Edusfarm 7 *(2014), 143-163*
ISSN: 1886-6271

Rebut: 26 de setembre de 2014
Acceptat: 3 d'octubre de 2014

PLA ESTRATÈGIC D'UNA OFICINA DE FARMÀCIA

Turmo Bendicho, Maria;[1] Bonet Clols, Francesc
Facultat de Farmàcia, UB
Av. Joan XXIII, s/n 08028 Barcelona

Abstract
The following project, based on an actual case, pretends to analyse the feasibility of purchasing a specific pharmacy in Lleida city. In order to achieve this goal, a thorough study of both the relevant pharmaceutical legislation and associated measures that have been implemented to control spending on drugs has been undertaken. Moreover, the project analyses the clients, the competitors and the condition of the existing facilities of the pharmacy in question as well as the human resources required to manage the business. Finally, a robust economic and financial plan has been developed for the first three years of operation with the overall intention to anticipate the future requirements and challenges of the enterprise.

Keywords: pharmacy, pharmaceutical expenditure, pharmaceutical legislation.

Resumen
El siguiente trabajo, basado en un caso real, analiza la viabilidad de la compra de una oficina de farmacia en la ciudad de Lleida. Para tal fin, se ha hecho un estudio de la legislación que regula el sector de oficinas de farmacia y de las medidas de contención del gasto farmacéutico aplicadas por el Estado para así disminuir el gasto sanitario total. También se ha hecho un análisis detallado de la oficina de farmacia en cuestión (público objetivo, competencia, estado de las instalaciones, horario de apertura…) y se ha propuesto una estrategia de *marketing* con el fin de poder aumentar su rentabilidad una vez realizada la adquisición. Además, se ha llevado a cabo un estudio de las necesidades de recursos humanos y un detallado plan económico-financiero para los tres primeros años de actividad para así obtener una perspectiva clara de las necesidades financieras y comprobar que las mismas estén cubiertas con las previsiones realizadas.

Palabras clave: oficina de farmacia, gasto farmacéutico, legislación farmacéutica.

Resum
El present treball, basat en un cas real, analitza la viabilitat de la compra d'una oficina de farmàcia a la ciutat de Lleida. A tal fi, s'ha fet un estudi de la legislació que regula el sector d'oficines de farmàcia i de les mesures de contenció de la despesa farmacèutica aplicades per l'Estat per tal de disminuir la despesa sanitària total. També s'ha fet una anàlisi detallada de l'oficina de farmàcia en qüestió (públic objectiu, competència, estat de les instal·lacions, horari d'apertura...) i s'ha proposat una estratègia de màrqueting per tal de poder augmentar la seva rendibilitat un cop realitzada l'adquisició. A més, s'ha elaborat un estudi de les necessitats de recursos humans i un detallat pla economicofinancer per als tres primers anys d'activitat a fi d'obtenir una perspectiva clara de les necessitats financeres i comprovar que aquestes estiguin cobertes amb les previsions realitzades.

Paraules clau: oficina de farmàcia, despesa farmacèutica, legislació farmacèutica.

[1] Graduada en Farmàcia (turmix33@gmail.com)

©Universitat de Barcelona

1. Introducció

Dues noies acabades de graduar en Farmàcia es plantegen la compra d'una oficina de farmàcia al centre de Lleida en resposta al seu caràcter emprenedor i a la necessitat de tenir un lloc de treball que els permeti desenvolupar els coneixements adquirits durant els anys d'universitat.

Abans de prendre aquesta decisió però, cal comprovar si la gestió de l'oficina de farmàcia que pretenen adquirir està correctament optimitzada tot elaborant un estudi de viabilitat. Si no fos el cas, caldrà valorar les possibilitats i el temps necessari per fer òptima la seva rendibilitat, considerant l'esforç a realitzar, tant econòmic com personal, els canvis a adoptar (reformes, marxandatge, equip de treball...) i les possibles despeses i ingressos que es puguin arribar a generar. A més, també serà convenient analitzar si en el futur immediat no es produiran canvis en la legislació del sector que afectin desfavorablement l'exercici professional.

2. Metodologia

Per a la realització de la vessant més teòrica del treball s'ha dut a terme una recerca bibliogràfica a través de les següents pàgines web: el Boletín Oficial del Estado, l'Institut d'Estadística de Catalunya, el Servei Català de la Salut, el Col·legi Oficial de Farmacèutics de Lleida i la consultoria de salut Antares Consulting. També s'ha consultat bibliografia en suport de paper (llibres i revistes professionals) per als temes més descriptius.

D'altra banda, per poder portar a terme la vessant més pràctica del treball, que consisteix fonamentalment en la planificació economicofinancera de l'oficina de farmàcia en qüestió, s'ha establert contacte amb farmacèutics titulars d'oficina de farmàcia, amb una sèrie de despatxos de Lleida especialitzats en temes econòmics, fiscals i laborals, i amb el Banc Sabadell.

3. Resultats

3.1. Anàlisi de situació

3.1.1. Anàlisi del sector d'oficines de farmàcia

La regulació del sector farmacèutic està regida tant a nivell estatal com a nivell autonòmic per les lleis que es detallen a la pàgina següent.

Lleis	Àmbit
Llei 14/1986, general de sanitat	Estatal
Llei 16/1997, de regulació de serveis de les oficines de farmàcia	Estatal
Llei 16/2003, de cohesió i qualitat del Sistema Nacional de Salut	Estatal
Llei 29/2006, de garanties i ús racional de medicaments i productes sanitaris	Estatal
Llei 31/1991, d'ordenació farmacèutica de Catalunya	Autonòmic

Figura 1. Legislació del sector d'oficines de farmàcia.

