

## **Matriz Rentabilidad V6 – Instrucciones**

Una propuesta para Farmacias Comunitarias

### **Consideraciones preliminares**

La actividad al frente de una Oficina de Farmacia exige al Profesional Farmacéutico una gran versatilidad.

Por un lado, no puede ni debe descuidar su formación profesional específica, pero al mismo tiempo la Oficina de Farmacia es -además de un centro de salud- una unidad económica que le demanda actuar en un campo predominantemente comercial.

En este último terreno, la mayoría de los profesionales que están en actividad no han recibido una formación específica, a pesar que en los últimos tiempos algunas carreras de Farmacia en el país han comenzado a tener presente temas relacionados con la administración.

Estas consideraciones cobran mayor dimensión cuando se aprecian las dificultades en que se desenvuelven la mayoría de las Oficinas de Farmacia y se advierte la competencia de estructuras que cuentan con mayor capital y un gerenciamiento profesional, todo lo cual coloca en franca desventaja al Farmacéutico independiente.

Por todo lo expuesto, hemos considerado oportuno no solo proponerles involucrarse en un proceso de capacitación continua, sino también procurar asistirlos de la mejor manera posible en el desarrollo integral de su actividad profesional.

En vista de todo ello, venimos hoy a presentarles una propuesta que, estimamos, puede resultar de su interés: la provisión de una herramienta para realizar control de gestión en la Oficina de Farmacia.

Se trata de un recurso que brinda al profesional farmacéutico la posibilidad de formarse, por sus propios medios, una razonable idea de la situación en la que se encuentra su empresa

Para la operación de esta herramienta no resulta necesario ser un experto en temas administrativo contables, ya que la misma es de sencillo manejo, de fácil lectura y comprensión, y genera información relevante para la toma de decisiones.

Resulta imperioso dejar sentado que, con esta propuesta, en modo alguno perseguimos prescindir del idóneo asesoramiento de los profesionales en ciencias económicas en materia de análisis económico financiero.

Muy por el contrario, y como ya fuera dicho, la propuesta solo pretende ir en auxilio de profesionales farmacéuticos que, aun careciendo de formación académica en la materia, deben gestionar unidades económicas en las cuales se juega la suerte y futuro de su economía familiar.

Estamos convencidos que con este simple aporte (sin mayores pretensiones ni tecnicismos), el Control de Gestión es posible para cualquier farmacia, en cualquier lugar geográfico y en cualquier circunstancia.

Control de Gestión ¿para qué?

- Obtener información relevante y oportuna
- Prevenir o reparar posibles errores
- Superar las dificultades que puedan entorpecer el cumplimiento de los objetivos propuestos
- Como elemento de ayuda en la tarea de aprendizaje
- Para ayudar a pensar

## Procedimiento para operar la Matriz

Aclaraciones previas:

- Para evitar problemas de funcionamiento provocados por involuntarios errores de operación, todas las celdas están bloqueadas y protegidas, excepto aquellas en las cuales el usuario debe volcar sus datos, las cuales están señaladas con color negro.
- El Índice y las páginas están relacionadas mediante hipervínculos, por lo cual, una vez ubicados en una página determinada se puede retornar a “Índice” haciendo click en la parte superior izquierda de la misma (celda A1)

Completando datos:

### I - Ventas

La hoja comienza presentando un detalle de los diferentes destinos que puede tener la dispensa a la Seguridad Social. La sugerencia es que tomen los datos mensuales correspondientes a la facturación que realizaron a cada uno de ellos (a precios de venta al público) y la coloquen en las celdas respectivas.

Hacia la derecha de tales importes, deberán señalar también el porcentaje de bonificaciones que realizan en cada caso

Continuando con las ventas de medicamentos, se ofrece a continuación la posibilidad de incluir operaciones realizadas a particulares, con dos opciones: con descuentos y sin ellos

Siguen luego los ingresos por ventas de otros rubros, datos que surgirán de las estadísticas que habitualmente generan los sistemas de facturación en farmacias

Por último, el ingreso de Honorarios / Planes de Rentabilidad es una información que provee el Colegio, cuando tiene instrumentado este tipo de operatoria. Un ejemplo claro de ello, es el cobro de honorarios a PAMI por la toma de presión y por las dispensas de alto costo

### II - Compras

En Medicamentos, se presentan tres alternativas: una droguería principal y otra secundaria, más un renglón para compras directa a laboratorio

En estos casos se propone colocar los importes promedio que habitualmente compra a cada uno de sus principales proveedores. **NOTA:** como opción más sencilla, puede colocar la proporción que normalmente compra a cada proveedor, sobre el total (Ej: 80 en Droguería 1 y 20 en Droguería 2)

