

## ● Especial gestión

Sergi Bardají Bofill  
Experto en gestión de farmacias

“**Debemos evitar cargarnos demasiado de stock, tanto para poder ir desahogados como para, mejor aún, pasar al pago adelantado con la consiguiente mejora de las condiciones»**

# Existencias y márgenes, dos pilares básicos de la farmacia

**B**ien podríamos cambiar el título del artículo por «Gestión en la oficina de farmacia», o también por el de «Cuáles son los aspectos más importantes en la farmacia, además de la atención farmacéutica», pero antes de meterme en harina, quiero presentarme, aunque sea brevemente: llevo muchos años colaborando con farmacias, ayudándolas a ser más eficientes e impartiendo cursos de gestión, tanto a farmacéuticos como en programas MBA.

### Existencias

Éste es mi tema favorito, y el principal motivo de que hoy esté escribiendo este artículo. A principios de la década pasada, estaba en una farmacia y le pregunté a la titular cuánto tiempo llevaba una enorme caja de pañales de incontinencia debajo de la estantería. Miró a la adjunta, y me contestó 2 meses. Cuando miré el código nacional en el ordenador, comprobé que se había quedado corta por bastante (menciono 2 meses, pero debo admitir que no recuerdo la respues-



©Tyler Olsson/123RF

ta. Lo que quiero transmitir con el ejemplo es que ni la titular ni la adjunta tenían idea del tiempo que llevaban aquellos pañales en la farmacia).

El fondo de esta anécdota no pretende destacar que debamos saber cuánto tiempo llevan los artículos en *stock*, sino que aquella farmacia no tenía un sistema que ayudara al farmacéutico a conocer cuál era el nivel óptimo de *stock* ni una mecánica para mantenerlo en el tiempo.

Un punto de humor: cuando imparto cursos de gestión en los diferentes colegios de farmacéuticos o en los almacenes de distribución, siempre les digo a los alumnos: «Tenéis mucha suerte de que los artículos de la farmacia ni caducan, ni se convierten en obsoletos, ni bajan de precio». Sólo los que siguen atentos levantan los ojos con cara de sorpresa. Ésta es la clave: en la farmacia, tanto las especialidades como la parafarmacia tienen caducidades muy claras, y lo único que conseguiremos teniendo demasiado *stock* es que, además de correr el peligro de que caduquen, alguna caja se deteriore después de una caída, pase de moda (parafarmacia) o baje de precio.

### Nivel óptimo de existencias

En la tabla 1 enumero los principales motivos para mantener un nivel óptimo de existencias. Voy a tratar de explicarlos uno a uno:

1. Caducidades: las especialidades caducan pasado un tiempo, y después sólo podremos devolverlas al almacén, que únicamente nos abonará parte de lo que pagamos por ellas: perdemos dinero.
2. Cambios de prescripción: cuántas veces hemos pensado que por qué teníamos tantas Lyrica® en el cajón, si al paciente le cambiaron la marca por el genérico y nos tuvimos que «comer con patatas» todas las cajas porque ni el almacén ni el laboratorio nos admitieron la devolución. Perdemos dinero.
3. Bajadas de precio: si tenemos diez cajas de olanzapina en la cajonera y de la noche a la mañana hay una bajada de precios de esta molécula, perderemos el importe de la bajada multiplicado por diez.  
(Pongo el ejemplo de la Lyrica® o de la olanzapina a modo ilustrativo, pero vosotros farmacéuticos conocéis mil ejemplos más de cambio de prescripción de marca a genérico o de bajadas de precio.)
4. Obsolescencia o deterioro: ¿qué pasa cuando una botella de vidrio de cualquier jarabe se cae al suelo o una caja se deteriora al ir a cerrar la cajonera y quedar atrapada? Perdemos el dinero.
5. Y dejo para el final el motivo más importante para mantener un nivel óptimo de las existencias. Cuando compramos tanto al almacén, un *transfer* o pedidos directos al laboratorio, debemos abonar la factura. Y un nivel excesivo de existencias mermará nuestra tesorería. Tesorería con la que tenemos que pagar las nóminas, alquiler y otros gastos de la farmacia. Es por ello que debemos