©Universitat de Barcelona

A partir de l'any 2000, però, s'han anat publicant una sèrie de lleis, reials decret llei, reials decrets i resolucions que han anat modificant la legislació implantada fins al moment amb l'objectiu de proposar mesures orientades a la contenció de la despesa farmacèutica per poder així disminuir la despesa sanitària total. Entre les més importants trobem:

Any	Legislació	Mesures
2000	RD Llei 5/2000	Aplicació d'una escala de deduccions a la facturació mensual al SNS
2004	RD 2402/2004	Disminució del preu de venda laboratori i dels marges de distribució
2008	RD 823/2008	Establiment dels marges actuals per a la distribució de medicaments
	RD 2130/2008	Aplicació d'una escala de deduccions a la facturació mensual a les mutualitats públiques
2010	RD Llei 4/2010	Proposició d'una escala de deduccions única (SNS + mútues)
		Disminució del preu de venda laboratori dels genèrics
		Establiment dels marges actuals de les OF per a la dispensació de medicaments
	RD Llei 8/2010	Aplicació a la facturació de medicaments al SNS d'una deducció del 7,5 % sobre el PVP
2011	RD Llei 9/2011	Prescripció per principi actiu
		Aplicació d'un sistema de compensació a l'escala de deduccions
	RD 1193/2011	Aplicació escala deduccions única
2012	Llei 5/2012	Taxa euro per recepta
	RD Llei 16/2012	L'exclusió de certs medicaments de la prestació farmacèutica al SNS
		L'aplicació d'un mecanisme de preus seleccionats als productes finançables
		Establiment d'un nou percentatge d'aportació dels beneficiaris del SNS
		Implantació de la recepta electrònica
	Ressolució de maig 2012	Primera actualització del nou sistema de copagament
2013	Ressolució de gener 2013	Segona actualització del nou sistema de copagament
	Ressolució de desembre 2013	Tercera actualització del nou sistema de copagament
	Llei 10/2013	Establiment de lleugers canvis sobre la Llei 29/2006
2014	RD 177/2014	Regulació del sistema de preus de referència i agrupacions homogènies

Figura 2. Mesures de contenció de la despesa farmacèutica (RD Llei 5/200, RD 2402/2004, RD 823/2008, RD 2130/2008, RD Llei 4/2010, RD Llei 8/2010, RD Llei 9/2011, RD 1193/2011, Llei 5/2012, RD Llei 16/2012, Resolución de 31 mayo de 2012, Resolución de 21 de enero de 2013, Resolución de 18 de diciembre de 2013, Ley 10/2013 i RD 177/2014).

	2010	2011	2012	2013
Facturació al SNS	12.207 M €	11.135 M €	9.770 M €	9.184 M €
Variació (%)		-8,80%	-12,30%	-6,00%
Receptes al SNS	957,7 M	973,3 M	913,7 M	859,6 M
Variació en (%)		1,70%	-6,10%	-5,92%
Despesa farmacèutica per capita (SNS)	264,96 €/p.	241,42 €/p.	211,66 €/p.	197,06 €/p.
Despesa farmacèutica sobre PIB (SNS)	1,16%	1,50%	0,93%	0,89%
Marge net OF	9,90%	8,40%	6,90%	–

Figura 3. Efectes de les mesures implantades sobre la despesa farmacèutica pública des del 2010 fins al 2013 (Anguera, 2014).

©Universitat de Barcelona

3.1.2. Públic objectiu de l'oficina de farmàcia estudiada

Si s'analitzen els efectes que aquest conjunt mesures ha comportat en els últims tres anys, s'arriba a la conclusió que s'ha produït una disminució global del 24,76% en la facturació de receptes al Sistema Nacional de Salut (SNS), essent el valor obtingut a l'any 2013 molt similar al de l'any 2003 (8.962 milions d'euros). A més, el marge net de les oficines de farmàcia també s'ha anat reduint de manera progressiva, i l'any 2012 s'ha obtingut un valor del 6,9% a l'any 2012.

Els clients potencials de l'oficina de farmàcia serien principalment tres: els habitants residents de la zona, que serien aproximadament uns 1.912 (COF Lleida 2014); les persones de pas, ja que la farmàcia es troba en un dels carrers principals de la ciutat, el qual està molt transitat i ple de petits comerços, i els pacients provinents del CAP proper, que serien els menys abundants, ja que el CAP només funciona de nit i els caps de setmana i, per tant, únicament quan la farmàcia estigués de guàrdia els podria atendre.

3.1.3. Anàlisi de la competència de l'oficina de farmàcia estudiada

L'oficina de farmàcia, tot i la seva idònia situació geogràfica en un barri de nivell econòmic mitjà-alt i molt transitat, presenta una elevada competència. De fet, són quatre el nombre d'oficines de farmàcia que la rodegen: una està situada just davant del CAP, l'altra en una cantonada davant d'una plaça hiperfreqüentada, i les altres dues, tot i estar situades en carrerons estrets, secundaris i poc transitats, estan situades a una mica menys de 250 metres de l'oficina de farmàcia en qüestió. Així doncs, com que el nivell de competència és molt elevat, serà necessari emprendre mesures enèrgiques per esdevenir un punt de referència al barri.

3.1.4. Anàlisi de l'oficina de farmàcia estudiada abans de l'adquisició

L'oficina de farmàcia, a data actual, és un establiment molt petit, d'uns 50 metres quadrats, en el qual l'espai destinat de cara al públic és insuficient per dur a terme una activitat comercial de manera còmoda i agradable. A més, l'establiment no disposa d'aparador extern, ni d'un rètol lluminós, ni d'una creu d'adequades dimensions que proporcioni informació addicional com l'hora, la temperatura..., la porta d'entrada és molt vella i no té un mecanisme automàtic, i el mobiliari és bastant antiquat, de la mateixa manera que l'equip informàtic.

L'establiment tanca durant el mes d'agost i, a més, l'horari d'obertura és molt reduït en comparació amb la competència. A aquesta debilitat se li afegeix el fet que els preus dels productes són més elevats i molt poc competitius, i els serveis que s'ofereixen de cara al públic són els mínims i necessaris: no es fan fórmules magistrals, no es determinen els nivells de sucre/colesterol/triglicèrids/àcid úric, no s'ofereix la possibilitat de ser visitat per un dietista, tampoc es fan sistemes personalitzats de dosificació, ni s'hi venen productes d'homeopatia...

