Gestión Integral

Curso básico

Análisis de ratios en la oficina de farmacia

Gestión, beneficio y rentabilidad

AUTOR Y DIRECTOR: ADOLFO GONZÁLEZ GOICOECHEA

Doctor en Farmacia. Especialista en Farmacia Industrial y Galénica y en Análisis de Alimentos, Medicamentos y Drogas. Máster en Innovación Empresarial (Centro Europeo de Innovación Empresarial). Profesor asociado del Departamento de Farmacia y Tecnología Farmacéutica de la Facultad de Farmacia de Vitoria (Universidad del País Vasco. UPV/EHU).

Objetivos generales

Tras superar el curso, el alumno estará capacitado para aplicar de forma práctica el análisis de ratios a su oficina de farmacia obteniendo índices que le ayuden a tomar decisiones programadas que mejoren su rentabilidad y su calidad de servicio.

Objetivos específicos

- Aprender a calcular los ratios de beneficio, rentabilidad, solvencia, liquidez, endeudamiento y gestión.
- Aprender a analizar un balance de situación.
- Aprender a calcular el ROI y el ROE y hacer una evaluación dinámica de la oficina de farmacia como empresa.

Metodología

Este curso se articula en 5 temas, que se publican en los números 2, 3, 4, 5 y 6 de Farmacia Profesional 2012, también en su versión electrónica. A partir del 10 de abril de 2012, los alumnos podrán inscribirse en www.dfarmacia.com.

Evaluación

El período de evaluación se iniciará el 10 de abril de 2012 y finalizará el 10 de febrero de 2013. Par realizar los test de autoevaluación de cada tema, es necesario registrarse y acceder a www.dfarmacia.com. El alumno recibirá la calificación de apto o no apto de forma automática, tras la realización del test correspondiente a cada tema. Al final del curso se dará acceso a las soluciones y el alumno que haya superado el 80% de respuestas podrá descargarse un diploma acreditativo de la formación expedido por Elsevier España, S.L.

Sumario

1. Ratios de beneficio y rentabilidad. Ingresos y gastos: umbral de rentabilidad. Ganancias y pérdidas: calidad del beneficio. Ratios de rentabilidad.
2. Situacion económico-financiera de la oficina de farmacia. El balance de situación. Método de los porcentajes. Ejercicios resueltos.
3. Ratios económico-financieras. Ratios de solvencia. Ratios de disponibilidad. Ratios de endeudamiento.
4. Ratios de gestión. Ratios de compras. Ratios de personal. Ratios de ventas.
5. ROI, ROE y evaluación dinámica de la oficina de farmacia. El retorno de la inversión: ROI *(Return On Investment)*. La rentabilidad de los recursos propios: ROE *(Return On Equity)*. Evaluación dinámica de la oficina de farmacia.

Caso práctico: evaluación del beneficio y la rentabilidad anual de una oficina de farmacia recién adquirida.

Inicio online de este curso: 10/04/2012 en www.dfarmacia.com. Finalización: 10/02/2013.

Tema 5
El retorno de la inversión y de la equidad (ROI y ROE)

En capítulos anteriores, se indicaba la importancia del entorno legal, mercantil y fiscal y su adecuada gestión para obtener unas cuentas saneadas. En resumen: si realizamos un esfuerzo por mejorar el beneficio de nuestra actividad, debemos continuarlo para reducir el importe de los impuestos que hay que pagar. En este capítulo, veremos cómo mejorar los índices de rentabilidad empresarial y social de una oficina de farmacia en términos económicos (ROI) y financieros (ROE).

AUTOR: ADOLFO GONZÁLEZ GOICOECHEA
Doctor en Farmacia. Especialista en Farmacia Industrial y Galénica y en Análisis de Alimentos, Medicamentos y Drogas. Profesor asociado del Departamento de Farmacia y Tecnología Farmacéutica de la Facultad de Farmacia de Vitoria-Gasteiz (Universidad del País Vasco. UPV/EHU).

