



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Máster en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Máster

Apertura y Gestión de la Oficina de Farmacia

Curso 2022 / 2023

Alumno: Jose Mora Heredia

Tutor: Abel Torrecillas Moreno

ÍNDICE GENERAL

ANTECEDENTES, METODOLOGÍA Y MOTIVACIÓN PERSONAL	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
RÉGIMEN JURÍDICO-TRIBUTARIO	8
Formas jurídicas	8
Régimen tributario	11
PROCEDIMIENTO DE APERTURA Y ADQUISICIÓN DE LICENCIA	15
Condiciones generales para la apertura de nuevos establecimientos	15
Concesión de licencia de apertura a través de concurso-oposición.....	16
Traspaso entre particulares	18
Requisitos legales de apertura.....	20
Apertura de un botiquín	22
PLAN DE RECURSOS HUMANOS	23
Consideraciones generales y personal de farmacia.....	23
Búsqueda, selección y contratación	24
Retribución fija y variable	26
Planes de formación	26
ESTRATEGIAS DE VENTA Y MARKETING.....	28
Estudio del público objetivo.....	28
Análisis de la competencia y estrategias de diferenciación	29
OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS.....	34
Gestión de stocks e inventario.....	34
Cuellos de botella.....	34
Digitalización y nuevas tecnologías	35
PLAN FINANCIERO.....	37
Fuentes de financiación	37
Estructura de costes I: apertura inicial tras concesión de licencia	38
Estructura de costes II: adquisición a título oneroso.....	43
CONCLUSIÓN Y AGRADECIMIENTOS.....	47
BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA	47

TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1 - Habitantes mínimos y distancia entre oficinas	16
Tabla 2 - Programa teórico de talleres y actividades	33
Tabla 3 - Gastos fijos en apertura inicial	38
Tabla 4 - Análisis de viabilidad I (VAN, TIR, Payback)	40
Tabla 5 - Balance I	43
Tabla 6 - Análisis de viabilidad II (VAN, TIR, Payback)	45



ANTECEDENTES, METODOLOGÍA Y MOTIVACIÓN PERSONAL

La oficina de farmacia se constituye como uno de los pilares básicos de nuestro sistema de salud. Aún en su aparente sencillez debido a su naturaleza de pequeño comercio, este negocio se presenta como uno de los más complejos de gestionar, pues combinamos los elementos característicos de una empresa privada con un servicio de interés público y relacionado íntimamente con las estructuras del Estado. Por si ello fuera poco, nos situamos en el contexto del sector sanitario, donde el principal móvil que nos mueve a actuar es la salud y el bienestar de las personas. No en vano de las oficinas de farmacias depende gran parte de las dispensaciones cubiertas por el *Sistema Nacional de Salud*, y debemos considerar el hecho de que una gran parte de los productos que se venden están sujetos a una legislación: los medicamentos de prescripción médica. Además de estos factores, el modelo ha evolucionado y experimentado grandes cambios a través de los años, desde la incorporación de infinidad de nuevos productos y servicios hasta la digitalización de los sistemas de gestión y dispensación. Dentro de este vasto entramado de factores, la correcta formación y actuación del farmacéutico como principal figura del sector es crucial y, dado que uno de nuestros destinos naturales es la apertura de una nueva oficina, un conocimiento sólido sobre cómo gestionar este proceso se hace necesario.

Tradicionalmente la carrera de farmacia se ha postulado como una de las más exigentes y atractivas dentro de la oferta universitaria. No solamente por su duración y su normalmente considerable nota de acceso, sino por la gran cantidad de materias diferentes que se imparten en la misma. Aunque los estudiantes procedemos de una formación eminentemente científico-sanitaria, nos adentramos de lleno en un mundo de economía y legislación que en la mayoría de los casos nos es desconocido, más si cabe cuando nos incorporamos a la realidad del mundo laboral. A modo de experiencia personal, a través de los años tuve que aprender de manera paulatina todo este entramado, pasando por la gestión de los aspectos internos de la empresa hasta por el proceso de compra – venta, realidades que muchas veces la carrera no puede abarcar en su totalidad.

Mediante este trabajo simplemente pretendo ofrecer una guía que pueda ser de utilidad a cualquier farmacéutico/a que se haya interesado en la materia, y además

se encuentre realizando una formación similar a la que este máster brinda. A través de mi experiencia laboral y personal, y así como la consulta de las diferentes fuentes de información, espero que este documento sea una fuente de ayuda completa, útil y didáctica.

La metodología empleada para la elaboración de este documento se basa en los conocimientos adquiridos durante la trayectoria profesional del autor, así como la búsqueda activa de datos e información adicional a partir de fuentes veraces y de calidad, tales como legislación estatal y autonómica, artículos científicos en revistas de prestigio, así como publicaciones de empresas asociadas y diarios de reconocimiento en el sector. Dado que en muchos casos la información se encuentra ampliamente diseminada en infinidad de fuentes, la naturaleza de este trabajo se presentará como un compendio – resumen de todos aquellos aspectos relevantes para llevar a cabo la apertura de este tipo de negocio. Sobre este aspecto se ha de matizar que cada oficina de farmacia es un ente propio, dotado de unas características muy particulares y que pueden diferir enormemente entre ellas. En este trabajo se ha procurado dar un enfoque sobre lo que podría considerarse, relativamente, como una farmacia “estándar”.

Finalmente destacar que en todo momento se procurará ofrecer ejemplos prácticos para facilitar al lector el entendimiento de los numerosos conceptos y procedimientos que aquí se exponen, así como valoraciones y estrategias de elaboración propia propias fundamentadas en las competencias adquiridas en el máster.

RESUMEN EJECUTIVO

Que toda empresa busca prosperidad y bonanza económica no es nada nuevo. Pero debemos enfrentar una realidad donde el crecimiento exponencial de la competencia es un factor determinante e ineludible. Por ende, y para alcanzar el éxito comercial, la diferenciación y la búsqueda de un buen nicho de mercado se postulan como los objetivos fundamentales en la odisea de todo emprendedor.

El ámbito de la salud, aún impregnado en su esencia de una fuerte carga ética y deontológica, siempre supondrá una puerta abierta a numerosas oportunidades. En este contexto, la oficina de farmacia se postula como una atractiva opción que, si bien encontrándose sujeta a una fuerte regulación legislativa, y sin tener posiblemente el potencial innovador de otras iniciativas, supone un modelo de negocio fuertemente consolidado y una fuente de ingresos altamente estable. En base a ello la siguiente propuesta se fundamenta en un análisis exhaustivo de las vías para adquirir y dirigir una empresa de estas características, haciendo hincapié en todos los aspectos relevantes para llevar a cabo una inversión con garantías.

Estratégicamente, y como punto de partida, hemos de destacar la imposibilidad de libre emprendimiento en virtud de la legislación vigente, pues la apertura de nuevas oficinas está sujeta a la planificación sanitaria establecida por el Estado, con la imperante necesidad de obtener una licencia para ejercer. Si bien este hecho puede suponer *a priori* una barrera a la hora de emprender, la consecuente disminución del nivel de competencia supondrá una clara ventaja frente a otro tipo de negocios. Además de ello, contamos con un público objetivo de gran amplitud, pues la incidencia de patologías, así como el aumento de la prevalencia de enfermedades crónicas, siempre serán necesidades de primer orden esperando a ser cubiertas. Aunque la población de edad avanzada se ha considerado tradicionalmente el principal campo de acción, la evolución de la farmacia en las últimas décadas, en la que se han incorporado centenares de nuevos productos y servicios, abre la puerta a nichos más específicos. Áreas como la dermo-cosmética, la fitoterapia y la salud deportiva han fomentado el acceso a una población más joven y diversa, la cual ha incrementado notablemente el consumo en este tipo de establecimientos.

No obstante, y a pesar de la exclusividad en lo que a la venta de medicamentos concierne, no hemos de olvidar que muchas líneas de productos serán comunes en

otro tipo de establecimientos de mayores dimensiones y potencia económica, los cuales pueden competir con fuerza en lo que a términos de precios y publicidad se refiere. Esto puede resultar un problema de primer orden, pues es precisamente en dichos productos donde el beneficio económico puede improvisarse y explotarse. Ante este hecho, y aunque disponemos de diversas estrategias de marketing de cosecha propia, nuestra principal ventaja competitiva será el valor añadido a través de la escucha, la empatía y el trato personalizado al paciente por parte de personal sanitario cualificado, una clara y potente diferenciación ante los trabajadores de otras empresas. La calidad en la atención al cliente debe ser prioridad máxima en pos de conseguir su fidelización: no se trata sencillamente del producto que vendemos, sino cómo y a quién se lo vendemos.

Desde un punto de vista operativo nos centraremos en la máxima optimización del stock en pos de evitar inmovilizados innecesarios y conseguir una rotación eficiente, así como en el empleo los tiempos de menor afluencia de clientes para tareas rutinarias y de mantenimiento. También se han analizado las nuevas y más novedosas opciones de robotización que el mercado ofrece, pues operativamente suponen un gran ahorro de recursos a pesar del gran desembolso que suelen conllevar. Nunca debemos olvidar que los costes suponen hasta un 80% del capital de una empresa, y gestionarlos adecuadamente incurrirá en un beneficio *indirecto*.

Por otra parte el componente humano determinará la esencia de nuestra organización, por lo que para un proyecto de estas características debemos conocer de primera mano las diferentes técnicas de búsqueda, selección y mantenimiento de personal, siempre procurando la armonía entre el bienestar del empleado y la obtención de su máxima capacidad de trabajo. Un equipo sólido y en mejora continua siempre será el núcleo fundamental para el éxito y la reputación de una empresa.