A més a més, el propietari no està gairebé mai present a la farmàcia a causa de la seva avançada edat, i els treballadors, per altra banda, estan poc motivats per fer la seva feina en resposta al fet que l'empresa ha anat deixant-se de banda en els últims anys i es gestionen malament les compres amb els proveïdors, no es té cap mena de control informatitzat de les existències, les caducitats tampoc es controlen amb l'ordinador, sinó manualment...

©Universitat de Barcelona

Podríem dir, per tant, que els factors negatius que presenta l'oficina de farmàcia són molt més nombrosos que els seus factors positius, que quedarien reduïts a la seva situació en una zona comercial de pas, molt freqüentada per la població en general, d'un nivell econòmic mitjà-alt i situada al centre de la ciutat i al manteniment d'una clientela consolidada i fidel.

3.1.5. Anàlisi DAFO

L'anàlisi DAFO consisteix bàsicament a identificar les debilitats i fortaleses d'una empresa i les amenaces i oportunitats derivades de l'evolució del seu entorn (González, 2005).

	Debilitats	Fortaleses
EMPRESA	• Local molt petit • Rètol no lluminós • Creu petita i simple • Manca d'aparador extern • Porta no automàtica • Mobiliari antic i vell • Equip informàtic antiquat • Tancament al mes d'agost • Horari d'apertura reduït • Nombre insuficient de serveis • Preus de venda elevats • Manca de pàgina web • Elevada competència • Mínima presència del propietari • Treballadors poc motivats • Gestió de compres inadequada • No hi ha control informatitzat de les existències ni de les caducitats	• Bona situació geogràfica • Barri de nivell econòmic mitjà-alt • Clientela consolidada

	Amenaces	Oportunitats
ENTORN	• Mesures de contenció de la despesa farmacèutica • Competència de grans superfícies en productes de parafarmàcia	• Servei necessari per a la població • Major preocupació per la salut • Augment de la població envellida • Preu de compra del fons de comerç baix respecte dels anys anteriors • Sortida de la crisi econòmica

Figura 4. Anàlisi DAFO.

3.2. Objectius de l'empresa

3.2.1. Qualitatius

- Millora de la imatge externa i del prestigi de l'oficina de farmàcia actual.
- Renovació del local i ampliació d'aquest.

©Universitat de Barcelona

- Diversificació dels serveis i millora de la qualitat d'aquests.
- Formació continuada dels treballadors.
- Atenció personalitzada als clients.

3.2.2. Quantitatius

- Augmentar la xifra de vendes a partir de l'inici de l'activitat a l'any 1, tot incrementant les vendes de productes als clients actuals i intentant obtenir-ne de nous a través de les tècniques de màrqueting proposades més endavant i, d'altra banda, diversificant els productes i serveis.

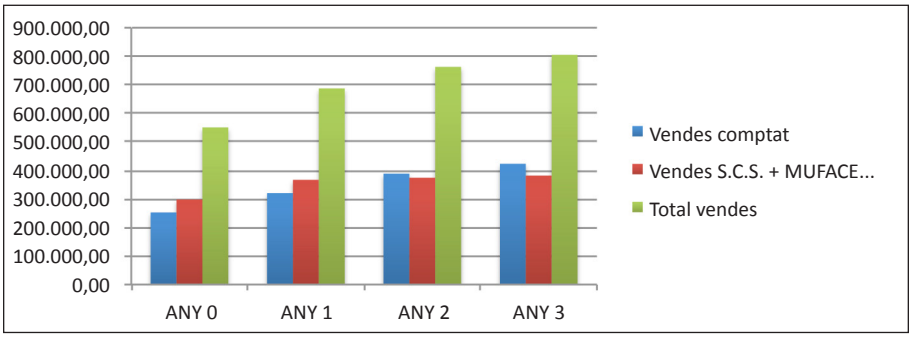

Figura 5. Evolució prevista de les vendes durant els tres primers anys d'activitat.

- Augmentar el resultat econòmic del negoci tot optimitzant la gestió de les compres i racionalitzant les despeses derivades del desenvolupament de l'activitat.

	ANY 0	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Total vendes	550.640,00	687.288,00	762.758,00	804.881,76
Compres consumides (C+/-VE)	-396.675,00	-481.101,60	-530.311,00	-563.417,23
Total despeses d'explotació	-116.140,15	-139.891,47	-142.534,58	-143.672,81
Despeses financeres	0,00	-22.000,00	-17.307,43	-12.555,23
BAI	**37.824,85**	**44.294,93**	**72.604,99**	**85.236,49**
Marge net (%)	**6,9%**	**6,4%**	**9,5%**	**10,6%**

Figura 6. Evolució prevista del resultat econòmic durant els tres primers anys d'activitat.

3.3. Estructura legal de l'oficina de farmàcia

Les dues futures sòcies, copropietàries al 50%, constituiran una societat civil particular mitjançant contracte privat. El benefici obtingut per la SCP es dividirà a parts iguals, i cada sòcia s'imputarà la part del rendiment que li correspongui a la declaració de l'impost sobre la renda de les persones físiques (IRPF).

Per iniciar l'activitat es procedirà a la sol·licitud del número d'identificació fiscal (NIF), a l'alta de l'impost sobre activitats econòmiques (IAE) en l'epígraf 652.1 (Real Decreto Legislativo 1175/1990), a la col·legiació obligatòria al Col·legi Oficial de Farmacèutics de Lleida (si no s'ha fet abans), a l'alta del local a la Direcció Provincial de Treball i a la Seguretat Social (SS) (Alegre, 1998).

