



GESTIÓN

Los 5 indicadores económicos imprescindibles para valorar la salud económica de tu farmacia

POR FERNANDO CAMPA, PROFESOR Y CONSULTOR EN LAS ÁREAS DE FINANZAS Y CONTROL DE GESTIÓN



Pregunta lo que ignoras y pasarás por tonto cinco minutos; no lo preguntes y serás tonto toda la vida” - Proverbio chino.

El objetivo que planteamos con este artículo es facilitar una serie de indicadores/ratios, a los que ahora muchos llaman KPIs por su anglicismo en inglés (*Key Performance Indicators*), de forma que nos permitan, de alguna forma, valorar cual es la marcha de nuestra oficina de farmacia. Y ahora que finaliza el año es un buen momento para comparar este ejercicio con el anterior.

En el momento actual en que nos encontramos, la información circula de forma muy rápida al mismo tiempo que todos nos volvemos más exigentes en encontrar soluciones más rápidas, más ‘exactas’, sin considerar que las circunstancias y decisiones que debemos tomar ante los problemas con los que nos enfrentamos no son siempre las mismas. En el mundo médico, por ejemplo, ante un análisis clínico, ‘rápidamente’ buscamos si hay algún asterisco al lado de un valor determinado de un parámetro analizado, como indicador de problema o de riesgo, aun cuando después el médico es el que considerará si esta ‘anomalía’ es relevante o no.

En el mundo de la gestión empresarial, sucede, en líneas generales, lo mismo. Tratamos de buscar indicadores de gestión, pero, al igual que en la medicina, cada valor dependerá del ‘paciente’, de la empresa. Por lo tanto, comentaremos unos indicadores que consideramos relevantes, pero sin indicar el valor que deben tener, pues depende de la tipología de la farmacia. En este sentido, al igual que en el mundo médico, es importante que antes de actuar consulte con su economista... Muchas veces lo más importante no será el valor absoluto, sino la tendencia del mismo.

1. La tesorería

Sin duda, un indicador esencial en cualquier negocio es la tesorería, el saldo de caja, la suma del efectivo y del saldo disponible en nuestras cuentas bancarias. Dado que existe un decalaje entre nuestras ventas y nuestros cobros; nuestras compras y nuestros pagos, podemos tener una situación de beneficio (o por qué no, de pérdidas), que no necesariamente se vea reflejada en nuestra tesorería. La tesorería es crucial para poder abrir la oficina de farmacia cada día, por lo que el seguimiento de la misma es crucial, pues la falta de caja (sin pólizas de crédito de respaldo) podría suponer el cierre de nuestro negocio.

¿Cuál es el saldo ideal? Pues, como anticipábamos, depende de muchos factores: saldos muy bajos nos pueden generar tensiones en nuestros pagos; saldos elevados pueden suponer saldos ociosos sin obtención de rentabilidad.

2. El margen bruto

Por margen bruto (en adelante MB) en la oficina de farmacia entendemos la diferencia entre las ventas y el coste de los medicamentos (y otros productos vendidos).

Por ventas entendemos la facturación neta de la oficina de farmacia, entendiendo como neta la facturación bruta (sin IVA), una vez deducidas las devoluciones y descuentos. El concepto de coste de ventas incluye las compras (aprovisionamientos) del ejercicio, más la variación de existencias que se haya producido en el ejercicio; pues no todas las compras de un ejercicio necesariamente se tienen que haber vendido en el mismo.

Debemos tener presente que el MB es el margen a coste variable; es decir, lo que ‘gana’ nuestra

farmacia por las ventas de un período. Si no vendemos, los ingresos obviamente serán cero; pero también nuestros gastos variables, pues nuestros productos se mantendrán inalterables en existencias. El MB, pues, será el que nos permitirá cubrir los costes fijos, los costes estructurales, y obtener, en su caso, un beneficio.

Dicho MB lo analizaremos tanto en valor absoluto como en valor porcentual, tal como se observa en la *Tabla 1*. En ella podemos ver que en el año 2 se ha incrementado en valor absoluto el MB, pasando de 1.469 unidades monetarias en el año 1 a 1.744 unidades monetarias en el año 2; incremento que ha supuesto una reducción del MB porcentual, una reducción de 0,3 puntos porcentuales, desde el 35,1 % al 34,8 %. Dicha reducción porcentual se ha producido no porque la venta libre haya visto disminuido su MB porcentual (sigue siendo del 40 %), sino por el peso relativo de ambas áreas de ventas. La venta ‘de seguro’, de menor margen porcentual, ha visto incrementado su peso relativo en el año 2 respecto a la venta libre.

Por lo tanto, en el análisis del MB debe combinarse el análisis vertical del porcentaje de MB de cada área de venta con la evolución del MB en unidades monetarias en valor absoluto.

3. La rotación de existencias

Por rotación entendemos el número de veces, de vueltas, que una magnitud de flujo (en este caso, los consumos, los costes de ventas de la cuenta de pérdidas y ganancias) realiza sobre una magnitud estática (en este caso las existencias del balance de situación). A mayor rotación, a mayor número de vueltas, se supone, en líneas generales, una mayor eficiencia empresarial, pues existen menos activos, menos existencias a financiar hasta el momento de su venta.