Finalmente, y desde un punto de vista financiero, se deben considerar dos posibles vías de apertura, las cuales diferirán considerablemente en lo que al capital inicial necesario se refiere: la apertura tras la obtención de una licencia a través de concurso-oposición o la adquisición a título oneroso. La principal diferencia entre ambas radicará en la presencia de un fondo de comercio en las adquisiciones de farmacias que ya se encuentren en funcionamiento, lo cual supondrá un considerable desembolso adicional.

Para la elaboración de este proyecto se han considerado y estudiado ambas alternativas a través de supuestos teóricos que sirvan para orientarnos y facilitar nuestra decisión final. Se ha asumido para ello una farmacia de tamaño *medio*, con una facturación oscilante entre 500.000 – 1.000.000 € en base a un margen de beneficio estadístico del 30%, contando con la presencia del titular y dos técnicos de farmacia. En todo momento se ha buscado conseguir la rentabilidad máxima y la minimización de los riesgos, empleando para ello numerosas técnicas de venta y reducción de costes.

El camino del emprendedor siempre supondrá una lucha constante ante los azares que el destino nos depara. Pero siempre será nuestra la capacidad y determinación para planificar estratégicamente el rumbo y sortear las barreras que se antepongan a nuestros objetivos. Como bien nos enseñó Séneca: *“Quien no sabe hacia qué puerto navega, ningún viento le será propicio”*.



RÉGIMEN JURÍDICO-TRIBUTARIO

Formas jurídicas

El primer paso que debemos analizar, a criterio personal, es la forma jurídica que puede ser aplicable en este tipo de empresa, pues en base a ello podremos conocer las diferentes legislaciones y tributaciones a las cuales estará sujeta. Este aspecto no está exento de complejidad, pues en el mismo confluyen diversas leyes que, en la práctica, pueden llegar a colisionar entre ellas. Por ende se requiere de un análisis exhaustivo para evitar incurrir en situaciones legalmente incompatibles. Además hemos de tener en cuenta que la legislación es un ente cambiante; aunque se ha procurado un registro meticuloso en la proporción de referencias y su adecuación al marco jurídico vigente, se recomienda al futuro lector de este documento que realice un estudio previo para cotejar la posible modificación y/o derogación de las leyes aquí expuestas.

Como paso previo es recomendable estudiar el marco teórico general, viendo los posibles tipos de formas jurídico-tributarias que pueden incurrir en España. Existen numerosas alternativas, las cuales difieren en el tipo de personalidad (física o jurídica), el número de socios constituyentes y el grado de responsabilidad ante obligaciones y acreedores. Se resumen a continuación^{1,2}:

- **Empresario individual**: también conocido coloquialmente como *autónomo*. Es la forma personalista más básica para el desarrollo de una actividad empresarial. La personalidad jurídica corresponde a la misma que el empresario, respondiendo ante todas las obligaciones de forma personal. El régimen tributario aplicable será el IRPF.
- **Comunidad de bienes**: Propiedad conjunta, proindiviso, de ciertos activos de forma estática y orientada a la conservación y/o aprovechamiento de los mismos, no teniendo asociada una actividad comercial intrínseca. Carece de personalidad jurídica propia, adquiriendo la de sus comuneros. El régimen tributario aplicable será el IRPF.

¹ Fuente: Temario MBA, asignatura *Derecho Empresarial*, Tema 1: *El ejercicio de actividades empresariales o profesionales y sus implicaciones jurídico-tributarias*.

² <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas.aspx>

- Sociedad civil: Entidades de base asociativa en la que se establece un contrato de colaboración entre varias personas que realizarán una actividad con ánimo de lucro. Pueden tener o no personalidad jurídica propia, según sus pactos se manifiesten o permanezcan secretos entre sus socios. El Régimen tributario aplicable será el *Impuesto sobre Sociedades*. Suelen incluirse en esta clasificación actividades profesionales (abogacía, asesorías, docencia), ONG y asociaciones benéficas e instituciones como colegios profesionales o sindicatos.
- Sociedad mercantil: Entidades destinadas al ejercicio de una actividad de comercio con ánimo de lucro. Poseen personalidad jurídica propia y el régimen de tributación aplicable será el *Impuesto sobre Sociedades*. Se distinguen varias formas, cada una de ellas con responsabilidades y capitales de constitución diferentes. Se incluyen las *Sociedades Colectivas*, *Sociedades Comanditarias*, *Sociedades Cooperativas*, S.L y S.A.

La premisa básica en la que nos debemos centrar es la titularidad. En virtud de la *Ley General de Sanidad* solamente el farmacéutico titulado puede ser propietario de una oficina, tal y como se establece en su artículo 103.4³. En consecuencia, la titularidad y propiedad de la farmacia debe recaer obligatoriamente ante una persona física, quedando excluido el establecimiento de cualquier tipo de entidad con una personalidad jurídica propia. En base a ello se descarta la aplicación de todas aquellas formas de tipo mercantil.

Ante este precepto, la forma imperativa para la administración de este tipo de empresa es la de empresario individual, adquiriendo por ello el titular responsabilidad ilimitada y sin existir división entre el patrimonio mercantil y personal. La normativa aplicable a este régimen queda reflejada en la Ley 20/2007, de 11 de julio⁴; y el RD 197/2009, de 23 febrero⁵, en virtud de los cuales se establece el marco jurídico para los trabajadores autónomos en España. Este hecho obligará al empresario, previo inicio de la actividad, a darse de alta en el *Régimen General de Autónomos* y en la *Agencia Estatal de Administración Tributaria* a través

³ <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1986-10499>

⁴ <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-13409>

⁵ <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2009-3673>

de los *Modelos de Declaración Censal de Alta 036 o 037* (este último simplificado y solamente bajo ciertas condiciones)⁶.

No obstante, es frecuente encontrar en la práctica diaria que la titularidad esté asociada a más de un farmacéutico, por lo que también pueden aplicarse otros tipos de régimen en los que incurre la presencia de más de un titular. Esta vía presenta unas ventajas claras frente al emprendimiento en solitario, pues las cargas administrativas, económicas y la responsabilidad de la gestión se reparten entre más de un individuo. En situaciones de copropiedad la Comunidad de Bienes es una de las formas más utilizadas, y para su puesta en marcha se requerirá de la firma de un contrato privado en el que se detallen las aportaciones a efectos de propiedad y el porcentaje de participación que tendrá cada uno de los comuneros en el reparto de beneficios. Además de ello, cada uno de ellos deberá darse de alta individualmente como autónomo a través del procedimiento explicado.

Finalmente hay que destacar la irrupción de un nuevo modelo de gestión basado en un sistema similar al de las franquicias, siendo buen ejemplo de ello es el *grupo Trébol*⁷, quien lo puso en marcha en el año 2005. A pesar de que la comercialización a través de franquicias no es aplicable *per se* en base a la legislación vigente, sí que puede establecerse un contrato mercantil de colaboración entre ambas entidades, en las que el titular mantiene la propiedad y responsabilidad de la farmacia y la empresa asociada puede ocuparse de aspectos accesorios de la gestión de la misma, todo ello a través del cobro de una serie de regalías en base a la facturación. Entre otros aspectos gestionables se distinguen desarrollo profesional de la plantilla, planificación de la asistencia farmacéutica, implantación de nuevas tecnologías, programas de marketing y fidelización, y gestión de compras e inventarios. La idea fundamental de este sistema consiste en explotar el elemento visual y desarrollar una imagen corporativa o de marca, además de prestar apoyo administrativo, legal y contable-fiscal. Es importante destacar que, a pesar de que la farmacia asociada puede estar sujeta a ciertos compromisos de compra en artículos de para-farmacia, esto no será de aplicación en especialidades sujetas a prescripción médica.

⁶ <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/procedimientoini/G322.shtml>

⁷ <https://www.farmaciestrebol.com/>

Régimen tributario

En el contexto de la actividad farmacéutica dos son los principales impuestos de aplicación: el *Impuesto sobre la Renta Sobre las Personas Físicas* (IRPF) y el *Impuesto sobre el Valor Añadido* (IVA).

A) IRPF

El IRPF será el impuesto que gravará la renta obtenida a través de la explotación de la farmacia. El protocolo para la satisfacción del mismo se puede dividir en dos pasos diferenciados:

1. Durante el año y de forma trimestral se realizarán pagos a cuenta a la *Agencia Tributaria* a través del modelo 130⁸. La cuantía de dichos pagos se determinará en base al beneficio generado por la farmacia en dicho trimestre, aplicándose al mismo un 20% fijo en forma de anticipo.
2. Adicionalmente se deberá realizar la declaración general del IRPF del año anterior a través del modelo 100⁹.

Para su correcta aplicación se requerirá inicialmente la determinación del rendimiento neto resultado de la actividad económica, que corresponderá a los ingresos íntegros de la farmacia menos aquellos gastos deducibles, siendo algunos de los más destacables¹⁰:

- Salario de los empleados
- Suministros como agua, electricidad, gas e internet
- Servicios de profesionales independientes
- Seguridad Social a cargo de la empresa
- Amortizaciones de ciertos bienes

⁸ <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/procedimientoini/G601.shtml>

⁹ <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/procedimientoini/G229.shtml>

¹⁰ https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/manuales/ejercicio-2017/modelo-100/7-cumplimentacion-irpf/7_5-rendimientos-actividades-economicas/7_5_2-regimen-estimacion-directa/7_5_2_3-gastos-fiscalmente-deducibles.html

Actualmente existen tres sistemas para calcular esta cifra, de los cuales podremos emplear dos¹¹:

- Método de estimación directa normal: será de obligatoria aplicación cuando los ingresos anuales de la farmacia superen los 600.000€.
- Método de estimación directa simplificada: de carácter voluntario, podrá aplicarse cuando se cumplan una serie de requisitos, siendo el más destacable que los ingresos anuales de la farmacia sean inferiores a 600.000€. Este sistema resulta mucho más ágil que el método estándar. Su empleo puede ser revocado a través de la fórmula 30.

