

UNIDAD 3. LA GESTIÓN DEL APROVISIONAMIENTO

1.- La Gestión del Aprovisionamiento

En una oficina de farmacia, para garantizar un servicio de dispensación adecuado a toda la población, debe tener sus productos en cantidades suficientes para garantizar el suministro.

Algunas preguntas que debemos plantearnos son:

¿cuántos productos y cuántas unidades de cada uno debemos tener en el establecimiento?,
¿cuándo nos conviene comprarlos?, ¿a quién nos interesa pedirlos?

Estas decisiones, junto con otras, forman parte de lo que se conoce como “Gestión del Aprovisionamiento”.

Así, se define Gestión del Aprovisionamiento como los procedimientos de análisis, selección y compra de los productos que las oficinas de farmacia deben realizar para satisfacer las necesidades de atención farmacéutica de la población. El objetivo más importante de la gestión del aprovisionamiento es disponer en todo momento de un surtido óptimo.

El **Surtido Óptimo** consiste en seleccionar los productos adecuadamente para que permitan satisfacer las necesidades de la población de manera que la dispensación sea rentable para la oficina de farmacia.

El surtido óptimo debe cumplir los siguientes requisitos:

- Debe mantener cubiertas las necesidades de atención farmacéutica de la población
- Debe ser adecuado a la demanda de la población a la que atiende la farmacia. Esto es importante para que nunca falte un producto que nos soliciten y para que todos los productos presentes en la farmacia tengan una buena rotación para que no llegue a caducar ninguno
- Debe proporcionar la mayor rentabilidad, es decir, que no nos interesa tener almacenado gran cantidad de un producto caro que se vende muy poco.

La gestión del aprovisionamiento se planifica según varios criterios (que vamos a estudiar con detalle). Los más importantes son:

. **La Previsión de Ventas:** se debe estudiar qué productos se demandan y, para cada producto, en qué cantidades y con qué frecuencia. Esto nos permite saber qué cantidad del producto debe haber en cada momento en la farmacia

. **Los Parámetros Económicos:** el aspecto económico es básico para la gestión del aprovisionamiento. Es importante saber las condiciones de venta, las condiciones de compra y la financiación

. **Las Condiciones Logísticas:** se debe tener en cuenta las condiciones del proveedor, por ejemplo, el tiempo de entrega de un pedido, si hace entregas de urgencia, qué días entrega en nuestra zona, etc.

. **Las Opciones de Almacén:** al hacer un pedido debemos tener en cuenta si entra adecuadamente en el almacén de la farmacia. Así, debemos tener en cuenta el espacio libre que hay en el almacén y el volumen que ocupan los productos que se van a comprar.

2.- La Previsión de Ventas

Para realizar una buena gestión del aprovisionamiento tenemos que empezar por la previsión de ventas, ya que debemos calcular qué vamos a vender para saber qué debemos comprar. Para ello nos planteamos dos preguntas importantes:

¿Qué Debemos Evaluar?: para ello es necesario saber:

- Qué Productos queremos tener en la oficina de farmacia. Algunos productos, como la mayoría de los medicamentos, son obligatorios, pero muchos otros no. Entre estos, debemos decidir ¿qué cosméticos queremos ofrecer? ¿cuántos tipos de leches infantiles distintas nos interesa o podemos exponer?, etc.
- Qué Ventas esperamos para cada producto. Para ello debemos calcular qué cantidades esperamos vender.
- Qué Frecuencia van a tener las ventas de cada producto seleccionado. En algunos casos, hay ventas que no se producen igual a lo largo de todo el año, sino que se concentran en una época concreta. Por ejemplo, los fotoprotectores cuya venta se centra sobre todo en los meses de verano o los antigripales cuya venta se dispara cuando hay brotes de gripe. Por lo tanto, hay que determinar si las ventas van a ser continuadas o solo estacionales para disponer en cada momento de la cantidad suficiente de ese producto.

La Rotación de un Producto es la relación que hay entre la cantidad vendida durante un periodo determinado y la cantidad media que tenemos normalmente en la oficina de farmacia. Se refiere al tiempo que tarda en venderse ese producto.

Por ejemplo, si de un producto vendemos 150 unidades al año y tenemos una cantidad media de 10 unidades en el establecimiento, la rotación de ese producto es de 15.

Esto nos informa del número de veces que debemos reponer este producto en un periodo determinado, en este caso de un año.