©Universitat de Barcelona

Edusfarm 7 *(2014), 143-163*
ISSN: 1886-6271

3.4. Estratègia de màrqueting de l'oficina de farmàcia

L'oficina de farmàcia, com a petita empresa que atén directament l'usuari final i li ofereix els productes i serveis que aquest sol·liciti, se li aplica el màrqueting a la venda al detall, anomenat provisió de fons-màrqueting, que es detalla a continuació.

3.4.1. Ubicació, imatge i adequació del local (Alegre, 1998; González, 2005, 2012, i Herrero, 2010)

En aquest cas no es plantejarà modificar la ubicació de l'oficina de farmàcia, però sí serà necessari millorar-ne la imatge externa per atreure més l'atenció dels clients. Els canvis que es faran són:

- Una nova creu de major mida, amb *leds* de diferents colors, que incorporaria informació addicional sobre l'hora, la temperatura ambiental, la data, el nom comercial...
- Un nou rètol, més gran i lluminós.
- Un *muppy* per donar a conèixer al públic els serveis que s'oferiran a la farmàcia, les promocions, els regals, les campanyes sanitàries...
- La creació d'un aparador ben il·luminat, net, ordenat i de caire monotemàtic.
- Una nova porta d'accés automàtica.

Per poder millorar la imatge interna, que també és molt important per crear el desenvolupament d'un ambient propici per a la compra del producte, s'hauran de tenir en compte factors com la neteja, la il·luminació, el color de les parets, l'ordre dels productes, l'accessibilitat a aquests i la seva col·locació, tenint en compte que les zones de major impacte visual són aquelles situades a l'altura dels ulls, la presència d'elements sorpresa, que servirien per cridar l'atenció del clients, l'actualització periòdica de les promocions per atreure els compradors.

Pel que fa l'adequació del local, es plantejarà una reforma total i l'ampliació de la superfície actual mitjançant el lloguer d'un local adjunt. Així doncs, es dissenyarà una zona de dispensació nova i més gran per poder atendre millor les necessitats dels clients; es canviarà tot el mobiliari i se'n posarà un nou i modern i un mostrador ben ampli i lluminós; es crearà un petit laboratori per elaborar fórmules magistrals i productes oficinals; es reformarà l'antic altell per fer-ne un de més gran; es dissenyarà un nou despatx per atendre les consultes confidencials i els representants i una nova zona de recepció de

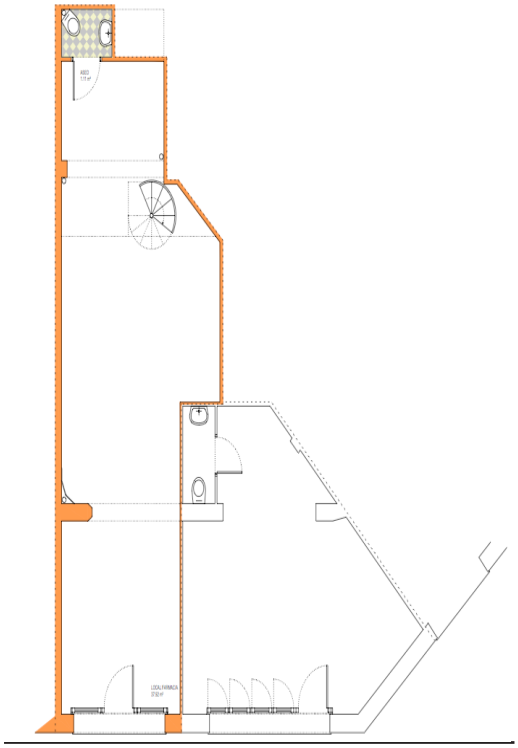

Figura 7. Plànol de l'oficina de farmàcia actual i local adjacent.

©Universitat de Barcelona

mercaderies de majors dimensions; es canviarà tot l'equip informàtic, i, finalment, es faran noves totes les instal·lacions (llum, aigua, telèfon, climatització...).

3.4.2. Mesures comercials

Per tal d'intentar que l'oficina de farmàcia estudiada es posi al mateix nivell que les altres farmàcies de la competència i poder incrementar la penetració en el mercat actual, s'augmentarà la cartera de serveis per tal de satisfer al màxim les necessitats dels clients: es faran fórmules magistrals i preparats oficinals, es vendran productes d'homeopatia, es faran determinacions dels nivells de glucosa, colesterol, triglicèrids i àcid úric amb un aparell de química de seca, s'oferirà la possibilitat de portar un control del pes corporal gràcies a les visites d'un dietista, es faran campanyes publicitàries destinades, per exemple, a l'abandonament de l'hàbit tabàquic, a la protecció de la pell del sol..., s'obrirà durant el mes d'agost, s'ampliarà l'horari d'obertura i per tal de donar a conèixer la farmàcia a través de les xarxes socials es crearà una pàgina a Facebook.

A més a més, es faran fer bosses de plàstic i paper d'embolicar amb les dades de l'oficina de farmàcia, targetes de cartró per tal que els pacients puguin tenir anotats tots els valors de pressió arterial i pes, fundes de plàstic que permetin guardar les receptes electròniques i evitar així que s'arruguin, i durant el mes de desembre, amb la campanya de Nadal, s'obsequiarà els clients amb un petit regalet.

3.4.3. Política de fidelització de clients

El programa de fidelització de clients es desenvoluparà mitjançant la confecció d'una targeta personal. En aquesta targeta, el client anirà acumulant punts amb la compra de productes de parafarmàcia que més endavant podrà canviar per certs regals o bé, si ho desitgés, se li podria fer un descompte en l'acte. D'aquesta manera estarem propiciant que cada client incrementi les seves compres, ja que com més punts arribi a acumular, major serà la recompensa que se li oferirà (González, 2012).

Els avantatges que la fidelització de clients ens aportarà són nombrosos: un augment de les vendes; una reducció dels costos de promoció, ja que és més econòmic vendre un nou producte a un client fidel; una major estabilitat del negoci; una menor sensibilitat al preu i un major grau de reconeixement de l'empresa (González, 2012).