Una vez obtenido el rendimiento, podremos aplicar una serie de reducciones para finalmente dar con la base imponible general.

Con respecto a la constitución de una comunidad de bienes, hemos de tener en cuenta que esta carece de personalidad jurídica propia, por lo que el impuesto gravará las rentas obtenidas por cada uno de sus comuneros de forma proporcional a su porcentaje de participación, aplicándose consecuentemente el gravamen del IRPF a cada uno de ellos individualmente.

B) IVA

El IVA será el segundo gran impuesto que debemos tratar. La premisa básica es que, dado que la farmacia se constituye en base a una persona física, no se encuentra en la obligación de realizar declaraciones de IVA, pero sí de abonarlo como cualquier otra empresa que realice una actividad comercial. En este ámbito se emplea un régimen fiscal especial de IVA denominado *Recargo de Equivalencia* (RE), el cual se aplica a aquellos comerciantes minoristas que no transforman los productos vendidos y cuyas ventas sean mayormente realizadas a personas que no tengan la condición de empresario o profesional (al menos un 80%).

En la práctica diaria será el proveedor quien incluya el RE en las facturas emitidas y repercutirlo sobre la farmacia. Consecuentemente la farmacia pagará un impuesto algo más elevado pero no deberá presentar declaraciones periódicas a la *Agencia*

¹¹ https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/Ayuda/18Presentacion/100/7_5_2.shtml

Tributaria, quedando relegada dicha responsabilidad sobre el proveedor y simplificando el proceso para el minorista.

El porcentaje de RE se corresponde con los diferentes tipos de IVA general aplicado a cada los diferentes productos, siendo de aplicación en el precio base y sumándose al tipo general. Son los siguientes, destacándose algunos productos afectos:

- 5,2% para el tipo general del 21%
- 1,4% para el tipo reducido del 10% → medicamentos veterinarios, leches de fórmula, productos sanitarios (gasas, tiritas, apósitos, etc.).
- 0,5% para el tipo súper-reducido del 4% → medicamentos de uso humano, fórmulas magistrales, productos de higiene íntima femenina (compresas, tampones, etc.) y preservativos, artículos de ortopedia.

A propósito de un caso: constitución como Sociedad Civil e Impuesto de Sociedades

La constitución de una copropiedad como Sociedad Civil podría suscitar dudas, pues *a priori* esta forma jurídica podría ser compatible con este tipo de empresa. Dicha forma debería estar contemplada en su categoría de “*privada*”, siempre y cuando la entidad no adquiriera personalidad jurídica propia y no tuviera objeto mercantil, siendo esta situación compatible con la naturaleza profesional de la profesión farmacéutica. Aunque desde un punto de vista estrictamente jurídico se consideraría una entidad diferente a una Comunidad de Bienes, fiscalmente serían semejantes.

No obstante, ante la entrada en vigor de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, por la que las sociedades civiles con objeto mercantil deberían tributar en el Impuesto de Sociedades a partir del 1 de enero de 2016 suscitó dudas en el sector sobre el régimen tributario que se aplicaría sobre aquellas farmacias que se habían conformado con dicha forma jurídica. Dado que por definición las farmacias no pueden tributar a través de este impuesto, se hicieron numerosas consultas al respecto, dando como consecuencia que las farmacias que se establecieron como

Sociedades Civiles en el pasado debieron transformarse en Comunidades de Bienes^{12, 13}.



¹² <https://asesoria-asesores-fiscales.es/articulos/articulo-asesoria-fiscal-tributacion-de-la-actividad-de-farmacia-realizada-a-traves-de-una-sociedad-civil/>

¹³ <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-12328>

PROCEDIMIENTO DE APERTURA Y ADQUISICIÓN DE LICENCIA

Una de las grandes peculiaridades de este tipo de negocio es su proceso de apertura. En España las oficinas de farmacia se conforman como un sector no liberalizado, por lo que el establecimiento de nuevas oficinas está regulado por el Estado, no siendo posible el libre emprendimiento. Por ello se requerirá de la correspondiente licencia para la posesión y administración de la empresa.

A fecha de hoy existen tres formas diferentes de establecer una oficina de farmacia en territorio español:

- Adquirirla como resultado de una transmisión familiar.
- Obtener la correspondiente licencia a través de un proceso de concurso-oposición.
- Adquirirla directamente a través de un proceso de compra – venta entre particulares.

En este apartado se estudiarán y desarrollarán aquellas vías en las que partimos desde cero; es decir, descartaremos la vía de transmisión familiar.

Condiciones generales para la apertura de nuevos establecimientos

La apertura de nuevas oficinas de farmacia es una competencia de carácter sanitaria delegada en las Comunidades Autónomas. En el procedimiento de ordenación farmacéutica el principal factor a tener en cuenta será la evolución demográfica, basándose la decisión de nuevas aperturas en una serie de módulos poblaciones y las farmacias que ya han sido efectivamente establecidas. También se considerarán otros factores como la distancia mínima entre establecimientos, la distancia a centros sanitarios, zonas rurales y las fluctuaciones de población en zonas con una marcada estacionalidad.

Los requisitos de apertura generales quedan recogidos en la *Ley 16/1997, de 25 de Abril, de Regulación de Servicios de las Oficinas de Farmacia*¹⁴, la cual a su vez

¹⁴ <https://www.boe.es/boe/dias/1997/04/26/pdfs/A13450-13452.pdf>

otorga a las autonomías la potestad de desarrollar y ampliar dicha legislatura^{15, 16}. Se pueden apreciar algunos ejemplos en la siguiente tabla:

Tabla 1 – Habitantes mínimos y distancia entre oficinas

<u>Comunidad Autónoma</u>	<u>Habitantes</u>	<u>Distancia (m)</u>
Madrid (zona urbana)	2800 (2000 superada la fracción)	250 (150 a centros de atención primaria)
Madrid (zona rural)	2000	250 (150 a centros de atención primaria)
Cataluña (zona urbana)	4000 (2000 superada la fracción)	250 (225 a centros de atención primaria)
C. La Mancha	1750 (1000 superada la fracción)	150
C. Valenciana	2800 (2000 superada la fracción)	250
Murcia	2800 (2000 superada la fracción)	250 (mínimo de 150 en ciertos casos)

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes referenciadas.

Por ende, podemos concluir que todo el procedimiento está sujeto a criterios de planificación, siendo el proceso administrativo iniciado de oficio por la Consejería de Sanidad de la Comunidad autónoma, o a instancia de solicitudes de las entidades locales y/o Colegios Oficiales de Farmacéuticos.

Concesión de licencia de apertura a través de concurso-oposición

La vía del concurso-oposición se basa en la posibilidad de apertura a través de la obtención de una de las licencias que el Estado establece y oferta en base a las necesidades demográficas mencionadas en el punto anterior. El procedimiento está delegado a las Comunidades Autónomas, siendo aplicable la legislación y los criterios propios que cada una de ellas haya establecido a tal efecto.

Aunque el proceso en su totalidad resulta complejo desde un punto de vista burocrático, podemos sintetizar que la concesión de nueva apertura se fundamenta

¹⁵ <https://www.farmaceticos.com/farmaceticos/recursos-farmaceticos/legislacion/ordenacion-farmacetica-resumen/>

¹⁶ <https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-articulo-la-ordenacion-farmacetica-comunidades-autonomas-15437>

en un baremo de una serie de méritos que el farmacéutico ha logrado a lo largo de su trayectoria profesional. Dichos méritos serán valorados a través de un sistema de puntos, y se fundamentarán mayormente en la experiencia laboral en determinados puestos de trabajo, la valoración de su expediente académico, y formaciones y/o actividades complementarias. Poniendo como ejemplo el caso de la Comunidad Valenciana, podemos resumir algunos de los méritos más destacables¹⁷:

- Ejercicio como farmacéutico titular, regente, sustituto o adjunto en oficina de farmacia: 0,3 puntos por mes de ejercicio. En este punto hemos de destacar que, en algunas comunidades, se exige un mínimo de años de ejercicio profesional para poder acceder al proceso de adjudicación.
- Expediente académico: hasta un máximo de 6 puntos.
- Participación en publicaciones y ponencias: hasta un máximo de 2 puntos.
- Prueba escrita de valoración de conocimientos farmacéutico - sanitarios y de Salud Pública: hasta un máximo de 25 puntos (actualmente solo en algunas Comunidades Autónomas y de carácter voluntario, aunque se debate la implantación general¹⁸).

Uno de los méritos más llamativos y más accesibles en la práctica diaria es la formación continuada. Diversas empresas y organizaciones, públicas y privadas, ofrecen a los profesionales sanitarios cursos y actividades que han sido acreditados por una administración pública y han cumplido con un proceso de valoración llevado a cabo por la *Comisión de Formación Continuada de las Profesiones Sanitarias del Sistema Nacional de Salud*¹⁹. En este contexto debemos hacer mención especial a los *Créditos de Formación Continuada (CFC)*, los cuales son otorgados a través de la realización de cualquiera de los cursos, seminarios, talleres y sesiones clínicas y/o científicas que esta comisión reconoce.