Podemos distinguir entre:

- Productos de Alta Rotación: donde la venta es elevada con relación a la cantidad que tenemos almacenada
- Productos de Baja Rotación: la venta es baja en relación con la cantidad de producto disponible

¿Cómo se hace la previsión de ventas?: se siguen estos pasos:

- **Obtener Información:** se necesita recoger toda la información útil para hacer la previsión de ventas
- **Estimar las Ventas de Cada Producto**

2.1.- La Recogida de Información

Esta fase es diferente si se trata de una farmacia nueva que hace su aprovisionamiento inicial o de una farmacia que ya está funcionando.

Información para un Aprovisionamiento Inicial: al abrir una farmacia no tenemos datos de ventas. Disponemos de un local vacío y tenemos que decidir qué esperamos dispensar para realizar la compra de los productos.

La previsión de productos es diferente si se trata de productos de parafarmacia o de medicamentos:

- **Previsión para la Parafarmacia:** los dos factores más importantes que hay que tener en cuenta son:
 - **Ubicación:** el lugar y los establecimientos cercanos determinan la demanda. Por tanto, es importante tener en cuenta si está cerca de una escuela, una zona de playa o de alta montaña, si hay una piscina próxima, etc.
 - **Poder Adquisitivo Medio en la Zona:** si el poder adquisitivo es alto será más probable que haya demanda para determinadas marcas de cosméticos, alimentos infantiles u otros productos de precio elevado.

Tras el análisis del entorno debemos decidir si queremos potenciar una sección especial o si preferimos ofrecer de todo, pero con poca variedad de cada producto.

- **Previsión para los Medicamentos:** se puede seguir un proceso parecido a los productos de parafarmacia. Pero además también se pueden consultar varias fuentes como el catálogo de medicamentos del CGCOF, el centro asistencial primario de la

U.D. 3 LA GESTIÓN DEL APROVISIONAMIENTO

zona, profesionales de farmacias cercanas, empresas farmacéuticas que suministren por la zona nos podrán orientar en el pedido de apertura, etc.

- **Información en una Farmacia Operativa:** para tener idea de cómo pueden ser las ventas en una farmacia que ya está funcionando, se deben tener en cuenta los datos del año anterior y se realizan incrementos o disminuciones de los productos según tengan más o menos demanda.

2.2.- Previsión de Ventas

La previsión de ventas se realiza para un determinado período, normalmente para un año teniendo en cuenta los productos estacionales que sus ventas no son iguales a lo largo del año.

Para llevar a cabo una buena previsión de ventas se debe tener en cuenta:

- **Las Unidades Vendidas:** cuáles son los productos más y menos vendidos en número de unidades
- **El Beneficio:** cuáles son los productos cuya venta proporciona más y menos beneficios
- **La Especialización:** cuáles son los productos que pertenecen a una sección que hemos decidido potenciar, o que nos distinguen de la competencia
- **La Necesidad o la Obligación de Atención Sanitaria:** cuáles son los productos que debemos tener para atender las necesidades sanitarias.

3.- Parámetros Económicos

Los parámetros económicos más importantes de la gestión del aprovisionamiento son los relacionados con las condiciones de venta, los relacionados con las condiciones de compra y la financiación.

3.1.- Condiciones de Venta

Los parámetros más importantes que hay que tener en cuenta en relación con las ventas son el precio de venta, los impuestos y el margen comercial:

- **El Precio de Venta:** cuando un laboratorio recibe la autorización de la AEMPS para comercializar un medicamento nuevo debe recibir también la autorización del precio, es el que se conoce como Precio de Venta del Laboratorio (PVL). Este precio es la suma del coste de fabricación, los gastos de investigación y el beneficio empresarial. Una vez analizado el PVL, el Ministerio de Sanidad se lo comunica al laboratorio junto con el Precio de Venta al Público (PVP).

Entre estos dos precios, tenemos un precio intermedio, que es el Precio de Venta de Almacén (PVA), que ofrecen los distribuidores que actúan de intermediarios entre los laboratorios y las oficinas de farmacia, ya que compran a los laboratorios y reparten a las oficinas de farmacia. Este precio no está regulado, pero se fija un valor máximo.

