

# FLUJO DE FONDOS:

Las notas de crédito y otros papeles de pago dificultan contar con fondos frescos para pagar los ítems de alquiler, salarios y servicios. La perspectiva de un experto y tips para salir a flote.

## GENERAR CASH PARA LA FARMACIA

**L**a escena se repite cada mañana: al abrir la caja registradora aparecen en la farmacia decenas de notas de crédito, algunos papeles y varias deudas. Pero el efectivo en papel billete brilla por su ausencia y tampoco se hace notar el flujo de fondos en la cuenta bancaria. Aunque esto no significa que falten clientes en el local ni que el volumen de ventas sea escaso. Se trata de una tendencia que llegó para quedarse en la farmacia argentina.

Es que a partir de las políticas denominadas de inclusión social, son cada vez más la cantidad de beneficiarios que están obteniendo cobertura de sus medicamentos al 100%, lo que por supuesto se combina con otros factores que generan un agujero financiero para el punto de venta, dijo Claudio Uchino, secretario de la COFA. Y es claro que no se trata

de una simple falta de monedas o de billetes, similar a la faltante que ha impactado fundamentalmente en el sistema de transporte local. Se trata de un fenómeno que habla por sí mismo acerca de una merma en la rentabilidad ligada con el limitado flujo de caja, remarcó Uchino.

**El mapa de la realidad muestra que en la actualidad un 25% de los jubilados totales de la Argentina (1.102.450) mantienen una cobertura del 100% para comprar medicamentos.** Se suma también que desde 2011, los jubilados PAMI vieron subir del 40% al 50%, el beneficio para el precio total de sus medicamentos. Y para las medicinas que tenían un rango de cobertura del 70%, la mejora pasó a ser del 80%. Es así que teniendo en cuenta que en la Argentina existen cerca de

### EL ORIGEN DE LA "CAJA SECA"

- La amplitud en la cobertura de PAMI 100%.
- En la actualidad un 25% de los jubilados totales de la Argentina mantienen una cobertura del 100% para comprar medicamentos.
- Los precios de los medicamentos muy por debajo del nivel de la inflación.
- La creciente circulación de las notas de crédito.
- Las elevadas bonificaciones en el sistema de prepagas.
- El aumento significativo en los gastos de operación (sueldos, alquiler, servicios).



## FACTORES QUE CONFORMAN LA ECUACIÓN ECONÓMICA DE LA FARMACIA

- Valor ventas.
- Costos de compras.
- Gastos de explotación.
- Costos financieros.

11 mil farmacias que trabajan con PAMI esta decisión está impactando de forma directa sobre la gestión y la rentabilidad de la mayoría de las farmacias locales.

¿Por qué complejiza tanto este fenómeno las finanzas de la farmacia? Según lo explica el especialista Eduardo Tchouhadjian, esto se debe a que el proceso de pago desde el PAMI se realiza principalmente a través del instrumento "nota de crédito". El circuito de compra-venta se completa recién en un lapso de 40 días mediante la Nota Recupero Descuento (NDR) de la industria y un segundo pago a través de los Adelanto Pago Farmacia (APF)

–que resultan diferentes tipos de notas de crédito–. Por último, el único pago en efectivo es concretado por el PAMI al final del período, a través de Farmalink.

Tchouhadjian subraya entonces que si la mayor parte del precio de venta del producto –sin la bonificación– se recupera en notas de crédito, las que sólo son posibles de utilizar para cancelar las compras a droguerías, la financiación de la farmacia está seriamente complicada. Aunque, Uchino aclara que a efectos de pagarle a las droguerías sólo es posible utilizar las notas de crédito emitidas por Farmalink.

**Es así que el negocio se encuentra en un cuello de botella. Es que con las notas de crédito no se pueden pagar ni los sueldos, ni el alquiler, ni los servicios. Este instrumento**

**Hay que darle mayor realce a la exhibición y a la venta de los productos de higiene, belleza y cosmética que son aquellos que le pueden otorgar mayor rotación, utilidad diferencial y flujo de caja a la farmacia.**



Se recomienda realizar una gestión de productos con renta diferencial, esto es focalizarse en las promociones y en los transfers.

Para ello será necesario que algún responsable del negocio esté asignado para detectar los transfers más rentables y convenientes.



de pago sólo puede reutilizarse para la compra de medicamentos por lo que el punto de venta no puede salirse de este circuito.

Y las noticias no son muy halagüeñas. Sucede que si bien, las estimaciones de la auditora IMS muestran que el volumen en las ventas de medicamentos seguirá en ascenso durante 2013, esta buena noticia no se traducirá en un fluido flujo de fondos para el punto de venta. Tchouhadjian define a esta situación a la que dio en llamar "caja seca", como la escasa capacidad de reacción financiera de la farmacia ante casos de atraso con las notas de crédito a convenir.

Aunque el tema "notas de crédito" no es el único que compone el escenario de la "Caja Seca". **Es que la actualización en los precios de los medicamentos se ha ubicado muy por debajo de los niveles de la inflación y las subas no corren de manera pareja. Entonces se da así una compleja realidad; aumentan los gastos operativos, es decir los costos de**

alquiler, los niveles de sueldos, los servicios y los impuestos, pero no aumenta el precio de los productos que se venden en el local. Según subraya Tchouhadjian "la prolongación del efecto inflacionario, la aceleración de los gastos, y el bajo ajuste de precios de los productos farmacéuticos, serán elementos que seguirán impactando en el próximo semestre sobre la ecuación económico-financiera del negocio".

