

# **“GESTION DE COSTOS EN UNA CADENA DE FARMACIAS”**

**FEBRERO 2009**

**Trabajo de investigación monográfica,  
para presentación ante la Facultad de  
Ciencias Económicas y Administración, en  
virtud de la obtención del título de  
Contador Público**

**Autor: María Victoria Pinto**

**Tutor: Cr. Alfredo Kaplan**

# ÍNDICE MONOGRAFÍA

## “GESTIÓN DE COSTOS EN UNA CADENA DE FARMACIAS”

Abstract.....	2
I. Introducción.....	3
II. Normativa vigente en Uruguay.....	5
III. Situación de los países de la región .....	8
IV. Descripción de los puntos críticos del negocio.....	11
V. Clasificación de costos y comportamiento de los diferentes conceptos de costos del negocio.....	27
1. Esencialmente variables y directos al punto de venta.....	30
2. Esencialmente fijos y directos al punto de venta.....	38
3. Esencialmente fijos e indirectos al punto de venta.....	52
4. Costos erráticos.....	59
5. Costos variables indirectos.....	60
6. Costos semi fijos y semi variables.....	61
VI. Otro enfoque del análisis de la rentabilidad.....	62
1. Políticas de precios y de gestión para la maximización de utilidades.....	62
2. Otras herramientas.....	66
VII. Herramientas de análisis de rentabilidad.....	69
1. M.O.E.P.....	69
2. Costeo ABC.....	74
VIII. Conclusiones.....	78
Bibliografía.....	84

## **ABSTRACT**

El presente trabajo se concentra en la investigación sobre los diferentes factores de costos, que participan en la gestión de una cadena de farmacias. También se incluye la situación de la región, indicando la difusión del fenómeno de los gigantes de la farmacia.

Luego de buscar la información, el objetivo fue focalizar en los costos claves del rubro, clasificándolos de acuerdo a su características y comportamientos, en Variables o Fijos, Directos (específicos) o indirectos (no específicos), no programables (o estructurales o de capacidad), programables (u operativos) o erráticos, mostrando, en la mayoría de los casos, la comparación con el comercio minorista tradicional.

Cómo se detallaba inicialmente, la finalidad es poder generar un informe de gestión lo más completo posible, es por eso que se plantean distintas herramientas para su realización, y luego una conclusión sobre ellas, estableciendo cuál, de acuerdo a nuestra investigación, resulta más adecuada para el caso. Se concluye que una combinación de herramientas (MOEP y Costeo por ABC) es lo aconsejable, pudiendo de esta forma, abarcar la gran parte de las perspectivas posibles.

Finalmente, se relatan dos experiencias de cadenas, donde el éxito o el fracaso, se debió a la gestión, conocimiento y manejo de los costos.

# CAPÍTULO I:

## INTRODUCCIÓN

El negocio de la farmacia data de antaño. Todos crecimos con la farmacia de barrio muy cerca de nuestras casas. La variedad de sus artículos estaba acotada, sólo se podía comprar en ella medicamentos y algún artículo de tocador. Su aspecto no merecía ningún comentario particular. La atendía el farmacéutico del barrio, conocido por todos, que en algunos casos, hasta podía officiar de doctor.

Sin embargo este paisaje conocido fue mutando, como si se estuviera frente a una metamorfosis empresarial. Poco a poco, las farmacias tradicionales, fueron siendo adquiridas por inversores extranjeros, revistiendo estos típicos comercios de barrio, con nombres identificadores de marcas internacionales o cadena en creación. Las fachadas fueron modernizándose, incluyendo en su estilo luminosidad y diseño. Lo mismo que había ocurrido con el cambio de los almacenes a los supermercados fue sucediendo con las farmacias.

Las grandes cadenas que hoy se presencian se estaban formando. Hoy, el mundo de las farmacias, está compuesto prácticamente de forma exclusiva por ellas, escaseando cada vez más los comercios tradicionales, que resultan impotentes al luchar contra ellas.

Las cadenas se fueron formando mediante la adquisición de negocios pre-existentes, que por algún motivo, generalmente financiero como se comentará después, o económicos, cuando los propietarios son “tentados” por una buena oferta, vendían sus locales. Es importante destacar el hecho de la adquisición de comercios ya existente, ya que la normativa actual, no habilita el establecimiento de puntos de venta en donde lo decida el empresario, sino cada determinada cantidad de metros, como veremos en el Capítulo II. Por ello, la formación de cadenas se basa en la compra y no en el establecimiento de comercios nuevos generalmente.

Generalmente, comprenden una extensión que va desde los 4 a los 40 puntos de venta, aproximadamente, dispersados por todo el país, principalmente en las ciudades más importantes.

---

Monografía: “Gestión de costos en una cadena de farmacias”

La gestión de tantos puntos de venta comprende una gestión compleja de diversos aspectos aunque el volumen muchas veces aporta reducción de costos:

- Mercadería
- Depósitos
- Pedidos
- Gestión de ventas y marketing
- Recursos Humanos (R.R.H.H.)
- Disponibilidades
- Administración

Dentro de los principales puntos a destacar se encuentran la compra de mercadería, el control de los productos próximos a vencerse, la correcta gestión de los puntos de venta y todas sus complejidades.

Se define de esta forma, de manera muy sintética, el fenómeno de las cadenas, de forma a ingresar al objeto de investigación.

## CAPÍTULO II

### NORMATIVA VIGENTE EN URUGUAY

De acuerdo a la modificación del artículo 6 del Decreto-ley N° 15.703 del 11 de enero de 1985, y “teniendo en cuenta que en la actualidad los establecimientos farmacéuticos son verdaderos agentes de salud, las restricciones para la apertura de nuevos establecimientos evitan competencias feroces y desleales entre las empresas siendo el único perjudicado el usuario” se dispuso que: “toda nueva farmacia de esta categoría que sea habilitada su instalación dentro del territorio nacional, donde ya existen otras habilitadas de igual categoría, deberá estar a una distancia no menor a trescientos metros de las mismas, por el camino transitable más corto.” De cualquier manera, existen otras limitantes: “Se tomará como limitante para la habilitación de toda nueva farmacia de esta categoría, la correspondencia entre el número de habitantes y la cantidad de farmacias existente. Las mismas podrán ser habilitadas cuando se supere el número de cinco mil habitantes por farmacia existente. La mencionada restricción regirá únicamente para cuando en las ciudades, villas o pueblos existan por lo menos dos farmacias de esta categoría.” Al describir brevemente el negocio, se estableció, que las cadenas de farmacias, que buscan expandirse, generalmente, adquirirían diferentes locales individuales ya creados. Es interesante incluir este párrafo extraído de la normativa legal, porque explica la causa de dicha afirmación, y por ende es el generador de las nuevas formas de adquisiciones de las farmacias, influyendo directamente en el costo de estas, por la exclusividad del punto, y la imposibilidad de crear otro nuevo. Además, aunque no es oportuno citar todos los puntos referidos en el Decreto, existen muchos requisitos para cada punto de venta, cuyos incumplimientos son plausibles de sanción.

En el Decreto N° 318/002, se formaliza la forma en que deben prescribirse las recetas, de forma de darle libertad al cliente de adquirir dentro de la variedad existente, aquella que más le convenga: “Establecese para los profesionales médicos u odontólogos, que actúen individualmente, en equipo o a través de entidades públicas o privadas, (...) la obligación de consignar en la receta que expidan, el nombre genérico del medicamento que prescriban.” “Los establecimientos farmacéuticos (...) deberán informar a los usuarios acerca de la

---

Monografía: “Gestión de costos en una cadena de farmacias”

oferta del producto genérico requerido, dispensando la especialidad según la libre elección del usuario.”

En definitiva, la normativa en este rubro es bastante estricta. En lo que respecta al objetivo de nuestra investigación, es importante destacar que cada una de las limitaciones o restricciones de las que se hablan, son costos que se van asumiendo. Por ejemplo: al establecer “...deberán informar a los clientes...”, se establece implícitamente que el personal que debe tener la farmacia, debe contar con un mínimo de capacitación en el área, generalmente respaldada por el certificado de idoneidad, solicitado además por el Ministerio de Salud Pública ( en adelante MSP.). Este requisito hace que la mano de obra tenga una determinada formación, y eso hace que los costos en este ítem sean superiores a los de otro ramo. Por otro lado, esto se potencia, si tomamos en cuenta que cuanto más capacitada sea la mano de obra, mejor atención podrá ofrecerle a los clientes, y eso genera un mejor agrado por parte de estos, que en definitiva es el objetivo final.

Pasando a otro tema, dentro de los costos impuestos por la normativa vigente, se puede citar también el requerimiento de un Químico Farmacéutico (establecido en el Decreto N° 801/86 (Ordenanza 37/86) Capítulo III artículo XVIII). Toda farmacia para que sea habilitada por el MSP debe de presentar, como responsable de la dirección técnica del local a un químico farmacéutico. Más allá de que sea una cadena, toda farmacia (como punto de venta físico individual) debe tener su propio Químico Farmacéutico independiente del resto. “El Químico Farmacéutico Director Técnico, será el responsable de la calidad y origen de los productos químicos que se adquieren y de su correcta conservación, dispensación y rotulado, así como el propietario. Asimismo será responsable de la correcta conservación y dispensación de las especialidades farmacéuticas y otros artículos que dispense la farmacia de primera categoría, conjuntamente con el propietario.”

Esto significa, a nivel contable, un nuevo costo, el del profesional Químico Farmacéutico, que cobrará sus honorarios de forma regular, mensualmente, o como lo tenga resuelto con el responsable.

Junto con la figura del Químico Farmacéutico, sobresale la existencia de las sanciones. El Químico Farmacéutico, debe preparar mensualmente balances de psicofármacos, agregando los timbres que sean necesarios, revisando que cada salida de los mismos esté respaldada por una receta. Es importante destacar que, cada una de estas cláusulas, de no estar debidamente cumplidas, conlleva a sanciones monetarias, que pueden terminar con la clausura del local. El correcto control de las recetas, es fundamental, y será inmediatamente revisado en caso de existir una inspección.

Siguiendo con el análisis de disposiciones legales y reglamentarias que tienen incidencia en los costos de este negocio, se debe incluir, obtenido del mismo decreto antedicho, lo siguiente: “(...) Las farmacias deberán cumplir íntegramente con el petitorio. Las cantidades de cada uno de los productos medicamentosos y material sanitario citados precedentemente serán determinados por el profesional responsable conforme a las necesidades de la zona en que actúa y con el visto bueno de la División Química y Medicamentos del Ministerio de Salud Pública.” La citada norma conlleva a que una farmacia debe contar con un stock mínimo de determinados artículos, siempre hablando del área medicamentos y afines. Esto será retomado en otras áreas del trabajo.

Con la finalidad de dar una idea general sobre la reglamentación vigente y adecuada en Uruguay, fueron citados algunos párrafos de normas legales o reglamentarias referidos a las principales fuentes legales que influyen en la actividad de una cadena de farmacias.



## CAPÍTULO III

### SITUACIÓN DE LOS PAÍSES DE LA REGIÓN

Los países que componen la región el Sur de nuestro continente, han conocido un serio cambio en el giro que se investiga. Al igual que en nuestro país, el comercio farmacéutico ha sufrido fuertes cambios en su estructura, dando paso a una nueva forma comercialización. Servicio a domicilio, góndolas al estilo supermercados, pedidos por Internet, productos de perfumería y limpieza y revelado de fotografías son algunos de los servicios que ofrecen las nuevas farmacias en Latinoamérica.

Es importante resaltar el hecho de la transformación ya que muchos de ellos, venden los llamados genéricos, artículos envasados por la empresa, haciendo que los precios derivados de los mismos sean más bajos, intentando de esta manera el acceso a mercados diferentes.

Se encuentra en **Argentina**, el fenómeno Farmacity, la principal cadena de farmacias de ese país una empresa, que emplea a 3.500 personas, y tiene una facturación cercana a los USD 315 millones anuales y aproximadamente 110 locales. El formato de idea de negocio, venía dado por proyectos similares de Inglaterra y Estados Unidos. De Acuerdo a su director general: “El primer y segundo año fueron muy difíciles, porque hubo que desarrollar el concepto y adaptarlo al consumidor argentino”. Sin embargo hoy la marca está tan integrada a la mente de esos consumidores, que al ir a uno de sus locales no sienten que están yendo a una farmacia: van a Farmacity. Según él, la clave del éxito está en mantener sin rotar el personal de alta jerarquía. Para ellos invierten mucho en la capacitación del personal, intentando que el mismo pertenezca a la zona donde de abrirá el nuevo punto de venta.

Junto con Farmacity, se encuentran en Argentina, otros grandes del giro de cadena de farmacias, como lo son Dr. Ahorro, Vantage y Carrefour. De acuerdo a estudios realizados, las cadenas representan el 10% del mercado en número de locales, y se llevan el 30% de la facturación total. Esta expansión encuentra su contracara en que, mensualmente cierran en Argentina entre 10 y 20 farmacias de barrio, y la pérdida de rentabilidad de las cadenas de farmacias, ya que sus ventas no crecen al ritmo de sus gastos.

En **Chile**, se encuentra a Cruz Verde. La misma representa el 41% del mercado (425 locales), emplea a más de 4.000 empleados y tiene una facturación anual de USD 630 millones. Sus competidores principales son Farmacias Ahumada con 300 locales en todo Chile, y Salcobrand. Estas cadenas basan sus estrategias en los costos bajos, derivados de los genéricos, quienes representan el 30% de las ventas. De acuerdo a estudios, el 95% de la población chilena, compra en alguna de estas tres cadenas.

Farmacia Ahumada (FASA), no sólo es un gigante en Chile, sino que es la cadena más grande de Perú y una de las más importantes de México. Con esto se visualiza que muchas veces, estos grandes son multinacionales.

**Brasil** se ubica en el segundo lugar, luego de México, en el volumen movido al año, a través de este negocio: USD 7.500 millones anuales. FASA ocupa un lugar preponderante también en este país.

Las compañías Farmacias Similares y Farmacias Fénix han apostado por la estrategia de ofrecer medicamentos a bajo precio, sin ahondar en la marca (genéricos) o en una variedad de productos. Este mercado ha crecido fuertemente en Latinoamérica porque ha sido pensado para que los sectores más empobrecidos de la población puedan acceder a los medicamentos que precisa.

Los genéricos son fármacos fabricados con las mismas sustancias que los medicamentos de marca y con los mismos efectos terapéuticos, que se someten a estrictos controles de calidad.

Si se realizara un ranking, Brasil se encuentra en el primer lugar de América del Sur, con 7.500 millones de dólares al año; luego se ubica Argentina, que cuenta con una facturación anual de 2.300 millones de dólares; en cuarto lugar se sitúa Venezuela, con ventas por valor de 1.775 millones; y por último aparece Chile, con más de 1.000 millones de ventas anuales.

En **Uruguay**, lamentablemente, no se cuenta con cifras oficiales, pero la enorme difusión, es notable a los ojos. El rubro de cadenas está mayoritariamente dividido en 2 gigantes y 2 pequeñas. Se está haciendo referencia a Farmashop y San Roque, en el primer lugar, y Calveira y San Lorenzo en el segundo. Farmashop cuenta con un crecimiento increíble pasando a contar con 45 sucursales, ubicadas principalmente en Montevideo y el Este del país, en un lapso de aproximadamente 8 años. Si bien San Roque ya era una cadena, su gran evolución en el rubro lo tuvo

al ser adquirida por el grupo Eurnekian (el mismo que deseaba adquirir el Aeropuerto de Laguna del Sauce) en el año 2006, contando actualmente con 16 sucursales. Una ventaja competitiva de San Roque, es su historia y reconocimiento como centro de cosmética y belleza, con las mejores marcas de nivel internacional. Su marca vende mayoritariamente perfumería y cosmética, y goza de un excelente prestigio. Farmashop, en cambio, es generalmente vinculada, con el área de farmacia.

Cada vez es más difícil, encontrar farmacias tradicionales en la capital de nuestro país: las mismas están siendo adquiridas continuamente por estos gigantes, que se pelean el dominio del mercado.

## CAPÍTULO IV

### DESCRIPCIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS DEL NEGOCIO

#### 4.1. Particularidades del factor de costo de mercaderías

Las compras de mercaderías pueden ser realizadas de diversas formas. Las farmacias tienen dos opciones de proveedor:

- Laboratorios o distribuidores
- Droguerías

Se explica a continuación la forma de operar con cada una de ellas:

##### 4.1.1 Laboratorios:

Los laboratorios tienen la licencia de aprovechamiento de marcas internacionales, o bien la explotación de las marcas nacionales, de forma prácticamente exclusiva.

La forma habitual de comerciar es que al realizar las compras otorgan lo que se llaman bonificaciones por volumen de compra. Las mismas se conocen como 4+2, 10+4,.... Lo que se lee de la siguiente manera: Si se compran 10 se obtienen o bien de regalo o bien bonificadas, 4 unidades del mismo producto.

Es claro que, cuantas más unidades se compran, más bonificaciones podrán negociarse. Resulta importante reiterar que se trata de un ramo donde los márgenes son pequeños y "topeados" y por ende las bonificaciones son fundamentales para estar al mismo nivel que los competidores. En la práctica, la existencia de las mismas no hace que los precios fijados al público sean los más bajos. La diferencia en el costo de adquisición que otorga la bonificación puede ser utilizada para soportar otros costos, relacionados con la imagen de la firma (iluminación, organización del salón, personal dedicado al cuidado personal,...) y de esta forma, no sobrecargar los precios de venta al público con ese tipo de beneficios.

Sobre el tema de los precios, muchas veces los mismos son fijados de acuerdo al segmento de público al que se quiera llegar. Existe una cadena que fija precios diferenciales de acuerdo a la zona donde esté ubicado el local. Por ello, visto que las bonificaciones son en gran medida muy parecidas para todas, el diferencial o valor agregado de cada firma, radica: o bien en bajar aún más los precios de venta al público bajando otros factores de costos, o bien en generar un adicional en los servicios que prestan a través de diversos incrementos de los servicios dentro del local. De estos costos se hablará más tarde.