3.4.4. Atenció farmacèutica (Barau et al.*, 2012; March* et al.*, 2011)*

Per tal de contribuir a la millora de la qualitat de vida dels pacients que acudeixen a l'oficina de farmàcia i garantir que facin un ús segur i efectiu dels medicaments que prenen, s'incrementarà la participació del farmacèutic en les activitats de dispensació, indicació farmacèutica i seguiment farmacoterapèutic.

Pel que fa a l'activitat de dispensació, que va molt més enllà de la simple entrega de la medicació que sol·licita el pacient, s'haurà de garantir una provisió responsable i «personalitzada» i proporcionar, al mateix temps, la informació necessària per a la seva adequada utilització, ja que és el farmacèutic l'últim professional de la salut amb qui

©Universitat de Barcelona

entra en contacte el pacient i s'ha d'assegurar que aquest sap exactament quins medicaments pren, cada quan se'ls pren, de quina manera i durant quant temps.

Llavors, un cop dispensada la medicació, se'n portarà un control i es realitzarà un seguiment individualitzat dels pacients per tal de determinar el seu grau d'adherència al tractament prescrit i per tal de detectar la possible aparició de problemes relacionats amb la medicació i així poder intervenir per resoldre'ls i prevenir l'aparició de resultats negatius, ja siguin d'efectivitat, de seguretat o de necessitat.

Amb aquesta finalitat s'oferirà la possibilitat de condicionar la medicació de manera personalitzada en sistemes multicompartimentals, anomenats sistemes personalitzats de dosificació (SPD).

3.4.5. Coneixement del producte i actualització professional

És molt important que en apropar el producte al client, el farmacèutic tingui coneixements teòrics sobre la qualitat esperada del producte, que fa referència a la seva eficàcia, seguretat i estabilitat, la seva aplicació concreta en el pacient individual i el seu mode d'utilització, així com també és necessari que manifesti una actitud cordial i respectuosa (González, 2005).

Avui dia, però, amb la dinàmica d'aparició de nous medicaments, noves malalties, noves normatives de qualitat, nous serveis, noves campanyes sanitàries..., resulta complicat disposar de tots els coneixements necessaris per oferir un servei de qualitat. Per això és molt important la formació continuada tant dels auxiliars de l'oficina de farmàcia com de les cotitulars, ja que el dèficit d'informació crea incertesa, que es transmet conseqüentment al pacient (González, 2005).

3.4.6. Selecció dels proveïdors-majoristes

Per a la selecció dels proveïdors-majoristes se seguiran criteris quantitatius, relacionats amb el cost global de la compra i qualitatius, relacionats amb la qualitat del servei, el tracte personal, la flexibilitat en l'horari d'entrega, la forma de pagament... (González, 2005). En aquest cas, s'establirà un proveïdor principal i un altre de secundari amb una relació 70/30.

3.5. Recursos humans

3.5.1. Política salarial i Seguretat Social

L'equip de treball de l'oficina de farmàcia estarà format per les dues farmacèutiques copropietàries i dos auxiliars de farmàcia. Pel que fa a les cotitulars, s'assignarà en concepte de sou un import de 1.200,00 mensuals a cadascuna, i pel que fa als auxiliars, el salari establert al 2014 és de 998,97 euros/mes (Resolució EMO/2063/2013), però en el treball s'ha considerat una quantitat lleugerament superior per mantenir el personal més motivat, que rebrà dotze pagues anuals per un import de 1.100 euros cadascuna i tres pagues extraordinàries als mesos de març, juny i desembre, pel mateix import.

©Universitat de Barcelona

Respecte del cost total de la Seguretat Social (SS), aquest estaria format pel cost de la SS del Règim General dels Treballadors i pel cost de la SS dels cotitulars. Aquest càlcul, juntament amb el del salari net dels treballadors, ha estat facilitat per un despatx de dret laboral de Lleida.

SALARI PERSONAL	**MENSUAL**					**ANUAL**		
	Salari brut	SS treballa-dor	Retenció IRPF	Salari net	SS empresa	Salari brut	SS empresa	Cost total
		6,35%	11%		31,55%			
Auxiliar 1	1.100,00	87,31	121,00	891,69	433,81	16.500,00	5.205,75	21.705,75
Auxiliar 2	1.100,00	87,31	121,00	891,69	433,81	16.500,00	5.205,75	21.705,75
Total treballa-dors	**2.200,00**	**174,63**	**242,00**	**1.783,38**	**867,63**	**33.000,00**	**10.411,50**	**43.411,50**

Figura 8. Càlcul del salari net dels treballadors i cost de la SS de l'empresa.

RETRIBUCIÓ SOCIS	**MENSUAL**			**ANUAL**		
	Retribució	SS autònom		Retribució	SS autònom	Total
		Base cotització	29,90%			
Soci 1	1.200,00	875,70	257,45	14.400,00	3.089,35	17.489,35
Soci 2	1.200,00	875,70	257,45	14.400,00	3.089,35	17.489,35
Total socis	**2.400,00**		**514,89**	**28.800,00**	**6.178,70**	**34.978,70**

Figura 9. Retribució de diners dels socis i càlcul del cost de la SS dels cotitulars.

3.5.2. Motivació i formació del personal

Perquè un empleat sigui competent i obtingui rendiments òptims a la feina necessita, a més de bons coneixements i habilitats, estar motivat. Per aquest motiu, és molt important que les futures copropietàries coneguin els factors que motiven als seus empleats i integrar-los en els objectius de l'oficina de farmàcia (González, 2012).

La motivació es tractarà a nivell intrínsec, segons el model de satisfacció de les necessitats recollit en la teoria de la piràmide de Maslow, i a nivell extrínsec, que se centra principalment en retribucions econòmiques, regals en dates senyalades, temps lliure...

