks* constituye para la oficina de farmacia uno de los puntos fundamentales en la gestión por unidad de negocio.

### LUIS DE LA FUENTE

Socio director de Mediformplus. Farmacéutico y Máster por ESIC e IE

**E**n una empresa en la que el precio de venta está intervenido para las especialidades, el incremento del beneficio se obtiene principalmente por la correcta gestión de las compras.

Optimizando las compras podremos reducir notablemente el número de pedidos y, por tanto, las tareas relacionadas: repaso y colocación de la mercancía en el almacén. El objetivo de toda gestión de *stocks* debe ser reducir al mínimo los niveles de existencias, pero asegurando la calidad del servicio. Antes de empezar a reducir el stock, debemos tener en cuenta dos aspectos: cuál es el sobrante (cuantitativo) y de cual se puede prescindir (cualitativo).

### ¿Qué motivos que nos llevan a tener más o menos *stock* en nuestra farmacia?

Hay una serie de factores, dependiendo de cada tipo de farmacia, que influyen en la acumulación de una mayor o menor cantidad de existencias. Conocer estos factores nos permitirá comprender mejor la importancia de la gestión eficaz de este activo.



- Evitar la rotura, acumulando mercancía para protegerse de posibles aumentos de demanda (motivados, por ejemplo, por una campaña en TV del laboratorio). Los costes directos derivados de una rotura de *stock* son difíciles de cuantificar,

aunque sí es cierto que se pierden ventas, se perjudica la imagen y se debilita en muchos casos la confianza que tienen en nosotros los clientes.

- Prevenir la posibilidad de problemas con el suministro. Podemos encontrar

que el proveedor no cumpla el plazo pactado de entrega o que tengan problemas con el transporte.

- Economía de escala, ya que normalmente un pedido mayor abarata la unidad. En este punto hay que hacer hincapié en que no siempre un pedido directo al laboratorio es rentable. El coste de almacenamiento supone entre un 7% y un 10% del coste del producto, en concepto de tiempo de recepción, espacio, mermas, pérdidas desconocidas, tiempo

de un *stock* suficiente, pero siempre de forma que su almacenamiento en la farmacia también sea rentable. Para reducir el *stock*, la farmacia debe disminuir el número de unidades por referencia y número de referencias, evitando en lo posible duplicar indicaciones terapéuticas. La farmacia debe apostar por la formación en ventas del equipo para hacerles capaces de vender nuestra oferta a los clientes, en lugar de aumentar sin sentido el número de referencias.

### **Debemos ser conscientes de la situación que atraviesa el sector y tenemos que planificar muy bien esta área estratégica para poder ser competitivos en nuestro entorno**

de negociación... Para rentabilizar este proceso es aconsejable contar con los servicios de plataformas logísticas, especializadas a prestar servicios logísticos integrales al sector farmacéutico. Gestionan la compra directa al laboratorio, realizando las entregas de producto a la farmacia según sus necesidades de venta y exposición, dando a la farmacia la oportunidad de minimizar su almacén dando más espacio al punto de venta.

Sea cual sea la causa que nos lleve a acumular un mayor *stock*, este debe estar siempre equilibrado. Debemos ser conscientes de la situación que atraviesa el sector y tenemos que planificar muy bien esta área estratégica para poder ser competitivos en nuestro entorno. Es importante garantizar la presencia

### **¿Cómo se comporta el *stock* en la oficina de farmacia?**

El *stock* no es algo estático, va cambiando en función de factores como las ventas, las compras o la adquisición de nueva mercancía. Recordemos que uno de los objetivos principales de la gestión de este activo es minimizar en lo posible los costes. Para ello, debemos conocer en cada momento el *stock* medio (por tratarse de una cantidad que fluctúa por los factores antes mencionados) del que disponemos en el almacén. El *stock* medio se define como el volumen de existencias medio en la farmacia durante un período de tiempo determinado. Es la media arit-

mética entre el nivel máximo (cuando recibimos la mercancía) y un mínimo (el momento anterior a la recepción del nuevo pedido).

El *stock* se mide por el coeficiente de rotación anual (CR), que es el número de veces que se ha vendido el *stock* medio de la farmacia en un año. Coloquialmente se habla del número de “vueltas” al *stock*. Así, el *stock* se mide por el número de vueltas del mismo, calculando el cociente de las ventas en valores realizadas en un año entre el *stock* actual. Este coeficiente debe ser superior a 10 y tender siempre a 15 (dependiendo, claro está, del tipo de farmacia, su ubicación, horario y porcentaje de venta libre).

### **¿Cómo conseguir una buena gestión del *stock* en mi oficina de farmacia?: el modelo ABCD**

Este modelo es una clasificación de artículos de acuerdo a criterios preestablecidos, que guarda una estrecha relación con la importancia relativa de estos en términos de venta. El fin es pautar unas reglas de decisión distintas para la gestión de inventarios.

El fin de este modelo de clasificación es identificar los productos que tienen un mayor valor global, los que necesitan mayor atención en términos de tiempo y control y permite determinar el nivel de servicio y el grado de atención por parte de los responsables de compras (fig. 1).



### • Artículos A

Son los que más se venden, al menos una unidad al día. Necesitan un control máximo. Este grupo está formado por un número reducido de referencias (unas 100) con carácter estratégico, que representan un gran porcentaje en cuanto al valor total del *stock*. Se debe hacer un inventario con carácter mensual y su reposición debe estar muy controlada. Se compran a un proveedor primario o directamente al laboratorio, en las cantidades que nos aporten la máxima rentabilidad. En ellos radica el beneficio de la farmacia dada su importancia en la cuenta de explotación.