Una vez detallado lo anterior, deberá desplazarse sobre la derecha de la tabla, señalando el margen de compra que tiene acordado con cada proveedor (Ej: 32% en Droguería 1 y 30% en Droguería 2)

En el caso de los restantes rubros de compras, y siendo que solo estamos considerando un proveedor, sobre la izquierda colocará un valor 100 y sobre la derecha el porcentaje de marcación que aplica sobre su costo de adquisición (Ej: Marcación 45). En la eventualidad que el usuario quisiera abrir este espacio para más proveedores, podrá solicitar una adecuación de esta matriz

### III - Estado de Resultados

Al acceder a esta página encontraremos que, como consecuencia de lo realizado hasta aquí, muchas celdas ya contienen los valores que a cada concepto le corresponde, restando solo completar los valores de las celdas pintadas de negro

Como puede apreciarse, el Estado de Resultados presenta los ingresos desagregados por conceptos.

Por su parte, se han segregado los rubros de costos para diferenciar los Fijos de los Variables (*Los costos fijos son aquellos que se generan con total independencia del nivel de ventas, mientras que los variables se mueven en directa relación con el nivel de actividad*)

Entre los variables, donde se destacan por su peso específico los costos de reposición, solo restan añadirse los montos correspondientes a Impuestos (lo incurrido en el mes), más los cargos por gestión de cobranzas a la Seguridad Social (importe que surge de las liquidaciones generadas por el Colegio)

Por su parte, dentro de los Fijos, deben completarse las celdas correspondientes a Sueldos y Cargas Sociales, Alquileres y Costos y Gastos Operativos (denominación que utilizaremos para englobar el resto de los costos incurridos en el periodo bajo análisis). Los importes de los dos primeros pueden ser fácilmente obtenidos, pero resultará conveniente llevar un registro sencillo para volcar los montos de los restantes.

Mención especial para el concepto "Costos no Erogables". Se trata de costos incurridos sin necesidad de que se produzca un egreso de caja, tales como roturas o sustracciones de productos, cuentas incobrables, amortizaciones de los bienes de uso y otros. Ante la imposibilidad de hacer una medición puntual, se optó por estimarlos, teniendo en consideración algunas experiencias de campo realizadas en farmacias

Finalmente, se incluye el concepto "Honorarios Dirección Técnica", por el monto que fija la legislación vigente, para lograr así un resultado final del periodo. Podría argumentarse que el propietario y el director son la misma persona y que, por ello, parece innecesario volcar este valor. Lo mismo aplicaría para el concepto "Alquileres", en aquellos casos en los cuales el profesional es titular del inmueble donde desarrolla su actividad

En ambos casos, creo necesario incluirlos por ser inherentes a la explotación que está siendo analizada. Por otra parte, hay en ambos casos un costo de oportunidad: si no estuviera ocupando el local podría obtener un ingreso al alquilarlo a terceros, o también, si no estuviera ocupado en la dirección técnica de esta farmacia podría estar haciéndolo en otra a cambio de una retribución. En síntesis, lo que se procura es obtener el resultado final de la empresa, con la inclusión de todos y cada uno de los costos que le son propios

#### **IV - Ratios**

Los ratios son cocientes o razones que proporcionan unidades de medida, las cuales permiten analizar el estado actual de una organización. En nuestro caso, la referencia o valor base igual a 100, es el total de ventas del periodo

Como puede apreciarse casi todos los valores ya están determinados, a consecuencia de los datos volcados en las páginas anteriores

Como excepción, quedan aún dos datos por volcar a la planilla para completarla totalmente:

- ✓ Fondeo: este dato se obtiene observando cual es la mayor necesidad financiera (pico inferior), en el Flujo de Fondos correspondiente a nuestra farmacia
- ✓ Tasa anual: es la tasa de interés vigente en el mercado (por ej: Banco Nación para descuento de documentos comerciales), con la cual vamos a medir el costo financiero implícito que tiene nuestra farmacia

Una vez realizada esta tarea, nos dedicamos a analizar los resultados obtenidos.

Comencemos por señalar que, el Estado de Resultados sobre el que estuvimos antes trabajando, se presenta aquí de manera diferente. Como ya fuera dicho, tomando como valor base 100 el total de las ventas, vamos a visualizar el peso relativo de cada uno de los conceptos que lo integran.

¿Cómo leer esta información? Muy sencillamente: por cada \$100 de ventas ¿qué porción se lleva la reposición de los productos vendidos?; ¿Cuánto debo disponer para atender la totalidad de los gastos? ¿Cuál es el impacto de los sueldos, los alquileres o cualquier otro gasto?; ¿Cuál es el nivel de los resultados obtenidos? etc.)