## Tabla 1. Principales motivos para mantener un nivel óptimo de existencias

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caducidades</li> <li>2. Cambios de prescripción</li> <li>3. Bajadas de precio</li> <li>4. Obsolescencia o deterioro</li> <li>5. Necesidades de tesorería</li> </ol> |
|---|

evitar cargarnos demasiado de *stock*, tanto para poder ir desahogados como para, mejor aún, pasar al pago adelantado con la consiguiente mejora de las condiciones. Las ventajas del pago adelantado merecen un tema aparte.

La pregunta es entonces clara: ¿cómo sabemos cuál es el nivel óptimo de existencias?

Afortunadamente, la respuesta es muy sencilla: «días de inventario», que mide cuántos días tenemos un artículo en la farmacia.

- Si tenemos ocho botellas de un champú y vendemos dos unidades cada mes, tenemos ciento veinte días de inventario.
- Si tenemos seis cajas de un genérico del que se vende una caja al mes, tenemos ciento ochenta días de inventario.

¿Qué fórmula se usa para calcular los días de inventario?

Días de inventario = (Unidades en *stock*)/(Unidades vendidas diarias)

Días de inventario = (*Stock* a PVP en *stock*)/(Ventas medias diarias)

Sin lugar a dudas, recomiendo usar la primera de las dos fórmulas, porque es mucho más sencillo recordar que de

**Tabla 2. Ejemplos para el cálculo de los días de inventario**

Indicador	Enero'16	Febrero'16	Marzo'16	Abril'16	Mayo'16	Junio'16	Julio'16
<b>Medicamentos SOE</b>							
Ventas mes a PVP	36.439	33.542	39.305	31.800	30.356	34.669	30.346
Ventas mes (uds.)	2.038	1.698	2.182	1.802	1.795	1.758	1.798
Stock a PVP	23.531	23.912	22.535	24.661	23.473	22.774	25.456
Stock (uds.)	1.539	1.589	1.466	1.586	1.530	1.524	1.625
Días de inventario (€)	19	21	17	23	23	20	25
Días de inventario (uds.)	23	28	20	26	26	26	27

**Tabla 3**

Artículo	Stock	Unidades vendidas enero-febrero	Días inventario unidades
673038 Fenivir® 1% crema 2 g	11	1	660
656011 Fricold® 10 sobres	12	3	240
729061 Nolotil® 2 g sol. inyectables 5 amp.	9	3	180
650438 Tantum Verde® 3 mg 20 pastillas	6	3	120
904912 Augmentine® 100/12,5 polvo susp. 120 mL	2	1	120
991901 Septrin® Forte 800/160 20 comp.	2	1	120
965061 Augmentine® 500/125 mg 12 comp.	2	1	120
818211 Sueroral Casen® 5 sobres	2	1	120
658945 Anestefarin® 20 comp. para chupar	11	6	110

media vendemos 25 unidades de paracetamol EFG 1 g/40 comprimidos al mes que recordar cuántos euros de esa molécula vendemos al mes. Y también es mucho más fácil ver cuántas cajas tenemos en la cajonera que recordar su valor en euros.

En la tabla 2 incluyo varios ejemplos. Fijémonos en la última fila de la tabla. En enero, teníamos especialidades financiadas por el SOE para 23 días; y en febrero para 28 días. Fijaos que las existencias de febrero fueron de 1.589 unidades, 50 más que en enero.

Una farmacia que de media tiene 20-21 días de inventario en especialidades cuya mayor parte comprará probablemente a un solo almacén es una farmacia bien gestionada. Muy bien gestionada, me atrevería a decir. ¿Por qué? Porque en el último curso que impartí a más de cincuenta titulares hubo sólo una farmacia con 31 días, y el resto se movían entre 35 y 45 días de inventario. Repito, en especialidades.

