

Gestión

Gestión efectiva del producto: stock y rotación

LUIS DE LA FUENTE

Director de Mediformplus

Las dos variables esenciales de las que se habla al tratar la gestión del producto son el stock y la rotación. Es importante disponer de producto para satisfacer la demanda del cliente, así como que la cantidad de unidades disponibles sea la suficiente para garantizar el nivel de servicio, aunque no excesiva para evitar pérdida de rentabilidad. Hay que conseguir un equilibrio entre servicio, producto y cliente. El objetivo será entonces realizar compras inteligentes basadas en la selección de productos para garantizar que el stock es óptimo y el nivel de servicio adecuado, evitando las faltas y logrando encauzar las necesidades del cliente/paciente al producto/marca que trabajamos.

La visión moderna de la farmacia orienta su actividad al cliente (*sell out*) y por tanto muchas de las estrategias que se plantean en la gestión están pensadas en torno a su satisfacción, ya sea en relación a la atención farmacéutica, los servicios, la comunicación, promociones en el punto de venta o el surtido.

Si nos centramos en el surtido, es importante destacar que la gestión efectiva se hace necesaria por su estrecha relación con la rentabilidad de la farmacia. Tan importante es disponer de producto para satisfacer la demanda del cliente, como lo es que la cantidad de unidades disponibles sea la suficiente para garantizar el nivel de servicio, pero no excesiva para evitar pérdida de rentabilidad. Hablamos de un equilibrio entre servicio, producto y cliente.

Así pues, las dos variables esenciales de las que se habla al tratar la gestión del producto son el stock y la rotación. El objetivo será entonces realizar compras inteligentes basadas en la selección de productos para garantizar que el stock es óptimo y el nivel de servicio adecuado, evitando las faltas y logrando encauzar las necesidades del cliente/paciente al producto/marca que trabajamos.

El surtido

Hablar de gestión del surtido supone entender que perseguimos el objetivo de que el conjunto de artículos o referencias se conviertan en un elemento estratégico que permita la diferenciación y el posicionamiento en el mercado de la farmacia, al mismo tiempo que garantizamos el retorno del cliente e impulsamos la rentabilidad de la farmacia mediante una buena negociación con proveedores.

La gestión comienza con un análisis que detecte las necesidades y demandas del cliente, para después poder marcar unas pautas de negociación con los *partners* estratégicos que faciliten el proceso de compra, adquiriendo los productos correctos, en la cantidad justa, al precio mínimo, en el momento oportuno y de manos del proveedor más adecuado.

Este análisis o categorización de productos permitirá definir, conocer y controlar no solo lo que más vende la farmacia (garantía del nivel de satisfacción del cliente) sino que también permitirá conocer cuántas referencias diferentes se trabajarán en la farmacia para atender las necesidades.

Esta categorización exige que el titular de la farmacia o la persona encargada de las decisiones de compra contemple desde cuatro diferentes perspectivas las necesidades previamente detectadas para satisfacer las demandas del cliente:

– *Amplitud*: se trata de tener en cuenta el número de líneas que oferta un laboratorio; a partir de ahí se analiza y contrasta con las necesidades, y el resultado nos permitirá saber qué tan amplio será nuestro surtido.

– *Profundidad*: una vez establecidas las líneas de producto a incluir, se decide el número de referencias que compondrán cada línea mencionada anteriormente.

– *Longitud*: hablamos del total de referencias comercializadas en la farmacia. La experiencia me dice que, para hablar de surtido óptimo, la longitud no debería exceder las 6.000 referencias, puesto que es mejor situarnos dentro de la idea de farmacia especialista.

– *Coherencia*: debe haber lógica en la interacción entre las distintas líneas de producto que compongan el surtido. Hablamos de incoherencia en aquellos casos en los que faltan referencias fundamentales.



Para calcular la rotación es necesario dividir las ventas totales del periodo analizado entre el stock medio de ese mismo periodo.