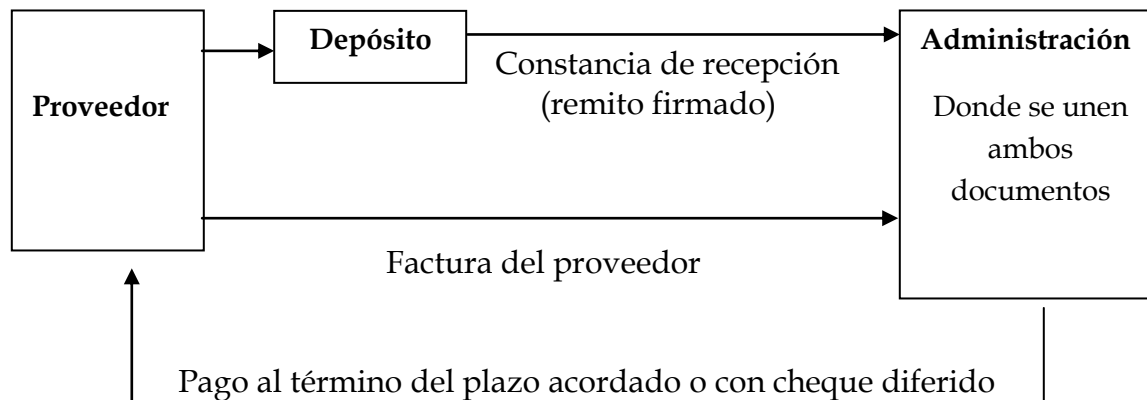
La compra en laboratorios no es un tema sencillo: es fundamental, contar con un sistema que permita predecir la demanda, lo más exactamente posible para evitar el sobrestock, los vencimientos, la falta de rotación y la inmovilización de fondos.

Al realizar compras a través de laboratorios las ventajas pueden ser cuantiosas:

- Mejores precios que se reflejan en un menor costo de adquisición,
- Mejores bonificaciones que también se reflejan en menores costos de adquisición,
- Colaboración de los mismos en la estética del local, que implica un ahorro en otros costos,
- Inclusión de promotoras, que ayuden en la venta de los productos de dicho laboratorio.

Pero es necesario para tener estas ventajas, que las compras sean lo más exactas a la demanda que se va a producir de forma inmediata y a corto plazo, entendiendo por este, hasta casi el plazo de pago al proveedor. ¿Por qué esto? Porque si las compras son realizadas correctamente, permiten que no exista capital inmovilizado, reduce y hasta puede llegar a eliminar problemas financieros y de liquidez.

El esquema sería el siguiente:



Para poder realizar compras de forma eficiente, es necesario aprender a predecir la demanda. Para ello, es preciso contar con las herramientas que capten información oportuna. Hoy en día esto es posible a través de los sistemas informáticos, gestionados por departamentos especialmente diseñados, los departamentos de IT (Information Technology). Con un sistema, no muy complejo, es posible conocer día de día, las ventas por local, visualizando que productos tienen más rotación, en qué zonas se producen las ventas más grandes de determinados artículos, etc. Trabajando con sistemas más especializados, se abre un nuevo abanico de información, ya que muchos de ellos ofrecen herramientas tales como los ratios de rotación de inventario, calculadas automáticamente. Todas estas variables, permiten armar una matriz de datos, que habilita la buena compra.

El sobrestock puede generar serios problemas en un comercio minorista de este tipo. A saber:

- Mayor volumen de productos vencidos,
- Mayor complicaciones en el canje de los productos próximos a vencer,
- Mayor capital inmovilizado,
- Posibilidad de problemas financieros.

Por otro lado, si no es en gran volumen, la compra en laboratorio no resulta rentable; e incluso puede no ser aceptada por este.

Pero no se debe pasar por alto, que los laboratorios son “los que mandan” en este giro. Son grandes estrategias con sus productos: tienen muy claro que es imprescindible tener sus artículos (sobre todo los más consumidos) en cada farmacia, y saben aprovechar esa ventaja.

Existe negociación y se puede obtener un buen beneficio, pero también existen reglas que no se deben olvidar, sino las ventajas desaparecen. Entre esas reglas están las de pago. La gran mayoría de los laboratorios imponen una fecha límite de cancelación de las facturas pendiente, so pena de no enviar más pedidos.

Una eficiente gestión del sistema de inventarios junto con una adecuada política de pagos, son críticas para la eficiencia del departamento de compras.

#### **4.1.2 Compra en droguería**

Las compras en droguerías son una opción más, dentro de las alternativas de proveedores. Es importante destacar que NO se debe hacer habitual la compra en este tipo de proveedor. Las mismas son la gran enfermedad de cualquier farmacia, sin necesidad de estar hablando de cadenas. La compra en droguerías es a las farmacias, lo que a un hogar representa la compra en el almacén de “auxilio”, donde se sabe que nos están cobrando más caro pero lo precisamos para salir del apuro.

Se incorporó al análisis de este factor de costo después del estudiar el costo de compras, ya que el no incurrir en él está estrechamente ligado con una buena estrategia de compra.

Siempre que se definan stocks de seguridad, stocks mínimos y máximos, buenos procesos de negociación con los proveedores, y un buen cálculo de demanda, es posible evitar caer en droguerías. Las droguerías (Chiappe, Uruguaya Británica, entre otras) venden los productos a precios más elevados, a veces con bonificaciones. Sin embargo ni los precios ni las bonificaciones pueden asemejarse a los que se pueden conseguir en los laboratorios. La ventaja que tienen es que se pueden comprar cantidades más pequeñas y es claro que el monto individual de la factura es inferior al de una factura de laboratorio. La mayoría de las farmacias utilizan este método de compra cuando no tienen las siguientes variables definidas:

- Predicción de la demanda
- Conocimiento de la rotación de los productos
- Posibilidad de negociación
- Fondos para poder solventar, más que nada, compras iniciales
- Local ambientado para poder ubicar correctamente toda la mercadería adquirida.

También es utilizado cuando se solicita puntualmente por parte de un cliente un producto que no se tiene en ese momento, que no es común, o que su compra masiva no convenía por su baja rotación, pero no es este caso puntual, el que afecta las finanzas de la empresa.

En caso de que no se posean los valores de las variables antedichas, es imprescindible que se obtengan a la brevedad, ya que la compra continua en droguerías atenta contra la buena salud del comercio.

En síntesis, esta práctica genera un encarecimiento en un 15% de los productos que se solicitan, además de generar una adicción: “como se logra salir del apuro” puede no preponderar la necesidad de la compra en laboratorio y frente al nuevo inconveniente se vuelve a caer en droguerías. Puede transformarse en un ciclo que se retroalimenta. Solo permite salir del paso, y genera un endeudamiento que luego es difícil solventar, con un margen aún más pequeño y con el resto de los costos incambiables.



## **4.2 Particularidades del factor de costo relacionado con el mantenimiento de stock**

### **4.2.1 Vencimiento de medicamentos**

El vencimiento, o contablemente hablando, la obsolescencia de los artículos, es un tema por demás importante en toda farmacia, que debe ser gestionado con mucho cuidado, y con el respaldo de un buen sistema de informática. En un depósito de una cadena de farmacias, el seguimiento de los vencimientos de medicamentos requiere un cuidado especial, de hecho, en muchos casos está a cargo de un departamento dedicado exclusivamente a ello, siempre dependiendo del tamaño de la empresa.

Una vez que el producto ingresa al depósito del punto de venta, o al depósito central, es ubicado en la góndola que corresponde. El personal debe estar capacitado para no olvidar, que deben ordenarse por fecha de vencimiento, dejando los más próximos a vencerse a mano, para que se entreguen en el primer pedido.

Lo primero a saber son las pautas de canje de cada empresa: sea laboratorio o distribuidor:

Cada uno tiene reglas diferentes en cuanto a la entrega y canje de los vencimientos con él relacionados: días especiales, tolerancia post vencimiento, formas de presentación, días de retiro, formas de retiro de los medicamentos vigentes canjeados,....

El personal a cargo debe tener por demás claro con que anticipación se deben entregar los artículos a su proveedor, para transferir la responsabilidad del canje: 30, 60, 90, 120 días o mes en curso. Una vez revisados todos los artículos que corresponde entregar dicho mes, se separan los que serán objeto de canje. Si se cuenta con un sistema de gestión de inventarios completo, los mismos serán dados de baja en él. Sino, se elabora un archivo, del cual se imprimirán dos copias, de forma de quedarse la empresa, con una constancia de entrega. Es fundamental mantener actualizada la información sobre lo enviado, con su respectiva la carta o el formulario con el sello de recibido por parte del proveedor.

Siempre dependiendo del tamaño de la organización, es conveniente para evitar las pérdidas por caducidad en los artículos, poseer un sistema de gestión de stock que permita ingresar, cuando se ingresan las partidas que llegan de los laboratorios, los vencimientos de los lotes, y ordenarlos en el depósito en orden de vencimiento, de forma de que cada vez que se arme un pedido salgan los artículos

que van a vencerse primero. Si bien esto requiere una inversión inicial más cuantiosa, los beneficios son inmediatos.

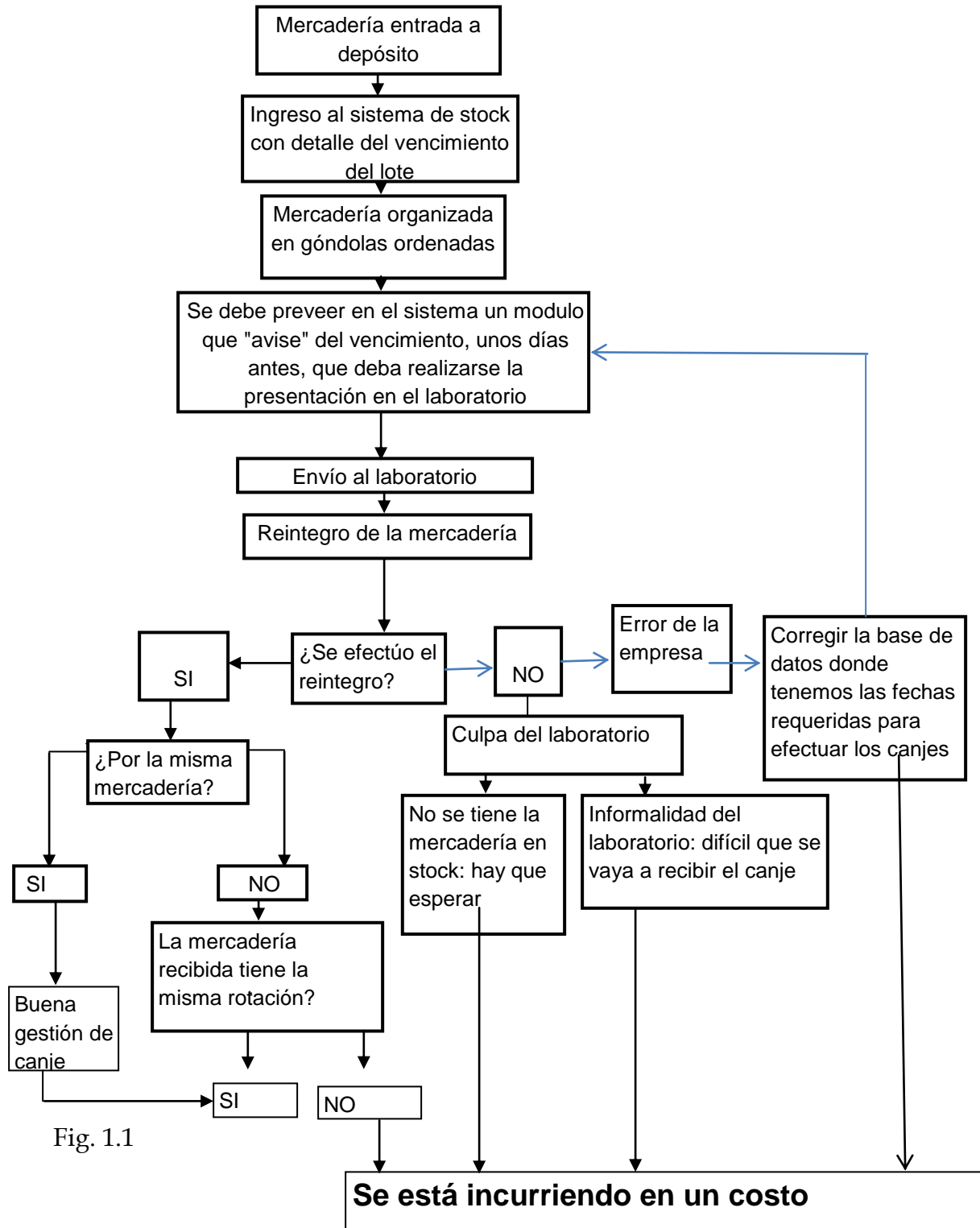


Fig. 1.1

En suma, el manejo efectivo de los canjes consiste en:

- Día de presentación de los medicamentos vencidos
- Cantidad de meses de tolerancia post vencimiento
- Formulario de presentación de canjes
- Persona encargada
- Fecha de entrega de canjes
- Los distintos laboratorios

El buen manejo de los canjes por vencimientos permite reducir considerablemente las pérdidas que pudieran producirse de mantener esos artículos dentro del stock del local: ya sea porque deben declararse como mercadería vencida, ya sea por las posibles sanciones que pudieran producirse de comercializar erróneamente esos productos o ante una inspección del Ministerio.

Puede suceder que un medicamento se encuentre discontinuado: será entonces canjeado por otros medicamentos que totalicen el mismo valor que lo enviado. Es fundamental controlar que lo recibido por canje realmente cubra lo enviado. Aunque aquí, se puede incurrir en un riesgo, que sería el riesgo de mantener mercadería de alta rotación, que se encuentra en el mes de vencimiento, y que cuando se canjea se reciba mercadería de baja rotación, ya que en ese momento no existe disponibilidad en el laboratorio. Como existen laboratorios que exigen las entregas 30 o 90 días antes del vencimiento, se estaría incurriendo en un costo de oportunidad: el de no vender esa mercadería de alta rotación con la posibilidad de que sea canjeada por producto de baja rotación, el cual debe ser comparado con el costo de perderla enteramente, ya que si la entregamos después, no es canjeada y debe destruirse.

Como siempre, existen laboratorios más prolijos que otros en la entrega; en muchos casos si no tienen el medicamento pedido, envían Nota de Crédito sobre la cuenta corriente. Además permiten la flexibilidad en la entrega y en las fechas.

Pero los vencimientos no se dan solamente en la parte de medicamentos. El sector de cosmética – perfumería, también tienen caducidad, aunque se maneja de forma muy diferente.

## **4.2.2 Vencimiento sector de Perfumería - Cosmetología**

Los vencimientos en este sector se diferencian principalmente con el sector de medicamentos, en la “visualización” de la fecha de vencimiento. Generalmente esta:

“No se encuentra – se sabe en base a la experiencia”

En el caso de que no se encuentre en ningún lado, el conocimiento devenido de la experiencia del personal es fundamental. Es el caso de Johnson & Johnson, donde el vencimiento se da cuando el producto cumple los dos años de fabricado, pero en ningún lugar consta; es la experiencia del negocio que permite identificar la oportunidad de canje.

Muchos perfumes tienen el vencimiento troquelado en el fondo del estuche, que generalmente se encuentra recubierto por un nylon protector, y que en el mismo lugar donde se halla el vencimiento, se coloca el sello del distribuidor. Es muy difícil lograr visualizar la fecha: eso ayuda al proveedor, que no tendrá que hacerse cargo de ningún canje, y perjudica al negocio quien puede ser blanco de sanciones, más ahora que la liga de defensa al consumidor se halla tan difundida.

Los productos de perfumería no se canjean directamente con la marca a la que estén relacionados, sino que hay que recurrir al distribuidor, quien no siempre tiene un poder o un stock para hacer frente inmediatamente a las solicitudes de canjes. Eso puede generar que no contemos con los productos, o hasta que nunca recibamos los canjes.

Todo esto puede generar un costo mayor, si decidimos enajenar el establecimiento comercial. Una vez que se haga el inventario para tomar posesión del comercio, todos los productos que se hallen vencidos, no serán incluidos, y eso generaría pérdidas irre recuperables para el enajenante.

Otro tema interesante es cuando la mercadería se deteriora. Esto puede hacer que la empresa incurra en diferentes costos de pérdida de imagen:

Por ejemplo, a nadie le atrae entrar en un comercio donde el ambiente sea oscuro, y los afiches estén decolorados y los artículos también con las presentaciones deterioradas. Da la impresión de que todos los productos están discontinuados y caducos.

Deben ser canjeadas a tiempo: puede ser que si se discontinúan no sean canjeados.

Otro posible caso de pérdida de imagen, se da en el caso de promociones que son vistas luego de un tiempo, dan una muy mala imagen: porque genera la visión de que no existe rotación de artículos en ese local. Por ello, es imprescindible, en el momento de sellar la negociación con el proveedor, dejar en claro la posibilidad de devolver las promociones que no sean vendidas, sobre todo en etapas de zafra, donde salen muchas promociones nuevas, más allá de los vencimientos.

### **4.2.3 Farmadescuentos**

Se le llama farmadescuentos al descuento generado hacia el cliente, al momento de presentación de la receta médica en ocasión de la compra. El descuento antedicho equivale, generalmente al 25% del valor del medicamento.

Esas reducciones que se le hacen al cliente, no son asumidas enteramente por la farmacia, sino que son utilizadas posteriormente como reducciones de sus facturas, incluidas las mantenidas con droguerías. Claro está que el descuento a efectuarse en esta ocasión no es del 25%, sino del orden del 10 o 15%. Es entonces, que la farmacia otorga un descuento, a cambio de obtener la venta.

Los farmadescuentos suponen un control muy similar al de los vencimientos. Los primeros deben ser estrictamente controlados al igual que los segundos, efectuando su seguimiento una vez que partieron de la administración central. En la operativa de la empresa, tienen una liquidez y una realización, tan certera como el dinero.

Por ello, es preciso llevar un registro actualizado, indicando en cada punto de venta, la importancia del cuidado de estos documentos, de modo que se envíen diariamente a la central y se puedan procesar a tiempo.

Además de ser un instrumento que disminuye los costos de mercadería, es imprescindible para la venta de psicofármacos la presentación de la receta verde o naranja, bajo pena de ser sancionados por el MSP.

### 4.3. Particularidades del factor de costo de locales

Como se anticipaba en el apartado referido a los costos de mercaderías, los costos de imagen del local, son cada vez más importantes, ya que implican en la mayoría de los casos, la ventaja competitiva, y la búsqueda de nuevas atracciones para captar al consumidor.