¿Es importante tener 20-21 días en lugar de 35-45 días?

1. Sí, porque el nivel de caducidades es muy inferior.
2. Sí, porque, si la farmacia que tenía 31 días reducía las existencias hasta un nivel de 21 días, conseguía generar tesorería por un importe de 30.000 euros. Os dejo para vosotros la reflexión de cuánta tesorería se puede liberar en las farmacias que tenían 45 días de inventario.

3. Sí, porque, en caso de una bajada de precios, el impacto será muy inferior.
4. Sí, porque tendré menos faltas. Entiendo perfectamente que sea una paradoja este último punto, y por ello lo explicaré más detenidamente.

El motivo por el cual (mediante una gestión de existencias basada en días de inventario) se consigue disminuir las faltas es porque no tan sólo conseguimos evitar o reducir los «maulas» (no sé de dónde viene la palabra «maula» para referirse a artículos de baja rotación, pero, siempre que la uso, la gente no tan sólo la entiende, sino que además provoca cierta risa entre los alumnos, lo cual se agradece mucho), sino que además gracias a los días de inventario aumentaremos el punto de pedido de aquellos artículos con menores días de inventario, o lo que es lo mismo, los claros candidatos a dar falta.

En la tabla 3 incluyo un ejemplo, no para una familia (especialidades SOE), sino para diferentes códigos nacionales (CN).

1. Del primer CN tenemos 11 unidades y vendimos 1 unidad en 2 meses. El numerador (unidades en *stock*) es 11 y el denominador (ventas medias diarias) será 1 dividido entre 60.

Tabla 4

Artículo	Stock	Unidades vendidas enero-febrero	Días inventario unidades
656706 Ventolin® 100 mcg/pulsación aerosol	3	35	5
669960 Neobrufen® 600 mg 40 sobres efervescentes	1	12	5
940551 Plusvent Accuhaler® 50/500 mcg polvo	1	13	5
751933 Ácido acetilsalicílico Bayfarma 100 mg 30 comp.	0	13	0
997494 Terbasmin® Turbuhaler 500 mcg polvo	0	10	0

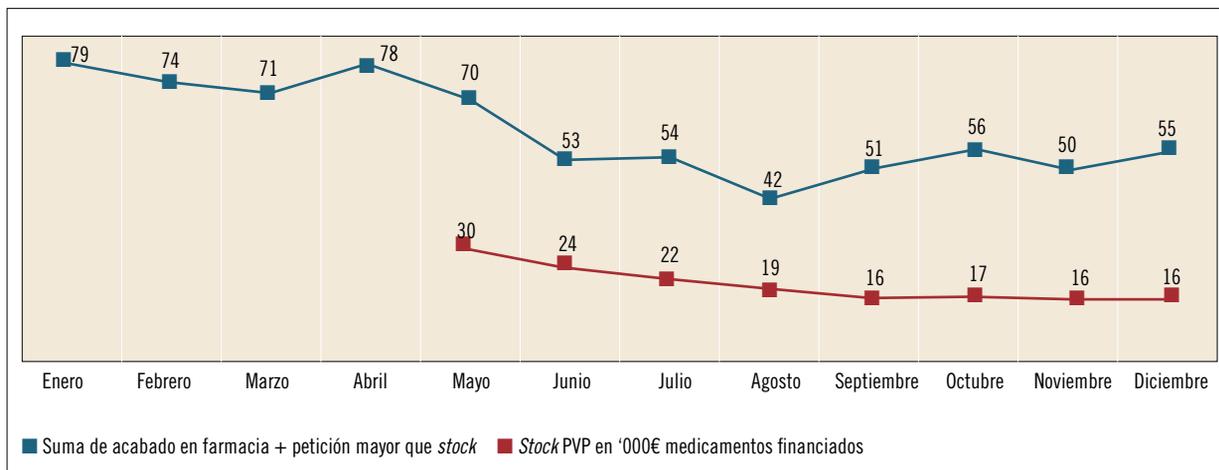
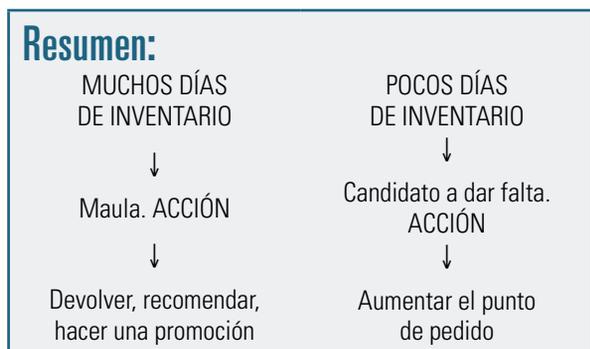


