

2013

PLAN DE VIABILIDAD

ADQUISICIÓN DE UNA FARMACIA





Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UN PROYECTO EMPRESARIAL

Diego Zapico García-Ovies

Tutor: José Antonio Pérez Méndez

Universidad de Oviedo

Julio 2013



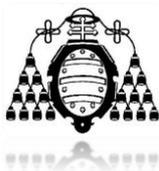


Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

CONTENIDO

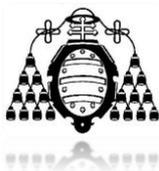
1.	INTRODUCCIÓN.....	5
2.	MODELO DE PLAN DE NEGOCIO	5
2.1	Definición de las características generales del proyecto	5
2.2	Presentación de la emprendedora	6
2.3	Datos básicos del proyecto	7
3.	ENTORNO EN EL QUE SE REALIZARÁ LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	8
3.1	Entorno económico y sociocultural.....	8
3.2	Entorno normativo	9
3.2.1	Requisitos técnicos del local.....	10
3.2.2	Obligaciones sanitarias.....	10
3.2.3	Otras normativas	10
3.3	Entorno tecnológico.....	10
4.	ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.....	11
4.1	Definición del servicio que realizará la empresa	11
4.2	Factores claves del éxito.....	12
5.	EL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	13
5.1	Determinación del proceso de prestación del servicio	13
5.2	Subcontrataciones.....	14
5.3	Aprovisionamientos y gestión de stocks	14
5.4	Procedimientos y controles de calidad.....	15
5.5	Niveles de tecnología aplicados en los procesos.....	16
6.	EL MERCADO	17
6.1	Definición del mercado.....	17
6.1.1	Tamaño del mercado.....	17
6.1.2	Perfil del cliente	18



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

6.1.3	Estacionalidad	18
6.2	Evolución y previsiones del mercado	18
6.3	La competencia	19
6.4	Análisis DAFO	20
7.	LA COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO	20
7.1	Presentación de la empresa.....	20
7.2	Acciones de promoción	21
7.3	Determinación del precio de venta	21
8.	LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	22
8.1	Asentamiento previsto y criterios para su elección	22
8.2	Terrenos, edificios, instalaciones y comunicaciones.....	23
9.	RECURSOS HUMANOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
9.1	Relación de puestos de trabajo que se van a crear	23
9.2	Organización de recursos y medios técnicos y humanos	24
9.3	Organigrama. Estructura de dirección y gestión	25
9.4	Selección de personal	25
9.5	Formas de contratación.....	25
10.	PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO	26
10.1	Inversión y fondo de maniobra del proyecto	26
10.2	Financiación	27
10.3	Política de amortizaciones	28
10.4	Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales	28
10.5	Evaluación de los costes variables	29
10.6	Evaluación de los costes fijos	30
10.7	Cuentas de resultados previsionales	31
10.8	Política de circulante	32



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

10.9	Punto de Equilibrio	32
10.10	Balances de situación previsionales	32
10.11	Previsión de tesorería.....	33
10.12	Ratios del Proyecto.....	34
10.13	Rentabilidad del proyecto	35
10.14	Flujos de caja.....	36
10.15	Análisis de Sensibilidad	38
10.15.1	Tipo impositivo medio	38
10.15.2	Decrecimiento de las ventas un 2%.....	39
10.15.3	Inclusión de un tercer trabajador.....	39
10.15.4	Variación del nivel de aprovisionamientos	40
11.	LOS ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO	40
11.1	Forma jurídica elegida para el proyecto	40
11.2	Protección jurídica.....	41
11.3	Medidas de prevención de riesgos laborales	42
12.	LA INNOVACIÓN.....	43
12.1	Aspectos innovadores	43
13.	PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE LA PUESTA EN MARCHA	43
14.	CONCLUSIONES	44
15.	BIBLIOGRAFÍA.....	45
15.1	Libros.....	45
15.2	Documentos en internet	45



1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es estudiar la viabilidad de una farmacia ficticia.

Los planes de viabilidad sirven para intentar minimizar los riesgos antes de emprender la arriesgada misión de crear o adquirir un negocio. Los datos económicos que se expondrán a lo largo de este estudio buscan reflejar la realidad lo más fielmente posible, siempre desde la limitación que suponen la falta de experiencia en la llevanza de los números y la complejidad del sector a tratar.

Se expondrán los puntos que considero más relevantes a la hora de abordar la compra del negocio y su puesta en marcha, además del estudio de su evolución en un cierto período posterior a la compra. En principio, para este último análisis se ha considerado un plazo de cinco años, pues la evolución del mercado se antoja complicada de predecir para plazos de tiempo más largos (salvo para los flujos de capital, y el cálculo del VAN, con un periodo de 25 años).

2. MODELO DE PLAN DE NEGOCIO

2.1 Definición de las características generales del proyecto

El proyecto consiste en la puesta en marcha de una empresa dedicada a la Farmacia en el municipio de Gozón, provincia de Asturias.

La empresa: Farmacia Licenciada Eva Fernández estará compuesta por un equipo profesional y se dedicará principalmente a la dispensación de medicamentos, creación de fórmulas magistrales y la venta de productos de parafarmacia. La principal motivación de *la Farmacia Eva Fernández* es la de poder prestar un servicio rápido y de calidad a todas las personas que demanden de sus servicios, ya que la dispensación correcta y en el momento adecuado de los fármacos es una labor que mitiga en gran medida las molestias y dolencias de las personas aquejadas de cualquier tipo de enfermedad, o que necesita de algún producto específico para su salud.

La promotora, Eva Fernández, es licenciada en Farmacia. La elección del municipio de Gozón para la ubicación de la empresa responde a una situación oportunista, ya que un farmacéutico de la zona se ha jubilado y ha puesto en venta su oficina de Farmacia,



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

y ha visto una oportunidad de negocio interesante. La complementariedad de sus estudios y la experiencia adquirida durante los años de trabajo en otras empresas después de terminar sus estudios la ha animado a la creación de su propio negocio.

La organización será responsabilidad de una asesoría, que será la encargada de la negociación bancaria; así como la responsable del área contable y fiscal de la empresa.

Eva será la responsable del área de medicamentos y laboratorio, mientras que María Rodríguez, una empleada, se encargará de la sección de parafarmacia. Ambas tendrán que dispensar los medicamentos, atender a los clientes y Eva en exclusiva será la que deba negociar con los representantes de los laboratorios que vengan a hacer la venta directa.

El sector farmacéutico, donde está encuadrada esta actividad, depende en gran medida de la coyuntura económica, ya que las administraciones públicas están realizando un proceso de reajuste de gastos, reduciendo los precios de los fármacos y por consiguiente la facturación de las farmacias.

La inestabilidad de la actual coyuntura económica y financiera, por tanto, no aconseja efectuar previsiones a largo plazo, ya que estamos en una situación cambiante, y más con la reciente implantación de la receta electrónica en la Comunidad Autónoma.

La ventaja competitiva de *la Farmacia Fernández* frente a la competencia se centra en la calidad del servicio, flexibilidad horaria, servicio permanente y global, e intentar ser competitiva en precios (para la sección de parafarmacia, ya que los medicamentos tienen precio regulado) sin dejar a un lado una variada oferta de productos.

2.2 Presentación de la emprendedora

La promotora, Eva Fernández, cuenta con experiencia en el sector y conoce la actividad farmacéutica.

Eva Fernández es Licenciada en Farmacia, tiene 35 años y cuenta con 8 años de experiencia en el sector. Además, acaba de obtener el título de experta en Ortopedia. Los 4 años de trabajo en una farmacia como trabajadora por cuenta ajena le han permitido, no sólo conocer cómo atender y tratar a los clientes, sino obtener información sobre el tipo de productos más demandados, saber negociar con los representantes y llevar a cabo las gestiones básicas para el día a día de la empresa. La experiencia de trabajo en una farmacia de pequeño tamaño le ha permitido conocer



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

las carencias de gestión que presentan estas empresas respecto a la falta de explotación del marketing, la venta cruzada y otro tipo de maniobras de marketing. Por otra parte, las nuevas tendencias en gestión empresarial de los últimos años, orientadas a la calidad total, le han llevado a recibir formación en el área de calidad, con la intención de mejorar y estar al día de todas las tendencias empresariales.

María Rodríguez, empleada que ya estaba con el anterior propietario, y que va a continuar trabajando en la empresa, es también Licenciada en Farmacia, tiene 34 años y su experiencia ha estado siempre centrada en esta área, desde que realizó prácticas cuando terminó la carrera como trabajando a posteriori por cuenta ajena.

Ha ampliado su formación con un máster en gestión de empresa y Marketing, consciente de las oportunidades de negocio que esto le podría brindar en un futuro.

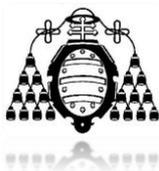
La promotora entiende que el éxito de su iniciativa exige una alta dedicación, por lo que ésta será una actividad empresarial a la que deberán dedicarle mucho tiempo y esfuerzo.

2.3 Datos básicos del proyecto

El siguiente cuadro presenta de forma resumida las principales características del proyecto.

Cuadro 1. – Características de la empresa

Sector	Farmacéutico
Actividad	Farmacia
CNAE	4773.- Comercio al por menor de productos farmacéuticos en establecimientos especializados
Forma Jurídica	Recargo de Equivalencia (IRPF simplificada, las farmacias no pueden tener forma de sociedades mercantiles)
Localización	Gozón – Centro urbano de Luanco
Instalaciones	80 m2 dividido en atención al público, rebotica y laboratorio
Equipos y Maquinaria	Equipos informáticos, software, mobiliario...
Personal	1 promotor, y un trabajador



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

Clientes	La población de la localidad y las parroquias anexas
Herramientas de Promoción	Visitas comerciales, Página Web, rótulo comercial, anuncios en prensa, merchandising
Inversión	783.000 euros
Facturación	600.000 euros

Los datos de inversión y los resultados económicos básicos se detallan en la siguiente tabla.