Sin perjuicio de la utilidad y validez de las muchas opciones de formación sanitaria, se debe considerar el hecho de que estos créditos computarán en el baremo de méritos a la hora de la adjudicación de nuevas aperturas, por lo que es

¹⁷ <https://dogv.gva.es/va/eli/es-vc/d/2003/10/03/198/con/spa/>

¹⁸ https://dogv.gva.es/datos/2003/11/20/pdf/2003_X12292.pdf

¹⁹ <https://www.sanidad.gob.es/areas/profesionesSanitarias/formacionContinuada/comision.htm>

especialmente recomendable para el profesional sanitario cerciorarse de si una formación otorgará este tipo de reconocimiento. Para ello se debe comprobar que el justificante o diploma incorpore el sello de la *Comisión de Formación Continuada*, así como el número de créditos asociados a la actividad. El logotipo puede verse a continuación:



Fuente: <https://iefs.es/que-son-los-creditos-cfc-y-para-que-sirven/>

Cada crédito computará por una serie de puntos. Aunque la valoración puede presentar pequeñas variaciones entre diferentes autonomías, la puntuación estándar para el crédito será de 0,05 puntos. Destacar además que actualmente los créditos no tienen ningún tipo de equivalencia en horas reconocido.

Finalmente para poder acceder al procedimiento de adjudicación, el solicitante debe cumplimentar la correspondiente solicitud de apertura y abonar la tasa asociada al procedimiento²⁰. En caso de concesión, se dispondrá de un plazo de tres meses para encontrar un local adecuado para la apertura.

Traspaso entre particulares

El proceso de adquisición mediante la compra a un particular resulta un método mucho más sencillo desde un punto de vista burocrático, pues contamos con la ventaja de que muchas de las gestiones administrativas ya han sido efectivamente incorporadas. Además contamos con otro importante factor a nuestro favor, y es que aunque siempre es aconsejable, no será requerida una experiencia laboral mínima para ejercer de titular. Por contrapartida el desembolso económico será mucho mayor que en el método de concurso-oposición, pues debemos incorporar al coste el concepto de la licencia y el fondo de comercio, lo que representa una suma considerable. Hablaremos de este aspecto en la sección de financiación.

²⁰ https://www.gva.es/pdf/PR2482_es_amp.pdf

Hemos de tener en cuenta que a través de esta vía estamos adquiriendo una empresa que ya se encuentra en funcionamiento, por lo que es recomendable hacer un análisis exhaustivo previa adquisición para descartar la presencia algún tipo de situación legalmente comprometida o pasivo oculto en forma de cargas administrativas o judiciales que puedan afectarnos *a posteriori*. Algunos aspectos que se recomienda analizar antes de proceder son los siguientes:

1. *Analizar exhaustivamente la facturación anual registrada*: la facturación anual es uno de los principales determinantes del precio de adquisición final. Lamentablemente existen una serie de malas praxis que pueden incrementar de manera ficticia la cifra de facturación de la oficina que deseamos adquirir, como por ejemplo el traspaso y facturación de recetas del *Sistema Nacional de Salud* entre dos farmacias diferentes. Esto se realiza en pos de aumentar el precio de venta y evitar, en la práctica diaria, ciertos descuentos a la *Seguridad Social* en relación volumen de ventas de medicamentos subvencionados. Esta última medida se incorporó en pos de reducir el déficit público y queda recogida en los RD-Ley 8/2010 (artículos 8 y 10), 1193/2011 y 823/2008 (artículo 2.5)^{21, 22, 23}. aunque debe revisarse periódicamente ya que experimenta variaciones desde su implantación²⁴. En base a ello, siempre es recomendable comprobar facturaciones de varios años anteriores y su coherencia.
2. *Solicitud de la documentación contable y fiscal de los últimos años*: esto incluirá las declaraciones de *IRPF*, operaciones con terceros (modelo 347), balance y cuenta de pérdidas y ganancias.
3. *Constatar que la farmacia no está sujeta a cargas o contingencias administrativas o judiciales*.
4. *Evaluar, dado el caso, el contrato de arrendamiento y las condiciones asociadas*.

²¹ <https://www.boe.es/buscar/pdf/2010/BOE-A-2010-8228-consolidado.pdf>

²² <https://www.boe.es/boe/dias/2011/08/26/pdfs/BOE-A-2011-14146.pdf>

²³ <https://www.boe.es/boe/dias/2008/05/30/pdfs/A25138-25140.pdf>

²⁴ <https://www.sanidad.gob.es/profesionales/farmacia/notasInfor.htm>

5. Análisis de los empleados presentes: este es uno de los puntos más complicados de gestionar, pues los empleados suponen el núcleo operativo de la empresa y formarán obligatoriamente parte de la transmisión. Se deberá prestar especial cuidado a los tipos de contrato, categoría profesional, su antigüedad y sus salarios. Además debemos sopesar un posible reajuste de plantilla, con el coste asociado de despidos e indemnizaciones.
6. Evaluar la situación económica de la Comunidad Autónoma: esto es de gran importancia para poder determinar el riesgo o presencia de retrasos en los pagos de la *Seguridad Social*.
7. Comprobar la existencia de compromisos de permanencia tras la adquisición: en algunas autonomías la compra de una oficina de farmacia está sujeta a una cláusula de permanencia mínima, en virtud de la cual la farmacia no podrá traspasarse hasta haber superado dicho tiempo.

Todo el proceso de compra-venta puede realizarse a través de la contratación de los servicios de empresas intermediarias. Dichas entidades pondrán en contacto tanto al posible comprador como al titular de la farmacia en venta, ofrecerán apoyo financiero y legislativo durante todo el proceso y nos asegurarán una serie de garantías para las partes implicadas en el traspaso.

Requisitos legales de apertura

Como bien hemos detallado, el principal requisito será la obtención de la correspondiente licencia. Pero más allá de ello, existen ciertos documentos de obligatoria tenencia para el normal funcionamiento de la oficina. Se exponen a continuación:

- Título académico con el sello del Colegio de Farmacéuticos correspondiente.
- Cédula de colegiación del titular.
- Título de propiedad o contrato de arrendamiento del local, o un documento de acredite la disponibilidad del mismo.

- Plano del local sellado por el Colegio de Farmacéuticos, así como una memoria detallada de la distribución.
- Certificación para el manejo y uso de productos químicos.

Además de ello, el local adquirido debe cumplir una serie de requisitos y contener una serie de zonas diferenciadas:

- Superficie mínima útil: las dimensiones son establecidas por la legislación de cada Comunidad Autónoma, pero a modo general estarán comprendidas entre 60 y 85 m².
- Área de dispensación y atención al público
- Área de recepción y almacenamiento de medicamentos y productos sanitarios.
- Laboratorio reservado para la preparación de fórmulas magistrales, en caso de elaboración.
- Área de atención personalizada al paciente

Posteriormente a la apertura del local se realizará obligatoriamente una inspección para comprobar que se cumplen todos los requisitos establecidos.

Por otra parte, toda farmacia está obligada a la tenencia de unas existencias mínimas obligatorias de una serie de artículos. La lista puede consultarse, de modo general, en la *Orden de 5 de Mayo de 1965*²⁵. No obstante, dicha legislación ha sufrido diversas modificaciones a nivel autonómico a lo largo de los años^{26, 27}.

Finalmente resulta obvio destacar que ante la obtención de la farmacia a título oneroso muchos de estos documentos y artículos ya formarán parte de la empresa, por lo que el proceso se agilizará considerablemente.

²⁵ <https://www.boe.es/boe/dias/1965/05/28/pdfs/A07619-07622.pdf>

²⁶ <https://botplusweb.farmaceuticos.com/documentos/2016/1/14/95508.pdf>

²⁷ <https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-articulo-existencias-minimas-farmacias-13035876>

Apertura de un botiquín

Podemos definir el botiquín farmacéutico como un establecimiento sanitario autorizado con carácter excepcional, dependiente de una oficina de farmacia, en el que se presta asistencia farmacéutica a un conjunto de población determinado donde no exista o no sea posible la cobertura por la propia oficina. En términos más coloquiales podemos decir que se trataría de una “extensión” de la misma oficina, y la legislación asociada al establecimiento de este tipo de locales se estableció en la *Ley de 25 de Noviembre de 1994* (base XVI) ²⁸, aunque actualmente se ha delegado a las comunidades autónomas.

La apertura de este tipo de locales suele ser muy frecuente en ámbitos de tipo rural, donde el nivel de habitantes no es suficiente para cumplir con la legislación vigente para una nueva apertura, o directamente no resulte rentable para la supervivencia económica de la empresa. Por otra parte también son de utilidad para hacer frente a los posibles incrementos poblacionales temporales que puedan darse en determinadas zonas. El botiquín debe cumplir una serie de condiciones especiales, como poseer una superficie mínima de 30 m² y abrir durante 10 horas semanales.

Aunque establecer este servicio supondría una inversión importante en términos económicos y de recursos humanos, podemos considerarlo una oportunidad para expandir el negocio y obtener una fuente de ingresos adicional, además de ofrecer un servicio extra a la comunidad.

²⁸ <https://www.boe.es/datos/pdfs/BOE//1944/331/A08908-08936.pdf>

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El plan de recursos humanos dependerá enormemente del tipo de farmacia que gestionemos y de sus características innatas, así como del capital del que dispongamos tras el desembolso asociado a una apertura desde el inicio. Además debemos considerar al posible personal que pudiera estar contratado en caso de que nos decantáramos por la compra entre particulares.

Consideraciones generales y personal de farmacia

A modo general, y en base a la *Orden, de 10 de febrero de 1975*, se resumen a continuación las siguientes figuras que pueden ser susceptibles de formar parte de la organización, así como la jerarquía asociada a las mismas:

1. Personal facultativo

En este bloque se engloban todos los profesionales que cuentan con un título que habilita para ejercer la profesión de farmacéutico. Es de especial relevancia que, normativamente, siempre será necesaria la presencia de una de estas figuras para el normal desempeño de la oficina, pues bajo su responsabilidad queda asociada la adquisición, custodia y dispensación de medicamentos, elaboración de fórmulas magistrales y preparados oficinales y la conservación de recetas médicas. Se diferencian cuatro categorías:

- 1.1 - Farmacéutico titular: es el profesional autorizado para abrir una farmacia y llevar a cabo su gestión. Hemos de tener en cuenta además aquellos casos donde la titularidad recae sobre más de una persona,
- 1.2 - Farmacéutico regente: figura que aparece en momentos excepcionales para ejercer el cargo de titular, normalmente en situaciones de fuerza mayor o asociadas a algún procedimiento legal o administrativo. Esta situación puede incurrir en casos de fallecimiento del titular, jubilación, incapacidad permanente o absoluta, incapacitación legal por medio de sentencia judicial o porque de alguna manera se haya declarado legalmente la ausencia de un titular de la oficina.

