

● Especial gestión

Juan Antonio Sánchez

Economista asesor fiscal. Socio
director de Taxfarma
(www.taxfarma.com)

“**La “nueva farmacia”
necesita cada día más
un chequeo de sus
principales indicadores
de rentabilidad»**

Una «nueva» farmacia

La irrupción en los últimos tiempos de nuevos *inputs* que nunca habían afectado a la gestión diaria de la oficina de farmacia ha devenido en una «nueva farmacia» desde el punto de vista de su gestión empresarial.

Un ejemplo claro lo tenemos en la cascada de normativas iniciadas por el famoso Real Decreto Ley 5/2000, normativas que han ido mermando de forma paulatina y progresiva los márgenes de resultado de las oficinas de farmacia españolas en los últimos 16 años.

Cierto es que otros aspectos también han tenido su incidencia, como las sucesivas rebajas de precios, los horarios comerciales ampliados y la competencia sobrevenida. Y, como gran novedad en el espectro farmacéutico, los impagos por parte de las consejerías de Salud de las recetas dispensadas en las oficinas de farmacia.

Todas estas circunstancias, digamos sectoriales, se han visto acrecentadas con el durísimo proceso de crisis económica general que ha vivido la economía mundial, pero en especial nuestro país.

Con estos «mimbres» se ha vuelto básica la profesionalización del farmacéutico titular, entrando en materias que no habían sido estrictamente necesarias en su quehacer diario y que habitualmente eran delegadas al cien por cien a



©dolgachov/123RF

profesionales externos a la farmacia: gestión financiera, fiscal, laboral, *marketing*, etc.

Una consecuencia de lo anterior ha sido la extensa oferta formativa en gestión de la farmacia, que en la última década se ha incorporado a la formación postuniversitaria, «más estrictamente profesional», que realizaban los farmacéuticos hasta ese momento.

Ya no es suficiente con delegar, sino que el farmacéutico-empresario debe «pulsar» de una forma estrictamente personal los principales indicadores económicos de su actividad, conociendo tanto «lo que quiere oír, como también lo que no quiere oír».

Una primera parte de ese «chequeo» viene derivada de la inmersión que el farmacéutico ha de realizar en los aspectos financieros de su actividad. En situaciones de tensión de tesorería, vividas muy de cerca por el sector en los últimos años, no puede dejarse nada «a la improvisación». Fórmulas de financiación como el *factoring*, *confirming*, etc., han protagonizado las posibles soluciones temporales a las dificultades por las que han pasado las farmacias españolas, para pagar sus compras a los proveedores, las nóminas a sus empleados, los impuestos a la Agencia Tributaria y, en definitiva, todos los gastos necesarios para poder prestar su servicio sanitario a la sociedad.

Hemos podido comprobar el interés suscitado por esta inmersión financiera en numerosos farmacéuticos de toda España, que de una forma «obligada» han tenido que conocer y valorar periódicamente las principales ratios financieras y económicas de su actividad. En primer lugar, es necesario «traducir» el tedioso lenguaje contable al sector que nos ocupa, ya que de nada sirve la rigurosidad financiera si no se hace comprensible a quien debe utilizarla.

«Foto estática»

Una primera parte de esta inmersión financiera va dirigida a que el farmacéutico conozca la «foto estática» de su farmacia en un determinado momento, lo que en contabilidad denominaríamos su «balance de situación». Este documento nos presenta el activo de nuestra farmacia, es decir, una especie de «mochila delantera» que refleja lo que «tenemos»:

- Todas las inversiones materiales realizadas en la farmacia (local, mobiliario, equipos informáticos, etc.) menos la amortización (desgaste/depreciación en función de los años).
- Aportaciones a cooperativas: aunque sean propiedad de la farmacia, se consideran «necesariamente permanentes» mientras se mantenga la relación con el mayorista cooperativista.
- Existencias inventario a precio de coste.
- Clientes: el saldo pendiente de cobro de la Seguridad Social más los saldos pendientes de cobro de particulares.
- Tesorería: el saldo de las cuentas corrientes utilizadas en la farmacia más el efectivo disponible en caja.

Por otro lado, el mismo balance de situación de nuestra farmacia nos muestra una «mochila trasera» que refleja lo que debemos y lo que vamos capitalizando cada año:

- Pasivo exigible a largo plazo: deudas a más de un año con entidades financieras, particulares (ejemplo: préstamos familiares), proveedores de inmovilizado y proveedores de mercancías (en compras de pago aplazado).
- Pasivo exigible a corto plazo: deudas a menos de un año con proveedores, acreedores por servicios, pólizas bancarias, Hacienda, etc., mientras se mantenga la relación con el mayorista cooperativista.
- Patrimonio neto: diferencia entre «activo» menos el «pasivo exigible». Es la aportación de capital individual del farmacéutico a la farmacia.

«Foto dinámica»

Una segunda parte de la información económica de nuestra farmacia viene dada por la «foto dinámica» de nuestra actividad. Y eso nos lo proporciona la cuenta de pérdidas y ganancias (o explotación). En este documento, se refleja la evolución de lo que dispensamos o facturamos frente a todas las compras y gastos necesarios para tal fin. Es decir, estas cifras deben proporcionarnos el «termómetro» de los resultados de la farmacia. Además, también nos dará pistas sobre cómo podrán irnos las cosas.

Una vez conocemos el esqueleto en el que se sustentan las cifras de nuestra actividad, la «nueva farmacia» necesita cada día más un chequeo de sus principales indicadores de rentabilidad. Con una buena información numérica podremos establecer mecanismos periódicos de alerta, que nos ayudarán a corregir, o como mínimo a conocer, situaciones de tensión financiera en la farmacia. Este tipo de análisis ha de ser de carácter «dinámico» y no «estático», ya que una visión no continuada de las ratios financieras y económicas de la farmacia puede provocar reacciones no ajustadas a la realidad.