Cuadro 2.- Resumen de los datos económicos y financieros

CONCEPTO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total de Inversión	783.000	0	1.000	500	10.000	150.500
Recursos Propios	123.000					
Recursos Ajenos	660.000					
Previsión de Ventas		600.000	612.000	624.240	636.725	649.459
Resultados Estimados		15.993	18.813	22.205	24.874	22.488
Tesorería Acumulada		93.583	149.019	193.266	230.546	129.917

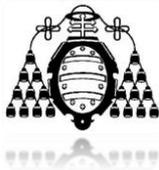
En este resumen podemos observar que no vamos a tener problemas de tesorería y que los resultados son positivos desde el primer año de la actividad, lo que invita a efectuar la operación.

3. ENTORNO EN EL QUE SE REALIZARÁ LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

3.1 Entorno económico y sociocultural

Contexto económico nacional e internacional

Durante el primer trimestre de 2013, la economía española prolongó la pauta de contracción de la actividad, si bien a un ritmo más atenuado que en el tramo final del año pasado.



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

Según la información disponible, todavía incompleta, se estima que el PIB disminuyó un 0,5 % en tasa intertrimestral (frente al -0,8 % del período octubre-diciembre), lo que sitúa la tasa interanual en el -2 %. La demanda nacional retrocedió nuevamente (-0,8 %), aunque el descenso fue menor que en el trimestre precedente, al revertirse el impacto de los factores de naturaleza transitoria que habían influido negativamente sobre el gasto interno en los meses finales de 2012, y particularmente en el caso del consumo de los hogares. Por su parte, la contribución de la demanda exterior neta fue positiva (0,3 pp), pero de magnitud inferior a la del trimestre anterior, lastrada por la menor debilidad de las importaciones en relación con lo mostrado a finales del año pasado, en un contexto en el que las ventas al exterior, aunque se recuperaron, siguieron condicionadas por la recesión del área del euro.

El empleo moderó solo levemente su ritmo de descenso, estimándose una tasa interanual en el entorno del -4,5 % en términos de la CNTR (-4,7 % en octubre-diciembre), mientras que la remuneración por asalariado dio continuidad a la trayectoria de moderación de los costes laborales del último año con una tasa interanual levemente positiva. Este comportamiento, unido al incremento de la productividad, habría posibilitado reducciones adicionales de los costes laborales por unidad del producto en el trimestre, en una cuantía superior al 1 % interanual. A su vez, la tasa de inflación medida por los precios de consumo inició una senda descendente en los primeros meses de 2013, tras los elevados incrementos de los meses finales del año anterior, apoyada en la ralentización de los incrementos en los precios de la energía. El IPC alcanzó una tasa interanual del 2,4 % en marzo (2,9 % en diciembre de 2012).

En el panorama económico internacional, el deterioro de la situación financiera desembocó en una grave crisis de confianza y comenzó a extenderse hacia las economías emergentes, cuyos mercados financieros habían permanecido relativamente aislados de las turbulencias.

3.2 Entorno normativo

Son muchos los requisitos normativos a la hora de implantar una oficina de farmacia, voy a enumerar los más significativos:



3.2.1 Requisitos técnicos del local

Debe estar equipada con las siguientes zonas obligatoriamente:

- a. Zona de atención al público. (En Asturias debe ser superior a 30 m²)
- b. Zona de recepción, revisión y almacenamiento de medicinas y productos sanitarios.
- c. Zona de Laboratorio.
- d. Zona de despacho.
- e. Aseos.

Debe disponer de una cruz de color verde en la fachada principal que la señalice y una placa que identifique al titular y cotitulares en caso de que los haya.

3.2.2 Obligaciones sanitarias

Debe regirse por el Marco legal de obligado cumplimiento que está incluido en:

- Ley General de Sanidad
- Ley de Garantías y Uso Racional de los Medicamentos y Productos Sanitarios.

3.2.3 Otras normativas

La normativa a aplicar en una oficina de farmacia es muy extensa, con lo que no voy a centrarme específicamente en enumerar todos y cada uno de los requisitos que hacen falta a la hora de abrir una farmacia. Para cualquier duda o consulta, acudir al libro Autoinspección en la oficina de farmacia que se menciona en la bibliografía.

3.3 Entorno tecnológico

La tecnología es un factor determinante para la actividad y gestión diaria de la empresa. Disponer de equipos informáticos, conexión a Internet y trabajar con modernos y competitivos programas actualizados permiten realizar el trabajo de la manera más eficiente en el menor tiempo posible. La farmacia debe disponer de los mejores equipos informáticos y mantenerlos en perfecto funcionamiento, ya que para el desarrollo de la actividad es indispensable un servicio informático de internet e Intranet que permita el acceso a los datos de los clientes en cualquier momento, que no se produzcan errores en la venta por fallos de los TPV ni en las facturaciones, ya que casi todo se realiza por vía informática y en comunicación con el SESPA y el colegio de farmacéuticos de Asturias.



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

Por lo que se refiere al software, la empresa utilizará los siguientes sistemas de gestión:

- Farmatic

- Paquete Office

Además, la empresa tiene pensado disponer en un futuro de una página Web para promocionarse y estar en contacto con los clientes, en ella figurará: ubicación, datos de contacto, horario de apertura, noticias relacionadas con el sector, catálogo de productos para venta online de parafarmacia, foros...

4. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

4.1 Definición del servicio que realizará la empresa

La farmacia va a realizar los siguientes servicios:

- ✚ Dispensación de Medicamentos. Como todas las farmacias la principal tarea es la de dispensar los medicamentos recetados por los médicos a los pacientes. Para ello se emplean la receta clásica y la nueva receta electrónica aún en proceso de implantación en la región.

- ✚ Atención Farmacéutica
En nuestra farmacia vamos a considerar que el elemento fundamental de la actuación del farmacéutico no es el medicamento, sino el paciente, y enriqueceremos la dispensación con otros servicios que aporten valor añadido: la indicación farmacéutica y el seguimiento farmacoterapéutico. El objetivo: satisfacer todas las necesidades farmacoterapéuticas de nuestros pacientes, asegurando la efectividad y seguridad de sus tratamientos farmacológicos.

- ✚ Medicamentos individualizados
Vamos a contar con un pequeño laboratorio moderno y adaptado, y con un personal especializado en la elaboración individualizada de medicamentos. El medicamento individualizado o fórmula magistral es la opción elegida por el médico en los casos en que el medicamento estándar no se adapta correctamente a las necesidades del paciente (adaptación de las dosis, cambio de excipientes por alergias e intolerancias, etc.).



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

✚ Espacio de Salud

La experiencia y formación del equipo de nuestra farmacia también están al servicio del mantenimiento de la salud (cosmética e higiene, alimentación infantil y alimentación especial para adultos, puericultura, fitoterapia, dietética y homeopatía, ortopedia).

Tenemos en mente ser un referente en servicios profesionales farmacéuticos en los ámbitos local y regional.

4.2 Factores claves del éxito

Los factores clave de éxito para la empresa están determinados por los siguientes elementos:

- Ubicación de la empresa. La empresa tiene una ubicación casi fija por la normativa estricta del sector en cuanto a ubicaciones y distancias respecto a otras farmacias de la zona, pero dentro de estas limitaciones, se encuentra situada en una zona de paso y con bastante proximidad a un centro de salud del concejo.
- Atención personalizada al cliente. Es muy importante en un sector como el de las farmacias el conocer a los máximos clientes posibles, ya que el seguir el tratamiento de sus dolencias ayuda mucho en los tratamientos y es recomendable para su mejoría y la fidelización del cliente.
- Discreción. La importancia de los temas a tratar para los clientes y lo confidencial de la información hacen de la seriedad y la discreción de promotores y trabajadores un factor de éxito de la empresa. Y en el sector sanitario la confidencialidad de las dolencias de los pacientes es un factor determinante a la hora de que elijan un negocio u otro para hacer sus compras.
- Implantación de un sistema de gestión de calidad. La empresa implantará un sistema de calidad de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001. Esto es muy importante, no sólo por los beneficios que se derivan de la implantación de este sistema, sino también por la garantía que se ofrece a los posibles clientes. Para ello se contratará con una consultoría externa para que hagan las auditorías correspondientes para obtener las certificaciones.
- Formación. La farmacia fomentará la formación continua entre los trabajadores para que estén permanentemente actualizados respecto a los nuevos fármacos



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

o a las novedades en productos de parafarmacia y ortopedia, para poder asesorar a los clientes que demanden información.

- Imagen y prestigio. Para conseguir que los clientes perciban una buena imagen de la empresa y de su nombre, la empresa ofrecerá calidad, una imagen cuidada del negocio y un trato personalizado y exquisito a los clientes.
- Utilización de los soportes técnicos más avanzados. Se intentará disponer de un software adecuado y competitivo, además de tener todos los equipos informáticos necesarios y en perfectas condiciones. El no poder dispensar los medicamentos, o el perder ventas por el incorrecto funcionamiento de los equipos es algo que en el inicio de actividad de un negocio uno no se puede permitir.

5. EL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

5.1 Determinación del proceso de prestación del servicio

El proceso a seguir por la empresa en la prestación del servicio es el siguiente:

- 1) Una vez el cliente entre en el negocio lo primero es atenderle con la mayor de las educaciones posibles, intentando hacerlo de forma individualizada en la medida de las posibilidades.
- 2) Se procederá a preguntar lo que desea, con lo que nos encontraremos ante varias opciones:
 - a. Viene a buscar medicamentos recetados, o fórmulas magistrales, con lo que recogeremos sus recetas y se procederá a la dispensación de los fármacos. La manera correcta de realizar la dispensación es la siguiente. Se recogen los medicamentos, se escanea el código de barras de la receta y se comprueba que coincide con el código nacional del producto (un código de 6 dígitos que identifica a cada medicamento). Luego se corta el precinto de cada caja de medicación y se pega a la receta. Se registra en el programa y se van archivando en tacos de 25 recetas para su posterior envío al servicio de salud, que será el encargado de abonar la parte correspondiente de los medicamentos.
 - b. Viene a realizar una consulta sobre alguna dolencia, con lo que se le intentará dar la solución que más se adecue a su caso.