La rentabilidad es la capacidad de un bien o capital invertido para generar una renta mayor, y se expresa en términos monetarios económicos o financieros.

Los ratios económico-financieros conocidos como retorno de la inversión (ROI, en inglés *return on investment*), por algunos calificados como el rey de los ratios, y retorno de la equidad (ROE, en inglés *return on equity*), se calculan y desglosan para determinar la eficiencia con que se han utilizado los recursos disponibles para retornar en beneficios económicos o financieros. Representan, por tanto, índices de rentabilidad empresarial y social, en términos económicos (ROI) y financieros (ROE).

Tanto ROI como ROE son indicadores de la relación que se puede establecer entre lo que se ha invertido en una determinada operación y el rendimiento neto económico o financiero que proporciona dicha inversión durante cierto período de tiempo.

Frente a los conceptos de renta o beneficio, que se expresan en valores absolutos, el de rentabilidad lo hace en valores relativos, es decir, nos dice cuántos euros o unidades de satisfacción hemos obtenido por cada euro invertido y, desde el punto de vista económico, responde al criterio de eficiencia en la gestión.

En la situación de crisis actual, el ROI realizado en la planificación y gestión empresarial de la farmacia es extremadamente sensible al aprovechamiento o no de las directrices marcadas por el entorno legal, mercantil y fiscal que afectan a la oficina de farmacia en España.

Es fácil comprender que el resultado de explotación puede ser insatisfactorio debido a una gestión de ventas deficiente (empleados, compras y/o *stocks*). Igual de fácil es comprender que un resultado satisfactorio de explotación derivado de una buena gestión de ventas, empleados, compras y/o *stocks* puede verse mermado por una mala gestión financiera y fiscal. Lo que significaría que una parte importante del beneficio y la rentabilidad de dicha planificación y gestión se la llevan otros.

Sería como tener un roto en el bolsillo por el que perderíamos parte de lo que ganamos debido al desconocimiento o a la mala gestión de los aspectos mercantiles, financieros y fiscales que afectan al desempeño de la profesión farmacéutica en la oficina de farmacia.

En un entorno estable, y dadas las ventajas especiales del modelo actual de régimen bajo control de propiedad y apertura de la oficina de farmacia en España frente a otras actividades mercantiles, se podrían obtener beneficios —aunque menos de los posibles—, sin prácticamente realizar gestión empresarial, limitándose a la gestión sanitaria. Pero en entornos evolutivos y turbulentos como los que afectan al mercado mundial, europeo, estatal y autonómico, el resultado se torna negativo, y el ROI se traduce en pérdidas económicas y escasa, cuando no nula, rentabilidad, de manera que podríamos recibir menos de un euro por cada euro invertido. Y, por otra parte, esta limitación de régimen condiciona la libertad de mercado y las transacciones afectas a cualquier empresa.

Escenario legal

La ley define las farmacias como «establecimientos sanitarios de interés públi-

co y titularidad privada sujetos a planificación sanitaria…».

De los 4 conceptos básicos que contiene esta definición, nadie cuestiona los 2 primeros. Suscitan más comentarios y discusiones la titularidad y la planificación.

El artículo 103 de la Ley General de Sanidad 14/1986 exige disponer de la licenciatura en Farmacia para poder acceder a la titularidad privada de una oficina de farmacia. Es importante resaltar el concepto «privada» ya que, como tal, exige al titular la inversión de un importante capital en local, instalaciones, existencias, personal e infraestructuras para poder ejercer la actividad.

Si la farmacia es una empresa privada, el farmacéutico debe prestar atención, no solo al ámbito sanitario donde opera, sino también a los aspectos mercantiles, económicos, legales y fiscales que como empresario le incumben ya que, como en cualquier otra actividad económica, la falta de control sobre los mismos es la causa de la mayoría de los cierres de las empresas.