Figura 1. Comparativa faltas y nivel de existencias

2. Fijémonos en el último CN. El numerador (unidades en stock) es, casualidad, también 11, y el denominador (ventas medias diarias) será 6 dividido entre 60.

De esa misma farmacia, obtenemos en el mismo listado los días de inventario que aparecen en la tabla 4.

No vamos a repetir cómo he llegado a la conclusión de que el Ventolin® tiene sólo 5 días de inventario, ni el Neobrufen® o el otro inhalador, pero sí quiero destacar que únicamente haciendo el ejercicio de días de inventario nos daremos prisa en no tan sólo pedir urgentemente estos artículos, sino, más importante, subir el punto de pedido para evitar dar falta en el futuro.



En la figura 1 podéis ver un gráfico que siempre muestro para demostrar que es compatible disminuir las existencias al mismo tiempo que reducimos las faltas. La línea azul son las faltas que podríamos nombrar como «cantadas» o faltas imperdonables (hay otros motivos de faltas, pero esto daría para otro capítulo), y la línea roja es el stock en miles de euros de medicamentos financiados.

Llegados a este punto, quiero matizar lo siguiente:

1. Los días de inventario se usan en todas las empresas y en todos los países. No hay mejor forma de medir las existencias óptimas.
2. Los días de inventario, y centrándonos en la farmacia, pueden calcularse para toda la farmacia, para cada familia o para cada código nacional. Mi consejo es que los calculeis para cada familia, y dentro de cada familia, para cada CN. Ordenando el listado de mayor a menor, tendréis el listado que os mostrará qué artículos se han quedado parados.
3. El listado que habéis conseguido en el punto anterior, ordenado de mayor a menor (según días de inventario) os ayudará a aumentar los puntos de pedido de aquellos artículos con menos días de inventario y evitar dar faltas.
4. La pregunta que más veces recibo cuando imparto seminarios a farmacéuticos sobre una gestión excelente de existencias es: ¿cuál es el nivel óptimo? Y lo que hago



para contestarla es mostrar los días de inventario de los participantes (a partir de los cuestionarios que les he pedido con antelación) comparándolos con los días de inventario de farmacias que ya han hecho este viaje, y la diferencia es abismal. Y más importante aún, no podemos comparar dos farmacias porque unas hacen más pedidos directos y otras más a almacén, porque unas trabajan más la parafarmacia y otras más las especialidades, pero la gran virtud de los días de inventario es que nos permite compararnos con nosotros mismos mes a mes. Esto es importante, muy importante: después de hacer el ejercicio de calcular los días de inventario y lógicamente de haber actuado con los *top* (devolviéndolos al almacén o laboratorio, recomendándolos, poniendo promociones, etc.), conseguiremos reducir los días de inventario. Si hacemos el mismo ejercicio al mes siguiente, los reduciremos más aún. Por eso insisto en que, más importante que compararse con la farmacia que se sienta al lado en el curso al que asistimos, es hacerlo con nosotros mismos, y conseguir reducir los días de inventario mes tras mes.