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

- c. Viene en busca de un producto concreto de parafarmacia. En este caso se le dará lo que el cliente haya demandado, y se le podrán realizar sugerencias de novedades y de otros productos que puedan interesarle (venta cruzada).
 - d. Viene en busca de un producto de parafarmacia pero no tiene claro que es lo que necesita. Se le buscará aquello que cubra de manera más eficiente sus expectativas.
 - e. Puede darse una mezcla de las anteriores opciones.
- 3) Una vez realizada la atención se procederá al cobro y a la despedida también de manera educada y buscando la vuelta del cliente.

5.2 Subcontrataciones

Como ya he mencionado la empresa va a subcontratar todo lo referente a contabilidad y gestión de las facturas, fiscalidad etc... Ya que los empleados son especialistas del ámbito sanitario pero no tienen una gran formación en el ámbito económico ni tiempo para la realización de esas actividades.

Se le va a subcontratar a la misma empresa la realización de las auditorías para la consecución de los certificados de calidad. Para ellos se van a realizar auditorías periódicas de los procesos y de las instalaciones para ver si cumplen las normativas establecidas para la obtención de los mencionados certificados de calidad.

5.3 Aprovisionamientos y gestión de stocks

La oferta de proveedores de equipos informáticos (hardware), programas de gestión empresarial (software), consumibles informáticos y de papelería, manuales, revistas profesionales y mobiliario es abundante y existe una amplia gama de productos.

La selección de proveedores se hará teniendo en cuenta la calidad de los productos y el precio, además de la forma de pago. Se valorará también la rapidez de las entregas y las condiciones adicionales de los productos (promociones, campañas en tv, recogida de productos caducados...)

En el caso de los proveedores de equipamientos informáticos, se valorará principalmente la existencia de un buen servicio técnico e, incluso, que contemple la posibilidad de sustituirlo rápidamente por otro, si se avería en alguna ocasión.



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

Además, se valorará que ofrezcan un servicio de mantenimiento anual y la posibilidad de alargar los plazos lo máximo posible.

Es fundamental que el programa informático funcione de forma correcta, ya que cuenta con una opción para seleccionar stocks mínimo y máximo que nos va a dar la oportunidad de pedir a los mayoristas las medicinas que nos hagan falta cuando el nivel descienda por debajo de esos mínimos, así no tendremos el producto “en falta” cuando un cliente venga a buscarlo.

La correcta gestión de stocks es muy importante, ya que un nivel demasiado bajo puede hacer que perdamos muchas ventas, ya que si vienen a buscar sus medicamentos y nunca disponemos de ellos lo más fácil es que decidan ir a buscarlos a otro lugar. Por el contrario tener un sobre-stock nos puede conducir a que se produzcan dos situaciones, pérdidas por rebaja en el precio de los medicamentos (situación que se está produciendo muy frecuentemente en los últimos años) o que los productos caduquen.

5.4 Procedimientos y controles de calidad

Para la evaluación de la calidad se van a realizar encuestas periódicas de satisfacción de los clientes, se tendrá que seguir un procedimiento en la realización de determinados procedimientos como la elaboración de las fórmulas magistrales, ya que los materiales de laboratorio deben estar en unas zonas concretas y deben manipularse de acuerdo a la normativa vigente y los productos caducados deben de separarse del resto de productos para no dar lugar a equivocaciones. Una de las labores de los trabajadores es la de revisar la fecha de caducidad de los medicamentos para no dispensarlos.

Las auditorías externas para la obtención de los certificados de calidad nos darán una idea de si los procesos que se están siguiendo en la empresa son los adecuados, y en caso de que no lo sean, y no obtengamos los certificados, la empresa encargada de realizar la auditoría nos dará una idea de cuáles son las cosas que hay que mejorar o cambiar o implantar para que los estándares de calidad sean los necesarios.



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

5.5 Niveles de tecnología aplicados en los procesos

Tecnología de Información y Comunicación (TICs)

Se incidirá especialmente en las TICs como factor a tener en cuenta en el desarrollo tecnológico de la empresa.

Página web:

Aunque prácticamente todas las empresas disponen de página web, éstas suelen tener diseños sencillos con una imagen corporativa poco adecuada y contenidos breves y sin actualizar. La web de la farmacia. Incluirá apartados genéricos: quienes somos (misión, visión, valores), servicios que ofrece, medios técnicos de los que se dispone, ubicación (como llegar a la empresa), contacto, etc. La web además, contará con un gestor de contenidos que permita la modificación, eliminación y ampliación de los mismos, así como de estructura y diseño de la página. Asimismo, habrá una especial preocupación por el posicionamiento de la página en buscadores y contará con un catálogo online de venta de productos de parafarmacia con un certificado de pago seguro.

La web dispondrá además de una parte privada, con acceso únicamente a través de claves y desde donde los clientes podrán acceder a la Intranet, pudiendo consultar en cualquier momento los datos de su pedido online.

Intranet corporativa:

La Intranet tendrá como objetivo mejorar la gestión del conocimiento (por ejemplo, para alojar la documentación relativa a normativa aplicable, a la implantación y certificación de norma ISO, etc.) y de los documentos internos de la empresa (calidad, documentación técnica, circulares internas, noticias importantes, pedidos a proveedores, condiciones de los contratos con los laboratorios, etc.). De esta forma, se facilitará la coordinación y la colaboración entre trabajadores.

Servirá además como medio de comunicación interdepartamental, gestión de control de accesos por usuarios/as/roles, lo que posibilitará la existencia de foros de debates internos, por ejemplo, acerca de la estrategia de venta o las futuras promociones o campañas que se van a llevar a cabo en la farmacia

Se prevé que contar con la intranet será valorado positivamente en el proceso de certificación de la norma de calidad.



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

Medidas de seguridad:

Las medidas de seguridad consistirán en automatizar las copias de seguridad, de tal forma que la intervención del personal de la empresa sea mínima. Para ello se realizarán copias de seguridad y grabaciones en soportes externos.

Además, se instalará un software antivirus en el servidor de red.

6. EL MERCADO

6.1 Definición del mercado

6.1.1 Tamaño del mercado

El Concejo de Gozón está dividido en 13 parroquias con los datos de población que vamos a adjuntar en la siguiente tabla, Laviana y Ambiedes pertenecen al distrito del centro de salud de Avilés y Manzaneda tiene centro de salud propio, por lo que pese a estar en el propio concejo, quizá no sean potenciales a tener en cuenta.

Cuadro 3. – Datos de población concejo de Gozón

Parroquia	Población¹	Parroquia	Población
Ambiedes	730	Manzaneda	182
Bañugues	631	Nembro	506
Bocines	546	Podes	369
Cardo	410	Verdicio	291
Heres (San Jorge de)	272	Viodo	246
Laviana	623	Vioño	188
Luanco	5963		

¹ Población Año 2010 obtenida de : <http://www.ayto-gozon.org/luanco-gozon/municipio-gozon/>



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

6.1.2 Perfil del cliente

La Farmacia estará orientada principalmente a dos campos:

- ❖ Por un lado aquellos particulares que visiten la farmacia, ya sea para retirar los fármacos recetados, para el encargo de fórmulas magistrales o para hacer sus compras en la sección de parafarmacia. Estos serán clientes cercanos, con los que es muy importante el trato personal.
- ❖ En un segundo plano a la venta online de productos de parafarmacia, con lo que no se tiene contacto directo con el cliente y la mayor parte de las comunicaciones se tienen vía correo electrónico.

6.1.3 Estacionalidad

Este es uno de los factores que hay que tener en cuenta a la hora de hacer una previsión de ventas anual, ya que Luanco es destino turístico y la población durante los meses de verano llega a cuadruplicarse, con lo que las previsiones de ventas durante esos meses serán más elevadas y habrá que tenerlo en consideración tanto para la gestión de stocks como para el número de empleados en la empresa. Sin embargo, en este sector la gente suele traer sus medicinas, por los problemas con la atención a desplazados, con lo que el mercado en este campo podría aumentar únicamente en torno al 10%.

Sí que se debe valorar la posibilidad de que al tener clientes que se desplazan de otras regiones de la geografía española, hay productos de poca rotación que ellos empleen de una forma más habitual. En años venideros se podrá hacer una estimación de las diferencias de movimiento de stock por serie histórica.

6.2 Evolución y previsiones del mercado

Se están produciendo en los últimos años dos hechos que marcan la situación de las farmacias en Asturias:

- ✓ Bajada del precio de los medicamentos, que suponen una bajada de ingresos para las farmacias -aunque los márgenes han descendido en mucha menor medida-.
- ✓ Aumento del trabajo, pues el número de recetas médicas sigue subiendo.

Sin embargo, tener una farmacia no ha sido siempre símbolo de situación privilegiada. La situación de las farmacias rurales en Asturias, e incluso de alguna urbana, no se



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

puede calificar de privilegiada: altos créditos para poder financiarse y la competencia de supermercados e hipermercados en productos como la parafarmacia hacen que muchas farmacias de la región tengan ciertos problemas desde hace años.

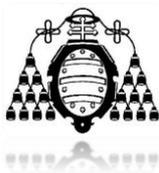
Pero hoy en día, esta situación es alarmante, por la bajada de precios y el endurecimiento y encarecimiento de la financiación por parte de las entidades bancarias. Lo que antes eran puertas abiertas para las farmacias en las entidades, son hoy trabas y problemas para muchas de ellas. Y eso se traduce en pérdida de rentabilidad, expedientes de regulación de empleo y demás en algunas boticas.

La situación no es fácil tampoco para las farmacias urbanas, como la del estudio. Muchas de ellas pagan altos tipos de interés por sus créditos, y la situación no parece que mejorará a corto plazo. Además, no hay que olvidar que los costes salariales para estas farmacias, que suelen ser las que más personal tienen, han aumentado de forma importante. Por poner un ejemplo, el salario base de un farmacéutico, al margen de otros pluses salariales, ha subido casi un 35% en 10 años -subida bastante superior al IPC-, qué quizás hace justicia con el trabajo de los adjuntos, pero -poniéndolo en relación con las ventas de una noche de guardia donde hay un farmacéutico permanentemente- hacen que la rentabilidad de una farmacia de guardia sea muy negativa para el titular. No hay que olvidar, además, que -en muchos casos- en las farmacias urbanas, debido a su alto precio, sus propietarios han hipotecado una gran parte de su patrimonio y el familiar, con lo que el riesgo que asumen es muy importante.