Es casi imposible dar un buen servicio de salud presente y futuro si las cuentas de la oficina de farmacia no cuadran, pero también hay que preguntarse por qué no cuadran y si en el desfase se encuentra una inversión en formación continuada escasa o poco aprovechada

Mediante la planificación sanitaria, la Administración regula la actividad farmacéutica en cuanto a su establecimiento —número de farmacias, apertura de nuevas, ubicación, distancia entre ellas, transmisión— y a su funcionamiento diario —precios de venta, descuentos, acciones comerciales, márgenes, condiciones de compra a los proveedores—. Las transmisiones de las oficinas de farmacia también están reguladas por las leyes autonómicas, lo que ha provocado diferencias de condiciones y plazos de una a otra autonomía.

De todas las restricciones que tiene el sector farmacéutico español, las 2 más importantes son las que afectan a la propiedad y a libertad de establecimiento. En cada país existe algún tipo de restricción en este sentido, pero no son las mismas en todos.

Ante esta diversidad, la Unión Europea pretende unificar el marco legal de las farmacias en todos los Estados miembros. Aunque este objetivo aún tardará en llegar, poco a poco va presionando a los Estados miembros para que vayan eliminando las restricciones existentes en cada uno.

En España, el Gobierno habla de acciones tendentes a la liberalización del sector, pero a fecha de hoy todavía no ha concretado ninguna de estas acciones. Esta situación provoca temores e inseguridades en el sector y altera el desarrollo normal de la actividad en la compraventa de farmacias, los traslados, etc.

Desde el punto de vista de la gestión de la farmacia, hemos de saber que cuanto mayor es la protección de las administraciones en un sector, más fácil resulta obtener resultados aceptables con una mala gestión e incluso sin ningún tipo de gestión. Y, por tanto, si desaparecen esas protecciones, será más difícil afrontar la nueva situación con garantías de éxito.

La filosofía que subyace de las directrices europeas es que el desarrollo profesional ha de desempeñarse con competencia en todos y cada uno de los aspectos que lo integran y bajo un marco legal común. En ese sentido, también la formación continuada propia y de los empleados es una exigencia legal del propietario de la oficina de farmacia como empresa privada de interés público. Al igual que lo es de sus empleados aprovecharla y transformarla en beneficio personal y económico para la oficina de farmacia, independientemente del modelo al que esté adscrita en el Estado europeo donde actúa.

Además, según la Orden CIN/2137/2008, de 3 de julio, que establece los requisitos para la verificación de los títulos universitarios oficiales que habiliten para el ejercicio de la profesión de farmacéutico (BOE núm. 174, de 19 de julio de 2008), y es la última común para la elaboración de los planes de estudio del grado de Farmacia, entre los objetivos de la titulación se incluye «promover el uso racional de los medicamentos y productos sanitarios, así como adquirir conocimientos básicos en gestión clínica, economía de la salud y uso eficiente de los recursos sanitarios». Y entre las competencias que el estudiante debe adquirir se explicitan:

1) Conocer y comprender la gestión y características propias de la asistencia farmacéutica en las estructuras asistenciales de atención primaria y de atención especializada en el sistema sanitario.
2) Conocer y comprender la gestión y características propias de la asistencia farmacéutica en el ámbito oficinal y de la industria farmacéutica.
3) Conocer y aplicar técnicas de gestión en todos los aspectos de las actividades farmacéuticas.
4) Organizar y gestionar el funcionamiento de una oficina de farmacia.
5) Conocer el funcionamiento y gestión de un servicio de farmacia hospitalaria o de atención primaria, incluido el personal adscrito a los mismos.
6) Gestionar los medicamentos.

El valor estratégico de la formación

Al igual que ocurre con las empresas, las personas que llevan a cabo su actividad profesional en la oficina de farmacia también pueden encontrar en la formación una serie de aportaciones estratégicas, entre otras, las relacionadas con la competencia, la satisfacción y la salud laboral.

Una empresa es primero y ante todo una organización humana, y tanto las personas como los valores personales —integridad, transparencia, responsabilidad, seguridad, esfuerzo, calidad, liderazgo, orientación al cliente— aportan rentabilidad a la empresa.