U.D. 3 LA GESTIÓN DEL APROVISIONAMIENTO

- Los Impuestos: dentro de los impuestos están, el impuesto sobre el valor añadido y el recargo de equivalencia:

. **El Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA):** se aplica sobre el precio de venta y determina el importe que se debe abonar por un producto en la oficina de farmacia. Así, el precio final de los productos que se venden es: PVP + IVA.

Existen tres tipos diferentes de IVA:

Tipo	Porcentaje sobre el PVP	Productos a los que se aplica
Súper Reducido	4 %	- Medicamentos para uso humano, sustancias medicinales y fórmulas magistrales - Prótesis, órtesis e implantes para personas con minusvalías
Reducido	10 %	- Aparatos para las deficiencias físicas de las personas, incluidas las gafas graduadas y lentillas - Productos Sanitarios - Medicamentos de uso veterinario
Normal	21 %	- Cosméticos y Productos Higiénicos - Demás productos no incluidos en los grupos anteriores

. **El Recargo de Equivalencia (RE):** los proveedores aplican a las facturas un impuesto denominado recargo de equivalencia. Hay una relación entre el tipo de IVA que se aplica al producto y el RE que le corresponde:

IVA	RE
Súper reducido	0,50 % sobre el PVL o sobre el PVA, según corresponda
Reducido	1,40 % sobre el PVL o sobre el PVA, según corresponda
Normal	5,20 % sobre el PVL o sobre el PVA, según corresponda

Este impuesto se aplica solo cuando el comprador es una oficina de farmacia, así podemos encontrar varias posibilidades:

. Si el laboratorio vende a la OF: PVL + IVA + RE

. Si el distribuidor vende a la OF: PVA + IVA + RE

. Si el laboratorio vende al mayorista, este impuesto no se aplica y el precio es: PVL + IVA

- El Margen Comercial: la cadena que sigue un producto desde que se elabora hasta que llega a la persona usuaria: se fabrica en el laboratorio farmacéutico, se distribuye directamente o a través de distribuidores a las oficinas de farmacia y estas lo dispensan a la persona usuaria.

En cada uno de ellos, se establece un precio de venta al que se le van sumando los impuestos correspondientes, hasta que se llega al precio final del producto que es el que paga la persona usuaria o, en el caso de los productos financiados, la persona usuaria y la seguridad social.

La diferencia entre el precio de compra (o de coste) y el precio de venta de cada uno de los agentes que intervienen en la cadena determina su margen comercial.

El margen comercial en una oficina de farmacia es la diferencia entre el precio al que se adquiere ese producto y el precio al que se vende.

El margen comercial para los productos que no son medicamentos es libre, pero en el caso de los medicamentos está regulado legalmente.

3.2.- Condiciones de Compra

Los parámetros que hay que tener en cuenta relacionados con la compra de productos por parte de la oficina de farmacia son: el descuento comercial, el recargo comercial, las bonificaciones y el rappel.

- El Descuento Comercial: las empresas proveedoras suelen ofrecer a sus clientes descuentos para estimular la venta. El descuento comercial consiste en restar un porcentaje determinado al precio de compra del producto. Se suele realizar por la compra de un número de unidades mayor del habitual, la compra anticipada de productos de temporada, un acuerdo para la promoción de un producto nuevo o por lo que se conoce como pago avanzado que consiste en que si, por ejemplo, tenemos acordado un pago a 30 días pues que lo avancemos a un pago al contado.

- El Recargo Comercial: consiste en aplicar un porcentaje de incremento al precio del producto. Este cargo lo realizan las empresas distribuidoras para cubrir gastos como almacenaje, distribución (portes), etc.

- Las Bonificaciones: consiste en ofrecer una parte de productos sin coste junto con los productos comprados. Estas bonificaciones se dan por diferentes motivos, por ejemplo, por la compra de un volumen determinado de unidades, por la exposición de algún material publicitario o en compensación por haber vendido un número de unidades preestablecidas.

En este caso se presentan las ofertas del tipo: 10 + 2, 20 + 5, 30 + 9, etc. Esto significa que si compras 12 unidades pagas 10 y te regalan 2; si compras 25 pagas 20 y te regalan 5; o si compras 39 pagas 30 y te regalan 9. Cuantas más unidades se compran, mejor resulta el coste unitario.

- El Rappel: es un estímulo que algunas veces las empresas proveedoras ofrecen a sus clientes para alcanzar un determinado objetivo. El rappel es como un premio por el esfuerzo de potenciar las ventas de uno o varios productos.