El futuro de las farmacias pasa por mejorar la gestión de la botica -a través de una mejora en las compras, reduciendo stock o ajustar el horario de la farmacia al más rentable-, potenciar los productos que no son medicamentos, y aumentar los servicios que ofrece como establecimiento del Sistema Nacional de Salud.

6.3 La competencia

La competencia entre las empresas de esta actividad es cada vez mayor. Esto hace que, los planes de fidelización, sin olvidar los de captación, cobran cada vez más importancia. En el concejo hay un total de 4 farmacias, 3 en el núcleo urbano y otra en la parroquia de Manzaneda (donde hay otro centro de salud), con lo que la competencia con el número de habitantes constante es cada vez mayor, ya que como



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

hemos visto en anteriores apartados, se está reduciendo en gran medida el importe recaudado por la venta de medicamentos.

6.4 Análisis DAFO

Se plantean en la siguiente tabla de modo resumido las principales amenazas y oportunidades que se presentan para el desarrollo de la actividad en el sector del sector, así como las ventajas y desventajas de la empresa frente a la competencia.

Cuadro 4. – Resumen de Análisis D.A.F.O.

Debilidades	Fortalezas	Amenazas	Oportunidades
Al ser un traspaso heredas la opinión y tendencia de la gente a ir a otros sitios.	El tener claro que se hacen las cosas bien, y tener una estructura definida.	Alta competencia en el sector.	El crecimiento del mercado “On-line” puede llevar a aumentar las ventas.
Los inicios son complicados, hay que captar nueva clientela y eso exige recursos.	La preparación de los trabajadores puede ayudar a superar conflictos sin dificultad.	Un error en los inicios puede llevar a que el cliente no vuelva.	El momento de crisis también lleva a que la gente abandone hábitos en busca de ofertas.

7. LA COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO

7.1 Presentación de la empresa

La empresa se denominará Farmacia Licenciada Eva Fernández ya que esta es la nomenclatura estipulada por la normativa, lleva el nombre del farmacéutico titular.

El logotipo estará compuesto por el nombre cuyas letras estarán situadas en paralelo y en color verde y con la serpiente característica de las oficinas de farmacia. Se reproducirá en cualquier tipo de aplicación y publicidad, y en todo momento figurarán los datos de localización de la empresa (dirección, teléfono, correo electrónico y mapa de situación). Los presupuestos, facturas y, en general, la documentación de la empresa también estará identificada con los colores corporativos y el logotipo.

Este negocio se regirá por el horario consensuado por las tres farmacias del casco urbano, que comprenderá desde las 9:00h a las 14:00h y de 15:30h a 19:30h; Aunque hay que tener en cuenta que una semana completa en turnos rotativos deben de hacer



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

guardia, con lo que durante esa semana la farmacia deberá estar disponible las 24h del día.

7.2 Acciones de promoción

Los elementos en las acciones de promoción y publicidad serán los siguientes:

- Web corporativa: Como ya se ha comentado, la página web será un elemento de vital importancia en la empresa, ya que será el escaparate no sólo de los servicios que presta, sino de la profesionalidad, la seriedad y el compromiso de la empresa con el cliente. Además de la venta online, con un catálogo actualizado de los productos de parafarmacia, es muy importante que los clientes puedan ponerse en contacto con la empresa a través de este medio y resolver sus dudas a la vez de pedir información sobre los diferentes productos que pueden adquirir o realizar consultas de atención farmacéutica.
- Papel de empresa: El papel corporativo será reciclado, para transmitir a los clientes la preocupación y respeto por el medioambiente. Las bolsas en las que se entrega la mercancía, catálogos y carpetas contarán con el logo (en la parte superior) y los datos de la empresa (en la parte inferior).
- Rótulo: será instalado en la entrada de la empresa.
- Cruz: es obligatoria la instalación de la típica cruz luminosa que indica la situación de la farmacia, y nos dice si la farmacia está abierta o cerrada a distancia.
- Tarjetas corporativas: Las tarjetas, de reducido tamaño y en horizontal, tendrán como característica principal la portada, que será la imagen o logotipo de la empresa, y se entregarán a clientes interesados en realizar sus compras vía web.

En las contraportadas se incluirán los datos de página web, contacto y localización de la empresa.

La responsabilidad de las campañas promocionales y la publicidad recaerá en el gerente, que variará los canales y medios de promoción en función de los resultados.

7.3 Determinación del precio de venta

Los medicamentos vienen con precio de venta marcado por la administración, con lo que no se puede modificar, debe ser igual en todas las oficinas de farmacia. Estos



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

productos estarán claramente identificados ya que su código nacional comenzará con los dígitos 6, 7, 8 y 9.

Para el cálculo de los productos de parafarmacia emplearemos la siguiente fórmula:

Cuadro 5. – Formula para el cálculo de los precios en parafarmacia.

$$\text{P.V.P} = \frac{\text{P.V.L}^2 \times [1+(\% \text{IVA})]}{1-\text{Margen}}$$

Ejemplo:

P.V.L ²	12,5
Margen	30%
IVA	21%

$$\text{P.V.P} = \frac{12,5}{0,7} \times 1,21 = 21,6$$

8. LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

8.1 Asentamiento previsto y criterios para su elección

La empresa se ubicará en la Calle Hermanos González Blanco, que es una calle céntrica de Luanco que es la capital del concejo de Gozón.

La zona donde se ubicará la empresa es una zona céntrica, con amplia densidad de población y, sobre todo, con gran flujo de viandantes. Además, la zona presenta grandes atractivos, como ser una calle con muchos locales comerciales, aparcamientos públicos, bancos, etc.

Para decidir esta ubicación hemos tenido en cuenta los siguientes criterios:

- Es una de las farmacias que estaba en venta, con lo cual al ser un traspaso la localización ya venía dada.
- Zona bien comunicada, que permite acceder rápidamente a los clientes.

² Precio de Venta Laboratorio



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

- Lugar de paso, lo que permite que el logotipo de la empresa se pueda ver y por lo tanto se incrementan los clientes potenciales.
- Disponibilidad de aparcamiento y buenas comunicaciones.
- Disponibilidad de conexión de alta velocidad en Internet.

8.2 Terrenos, edificios, instalaciones y comunicaciones

La oficina tiene un tamaño de 80 m² y está compuesto por espacios amplios y de fácil acceso.

Se ha dispuesto de tal manera que los trabajadores puedan comunicarse fácilmente, pero sin molestarte mientras trabajan.

Los cuatro espacios principales de trabajo, tienda, trastienda, rebotica y laboratorio, estarán claramente diferenciados, condición necesaria en la normativa vigente.

En la siguiente tabla se muestra la distribución del espacio que va a tener la oficina de farmacia. Como se podría comprobar cuenta con todos los espacios y las medidas que la normativa establece para una oficina de farmacia.

Cuadro 6. – Distribución del espacio

USO	M2
Tienda	40
Trastienda	15
Rebotica	12
Laboratorio	6
Baños	7

9. RECURSOS HUMANOS

9.1 Relación de puestos de trabajo que se van a crear

Se mantendrán un puesto de trabajo además del alta de la promotora, todos ellos a jornada completa. A medida que la demanda de servicios aumente se aumentará la plantilla según la situación y las necesidades de ese momento (por ejemplo, en periodo veraniego).



La relación de puestos de trabajo está resumida en la siguiente tabla:

Cuadro 7. – Relación de puestos de trabajo

PUESTO DE TRABAJO	TIPO DE CONTRATO
Farmacéutico Titular	-
Farmacéutico	Jornada Completa

9.2 Organización de recursos y medios técnicos y humanos

El local de la farmacia está correctamente distribuido y se pretende aprovechar el espacio de manera funcional, para que la estructura de los departamentos permita al trabajador realizar su trabajo en óptimas condiciones. Se cuidarán todos los detalles estéticos que transmitan imagen de calidad, a la vez que resulte cómodo. El mobiliario de la zona de venta estará compuesto por estanterías, dos puestos de venta donde se atenderá al cliente, colgadores donde se ubicarán más productos...etc.

La trastienda contendrá una mesa de trabajo con un ordenador, haciendo las veces de pequeño despacho y una cajonera grande donde se situarán los medicamentos ordenados de forma alfabética, para poder localizarlos de forma rápida y minimizar errores.

La rebotica contendrá estanterías para el almacenamiento de la mercancía de reposición y productos específicos o de baja rotación, o los de gran tamaño y volumen.

Por último el laboratorio estará equipado con el mobiliario y maquinaria que se precisa para realizar las labores y cumplir con la normativa.

La relación de puestos de trabajo y su organización en la empresa son los siguientes:

La promotora del proyecto realizará las tareas de gestión de la empresa, especialmente las actividades comerciales, ya que además de supervisar la actividad de la farmacia, será la encargada de negociar con los representantes de los diferentes laboratorios cuando vengán a hacer los pedidos directos.

Además, deberá como ya hemos mencionado, ser la encargada de la realización de los pedidos y del control del stock de los medicamentos, además de realizar las



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

fórmulas magistrales que soliciten los clientes en el laboratorio. La otra farmacéutica posee experiencia y formación acerca de temas de parafarmacia, con lo que será la encargada de supervisar esa área.

La farmacéutica no titular, además de despachar será la encargada de realizar la recepción de los albaranes en el ordenador y colocar las promociones y ofertas que se hagan en los escaparates (labores de marketing), también la preparación de los pedidos on-line del día anterior si los hubiese.

Por último será la encargada de controlar la mercancía que llegue a la farmacia y colocarla, reponer todas las zonas de venta y de revisar las fechas de caducidad de los productos para retirarlos cuando proceda.

9.3 Organigrama. Estructura de dirección y gestión

Dado el reducido tamaño de la empresa, en este caso la promotora, Eva, llevará el peso de la organización y relación con los proveedores, sobre todo en el área comercial, y la supervisión de los trabajadores contratados.