En la gran mayoría de los casos, la ventaja no se encuentra en los precios, sino en lo que el consumidor está dispuesto a pagar por una determinada atención, en un determinado ambiente.

En estos costos se incluyen:

- Los módulos de belleza
- La organización del salón, con buena iluminación y limpieza extrema
- El sistema de rápida respuesta sobre la existencia en stock del artículo requerido
- Servicio de rápida entrega (terciarizado generalmente)
- Personal capacitado, de buena presencia, con uniformes prolijos, incluso la presencia de promotoras de los laboratorios o principales proveedores
- Servicio nocturno
- Vigilancia
- C.T.I. ( Centro telefónico inteligente)

Los costos de personal serán incluidos en el módulo de costos de personal que requiere un análisis aparte.

Todos estos costos se agregan a los costos ya identificados (costos de ventas y costos operativos) y son básicamente los diferenciales entre las diferentes cadenas. Los consumidores están dispuestos a pagar ese diferencial.

Algunos locales de farmacias tienen **módulos dedicados a la belleza**: determinados días a la semana, va un cosmetólogo que aconseja, y hasta va un nutricionista, que a través de una consulta (no gratis) asesora a los clientes que así lo deseen. Los “beauties” así se les denomina a los módulos de belleza, permiten a los clientes que se les aconseje sobre el tipo de cremas a usar dependiendo del tipo de tez que posean, o lo colores con los que maquillarse.

Relacionado a esto, se encuentra **la presencia estética del local**. La misma está compuesta por la distribución del local, la iluminación y la limpieza de cada estante o góndola, así como de los carteles e instalaciones varias. Una característica

de las cadenas, es la claridad dentro del punto de venta, la pulcritud del ambiente en general, muchas veces acompañado de fragancias especiales, como forma de establecer un recuerdo a través del olfato, que identifique la firma. Otro aspecto importante, es la cartelería: la misma debe tener los colores intactos, brillantes, y no pertenecer a productos antiguos.

Por otra parte, el mantenimiento de una **red interna inteligente** a nivel del sistema informático, es fundamental, también a nivel de local, ya que repercute directamente en la imagen que pueda llevarse el cliente. El establecimiento de un sistema informático que permita saber sobre la existencia de un determinado artículo en un determinado local, de forma de asegurarle al cliente el envío a su domicilio o por el local por el que prefiera retirar el producto, genera una satisfacción, una sensación de orden y organización que el cliente valora y premia. Si bien el mantenimiento de una red de esta índole, es un costo fijo, se entendió conveniente hacer mención para relacionarlo con el beneficio que otorga, en lo que a imagen percibida del local se refiere.

Es imprescindible un **rápido sistema de entregas a domicilio**. Generalmente este es un servicio contratado y está directamente relacionado con la imagen que el cliente se forma del local: nadie desea hacer un pedido y que este tarde mucho en llegar. Es un costo variable desde el momento en que se paga por hora, y es difícil determinar con exactitud la cantidad que van a utilizarse en el mes.

Ligado a este tema, encontramos el **servicio nocturno**, presente en muchas sucursales de las grandes cadenas. Es importante que en cualquier momento en que el cliente necesite un medicamento o producto de farmacia, tenga donde acudir. Este servicio adicional implica la contratación de personal en horas extras o en turnos de horario nocturno que normalmente tienen un costo superior al horario diurno. Esto deberá ser analizado junto con el factor personal.

Lo mismo sucede con la **vigilancia**: es fundamental, que el consumidor compre tranquilo y se sienta segura dentro del local. Para ello, es cada vez más común que se contrate un servicio de vigilancia privado o el servicio "222".

Farmashop creó un sistema llamado: C.T.I. "**Central telefónica inteligente**", a la que el cliente llama sin costo (es un servicio 0800), y se le informa sobre el local más próximo a donde él se encuentre. Es un diferencial valorado.

#### **4.4. Particularidades del factor de costo de personal**

El tema del personal, si bien es menos crítico, no es menos importante.

El personal requerido debe tener un mínimo de capacitación en el área. No es aconsejable que atienda al público una persona que no tenga ni idea de la indicación de los medicamentos más básicos, ni de tomar la presión. En el Capítulo II, se hacían mención al Decreto que obligaba la tenencia del certificado de idoneidad a aquellos que trabajaran en una farmacia, principalmente a los encargados.

Todo local, debe tener un encargado. El encargado debe tener una capacitación completa sobre el manejo del público en un rubro delicado. No sólo debe tener noción de una importante cantidad de artículos, tanto perfumería como medicamentos, sino que debe saber evacuar dudas, manejar psicofármacos, ser inflexible ante pedidos no legales, saber manejar al personal a su cargo.

Todo esto implica dinero y un aumento en los costos.

Al sueldo base del personal, debe agregarse las horas extras derivadas de los turnos. Años atrás los turnos estaban determinados por el MSP y cada farmacia tenía su semana de turno, no se podía violar ese orden, y las farmacias a las que no les tocaba turno, no podían permanecer abiertas. Esa disposición hoy está derogada. En la lucha por ganar mercado, las cadenas (en la mayoría de los locales) permanecen abiertas todo el año, y hasta las 22 hrs. (cuando el límite anterior de horario era hasta las 20 hrs. cuando no había turno).

Los turnos requieren o bien contratar más personal o bien aumentar horas extras. Esto aumenta considerablemente los gastos en sueldos y cargas sociales. A su vez el servicio nocturno que se proporciona en muchos locales, hace que la farmacia se encuentre abierta las 24 hs, por lo que se requiere personal para la noche. Es común que los sueldos del personal nocturno sea más elevado que el del diurno, por lo el costo antedicho se ve incrementado.

A todo esto, es importante agregar el costo de los supervisores, que son más elevados que los sueldos del personal de los locales ya que es personal de "confianza". Estos cobran muchas veces un porcentaje de las ventas de cada local que les toque supervisar. Esto dependerá también del grado de supervisión que ejerzan, del grado de confianza del que gocen por parte de sus superiores, de la



disposición que se busca que tengan, de los horarios y las zonas que les toquen recorrer.

En el análisis del costo de personal, es conveniente incorporar los costos derivados de los faltantes de inventario. Debido a la gran cantidad de artículos que hoy por hoy, existen en el stock de una farmacia (pueden llegar a los 14.000 items), es imposible realizar un control de inventario “seguido”.

Cada inventario lleva consigo un costo importante: o bien el de contratación de la empresa encargada de realizarlo, o bien el del pago por la realización a los propios empleados de la firma. Por ende, existe un costo reconocido por los empresarios y es el que representa esa merma, esa pérdida por hurto (pequeño y no relevante) que es prácticamente imposible de impedir, y que se toma como un costo más. Estamos hablando de un determinado margen “permitido”, estimado y no material. El gran problema es detectar los faltantes. La clave se encuentra en fijar un stock mínimo de artículos y realizar envíos a los locales por los faltantes con relación a las ventas realizadas. Periódicamente se debe enviar al supervisor con un listado de artículos a controlar. Claro que existe un porcentaje enorme de productos que no podrán controlarse. Es allí donde se le pierde el rastro al faltante. Donde el faltante sea muy importante, generalmente se dará en los artículos de más rotación, ya que son los más sencillos de revender: este tipo de hurto es más sencillo de descubrir.

## 4.5 Particularidades del factor de costos financieros

En la escala de clasificación de costos por su jerarquía en la estructura de las cadenas de farmacias, los costos financieros, ocupan un lugar preponderante.

Los laboratorios, influyen directamente en la estructura financiera de la empresa ya que, ocurren las siguientes situaciones:

Laboratorios que otorgan bonificaciones importantes siempre y cuando se respeten las condiciones de pago establecidas por ellos, o laboratorios que no venden si no se paga en el día específico fijado por ellos. Esto influye significativamente en el monto de las **Cuentas a Pagar**.

Si bien ya se mencionó este tema, es importante reiterarlo: los laboratorios en muchos casos operan de forma “monopólica” desde el punto de vista de que cada uno de los locales, debe tener los medicamentos de los diferentes laboratorios, mas allá de que existan productos sustitutos de otros. El no tener un producto genera un costo de “pérdida de imagen” frente al cliente, que no suele conformarse con un sustituto de otro laboratorio al que no conoce. Generalmente, solo el aval del médico puede cambiar esto. Los laboratorios exigen condiciones porque saben que las farmacias no tienen poder de negociación sobre este punto.

No sucede lo mismo con los distribuidores pequeños de perfumería donde las negociaciones son más flexibles, aunque no en todos los casos, algunos ejercen la misma presión que un laboratorio. La clave de la presión que se puede ejercer, está dada por el peso que esos productos tengan en el mercado.

Ante estas exigencias, se debe tener una liquidez importante para poder hacer frente a los costos relacionados con la compra de mercadería por lo antedicho. La reducción de los costos financieros puede verse realizada en una compra racional, objetiva y proyectada. Esto generará no solo las mejores bonificaciones y sino también las mejores condiciones de pago que permitan reducir el costo de financiamiento. Claro que para poder realizar compras de este porte, es necesario contar con:

- Una planificación empíricamente comprobada, sobre la demanda, de forma a realizar importantes compras de productos de alta rotación, para evitar stockear artículos sin salida, que no generarán los fondos necesarios para hacer frente a los pagos.
- Conocer exhaustivamente la rotación de los artículos

- Manejar con mucho cuidado los márgenes que deja cada artículo y a través de la predicción de la demanda.

Es fundamental, como en cualquier negocio el *know how*.

Otro componente importante del costo financiero es el costo relacionado a los fondos necesarios para la **inversión inicial**.

La inversión inicial normalmente es significativa y puede dividirse en distintas variables:

Si el local, no está acondicionado, incluye la reforma o la inclusión de todos los elementos necesarios para acondicionar de forma competitiva el local y si no se compró con un stock inicial, la compra del mismo, con todo el *know how* necesario.

Lo que es crítico aquí es la compra del stock inicial. En caso de que los fondos sean propios (entendiendo por esto, aportado por los dueños o accionistas) se mantiene una deuda con ellos, que implica (desde el punto de vista de la gestión) un costo de financiamiento interesante. La otra opción es un préstamo de terceros, manteniéndose una deuda con personas ajenas a la organización lo que originará intereses y capitalizaciones periódicas.

Por otra parte, en cuestión de costos financieros, hay una importante pérdida proveniente de las **comisiones de tarjetas de crédito**. Del total de ventas realizadas en un local, a veces hasta un 65% son realizadas con tarjetas de crédito.

Esto implica dos costos:

- Primero, la pérdida de liquidez.
- Segundo, la pérdida derivada del pago a las comisiones de las tarjetas de crédito: las que están en el entorno del 5%, dependiendo de la tarjeta de que se trate.

Todos estos costos deben ser considerados a la hora de establecer el tablero de gestión de costos.

## CAPÍTULO V

### CLASIFICACIÓN DE COSTOS y COMPORTAMIENTO DE LOS DIFERENTES CONCEPTOS DE COSTOS

Los Costos de una cadena de farmacias, pueden clasificarse en “mayoritariamente” variables o fijos, en función casi exclusivamente de las ventas, en directos o indirectos a los puntos de venta, o en estructurales, programables o erráticos. Es importante destacar que existen tipos de clasificaciones diferentes, que pueden ser combinadas entre ellas para una mejor caracterización del factor de costos analizado.

Entre las clasificaciones se encuentran costos:

- **Directos o indirectos** (específicos o no específicos) al objetivo de costos que se considere. Se definen como “costo directo a un objetivo de costeo determinado, a aquellos costos que son inequívocamente identificables con él”, y “costos indirectos a los mismos, a aquellos que no lo sean, probablemente por ser un costo que comparten con otros objetivos de costeo”.
- **Variables o fijos** al objeto a lo que se considere. Antes de dar una definición de los conceptos, es importante destacar que se entiende por impulsor de actividad aquellos que generan la actividad, y por lo tanto ayudan a explicar cambios en los costos de la misma, derivado de cambios en su uso. Se consideran costos variables “los costos que varían en total en proporción directa a los cambios en un impulsor de actividad”, Son costos fijos aquellos que “son constantes en total dentro de los límites relevantes en la medida en que varía el impulsor de actividad”.
- **No programables** (llamados también de capacidad o estructurales), **programables** (también denominados operativos) o **erráticos**. Los no programables son aquellos que forman parte de la esencia de la estructura de la organización: son denominados de esta forma, ya

que por su condición, se transforman en “no modificables” en el corto plazo. Los costos programables son los que permiten cambios en el periodo antedicho. Es importante aclarar, que la categoría programables o no, no es propia del costo, sino que en ocasiones depende de cómo es contratado/comprado el factor. Los costos erráticos, son aquellos que refieren a costos que no integran la categoría ni de estructurales ni operativos. Son aquellos que comprenden catástrofes naturales, o las pérdidas por algún evento que no se preveía.

Se plantea, sin ser taxativa, la siguiente clasificación:

1. Costos esencialmente variables y directos al punto de venta:

a. **Costos de mercadería:**

Se incluyen aquí: costos de negociación con proveedores, financiamiento otorgado, bonificaciones,....

- i. Laboratorios o distribuidores
- ii. Droguerías

b. **Costos relacionados con el mantenimiento de stock:**

- i. Costos de vencimientos de medicamentos
- ii. Costos de vencimientos de perfumería - cosmetología
- iii. Costos de farmadescuentos

c. **Costos de local y de servicios adicionales variables:**

Dentro de estos costos se puede citar el costo de la Cadetería

d. **Costo de personal variables:**

Se incluyen aquí: costos de capacitación, sueldos a comisión (supervisores),....

e. **Costo de financiamiento:**

Se incluyen aquí los costos generados en las ventas a crédito

f. **Costos de alquiler**

g. **Amortización**

La amortización podrá ser un costo variable dependiendo del criterio seleccionado

2. Costos esencialmente fijos y directos al punto de venta (tanto programables como no programables):

- a. Costos por mantenimiento de stock
- b. Costo de local: se incluyen aquí lo referente a la estética del local, la imagen que queda del mismo en los ojos del cliente.
- c. Seguridad
- d. Amortizaciones
- e. Alquileres
- f. Gastos general
- g. Seguros
- h. Sueldos del personal
- i. Honorarios de las químicas farmacéuticas

3. Costos esencialmente fijos e indirectos al punto de venta (tanto programables como no programables):

- a. Sueldos del personal de administración central
- b. Depto. Comercial
- c. Costos relacionados al mantenimiento de stock
  - i. Mantenimiento de depósitos e instalaciones
  - ii. Red informática con programas adaptados
- d. Merma por vencimiento de productos
- e. Merma por hurtos
- f. Envío de pedidos
- g. Seguros
- h. Costos financieros
- i. Amortizaciones (selección de criterios lineales)

4. Costos erráticos

- a. Catástrofes naturales
- b. Siniestros

## **5.1. Costos esencialmente variables y directos al punto de venta:**

### **5.1.1. Costos por mercadería perecedera**

Como ya fue comentado en el Capítulo IV referido al vencimiento de medicamentos, este es uno de los conceptos claves del negocio. Para su buena gestión, es imprescindible un orden, un sistema informático que lo respalde, y hasta un departamento que se encargue del seguimiento de los canjes, de los medicamentos o artículos que salen y que ingresan a la organización a través del canje de vencimientos. Sin embargo, aún en una excelente gestión de los mismos, es un hecho que los vencimientos siempre aportan costos a la empresa. Es importante que cada una sepa determinar que porcentaje de merma puede adjudicarse a los vencimientos.

Los problemas que implican costos en las cadenas de farmacias relacionados con los vencimientos, son, a saber:

- Retorno de productos de menor rotación
- Cambios en las fechas de recepción sin previo aviso
- Errores en las fechas de envío
- Olvidos – Errores varios
- Deterioro estético de los productos
- Tardanza de los laboratorios en el envío

Esos vencimientos “perdidos” implican un costo variable que oscilará entre el 2% y el 5% de la mercadería, dependiendo de una mediana a excelente gestión de los mismos. Pero indiscutiblemente implica un costo mensual del que no se libera ninguna farmacia. Es imposible predecir lo que puede pasar con los artículos una vez que salen de nuestro establecimiento; a su vez hay que pensar que en un inventario donde la variedad de artículos puede ir hasta 14.000 items o más, y que de cada uno de ellos se debe mantener un determinado stock, de forma de abastecer a cada local, en el volumen que éste venda de ese producto, es un hecho determinar que pueden existir errores. Además, ocurre mucho que los laboratorios pueden postergar la entrega del medicamento hasta tener exactamente el mismo en stock en caso de no tenerlo; como puede suceder también que lo repongan por uno de menor rotación, que posiblemente nos aporte menos valor que el que enviamos. Y ahí se empieza a jugar con otra variable: que conviene más? Enviar el artículo y

arriesgarse a que el canje del mismo no llegue por el mismo y nos quite valor, o mantenerlo en venta hasta último momento? Esta es una alternativa para aquellos artículos de gran rotación.

Una buena administración de los canjes no es sencilla; requiere un *“know how”* importante, y la dirección de la empresa debe darle la importancia que merece.

Antes de continuar con este tema, parece propicio hacer un alto y aclarar un tema: el manejo de vencimientos a nivel de cadenas se maneja de la siguiente forma: cada uno de los puntos de ventas debe tener controlado - a través de su encargado - sus artículos, de forma a enviarlos al depósito central cuando llegue el momento de su vencimiento. De allí, se envían todos los vencimientos juntos al laboratorio.

Por eso se lo ha considerado un costo variable: cuanta más venta exista en ese mes, es probable que exista un mayor costo por vencimiento de producto en particular cuando exista un gran desorden en la organización. De cualquier manera, también podría ser tomado como un costo fijo, ya que la variación por grandes ventas, puede no ser tomada como *“excusa”* para el desorden administrativo. Queda en este caso la puerta abierta a la inclusión en cualquiera de las dos clasificaciones.