En el momento de acordar el rappel se establece:

. El objetivo que se quiere conseguir. Los objetivos más habituales son: una cifra determinada de ventas para el total de productos suministrados por el proveedor, la venta de un número mínimo de unidades de un producto concreto y el aumento de las ventas de un producto.

. Un periodo determinado para conseguirlo

. Las compensaciones que el proveedor ofrecerá si se cumple el objetivo. Estas compensaciones pueden ser: entrega de productos sin cargo, obsequio de algún elemento de decoración o de algún equipo para la farmacia, descuento en la factura, etc.

3.3.- Financiación

Se trata de los distintos tipos de créditos que se solicitan a entidades bancarias. Para empezar con un negocio suele ser necesario pedir dinero prestado ya que la inversión inicial suele ser grande. Además, las compras que se realizan se deben pagar según unos plazos que estén acordados con los proveedores y las ventas se irán cobrando a medida que se realicen y los productos financiados la parte que corresponde al SNS se recibe a largo plazo. Estos desfases en los que no coinciden los pagos con los cobros pueden producir un saldo negativo en algunos periodos. Por ello, en ocasiones se tiene que recurrir a una financiación externa.

La compra de productos a proveedores se realiza calculando las ventas que creemos que se van a producir. Si compramos más productos de los que realmente luego se van a vender se produce un desajuste.

4.- Los Proveedores

Además de las condiciones de venta que nos ofrecen los proveedores, hay otros factores importantes que se deben tener en cuenta en la gestión del aprovisionamiento. Los más importantes son: la capacidad de suministro, las condiciones de suministro, los servicios complementarios y la calidad de la gestión.

- Capacidad de Suministro: consiste en analizar la variedad de productos disponibles del proveedor y ver si es adecuado a nuestras necesidades. Además, debemos tener en cuenta si el proveedor es capaz de atender nuestros pedidos, para ello mirando los albaranes podemos ver cuántos productos hemos pedido y no nos han servido. Si este es un problema habitual debemos buscar otro proveedor ya que si nos faltan productos podemos perder clientela.

- Condiciones de Suministro: se comprueba la puntualidad de las entregas, el número de servicios diarios, el suministro en días festivos, la flexibilidad en cuanto a devoluciones, el transporte y colocación hasta la zona de recepción de pedidos y la respuesta a situaciones urgentes.

También se debe tener en cuenta el estado de los productos suministrados, es decir, si hay roturas, productos en mal estado o con fecha de caducidad corta; si todos los envases están limpios y los embalajes íntegros, y si los bultos se entregan en orden y bien rotulados. Un proveedor que entrega los pedidos tarde, o con productos rotos o cerca de su caducidad también nos puede perjudicar bastante.

- Servicios Complementarios: también es importante valorar los servicios complementarios que nos pueden ofrecer los proveedores como información sobre los productos, cursos de formación, información sobre avisos sanitarios de retirada de productos o de novedades terapéuticas, etc.

- Calidad de la Gestión: es importante comprobar que la información que se recibe junto con los productos en albaranes, facturas y recibos es correcta y la puntualidad en los plazos acordados.

5.- El Almacenaje

El almacenaje influye en la gestión del aprovisionamiento en dos aspectos: el control de los productos almacenados y la capacidad del almacén.

- Control de los Productos Almacenados: para detectar rápidamente las necesidades de reposición y evitar quedarnos sin algún producto, necesitamos saber en todo momento cuántas unidades tenemos en el almacén de cada producto. Esta gestión se realiza mediante programas informáticos en los que debemos registrar la entrada y salida de cada producto del almacén. Estos programas son capaces de avisarnos cuando el número de unidades almacenadas de un producto está por debajo de un mínimo para que se tramite un nuevo pedido.
- Capacidad del Almacén: la capacidad del almacén y la distribución de los productos en el espacio que tenemos disponible es importante en la gestión del aprovisionamiento, ya que antes de comprar algún producto debemos comprobar que tenemos espacio para poder almacenarlo.

Es importante saber qué productos nos interesa más almacenar. Por ejemplo, tenemos un producto muy voluminoso que no se vende mucho y que el proveedor nos puede entregar con frecuencia. En este caso nos interesa tener una cantidad muy pequeña de este producto en el almacén y así liberar espacio para tener otros productos de tamaño inferior y que se vendan más.