La empresa contará con un servicio externo para el mantenimiento de los equipos informáticos, las revisiones puntuales por parte de personal cualificado evitarán averías y malos funcionamientos con la consiguiente afección a la actividad diaria.

También serán subcontratados los servicios limpieza de la oficina, que se dejará en mano de empresas especializadas.

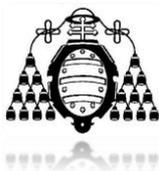
9.4 Selección de personal

Al ser un traspaso de una farmacia ya abierta se ha pactado mantener a la empleada existente, no será necesario realizar ningún tipo de selección de personal.

En un futuro, se podría incrementar la plantilla, con lo que se remitiría una carta al colegio de farmacéuticos para que los interesados en el puesto presentasen su currículum y a posteriori se realizaría una entrevista a los candidatos más idóneos.

9.5 Formas de contratación

Los trabajadores serán contratados de forma indefinida y si fuera necesario contratar a más personal con motivo de vacaciones o bajas se haría de forma eventual.



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

La regulación en materia laboral se rige por el Convenio Colectivo³ para el sector de Oficinas de Farmacia del Principado de Asturias, presentado en el Registro General de la Dirección General de Trabajo, Seguridad Laboral y Empleo el 26-5-10, suscrito por la representación legal de las empresas y de los trabajadores el 12-5-10, y de conformidad con lo dispuesto en el art. 90, números 2 y 3 del Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores y Real Decreto 1040/1981, de 22 de mayo, sobre registro y depósito de Convenios Colectivos de trabajo. Este convenio es válido para los años 2010, 2011 y 2012. El del 2013 aún no está publicado.

Cuadro 8. – Salario Base según el puesto de trabajo

CATEGORÍA PROFESIONAL	TIPO DE CONTRATO	HORAS AÑO	SALARIO BASE ⁴
Farmacéutico Titular	-	2080	1664.67
Farmacéutico	INDEFINIDO	2080	1664.67
TOTAL			3329.4

El incremento salarial previsto para los trabajadores será de un 1% anual.

10. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

10.1 Inversión y fondo de maniobra del proyecto

El punto de partida es la ubicación del inmueble, en el municipio de Gozón. La principal partida es el traspaso de la licencia de la Farmacia, y acto seguido la compra del material que hay en ella. El traspaso no incluye ni la mercancía ni el precio del local. En este caso, el local se va a alquilar por 5 años con opción a compra, que se ejercerá ya que dadas las estrictas normas sobre localización de las farmacias, no nos concederían el préstamo de no tener atada la ubicación.

Se presentan en este punto el total de inversiones previstas para los cinco primeros años de actividad:

³ <https://sede.asturias.es/bopa/2010/06/18/2010-13008.pdf>

⁴ Datos de salario extraídos del convenio colectivo. En este caso valores correspondientes al 2010. Los datos son en Neto.



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

Cuadro 9. – Cuadro de Inversiones

	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO NO CORRIENTE (A)						
Maquinaria	10.000		1.000		10.000	
Mobiliario	20.000					
Equipos informáticos	3.000			500		500
Terrenos y Construcciones						150.000
Fondo de Comercio	600.000					
TOTAL NO CORRIENTE	633.000		1.000	500	10.000	150.500
ACTIVO CORRIENTE (B)						
Existencias iniciales	150.000					
Tesorería (Caja Bancos)						
TOTAL CORRIENTE	150.000					
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	783.000	0	1.000	500	10.000	150.500

El fondo de comercio debido al traspaso es la mayor de las inversiones. Las existencias iniciales debidas a la compra de la mercancía del anterior propietario, y la inversión el año 5 de la compra del local, serían las otras grandes inversiones. El mobiliario y equipos informáticos se renuevan cada cierto tiempo.

En cuanto al Fondo de Maniobra se mostraría en la siguiente tabla:

Cuadro 10. – Fondo de maniobra

ANÁLISIS DEL BALANCE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Fondo de maniobra	150.000,00	192.033,33	234.988,36	280.954,44	319.988,36	221.148,13

Se calcularía: FM = Activo Corriente – Pasivo Corriente.

10.2 Financiación

Cuadro 11. – Cuadro de Financiación

		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		123.000,00					
PRESTAMOS		660.000,00					
Condiciones	Tipo de interés	5%					
	Años	20					
TOTAL FINANCIACIÓN		783.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

Vamos a financiarnos con 123.000 € de recursos propios, con los ahorros de la farmacéutica y el resto del traspaso con un préstamo bancario a 20 años con un 5% de tipo de interés.

10.3 Política de amortizaciones

Los coeficientes a aplicar serán los siguientes:

Cuadro 12. – Tabla de Amortizaciones

CONCEPTO	%
Maquinaria	10%
Mobiliario	20%
Equipos informáticos	33%
Terrenos y Construcciones	4%
Fondo de Comercio⁵	7%

Se ha tenido en cuenta para el cálculo de los porcentajes de amortización tanto el valor de los inmovilizados como la vida útil de los mismos.

10.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales

Vamos a suponer un leve incremento de las ventas (2%) durante el periodo que se analiza. La situación en el mercado al igual que en otros sectores está sufriendo un estancamiento, y la tendencia de los últimos años es a que casi llegue a decrecer.

Para las compras he empleado un valor del 25,88% de venta libre y un 74,12% de venta SOE, y el margen bruto (ventas – aprovisionamientos) es del 27,96% datos “tipo” de la farmacia española en 2013.

El crédito a la facturación se genera debido a que nos abonan las recetas a 55 días.

⁵ Se emplea el 7,5 ya que al coeficiente normal del 5% se le añade un 2,5% adicional por amortización acelerada al tratarse de una empresa de reducida dimensión.



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

Cuadro 13. – Previsión de Ventas próximos 5 años

VENTAS					
SECCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PARAFARMACIA	147516	150466	153476	156545	159676
MEDICAMENTOS	444720	453614	462687	471940	481379
LABORATORIO	7764	7919	8078	8239	8404
TOTAL	600000	612000	624240	636725	649459
PERIODO MEDIO DE COBRO (DIAS)	→				55
CRÉDITO FACTURACIÓN	90411	92219	94064	95945	97864

10.5 Evaluación de los costes variables

Se debe tener en cuenta la variación de existencias para el cálculo, con lo que el total de costes variables ascendería al total de los aprovisionamientos. Con lo que para los 5 primeros años serían los siguientes:

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Coste variables (C)	432.000,00	440.640,00	449.452,80	458.441,86	467.610,69

El valor de las compras lo he obtenido mediante la fórmula:

$$\text{Aprovisionamientos} - \text{Existencias Iniciales} + \text{Existencias finales.}$$

Con los datos anteriores tendríamos la previsión de compras que figura en la tabla desglosada por líneas de acción de la farmacia. Hay un salto entre el año 2 y el año 1 debido a que el primer año hay que hacer un menor desembolso debido a la adquisición que ya habíamos realizado en las existencias iniciales. A partir del año 2, sigue un crecimiento más o menos estable de acuerdo a la demanda.



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

Cuadro 14. – Previsión de Costes asociados a compras los próximos 5 años

COMPRAS					
SECCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PARAFARMACIA	85337	108656	110829	113046	115306
MEDICAMENTOS	257267	327567	334119	340801	347617
LABORATORIO	4491	5719	5833	5950	6069
TOTAL COMPRAS	347096	441942	450781	459796	468992
CRÉDITO DE PROVEEDORES (DIAS)			60		
CRÉDITO PROVEEDORES	57057	72648	74101	75583	77095

El crédito a proveedores sería lo que nos supone el diferir el pago a los proveedores en cuanto a ahorro a la hora de tener en cuenta las previsiones futuras de tesorería. En este caso voy a suponer que se paga a los proveedores en un plazo de 60 días.

10.6 Evaluación de los costes fijos

En la tabla se expresan los costes fijos a los que va a hacer frente la empresa. Vamos a suponer 2 trabajadores, los gastos en personal se incrementarán un 1% anual. El % de coste dedicado a la seguridad social

El alquiler será por 5 años, ya que luego ejerceremos la opción de compra y el local pasará a ser de nuestra propiedad.

A estos gastos le sumaremos las deducciones de la consejería de sanidad por el importe de la facturación para obtener el total de gastos de cada ejercicio, pero al depender del número de recetas facturadas no lo consideraremos un gasto fijo.



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

Cuadro 15. – Previsión de Gastos fijos.

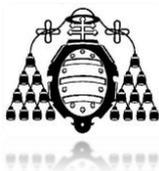
CONCEPTO		IMPORTE				
PERSONAL	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	1.915,00	45.960,00	46.883,80	47.352,63	47.826,16	48.304,42
Incremento salarial anual	1,00%					
Nº de empleados año 1	2					
Nº de empleados año 2	2					
Nº de empleados año 3	2					
Nº de empleados año 4	2					
Nº de empleados año 5	2					
% coste Seguridad Social	23,60%	10.846,56	11.064,58	11.175,22	11.286,97	11.399,84
Total gastos de personal		56.806,56	57.948,37	58.527,86	59.113,13	59.704,27
ALQUILER						
Alquiler mensual	500,00	6.000,00	6.120,00	6.242,40	6.367,25	6.494,59
Subida anual prevista en %	2,00%					
Opción de compra año 5						
OTROS GASTOS						
Electricidad	200,00	2.400,00	2.436,00	2.472,54	2.509,63	2.547,27
Teléfono / Internet	200,00	2.400,00	2.436,00	2.472,54	2.509,63	2.547,27
Material de Oficina	100,00	1.200,00	1.218,00	1.236,27	1.254,81	1.273,64
Limpieza	200,00	2.400,00	2.436,00	2.472,54	2.509,63	2.547,27
Seguros	50,00	600,00	609,00	618,14	627,41	636,82
Otros	100,00	1.200,00	1.218,00	1.236,27	1.254,81	1.273,64
Subida media anual en %	1,50%					
TOTAL OTROS GASTOS		10.200,00	10.376,49	10.590,76	10.808,53	11.029,87
Deducción de Sanidad		0,00	23,49	82,46	142,61	203,96
TOTAL GASTOS		73.006,56	74.444,86	75.361,01	76.288,91	77.228,73

10.7 Cuentas de resultados previsionales

Se presenta a continuación la Cuenta de resultados.