5. Al principio del artículo ponía el ejemplo de la caja de pañales de incontinencia. Lo importante no es saber cuántos días de inventario tenemos de cada CN. Eso es imposible. Lo importante es poner en marcha un sistema de revisión mensual para evitar que se nos queden CN parados y reducir las faltas.
6. Os pido que hagáis una reflexión que seguramente os ayudará a entender mejor el significado que tienen los días de inventario. Cuando, al principio del artículo, ponía el ejemplo de los 120 días de inventario del champú o los 180 de los genéricos, pensad qué sentido tiene tenerlos inmovilizados en el cajón si podríamos haberlos comprado al almacén que nos sirve esa misma tarde o al día siguiente o incluso al laboratorio con un plazo de entrega de 2-3 días.
7. Los ejemplos de este artículo son todos reales. Tengo la suerte de haber impartido este seminario en multitud de ocasiones, por lo que dispongo de cientos de ejemplos

que siempre trato con exquisita confidencialidad. Pero todos son reales.

8. Os llevaréis las manos a la cabeza cuando comprobéis la cantidad de tesorería que vais a generar si reducís las existencias. No hablamos de cientos, sino de miles de euros.
9. Os llevaréis también las manos a la cabeza cuando comprobéis el espacio que os sobra en la cajonera y cómo disminuyen tanto las faltas como las caducidades.

## Márgenes

Así como fue culpa de los pañales que me metiera a fondo con el tema de la gestión eficiente de las existencias, en el caso de los márgenes todo empezó al analizar el detalle de las liquidaciones comerciales. Cada almacén lo llama de una forma, pero me refiero al documento que mensualmente recibimos junto a las facturas de la última decena.

¿Sabes cuál es el margen que obtienes en la farmacia? ¿Sabes el margen por familia? ¿Sabes el margen por CN? ¿Sabes que, por ley, las especialidades tienen un margen del 27,9%<sup>1</sup>? ¿Sabes que, debido al recargo de equivalencia, el margen se reduce hasta el 27,55%?

Después de haber formulado esas cinco preguntas sin apenas pausa para respirar, consigo que la mayoría de los alumnos me miren con cara de «no sigas que para eso hemos venido a aprender».

Empecemos por el principio. El margen se calcula como:

$$\text{Margen} = \frac{\text{PVP} - \text{PCF}}{\text{PVP}}$$

¿Qué es el PCF (precio coste farmacia)? El coste de un artículo después de haberle aplicado todas las condiciones comerciales más el IVA y el recargo de equivalencia. Con dos ejemplos se entenderá mejor.

*Primer ejemplo:* ¿Cuál es el PCF si compramos 1 unidad de mirtazapina 15 mg/30 comprimidos que tiene un PVL de 5,47 euros con una condición comercial de PVL + 2% de cargo cooperativo?

CN	Unidades compradas	PVL	Cargo cooperativo	IVA + RE	PCF
659941	1	5,47	2%	4,50%	5,83

*Segundo ejemplo:* ¿Cuál es el PCF si compramos 1 unidad de mirtazapina 15 mg/30 comprimidos que tiene un PVA de 5,92 euros con una condición comercial de PVA - 7% de descuento?

CN	Unidades compradas	Unidades bonificadas	PVA	Descuento	IVA + RE	PCF
659941	10		5,92	7,0%	4,50%	57,53

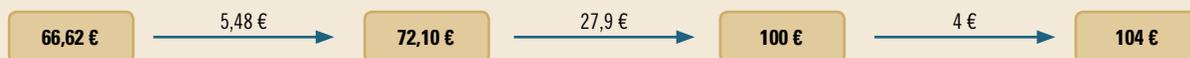
<sup>1</sup>Según el Real Decreto 823/2008, de 16 de mayo, el margen de las oficinas de farmacia por dispensación y venta al público de medicamentos de uso humano fabricados industrialmente, para aquellos medicamentos cuyo precio de venta de laboratorio sea igual o inferior a 91,63 euros, se fija en el 27,9% del precio de venta al público sin impuestos.