### **5.1.2. Costos de alquiler variable**

Si bien conceptualmente el alquiler es generalmente un costo fijo, en determinados casos particulares puede tornarse variable. Se analiza entonces, el caso de un comercio establecido en un Shopping Center, donde, además de abonar un alquiler fijo o mínimo, en función del volumen de las ventas, se genera una comisión a pagarle al referido centro comercial a modo de alquiler, llamado *“porcentual”*. Este ronda en un 3,5%, y se le agrega al monto denominado mínimo. Existen periodos donde los alquileres aumentan su monto considerablemente, llegando muchas veces al doble o más de su valor durante resto del año: en Montevideo, ese mes es diciembre (casi exclusivamente), y no necesariamente en todos los Shoppings; tal es el caso del centro comercial de Punta del Este, en el que estos meses pueden extenderse a los meses de turismo intenso.

Es importante destacar que, además de estos conceptos, el Shopping cobra el Fondo de Promoción, que se puede elevar al 12% de la comisión surgida de las



ventas, y los gastos comunes. Todos estos ítems, son, generalmente gravados con IVA básico.

Pueden, a su vez, agregarse servicios como “personal puesto a disposición” por el Shopping que serán facturados junto con los puntos ya tratados, o pueden tener que abonarse aparte otros gastos varios como la luz, cuando el local que se analiza, tiene contador propio.

Todo esto puede variar de acuerdo al comercio. Existen algunos que, por la importancia que aportan al establecimiento comercial, pueden negociar pautas diferentes, como el abonar sólo la comisión (aunque ésta en principio supere el 3.5% mencionado anteriormente) y eliminar el alquiler mínimo, hasta llegar a la adquisición permanente del local, sin abonar alquiler mensual. Esto no ocurre con negocios como el que se investiga, sino con comercios “ancla” que resultan imprescindibles para el centro comercial.

### **5.1.3 Amortizaciones**

Dependiendo del criterio que se utilice para determinación de la vida útil y del criterio de amortización de las instalaciones y demás, es que las amortizaciones pueden o no integrar el capítulo de los Costos esencialmente variables.

En una cadena de farmacias, se encuentran diferentes instalaciones, muebles, útiles, elementos de servicio al cliente, equipos de computación, softwares siguiendo especificaciones y criterios del MSP, etc., que sufren el desgaste del tiempo y la utilización.

Es entonces, que conviene comentar que un existen criterios de amortización, no lineales sino variables en función de un criterio de utilización determinado por la empresa. Es decir que el criterio de amortización puede ser definido en función de las ventas, por ejemplo, en lugar de seguir el criterio lineal de tiempo, dependiendo del bien del que se trate. Este tipo de criterio es utilizado generalmente por compañías aéreas. Sin embargo no será utilizado, en la gran mayoría de los casos, en el objeto de estudio que se está investigando. Simplemente, se busca mencionarlo. Es entonces, que las instalaciones, serán amortizadas en criterios lineales, lo que lo convierte en un costo esencialmente fijo. Las computadoras y sus sistemas, si bien sufrirán más desgaste en función de sus horas de servicio, generalmente serán amortizadas bajo un criterio lineal de tiempo. Los softwares adquiridos, serán sin dudas, un costo fijo indirecto,

amortizado en función del tiempo desde su adquisición, por lo que no corresponde su tratamiento en este capítulo.

#### **5.1.4. Costo de cadetería en envíos a domicilio**

Un tema delicado es el de los envíos a domicilio.

Para comenzar, es importante aclarar que no siempre este es un costo variable. Si bien en la mayoría de los casos, podría pensarse que es un costo por hora de envío, y los envíos son función de las ventas, por lo que el mismo sería variable en función de las ventas, existen empresas que lo contratan como un servicio terciarizado, o contratan a un empleado para la realización del trabajo, por un horario fijo: es en ese caso, el factor de costos sería de comportamiento fijo y no variable. Si es que se toma como costo variable, corresponde su inclusión en este capítulo.

En cuanto a su funcionalidad en la farmacia, existen empresas que envían a partir de determinada cifra de venta. Hoy en día, y debido a la competencia existente, este es un recurso que está comenzando a dejar de funcionar. Como se maneja este tema? El hecho es el siguiente: si bien no todos los pedidos “compensan” el costo de un envío, si lo hace la fidelidad dirigida hacia el cliente, y el sentimiento de fidelidad que se comienza a desarrollar en este. Además, si bien en algunos envíos no lo compensa, como lo es el enviar 5 piedras de azufre y dos blisters de aspirinas, otros, lo superan, y se genera una compensación por el monto general de las ventas del local. Si esto no funciona, llegado el momento, deberá implementarse la política que determine el envío a partir de determinado monto.

A nivel de cadena, si bien es importante en el cálculo del Margen Operativo Especifico y Programable (en adelante MOEP) por local, y este factor implica un componente importante del costo, no deja de mirarse el aspecto subjetivo, a nivel de fidelidad del cliente al nombre de la cadena. Ejemplo: Si bien de repente no es rentable al nivel de uno de los locales, pesa más el que el cliente asocie el nombre de la cadena con el de “Servicio incondicional” que la pérdida de rentabilidad, o el costo que implica para el local, ya que dicha fidelidad genera ingresos por otro lado.

Es importante aclarar un punto: la antedicha consideración de las compensaciones entre pedidos de los distintos costos de envío, es realizada a nivel global de la empresa, y no a nivel de local comercial. Es decir que en el análisis de la utilidad, estos costos que vistos desde una concepción global de la empresa, Monografía: “Gestión de costos en una cadena de farmacias”

pueden llegar a ser necesarios, más allá de que por local puedan no ser excesivos, a través del MOEP, posiblemente sean considerados como una luz amarilla, en cuanto a la pérdida que pueda generar frente a los ingresos obtenidos.

### **5.1.5. Costos financieros**

Como se decía en apartados precedentes, los costos financieros esencialmente variables, están integrados en buena parte por los costos derivados de la utilización de tarjetas de crédito como modalidad para financiar las compras. Es un hecho, que prácticamente todos los comercios tiene incluida en su modo de venta la posibilidad de compra con tarjetas de crédito.

En las cadenas de farmacias, aproximadamente el 65 % de las ventas es realizada con financiamiento de este tipo. Esto implica, como se comentaba antes, un costo interesante para las empresas, que deberán asumir como pérdida.

Depende la tarjeta que sea, así como el número de ventas y de locales que posea la cadena, las comisiones cobradas por las mismas varían. Puede ir desde un 5% (como escalón inferior) hasta un 6,10% aprox.

Cabe destacar que las comisiones cobradas, tienen IVA, que se agrega al costo generado, resultando éste entre un 6.1 % y un 7.44%.

¿Por qué aumenta este porcentaje de comisiones reales?

El costo de comisión cobrado por una tarjeta de crédito, es calculado sobre el valor de la venta. Esto implica que es calculado sobre el monto con IVA, que en el caso de las farmacias trabaja con las 3 tasas del impuesto. Esto hace que aumente considerablemente su valor. Ejemplo:

- En el caso del sector perfumería y de muchos medicamentos, el IVA es a tasa básica (22%). Significa, que si se compra un perfume de \$ 1.800, compuesto por \$ 1.475 de costo y \$ 325 de IVA, la comisión de la tarjeta será de 5% + IVA, es decir \$ 109,8, lo que significa 6.1% sobre \$ 1.800. Significa entonces que se incrementó el costo de comisión de tarjeta en un 22%, por lo que se traduce en un costo de la venta a crédito, que se calcula de la siguiente forma:
  - Comisión de la tarjeta:  $\$ 1.800 \times 0.05 = \$ 90 + \text{IVA} = \$ 109,8$
  - Costo de la venta a crédito:  $90/1475 = 6.1 \%$

- En el caso de que la compra sea a tasa mínima, el mecanismo opera de la misma forma, con la diferencia que el costo se incrementará en un 10% por encima del costo de comisión de la tarjeta que será calculado sobre el precio del producto más el 10% de IVA. Supongamos un medicamento de \$ 1.500 + IVA vendido con tarjeta:

El costo nominal será entonces de:

- Comisión de la tarjeta:  $\$ 1.650 \times 0.05 = \$ 82.5 + \text{IVA}$
  - Costo de la venta a crédito:  $82.5 / 1500 = 5.5\%$
- En el caso de las ventas exentas, la comisión conlleva un incremento similar del costo real, aplicándose 22% sobre la comisión calculada sobre el monto del producto SIN IVA. Supongamos un producto que se vende a \$ 1.000 y está exento:
    - Comisión de la tarjeta:  $\$ 1.000 \times 0.05 = \$ 50 + \text{IVA} = \$ 61$
    - Costo de la venta a crédito:  $61 / 1000 = 6.1 \%$ , ya que el IVA en este caso es costo.

Es importante resaltar que, en un negocio donde los márgenes no son grandes, y nos generan un diferencial importante entre las cadenas (siempre hablando entre cadenas ya que la historia cambia si agregamos al comercio minorista), estos costos se tornan interesantes, sobre todo debido al porcentaje en alza de las ventas a crédito. Es entonces, que el poder de negociación que debe tener la empresa o en su defecto, su encargado financiero a la hora de negociar con las financieras se vuelve importante, y dependerá de él, de cómo maneje las ventajas de la empresa, la baja que pueda conseguir de la comisión. Es importante destacar que en la negociación, la fortaleza está no en el “factor humano”, sino en la situación de la empresa en el mercado y su cantidad de puntos de venta y por sobre todo, en su ubicación. Es claro que en determinados puntos de venta, se utilizan más, ciertas tarjetas de crédito que otras, y eso favorece la obtención de un “descuento”. De cualquier manera, no podemos aspirar a mucho: las tarjetas son un mal necesario y saben que de acabaremos aceptando la comisión impuesta ya que sino, perderemos ventas.

Por otra parte, se encuentra la modalidad de ventas en cuotas. Si bien no es del todo utilizada, aunque cada vez más, encontramos que las ventas en cuotas, generan un plus en el costo. Es decir, se agrega el factor de “Valor tiempo del

dinero". Eso hace que el costo se incremente. Es claro que \$ 1 hoy vale más, por una cuestión de riesgo e incertidumbre, que \$ 1 dentro de 90 o 180 días. Eso debe ser tenido en cuenta a la hora de sacar cálculos sobre el costo. Es decir, los mismos deben ser aumentados por una determinada tasa, que corresponderá a una tasa mensual que refleje esa pérdida. En Uruguay la encontramos en el 0,8%. Es decir que, a los costos ya explicados de las tarjetas de crédito debemos agregarle este.

Es importante destacar que, si bien también es una modalidad que está en alza, no es común que exceda los 30 días para nuestro caso de estudio. Es por ello, que nos encontramos en varios casos, donde para poder acceder a 3 o más aún, 6 cuotas, debemos superar determinados importes.

Se decía entonces que había que aumentar los costos un 0.8% mensual, de forma a reflejar el valor tiempo del dinero. Es entonces que del 65% de las ventas realizadas a crédito, un 58%, que no se financia en cuotas, tendrá el incremento del 0.8% (aprox.) sobre su valor de costo de financiero, mientras que el restante 7%, que si se financia en varias cuotas, tendrá un incremento de un determinado porcentaje dependiendo de la cantidad de cuotas elegida. Ese incremento es el recargo cobrado por la financiera a la empresa, por la venta a plazo (aunque muchas veces, existen promociones en épocas de zafra, donde se hacen el máximo de financiamiento sin el mismo). Cabe destacar, que hoy en día, las mismas generalmente no lo cobran hasta la financiación en 6 pagos; de todas formas, como el pago a la empresa, se realiza con un cheque diferido, si bien no se cobra recargo, es preciso, aplicar el coeficiente de 0.8%, que permite evaluar el valor tiempo del dinero.

En el ejemplo sería entonces que de \$ 1.800 que se vendieron, la farmacia recibe:  $\$ 1.800 * (0.95) = \$ 1.710$

Este importe lo recibe en un pago, porque suponemos una única cuota, al mes siguiente por lo que deberemos descontarlo a la tasa del 0,8%. Entonces  $\$ 1.710 / (1+0,8\%) = \$ 1.696$ .

Es otro costo que es necesario tener en cuenta.

Esta última consideración debe ser tenida en cuenta de forma mensual: es un análisis dinámico.

Es importante destacar, que para obtener un cuadro completo de rentabilidad, debemos tomar en cuenta las variantes de todas las tarjetas de crédito

con las que opera la empresa. Es entonces que debemos tener la ponderación de las ventas que se realizan con cada tarjeta y calcular su costo real en base a sus datos específicos, y en base al dato del “Costo de oportunidad o valor tiempo del dinero” mensual que corresponda para saber cuanto afecta al costo total de la empresa.

Se detallan a continuación los posibles coeficientes a aplicar, por las principales tarjetas de crédito (Oca, Visa, Master, Amex) para cada opción a partir de las 7 cuotas (es importante aclarar que los mismos pueden variar):

- 7 cuotas: 1%
- 8 cuotas: 2%
- 9 cuotas: 3%
- 10 cuotas: 5%
- 11 cuotas: 7%
- 12 cuotas: 8%

## **5.2. Costos esencialmente fijos y directos al punto de venta:**

Habiendo ya hablado de los costos variables, es preciso comenzar a ahondar en el tema de los Costos Fijos Directos.

Dentro de este capítulo se encuentran conceptos tales como: costo por hurto, costos del local (beauties, vidrieras, limpieza, etc.), seguridad y alarmas, amortizaciones, alquiler, seguros, sueldos y demás gastos del personal fijo, honorarios de las Químicas Farmacéuticas, etc.

### **5.2.1. Costo por mantenimiento de stock**

Otro costo propio del giro estudiado, que no debe de dejarse de lado, es el costo por "hurto". En un comercio minorista, donde los recuentos físicos, con suerte, son hechos cada 6 meses, el hurto de pequeños artículos, de pequeño valor, es un "dato de letra". Claro que sucede lo mismo que con los vencimientos: puede minimizarse pero no eliminarse. Siempre, por mínimo que se sea, va a existir. La empresa puede tomar medidas, de forma a minimizarlos:

- Supervisión nocturna
- Mayor cantidad de supervisores
- Supervisores por Zonas o de limitando Montevideo e Interior
- Inventarios parciales sorpresivos abarcando una limitada cantidad de productos, intentando abarcar un 70% de los productos de más rotación, y el restante 30%, de menor rotación.
- Motivación de los supervisores y encargados de los locales en función de los resultados de los recuentos físicos practicados.

Se reitera: todas estas son medidas, que ayudaran a minimizar el costo derivado del hurto de mercadería por parte del personal, pero no lo elimina. Es importante destacar que en un negocio que maneja más de 14.000 items, es prácticamente imposible exigir diferencia 0. Lo interesante es llegar a determinar el porcentaje que podemos atribuirle a cada local, y esto merece un análisis aparte. Esto es un costo directamente atribuible, específico de cada local ya que en cada local existirán:

- Personal más o menos confiable
- Personal más o menos antiguo
- Distintos caracteres de los encargados de cada uno de los locales
- Distancia con relación a la matriz

De estos costos generados por las diferencias de inventarios por hurtos del personal, se derivan otros factores de costos. Se está hablando de aquellos que pueden surgir de los incentivos por el control de la mercadería, aquellos que surgen como incremento de sueldo del personal encargado del control de lo que detallaba líneas antes, y que incrementara los costos en pos de que la disminución de otros valga la pena.

Es decir: el porcentaje derivado de la merma que pueda existir por hurto puede ir, en casos donde exista un buen ambiente de control hasta un 3%. Se busca que los costos de los incentivos al personal, sean menores que los costos derivados de los hurtos de mercadería.

### **5.2.2. Costos de local**

Se le llama “costos de local” a aquellos costos destinados a generar la ventaja competitiva proveniente de las mejoras que el cliente puede obtener al entrar a uno de los puntos de venta. Al hablar de estos costos, se hace referencia a:

- La instalación de los beauties
- El acondicionamiento
- La extrema limpieza
- La existencia de vidrieras amplias y luminosas
- La utilización de colores vivos,
- La presencia de buenos stands de promociones

Aunque también se podría incluir en este ítem, de acuerdo a la clasificación que deseamos tener, ciertos costos ya mencionados como costos variables:

- Limpiezas
- Seguridad
- Gastos generales

Al hablar de costos de mercadería y su relación con el precio de venta al público, se dijo que muchas veces, las ventajas competitivas podían situarse en este tipo de elementos adicionales, más que en bajos precios. Esta afirmación se sustentaba en que el poder de negociación con los proveedores de mercadería es relativamente limitado, y generalmente bastante equitativo entre las cadenas



grandes, por lo que la obtención de costos de adquisición menores no podían ser el fundamento de un estrategia de venta de bajo precio.

Es claro, pero importante destacar nuevamente, que cuanto más grande sea la cadena, hablando en término de volumen de ventas y de porciones del mercado, las ventajas competitivas pueden hallarse en estos costos, en el hecho de disminuir los mismos. El consumidor valora muchísimo la parte estética que “vende” cada punto de venta, y muchas veces, paga la diferencia de precio que ese entorno ofrece. Por ello se concluye, en este sentido que:

- Las disminuciones en el precio de venta, si bien son importantes no son determinantes, por sus grandes limitaciones,
- Las cadenas no se caracterizan por ofrecer precios bajos, el consumidor lo sabe y lo acepta,
- Si suele influir, el lograr el mejor entorno posible al menor costo posible.

El consumidor es, en su gran medida, consumista. Le agrada entrar a un local donde, se encuentre lleno de luz, de servicios adaptados a la medida de sus necesidades, sentir que “lo estaban esperando”. En la creación de ese ambiente, es que se genera la mayoría de los costos (en cierta forma generales) de los puntos de venta. En oposición a la mayoría de las farmacias de “barrio”, tradicionales, donde los carteles se mantienen aún terminadas las promociones, careciendo de color y de brillo, donde la iluminación muchas veces es únicamente la necesaria, donde las vidrieras no son cuidadas, estando muchas veces vacías y descoloridas, las cadenas ofrecen puntos de venta con:

- Música de ambiente
- Luz adecuada
- Limpieza absoluta
- Cartelería y promociones actualizadas
- Vidrieras completas y prolijas.

Es entonces que para no encarecer en demasía los costos de los locales, lo interesante está en negociar subvenciones de los costos de todos estos “servicios extras” con los proveedores, lo que muchas veces resulta muchísimo más sencillo de negociar que los propios costos de la mercadería.

Igual, es de saber que las ventajas competitivas tampoco van a ser enormes: simplemente ayudan a vender una imagen intachable, que estimula al consumidor

---

Monografía: “Gestión de costos en una cadena de farmacias”

a regresar al punto de venta, sin incrementar proporcionalmente los precios. Si bien el cliente paga el diferencial de estos “placeres”, tampoco va a pagar un precio excesivo.