Pel que fa a la motivació intrínseca, caldrà satisfer en primer lloc les necessitats més bàsiques dels treballadors tot realitzant una política retributiva adequada i competitiva, oferint els mitjans necessaris per desenvolupar les seves tasques, garantint bones condicions laborals i creant un ambient de treball còmode i agradable. Llavors, un cop superades aquestes necessitats, s'haurà d'avançar a satisfer les necessitats del nivell superior (autoestima i autorealització) mitjançant la participació dels empleats en la presa de decisions que afectin l'oficina de farmàcia, la formació contínua d'aquests per augmentar la seva capacitació professional, l'enriquiment i la reestructuració de les seves tasques, la cessió d'un cert marge de llibertat d'acció i de responsabilització personal en la feina a desenvolupar i el reconeixement enfront de les tasques realitzades (González, 2012).

©Universitat de Barcelona

A part de tenir un personal motivat per la seva feina també és essencial que aquest es formi de manera continuada per tal que els seus coneixements s'adeqüin a l'entorn evolutiu actual, caracteritzat per continus canvis en la legislació, l'aparició de nous medicaments, nous serveis i l'augment de les exigències per part de la clientela (Amado, 1995; González, 2012). Per a tal fi, s'assistirà tant a les conferències proposades pel COF de Lleida com a les que ofereixen els diferents laboratoris farmacèutics.

3.6. Planificació economicofinancera

3.6.1. Balanç de situació actual

A data actual (any 0), la farmàcia té a la comptabilitat el següent actiu, patrimoni net i passiu:

Immobilitzat intangible	
Amort.acum.immob.intang.	
Immobilitzat material	149.088,15
Amort.acum.immob.material	-149.088,15
Immobilitzat financer (fiança lloguer)	1.200,00
ACTIU NO CORRENT	**1.200,00**
Existències	49.584,00
Deutors comercials	74.500,00
Tresoreria (efectiu i bancs)	12.154,74
ACTIU CORRENT	**136.238,74**
TOTAL ACTIU	**137.438,74**
Capital aportat pels socis	75.862,30
Reserves	
Resultat de l'exercici	28.410,24
PATRIMONI NET	**104.272,54**
Deutes a llarg termini	
PASSIU NO CORRENT	**0,00**
Deutes a curt termini	
Creditors comercials i altes ctes. a curt termini	33.166,20
PASSIU CORRENT	**33.166,20**
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU	**137.438,74**

Figura 10. Balanç de situació l'any 0.

Les dades han estat aproximades a les dades reals de l'oficina de farmàcia actual, facilitades per les mateixes futures copropietàries, atesa la bona relació amb aquestes.

3.6.2. Valor de compra de l'oficina de farmàcia

El preu d'adquisició d'una oficina es reparteix en tres conceptes: valor del fons de comerç, valor de l'immobilitzat material i valor de les existències.

©Universitat de Barcelona

Hi ha moltes variables per calcular el preu del fons de comerç, però la més habitual és multiplicar el volum de facturació anual per un coeficient. El valor d'aquest coeficient varia en funció d'una sèrie de factors, com l'evolució de la situació econòmica global, la normativa reguladora del sector farmacèutic, el tipus de comunitat autònoma, aspectes propis de cada farmàcia... (Sarmiento i Toro, 2013). A Catalunya, abans de l'arribada de la crisi econòmica, es van arribar a multiplicar les vendes per un coeficient de 3, com a conseqüència bàsicament d'un creixement continu del sector i d'un accés molt fàcil al finançament (Sarmiento i Toro, 2013). No obstant això, durant el període 2009-2012 es va estar parlant d'un coeficient multiplicador de les vendes del 0,9 com a conseqüència de les dificultats de l'accés al crèdit per adquirir una oficina de farmàcia, tant per la crisi del sector financer com per la pèrdua de rendibilitat de les farmàcies (Sarmiento i Toro, 2013). Ara bé, a partir de principis de l'any passat, l'accés al finançament per a aquest tipus de transaccions va tornar a estar disponible en resposta a la confiança dels bancs en aquest sector (Vigario, 2013).

En aquest cas, s'ha utilitzat el valor de 0,9 per multiplicar la facturació de la farmàcia de l'any 0, que és de 550.640,00 euros, de manera que s'establiria com a preu de compra del fons de comerç un import d'uns 500.000,00 euros.

Atès l'estat, l'antiguitat i l'obsolescència de l'immobilitzat material actual i la decisió de reforma integral, el seu valor d'adquisició es consideraria nul. Pel que fa al preu de compra de les existències al final de l'any 0, aquest tindria un import de 49.584,00 euros.

3.6.3. Inversions a fer en el nou negoci

Amb l'objectiu d'augmentar les vendes i els beneficis de l'oficina de farmàcia s'haurà de fer una inversió total de 181.471,84 euros, que es desglossa en el quadre següent:

Taula 11. Pla d'inversions previst per iniciar el negoci

Obres de reforma (ampliació de l'espai amb el lloguer d'un local contigu, altell, laboratori, despatx, lavabo, nova zona de dispensació) i arquitecte	27.069,59 euros
Noves instal·lacions (llum, aigua, alarma, climatització, telèfon)	22.263,36 euros
Muntacàrregues i escala a l'altell	10.437,10 euros
Imatge externa (creu, rètol, portes i cristalleria)	26.662,64 euros
Nou mobiliari exterior (mostrador, prestatgeries, góndoles, taula de mesura de la pressió) i interior (taula de treball, calaixeres, laboratori, despatx, altell, lavabo)	70.822,85 euros
Nova tecnologia informàtica (ordinadors, impressores, etiquetatge)	18.915,90 euros
Nova maquinària (nevera, bàscula, màquina de la pressió, aparell de mesura de química seca, material de laboratori)	5.300,00 euros

Els valors han estat aproximats a les inversions realitzades fa poc temps en l'oficina de farmàcia d'un familiar.

3.6.4. Pla de finançament

Per veure la necessitat de finançament total s'haurà de tenir en compte el contracte de compra de l'oficina de farmàcia (549.854,00 euros), les inversions a realitzar per refor-

©Universitat de Barcelona

mar el local (181.471,14 euros) i, finalment, la fiança del contracte de lloguer per un període de dos mesos (3.600,00 euros).