- 1.3 - Farmacéutico sustituto: profesional que ejerce las funciones de titular en situaciones temporales limitadas. Puede requerirse de este papel cuando concurren razones personal o profesionales que impidan el normal ejercicio del titular.
- 1.4 – Farmacéutico adjunto: Colaborador del farmacéutico titular, incluyéndose las situaciones de regencia o sustitución. En base al artículo 88.2 de la Ley del Medicamento, esta figura se hará obligatoria cuando el volumen de actividad profesional alcance unos determinados límites, quedando delegada la regulación a las Comunidades Autónomas en base a unos criterios de facturación y ampliación de horarios.
2. Personal técnico: esta categoría incluye a todos aquellos profesionales que también se encargan de vender productos farmacéuticos, así como de para-farmacia. Para ejercer este puesto se requerirá de una formación de grado medio, así como una supervisión activa por parte del facultativo.
3. Personal administrativo y subalterno: incluyen administrativos, contables y personal auxiliar (mozos, limpieza, etc.). Pueden formar parte intrínseca de la empresa a través de un contrato, o ser contratados a través de terceras empresas.

Búsqueda, selección y contratación

Dado que la ley estipula que la presencia de un farmacéutico titulado siempre será requisito indispensable para el normal desempeño de la farmacia, este será el principal factor a tener en cuenta a la hora de contratar a alguien en quién el titular pueda delegar la responsabilidad. Más allá de ello, ante una nueva apertura siempre hemos de considerar la contratación de personal técnico y administrativo en función de nuestro poder económico.

En el proceso de búsqueda y selección hemos de tener en cuenta que, como autónomos, seremos los únicos responsables del proceso. Ante ello existen una serie de fuentes que nos ayudarán a encontrar a candidatos potenciales. Ordenadas ascendentemente en base a su relación coste / tiempo diferenciamos:

1. Candidatura espontánea
2. Recomendación interna por parte de empleados
3. Bolsas de empleo de colegios y entidades colaboradoras, como universidades u otras entidades asociadas al sector
4. Redes sociales laborales
5. Agencias de reclutamiento

Una vez obtenida una lista de candidatos potenciales, podemos proceder al proceso de selección, siendo el método de elección la entrevista personal. Se recomienda que la entrevista se planifique en base a los datos aportados en el currículum y se lleve a cabo en un ambiente propicio para analizar meticulosamente la información.

Realizada la entrevista, y una vez comprobadas las aptitudes y competencias objetivas del candidato, debemos cotejar las referencias personales, las cuales nos ayudarán a corroborar la información curricular y a obtener información adicional. En este punto hemos de tener en cuenta una serie de recomendaciones:

- Las referencias siempre estarán sujetas a un grado de subjetividad, por lo que deben analizarse con cautela y ser empleadas como un factor orientativo. Pueden incurrir factores personales que decanten la valoración, tanto positiva como negativamente. Además de ello, hemos de tener en cuenta que las personas cambian con el paso del tiempo.
- Es recomendable comprobar más de una referencia. En caso de no disponer de referencias laborales, las referencias académicas pueden ser una fuente útil.
- Las preguntas se deben enfocar en aspectos clave sobre las habilidades y aptitudes del candidato y su desempeño en el anterior puesto de trabajo, debiendo conocer tanto sus virtudes como posibles aspectos a mejorar.

Finalmente si procede la contratación, deberemos elaborar un plan de adaptación al puesto, mediante el cual el nuevo empleado pueda familiarizarse efectivamente a la

empresa y sus requerimientos. A través del periodo de prueba podremos poner en práctica las habilidades del trabajador, y entre todas las personas presentes debemos procurar su adaptación y mejora continua. Nunca debemos olvidar que todos fuimos una vez aprendices.

Retribución fija y variable

El sistema de retribución es un aspecto que requiere una atención especial. Hemos de tener en cuenta que nos encontramos ante una pequeña empresa, por lo que los fenómenos de competitividad interna entre los empleados pueden darse más frecuentemente que en una organización de grandes dimensiones.

La retribución fija estará establecida en base a las tablas salariales recogidas en el *Convenio Colectivo de Farmacia*²⁹, las cuales experimentan variaciones en relación al PIB y al IPC. Estas establecen los sueldos brutos en base al puesto de trabajo y las características de las horas trabajadas.

Por otra parte, la retribución variable puede adoptar diferentes formas. La retribución por objetivos aplicados de manera general en toda la empresa puede ser un sistema altamente recomendable, pues no solo reconocemos económicamente el trabajo de nuestros empleados en su conjunto, sino que además podemos fomentar el espíritu de cooperación.

Sin perjuicio de lo anterior, también pueden establecerse criterios de rendimiento independientes en base a méritos objetivos que aporten un valor diferencial y objetivo, tales como ciertas formaciones y habilidades específicas y de difícil adquisición (másteres, conocimiento de idiomas, gestión informática, etc.).

Planes de formación

La formación continua debe ser un elemento clave en nuestra plantilla, pues de ello dependerá en gran medida la diferenciación de nuestro negocio frente a la competencia e improvisará la calidad del servicio.

Podemos enfocar la formación desde dos puntos de vista:

²⁹ https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-23018

- *Formaciones científico-sanitarias*: se basan en la adquisición de nuevos conocimientos del ámbito profesional sanitario, así como en la actualización y revisión periódica de conocimientos previamente adquiridos. Existen numerosas plataformas que ofrecen este tipo de servicios, los cuales suelen tener un coste económico y ciertos descuentos para facultativos. Por otra parte destacar la realización de seminarios y congreso por parte de los Colegios Oficiales ^{30, 31}.
- *Formaciones comerciales*: centradas principalmente al estudio de líneas de productos y de estrategias de venta. Muchas veces serán los propios proveedores quien ofrezcan este tipo de formaciones a través de sus propios agentes.

Es de destacar que aquellos cursos subvencionados por la propia empresa podrán ser objeto de deducción en la tributación del IRPF, lo que supone una inversión relativamente segura.



³⁰ <https://formacion.nodofarma.es/>

³¹ <https://www.agorasanitaria.com/>

ESTRATEGIAS DE VENTA Y MARKETING

Las estrategias de marketing de la oficina de farmacia pueden llegar a ser bastante peculiares. Debemos tener en cuenta que muchos de sus productos están sujetos a precios *retail*, y además suelen ser líneas comunes en todo el sector. Por otra parte, una de sus fuentes principales de ingresos, como los medicamentos de prescripción, no pueden asociarse a estrategias comerciales de ningún tipo, pues incurriríamos en una infracción legal o delito. En base a ello la principal estrategia a considerar es determinar efectivamente el público objetivo que rodeará a nuestro negocio y potenciar la calidad del servicio. Sin perjuicio de lo anterior, existen numerosas técnicas que nos ayudarán a aumentar el ticket medio y a potenciar al máximo la venta de productos de venta libre.

Estudio del público objetivo

La regulación estatal sobre apertura de farmacias será totalmente determinante en el estudio de nuestro público objetivo. Dado que el libre emprendimiento será un factor restringido, es fundamental considerar el núcleo de población en el que la farmacia estará establecida, siendo este hecho acentuado a la hora de adquirir la oficina a título oneroso, pues disponemos de la libertad de elegir cuál de ellas se adaptará a nuestras necesidades en base a la oferta. Consecuentemente resulta crítico determinar el tipo de farmacia que regentaremos. Podemos distinguir, a grandes rasgos, tres tipos de farmacia en función de la zona en la que se encuentren ubicadas:

- Farmacias de costa: en este tipo de farmacias el principal factor a destacar será la presencia de un mayor número de clientes extranjeros y población turística e itinerante.
- Farmacias rurales: las farmacias rurales suelen abastecer a un núcleo poblacional muy determinado, normalmente poblaciones de reducido número de habitantes. Contamos con la ventaja de que en muchas ocasiones la competencia externa será más reducida, pero contaremos con un público objetivo muy específico, haciendo especial hincapié en población de edad avanzada.

- Farmacias urbanas: en las farmacias urbanas el análisis debe ser muy exhaustivo y se deben considerar numerosos campos de acción. El análisis de las características de la zona de emplazamiento y de todas las fuentes de competencia se hará necesario.

A nivel de segmentación debemos recordar como factor determinante que, a la postre, la farmacia es un servicio muy enfocado al paciente, por lo que en la práctica diaria nos encontraremos ante una segmentación muy dispersa, donde cada persona debe ser atendida en base a unas características muy específicas. Esto nos obligará a estudiar cada caso de forma individualizada.

Más allá de esta realidad, podemos realizar un estudio más generalizado sobre la población a la cual nos vamos a dirigir. En términos más amplios de segmentación, esta ya se encontrará en cierto modo preestablecida en base a características generales y objetivas de la población (predominando la edad como principal factor a considerar), así como el nivel socio-económico de la zona donde nos encontremos. Por otra parte, y dado que nuestro campo de acción es el sanitario, también podremos realizar una segmentación reactiva en base al tipo de patologías o situaciones clínicas más frecuentes que podemos encontrarnos en la zona. En base a ello determinaremos los stocks de los productos adecuados para suplir la demanda.