Una vez realizado este análisis inicial y teniendo un conocimiento claro sobre nuestro surtido, el titular puede tomar decisiones estratégicas para la elección de un producto para cada indicación y la recomendación en el punto de venta basándose en la determinación previa de productos estratégicos y tácticos.

Pero ¿qué es un producto estratégico? Es el que forma parte de la primera elección como recomendación a los pacientes. Un producto definido en función del reconocimiento de marca, de los márgenes comerciales que ofrece a la farmacia, de que la calidad euro sea alta y de que su precio de mercado sea medio, facilitando así que el equipo de la farmacia efectúe una recomendación y elevando las posibilidades de venta. La exposición del mismo en el punto de venta tendrá un lugar privilegiado tanto visualmente como en una posición de fácil acceso para el cliente.

Y ¿cuándo hablamos de que un producto es táctico? Cuando queremos hacer referencia a los productos que son vendidos bajo petición expresa del clien-

te/paciente pero que también forman parte de nuestra segunda o tercera propuesta y, junto a los estratégicos, tienen un lugar visible en la exposición.

La rotación

La segunda variable que se relaciona con el stock es la rotación, un término que muchos usan pero que pocos conocen. Por definición la rotación se refiere al número de veces que se renuevan las existencias almacenadas durante un determinado periodo de tiempo, es decir se trata de la regularidad con la que la farmacia es capaz de vender el stock.

Para garantizar la gestión óptima de la rotación y antes de entrar en detalle sobre cómo calcular dicha rotación, es imprescindible realizar un análisis del nivel de ventas de cada uno de los productos que conforman el surtido. Para ello es aconsejable agrupar los productos en relación a dichas ventas de una forma lógica y razonable.

El sistema ABCD relaciona los productos en función del nivel de ventas en donde:

- A: corresponde a los productos de muy alta rotación.
- B: corresponde a los productos de alta rotación.
- C: corresponde a los productos de rotación media-baja.
- D: corresponde a los productos con una baja rotación o nula.

Sin embargo, después de observar que en las farmacias los productos C rondan alrededor del 50% del total de productos, se percibe una dispersión muy alta y por tanto se altera la perspectiva en la frecuencia de ventas. Parece evidente que la clasificación ABCD resulta insuficiente haciéndose necesario duplicar el método aplicando un criterio de como mínimo ocho variaciones construyendo una clasificación AABCCDD.

Para calcular la rotación es necesario dividir las ventas totales del periodo

GESTIÓN. Gestión efectiva del producto: stock y rotación

analizado entre el stock medio de ese mismo periodo. De manera general, observamos que el periodo temporal suele ser igual a un año, es decir, la mayor parte de las veces hablamos de rotación anual de un producto.

Pero entonces ¿cuál sería la rotación óptima que nos garantice la mayor rentabilidad? A decir verdad, la respuesta dependerá del porcentaje de compras realizadas al mayorista y en directo, porque en las compras al mayorista la rotación óptima será superior a 15 vueltas al stock y en el caso de las compras en directo es difícil superar las 8 vueltas.

Y más importante aún, ¿de qué depende de la rotación? La respuesta se conforma de varios aspectos, pero los más reseñables son los siguientes:

– *Del importe del pedido mínimo que hacemos a nuestros proveedores*: a pedidos mínimos más elevados, estaremos comprando unidades para periodos más largos.

– *De los periodos de pago que tengamos*: si tenemos periodos cortos, corremos el riesgo de tener que financiar nuestras propias compras.

– *De si tenemos condiciones lineales anuales o no*: con condiciones lineales no necesitamos comprar más unidades de las que realmente necesitamos para un periodo que hayamos definido y, por tanto, no existirá la temida “presión de stock”.

– *Del uso de plataformas logísticas*: este sistema nos permitiría comprar a volúmenes importantes de compra directa, pero ser servidos por nuestro operador logístico acorde a las necesidades reales que tiene la farmacia.