### El margen de la farmacia

En el siguiente cuadro, podrás ver cómo se calcula el PVL si conoces el PVA, cómo se calcula el PVA si conoces el PVP; y más importante, cómo se calculan el PCF (Precio Coste Farmacia) y el Margen:



Una especialidad vendida por 104 € (PVP IVA) tiene un PVP por ley de 100 €. Como el margen de la farmacia es del 27,9%, la farmacia la ha comprado por 72,1 € (PVA). Como el margen de la distribución es del 7,6% sobre el PVA podemos deducir que el PVL es de 66,62 €. (Real Decreto 823/2008 de 16 de Mayo)



### CON IVA y RE

PCF:  $72,1€ \cdot 1,045 = 75,34 €$

27,55%

104 €

La factura del proveedor vendrá con IVA y RE, por lo que el margen final de la farmacia no es el teórico 27,9% sino de 27,55% (PVP IVA = 104 €, PCF = 75,34 €, Margen =  $104 - 75,34 / 104 = 27,55\%$ ). En este ejemplo, la condición comercial con la que compra la farmacia es PVL sin cargo cooperativo o PVA sin descuento

Ahora que ya sabemos cómo se calcula el PCF, y teniendo en cuenta que el PVP de esta mirtazapina es de 8,54 euros, debemos sencillamente aplicar la fórmula para obtener el margen:

$$\text{Margen} = \frac{(\text{PVP} - \text{PCF})}{\text{PVP}} = \frac{8,54 - 5,84}{8,54} = 31,6\% \text{ para el primer caso}$$

$$\text{Margen} = \frac{85,4 - 57,53}{85,4} = 32,6\% \text{ para el segundo caso}$$

Con el ejemplo anterior, deducimos que es mejor condición comercial un descuento del 7% sobre el PVA que un cargo cooperativo del 2% sobre el PVL

El siguiente paso es cuadrar los albaranes. Fundamental. Imprescindible. Todos. Si no cuadras los albaranes, no sabrás el margen que tiene tu farmacia.

Cuadrar un albarán es tan sencillo como teclear las unidades que recibes en la cubeta y que, al ir a confirmar la recepción, el programa de gestión con el que trabajas te muestre el mismo importe en la pantalla que el que aparece en la parte inferior del albarán. Para ello, evidentemente tendrás que haber informado previamente al programa de qué condiciones tienes con ese almacén/laboratorio.

### ¿Me permitís unas matizaciones?

1. Un consejo: conseguir una buena comunicación con el comercial de vuestro almacén para entender bien las condiciones comerciales.
2. La pregunta más habitual cuando imparto el curso sobre márgenes: ¿cuál es el máximo margen que una farmacia puede conseguir? Y la respuesta es que, por experiencia, las farmacias que obtienen mayores no son las más grandes, sino las mejor gestionadas, las que conocen las condiciones de compra de sus proveedores, las que preparan el pedido con antelación, las que no deben restar al margen de la compra el importe perdido por caducidades u obsoletos.
3. Usa el código de barras siempre en la recepción.
4. Si cuadrar los albaranes no es inmediato, tu farmacia tiene un problema: o bien no conoces las condiciones con las que compras, o bien no sabes introducirlas en el programa.
5. ¿Agrupas moléculas de EFG para conseguir mejores condiciones con tu almacén o laboratorio?
6. Si en EFG estás por debajo del 52% de margen, podrías comprar mejor. Si en el conjunto de la farmacia estás por debajo del 30%, tienes margen de mejora.
7. En EFG aprovecha la «Selección genéricos» del almacén, porque puedes obtener mejor margen que con el pedido directo sin necesidad de cargarte.

Si hay algo que no te ha quedado claro, no dudes en preguntarme. Y ahora, manos a la obra. De ti depende conseguir los resultados. ●