Indicadores más relevantes

A continuación, definiremos brevemente, y como siempre en un lenguaje propio de nuestro sector, los indicadores más relevantes.

Las principales ratios financieras (derivadas de cifras del balance de situación de nuestra farmacia) que podemos utilizar en la gestión empresarial de la farmacia son:

- Liquidez: conocer si con lo que cuentas en el banco y la farmacia (*stock*, deudas pendientes recetas + particulares) puedes hacer frente a las deudas a un año vista.
- Prueba ácida: la misma ratio anterior, pero sin contar con las existencias. Es decir, poder afrontar mis obligaciones de pago el próximo año con lo que me deben y con lo que tengo en bancos y caja.
- Endeudamiento: saber «hasta dónde puedo financiarme», en virtud de lo que tengo. Este indicador ha sido básico en los periodos de impago recientes en nuestro sector empresarial.
- Periodos medios de cobro y pago: evidentemente, la coordinación entre estas dos cifras ha de ser palpable, ya que

en los últimos tiempos analizar «lo que tarda en cobrar una farmacia» ha sido portada diaria en los medios de comunicación.

Por otro lado, las más significativas ratios económicas (derivadas en este caso de la cuenta de explotación o de pérdidas y ganancias) que la farmacia puede valorar de una forma periódica son:

- Rentabilidad económica: esta ratio nos orienta sobre «lo que da la farmacia». Es decir, relaciona lo que hemos invertido en ella y el resultado económico que nos origina. Si la farmacia ha sido recientemente comprada o de nueva apertura, esta cifra deberá ser analizada en dicho contexto.
- Rotación de inventarios: con este índice valoraremos nuestra gestión del *stock* de una forma periódica, calculando «el número de veces» que el *stock* se renueva, y recordemos que en gestión empresarial «lo que permanece estoico e inmóvil no produce nada».
- Ventas por empleado frente a coste medio por empleado: estos indicadores relacionan cuánto venden nuestros empleados y lo confronta con cuánto «nos cuesta» mantener dicha plantilla.

Participación del farmacéutico en la gestión fiscal

Una segunda parte del chequeo y «toma de tensión» en la nueva farmacia lo constituye la participación del farmacéutico en la gestión fiscal de su actividad. Muy lejos va quedando la imagen del empresario que «deja a un lado estos aspectos» confiando en que los ha delegado en un profesional o colaborador externo.

El conocimiento de la carga impositiva anual de la farmacia y la actualización de las herramientas para optimizarla se han convertido en una materia de conocimiento más en el colectivo de los farmacéuticos españoles. No se trata de convertir al titular de la farmacia en «asesor fiscal», sino de reciclarlo periódicamente en la batería de oportunidades de que dispone para aligerar su factura anual ante el fisco.

Durante los últimos años, se ha producido un número más elevado de actuaciones inspectoras en las oficinas de farmacia, incluso utilizando con bastante asiduidad la entrada y registro de documentación *in situ* en el propio recinto empresarial de ella. Esta conducta siempre ha estado presente en la mecánica inspectora, pero ha tomado más relevancia en los últimos años.

Uno de los aspectos que ha cobrado más protagonismo en este nuevo desarrollo empresarial de la farmacia es la planificación sucesoria de ella. Ya no se deja al azar lo que pueda pasar cuando el titular fallezca o pueda jubilarse, sino que los interesados estudian todo el espectro de posibilidades que pueden darse, sopesando pros y contras y estableciendo una especie de «protocolo empresarial familiar» que marque la hoja de ruta cuando llegue el momento.

¿Cuánto vale una farmacia?

Muy relevante y en conexión con lo inmediatamente anterior ha sido la evolución durante los últimos 16 años de la valoración económica de la oficina de farmacia. Y con esta afirmación entramos en el espinoso tema de ¿cuánto vale una farmacia? Ríos de tinta podemos reproducir sobre este asunto, pero lo resumiremos brevemente reflejando la situación actual. Ahora, en los nuevos tiempos de la farmacia española, no únicamente podemos atender a factores exógenos (el coeficiente de valoración en cada comunidad autónoma, etc.), sino que toca adentrarse en los factores endógenos de cada oficina de farmacia en cuestión. De ahí que incluso las empresas más conocidas dentro del mundo de la tasación inmobiliaria hayan entrado (normalmente a petición de las entidades financieras que prestan el dinero) en el polémico tema de la valoración de la oficina de farmacia.

Otro gran aspecto de la evolución de la farmacia en lo que a gestión empresarial se refiere lo protagonizan las ac-

ciones de *marketing* sectoriales. Estas campañas internas, junto al gran desarrollo de las redes sociales, han abierto un nuevo canal de comunicación con los pacientes/clientes, así como con la profesión en general. Se nos antoja absolutamente básica la ejecución de un plan de *marketing* anual específico para cada farmacia, conjuntado con una estrategia en redes y una inmersión en la geolocalización de nuestra clientela.

Y por último, la gran influencia que pueden tener en la gestión diaria de la farmacia la evolución de las herramientas de *software* sectorial. Aplicaciones que desarrollan en tiempo real un cuadro de mandos para el farmacéutico, *softwares* que nos ayudan a llevar a cabo el establecimiento de incentivos en nuestra plantilla laboral, herramientas que nos permiten optimizar el *stock* diariamente, etc.

En conclusión, la farmacia española no es que necesite para el futuro una mayor gestión empresarial, sino que desde hace ya años vive inmersa en ese camino, del que no podrá permitirse salir en un futuro inmediato. ●