De todas formas, la valoración empresarial del nivel de existencias adecuado es un ‘lar-

	AÑO 1			AÑO 2		
	LIBRE	SEGURO	TOTAL	LIBRE	SEGURO	TOTAL
Precio de Venta unitario	2,50	2,10		2,60	2,15	
Coste unitario	1,50	1,51		1,56	1,55	
Unidades vendidas	1.000	800		1.100	1.000	
Ventas	2.500	1.680	4.180	2.860	2.150	5.010
Coste de ventas	1.500	1.122	2.711	1.716	1.550	3.266
Margen bruto (€)	1.000	469	1.469	1.144	600	1.744
Margen bruto (%)	40%	27,9%	35,1%	40%	27,9%	34,8%

Tabla 1

go debate', pues el valor monetario de las existencias, de entrada, no es un indicador adecuado. El indicador de las existencias necesarias dependerá de la amplitud (número de referencias de que disponemos) y de la profundidad del mismo (número de unidades que disponemos de cada referencia).

Mientras que la amplitud nos evitará perder ventas por falta de existencias; la profundidad, en general, nos puede permitir la compra a un menor precio por economías de escala. Por lo tanto, la gestión del saldo de existencias dependerá, entre otros motivos, de la tipología de la farmacia y la posibilidad de que nuestro cliente 'respete' la falta de existencias acudiendo en un momento posterior a nuestra farmacia.

En la *Tabla 2* ofrecemos un ejemplo sobre el impacto que tiene el disponer en nuestras existencias de una unidad 'adicional' de producto, tanto en el caso de un producto de venta libre o de venta a través de seguro.

En los mismos hemos considerado unos costes financieros por disponer de una unidad marginal en nuestras existencias (10 %, valor 'alto' teniendo en cuenta los tipos de interés actuales), y unos costes de manipulación del 5 %, es decir, que una de cada 20 unidades de producto no la podemos vender por daños en el producto, pérdida o, simplemente, hurto en la farmacia, por ejemplo.

En la misma tabla podemos ver que el coste de tener 'una unidad de producto de venta libre' en existencias es de 2,25 euros/año. Dado que el margen que obtenemos por su venta es de 10 euros, si tuviéramos dicho producto en stock, siempre obtendríamos un beneficio en caso de venderlo antes de 4,44 años.

Obviamente, si lo vendemos el mismo día que lo adquirimos, obtendremos 10 euros de margen, pero la reflexión que queremos plantear es que obtendremos siempre un margen, aunque lo tengamos un largo plazo en stocks, más la satisfacción del cliente que obtiene respuesta positiva de poder comprar, y llevarse, el producto al instante.

4. La rentabilidad de nuestra farmacia

Medimos la rentabilidad de nuestra farmacia como el beneficio neto de impuestos que obtenemos en un ejercicio dividido por los fondos que hemos aportado al mismo (contablemente denominado 'fondos propios'). Ahora bien, para el cálculo sugerimos un 'ajuste' extracontable. El farmacéutico, por el trabajo que desarrolla en la oficina de farmacia, no suele percibir una remuneración. Por

	PRODUCTOS FARMACÉUTICOS	
	LIBRE	SEGURO
Punto de Venta	25	13
Coste unitario	15	9,37
Margen bruto (€)	10	3,63
Margen bruto (%)	40%	27,9%
Coste financiero (%)	10%	10%
Otros costes manipulado (%)	5%	5%
Coste total anual (%)	15%	15%
Coste anual (€)	2,25	1,41
Margen bruto/Coste anual (años)	4,44	2,58
Margen bruto/Coste anual (meses)	53,33	30,96

Tabla 2

lo tanto, la rentabilidad de la farmacia debería considerar un coste estimado de dicho trabajo, por lo que sugerimos el siguiente procedimiento (con el consiguiente ejemplo), para el cálculo de la rentabilidad de la farmacia:

+ Beneficio neto de la farmacia	530.000 euros
- Retribución anual estimada del farmacéutico	80.000 euros
= Resultado de la farmacia ajustado	450.000 euros (A)
Fondos aportados a la farmacia farmacéutico	4.500.000 euros (B)
Rentabilidad de la farmacia	10% (A / B)

Por lo tanto, el farmacéutico podría analizar la rentabilidad de la farmacia como aquel negocio que le aporta 530.000 euros en un ejercicio, 80.000 como consecuencia de su trabajo de gestor de la misma, y 450.000 (10 % del capital invertido) como consecuencia de su carácter emprendedor.

5. El margen bruto por empleado

Un indicador relevante de productividad, eficiencia de la farmacia, es el cociente entre el MB generado y el número de personas en el equipo equivalentes de la farmacia, en tanto en cuanto el mismo determina la generación de margen, de valor por persona, que ha habido en un periodo determinado.

Es importante resaltar el aspecto de considerar empleados equivalentes. Puede darse el caso, frecuente, de empleados que no están contratados a tiempo completo sino, por ejemplo, a media jornada. Este empleado a media jornada, de cara al cálculo de este margen bruto por empleado, será considerado como 0,5 empleado equivalente.

Finalmente, concluir que, para la buena marcha de un negocio, en este caso una farmacia, deben cumplirse dos premisas 'muy sencillas':

- La facturación ha de ser mayor a los gastos.
- La facturación hay que cobrarla antes de que se paguen los gastos o, al menos, que la diferencia no sea muy importante; pues si pagamos antes de cobrar, necesitaremos financiar este decalaje.

Y no olvidemos que el peor gasto de una empresa es una venta no cobrada; no tenemos ni el dinero, ni el producto... +

Sección coordinada por Juan Carlos Serra