Mención especial requiere la presencia de patologías claramente estacionales y la temporalidad de ciertos productos, cuya demanda de experimentará un elevado nivel de variación en base a la época del año en la que nos encontremos. Algunos ejemplos a tener en cuenta son:

- Verano y primavera: OTC antihistamínicos, protección solar y productos relacionados, repelentes de insectos y anti-picaduras.
- Otoño e Invierno: OTC antigripales, cremas de manos e hidratantes.

Análisis de la competencia y estrategias de diferenciación

El proceso de análisis de la competencia es un punto interesante. Al intervenir el Estado en el establecimiento de nuevas oficinas, la obtención de cuota de mercado en el sector farmacéutico sigue unos patrones diferentes al resto de comercios,

siendo en ciertos aspectos un proceso menos acentuado que en otro tipo de sectores liberalizados. Pero no nos engañemos: este hecho no quita que la competencia siga estando presente, por lo que se deberá realizar un estudio completo sobre nuestro ecosistema circundante para poder idear estrategias eficaces de diferenciación y fidelización.

La oficina de farmacia es el único establecimiento autorizado a la venta de medicamentos de prescripción y ciertos artículos sanitarios, lo que supondrá un ingreso económico exclusivo de este sector en todos los aspectos. No será así para el resto de productos de para-farmacia, los cuales son artículos sujetos al libre comercio, lo que ha supuesto la irrupción de nuevos modelos de negocio que suponen un importante foco de competencia.

En términos generales los siguientes comercios serán nuestros mayores competidores:

- Oficinas de farmacia circundantes: serán los únicos establecimientos que podrán “competir” en lo que a venta de medicamentos de prescripción se refiere. Además de ello hemos de tener en cuenta que, desde un punto de vista de producto, tendrán las mismas ventajas con respecto a la adquisición de mercaderías, pues compartiremos los mismos proveedores. Ante ello es fundamental estudiar las características intrínsecas de cada uno de los establecimientos que nos rodean. Factores importantes a tener en cuenta será la posibilidad de horarios ampliados, capacidad de maniobra económica y catálogo de servicios adicionales.
- Comercios de para-farmacia: la para-farmacia abarca todos aquellos productos que, si bien están destinados al cuidado de la salud, no están catalogados legalmente como medicamentos. Dentro de este ámbito pueden incluirse diversos productos cosméticos, complementos alimentarios y productos de fito-terapia. La apertura de este tipo de negocio está sujeta a diferente legislación, siendo aplicables los regímenes jurídicos de las sociedades mercantiles y la posibilidad de libre establecimiento. Además de ello, no requieren de la presencia obligatoria de ningún tipo de facultativo para su normal desempeño. Por ello estaremos sujetos a la posibilidad de apertura de uno de estos negocios en nuestra cercanía. En esta categoría se

incluyen tiendas de para-farmacia *per se* (identificadas como tal por la tenencia de una cruz azul), herbolarios y negocios de dermo-cosmética.

- *Grandes superficies y supermercados*: las grandes cadenas generalistas y los supermercados locales también pueden competir a través de la venta de productos de para-farmacia. En este aspecto se debe tener en cuenta que, en muchos casos, pueden contar con líneas de productos sustitutivos a precios altamente competitivos, especialmente en los ámbitos de higiene personal y dermo-cosmética.

A todo ello hay que sumar que la irrupción del canal de venta online, lo que supondrá que incluso oficinas de farmacia de gran capacidad económica y que no se encuentren en nuestras cercanías puedan suponer un foco de competencia.

En este contexto se ha de considerar que muchas de las personas que acudirán a nuestro establecimiento como consecuencia de un problema de salud, actuando la farmacia como un centro sanitario asistencial de primera línea. Esto supone que una gran parte de las ventas en una oficina de farmacia serán de tipo relacional. En consecuencia la principal característica diferenciadora supondrá potenciar al máximo la atención al cliente y contar con un sólido protocolo de atención farmacéutica, ofreciendo un trato profesional y empático como método crucial para conseguir su satisfacción. Este hecho cobra especial relevancia en el acto de dispensación: más allá de lo imperativo de cumplir con la deontología característica de la profesión, el indagar sobre aquellos factores relacionados con su patología y su medicación asociada ofrecerán un valor añadido a nuestra actuación profesional.

Por otra parte, la inclusión de servicios adicionales puede suponer una ventaja competitiva a considerar. Más allá de aquellos de aplicación obvia (toma de tensión, parámetros bioquímicos, etc.) la inclusión de un servicio de nutrición o relacionado con algún aspecto de la dermo-cosmética pueden hacer más atractivo nuestro negocio frente a los competidores.

1. *Fidelización*

La premisa básica para fidelizar a un cliente es conseguir una disconfirmación de expectativas positiva; esto es, debemos mínimamente cumplir con las expectativas

que el cliente espera de nuestro servicio, o idealmente superarlas. Como ya hemos comentado, será la atención personalizada el factor determinante para cumplir con este objetivo.

No obstante a ello, también existen otros métodos más genéricos como el empleo de tarjetas de fidelidad, las cuales pueden ser propias o a través de programas ofrecidos por los proveedores, premiando la elección del cliente por nuestra oficina con promociones y descuentos.

2. Merchandising y técnicas de venta in situ

El incremento de venta de ciertos productos a través de técnicas de *merchandising* también puede ser de aplicación en la farmacia. Algunas de las recomendadas son:

- Colocación de productos de pequeño coste a nivel de mostrador, para así facilitar y promover la venta cruzada o la compra “*de impulso*”.
- Establecer aquellos productos que deseamos vender prioritariamente a nivel de la vista del cliente, pues aumentamos la probabilidad de que el mismo se fije en ellos.
- Empleo de góndolas y situación estratégica de productos en los lineales para destacar ciertos productos.

3. Publicidad

La publicidad de la propia farmacia es una cuestión no exenta de polémica y debe tratarse especial cuidado para evitar posibles sanciones. Aunque legislativamente existe un vacío legal, el código deontológico insta a no efectuar publicidad de la misma oficina³². No obstante sí que se contempla publicidad en productos accesorios, como bolsas y tarjeteros.

Por otra parte sí que se permite la publicidad interna de productos no sujetos a prescripción médica. En este caso muchos proveedores serán los que ofrezcan las herramientas para promocionar sus diferentes líneas a través de cabecales, pósters y carteles.

³² <https://diariofarma.com/2017/04/24/publicidad-puede-la-oficina-farmacia>

4. Talleres y eventos

Además de los servicios accesorios que ofrece normalmente una oficina de farmacia, podemos poner en práctica, siempre que las condiciones del local lo permitan, eventos y/o talleres en fechas clave relacionadas con la salud. Cada evento puede potenciarse mediante el ofrecimiento de muestras y/o pruebas gratuitas, todo ello relacionado con la temática del taller. Finalmente, podría establecerse un protocolo de realización en base a la estacionalidad de los cuadros, para fomentar un marketing integral.

A modo de ejemplo, y como una propuesta personal, se muestran una serie de sugerencias que podrían ponerse en práctica:

Tabla 2 - Programa teórico de talleres y actividades

<u>Periodo</u>	<u>Temática</u>	<u>Valor añadido</u>
Enero	Colesterol y obesidad	Toma de colesterol y consejo
Febrero	Hipertensión	Toma de tensión y consejo
Marzo	Diabetes	Toma de glucosa y consejo
Abril	Salud Sexual	Preservativos y/o lubricantes (muestras)
Mayo	Salud deportiva	Cremas y bálsamos (muestras)
Junio	Picaduras	Cremas y bálsamos (muestras)
Julio	Salud Ocular	Hidratantes (muestras)
Agosto	Curas	Tiritas, suero, apósitos
Septiembre	Embarazo	Accesorios (chupetes, cadenas)
Octubre	Dermatología	Cremas y bálsamos (muestras)
Noviembre	Lactancia y alimentación infantil	Leche y/o papillas (muestras)
Diciembre	Problemas digestivos auto-limitados	Infusiones, OTC (muestras)

OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

Aunque el pequeño comercio dista de la complejidad operativa y logística que una gran empresa puede suponer, existen una serie de puntos en la gestión interna en los que podemos incidir para optimizar el desempeño de la oficina. Se estudiarán a continuación.

Gestión de stocks e inventario

Una oficina de farmacia comercia con una enorme variedad de productos. En este punto debemos destacar la gran importancia que adquieren los medicamentos de primera necesidad, pues son productos que la gente requiere con urgencia.

La premisa principal es basarse en la regla de *Pareto*, la cual determinará de manera general las familias de medicamentos que suelen ser de mayor demanda. La misma establece que el 80% de las ventas corresponderán normalmente al 20% de los productos. En caso de una nueva apertura, debemos estudiar con determinación cuáles son aquellas especialidades que más rotación experimentan a nivel general y desde una perspectiva estadística. De esta forma podremos establecer stocks mínimos y así evitar posibles rupturas posteriores. Un factor a tener en cuenta para dicha determinación es la incidencia y prevalencia de las enfermedades más comunes que se presentan en la población.

Más allá de ello se debe tener en cuenta el factor de la estacionalidad y de las características intrínsecas de la zona (tipo de barrio, zonas naturales específicas, etc.), pues el stock mínimo de ciertos productos se verá incrementado en base a dichos factores.

Cuellos de botella

Operativamente los dos puntos de la cadena interna determinantes serán la distribución logística por parte del proveedor y la recepción de la mercancía, y será de vital importancia su correcta gestión en pos de reducir costes al máximo posible.

En el primer caso siempre será recomendable que sean los técnicos quien efectúen dicho trabajo, pues el coste en relación al tiempo empleado siempre será menor que el relativo a un facultativo.

Por otra parte, es vital determinar y negociar la hora de reparto por parte de los proveedores, pues la recepción de la mercancía se verá determinada por ello. Es recomendable que siempre se produzca en la franja horaria donde menos afluencia de clientes se produzca.