Cuadro 16. – Cuenta de Resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	600.000,00	612.000,00	624.240,00	636.724,80	649.459,30
Aprovisionamiento	432.000,00	440.640,00	449.452,80	458.441,86	467.610,69
Margen	168.000,00	171.360,00	174.787,20	178.282,94	181.848,60
Gastos de personal	56.806,56	57.948,37	58.527,86	59.113,13	59.704,27
Alquileres	6.000,00	6.120,00	6.242,40	6.367,25	6.494,59
Otros gastos	10.200,00	10.376,49	10.590,76	10.808,53	11.029,87
EBITDA	94.993,44	96.915,14	99.426,19	101.994,03	104.619,87
Amortizaciones	46.000,00	46.100,00	46.266,67	47.266,67	53.433,33
EBIT	48.993,44	50.815,14	53.159,52	54.727,36	51.186,54
Gastos financieros	33.000,00	32.001,99	30.954,09	29.853,79	28.698,47
BAI	15.993,44	18.813,14	22.205,43	24.873,58	22.488,07



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

Podemos ver en la tabla los principales datos económicos y el resultado que vamos a tener antes de impuestos durante los primeros 5 años de la empresa. El dato con el tipo impositivo medio lo propondré más adelante, ya que como he comentado al regirse por IRPF, puede ser un dato que llame a error y por eso en un primer término no lo he considerado para el análisis.

10.8 Política de circulante

La política de cobros y pagos es la habitual en el sector, los cobros por facturación de recetas se efectúan a 55 días, mientras que la venta de productos de parafarmacia y de laboratorio se efectúa en metálico.

Esto permitirá tener una tesorería saneada.

10.9 Punto de Equilibrio

En la siguiente tabla analizamos algunos de los valores a tener en cuenta para el cálculo del punto de equilibrio.

Cuadro 17. – Análisis punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
Ventas (V)	600.000,00	612.000,00	624.240,00	636.724,80	649.459,30	
Coste variables (C)	432.000,00	440.640,00	449.452,80	458.441,86	467.610,69	
Margen (M)	168.000,00	171.360,00	174.787,20	178.282,94	181.848,60	>CF
% Margen s/ventas	28%	28%	28%	28%	28%	
Costes fijos (CF)	73.006,56	74.421,37	75.278,55	76.146,30	77.024,77	<M
Umbral Rentabilidad	260.737,71	265.790,61	268.851,97	271.951,08	275.088,45	<V

Por debajo de ese valor la empresa tendría pérdidas. El valor entre las ventas estimadas y el importe del punto de equilibrio es lo que se conoce con el nombre de Margen de Seguridad.

10.10 Balances de situación previsionales

Se puede observar en el balance previsional que voy a mostrar que año a año se va produciendo un incremento del activo corriente en el peso total del activo, que viene dado en gran medida por el incremento en la tesorería. Habría que valorar si merece la pena tener importes tan elevados en ese apartado, o si por el contrario habría que buscar un mayor equilibrio mediante instrumentos de inversión que aportase una mayor rentabilidad a la sociedad.



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

Cuadro 18. – Balance de situación

Se presenta a continuación el Balance previsional para los cinco primeros años de análisis del proyecto.

ACTIVO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inmovilizado	633.000,00	633.000,00	634.000,00	634.500,00	644.500,00	795.000,00
Amortizaciones	0,00	-46.000,00	-92.100,00	-138.366,67	-185.633,33	-239.066,67
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	633.000,00	587.000,00	541.900,00	496.133,33	458.866,67	555.933,33
Existencias	150.000,00	65095,89	66397,81	67725,76	69080,28	70461,89
Clientes	0,00	90.410,96	92.219,18	94.063,56	95.944,83	97.863,73
Tesorería	0,00	93.583,34	149.019,36	193.266,06	230.546,21	129.917,14
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	150.000,00	249.090,19	307.636,35	355.055,39	395.571,33	298.242,75
TOTAL ACTIVO	783.000,00	836.090,19	849.536,35	851.188,72	854.437,99	854.176,08
PASIVO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Recursos propios	123.000,00	123.000,00	123.000,00	123.000,00	123.000,00	123.000,00
Beneficio		15.993,44	34.806,58	57.012,01	81.885,59	104.373,65
Prestamos L/P	660.000,00	640.039,89	619.081,78	597.075,76	573.969,44	549.707,81
TOTAL NO CORRIENTE	783.000,00	779.033,33	776.888,36	777.087,77	778.855,03	777.081,46
Proveedores		57.056,86	72.647,99	74.100,95	75.582,97	77.094,62
Tesorería negativa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL CORRIENTE	0,00	57.056,86	72.647,99	74.100,95	75.582,97	77.094,62
TOTAL PASIVO	783.000,00	836.090,19	849.536,35	851.188,72	854.437,99	854.176,08

El valor de las existencias se mantiene constante, ya que el incremento de las ventas es muy poco significativo. El valor del pasivo corriente es muy inferior al valor del activo corriente, lo que nos da una señal de que no vamos a tener problemas de liquidez.

10.11 Previsión de tesorería

Veremos en el siguiente cuadro como la tesorería aumenta año tras año. Lo que nos va a permitir no tener problemas de solvencia y hacer frente a posibles inversiones o pagos imprevistos. Como ya he mencionado, si es demasiado elevado, podríamos optar por invertir en otras opciones que nos aportasen rentabilidad.

Se presenta a continuación la Tesorería anualizada. He partido para el cálculo de un saldo inicial, he sumado los flujos de entrada y he restado los flujos de salida. El saldo inicial del año n+1 será el final del año n y así sucesivamente. Los datos de créditos de proveedores los tomamos del valor obtenido por pagar a 60 días, mientras que el crédito a clientes lo obtenemos de los 55 días que tendremos que esperar para cobrar la facturación de las recetas.



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

Cuadro 19. – Cuadro de Tesorería

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	0,00	93.583,34	149.019,36	193.266,06	230.546,21
+ Beneficio	15.993,44	18.813,14	22.205,43	24.873,58	22.488,07
+ Amortizaciones	46.000,00	46.100,00	46.266,67	47.266,67	53.433,33
+ Prestamos obtenidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Crédito de proveedores	57.056,86	15.591,13	1.452,96	1.482,02	1.511,66
- Crédito a clientes	90.410,96	1.808,22	1.844,38	1.881,27	1.918,90
- Devoluciones de préstamos	19.960,11	20.958,11	22.006,02	23.106,32	24.261,64
- Inversiones	0,00	1.000,00	500,00	10.000,00	150.500,00
- Existencias	-84.904,11	1.301,92	1.327,96	1.354,52	1.381,61
Saldo final	93.583,34	149.019,36	193.266,06	230.546,21	129.917,14

10.12 Ratios del Proyecto

Presentamos a continuación una tabla con tres ratios para el análisis del Balance. Dan una idea aproximada de cómo va a evolucionar la situación financiera de la empresa.

Cuadro 20. – Ratios para análisis del Balance

ANÁLISIS DEL BALANCE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
Ratio de Tesorería		3,22	3,32	3,88	4,32	2,95	>0,50
Ratio de Liquidez		4,37	4,23	4,79	5,23	3,87	>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,84	0,83	0,81	0,79	0,76	0,73	<0,60

- El Ratio de Tesorería o Prueba del Ácido, mide la capacidad para hacer frente a las obligaciones de pago a corto plazo sin necesidad de realizar las existencias en el almacén. Su valor óptimo es el superior a 0,5. Se calcularía mediante la fórmula:

$$\text{R. TESORERÍA} = \frac{\text{DISPON. + REALIZABLE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Vemos como no vamos a tener problemas de tesorería, es un ratio creciente salvo el año 5, donde disminuye por la compra del local en el que está situada la farmacia.

- El Ratio de Liquidez o Coeficiente de Solvencia, mide la capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto plazo basándose en la realización del activo circulante. Su valor óptimo es el superior a 1,5. Su cálculo sería:

$$\text{R. LIQUIDEZ} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

Según las previsiones, no vamos a tener problemas de liquidez en los 5 primeros años de vida de la empresa. Es muy superior al valor recomendado.

- El Ratio de Endeudamiento mide el nivel de riesgo según el peso de endeudamiento sobre el total del pasivo. Su valor óptimo es el inferior a 0,6. Su cálculo sería:

$$\text{R. ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{DEUDAS}}{\text{TOTAL PASIVO}}$$

Se incluye dentro del epígrafe Deudas, los préstamos a largo plazo y el pasivo a corto. Los 5 primeros años el valor está por encima de lo recomendado, pero decrece año a año, y es normal que sea elevado por la cuantía de la inversión realizada.

10.13 Rentabilidad del proyecto

Se presentan a continuación los parámetros más significativos sobre los resultados obtenidos.

Cuadro 21. – Estudio de la Rentabilidad del proyecto

RENTABILIDAD						
Económica	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
Rotación	0,77	0,73	0,73	0,75	0,76	>0
Margen	0,08	0,08	0,09	0,09	0,08	>0
Financiera						
Apalancamiento	2,08	2,52	2,89	3,15	3,05	>=1
Efecto fiscal	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
Rentabilidad Económica						
ROE	0,13	0,15	0,18	0,20	0,18	>0
ROE en %	13,00%	15,30%	18,05%	20,22%	18,28%	>0

Desde el punto de vista de la rentabilidad económica del proyecto, la rotación que mediremos como las ventas entre el total de activo, vemos que es superior al valor recomendado. El margen neto, que es el EBIT / Ventas, está en torno al 8 – 9 %, muy en línea con el dato de la farmacia “tipo” donde es aproximadamente el 8,87%. Lo que nos da una idea de que las estimaciones se mueven en números del sector.

Desde el punto de vista de la rentabilidad financiera tendremos varios indicadores.

El apalancamiento mide la relación entre el capital invertido y la rentabilidad obtenida si descontamos los costes fijos. Para su cálculo empleamos la fórmula:

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo}}{\text{R. Propios}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{EBIT}}$$



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

El efecto fiscal tiene valor 1, ya que para el estudio considero el tipo impositivo = 0.