Per poder finançar la suma total del projecte de 734.655,14 euros es partirà d'uns recursos familiars de 400.000,00 euros, d'un préstec a llarg termini de deu anys per un import de 300.000,00 euros i amb un tipus d'interès del 5% anual, i d'un préstec a curt termini de dos anys per un import de 100.000,00 euros i amb un tipus d'interès del 7% anual, segons el que ha comunicat el Banc Sabadell.

3.6.5. Compte de pèrdues i guanys previst

El compte de pèrdues i guanys pretén reflectir la situació del resultat obtingut al final de cada exercici, de manera que permet preveure si l'empresa obtindrà beneficis o pèrdues. El procés per a la seva elaboració es divideix en diverses etapes (Alegre, 1998):

- *Previsió dels ingressos d'explotació (vendes)*
  Es preveu un augment progressiu de les vendes respecte a l'any 0 en resposta a l'estratègia de màrqueting adoptada. És en el primer any de l'exercici que les vendes augmentaran en major grau, concretament un 25% respecte de l'any 0; després, però, l'increment ja no serà tan accentuat, ja que la clientela s'anirà consolidant i les vendes augmentaran en menor grau.

- *Previsió de les compres, la variació d'existències i les compres consumides*
  Durant els anys 1 i 2, les compres consumides seran lleugerament inferiors a les compres realitzades, perquè s'hauran augmentat les existències respecte de l'any 0, tant en nombre d'unitats com en nous productes, a fi i efecte d'evitar un trencament d'estoc i satisfer les demandes dels clients. L'any 3, com que ja es coneixeran millor els hàbits de consum de la clientela, es realitzarà una disminució de les existències i, per això, les compres consumides seran superiors a les compres realitzades. A més, com que es millorarà la gestió de les compres fent negociacions amb els proveïdors per tal de disminuir els preus de compra i poder així abaixar el PVP dels productes de parafarmàcia, que no tenen preu intervingut, i arribar a ser més competitius, s'aconseguirà augmentar el marge brut en un 2%.

- *Previsió de les despeses de personal necessàries per dur a terme l'activitat: sous i salaris i Seguretat Social*
  El cost derivat del salari dels dos auxiliars serà de 33.000 euros a l'any 1, i als anys 2 i 3 s'aplicarà un augment del 2% segons l'IPC previst. Pel que fa a la retribució de les dues cotitulars, que assolirà els 28.800 euros anuals, aquesta no es considerarà com una despesa, sinó com una retirada de diners de l'empresa a càrrec dels futurs beneficis d'aquesta.

  El cost total de la SS estarà format pel cost de la SS de l'empresa i pel cost de la SS de les cotitulars autònomes, és a dir, un total de 16.590,20 euros anuals.

- *Previsió de les amortitzacions*
  Les inversions realitzades sofreixen un deteriorament amb el temps, de manera que el seu valor va disminuint amb els anys en funció de la seva vida útil.

©Universitat de Barcelona

El percentatge d'amortització anual del fons de comerç serà del 5%; dels elements de construcció, del 3%; de les instal·lacions tècniques i del mobiliari, del 10%; de la maquinària, del 12%, i de l'equip informàtic, del 25% (RD 1777/2004). En total, l'import de l'amortització anual serà de 40.784,87 euros.

- *Previsió de les despeses del lloguer del local*
  L'oficina de farmàcia actual està ubicada en un local d'uns 50 m^2, amb un contracte de lloguer que finalitza l'any 2015, però prèviament i de manera simultània a la negociació de la seva compra s'acordaria un nou contracte d'arrendament que inclouria també els metres del local contigu a la farmàcia. Aquest contracte tindria una duració de 25 anys i un preu de 1.800,00 euros mensuals, que inclouria l'impost sobre béns immobles (IBI) i les despeses de comunitat; la revisió es faria segons la variació de l'IPC a partir del 5è any.

- *Previsió dels tributs: IBI i IAE*
  Pel que fa a l'impost sobre activitats econòmiques (IAE), totes les persones físiques n'estan exemptes, i també les societats mercantils i civils que facturin menys d'un milió d'euros l'any (RD Legislativo 2/2004). En aquest cas, com que s'espera una facturació d'uns 700.000 euros, no s'haurà de pagar l'IAE i tampoc l'IBI, ja que el local no és de propietat.

- *Previsió d'altres despeses d'explotació*
  Aquí s'inclourien les despeses derivades del manteniment adequat de les instal·lacions, els serveis de llum, telèfon, aigua i neteja, el material d'oficina i altres despeses necessàries per l'activitat. També s'inclourien les despeses que el COF de Lleida cobra per la gestió de la facturació al CatSalut i les mutualitats, les quotes de col·legiació i, finalment, les deduccions aplicables a la facturació al CatSalut i les mutualitats.

- *Previsió de les despeses financeres (interessos)*
  Com que es demanaria un préstec de 300.000,00 euros, a tornar en deu anys i amb un tipus d'interès del 5% anual, el primer any es tindrien unes despeses financeres de 15.000 euros, i els anys següents es tindrien unes despeses inferiors perquè ja s'hauria tornat una part del préstec. En demanar també un préstec a curt termini de 100.000,00 euros, a tornar en dos anys i amb un interès del 7% anual, el primer any es tindrien unes despeses financeres de 7.000 euros.

- *Previsió de l'impost sobre la renda de les persones físiques (IRPF)*
  L'IRPF el paguen les persones físiques i les entitats sense personalitat jurídica pròpia, com seria el cas, una SCP, en la qual els que tributen realment són els socis que la conformen (Ley 35/2006). El mètode usat per calcular el rendiment de l'activitat econòmica serà l'estimació directa normal, deduint, si fos el cas, beneficis fiscals. A partir d'aquest rendiment net, s'efectuarà un pagament a compte de l'IRPF del 20% trimestralment (RD 439/2007). Així doncs, l'import a pagar en fer la declaració final de l'IRPF dependrà dels beneficis derivats de l'activitat i d'altres ingressos que es puguin arribar a tenir, com ara immobles llogats, interessos bancaris, guanys i pèrdues patrimonials, etc., els quals no s'han tingut en consideració per facilitar el treball.