### **5.2.3. Costo de seguridad**

Dentro del tema de la seguridad, no todos los locales precisan seguridad: de repente aquel local que se encuentra dentro de un shopping center como es el caso de San Roque, no lo precisa con la intensidad que lo necesita el que se encuentra en un barrio con altos índices de robo o problemas de violencia. La cantidad de horas y los requerimientos que se le solicite a las empresas de seguridad, generalmente terciarizadas, dependerán de las necesidades de cada local.

### **5.2.4. Amortizaciones**

Como se anticipaba en líneas anteriores, las amortizaciones dependen, para su clasificación en los distintos tipos de costos, del criterio con que se las calcule. Es decir: si la amortización de las instalaciones, muebles, equipos, etc., sigue un criterio lineal, las mismas serán clasificadas costos fijos, ya que los que se clasifican como variables, siguen un criterio de depreciación basado en las ventas. Se encuentran, dentro de los activos plausibles de ser incluidos aquí, a los equipos informáticos, desde servidores y computadores hasta los softwares que sirven de base a los sistemas sobre los que se basa la empresa para llevar adelante sus actividades. Es sabido que la tecnología informática se torna obsoleta en poco tiempo, independientemente del uso que tenga, ya los equipos pueden no ser útiles para soportar la carga de nuevos programas y demás en breve, por lo que generalmente, su vida útil no supera los 5 años.

### **5.2.5. Alquiler**

El Alquiler, es el costo fijo por definición, aunque puede adoptar comportamientos variables, como vimos anteriormente.

Encontramos en este concepto, diferentes plazos y condiciones de contratación, por lo que puede llegar a ser un costo programable o un costo no programable. ¿Que se quiere decir con esto? Que si se efectúa un contrato a 10 años, dejó de ser un costo fijo programable, ya que se carece de la posibilidad de actuar sobre esa decisión tomada, de poder modificar lo que ya se ha decidido. Si el contrato de alquiler, es por un año, la clasificación cambia, ya se torna más influenciable, y se pueden tomar decisiones sobre el tema.

---

Monografía: “Gestión de costos en una cadena de farmacias”

Sin embargo, no hay que perder de vista, que el tema del alquiler en su conjunto es un tema delicado. Más allá de que se pueda cambiar la decisión de incurrir o no en el concepto de costo de alquiler, un cambio en la contratación del factor significa en la mayoría de los casos, cambiar de lugar físico (ya que el alquiler implica el arrendamiento de un lugar físico) y eso implica una serie de gastos extras tales como honorarios de escribano, multas por rescisión de contratos, de pérdida de la clientela local, y una serie de costos relacionados con el re-establecimiento de lo que se encontraba ya colocado ( a nivel de muebles y otros útiles de tamaño, o instalaciones) en el local que se abandona.

A su vez, más allá de estos gastos, en un análisis de costos, la inclusión del alquiler, puede generar dos resultados: o bien que el local en análisis, logre absorber dicho costo, o bien que dicha absorción ponga los números en pérdida. Si esto ocurre, los caminos a tomar pueden ser:

- O bien, cerrar el local, ya que el mantenerlo abierto, si bien genera una entrada, también precisa de una serie de servicios que nos generan más pérdida, que asumir solo la pérdida del alquiler.
- O bien, puede ser que convenga mantener abierto el local al público, ya que “disminuye” la pérdida, que de una manera u otra, se deberá asumir por el alquiler.

### **5.2.6. Gastos Generales**

Dentro de los costos fijos programables y específicos, se encuentran los gastos generales: luz, agua, gas, teléfono. Son gastos directamente imputables a cada local, y absolutamente programables, ya que caducan dentro del mes, y siempre es posible disminuirlos hasta determinado límite.

### **5.2.7. Seguros**

El tema de los seguros no está exento de esta situación. También puede dar lugar a situaciones heterogéneas. Los seguros pueden ser contratados con una gran póliza general, que reúna todos los locales, y ser un gasto corporativo que será o no distribuido entre los locales que componen la red, o cada local tener su seguro propio. Independientemente, de la forma de contratación es un costo fijo.

El local, podrá contratar seguro contra robo, contra incendio o pólizas combinadas.

Es de esperar que cada local tenga su propio seguro, por lo que este será un costo propio de cada local, siendo entonces un costo fijo específico, y a la vez es un costo fijo programable ya que los contratos de seguros son rescindibles por acto unilateral presentando las razones pertinentes, y abonando lo que corresponda.

Existen muchas modalidades de seguros a contratar:

- Seguro total o parcialmente la mercadería,
- Seguro contra incendio,
- Seguro contra robo y/o seguros de cristales,
- Seguro de fidelidad, lo que significa asegurar la actividad del cajero, de forma de proteger los fondos que se encuentran en la empresa,
- Seguros de beneficio, donde el titular se asegura la posibilidad de ser cubierto antes hechos desafortunados, que afecten la generación de ingresos por un determinado período.

Como fue expresado anteriormente, los mismos pueden ser contratados de forma individual (por local) o de forma corporativa, generando un costo estructural a nivel de compañía. De ser así, el seguro deja de ser un costo fijo directo o específico, para ser un costo fijo indirecto.

Es importante destacar que si el seguro es uno solo, hecho para la totalidad de la cadena, y la empresa opta por distribuirlo entre los distintos locales, debe existir la correcta ponderación del mismo, de forma de no incluir costos de otros locales, y generar resultados confusos.

### **5.2.8. Sueldos y demás gastos del personal fijo**

Los sueldos de los empleados de cada local puede tener un tratamiento variado: existen cadenas que no quieren tener un personal fijo por local, sino que lo rotan continuamente de modo a disminuir la confianza generada entre los compañeros, el encargado del local, e incluso el público. Otras, optan por mantener el mismo personal en cada local, hasta que surja algún problema. Son diferentes formas de manejar un tema tan delicado como lo es el manejo de personas. De cualquier manera, el hecho de que el personal rote, no significa que altere el costo, ya que van a rotar entre personal del mismo rango, y eso hace que los costos se mantengan semi-iguales. Pero deja de ser un costo directo o específico a cada

sucursal, para convertirse en un costo indirecto, que precisa que se lo pondere correctamente.

En caso de mantener el mismo personal en un local, ese costo es un costo específico. Podría devenirse “variable”, en caso de que el mismo, fuese a base de horas extras o comisión, pero no es lo general. Si bien pueden tener una cantidad interesante de horas extras, que incrementan el sueldo base, esas horas son generalmente la de los turnos, y se convierten en algo pre-establecido, no variable en función de las ventas. Diferente es el caso de época de zafra, donde las horas son en función de los horarios que la empresa decida tener abierto al público, que no tiene porque ser siempre igual (salvo aquellos locales que se hallen en los shopping o hipercentros) y que pueden estar relacionados con la cantidad de ventas, estableciéndose que a mayor potencial de venta, mayor amplitud de horario.

En ciertos casos puntuales, el personal es un costo a ponderar en función de la cantidad de horas que la persona permanece en cada local; se define allí como un costo fijo; excepto cuando dicha distribución se realice en función de las ventas, en cuyo caso se definirá como un costo esencialmente variable.

Llegado a este punto, se puede determinar que no siempre el costo de personal, puede ser llamado costo fijo. Es más, puede ser variable, ya que dependiendo de las necesidades de la empresa y de la persona, puede ser llamado a ocupar un lugar extra en un local superado de ventas. Esto ocurre en épocas de zafra. Por eso si bien el factor es analizado dentro del apartado de los costos fijos, es justo mencionar, puede ser considerado dentro de los costos variables. Es importante destacar que al hablar de Sueldos, incluimos el concepto de cargas sociales, aguinaldos, licencias, premios, y demás beneficios que reciba el empleado en compensación por los servicios prestados a la empresa.

Analizado en factor como tal, se genera la siguiente pregunta: ¿Qué es menos costoso: las horas extras de uno o más empleados ya existentes, o la contratación de un nuevo empleado, ya sea por tiempo limitado o no?

A efectos de ejemplificar la situación, es pertinente, recordar que las tasas de aportación al organismo de seguridad social son:

- Por concepto de Aportes Personales:
  - Montepío: 15%
  - Fonasa: 3%
  - FRL: 0.125%
  - IRPF: Tasas Variables
- Por concepto de Aportes Patronales:
  - Montepío: 7.5%
  - FONASA: 5%
  - FRL: 0.125%

Si suponemos que los empleados en cuestión cobran \$ 10.000 nominales y que los mismos realizan 5 horas extras durante 3 días a la semana, de forma alternativa, se observa que:

Sin horas extras el empleado, significa para la empresa por concepto de cargas sociales:

$$\$ 10.000 \times (0.075 + 0.05 + 0.00125) = \$ 750 + 500 + 12.5 = \$ 1262,50$$

Los que sumados al sueldo nominal de \$ 10.000 ascienden a \$ 11.262,50

Si el horario se incrementa en 5 hs. tres veces por semana, entonces el resultado sería el siguiente:

$$\$ 10.000 / (30 \text{ días} \times 8 \text{ horas}) = \$ 41,66, \text{ el valor hora del empleado.}$$

$$\$ 41.66 \times 2 \times 5 \text{ horas por día} \times 3 \text{ días a la semana} \times 4 \text{ semanas} = \$ 5.000 \text{ nominales de horas extras.}$$

Esto aumenta los aportes patronales a:

- Montepío: \$ 1.125,00
- FONASA: \$ 750,00
- FRL: \$ 18,75

Por lo que el total de aportes por cargas sociales será de \$ 1.893,75

Es importante destacar en este punto, el Complemento a la Cuota Mutual Básica, en adelante CCM. Además del aporte personal y patronal al FONASA, las empresas están obligadas a abonar el CCM.

El Poder Ejecutivo, dicta el monto de la cuota mutual básica, con la que todos los trabajadores deben estar cubiertos. Corresponde entonces, multiplicar el valor de la cuota mutual por el número de empleados con el que cuente la empresa, sin importar su jerarquía, ya que para todos los empleados el valor de la cuota es el mismo. A ese monto, se le resta el total de lo aportado por concepto de FONASA: es decir el 8% (el 3% aportado por los empleados y el 5% por empleador para cada caso, y por todos). Es importante destacar, que se toma sobre el total de la empresa, y no es algo que se individualice por empleado.

En síntesis: el CCM, es la diferencia entre lo que se debería haber aportado (Valor de la Cuota Mutual x número de empleados) menos el total aportado por todos los empleados y el empleador (por el total de la plantilla laboral) por este concepto, por lo que deberá analizarse si esta obligación legal no debe ser incorporado como un componente más del costo por cargas sociales.

Volviendo a la situación planteada, para cubrir las necesidades de horario se requiere que sean 4 empleados que hacen 5 horas extras, 3 días a la semana, ya que manejando los días libres de cada uno, y haciendo que no existan carencias en los puestos, no alcanza tan solo con dos.

Hablando de cálculos, los aportes patronales de 4 empleados con este régimen serían de:  $\$ 1.893,75 \times 4 = \$ 7.575$ , más el sueldo de cada uno:  $\$ 15.000 \times 4 = 60.000$ . El total del desembolso sería de:  $\$ 67.575$  y a esto quizás debamos agregar el CCM, que será de cargo del empleador.

Si se toma como valor de la cuota mutual el vigente en agosto 2008, el cual asciende a  $\$ 750$  y suponemos que son 4 empleados en total, que no tienen hijos y que todos cobran lo mismo. La comparación a realizar en relación al complemento sería entonces:

Cuotas mutuales correspondientes a 4 personas:  $\$ 750 \times 4 = \$ 3.000$

Aportado por empleados por concepto de FONASA:  $\$ 450 \times 4 = \$ 1.800$

Aportado por empleador por concepto de FONASA:  $\$ 750 \times 4 = \$ 3.000$

Total aportado a FONASA: \$ 4.800 > \$ 3.000, por ende no corresponde realizar el CCM.

Pero, ¿que sucedería si, en lugar de ello, se tomara un nuevo empleado en lugar de que los 4 empleado existentes realicen 5 hs extras 3 veces por semana? El cálculo sería el siguiente:

$$\text{\$ } 10.000 \times 5 = \text{\$ } 50.000$$

$$\text{\$ } 1.262,5 \times 5 = \text{\$ } 6.312$$

$$\text{Total: } \text{\$ } 56.312$$

El aporte al FONASA por el total de la plantilla de empleados y por el empleador: \$ 3.200 + \$ 300 + \$ 500 = \$ 4.000 es mayor que el total del valor de la cuota mutual a aportar: \$ 750 x 5 = \$ 3.750, por lo que no corresponde CCM.

A todo esto, debe agregársele además el Aguinaldo, la Licencia y el Salario Vacacional ya que son beneficios legales que el empleado genera en su relación laboral.

#### **Aguinaldo:**

- Sin el empleado extra: \$ 15.000 anuales x 4 = \$ 60.000

Aportes patronales:

$$\text{Montepío: } \text{\$ } 15.000 \times 0.075 \times 4 = \text{\$ } 4.500$$

$$\text{FRL: } \text{\$ } 15.000 \times 0.00125 = \text{\$ } 75$$

$$\text{Total: } \text{\$ } 64.575$$

- Con el empleado extra: \$ 10.000 anuales x 5 = \$ 50.000

Aportes patronales:

$$\text{Montepío: } \text{\$ } 10.000,00 \times 0.075 \times 5 = \text{\$ } 3.750$$

$$\text{FRL: } \text{\$ } 10.000 \times 0.00125 \times 5 = \text{\$ } 62,5$$

$$\text{Total: } \text{\$ } 53.812,50$$

El ahorro, cuantitativamente hablando, es notorio, y se traduce en \$ 10.762,50



**Licencia:**

- Sin el empleado extra:  $((\$ 15.000) / 30 \times 20) \times 4 = \$ 40.000$

Aportes patronales:

$$\text{Montepío: } \$ 10.000 \times 0.075 \times 4 = \$ 3.000$$

$$\text{FONASA: } \$ 10.000 \times 0.05 \times 4 = \$ 2.000$$

$$\text{FRL: } \$ 10.000 \times 0.00125 \times 4 = \$ 50$$

Total: \$ 5.050

- Con el empleado extra:  $((\$ 10.000,00/30) \times 20) \times 5 = \$ 33.333$

Aportes patronales:

$$\text{Montepío: } \$ 6.667 \times 0.075 \times 5 = \$ 2.500$$

$$\text{FONASA: } \$ 6.667 \times 0.05 \times 5 = \$ 1.666,75$$

$$\text{FRL: } \$ 6.667 \times 0.00125 \times 5 = \$ 42$$

Total: \$ 37.541

Al verse una reducción en el salario, era predecible que hubiera también una disminución, entre una opción y otra, en la licencia.

**Salario Vacacional:**

- Sin el empleado extra:

$$(\$ 10.000 - (1500 + 300 + 150 + 12.5)) \times 4 = \$ 33.350$$

Los \$ 150, refieren al 1.5%, que se debe aportar por el Sistema Nacional Integrado de Salud (SNIS), por el hecho de que ningún empleado tiene hijos (de acuerdo al supuesto realizado). Si los tuvieran, habría una retención del 3%.

- Con el empleado extra:

$$(\$ 6.667 - (1250 + 250 + 100 + 10.5)) \times 5 = \$ 25.150,50$$

Los \$ 100 comparten el comentario antedicho de la retención que se realiza al SNIS, por no tener hijos.

Como era de esperar, el monto también es inferior en la opción “con el empleado extra”.

Es claro, que este ejemplo es muy simplificador. No se busca abarcar el total de las situaciones, simplemente otorgar una idea del tema.

De forma de obtener la tasa que represente el costo de aportes y beneficios sociales por empleado, se realiza el siguiente cálculo:

Supongamos un empleado que cobra \$ 10.000 al mes, por lo que anualmente, percibe \$120.000

Mensualmente, se realizan los siguientes aportes patronales:

- Montepío: \$ 750
- FONASA: \$ 500
- FRL: \$ 12,50

Se le agregan los beneficios sociales:

- Aguinaldo: \$ 10.000
  - Aportes por aguinaldo:
    - Montepío: \$ 750
    - FRL: \$ 12,5
- Licencia: \$ 6.667
  - Aportes por licencia:
    - Montepío: \$ 500
    - FONASA: \$ 333
    - FRL: \$ 8
- Salario vacacional: \$ 5.031,50

Se plantea entonces la siguiente ecuación:

$$\frac{\text{Aportes Patronales por salario + Aguinaldo (incluidos los aportes correspondientes) + Licencia (incluidos los aportes correspondientes) + Salario vacacional}}{\text{Salarios anuales}}$$

Salarios anuales

Siguiendo con el ejemplo que se propuso, se obtendría el siguiente cálculo:

$$\frac{1262,50 \times 12 + 10.000 + 762,50 + 6.667 + 841 + 5031,50}{120.000}$$

$$= 32.04 \%$$

Esta tasa es el costo que se tiene por empleado, por concepto de cargas y beneficios sociales. Es decir, que al contratar un empleado, el empleador tendrá un 32.04% de costo, por encima de los sueldos nominales anuales. Es de destacar, que a este cálculo podría agregársele una previsión por indemnización por despidos, cuyo porcentaje dependerá del nivel de rotación del personal de la empresa.

Con estos datos, puede ampliarse el análisis, y elaborar el punto de equilibrio a partir de que cantidad de horas extras es menos costoso un empleado nuevo frente, al hecho de que los empleados existentes realicen dichas horas extras (se supone el mismo sueldo y las mismas tasas de aportes del ejemplo anterior).

- Sueldo: \$ 10.000
- Precio por hora: \$ 41,66
- Costo de aportes y beneficios: 32.04%
- Costo de la hora extra: \$ 55
- Punto de equilibrio: \$ 10.000 / 55 = 181 horas

Esta cifra tiene que ser adecuada al coeficiente por el que se calculan las horas extras, es decir, si son comunes, especiales, etc. Si fuesen dobles, no serían \$ 181 sino \$ 90,5, y así para el resto de los casos. Este cálculo, no incluye los beneficios tributarios en lo que respecta al IRAE (Impuesto a las Rentas de Actividades Empresariales) que podrían obtenerse de participar de un proyecto de inversión de generación de empleo, donde se favorece a las empresas, por emplear nuevas

personas, en lugar de aumentar la carga de horas extras de los empleados existentes.