El ROE o Rentabilidad de los Capitales Propios mide la rentabilidad que se genera a partir del capital invertido. En este caso medida en valor y porcentaje.

10.14 Flujos de caja

Cuadro 22. – Cuadro de los flujos de caja

ESTUDIO DE LOS FLUJOS DEL PROYECTO			
Período	FLUJOS NETOS	ACUMULADO	ACUM-ACTUALIZADO
Inicial	-783.000	-783.000	-783.000
AÑO 1	119.097	-663.903	-672.379
AÑO 2	107.911	-555.992	-579.280
AÑO 3	96.239	-459.753	-502.159
AÑO 4	89.685	-370.069	-435.405
AÑO 5	-48.758	-418.827	-469.115
AÑO 6	106.712	-312.115	-400.589
AÑO 7	108.847	-203.268	-335.668
AÑO 8	111.023	-92.245	-274.160
AÑO 9	113.244	20.999	-215.887
AÑO 10	115.509	136.508	-160.678
AÑO 11	117.819	254.327	-108.372
AÑO 12	120.175	374.502	-58.817
AÑO 13	122.579	497.081	-11.868
AÑO 14	125.030	622.112	32.612
AÑO 15	127.531	749.643	74.754
AÑO 16	130.082	879.724	114.679
AÑO 17	132.683	1.012.408	152.504
AÑO 18	135.337	1.147.744	188.341
AÑO 19	138.044	1.285.788	222.293
AÑO 20	140.805	1.426.593	254.459
AÑO 21	143.621	1.570.213	284.935
AÑO 22	146.493	1.716.706	313.807
AÑO 23	149.423	1.866.129	341.161
AÑO 24	152.411	2.018.541	367.077
AÑO 25	155.460	2.174.000	391.630
			VAN TOTAL



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

Esta tabla nos muestra los flujos esperados en los 25 primeros años de existencia de la empresa. El periodo seleccionado es por la vida estimada del propietario en activo, ya que la licencia del negocio es vitalicia. Tardaremos unos 14 años aproximadamente en recuperar la inversión. Y el VAN total acumulado es de 391.630 €.

Para el cálculo del VAN he empleado flujos netos obtenidos de la diferencia entre entradas y salidas de flujos de caja. Las salidas las he obtenido mediante las variaciones en capital circulante, mientras que las entradas con los recursos generados anuales (Resultado del ejercicio + Amortizaciones + Gastos financieros afectos por el tipo impositivo).

La TIR resultante de los flujos de caja empleados sería del 12.3%

Cuadro 23. – Resultados esperados proyecto

RESULTADOS	
VAN TOTAL	391.630
TIR	0,123

El VAN acumulado actualizado para el proyecto es elevado, con lo que es recomendable realizar la inversión en el proyecto. Una TIR del 12,3%, nos indica la tasa de descuento con la que el VAN tomaría valor 0. En este caso, al ser superior nos interesa aceptar el proyecto.

	VALOR
Peso del PN	0,53
Peso del Pasivo	0,47
Ke	10%
Ki	5%
Tasa descuento	7,66%

La tasa de descuento a aplicar es del 7,66% que he calculado realizando una media del peso del pasivo. Luego se aplicaría la fórmula:

$$\text{Tasa de Descuento} = \text{Peso PN} * \text{Ke} + \text{Peso Pasivo} * \text{Ki}$$

Hay que valorar que Ki estará afectada por el tipo impositivo, en este caso al tomar como valor 0, no se ve afectada.



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

10.15 Análisis de Sensibilidad

Voy a realizar una serie de escenarios y ver cómo evolucionan las variables más significativas a tener en cuenta a la hora de analizar los resultados futuros de la empresa en el periodo de 5 años que estábamos teniendo en consideración.

1. Inclusión de un tipo impositivo medio.
2. Decrecimiento en las ventas de un 2% (Escenario Adverso).
3. Inclusión de un tercer trabajador por excesiva carga de trabajo.
4. Variación del nivel de aprovisionamientos.

10.15.1 Tipo impositivo medio

Como he mencionado antes, las farmacias se rigen por IRPF, con lo que los datos podrían verse afectados por un valor impositivo que no se correspondiese con la realidad, ya que es un impuesto que depende de las características personales del titular del negocio. Para analizar cómo afectaría el efecto impositivo, he usado un valor de presión fiscal medio (25,10%) y he recalculado como se verían afectados los datos. Los resultados serían los siguientes:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BAI	15.993,44	18.813,14	22.205,43	24.873,58	22.488,07
Impuestos ⁶	4.014,35	4.722,10	5.573,56	6.243,27	5.644,50
Resultado	11.979,09	14.091,04	16.631,87	18.630,31	16.843,56

Los nuevos flujos del proyecto nos darían un Van de 295.587 y una TIR del 10.5 %.

Hay que tener en cuenta que el efecto impositivo nos provoca dos cambios importantes a la hora del cálculo del nuevo VAN, ya que por un lado hace variar K_i a la hora del cálculo de la tasa de descuento a emplear, y por otro los recursos generados que vamos a emplear en el cálculo de los flujos netos.

$$RG = B^0 \text{ Neto} + \text{Amortizaciones} + \text{Gastos Financieros} * (1 - t)$$

⁶ El dato del tipo impositivo lo he obtenido de la información para farmacias que facturan entre 600.001 y 900.000€ del informe anual de farmacias.



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

10.15.2 Decrecimiento de las ventas un 2%

Un segundo escenario que he decidido plantear es como evolucionarían los resultados y las principales variables ante un cambio en las ventas, en este caso si se produjese una caída del 2%. En este escenario negativo, sin tener en cuenta el tipo impositivo, los resultados que obtendría la farmacia serían:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Resultado	15.993,44	12.116,63	8.847,89	4.853,50	-4.198,72

Los nuevos flujos del proyecto nos darían un Van de -45.677 y una TIR del 6.9 %. El VAN es negativo, y la TIR está por debajo del valor de la tasa de descuento (7,66%)

Aunque es poco probable una caída de las ventas continua en el tiempo, nos haría plantearnos la viabilidad de la empresa.

Se produciría $VAN = 0 \rightarrow -1,47\%$. Es decir, si las ventas caen más del 1,47% el VAN pasaría a tener valor negativo y decidiríamos rechazar el proyecto. El importe de ventas que hace $VAN = 0$ tendría el valor 488.671,35 €, por debajo rechazaríamos.

10.15.3 Inclusión de un tercer trabajador

Si debido a la carga de trabajo optásemos por contratar a un tercer empleado, manteniendo constantes el resto de variables y siguiendo sin tener en cuenta el factor impositivo, los resultados de la empresa pasarían a ser:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Resultado	-12.409,84	-10.161,05	-7.058,50	-4.682,99	-7.364,07

Los nuevos flujos del proyecto nos darían un Van de 28.559 y una TIR del 8 %. El VAN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento nos sugieren que aún estaríamos en una situación de rentabilidad positiva en la que ganaríamos dinero, pero pese a tener un VAN positivo, tendríamos que esperar al año 24 para recuperar la inversión, lo que es un periodo de recuperación que se aproxima a la vida útil que he establecido para el proyecto, con lo cual es muy elevado y sugeriría mientras no fuese imprescindible mantener el nivel de plantilla actual.

Se produciría $VAN = 0 \rightarrow 3,078$ trabajadores. Un valor un poco por encima de los 3 trabajadores que sugiero. A partir de ese punto no sería rentable.



10.15.4 Variación del nivel de aprovisionamientos

Otra de las variables que habría que tener en cuenta es la posible variación en el nivel de aprovisionamientos, que vendría a variar el margen con el que trabajamos (como he mencionado anteriormente: margen bruto = ventas – aprovisionamientos). El nivel que provocaría un VAN = 0 → 76,99%. Es decir, el margen mínimo que podríamos aceptar es del 23%.

11. LOS ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO

11.1 Forma jurídica elegida para el proyecto

Si hablamos de las formas de propiedad de la oficina de farmacia en España, conviene apuntar, antes de nada, que la Ley General de Sanidad es la legislación sanitaria marco que regula el modelo sanitario español con carácter general y, en concreto, su artículo 103.4 regula la propiedad de la oficina de farmacia configurando el binomio propiedad-titularidad. La nueva Ley de Sociedades Profesionales puede colisionar, y de hecho colisiona, jurídicamente con este binomio.

La Ley General de Sanidad, en el mencionado artículo 103.4, se refiere a la propiedad de la oficina de farmacia diciendo de forma textual: «Sólo los farmacéuticos podrán ser propietarios y titulares de las oficinas de farmacia abiertas al público».

La Ley de Sociedades Profesionales, en referencia explícita a las oficinas de farmacia, expone en su Disposición Adicional Sexta que «sin perjuicio de lo establecido en la presente ley, la titularidad de las oficinas de farmacia se regulará por la normativa sanitaria propia que les sea de aplicación».

Por tanto, esta nueva Ley de Sociedades Profesionales viene a diferenciar los dos conceptos hasta ahora unidos y, por ende, rompe el binomio de propiedad y titularidad. La titularidad seguirá estando regulada por la Ley General de Sanidad, pero la propiedad, a partir de la entrada en vigor de la Ley de Sociedades Profesionales el pasado 16 de junio, ya no.

Personalidad jurídica

Es fundamental la diferenciación conceptual de la «personalidad jurídica» de una entidad, ya que este matiz es el que determinará, entre otras cosas, el régimen fiscal que cabe aplicarle.



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

De forma sencilla se puede definir la «personalidad jurídica» como la capacidad legal de actuar jurídica y mercantilmente ante terceros. Por tanto, el término «sociedad» no debe inducir a confusión, ya que las hay que, aun llamándose sociedad, no tienen personalidad jurídica propia, como ocurre con las sociedades civiles.

Por tanto, una correcta clasificación arrojaría: sociedades mercantiles (con personalidad jurídica propia) y sociedades civiles (sin personalidad jurídica propia). Las primeras están reguladas por las leyes mercantiles y forzosamente deben contar con estatutos públicos y estar inscritas en los registros mercantiles (limitadas, anónimas, etc.), y las segundas deben estar reguladas por el Código Civil, no hay obligatoriedad de elevar a públicos sus estatutos ni hay que inscribirlas en el registro (sociedades civiles privadas o comunidades de bienes).