Digitalización y nuevas tecnologías

Un punto importante a tratar es la irrupción de una serie de nuevas tecnologías que permiten un gran nivel de optimización en lo que respecta al desempeño diario de la empresa.

No es novedad que el sistema de receta electrónica y las redes sociales supusieron un gran avance y un factor determinante tanto a nivel operativo como competitivo. Pero lejos de estancarse en los métodos tradicionales, las farmacias han incorporado elementos mucho más complejos y avanzados, siendo un buen ejemplo los robots dispensadores como el sistema *Apotheka*³³, o los más innovadores *Rowa*³⁴. Dichos sistemas suponen un gran apoyo en lo que al almacenaje y dispensación de medicamentos se refiere. Estos últimos permiten la selección del medicamento que el trabajador requiera, regulando posteriormente la diferencia de stock producida a raíz de la venta. De esta manera se consigue un importante ahorro de tiempo y dinero, pues evitamos todo el proceso manual de búsqueda y colocación en las clásicas cajoneras. Además, nos permitirá ejercer un control más exhaustivo sobre las caducidades de los medicamentos.

Finalmente también debemos destacar la incorporación de sistemas del tipo *cashkeeper*, los cuales facilitan los cierres de caja y nos previenen de errores en los flujos de efectivo; y los sistemas automatizados para la elaboración de sistemas personalizados de dosificación, los cuales a su vez suponen un importante elemento en lo que a la fidelización del cliente se refiere.

Aunque la incorporación de este tipo de elementos a la estructura de la farmacia supone un elevado desembolso y, en muchos casos, un proceso de inspección reglamentario, son muchas las ventajas que nos pueden aportar en el largo plazo, principalmente en lo que el ahorro de costes se refiere. A la postre, eso supondrá

³³ <https://apotheka.com/robot-de-farmacia-automatizacion>

³⁴ <https://rowa.de/es/>

una gran ventaja competitiva sobre aquellas farmacias que siguen empleando el sistema tradicional. A modo orientativo, el coste inicial para la robotización de una farmacia puede oscilar entre los 21.000 y los 120.000€, dependiendo del tipo de sistema que deseemos implementar³⁵, agregando a ello los costes de mantenimiento y consumo energético durante su vida útil.



³⁵ <https://www.tevafarmacia.es/academia/gestion/cuanto-cuesta-robotizar-una-farmacia-en-espana>

PLAN FINANCIERO

La pregunta básica que debemos hacernos es: “¿Cuánto cuesta comprar una farmacia?”. Existen multitud de elementos a tener en cuenta a la hora de determinar cuál será el desembolso inicial, debiendo considerar que existirán notables diferencias en función de si emprendemos desde cero o si adquirimos una oficina efectivamente establecida y en funcionamiento.

La forma de financiación, así como el plan económico-financiero general, estarán íntimamente relacionados con la vía por la que nos hayamos decantado para emprender y con las características intrínsecas de la farmacia que regentaremos. No obstante debemos ceñirnos a una realidad cierta: la apertura de una farmacia es, en cualquiera de los casos, un proceso costoso y que requerirá de un importante capital inicial.

Fuentes de financiación

La principal fuente de financiación a la que se acude normalmente para establecer este tipo de negocio suelen ser una entidad bancaria. Aunque las condiciones asociadas al préstamo dependen de cada una de ellas de forma individual, generalmente nos será requerido un aporte del 20% del capital total del precio total. Además, previa concesión se deberá realizar un estudio de viabilidad y rentabilidad previo.

Por otra parte existe la posibilidad de contar con un socio y establecer un contrato de cuentas de participación. Esta forma jurídica se encuentra regulada en el título II del *Código de Comercio* (artículos 239 – 243)³⁶ y consiste en la participación de un inversor en el resultado de un negocio que se desarrolla en la forma jurídica de un tercero. De esta forma el socio capitalista puede poner a disposición del farmacéutico titular los recursos necesarios para emprender, y este último deberá pagar con los beneficios que obtenga de la actividad en la proporción que ambos establezcan. Es interesante destacar que este método no crea una sociedad, pues únicamente se establece una relación mercantil, y en todos los casos será el farmacéutico quien responda profesional y legalmente ante todos los problemas que puedan derivar de la actividad.

³⁶ <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1885-6627>

Estructura de costes I: apertura inicial tras concesión de licencia

Ante una apertura desde cero resulta fundamental determinar aquellos gastos que determinarán nuestro desembolso inicial. Podríamos destacar los siguientes elementos como los más relevantes:

- Precio del local (en caso de compra) y acondicionamiento (reformas pertinentes y mobiliario necesario).
- Stock inicial de medicamentos y para-farmacia.
- Gastos administrativos, notariales y de gestión.
- Contratación de seguros.
- Alta de suministros: luz, agua, gas, comunicaciones.
- Equipos electrónicos e informáticos (ordenadores, impresoras, frigorífico, cruz, etc).
- Sueldos de personal.
- Fondo de maniobra.

A modo de ejemplo práctico orientativo, y a partir de la media estadística de los precios de mercado (2023), podemos determinar los gastos fijos que debemos afrontar en el inicio de la apertura para una farmacia de tamaño medio:

Tabla 3 - Gastos fijos en apertura inicial

<u>Gasto</u>	<u>Coste</u>	<u>Notas</u>
Local (85 m ²)	127.500 €	Estimado para m ² = 1500 €
Acondicionamiento local	20.000 €	Se incluye mobiliario y reformas pertinentes
Stock inicial	100.000 €	Se asume para una facturación anual bruta teórica de 1.300.000 € a partir de un margen de beneficio del 30%
Alta suministros	450 €	Se incluye agua, luz y comunicaciones

<i>Equipos electrónicos</i>	17.000 €	Se incluyen cuatro PC, tres impresoras, frigorífico de farmacia, aire acondicionado por conductos, cruz, precio medio de software de gestión farmacéutica y otros aparatos accesorios (báscula, pesabebés, tensiómetro, etc.).
<i>Gastos notariales y de gestión</i>	4.500 €	Se incluyen seguros obligatorios para empresa en modalidad de pago anual
<i>Material de oficina</i>	300 €	Se incluyen bolígrafos, papel de oficina y maquinaria, clips, grapas, celofán, bolsas, etc.
<i>Fondo de maniobra</i>	20.000	Se empleará principalmente en tesorería y como capital de reserva.
<i>Gasto inicial total</i>	289.750 €	Se deben considerar variaciones en función de la aplicación o no del IVA en el producto y/o servicio.

Establecidos los siguientes costes, el último factor que restaría por determinar sería la viabilidad financiera del proyecto. A tal efecto se propone un estudio predictivo en el que se calculan los siguientes parámetros:

- **Valor Actual Neto (VAN):** representa un criterio de inversión en el que se analizan los cobros y pagos de un proyecto para conocer cuál será el beneficio monetario absoluto al final del mismo, todo ello descontando el tipo de interés pertinente.
- **Tasa Interna de Rentabilidad (TIR):** este factor nos indica la rentabilidad que ofrece una inversión. En la práctica representa el tipo de interés que se debe conseguir para que la rentabilidad obtenida a partir de la inversión sirva para cubrir todos los costes de la misma.
- **Plazo de recuperación de la inversión (Payback):** indica el punto en el que la inversión inicial es recuperada. Puede determinarse de manera simple o aplicando la tasa de descuento pertinente.

Gracias a ellos podremos estimar, desde una perspectiva teórica, la viabilidad del proyecto. Para ello se han asumido los siguientes supuestos:

- No se considera la reinversión de los beneficios obtenidos
- Se asume que se producirá una rotación completa de stock cada dos meses, a razón de un margen de beneficio medio del 30% (15.000€ beneficio / mes).
- Se asume una financiación de 231.800€ a un tipo de interés del 8% en un plazo de cinco años, mientras que 57.950€ serán de aportación propia (20% del total de la inversión).
- Se incluyen en los gastos mensuales de la empresa la retribución de dos técnicos y el sueldo propio, con un valor total de 6.535 € (salario aproximado establecido en base al *XXV Convenio de Farmacia*, pagas extra prorrateadas y gastos de *Seguridad Social* a cargo de la empresa incluidos).

Tabla 4 - Análisis de viabilidad I (VAN, TIR, Payback)

Flujos de caja (Costes – Beneficios, €)					
Desembolso inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-289.750	89.580	89.580	89.580	89.580	89.580

Gastos mensuales fijos (€)		Parámetros predictivos de inversión (€)	
<i>Energía (10kW)</i>	400	Flujo total inversión	447.900
<i>Consumo de agua</i>	50	Flujo de caja anual	89.580
<i>Comunicaciones</i>	100	Tasa de interés media (Junio 2023)	8%
<i>Sueldos</i>	6.535		
<i>Mantenimiento</i>	450	VAN	67.916,97
Total	7.535	TIR	17%
Beneficio mensual bruto	15.000	Payback (años)	3,31
Beneficio mensual neto	7.465	Payback descontado (años)	3,89

Como podemos observar, y en virtud del VAN, al final del periodo se habrá obtenido un beneficio neto antes de impuestos de 67.916,97€. Para interpretar la TIR debemos ceñirnos al tipo de interés que se aplicará a nuestro proyecto, debiendo superar aquel valor que se hubiese aplicado en el cálculo del VAN. Dado que en este caso obtenemos un valor superior, el proyecto resultaría viable (17% > 8%). Finalmente nuestra inversión se recuperará en un plazo medio de de 3 a 4 años.

Es de destacar que a los gastos mensuales de la empresa se ha incorporado la retribución de dos técnicos y el sueldo propio, con un valor total de 6.535 € (salario aproximado establecido en base al *XXV Convenio de Farmacia*, pagas extra prorrateadas y gastos de *Seguridad Social* a cargo de la empresa incluidos).