Costes y rendimiento de la formación

Una formación continua actualizada y de calidad, orientada al desarrollo y avance personal, profesional y social, cuesta dinero y supone una utilización de recursos tanto personales como ma-

teriales y tecnológicos. Pero el mayor error sería considerarla un gasto inútil.

La formación no es un gasto ni un pago, no es algo que se compra, es una inversión de la que se espera un rendimiento (ROI) que se debe calcular, exigir y evaluar mediante el ROI.

La formación que exige el desempeño profesional de la farmacia comunitaria no se puede limitar al acúmulo de conocimientos ineficaces (para eso está el ocio, siempre fuera del horario laboral). Ni tan siquiera al hecho de proporcionar capacidades inconexas con la demanda social o caprichosa.

La sociedad y los clientes presentes, actuales y futuros exigen un ROI realizado en formación en forma de servicios de calidad que resuelvan sus necesidades objetivas o subjetivas, y más en un aspecto tan importante como la salud personal y la de las empresas donde están empleados.

Es casi imposible dar un buen servicio de salud presente y futuro si las cuentas de la oficina de farmacia no cuadran, pero también hay que preguntarse por qué no cuadran y si en el desfase se encuentra una inversión en formación continuada escasa o poco aprovechada.

El proceso de producción de formación continua orientada al cliente conlleva la utilización de una serie de recursos (humanos, materiales y tecnológicos) destinados a la implementación de las distintas etapas que integran su planificación y gestión:

1) Definición de las exigencias de formación de acuerdo con la estrategia de la oficina de farmacia.
2) Evaluación del personal, de su perfil de competencias y de sus necesidades de formación presentes y futuras de acuerdo con los objetivos operativos y estratégicos de la oficina de farmacia.
3) Definición de las carencias de formación.
4) Definición de los objetivos de formación, que han de abarcar 2 aspectos:
  a) Aprendizaje: conocimientos y competencias que han de adquirir los formados en cada acción formativa.
  b) Operativos: consecuencias que se esperan obtener sobre el trabajo diario de los formados, una vez recibida la formación.
5) Planificación de la formación. Definir las actividades formativas, metodologías, cuadro docente, períodos temporales y grupos para alcanzar los objetivos formativos en los plazos fijados.
6) Presupuesto de la formación.
7) Implantación de la formación.
8) Evaluación de la formación.
  a) Del aprendizaje.
  b) De la satisfacción.
  c) De la rentabilidad.
  d) De los costes.

La inversión en formación continua es cuantificable en términos monetarios. Aquí, incluiremos los costes de los distintos apartados antes indicados. Para cuantificar el rendimiento de esta inversión, valoraremos el incremento de ganancias monetarias derivadas de la misma: número de nuevos clientes, clientes fidelizados o aumento de la productividad que si ha estado bien orientada, planificada y gestionada, tiene que revertir en el corto/medio plazo en un incremento de la rentabilidad, calculable mediante el ROI, como consecuencia de una gestión realista, motivadora y eficiente.

Escenario fiscal

Hemos definido los gastos como el importe de los bienes y servicios adquiridos. Como todos estos bienes y servicios hay que pagarlos a corto plazo, suponen una salida de dinero. Esto ocurre en todas las partidas excepto en una: las amortizaciones.

- **Las amortizaciones:** forman parte de los gastos, pero no son el importe de bienes o servicios adquiridos durante el ejercicio ni hay que hacer pago alguno por dicho importe. Entonces, ¿qué son las amortizaciones?

Las amortizaciones están siempre ligadas al inmovilizado, y su importe siempre es un porcentaje del valor de este. El importe de las amortizaciones de cada ejercicio se acumula en una cuenta llamada amortización acumulada, cuyo saldo, al tener signo contrario al de la cuenta de inmovilizado, reduce el valor de esta última.

Podemos definir las amortizaciones de varias formas:

a) Pérdida de valor que sufre el inmovilizado de la empresa debido al uso o la obsolescencia (vejez tecnológica).
b) Ahorro que se realiza para poder reponer el inmovilizado cuando este no sea útil.
c) Repercusión del coste de un bien durante su vida útil.

