

DECISIONES DE COMPRA EN LA FARMACIA DEL CARMEN ¹

“Para vender bien, hay que comprar mejor”.
Dicho popular en el comercio. Anónimo.

A Carmen García le acababa de saltar una notificación en su teléfono avisándole de que en 30 minutos tenía una cita con el representante del laboratorio Zambon² para negociar las condiciones de compra para la siguiente campaña de Flutox^{®3}.

Cada año, al finalizar el invierno, el laboratorio presentaba sus propuestas para la campaña siguiente⁴. Carmen estaba en un mar de dudas pues no sabía si le convenía más renovar el acuerdo del año anterior o gestionar el aprovisionamiento a través del distribuidor. Tenía que pensar sobre ello con calma. No había podido preparar la reunión y en ese momento tenía muchos clientes esperando.

La inminente visita le estaba agobiando; no quería irse a la rebotica y dejar de atender clientes, pero tampoco recibir al representante sin haber pensado antes sobre ello. Decidió llamarle y retrasar la visita. Como buen comercial, el representante accedió al cambio de hora y quedaron citados a media tarde, cuando la afluencia de clientes sería menor.

Carmen respiró aliviada, pero sabía que era importante dedicar tiempo a analizar las alternativas. Llamó a su marido para que recogiese a los niños del colegio y le dijo que no comería en casa. Al cerrar la botica a mediodía, se acercó al bar de al lado a tomar una tapa rápida y volvió para preparar la reunión.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2019, San Telmo Business School. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Compañía farmacéutica y química italiana fundada en 1906. Las oficinas principales se encuentran en Bresso, en la provincia de Milán (Italia) y opera en Europa, Asia y América del Sur.

³ Medicamento indicado para el tratamiento de las formas improductivas de tos, como tos irritativa o tos nerviosa.

⁴ La campaña iba desde octubre de un año hasta septiembre del año siguiente.

LA FARMACIA

La farmacia del Carmen estaba situada en una buena zona de un barrio populoso y consolidado de Huelva. Su ubicación era envidiable; estaba entre un colegio, un centro de salud y el supermercado de referencia del barrio. Llevaban muchos años en esa ubicación y se habían ganado la confianza de los vecinos. La facturación aproximada era de un millón de euros, del cual alrededor de un 15% provenía de la venta libre. El *stock* medio de productos en la farmacia era de unos 250.000€, valorado a precio de compra neto.

Carmen se había planteado la compra de un robot dispensador, pero pensó que antes debía esforzarse en mejorar la gestión de la farmacia sin realizar grandes inversiones. Para la gestión de la farmacia utilizaba el programa proporcionado por el distribuidor, que tenían bien dominado y ofrecía información suficiente.

La farmacia tenía un horario de apertura de nueve a dos y de cinco a ocho de lunes a viernes, y los sábados por la mañana. Sábados por la tarde, domingos y festivos solo abría si le correspondía por guardia. La plantilla estaba formada por seis personas: Carmen y otras dos farmacéuticas estaban por las mañanas; había una auxiliar a tiempo completo y una farmacéutica y una auxiliar a media jornada por las tardes. El déficit de horas trabajadas por la plantilla que estaba de tarde se utilizaba para las guardias y para reforzar las mañanas en la temporada alta. La configuración tipo era: cinco personas por las mañanas y tres por las tardes, en la temporada alta (invierno); cuatro de mañana y tres de tarde, en la temporada media (otoño y primavera); y cuatro de mañana y dos por las tardes, en la temporada baja (verano), que era cuando la plantilla se tomaba la mayoría de las vacaciones.

EL PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN

Carmen se sentó en su mesa y, tras despejarla de algunos medicamentos que se habían quedado sin colocar por la mañana, trató de poner en orden sus ideas.

La demanda

Carmen empezó por sacar del programa de gestión de la farmacia la demanda del año anterior. Comprobó que se vendieron 337 botes de Flutox de 200ml. En el Anexo 1 puede encontrarse el detalle de las ventas del año anterior. El precio de venta al público del Flutox era de 8,74€ (IVA incluido⁵).

Carmen pensaba que el año siguiente sería similar y no esperaba variaciones significativas en la demanda de ese producto, aunque había múltiples factores que podían influir en la demanda: desde la climatología, hasta la virulencia y síntomas predominantes de los virus de la siguiente temporada. Siempre había incertidumbre sobre cómo vendría el invierno. Por supuesto, la acción comercial también tenía una

⁵ El IVA aplicable a los medicamentos era del 4%.