Arriba y a la derecha de la página, se muestran como dato estadístico los montos a los que han ascendido las ventas, los costos fijos y los costos variables del período, los cuales también se constituyen en insumos para la determinación de otros indicadores.

Veamos a continuación la importancia de estos, comenzando por el “**Punto de Equilibrio**”: el mismo indica el nivel de operaciones en el cual la utilidad empresaria es igual a cero. Dicho en otros términos: momento en el cual la diferencia entre costo y venta es igual a la totalidad de los costos y gastos incurridos.

En nuestra Matriz, este indicador responde a una de las preguntas que más nos preocupan: ¿qué nivel de ingresos debo lograr para no generar pérdidas?, expresado en días, porcentaje y monto de ventas.

Complementario del anterior es el “**Margen de Seguridad**”: él nos indica hasta que límite pueden caer nuestras ventas, sin producirnos pérdida o quebranto.

Por otra parte, el “**Índice de contribución**” resulta ser de suma utilidad, tal como pudimos verlo en ocasión de realizar la capacitación sobre el tema. Su practicidad radica en que por esta vía podremos determinar cuánto debe incrementarse la venta para absorber un nuevo costo fijo, sin alterar el porcentaje de rentabilidad que actualmente consigue la farmacia. Prácticamente, debemos dividir el monto del costo fijo en cuestión por el Índice de Contribución, logrando como resultado el monto de ventas que debemos incrementar.

El “**Capital de trabajo**” es la cantidad de recursos que una empresa necesita para realizar sus operaciones con normalidad en el corto plazo. En nuestro caso, es la sumatoria de las necesidades financieras (Fondeo) más un stock de productos para la venta, el cual aquí se estima en el equivalente a un mes de ventas

Seguidamente estimamos un “**Costo Financiero Implícito**”, aplicando una tasa de interés al valor de las necesidades financieras que surgen del flujo de fondos que se corresponde con nuestra realidad. Este es otro de esos costos que no generan salidas de caja, pero que viene a ajustar el Resultado Final antes obtenido

## **V - Flujo de Fondos**

Las cuatro páginas finales del Excel nos muestran los flujos de fondos que se generan a partir de los datos que fueran volcados en la matriz. Estos informes indican las posiciones de caja, en cada uno de los días que abarca el periodo analizado, con la finalidad de visualizar las necesidades de financiamiento que tendrá la empresa en ese lapso.

Para lograr esa gráfica, en una hoja oculta se vuelcan todos los valores de ingresos y egresos del periodo, tomando en consideración una línea temporal. Ejemplo 1: de lo facturado a PAMI, suponemos que el importe que paga el afiliado ingresa día a día, colocando en cada caso 1/30 de la cifra en cuestión. Por otra parte, del total a cargo de PAMI, a los diez días del cierre quincenal ingresa el 70% de anticipo y el saldo a los cuarenta días de ese cierre. Ejemplo 2: los sueldos se pagan el día 5 del mes siguiente, por lo cual este registro se hace de una sola vez, en el día correspondiente

Una vez dispuesto cada concepto de ingresos, costos y gastos en la línea de tiempo, tomamos en consideración el plazo de pago pactado con droguería, eligiendo cuatro alternativas diferentes: semana de compra y siete días; catorce días; veintiún días y veintiocho días (de allí surge el nombre de cada gráfico)

Como puede apreciarse, no es un tema menor la elección de un determinado plazo de pago. Solo basta hacer un repaso comparativo entre gráficos, para tomar nota de la magnitud del esfuerzo financiero que en cada caso debe hacerse, como también del costo financiero implícito que cada alternativa genera.

### **Cierre**

Finalmente, quisiera invitarlos a involucrarse en un proceso de capacitación y mejora continua, alentándolos a perseverar en el esfuerzo. Voluntad y acción, es todo lo que precisan.

También me gustaría que acepten, a manera de sugerencia final, el siguiente mensaje: no pierdan nunca de vista las áreas críticas de su empresa, ni se dejen engañar por las aparentes razones de sus dificultades. A título ilustrativo: lo que en principio podría catalogarse como un ahogo financiero (“fiebre”), en la generalidad de los casos resulta ser solo la manifestación de una causa más profunda (“enfermedad”).

Invariablemente, los problemas de sustentabilidad de una farmacia reconocerán su origen en una (o varias) de estas razones:

- Pobre nivel de ventas
- Alto impacto de costos y gastos
- Inadecuado manejo del crédito
- Retiros particulares superiores a los resultados obtenidos

**Carlos A. Sandoval**  
carlossandoval010@gmail.com