A pesar de ello, debemos ceñirnos a la realidad cotidiana y tener en cuenta siempre la naturaleza teórica de este tipo de análisis. En cualquier caso siempre será necesario realizar un estudio con la entidad financiera para obtener una estimación de ventas en base a parámetros empíricos y objetivos que nos ayuden a obtener una visión lo más realista posible de nuestro plan de negocio. Algunos de los aspectos más relevantes a la hora de confeccionar dicho análisis pueden ser:

- Facturación estimada de las farmacias colindantes.
- Estudio demográfico y nivel socio-económico de la zona.
- Estudio de prevalencia e incidencia de enfermedades más comunes.
- Estadística de los medicamentos más comercializados y aplicación de *Ley de Pareto*.
- Comparación de ofertas y precios entre los diferentes proveedores de productos farmacéuticos.

Tras la consolidación del proyecto, será determinante tener un estricto control sobre los flujos de caja reales para poder controlar el retorno de la inversión y, a partir del umbral de rentabilidad, empezar a obtener beneficios de forma efectiva. Siempre hemos de tener en cuenta que estadísticamente el margen de beneficio que obtendremos de nuestras ventas será de una media aproximada del 30%, siempre considerando que los márgenes y precios de los medicamentos de prescripción estarán determinados por el Estado. Debido a ello resultará crucial estudiar el ratio de ventas entre medicamentos regulados y productos de para-farmacia, y establecer los márgenes de los productos de venta libre en consonancia en pos de no incurrir en pérdidas.

Finalmente se hará necesario un exhaustivo control sobre la contabilidad, y realizar estudios periódicos sobre el estado financiero de la farmacia. En este contexto

destacamos el balance, que se define como el documento contable que indica la situación económico-financiera puntual de una empresa. En el mismo se incluyen las siguientes partes:

- **Activo**: bienes y derechos de los que la empresa es titular.
- **Pasivo**: obligaciones y deudas que la empresa contrae.
- **Patrimonio neto**: aportación inicial de capital por parte de los socios y reservas que hayan sido generadas a través de los beneficios obtenidos por la actividad empresarial, y no hayan sido repartidas en forma de dividendos.

A su vez, tanto activo como pasivo pueden diferenciarse en dos categorías:

- **Activo y/o pasivo corriente**: derechos y obligaciones que permanecen en la empresa menos de un año. Suelen constituir deudas a corto plazo o mercaderías y dinero en efectivo.
- **Activo y/o pasivo no corriente**: derechos y obligaciones que permanecen en la empresa más de un año. Suelen constituir deudas a largo plazo o bienes que resultan complicados de transformar en dinero (maquinaria, mobiliario, etc.).

Siempre hemos de tener en cuenta que en un balance el activo debe igualar a la suma del pasivo y el patrimonio neto, pues a partir de dicha equidad se constituye la base del *principio de partida doble*, en el cual se fundamenta la contabilidad.

A modo de ejemplo, podemos exponer el balance de nuestro proyecto en su punto de partida:

Tabla 5 – Balance I

ACTIVO (€)		PATRIMONIO NETO (€)	
Activo no corriente	169.450	Total patrimonio	37.950
Construcciones (local)	127.500	Capital social	20.000
Inversión en construcciones	20.000	Otros recursos propios	0
Electrónica y aplicaciones informáticas	17.000	PASIVO	
Gastos anticipados (notaría y seguros)	4.500	Pasivo no corriente	231.800
Suministros	450	Préstamo bancario a largo plazo	231.800
Activo corriente	120.300	Pasivo corriente	0
Mercaderías y stock	100.000	Total pasivo + patrimonio neto	289.750
Material de oficina	300		
Tesorería	20.000		
Total activo	289.750		

Dado que nos encontramos ante una situación inicial, el balance resultante se presentará con relativa simplicidad. A medida que el proyecto cobre vida, se deberán numerosos parámetros adicionales, los cuales pueden evaluarse a través de las directrices del plan general de contabilidad.

Estructura de costes II: adquisición a título oneroso

A través de esta vía la planificación económica se agiliza notablemente al evitar todo el procedimiento de apertura inicial, aunque el desembolso aumentará de manera considerable. En este contexto el principal factor a tener en cuenta será el fondo de comercio, que se define como todos aquellos elementos de la empresa de naturaleza intangible que también aportan valor y son considerados en el coste final de la misma. En el mismo quedan incluidos aspectos tan relevantes como los clientes, la imagen de “marca” y el prestigio de la empresa, la localización del establecimiento y la propia licencia. Sin embargo determinar el valor monetario del fondo de comercio resulta una tarea compleja. Para asignarle una cuantía económica se ha empleado tradicionalmente el método del factor multiplicador, que se basa en un ratio aplicado al volumen de ventas anual, que en la práctica se traduce en multiplicar la facturación anual de la farmacia por un coeficiente que

suele oscilar entre 1,25 y 2,5. No obstante, a día de hoy el mercado ha evolucionado drásticamente y se encuentra en constante cambio, por lo que aplicar dicho factor debe realizarse en base a un exhaustivo estudio de viabilidad y rentabilidad, contemplando factores como:

- Evolución demográfica y urbanística de la zona (construcción de nuevas viviendas, hospitales, centros comerciales, etc.).
- Situación de oferta y demanda en la compra – venta de farmacias.
- Relación de ventas entre medicamentos y productos de para-farmacia.
- Tipo de horario y servicio

A modo de ejemplo práctico podemos ver como en una inversión de estas características se hará necesario un importante capital inicial para que el proyecto sea viable. En este caso se han asumido los siguientes supuestos:

- Farmacia con una facturación anual de 500.000 €, aplicándose un coeficiente multiplicador de 1,5 y un precio de venta final de 750.000 €.
- Aportación de un capital propio de 525.000 € y una financiación de 225.000 € a una tasa de interés del 8% en un plazo de cinco años.
- La rentabilidad del proyecto se calculará en base a la devolución del préstamo bancario.
- No se considera la reinversión de los beneficios obtenidos.
- Se asume que se producirá una rotación completa de stock mensualmente, a razón de un margen de beneficio medio del 30% (12.500 € beneficio / mes).
- Se incluyen en los gastos mensuales de la empresa la retribución de dos técnicos y el sueldo propio, con un valor total de 6.535 € (salario aproximado establecido en base al *XXV Convenio de Farmacia*, pagas extra prorrateadas y gastos de *Seguridad Social* a cargo de la empresa incluidos).

Tabla 6 - Análisis de viabilidad II (VAN, TIR, Payback)

Flujos de caja (Costes – Beneficios, €)					
Desembolso inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-225.000	59.580	59.580	59.580	59.580	59.580

Gastos mensuales fijos (€)		Parámetros predictivos de inversión (€)	
<i>Energía (10kW)</i>	400	Flujo total inversión	297.900
<i>Consumo de agua</i>	50	Flujo de caja anual	59.580
<i>Comunicaciones</i>	100	Tasa de interés media (Junio 2023)	8%
<i>Sueldos</i>	6.535		
<i>Mantenimiento</i>	450	VAN	12.885,66
Total	7.535	TIR	10%
Beneficio mensual bruto	12.500	Payback (años)	3,78
Beneficio mensual neto	4965	Payback descontado (años)	4,68

Como podemos apreciar, incluso contando con un importante capital inicial propio, la viabilidad del proyecto se encuentra relativamente limitada. Ante esta situación existen una serie de alternativas para improvisar la rentabilidad e improvisar la inversión:

- Aumentar el margen de beneficio de los productos de venta libre y para-farmacia.
- Consolidar el proyecto con un socio capitalista y prescindir de la financiación bancaria a través de un contrato de cuentas en participación.
- Una importante ventaja a tener en cuenta en este tipo de traspasos es la *amortización del fondo de comercio*, que se considera un gasto deducible en base al artículo 12.2 de la *Ley sobre el Impuesto de Sociedades*. Este hecho nos permitirá deducirnos hasta un 7,5% anual del importe de dicho fondo, hasta un máximo del 20%^{37, 38}.

³⁷ <https://www.elsevier.es/es-revista-farmacia-profesional-3-articulo-fondo-comercio-farmacia-tras-reforma-13114978>

³⁸ <https://www.canizaresvalle.es/farmacia/que-repercusion-fiscal-tiene-el-fondo-de-comercio-en-la-oficina-de-farmacia/>

En base a los datos expuestos podemos deducir que una inversión de este tipo debe estudiarse con esmero y cautela, estableciendo una negociación entre las partes implicadas para alcanzar un acuerdo satisfactorio. Para facilitar el proceso podemos contar con la ayuda de numerosas empresas especializadas en traspasos de farmacias entre particulares, las cuales podrán asesorarnos y ofrecernos apoyo en lo que a materia financiera y legal se refiere, y velarán por que el negocio se lleve a cabo de manera exitosa.



CONCLUSIÓN Y AGRADECIMIENTOS

No podría dar punto y final a este documento sin expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que, más allá de mi esfuerzo personal, lo han hecho posible. Desde todos los docentes que se han dedicado con pasión y esmero a mi formación y enseñanza, al apoyo incondicional de mi familia y amigos, así como a todas aquellas personas que han compartido algún momento en mi vida profesional y personal, pues a la postre todas ellas conforman lo que fuimos, somos y seremos. Y obviamente sin olvidarme de usted, querido lector, por dedicar parte de su día a este humilde trabajo, que espero le sea de ayuda en algún momento de su vida.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

- *Dirección de marketing*. Kotler, Phillip. 1931, ISBN: 978-607-32-3693-5
- *Dirección financiera*. Prat, Margarita. 2003, ISBN: 84-234-2054-X