En estos casos, es importante la evaluación de la experiencia. A su vez, la función que cada uno ocupe en la organización, también deberá ser analizada exhaustivamente para evaluar conjuntamente con el valor que cada uno tenga para la firma. No es lo mismo, el vendedor de poca experiencia, que un idóneo de confianza. Es probable que se prefieran más las horas extras de este último, que la contratación del primero. Lo mismo sucede si es un encargado de confianza y demás.

### **5.2.9 Honorarios de las Químicas Farmacéuticas**

Las Químicas Farmacéuticas, tal como lo decía el Capítulo II, son un requisito indispensable para la habilitación por parte del MSP. Es imprescindible que cada farmacia tenga su Química Farmacéutica, aunque esta sea la misma para varios de los locales de la cadena, cada uno de ellos debe tener su propio profesional, registrado en el MSP.

Cada uno de ellos, emite por separado su factura dirigida a cada una de las sucursales, por concepto de honorarios, oscilando estos entre \$ 4.000 y \$ 6.000 con, IVA incluido.

Es conveniente aclarar que el costo de las Químicas Farmacéuticas puede ser un costo directo. De hecho, si la cadena tiene la misma Química Farmacéutica para 10 de sus 30 locales, ésta puede facturarle todo junto y la administración ponderar el costo a cada uno de los locales. De esta forma, este costo se transformaría en un costo indirecto al punto de venta.

### **5.3. Costos esencialmente fijos e indirectos al punto de venta**

Luego de individualizar los costos fijos programables y específicos de cada local, tenemos los que se llaman los costos fijos indirectos. Los mismos son aquellos que se cuentan en toda la organización, que sirven a la buena salud de toda la empresa en su conjunto. No son divisibles por local, no son específicos de ninguna área. Sino que abastecen a toda la cadena y deben ser soportados y financiados por el total de los ingresos de la cadena. No tiene que ser a toda la cadena por igual, ya que puntos de ventas con más trabajo, quizás precisaran más atención, aunque no siempre es así. Puede ser que un pequeño local, que debido a su desorganización, genere más trabajo que uno más grande, pero mejor organizado.

Dentro de estos costos, se encuentran algunos conceptos que ya fueron estudiados en los apartados referentes a los costos variables y los costos fijos directos (específicos) y programables, que son los costos en los que se basa la herramienta de análisis MOEP. Lo que sucede es que, a nivel de los apartados de costos variables y los costos fijos directos (específicos) y programables, se encontraban los que pertenecían a los locales de venta, y aquí en los costos fijos no programables e indirectos, se reencuentran algunos que surgen del abastecimiento o administración desde el depósito o administración central hacia los puntos de venta. Estos costos se concentran en lo que se llama la “casa central” o administración (tomado el término administración como centro de la cadena, desde donde se le da nacimiento a lo que sucede en los locales) porque es desde donde se contratan. Lo principal es que quede claro que esta administración o casa central, no genera ingresos, por lo que todo lo que de aquí emane, debe ser sustentado por los puntos de ventas.

Encontramos dentro de este tipo de costo, los pertenecientes a:

1. Administración central
2. Área comercial
3. Depósito central incluyendo las merma por vencimiento de productos y las mermas por hurto
4. Gastos varios (papelería, limpieza,.....)
5. Gastos Generales
6. Traslado de pedidos hacia los puntos de ventas
7. Costos financieros

Estos costos tienen la particularidad de que deben ser correctamente ponderados/asignados ya que de lo contrario podrían en un análisis por punto de venta mostrar pérdidas no correspondientes a dichos puntos de venta.

Se analizan a continuación, los diferentes costos citados:

La **administración general** está integrada por todo el grupo de personas que se dedican a llevar la administración, en forma consolidada, de toda la cadena. Encontramos aquí, el pago de impuestos, la contabilidad (si no se encuentra terciarizada), el pago a proveedores, el manejo del banco, la liquidación de sueldos, el pago de los entes públicos correspondientes a los puntos de venta, y fundamentalmente el control de los mismos. Los puntos de venta son controlados por la administración general en los siguientes aspectos:

1. Tarjetas de crédito, depósito de la cobroza y control de la documentación
2. Recaudación diaria
3. Cifras de ventas
4. Comisiones de supervisores
5. Gastos "extras"

Es claro entonces que, todos los puntos de venta soportan los gastos generados por concepto de administración general. Son necesarios al total de la empresa y por ende, soportados por la totalidad de la misma. Sin ella no sería posible el resto de la estructura. No hay que olvidar, que esta administración general, es la única que obtiene una visión global de los números de la empresa, y que es esto lo que permite, los controles, los aumentos en las ventas y en los ingresos, el mantenimiento del día a día de los puntos de venta. Es imposible una empresa exitosa sin una correcta administración.

El **área comercial**, por lejos, es uno de los puntos críticos de la empresa. Es de aquí, que saldrá la "alimentación" de los locales: de una buena gestión de esta área, van a verse beneficiados los locales, ya que contarán con los artículos necesarios para la venta, con costos de adquisición de mercaderías bonificados, etc. Es fundamental que el área de compras esté formada por personal, capacitado y con experiencia en el tema.

Como se anticipaba en el capítulo referente a la descripción de los distintos costos, este sector es neurálgico en la operativa de la farmacia debido a la

---

Monografía: "Gestión de costos en una cadena de farmacias"

necesidad imperante que tiene ésta, de estar abastecida por los distintos laboratorios y así contar con todos los medicamentos y/o artículos que el cliente pueda requerir. Los laboratorio, sabiendo esta situación, la aprovechan, sacando el máximo provecho, exigiendo plazos mínimos de cheques, compras mínimas, etc.

La gran estrategia está en las negociaciones con ellos, buscando intercambiar beneficios, con elementos que la cadena pueda ofrecerle. Además, se encuentra en la política de comprar la cantidad exacta sin comprar de más ni de menos, ya que comprando la cantidad exacta se obtendrán bonificaciones que generan una disminución en los costos de adquisición.

El **depósito central** es quien concentra los artículos, desde su entrada desde el proveedor hasta que son distribuidos a los distintos puntos de venta. A su vez, es de él que saldrán los vencimientos hacia el canje en los laboratorios y a él llegarán los vencimientos procedentes de los puntos de venta. El depósito central debe encontrarse perfectamente ordenado, de manera de minimizar el costo derivado del hurto que, en una situación de desorden, se maximiza.

Generalmente, desde lo que comúnmente se llama la casa central, es que salen los **artículos de limpieza y ramos generales**, para el resto de los puntos de venta. Es muy común que se intente que los locales hagan la menor cantidad de compras y gastos posibles, de forma a evitar el desorden de las recaudaciones. Por ello, no hay que perder de vista que existe un costo fijo indirecto, a prorratear entre las sucursales, por todos estos artículos necesarios a la buena imagen de los locales.

Es claro que el hecho de que exista una casa central, conlleva el hecho de que tenga sus propios gastos generales, tales como **alquiler, seguro, luz, agua, gas, ADSL, teléfono, .....** Todos estos costos son totalmente indirectos a los puntos de venta, pero deben ser sufridos por estos, soportando con las ventas de cada uno, en su ponderación correcta, los costos de la casa central.

Debe existir, o bien interno a la empresa, o bien terciarizado, alguien que se dedique a **llevar los pedidos** antes establecidos (ver esquema Fig. 1.2) desde el depósito hasta el punto de venta correspondiente. La mayoría de las cadenas, contratan un servicio de cadetería, a través del cual se deslindan de tener un vehículo destinado a esto, y personal que lo maneje, y terciarizan el reparto a todas sus sucursales.

Pero no necesariamente debe ser así, puede invertirse en un vehículo, comprarlo por ejemplo a través de un leasing (a plazos) y tener a una persona

---

Monografía: "Gestión de costos en una cadena de farmacias"

perteneciente al staff de la empresa, recorriendo los puntos de venta llevándoles lo preciso. Sin embargo, esta última alternativa, es elegida generalmente por cadenas de pequeño a mediano porte, ya que lo contrario no resulta rentable.

De ser un proceso interno a la empresa, debe pensarse en que debe contratarse un seguro contra terceros para poder conducir, gastos de mantenimiento del vehículo, de combustible,... Es importante que la empresa considere todos los riesgos y gastos para tomar la decisión correcta.



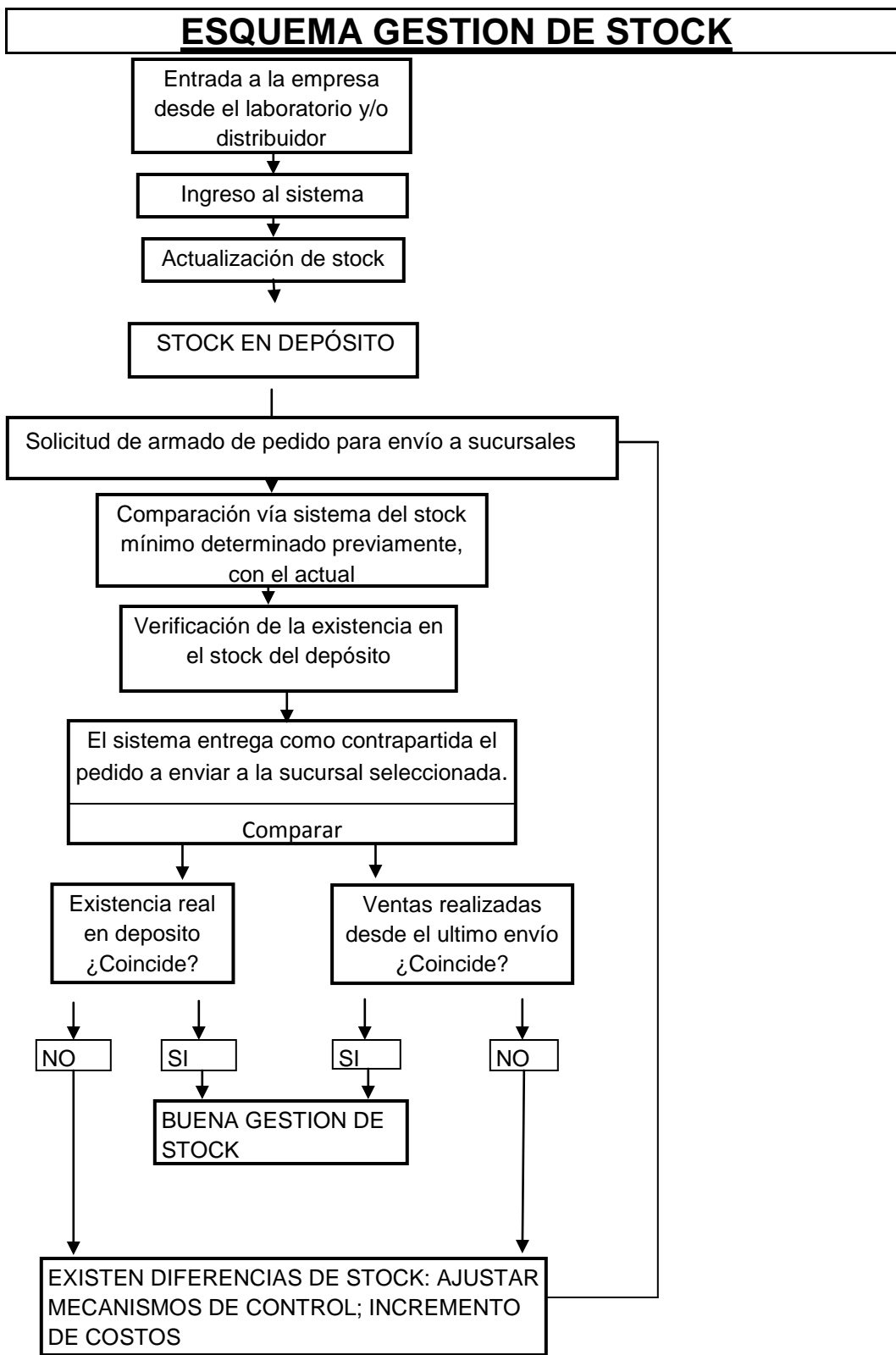


Fig. 1.2

Monografía: "Gestión de costos en una cadena de farmacias"

Por último, corresponde incluir en el análisis a los **costos financieros**, los cuales pueden ser significativos.

Se supone que la empresa toma un préstamo para poder hacerle frente a gastos, a nuevas inversiones o a alguna oportunidad que se presente. Ese préstamo, con el que se va a adquirir algo o se va a utilizar en algo que favorecerá a la organización en su conjunto, forma parte de los costos fijos e indirectos a los puntos de venta, salvo que el financiamiento está íntimamente relacionado con la inversión en un determinado punto de venta, en cuyo caso podría ser considerado un costo directo a dicho punto.

Esos fondos servirán de financiación a gastos incurridos por compra de productos, a una nueva inversión para la empresa entera, o a una oportunidad que favorecerá al “pull” completo, y por ende, los intereses generados deben ser soportados por todos, ya que de cada uno de los locales es que provienen los ingresos de la empresa.

Sobre el tema de los costos financieros, es importante hacer hincapié en el comienzo de la actividad. Para que una cadena comience a funcionar es primordial, en primer lugar, adquirir los locales, este tema ya fue tratado. Lo que resulta interesante en este punto, es resaltar que cuando una farmacia se vende, generalmente es porque tiene problemas financieros relacionados con sus deudas con droguerías o por imposibilidad de cumplir con las condiciones de pago que le plantean los laboratorios. Al comprar una farmacia, es común que se entregue junto con la llave y las instalaciones, el stock existente. Este estará compuesto generalmente, por artículos de baja rotación y escaso o nulo volumen de artículos modernos y/o de gran salida. Todo esto, hace que sea necesario, a la hora de adquirir un local, una importante inversión inicial en la compra de un stock (cuya conversión en efectivo dependerá de las ventas pronosticadas o esperadas).

Es entonces que se plantea la situación: en el momento de la adquisición, tanto para la compra del local como para este stock inicial, ¿se utilizan fondos propios o financiamiento externo?

Tanto en una u otra opción, se incurrirán en costos, que deben ser tenidos en cuenta, sobre todo en los fondos propios, ya que contablemente no se reflejan, para evitar distorsiones futuras, o fallas que no muestren las cifras reales.

En caso de los fondos propios, se habla de costos de oportunidad, que refleja el costo de haber optado por invertir los fondos en esa actividad en lugar de invertirlos en otra inversión; se trata de la elección de la mejor alternativa, considerando las tasas de rentabilidad requeridas por el inversor y los riesgos asociados a la actividad.

En el caso de los fondos de terceros, es más sencilla la cuantificación de los costos: se basa en el estudio cuidadoso de las tasas de interés, comisiones y gastos bancarios y de formas de amortización de los préstamos ya que estas deben estar acompañadas con los flujos de caja generados por el negocio, eligiendo la mejor alternativa.

## **5.4 Costos erráticos**

Es importante que la alta dirección, refleje como forma de previsiones, en los estados contables, y tome en cuenta para la toma de decisiones, la posibilidad o probabilidad de existencia de costos erráticos: denominamos así, aquellos costos originados por hechos inusuales y extraordinarios, que pueden afectar negativamente, los costos de la empresa. Son costos no estructurales, ni programados.

Comprenden esta categoría, los costos por hurto, por incendio, por alguna catástrofe nacional, o natural,... Es importante que la pérdida que será generada, sea cuidadosamente estudiada de forma de evitar su repetición si es posible, y ponderar adecuadamente sus efectos.

## **5.5 Costos variables Indirectos**

Resulta interesante mencionar, simplemente a modo de completar el análisis, que si bien existen los costos variables indirectos a los puntos de venta, no son muy utilizados. Muchas veces suponen un estudio que no justifica el beneficio que pudiera obtenerse del mismo, por lo que son considerados en el conjunto de los costos fijos indirectos.

## **5.6 Costos semi fijos y semi variables**

Dentro de esta clasificación, se pueden encontrar, a modo de hacer mención de los mismos, determinados impuestos. Es entonces que, al no poder clasificarlos en una categoría donde en su mayoría puedan ser tomados como fijos o variables, es que se incluyen en semi fijos o semi variables.

En resumen, dada su naturaleza de cálculo, no pueden ser considerados totalmente fijos o variables.

Está entonces el Impuesto al Patrimonio (IP), que sería incluido en los impuestos semi fijos. Por su parte, el Impuesto a las Rentas de Actividades Económicas (IRAE) sería incluido en los semi variables.

## CAPITULO VI

### OTRO ENFOQUE DE LA RENTABILIDAD

Si bien al hablar de costos, se menciona constantemente la idea reiterada de “minimizar costos”, es preciso también incluir la idea de “optimizar el nivel de rentabilidades”. No se debe perder de vista que el fin de todo negocio es la **maximización de utilidades**. Esto incluye distintos términos, que se irán explicando a lo largo de este apartado.

En primer lugar se hace referencia al “razón de costos variables” que se construye a través de  $\text{Costos Variables} / \text{Precios}$ . Al establecer esto, se abre un abanico de posibilidades de disminución de esta medida: aumento de los precios, o bien se disminución de los costos variables. Puede existir también la situación, en donde aumente este índice, buscando la empresa la maximización de sus beneficios, a través de la venta en gran volumen.

#### 6.1 Políticas de precios y de gestión para una maximización de utilidades

Es real que en una cadena de farmacias, los precios de venta al público son muchas veces determinados por los laboratorios, lo que hace que básicamente sean precios “dados” por el mercado. Poco se puede influir sobre los mismos, hablando básicamente de los medicamentos de más rotación; un poco más sobre aquellos menos conocidos.

En otras oportunidades, al aumentar los precios de venta al público, muchas veces se están volcando en ellos el aumento de otras variables, distintas al costo de adquisición, que el empresario evalúa al hacer sus análisis de costos. Por ejemplo si estamos hablando de un aumento en los sueldos administrativos, derivados de los Consejos de Salarios, estos aumentos deben ser absorbidos por “algo”: ese algo son - generalmente - los precios de los artículos no fijados por los laboratorios. Si de repente estamos ante una reforma en el local de venta, esa reforma, si bien es

considerada una inversión, puede ser también volcando en parte en los precios de venta al público. Los precios en cierta forma pueden:

- Buscar equipararse al de sus competidores
- Bajar, para marcar la ventaja competitiva, cosa no muy efectiva ni probable, porque debido a que los precios son sugeridos por los laboratorios y los costos de compra no varían en demasía de una cadena a la otra, no pueden modificarse mucho y en caso de hacerlo, conduciría a una guerra de precios donde nadie ganaría
- Buscar absorber aumentos de costos del resto de la organización
- Aumento o mantenimiento de la rentabilidad

Si bien los precios buscan absorber variaciones en otras variables, también, con su aumento buscan mantener una determinada rentabilidad esperada, o aumentar la misma.