– *Del tiempo máximo de suministro de nuestros proveedores*: nos ayuda a definir el periodo de cobertura que necesitamos. Si nuestro proveedor tarda de media 7 días en mandarnos los pedidos directos, estamos obligados a almacenar más unidades como stock mínimo, ya que desde que detectamos la necesidad de comprar hasta que la mercancía llega a la farmacia necesitamos más unidades para cubrir ese periodo.

– *Del stock previo que tengamos cuando nos planteamos una nueva compra de mercadería*: son muchas las farmacias que al estimar sus necesidades de compra no restan el stock actual.

– *De la gestión del stock sobrante*: si tenemos o no la posibilidad de hacer devoluciones de mercadería y si esta tiene o no mermas económicas al hacerse, puesto que esas mermas implican sobrecoste económico para las unidades realmente vendidas.

– *De conocer qué otros productos tenemos ya en la farmacia para cubrir esa necesidad de nuestro cliente*: a más variedad de productos para la misma necesidad, más dispersión de las ventas y por tanto disminuimos la rotación.

– *Del periodo de cobertura que tengamos o necesitemos tener*: en función de algunos factores ya vistos pero combinados entre sí.

Uno de los factores clave a la hora de determinar si el stock es óptimo es el nivel de servicio: el stock debe corresponder a la cantidad de unidades dispensadas a nuestros clientes respecto a la totalidad de las que nos piden.

Nivel de stock

Cuando relacionamos el surtido y la rotación es lógico hablar de stock. Resulta obvio que no todo lo requerido por el cliente va a ser expuesto, ni todo lo expuesto terminará por venderse. Sin embargo, y con la intención de maximizar la rentabilidad y reducir las pérdidas, es importante hablar del nivel de stock óptimo.

Uno de los factores clave a la hora de determinar si el stock es óptimo es el nivel de servicio: el stock debe corresponder a la cantidad de unidades dispensadas a nuestros clientes respecto a la totalidad de las que nos piden. Dicho de otro modo: debemos contemplar las faltas respecto a todo lo que vendemos.

Podríamos decir que el nivel de servicio mínimo exigible a una farmacia es de 93-95%; si el porcentaje se encontrase en una cifra inferior o por debajo del 90%, el riesgo de pérdida de un cliente se incrementa más de un 30%.

Si nos damos cuenta de que el nivel de servicio no se está cumpliendo, es lógico preocuparse por saber si la rotación está siendo por debajo o por encima de lo esperado, porque tan peligroso es para la rentabilidad una rotación baja (cuota de venta baja) como muy alta (cuota más alta de lo esperado) ya que podría suponer faltas en el servicio.

Veamos a continuación cuáles pueden ser las causas de cada una.

Rotación baja

La rotación baja puede deberse principalmente a dos causas:

- Stock bajo para el nivel y ritmo de ventas habitual.
- Disminución en el ritmo de ventas.

La consecuencia es un incremento del coste financiero del stock. Un producto almacenado un exceso de tiempo supondrá sobrecostes en relación con la factura, un coste de oportunidad y un coste del metro lineal.

Rotación alta

La rotación alta puede deberse principalmente a dos causas:

- Incremento de ventas, pero no del volumen del stock medio.
- Mismas ventas, pero disminución del nivel medio del stock.

La consecuencia son los beneficios económicos, en el surtido y el producto, porque se reducen los gastos de mantenimiento de existencias al ser menor el stock medio. Además, se ocupa menos espacio, lo que facilita la ampliación del surtido y mejora la gestión de caducidades y conservación de los productos. Es decir, si se gestiona de forma correcta, puede aumentar la rentabilidad del capital invertido.

Hay quien supone que a menor stock mayor rentabilidad por ventas; sin embargo, esto no es del todo así: una farmacia no es más rentable por generar mayores ventas, sino por equilibrar la rotación, mediando entre su inversión de stock y las ventas brutas. Pero, además, hay un matiz fundamental: nuestra principal preocupación debe ser la satisfacción y el retorno del cliente. □