Todas estas definiciones contables no reflejan lo más importante: que la amortización es un gasto que se imputa a un ejercicio, pero que no se produce en ese ejercicio.

Al imputarse a un ejercicio, aumenta el importe global de los gastos, por lo que reduce el beneficio, y como consecuencia disminuyen los impuestos que han de pagarse. Pero al no ser un gasto producido en el ejercicio, no hay que hacer frente a ningún pago por este concepto.

Esta característica —un gasto que no hay que pagar, pero que reduce los impuestos— y la posibilidad de decidir, en función del período de amortización, la cuantía de este gasto nos lleva a plantearnos la política de amortizaciones como un herramienta para reducir los impuestos que se han de pagar sin que ello signifique ni una disminución de nuestras ganancias ni una actuación ilegal.

La decisión de la vida útil de cada bien es bastante flexible por parte de la empresa, y se rige por unas tablas emitidas por la Administración en las que se indican unos máximos de porcentaje y de plazo de tiempo para cada tipo de inmovilizado, lo que marca los límites máximo y mínimo entre los que la empresa puede elegir.

Además, existen factores modificativos de estos valores que permiten a las pequeñas y medianas empresas elevar la amortización máxima anual hasta el doble del porcentaje máximo indicado en las tablas. Estos valores máximos y mínimos suelen ser suficientemente amplios como para permitir importantes variaciones de un extremo al otro. Para calcular el importe anual de la amortización de un bien, basta dividir su importe de compra por el número de años en que hemos decidido amortizarlo, por lo que cuanto menor sea el plazo de amortización, mayor será el importe anual de la misma.

Una política de amortizaciones aceleradas conlleva un incremento importante de los gastos en los próximos ejercicios, y por lo tanto, una reducción sensible de los beneficios antes de impuestos obtenidos y un menor importe de impuestos que se han de pagar. Por el contrario, una política de amortizaciones retardadas significa un incremento pequeño de los gastos a lo largo de muchos ejercicios, y por lo tanto, una mayor cifra de beneficios antes de impuestos, y un mayor importe de impuestos que se han de pagar en los próximos años. Aun teniendo en cuenta la depreciación del valor del dinero con el tiempo.

El Real Decreto Ley 12/2012, que afecta a numerosos aspectos de la vida económica y fiscal del país, también tiene impacto sobre la oficina de farmacia, ya que ralentiza la aplicación de la herramienta fiscal conocida como «amortización del fondo de comercio».

- **La amortización del fondo de comercio:** consiste en aplicar como gasto fiscal, en las declaraciones del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas de los titulares, parte de su inversión,

a razón de un 7,5% anual sobre la valoración del fondo de comercio. Pues bien, para los ejercicios 2012 y 2013, se ha previsto que la citada deducción sea de un 1,5%.

Conviene tener presente que la medida es temporal, ceñida a estos 2 ejercicios, de modo que no se pierde la deducción, sino que se retrasa su aplicación para los ejercicios posteriores, por lo que el resultado económico final puede ser incluso favorable para el farmacéutico al dejar para momentos en que el rendimiento neto será previsiblemente mejor, en los que soportará mayor presión fiscal, unas interesantes deducciones que serán entonces más rentables.

Por otra parte, quienes piensen invertir en una oficina de farmacia en este momento deben tener en cuenta que la medida solo les afectará durante poco más de un ejercicio.

No obstante, el farmacéutico, antes de invertir en la compra de una farmacia, debe contar con las herramientas y el asesoramiento técnico adecuado para basar su decisión en análisis de rentabilidad económica, pero también de equilibrio financiero, para reducir el riesgo de padecer tensiones de tesorería. Una decisión tan importante requiere un análisis profesional.