Fiscalidad aplicable

Según la clasificación anterior, las sociedades mercantiles estarán sujetas y reguladas por la Ley de Sociedades y las sociedades civiles estarán sujetas y reguladas fiscalmente por la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF).

Dentro del capítulo o apartado de las personas físicas, debemos desglosar dos grupos:

Titular autónomo. Es la figura del único propietario, que como persona física ejerce la actividad empresarial. Su tributación será por renta. Sociedades civiles y/o comunidades de bienes: la copropiedad.

En nuestro caso será una sociedad civil, ya que las oficinas de farmacia dada su normativa no pueden ser sociedades mercantiles. Al ser una única propietaria, será una autónoma y tributará vía IRPF.

11.2 Protección jurídica

Dada la actividad a realizar se contratará un seguro por las actividades, además del seguro obligatorio de responsabilidad civil.

Se asegurará la maquinaria para cubrir incidencias como robos, incendios, destrozos, etc.

Es interesante que un asesor de seguros visite nuestra empresa ya que además de asesorarnos de los seguros obligatorios, también es interesante valorar aquellos



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

“recomendables” que nos aporten tranquilidad o al menos obtendremos conocimiento de las incidencias a las que estamos expuestos.

11.3 Medidas de prevención de riesgos laborales

Las instalaciones de la oficina contarán con las medidas de seguridad e higiene referidas principalmente a:

- ✓ Sistema contra incendios.
- ✓ Instalaciones eléctricas.
- ✓ Evacuación del edificio
- ✓ Calefacción y aire acondicionado.
- ✓ Equipos mecánicos.

La normativa que regula los riesgos laborales es la siguiente:

- ❖ Prevención de Riesgos Laborales. Ley 31/1995, de 8 de Noviembre y su modificación por la Ley 54/2003 de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de Riesgos Laborales. BOE nº 298 de 13 de diciembre.
- ❖ Real Decreto 1215/1997, de 18 de julio (BOE 7-8-1997), por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo.
- ❖ Real Decreto 39/1997 por el que se establece el Reglamento de los Servicios de Prevención y Orden de 27 de junio de 1997 donde se desarrolla.
- ❖ Real Decreto 485/1997, de 14 de abril (B.O.E. de 23.04.97, nº 97), sobre disposiciones mínimas en materia de señalización de seguridad y salud en el trabajo.
- ❖ Real Decreto 488/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo que incluye pantallas de visualización.
- ❖ Reglamento Electrotécnico de Baja Tensión. Decreto 2413/1973, de 20 de septiembre (B.O.E. de 9.10.73), instrucciones técnicas complementarias y modificaciones posteriores.
- ❖ Norma Básica de la Edificación —Condiciones de Protección contra Incendios de 1991—.NBE-CPI/91. Real Decreto 279/1991 de 1 de marzo (B.O.E. de 8.03.91).
- ❖ Real Decreto 1942/1993 del M.I.E., de 5 de noviembre (B.O.E. de 14.12.93 y de 7.05.94).Reglamento de Instalaciones de Protección contra Incendios.



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

- ❖ Real Decreto 2177/1996, de 4 de octubre, por el que se aprueba la Norma Básica de la Edificación NBE-CPI/96 «Condiciones de Protección contra Incendios en los Edificios» (B.O.E. de 29.10.96) y modificaciones posteriores.
- ❖ Real Decreto 1/1995, de 24 de marzo (B.O.E. de 29.03.95), texto refundido de la ley del Estatuto de los Trabajadores.
- ❖ El RD 664/1997, de 12 de Mayo, sobre protección de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición a agentes biológicos durante el trabajo.

12. LA INNOVACIÓN

12.1 Aspectos innovadores

La innovación en este campo no es sencilla, muchas de las posibles innovaciones vienen dadas por los avances tecnológicos que nos brindan nuevas oportunidades. El campo del marketing es uno de los que está sufriendo una mayor expansión desde hace años, ya que con la rebaja en los precios de los fármacos, las oficinas de farmacia cada día hacen mayores esfuerzos por aumentar los ingresos vía parafarmacia. Mejoras como pantallas LCD o Plasma para anunciar sus productos y ofertas es una de las cosas que se pueden observar cada vez en más lugares.

Otra de las innovaciones que se ha producido desde hace tiempo, según la comunidad autónoma es la implantación de la denominada receta electrónica, que permite ahorrar mucho tiempo y dinero tanto a las administraciones, como a las farmacias y los usuarios finales.

Es necesario conocer los avances y servicios de las nuevas tecnologías por parte de la administración, sistema red, certificado y firma digital, DNI electrónico...etc. ya que hay trámites (como el envío de las facturaciones) que hay que hacer vía electrónica a los colegios farmacéuticos.

13. PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE LA PUESTA EN MARCHA

La apertura de una nueva farmacia se encuentra supeditada a la obtención de la correspondiente autorización de instalación, que conceden las Consejerías de Sanidad, o departamento competente, de cada Comunidad Autónoma. En el caso de Asturias sería la consejería de sanidad del principado de Asturias, y se necesita el



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

visto bueno del colegio de farmacéuticos que validen la colegiación y el título del futuro titular de la farmacia.

Esta autorización permitirá que se lleve a cabo la instalación de la farmacia, cuya apertura estará condicionada a la inspección que efectúen los servicios técnicos de la consejería competente, y los que corresponden al ayuntamiento local. Una vez obtenida la autorización de instalación, para la apertura de la farmacia los requisitos más comunes son:

- 1) Poseer el Título académico correspondiente con el sello del Colegio.
- 2) Cédula de colegiación del titular.
- 3) Escritura de compraventa del local o contrato de arrendamiento, o documento que demuestre su disponibilidad, siempre dentro de las zonas delimitadas en la convocatoria. Habitualmente se valoran la situación y las distancias con respecto a las otras oficinas de farmacia situadas en los alrededores, así como de los centros de salud existentes o cuya construcción esté prevista.
- 4) Plano del local (sellado por el Colegio) acompañado de memoria explicativa de la distribución de las diferentes dependencias de que consta la farmacia, y plano de situación.
- 5) Declaración de poseer los productos químicos, drogas o estupefacientes, así como los enseres, aparatos y utensilios que ordena la Farmacopea Española IX edición, y los medicamentos de urgencia que exige la Orden de 5 de mayo de 1965.

También es importante saber que cada comunidad autónoma cuenta con sus especificaciones pero las farmacias son establecimientos obligados a disponer de medidas de seguridad.

14. CONCLUSIONES

Prácticamente se puede afirmar que una farmacia es siempre un negocio rentable, pero la situación actual de crisis y recortes provoca que los márgenes de beneficio sean menores. Por este motivo, hacer predicciones acerca de la recuperación de una inversión tan elevada como la necesaria para la adquisición de uno de estos negocios se complica. En este caso si se mantienen las condiciones de partida sería una inversión interesante, ya que se recupera en un plazo de tiempo adecuado (14 años),



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

para un importe tan elevado y con un VAN acumulado-actualizado positivo y de elevada cuantía (391,630€).

El desarrollo analítico prueba que si se mantienen las condiciones propuestas estamos ante un proyecto rentable, ya que la TIR del proyecto es superior a la tasa de descuento (12,3 frente a 7,66) pero siendo preciso un volumen muy importante de trabajo, más aún con la competencia existente en el mismo entorno.

Una vez analizados los diferentes escenarios que podrían darse en el análisis de sensibilidad, surgen varias cuestiones que nos pueden hacer replantearnos la inversión, ya que sólo una caída del 1,47% de las ventas provocaría llegar a la situación de VAN=0, con lo que una caída superior a este importe prolongada en el tiempo daría al traste con la inversión efectuada.

Un factor a tener en cuenta para las previsiones sería el posible cambio en la normativa referente a la liberación del sector. Tal modificación de la legislación se ha estado analizando y una observación es que ese posible escenario quizás dificulte la labor de generar las cantidades mencionadas en este estudio. De todos modos, se trata de una reflexión acerca de un hipotético cambio improbable en los próximos años.

15. BIBLIOGRAFÍA

15.1 Libros

- ASPIME, 2010. Informe anual de oficinas de farmacia XI edición. Elsevier
- ASPIME, 2013. Informe anual de oficinas de farmacia XIV edición. Elsevier
- GRANDA VEGA ET AL, 2010. Autoinspección en la oficina de farmacia. Club de la Farmacia.

15.2 Documentos en internet

- ✓ RD 1193/2011 Aplicación de la escala conjunta de deducciones a la facturación mensual de cada farmacia.
http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rd1193-2011.html
- ✓ Plan de Empresa. <http://servicios.ipyme.org/planempresa/>



Trabajo Fin de Máster
Plan de Creación de una Empresa
Diego Zapico García-Ovies

MASTER SIAC

- ✓ Guía para la creación de empresas.
<http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=6>
- ✓ Instituto gallego de promoción académica. <http://www.bicgalicia.org/>
- ✓ Portal Iberoamericano de Marketing Farmacéutico.
<http://www.pmfarma.es/estadisticas/>
- ✓ DP Consultores. Plan de Viabilidad para creación de un centro geriátrico.
<http://www.slideshare.net/dpconsultores/otro-ejemplo-de-plan-de-viabilidad-julio-2011>
- ✓ Se ralentiza la amortización del fondo de comercio. Pharmaconsulting.
<http://www.farmaconsulting.es/articulo/2012-04-15/Se+ralentiza+la+amortizaci%F3n+del+Fondo+de+Comercio/181.shtml>
- ✓ Bases y Tipos de cotización. Seguridad social. http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm
- ✓ Prevención de Riesgos laborales en una oficina de farmacia.
<http://es.scribd.com/doc/49728951/prevencion-riesgos-laborales-farmacia>
- ✓ Requisitos específicos para algunas actividades.
<http://www.infoautonomos.com/hazte-autonomo/alta-autonomo-obligaciones/requisitos-especificos-de-algunas-actividades/>