Cada vez más, sucede que los consumidores están dispuestos a pagar una suma más alta por los productos a cambio de un cierto marco estético del punto de venta, un atención más personalizada, .... Esto implica que, sabiendo esto, los empresarios decidan invertir en ese tipo de características, y cargarlas en los precios. Aquí es donde se visualiza algo que se anticipaba en apartados anteriores: la ventaja entre las cadenas de conseguir costos de adquisición más bajos, no radica en vender a menores precios, sino que al recargar los costos derivados de este tipo de gasto, los precios de venta no se eleven por encima de los de sus competidores.

Este último concepto, de comparación con sus rivales, es reiterado, y no solo en este negocio. Ante cambios en las variables (léase por esto en el tipo de cambio para productos importados como se verá a continuación, cambios en los precios de laboratorios...) es importante mirar “para los costados” y dejar influenciar por la conducta de los pares. Esta permite saber cuan alejados o cerca de la media nos encontramos. Es por ello que existen empresas especializadas que se contratan para realizar estudios de mercado, relación con los competidores, situación y precios de estos. Estas colocan personas a inspeccionar tipo espías, en los locales rivales, de forma a obtener esa información de tanta importancia para el empresario.

Los precios de venta son un instrumento de valuación, de medición que operan como un termómetro para los empresarios. Además de ser claro, un fiel representante contra la pérdida de rentabilidad.



Sobre este punto se encuentran las ofertas en épocas de zafra, léase por zafra la etapa de fin de año, reyes, y comienzo del invierno. Al hacer ofertas la empresa sacrifica parte de su margen de contribución, disminuyendo los precios de venta, o engrosando el porcentaje de costos variables, pero apuntando a un aumento en el volumen de las ventas, que logre superar las bajas en la razón de contribución unitaria, pero aumente el margen de contribución global, y/o la rentabilidad.

Para aumentar la rentabilidad, en especial las cadenas de farmacias, han utilizado distintos elementos e instrumentado diversas técnicas.

Al ir a un punto de venta de una cadena encontramos artículos de limpieza, útiles escolares, fotocopias, bijouterie, juguetes, revelado de fotos, golosinas,....

La inclusión de estos artículos hacen de las farmacias verdaderos “mini” multi services, donde el consumidor ingresa con una idea, y sale comprando mucho más. Este es el propósito: que el consumismo imperante en la sociedad actual gane a la voluntad, y haga que aumenten las cifras de venta. Esto puede ocurrir por dos vías:

- Que al ir a comprar una cosa, se terminen comprando otras
- Que se vaya a comprar algo que antes no se vendía en una farmacia

No significa con esto, que la rentabilidad derivada de estos productos sea alta: al contrario, de repente su utilidad es negativa; sin embargo engrosan el valor agregado del comercio, y en el volumen general, aumentan la utilidad. En definitiva, el objetivo de cualquier negocio es el aumento de la utilidad. Esto es similar a lo que se hablaba en capítulos anteriores; si bien muchas veces algunos “servicios adicionales” brindados por el local, a nivel de este no son rentables, muchas veces a nivel de la empresa en su conjunto, o sea a un nivel de análisis global de la utilidad, si lo es, y colabora en la imagen de la empresa.

Muchas veces, en especial en el rubro de farmacias, no se puede prescindir de determinados productos, que por si mismos, no generan gran rentabilidad. Por ejemplo, no se puede prescindir del Perifar 400. Un cliente que concurra a una farmacia y no halle en ella Perifar 400, puede ser un cliente negativo, es decir, un cliente que no solo no vaya más sino que genere una publicidad negativa del local. Se incurre en un importante costo de ruptura.

Hay artículos considerados básicos, que no pueden faltar bajo ningún concepto, sino pueden afectar seriamente la imagen de la empresa. Se concluye que existen líneas de productos que no pueden ser suprimidas, porque a los ojos del consumidor-cliente, son primordiales y representativos del rubro (por ejemplo: Aspirinas).

Existen otros elementos que se han ido incorporando, de forma a generar un valor agregado que ayude al incremento de la rentabilidad; muchos puntos de ventas ofrecen servicios extras: maquillaje, limpiezas de cutis, beauties (pequeños stands de belleza), donde de acuerdo al tipo de piel del cliente, se le sugiere y hasta aplica el tratamiento correspondiente a través de expertas en la materia, nutricionistas al servicio del cliente determinados días en la semana...

Otra de las políticas de gestión muy utilizadas es la concesión de "ventajas al cliente" mediante la realización de compras. Es aquí, que se visualizan elementos como las tarjetas que acumulan una determinada variable, canjeable por cualquier producto del local, o algunos seleccionados solamente; vales de descuento en sus próximas compras,...

Cada una de estos instrumentos de agrado al consumidor tiene su estudio por parte de la alta dirección: para la realización del canje mediante la acumulación de determinados símbolos, la cantidad que deberá reunirse para cambiar un producto de valor significativo generalmente es alta.

En el caso de los vales descuento en futuras compras, no tiene, en la mayoría de los casos, un alto nivel de respuesta, en el sentido de que la gran proporción de los clientes no lo utilizan por diversos motivos o, de hacerlo, las sumas que se gastan son frecuentemente superiores, y el descuento puede parecer bastante disminuido.

Todos estos elementos tienen como objetivo, un aumento en la rentabilidad, a través de la prestación de un servicio íntegro, personalizado, y completo al cliente, buscando su agrado constantemente. La idea es que el mismo sienta que si entra a esa farmacia, va a encontrar casi todo lo que necesite, desde un punto de vista materialista y anímico, y que con esto, se tiene con otros servicios o productos.

## 6.2 Otras herramientas de análisis de rentabilidad

Existen otras herramientas, utilizadas con muchísima frecuencia, que proporcionan información relevante para el análisis de la rentabilidad de la firma. Las mismas, pueden ser menos complejas en su elaboración, pero otorgan a la alta dirección indicios sobre puntos donde actuar, o datos sobre variables a controlar muy útiles.

Entre estas, se encuentran los índices o ratios, los cuadros comparativos, los cuadros con información detallada, y los informes generados por el benchmarking. Se analizarán, entonces, cada uno de ellos:

- Los **índices o ratios** son tan variados, como datos se deseen obtener.

Pueden aplicarse los índices clásicos, tales como el margen de contribución sobre ventas, o la utilidad sobre ventas, o la prueba ácida menor y mayor, o el leverage.

Pero están aquellos que permiten dirigirse más a la naturaleza del negocio del que se trate, donde se analizan los factores que son claves en el objetivo de estudio, directamente: por ejemplo, es muy útil, el índice que indica la utilidad por metro cuadrado (utilidad/mt<sup>2</sup>). El mismo permite visualizar si el metro cuadrado donde se instaló el punto de venta, es rentable o no lo es. Puede ser utilizado en todos los casos, principalmente donde los alquileres son elevados, como en un Shopping. Otro de los índices también muy eficaces en este tipo de negocio, donde el personal es un factor clave, es el que indica la utilidad por empleado (utilidad/cantidad de empleados). Este permite analizar si la cantidad de empleados es la correcta o es excesiva y si es necesario exigirles más a los mismos. A modo de ejemplo, se citan otros como el índice de rotación del personal, cantidad de canjes productivos/cantidad de artículos vencidos, etc.

- Los **cuadros comparativos**, permiten la visualización de la evolución de las variables motivo de análisis. A través de ellos, es que se logran entender si, de acuerdo a políticas o estrategias establecidas, se logró el objetivo buscado, o simplemente si el nivel de ventas, disminuyó o aumentó, en qué línea,.... La mayor cantidad de las veces, las variables mejoran o empeoran en función de cómo se comportaron en

el pasado, o de cómo estaba previsto que se comportaran y esto permite extraer conclusiones respecto a las políticas a seguir.

- Pueden realizarse otro tipo de **cuadros informativos detallados**, por ejemplo, aquellos que reúnan la información necesaria para conocer la rentabilidad de un local, pero adaptado a los productos o línea de productos de un punto de venta, de modo a conocer cuales son rentables y cuales no.

A partir de la información de un local, se pueden identificar los costos directos asociados a un producto, a una línea de productos, a un laboratorio, o a cualquier objeto de costos elegido. De esa forma podría obtenerse un Margen de Contribución o un Margen de Operación o MOEP por producto, por línea de productos, por laboratorio o por el objeto de costos elegido.

CUADRO DE ANALISIS DE RENTABILIDAD POR LOCAL						
	Prod X	Prod Y	Prod Z	.....	Prod N	TOTAL
Ventas						
Costos Variables						
<b>Margen de Contribucion</b>	HERRAMIENTA A UTILIZAR: MOEP					
Costos Fijos Especificos y Programables						
<b>MOEP</b>						

- Informes generados por el benchmarking. *“El **Benchmarking** es una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de nuestra propia compañía”.* (Artículo Revista ICEX). Además, el Benchmarking, ofrece datos de los competidores, lo que lo convierte en una excelente herramienta para competir, y prácticamente imprescindible en un mundo globalizado y tecnológico como el de hoy en día. A través de él, las empresas pueden descubrir qué factores hicieron que sus principales

competidores triunfen por encima de ellas, o bien, conocer sus datos de forma a otorgar la menor cantidad de ventajas competitivas posibles.

## CAPÍTULO VII

### HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

#### 7.1. El MOEP: Margen Operativo Específico y Programable

Dentro de una cadena de farmacias pueden existir en promedio, de 3 a 30 locales en las más desarrolladas. Es claro que cada sucursal, tiene su flujo de fondos propios y definido, aunque por supuesto se lleva a cabo una “consolidación” entre los locales de manera de obtener un número final de la empresa en su conjunto.

A través de modernos softwares de gestión de la rentabilidad es posible encontrar los productos que se venden más en ciertas sucursales que en otras, o como el stock mínimo necesario por sucursal debe estar distribuido en la cadena.... Pero más allá del costo de adquisición de los productos vendidos, que hacen al costo de lo vendido y que es muy importante, tenemos también una serie de costos fijos propios de las sucursales que debemos disponer correctamente por cada una de ellas, o de lo contrario, costos fijos que son comunes a toda la empresa, y que deberemos distribuir o ponderar satisfactoriamente.

Dentro de estos costos fijos, se encuentran:

- Costos fijos programables
- Costos fijos no programables
- Costos fijos directos o específicos
- Costos fijos indirectos o no específicos

Es importante, reiterar una definición de los mismos.

Se llaman **costos fijos programables** a aquellos costos fijos sobre los que se puede actuar en el corto plazo, debido a que son modificables en el corto plazo. Es decir, son costos sobre los que podemos influir, cambiar, tomar decisiones que pueden tener un resultado en el corto plazo.

Son **costos fijos no programables** aquellos sobre los que no podemos influir, por o menos no en el corto plazo. Son aquellas decisiones que tomamos y que debemos continuar ya que se encuentran, por ejemplo, en un contrato a mediano o largo plazo. (Ej.: Contrato de alquiler por 5 años).

Son **costos fijos directos o específicos**, aquellos que se relacionan directamente con la sucursal que estamos analizando. Es decir, se remiten exclusivamente a dicha sucursal, sin afectar el funcionamiento del resto de las sucursales. De querer eliminarlo o corregirlo, afecta solo a uno de los locales, y en el análisis no debe ser ponderado.

Son **costos fijos indirectos o no específicos**, aquellos que afectan a toda la organización, sin ocuparse específicamente de un local. Un ejemplo claro de ello es la administración.

Una vez identificados los distintos conceptos de costos propios de las cadenas de farmacias y comprendidas las posibles clasificaciones de estos, se pueden utilizar herramientas de análisis de costos, con el objetivo de obtener información de calidad respecto a la gestión de los distintos locales de la cadena.

Una de estas herramientas de análisis, es el MOEP, también denominado, Margen Operativo. Esta herramienta se basa en el cálculo de una medida que a partir del margen de contribución de cada local (Ventas - Costos Variables), le sustraen los costos fijos específicos y programables para obtener el Margen Operativo Específico y Programable (MOEP), de manera de obtener elementos que permitan una adecuada toma de decisiones en la búsqueda de la maximización de la utilidad del punto de venta.

En ese análisis que haremos, separando el MOEP por Sucursal, vamos a poder identificar las causas de utilidades bajas de algún local.

Es claro que existen costos fijos no programables ni específicos (indirectos), que deberán ser, como decíamos antes, ponderados correctamente si se persigue el análisis de la utilidad neta de cada local, pero focalicemos en los resultados que podemos obtener de la buena utilización del MOEP. El mismo puede transformarse en una especie de semáforo, capaz de alertarnos cuando entramos en zona de peligro de pérdidas para la empresa.

Un margen de contribución positivo y un margen de operación negativo, nos está indicando que esa sucursal tiene un exceso de Costos fijos específicos y programables, que corresponden exclusivamente a ella. Estos pueden ser:

- Exceso de personal
- Alquileres elevados
- Exceso de terciarización (seguridad....)
- Otros

Estos excesos o altos costos pueden ser visualizados y revertidos a tiempo gracias al MOEP.

Puede ocurrir también que dichos costos fijos específicos de la sucursal y programables, no puedan ser revertidos: es decir, que sean necesarios, y no puedan ser ni disminuidos ni eliminados. Es entonces que entendemos que la sucursal no es rentable, y que si bien existen costos fijos que no podrán eliminarse por ejemplo por la existencia de contratos, puede ocurrir que ocasionen menos pérdidas cerrándose el local, y asumiendo SOLO esa pérdida por alquiler, a tener que hacerle frente a una pérdida superior, por el resto de los elementos necesarios para mantener el local abierto.

Puede ocurrir también, que el MOEP nos alerte sobre la existencia de costos fijos que no pueden ser eliminados, pero que generan pérdidas por encima del margen de contribución de la sucursal, por diversos motivos. Destacamos:

- Mala política de ventas
- Falta de promoción
- Falta de motivación del personal
- Falta de estética que invite al cliente a pasar
- Falta de stock necesario en esa sucursal
- Otros

Es decir, no significa que el MOEP marque siempre costos fijos elevados. Puede dejar entrever pocas ventas, o costos variables altos.

En este punto, es importante volver a destacar, lo que se decía algunas líneas más arriba. Cada local, dependiendo de su ubicación, horario, estética,...tendrá determinados productos de “cabecera”. Es claro que las cremas de belleza “Vichy” tendrán mucho más salida en el local de Pocitos que en el de Paso de la Arena, y las pastillas Anticonceptivas “Microgynon” tendrán más venta en Peñarol que en

---

Monografía: “Gestión de costos en una cadena de farmacias”



Carrasco. Son realidades que la empresa debe conocer y manejar, ya que influyen directamente en la rentabilidad de la misma. Se retorna entonces, al punto de otro capítulo, donde indicaba que era fundamental una inversión inicial en equipos de computación y un sistema de manejo de stock y de inventarios eficiente y completo, capaz de arrojar cifras detalladas, llegando a indicar ventas por variedad dentro de la misma línea de productos.

El margen de operación arrojado luego de la inclusión en el análisis de los costos fijos específicos y programables, es digna fuente para la toma de decisiones.

De lo contrario, de no separar correctamente los costos específicos y programables, como se podrían entender las pérdidas en una sucursal? Como se sabría su origen? Cuantas veces pasa que se cree que es el exceso de costos fijos, cuando en realidad fue simplemente un mal negocio? El MOEP es una herramienta perfecta para visualizar a donde se debe apuntar con nuestro análisis.

Inclusive es muy útil, cuando sin llegar a pérdidas, las cifras arrojadas no concuerdan con las esperadas de acuerdo a los análisis previos y a los gastos presupuestados.

Es importante diferenciar los costos específicos y programables de los costos fijos indirectos y no programables, que requieren otro análisis y cuya definición es más complicada y menos sencilla de resolver.

Asimismo corresponde aclarar que tenemos dos tipos de costos dentro del MOEP: El variable y el fijo.

Aquellos costos que serán incluidos dentro de los variable serán los siguientes:

- Costos financieros por tarjetas de crédito
- Merma por vencimientos de productos
- Comisiones de supervisores
- Servicio de cafetería

Aquellos costos que serán incluidos dentro de los costos fijos serán:

- Personal
- Alquileres con contratos de un año (aprox.)
- Algunos seguros
- Algunos sueldos

- Servicio de alarma, vigilancia,.....
- Servicios generales (agua, luz, gas, teléfono, ADSL...)
- Merma por hurto

**INCLUSIÓN DEL MOEP EN EL CUADRO DE ANÁLISIS DE RENTABILIDAD**

	Local 1	Local 2	Local 3	.....	Local N	TOTAL
Ventas						
Costos Variables Directos						
Margen de Contribucion Primario						
Costos Fijos Especificos y Programables						
<b>MOEP</b>						

## **7.2. COSTEO ABC: Costo Basado en Actividades**

Entre las herramientas de medición de costos, se encuentra el Costeo ABC. El mismo basa su metodología en determinar hasta un determinado grado de detalle posible, las actividades de la empresa de forma de elaborar lo que se llama el diccionario de actividades, costeándolas y dando las pautas de cuales actividades son necesarias porque agregan valor, cuales simplemente agregan costo y no valor, y cuales pueden eliminarse.

La herramienta de costeo ABC, es de gran ayuda para empresas con costos indirectos significativos. El gran hallazgo del Costeo por ABC, es que permite la imputación de los costos indirectos a las actividades, y por ende a los productos, departamentos y/o procesos a los que pertenecen dichas actividades, por el monto que corresponde.

Es útil su utilización para los costos indirectos, aquellos que no integran el MOEP (Margen de operación específico y programable) anteriormente explicado.