## A LA RENTABILIDAD POR LA BELLEZA

Según Tchouhadjian, para lograr cierta viabilidad en el negocio, el recupero de la nota de crédito no debería exceder el costo de compra del producto. Aunque queda claro que por sí misma, la farmacia poco puede influir en esta realidad. De todas maneras, queda una ventana abierta para que lo pueda hacer a través de sus representantes y organismos colegiados. De hecho, Uchino le detalló a **Esencia** que se está trabajando de manera mancomunada, entre la COFA, la FACAF y la cámara de droguerías ADEM, a fin de encontrarle una solución de fondo a este asunto.

Sin embargo, desde la farmacia ¿se puede incidir sobre esta situación? Una buena estrategia, según lo recomienda el experto entrevistado

## OBJETIVOS DE LA ECUACIÓN ECONÓMICA

- Incrementar el precio promedio de ventas
- Incrementar el margen de rentabilidad
- Asegurar la financiación de la operación

## GESTIÓN PARA RECUPERAR RENTABILIDAD

- Análisis permanente de la ecuación **precio-costo-rentabilidad-financiación**
- Gestión estratégica de **compras, inventarios y cuentas a cobrar**



¿UN LABIAL LARGA DURACIÓN  
CON FÓRMULA SUPER LIGERA?  
¡AHORA ES POSIBLE!

NO SE CORRE.  
NO SE EMPASTA.  
NO SE AGRIETA.

nuevo  
Super  
Stay 14<sup>HS</sup>

- Colores intensos. **LARGA DURACIÓN.**
- Exclusiva **FÓRMULA SÚPER LIGERA.**



13 tonos nuevos.



Julia está usando el tono Eternal Rose del Nuevo Super Stay 14Hs.

EL MAQUILLAJE  
**nº 1**  
EN  
ARGENTINA\*

**MAYBELLINE**  
NEW YORK

\*Fuente CCR año 2011 en unidades y cifra - Canal Supermercados y Farmacias.

[www.maybellineargentina.com.ar](http://www.maybellineargentina.com.ar)

Seguinos en  y 

Centro de Atención al Consumidor: 0-800-maybelline (6292)

es darle mayor realce a la exhibición y a la venta de los productos de higiene, belleza y cosmética que son aquellos que le pueden otorgar mayor rotación, utilidad diferencial y flujo de caja a la farmacia. La clave está en que el cliente encuentre sus productos de uso diario así como también las líneas de dermocosmética que perfilan a la farmacia como una asesora experta y verdadero centro de bienestar.

El especialista **Tchouhadjian** recomienda en simultáneo realizar una gestión de **productos con renta diferencial**, esto es focalizarse en las **promociones y en los transfers**. Para ello será necesario que algún responsable del negocio esté asignado para detectar los transfers más rentables y convenientes.

También sugiere implementar **planes de fidelización** en combinación con la industria farmacéutica. En este contexto, uno de los puntos más importantes es construir vínculos de "ganar-ganar", es decir establecer una buena relación con toda la cadena de comercialización creando **relaciones virtuosas de negociación**.

## ESPACIO DE BIENESTAR

El gran aumento en la cobertura PAMI 100% generó un gran caudal de clientes hacia nuestra farmacia. Es así que las recetas PAMI son muy bienvenidas y por eso resulta importante que los pacientes no se sientan expulsados hacia otros puntos de venta.

Es entonces que se torna clave lograr un ámbito adecuado de espera para los adultos mayores: sumar sillas, tener el local aclimatado, e incluso poner a disposición alguna atención extra como golosinas, café o revistas para leer.

## COMBATIENDO LA CAJA SECA

La farmacia debe definir una **gestión estratégica** para combatir el signo de la "Caja Seca". Para esto, hay tres pasos que no deben saltarse, ya que son esenciales para incrementar la rentabilidad. Estos son: planificar las compras, hacer hincapié en un completo inventario teniendo en cuenta la cantidad de unidades que hay en *stock* y analizar la rotación de los productos. Y es en este marco, que

## PISTAS PARA SALIR DEL ESTRANGULAMIENTO

- Activar las líneas de belleza y de higiene.
- Analizar y sumar promociones y transfers.
- Definir una gestión estratégica de compras.
- Establecer relaciones de ganar-ganar con los diferentes eslabones: laboratorios y droguería.
- Fórmula: para obtener rentabilidad los productos deben rotarse al menos 7 veces.

**Tchouhadjian** acerca una fórmula clave: para lograr recuperar el efectivo invertido en un producto PAMI 100%, la rotación del mismo debe realizarse de seis a siete veces. Es decir que hay que vender ese producto seis o siete veces, para con lo que se cobra en efectivo por PAMI 100%, sea posible recuperar el costo del producto en cuestión. En definitiva y según lo aconseja el experto entrevistado hay que realizar un análisis permanente de la ecuación precio-costo-rentabilidad-financiación para que el negocio pueda seguir sano.

Por último, hay que detenerse en las cuentas a cobrar evaluando de qué forma se realiza este proceso, en qué plazos y con qué medios de pago. Es así que dándole lugar a estas recomendaciones, el punto de venta estará más cerca de afrontar el escenario de la iliquidez, el que por lo explicado no tendrá marcha atrás.

## PROYECCIONES 2013

No es menor ante esta realidad conocer la situación económica que está atravesando hoy el sector. Así podemos detallar que la industria farmacéutica en la Argentina sigue apostando al crecimiento y espera un alza moderada para el año que viene, lo que no está nada mal para una economía cambiante e inestable como la actual.

Las últimas previsiones de la auditora IMS, estiman un crecimiento del mercado total en pesos del 19,5% para 2013. Mientras que el repunte en unidades se espera sea del 4,7%. Mientras tanto, para el cierre de 2012 se prevé un alza del 22,4% en moneda local y del 3,7% en unidades. **E**



**Uno de los puntos más importantes es construir vínculos de "ganar-ganar", es decir establecer una buena relación con toda la cadena de comercialización creando relaciones virtuosas de negociación.**