El nivel de atención y control debe de ser muy elevado, de forma que se eviten roturas de inventario sin tener *stocks* de seguridad elevados. El *stock* mínimo será de aproximadamente 5 unidades y el máximo será el número de productos vendidos antes del vencimiento de la factura generada.

### • Artículos B

Suponen el 10% del total de productos y su rotación y rentabilidad son intermedias, vendiéndose al menos 1 cada 15 días. Su importancia es secundaria en relación con los artículos A. Se gestionan por medio del ordenador, controlando mensualmente su evolución hacia productos A o C. El *stock* mínimo es de una unidad y el máximo de 2. De todos modos, la determinación de pedidos también debe ser rigurosa y el inventario físico se debe hacer con una periodicidad trimestral. Entre los productos A y B está el 60% de las ventas totales de la farmacia.

### • Artículos C

Tienen muy baja rotación (se suelen vender entre 15 y una unidad al año, o cada 6 meses) y baja rentabilidad (el 30% de las ventas), y suponen alrededor del 90% del número de referencias de la farmacia. Su papel está más relacionado con el servicio o la calidad/prestigio. Su gestión no debe ocupar tiempo, ya que aportan muy poco a la rentabilidad de la farmacia. Las reglas de decisión deben ser lo más simples posibles. Es recomendable disponer de un *stock* de seguridad adecuado con objeto de minimizar los inconvenientes causados por una rotura

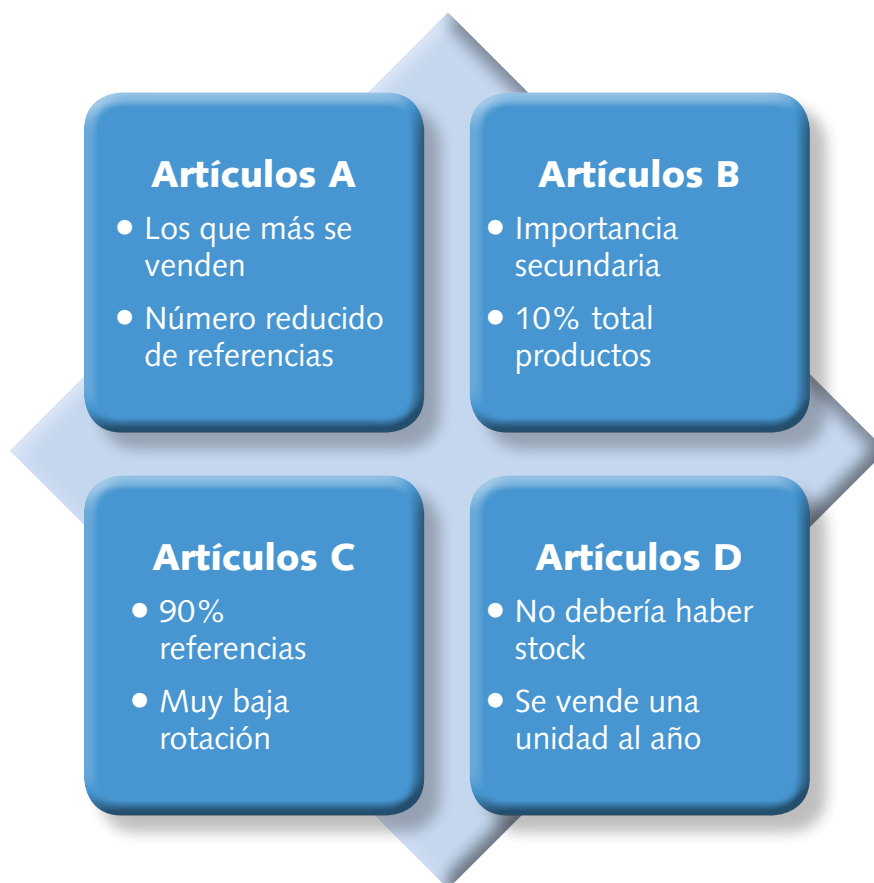


Figura 1. Modelo de clasificación ABCD.

de inventario (basta con una unidad). Se debe hacer el inventario físico semestral e, idealmente, debe haber 1 unidad de cada uno de estos productos.

En función de la estrategia de la farmacia en relación al nivel de servicio relacionado con el surtido, encontramos las siguientes tipologías:

– **Farmacias de paso:** elevado surtido, los artículos C incluyen productos que se venden al menos una vez al año.

– **Farmacia de barrio:** surtido medio, los artículos C incluyen productos de los que se vende al menos uno cada seis meses.

### • Artículos D

Se vende menos de una unidad al año, aunque idealmente no debería haber ninguno, ya que suponen tan solo el 10% de las ventas de la farmacia. Pueden dar faltas y su inventario basta con que sea anual.

Para llevar una correcta gestión se deben establecer unos *stocks* mínimos y

unos máximos y un control diferenciado de los mismos. Esto supone realizar la clasificación de las categorías de productos en los listados ABCD para saber qué productos son más rentables.

Lo más importante no es escoger el método de gestión más sofisticado, sino el más adecuado a las particularidades de cada farmacia (rural, de paso, 24 horas,...).

El público espera que la farmacia del futuro sea un lugar de descubrimiento, de experiencias únicas donde encontrar, gracias al titular y su equipo, el asesoramiento, los servicios y el surtido óptimo para mantener o incluso mejorar su calidad de vida. “De todo, como en botica” ya no es un concepto rentable ni atractivo para el cliente. Hoy, la rentabilidad exige analizar las necesidades de nuestro público y ofrecer el surtido idóneo para satisfacerles. Sobra producto y falta formación para poder defender ante un cliente el producto que tenemos frente al que no tenemos. Esto es, “Gestión de Stock”. Manos a la obra. □