Por ejemplo, se pueden costear a través de la herramienta de costeo ABC, los procesos administrativos centrales, los del depósito central y demás costos descritos en el apartado 5.3, que son costos indirectos, mientras que los propios de los locales pueden ser llevados adelante a través del MOEP. Aplicaríamos la herramienta de costeo ABC por ejemplo para los costos relacionados con:

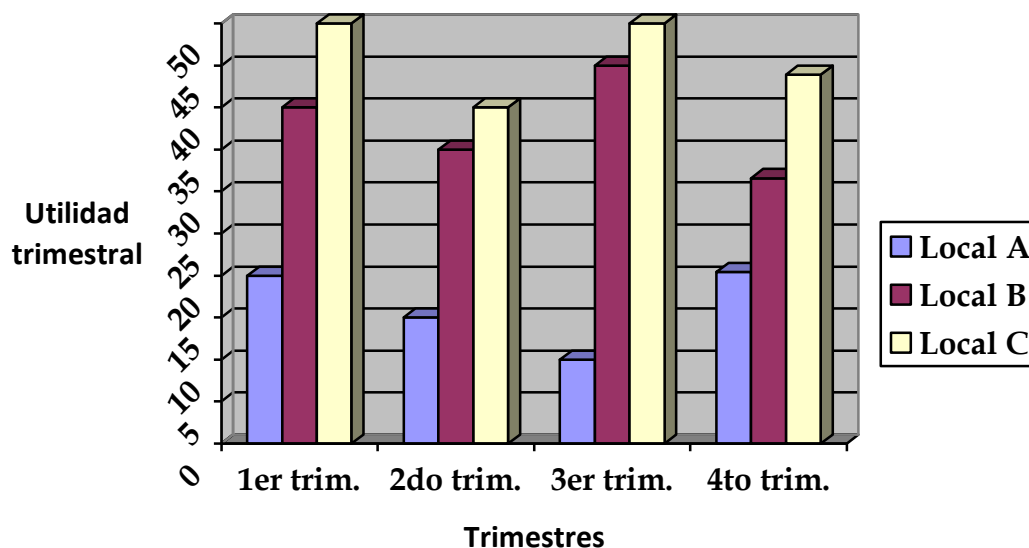
- Administración
  - Administración central
  - Gastos generales de la administración
- Depósito central:
  - el costo de la mercadería
  - costo de pedidos
  - costo de vencimientos

Es importante en el caso del costeo por ABC, que los trazadores (que son aquellas medidas en las que se basa la distribución de un determinado elemento de costo: pueden ser horas, cantidades producidas, etc.) sean elegidos correctamente, siguiendo la lógica del negocio, y que permitan que los costos indirectos sean imputables primero a las actividades y luego a los procesos, productos, líneas de productos, locales o departamentos correctos, evitando las malas adjudicaciones, y la sobrevaluación de determinadas áreas.

De acuerdo a Kaplan & Cooper, se encuentra, derivado del tema del costeo por ABC, el concepto del ABM (análisis basado en el manejo) operativo y estratégico. Es interesante vincular un instrumento de costeo, como el costeo por ABC, con un instrumento para el desarrollo de la gestión y mejoramiento de la estructura organizativa.

Según estos autores, a través del resultado de un trabajo de un equipo dedicado al análisis del costeo por ABC, se puede conocer la estructura al punto de entender donde se hallan los puntos débiles de la misma, identificando flaquezas y oportunidades donde se pueden desarrollar planes de mejoramiento de la organización. Esto permite una simple aproximación al tema que se está tratando, estudios posteriores permitirán ahondar en qué medidas deben tomarse.

Por ejemplo, y haciéndolo con relación a este trabajo, un estudio primario con la herramienta de costeo por ABC puede darnos la pauta de qué costo está excedido. Supongamos que construimos un gráfico donde establecemos todos los locales que tenemos. El mismo quedaría planteado de la siguiente forma:



Se supone que el límite del beneficio deseado por el accionista es \$ 30. El local A (indicado con el color azul) da pérdidas a la empresa. Sin embargo, ¿no hay potencial para modificar esta situación? ¿No existe manera de revertirla? ¿Dónde se genera el problema que hace que los costos superen los ingresos?

Estos datos pueden ser proporcionados por un estudio de costeo por ABC, que abarque los diferentes costos que afectan a la empresa, con respecto cada uno

de sus locales de venta, discriminados en las actividades principales que se llevan a cabo desde la Administración Central o desde el Depósito Central entre las que se pueden encontrar:

- Armar los pedidos para los distintos locales
- Coordinar los envíos a los locales,
- Enviar, recibir y controlar los vencimientos
- Gestionar los RRHH
- Realizar las actividades de administración tales como contabilidad, liquidación de impuestos, etc.

Es entonces que sabiendo que el local A, trae pérdidas, se puede accionar para revertir la situación. Si la falla se encuentra en el costo de coordinar los envíos desde el depósito central a los locales que le es asignado a la sucursal, podría significar que los envíos están siendo excesivos (responden a múltiples pedidos pequeños o descoordinados) o mal distribuidos (errores en lo recibido con la posterior devolución o sobrestock de lo no solicitado), por lo que las medidas a tomar podrían ser, entre otras, incluir un mínimo para el envío de pedido a los locales o una frecuencia fija o implementar un sistema de información que permita chequear previo el envío la razonabilidad de la solicitud.

El ABM operativo, se basa en cambiar los aspectos que generan una rentabilidad negativa de los puntos de venta.

El ABM estratégico se concentra en tomar esos elementos, y volcarlos al mejoramiento de la estrategia. Por ejemplo, en el caso de las cadenas de farmacias evaluar intensificar medidas de marketing que hagan aumentar las ventas, o personalizar la atención al cliente que haga que estos se sientan más a gusto desarrollando el deseo de regreso. Otra manera de cambiar la estrategia, es cambiando el público objetivo, o la estrategia de compras. Lo importante es el arma de cambio, y hasta de reingeniería que proporciona el ABC, aunque de forma inicial, y primaria. Es decir, otorga la materia prima para los procesos que puedan sucederse luego para una optimización de los recursos de la organización.

Distintos estudios realizados, mencionados en el libro de Kaplan y Cooper, aplicados sobre clientes que generan pérdidas a una empresa, demostraron que aún clientes con fuertes pérdidas pueden tornarse rentables, si se toman las medidas correspondientes, en especial el estudiar en profundidad su comportamiento y relacionamiento con la empresa. Por ejemplo, evaluar dónde se

---

Monografía: "Gestión de costos en una cadena de farmacias"

produce el punto de inflexión entre beneficio y pérdida. Es más, muchos de los clientes que resultaron como grandes clientes por el volumen de sus compras, fueron, paradójicamente, los que más pérdidas ocasionaron.

Analizando desde este punto de vista, el ABM, se visualiza un aspecto “oculto” del Costeo ABC, que podría ser muy útil, a la hora del análisis del negocio objeto de investigación.

## CAPITULO VIII

### CONCLUSIONES

Luego de plantear dos de los instrumentos más conocidos en cuanto al estudio de los costos, se concluye que, para un negocio con una administración central y sucursales, con el objetivo de realizar un análisis de gestión, a nivel de costos, es aconsejable la utilización tanto del MOEP, como del Costeo por ABC, para cada uno de los costos ya descritos y reiterados en la líneas que siguen.

Como decíamos en el apartado correspondiente, al hablar del MOEP, este proporciona información sobre la rentabilidad primaria de cada uno de los locales de venta. Esto permite tener alertas rápidas y de fácil comprensión, sobre aquellos puntos donde los costos están siendo muy elevados o las rentabilidades muy bajas.

Complementariamente, para la imputación correcta de los costos indirectos, es conveniente la utilización del Costeo por ABC. Como ya se comentó en líneas anteriores, esta herramienta permite la trazabilidad de los costos indirectos hacia las actividades que los consumieron y el análisis de los objetivos que los generaron, haciendo que la dirección logre visualizar cuales pueden ser reducidas, cambiadas o eliminadas.

De cualquier manera, y como apreciación extra, es importante destacar un punto tanto del MOEP como del Costeo por ABC: el análisis de aquellos puntos que no son numéricos, sino que son cualitativos, pero no por ello menos importantes y pueden brindar información fundamental para la maximización de los beneficios.

Dentro de los aspectos cualitativos, es que se encuentran, muchas veces determinadas decisiones que emanan de las conclusiones a las que se arriban por estas herramientas.

Supongamos entonces, que una cadena cuenta con 6 locales: el local A, B, C, D, E, F. Los puntos de venta A, B, C se separan entre ellos, por la distancia mínima permitida. Luego de la aplicación del MOEP, los accionistas de la cadena concluyen que el local A, tiene un margen de operación negativo, o lo que es lo

mismo, no genera utilidad por local, sino que da pérdidas. Cuantitativamente hablando, mientras que los dos locales B y C generan márgenes positivos de \$ 1.000, el local A genera pérdidas por \$ 1.000. ¿Cuál será la reacción de los accionistas? ¿Se elimina el local A o se mantiene?

Esta decisión dependerá de factores cualitativos. Si el local A trae pérdidas, pero es el local “emblemático” de la firma, o el primero que el cliente identifica con la misma, entonces, cerrarlo no es tan sencillo. Si, por el contrario es un local más, y los puntos cercanos de la firma, generan utilidades, puede ser apropiada la decisión de cerrarlo porque puede incrementar las ventas de B o de C.

Muchas veces, puede suceder que en pocas cuadras, se vean 3 o 4 puntos de venta de la misma empresa. Cualquier observador, puede decir: pero ¿qué beneficio puede tener que, en poco tramo, hayan tantas sucursales? Si en lugar de estar una sucursal de la firma nuestra, está una del principal competidor, la respuesta aparece inmediatamente. Y esa puede ser la causa de que, aunque el local A dé pérdidas, no se cierre. En un rubro sumamente dinámico y competitivo como éste, cada lugar dejado, es ocupado inmediatamente por el “rival”.

Otra posible situación es que, si bien el margen de operación puede ser negativo por un determinado costo (ejemplo la cadetería), tampoco resulta ventajoso eliminarlo: imaginemos que una sucursal de una de las principales cadenas, no haga entregas a domicilio en un punto de venta: la imagen de la sucursal entera puede estar en peligro. En este giro, el volumen beneficia muchísimo por lo que es posible que el contar con determinada cantidad de locales, disminuya los costos de tal forma, que pueda equilibrar e incluso volverse beneficioso para la empresa, la mantención de puntos de ventas no siempre generadores de utilidad.

Claro, que no se está tomando en cuenta un factor cuantitativo fundamental, y es que en el corto plazo, se puede perder más cerrando (por los costos fijos no programables) que manteniendo el local abierto; pero esto escapa al MOEP.

Es entonces que se entiende, que muchas veces, aún asumiendo márgenes negativos, los locales permanecen abiertos.

En cuanto al costeo por ABC, el gran desafío se concentra en la buena elección de los trazadores: los costos indirectos son, en muchas empresas, fundamentales, por lo que su buena imputación es indispensable para evaluar los distintos puntos, productos o inversiones realizadas.

---

Monografía: “Gestión de costos en una cadena de farmacias”



Se logra entender, entonces, el siguiente principio: “Diferentes costos para diferentes propósitos”. Así como el MOEP reúne los costos directos y programables (variables y fijos) y busca brindar información sobre la utilidad por local, el costeo por ABC reúne los costos fijos indirectos (programables y no programables) y genera la utilidad de la empresa. El libro “Administración de Costos Contabilidad y Control”, Tercera Edición, ejemplifica el principio antedicho de la siguiente forma: *“Para decisiones de precios, de mezclas de productos y análisis estratégicos de rentabilidad, tienen que distribuirse al producto todos los costos rastreables a lo largo de la cadena de valor. En las decisiones estratégicas de diseño del producto y análisis tácticos de rentabilidad, los costos de producción, venta y servicios al cliente (...) son los que necesitan.”*

De lo explicado en todo este capítulo, se puede decir también y paralelamente, que existen diferentes herramientas para diferentes finalidades. En cierta forma, son dos conceptos (el esbozado en este párrafo y el transcrito en el anterior) que van de la mano: así como existen distintos costos para distintos propósitos, esos costos serán medidos y gestionados, con determinadas herramientas que facilitarán la información para determinados objetivos. Cabe destacar, que pueden existir más herramientas además de las tratadas: simplemente se buscó analizar de las que pueden adecuarse mejor al rubro y gestión del caso que ocupa.

CUADRO DE ANALISIS DE RENTABILIDAD						
	Local 1	Local 2	Local 3	.....	Local N	TOTAL
Ventas						
Costos Variables						
<b>Margen de Contribucion</b>	HERRAMIENTA A UTILIZAR: MOEP					
Costos Fijos Especificos y Programables						
<b>MOEP</b>						
Costos Fijos Especificos y no programables						
Costos Fijos Indirectos ( Programables y no programables)						
<b>UTILIDAD FINAL</b>						

Es preciso, también, transmitir qué sucede si los costos y su gestión adecuada, a través de las herramientas que se consideren convenientes, no se realiza correctamente.

De forma de hacerlo más claro, y de mostrar lo que sucede en la práctica y la realidad uruguaya, se plantea un caso real descubierto al realizar la investigación. Una cadena de farmacias, conformada por 14 locales, distribuidos por todo Montevideo y Las Piedras, que no tuvo el éxito esperado. ¿Por qué? Luego de diversas entrevistas con uno de sus socios (eran un total de 3), se concluyó de que todo el problema partía de una mala gestión de los costos, principalmente de las compras y el personal.

En un primer lugar, las compras eran realizadas sin un sistema de información que permitiera anticipar la demanda, de manera de comprar las cifras correctas, y aprovechar al máximo las bonificaciones. Una vez instaurado el sistema de información, el mantener actualizada la información del stock de cada punto de venta o del depósito central, llevó mucho tiempo. Mientras tanto, el ritmo de incorporación de variedades de ítems que adoptó el stock existente, no fue acompañado en paralelo por la creación de dichos artículos en el sistema, y por ende los envíos no podían ser procesados a tiempo. Esta misma deficiencia, generaba que no se pudieran ingresar correctamente las ventas, por lo que no siempre era posible visualizar los productos que salían del comercio comprados por los clientes, perdiéndose la información necesaria para predecir la demanda.

Otro problema que colaboró en lo anterior, fue el hecho de que el sistema informático no fue bien administrado: si bien era muy completo, la base de datos de los artículos, no contaba con los criterios necesarios para que todos los empleados lo sigan, y esto generaba que el mismo producto fuese facturado o buscado, con nombres diferentes.

Simultáneamente con estas debilidades del sistema de información, el personal no ayudó en lo absoluto: faltantes de mercadería, malas costumbres, falta de disciplina sobre el uso obligatorio del sistema informático para reflejar todos los movimientos del comercio, fueron las principales causas.

Los faltantes existían en un margen no permitido, pero al no estar en la mayoría de los casos los productos creados en el sistema o los stocks de los locales actualizados, las diferencias eran imposibles de detectar y controlar.

Por lo general, se contaba con personal de muchos años en el rubro de farmacia tradicional: acostumbrados a trabajar con la dueña anterior, y sin un sistema de control o monitoreo constante, lo que hacía que fuese muy difícil de instaurar y hacerlo funcionar.

Además el desorden a nivel del control interno era visto - por algunos - como oportunidad.

En este contexto, se utilizaba el MOEP y la imputación ponderada de los costos indirectos como herramientas para medir las utilidades. El gran error radicaba en que los costos indirectos no eran correctamente calculados y actualizados, por lo que las imputaciones a los distintos locales no eran las correspondientes.

Asimismo los costos directos, no siempre reflejaban el total de costos por punto de venta, consecuencia directa de las debilidades del sistema de información y de la reacción negativa frente al cambio del personal de los locales.

Independientemente de los factores antes señalados, el motivo del fracaso se basa, en la falta de información de gestión adecuada, en especial, en el desconocimiento o en incorrecto manejo a nivel de locales, de los principales conceptos costos tratados a lo largo del trabajo.

El presente trabajo se planteó con el objetivo de demostrar las consecuencias de una mala administración de la estructura de costos en una cadena de farmacias. Sin embargo, diariamente, se visualizan cadenas exitosas, no solamente de farmacias sino también de supermercados, en las que el tema se maneja de forma similar.

En contacto con un alto ejecutivo de una de ellas, es que se afirma que una de las bases del éxito es una buena compra y un excelente manejo de stock, a través de depósitos ordenados y con un sistema informático que refleje cada movimiento de cada producto, tanto interno como de venta. Esto implica una determinada disciplina y capacitación del personal clave, la aplicación de normas y metas concretas y claras, que refuercen el orden y la transparencia.

Como un comentario adicional cabe mencionar que la adquisición de sistemas de información, así como los equipos de computación, se ve fomentada desde el punto de vista tributario, a partir del IRAE, con la recuperación de hasta el 51% de las inversiones realizadas, por lo que este ahorro fiscal debería ser considerado en el análisis del factor de costos correspondiente.

En este caso, se confirmó que el volumen de compras y de locales, genera mayores volúmenes de bonificaciones, lo que hace que muchas veces, se mantengan sucursales no rentables. El margen de operación es calculado a través de un sistema especialmente diseñado, que devuelve el MOEP como forma de evaluar cada punto de venta. Para ello, es que es imprescindible, un sistema que lo capture todo.

A su vez, según fue informado por el ejecutivo, se le da mucha importancia a la utilidad arrojada por el total de la cadena, donde los costos fijos indirectos se miden para el conjunto.

De cualquier manera, muchas veces, no son utilizadas las herramientas descritas en este trabajo, sino otras, donde pueden priorizarse conceptos extra contables, pero que también arrojan la utilidad o determinadas pautas de cómo funciona la gestión.

Como ya se advirtió, las herramientas tratadas no constituyen una lista taxativa, sino que son aquellas que se hallaron como las más recomendables, por lo completo de los datos que proporcionan para el giro investigado, por las razones explicitadas en su momento. Pero, sin ninguna duda, no constituyen la totalidad del universo de herramientas útiles para el análisis de la rentabilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Administración de Costos Contabilidad y Control  
Tercera Edición – Autores: Don R. Hansen – Maryanne M. Mowen
- Costos para empresarios  
Ediciones Macchi – Autores: Carlos M. Jiménez y colaboradores
- Manual de los costos de la calidad  
Ediciones Macchi – Autor: Ruben Helouani
- Contabilidad de costes para toma de decisiones  
Ediciones DDB – Autores: Joseph Ma. Rosanas – Eduard Ballarin Fredes
- Unidades temáticas I, II y VII
- Periódicos “ La Nación” y “ El Pais”
- Internet