Hasta ahora, hemos hablado de las amortizaciones de inmovilizado material (bienes tangibles), pero también existe el inmovilizado inmaterial (bienes intangibles) que puede y debe ser amortizado. La mayoría de inmovilizados inmateriales son cantidades sin importancia, y el empresario tiene libertad de decisión sobre el momento y la cuantía de su amortización.

Pensemos ahora en las operaciones de compraventa de una farmacia, donde el importe de la operación supera con mucho el valor de los bienes tangibles (inmueble, *stock*, mobiliario, instalaciones, etc.) incluidos en la misma. A la diferencia entre estos valores se le denomina «fondo de comercio», y podríamos definirlo como «la capacidad de una actividad de seguir generando beneficios».

Pues bien, el fondo de comercio también es un inmovilizado inmaterial, pero a diferencia de la mayoría de estos, y debido a que en algunos casos tiene un valor muy elevado, la ley permite a las pequeñas y medianas empresas amortizarlo en un porcentaje máximo determinado anual. Esto es así si es producto de una operación de compraventa, pero no si es consecuencia de una donación.

La deducción por este concepto es especialmente importante debido a su cuantía, ya que la amortización del fondo de comercio puede reducir hasta en su totalidad el impuesto que ha de pagar el titular (ejemplo 1 en http://www.dfarmacia.com).

Estos comentarios referidos al fondo de comercio afectan al comprador, pero no al vendedor, que tiene que reflejar en su declaración el beneficio producido por la venta, es decir, la diferencia entre el importe de la venta y el valor contable de su farmacia, y pagar los impuestos correspondientes. La única excepción a esta situación es en el caso en que el vendedor invierta el importe de la venta en la adquisición de otro bien semejante, es decir, adquiera otra farmacia.

La inversión se considera una magnitud clave para la creación, mantenimiento y ampliación de las actividades productivas, o para la obtención de plusvalías

Retorno de la inversión y retorno de la equidad

El concepto de retorno *(return)* tiene su traducción correcta al español en la palabra rendimiento.

- **Rendimiento:** en términos económico-financieros es la relación existente entre el beneficio, interés, renta o producto neto que se obtiene, respecto de una inversión o del empleo de factores productivos (personas, tecnologías y materiales).

En términos productivos, indica el nivel de producción alcanzado mediante la aplicación de factores productivos (personas, tecnologías y materiales) en proporciones tecnológicamente adecuadas. En resumen, el *return* en términos económicos nos indica el rendimiento global de la gestión de los factores productivos —personas, materiales y tecnologías— de nuestra oficina de farmacia.

Podría ser interesante obtener información sectorial sobre el rendimiento de una unidad productiva —EF, EFG, parafarmacia— o de las distintas secciones de esa unidad y su contribución al rendimiento global. Incluso podría interesarnos averiguar el rendimiento de una persona contratada o una nueva tecnología aplicada. En este sentido, por rendimiento de un factor *(return on factor)* se entiende el aumento que experimenta la producción total, al aumentar en una unidad la cantidad empleada de ese factor, sin modificar la cantidad empleada del mismo, sin modificar la cantidad empleada de los demás factores. Desde un punto de vista técnico, el término rendimiento es equivalente a productividad.

- **Rendimientos de escala:** propiedades de algunos procesos productivos en virtud de las cuales un aumento proporcional de todos los factores puede dar lugar a: *1)* incrementos crecientes *(increasing returns)* de escala si se genera un aumento más que proporcional de la producción; *2)* rendimientos constantes *(constants returns)* de escala si se genera un aumento proporcional igual que el de la producción), y *3)* rendimientos decrecientes *(diminishing returns)* de escala si se genera un aumento menos proporcional que el de la producción.

- **Rendimientos decrecientes:** cuando se aumenta la cantidad de un factor manteniéndose los demás constantes. A partir de un determinado punto con cada unidad adicional de dicho factor, la producción total también aumenta, pero a una tasa proporcionalmente decreciente. La ley de rendimientos decrecientes refleja el hecho de que, a partir de cierto punto, para alcanzar cantidades adicionales iguales de un bien, cualquier unidad de pro-