©Universitat de Barcelona

	ANY 0	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Vendes comptat	252.640,00	320.388,00	388.520,00	423.159,00
Vendes S.C.S + MUFACE, MUGEJU, ISFAS	298.000,00	366.900,00	374.238,00	381.722,76
Total vendes	**550.640,00**	**687.288,00**	**762.758,00**	**804.881,76**
Compres realitzades	-398.000,00	-494.666,60	-547.424,00	-538.911,23
Variació existències (Ef - Ei)	1.325,00	13.565,00	17.113,00	-24.506,00
Compres consumides (C+/-VE)	**-396.675,00**	**-481.101,60**	**-530.311,00**	**-563.417,23**
Marge brut	**153.965,00**	**206.186,40**	**232.447,00**	**241.464,53**
Marge brut/vendes	**0,28**	**0,30**	**0,30**	**0,30**
Sous i salaris treballadors	-59.800,00	-33.000,00	-33.660,00	-34.333,20
Seguretat Social (empresa + autònoms)	-17.778,00	-16.590,20	-16.922,00	-17.260,44
Amortitzacions (immob. intangible + material)	-5.738,15	-40.784,87	-40.784,87	-40.784,87
Arrendament	-10.630,00	-26.136,00	-26.136,00	-26.136,00
Conservació i reparació	-3.664,00	-165,00	-1.352,00	-1.005,00
Tributs (IAE, IBI)	0,00	0,00	0,00	0,00
Altres despeses d'explotació	-18.530,00	-23.215,40	-23.679,71	-24.153,30
Total despeses d'explotació	**-116.140,15**	**-139.891,47**	**-142.534,58**	**-143.672,81**
BAII=Resultat d'explotació	**37.824,85**	**66.294,93**	**89.912,42**	**97.791,72**
Resultat explot./vendes	**0,07**	**0,10**	**0,12**	**0,12**
Despeses financeres (interessos prèstecs)	**0,00**	**-22.000,00**	**-17.307,43**	**-12.555,23**
BAI	**37.824,85**	**44.294,93**	**72.604,99**	**85.236,49**
IRPF copropietaris	**-9.414,61**	**-8.858,86**	**-18.151,24**	**-23.013,84**
Benefici després d'impostos	**28.410,24**	**35.436,07**	**54.453,75**	**62.222,65**
Retribució socis	**0,00**	**-28.800,00**	**-29.376,00**	**-29.963,52**
Benefici net després retribució socis	**28.410,24**	**6.636,07**	**25.077,75**	**32.259,13**

Figura 12. Compte de pèrdues i guanys previst per als tres primers anys d'activitat.

3.6.6. Pressupost de tresoreria previst

El pressupost de tresoreria facilita informació sobre la necessitat de finançament i permet preveure si amb els ingressos estimats, que provindrien del capital propi de les sòcies i dels préstecs cedits pel banc l'any previ a l'inici del negoci i de les ventes de medicaments i altres productes els anys que aquest funcionés, es podrà fer front a les despeses i a altres pagaments acordats, especificats a continuació (Alegre, 1998).

©Universitat de Barcelona

	PREVI ANY 1	ANY 1	ANY 2	ANY 3
SALDO INICIAL	**0,00**	**65.344,86**	**57.291,08**	**42.351,61**
Capital dels socis + Préstecs concedits	800.000,00			
Vendes cobrades		595.563,00	760.923,00	803.010,57
TOTAL COBRAMENTS	**800.000,00**	**595.563,00**	**760.923,00**	**803.010,57**
Contracte de compra de la farmàcia + Fiança de lloguer + Inversions per reformar el local	-734.655,14			
Compres de medicaments pagades al proveïdor + Despeses d'explotació + Interessos + IRPF + Retribució dels socis		-529.765,41	-700.819,03	-709.457,96
Devolució dels préstecs		-73.851,37	-75.043,94	-26.298,14
TOTAL PAGAMENTS	**-734.655,14**	**-603.616,78**	**-775.862,97**	**-735.756,10**
TOTAL COBRAMENTS - PAGAMENTS	**65.344,86**	**-8.053,78**	**-14.939,47**	**67.254,47**
SALDO FINAL	**65.344,86**	**57.291,08**	**42.351,61**	**109.606,08**

Figura 13. Pressupost de tresoreria previst per als tres primers anys d'activitat.

3.6.7. Balanç de situació previst

El balanç de situació reflecteix la situació patrimonial de l'empresa, entenent-se per patrimoni el conjunt de béns (tangibles i intangibles), drets i obligacions de l'empresa que constitueixen els mitjans econòmics i financers a través dels quals es poden complir els objectius proposats. Els béns i drets componen l'actiu, les obligacions o els deutes componen el passiu, i el capital aportat pels socis i els resultats de l'exercici actual i l'obtingut al llarg del temps (reserves) componen el patrimoni net (Alegre, 1998). La situació patrimonial de l'oficina de farmàcia es detalla a continuació.

	ANY 0	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Immobilitzat intangible		500.000,00	500.000,00	500.000,00
Amort.acum.immob.intang.		-25.000,00	-50.000,00	-75.000,00
Immobilitzat material	149.088,15	181.471,14	181.471,14	181.471,14
Amort.acum.immob.material	-149.088,15	-15.784,87	-31.569,74	-47.354,61
Immobilitzat financer (fiança lloguer)	1.200,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
ACTIU NO CORRENT	**1.200,00**	**644.286,27**	**603.501,40**	**562.716,53**
Existències	49.584,00	63.149,00	80.262,00	55.756,00
Deutors comercials	74.500,00	91.725,00	93.559,50	95.430,69
Tresoreria (efectiu i bancs)	12.154,74	57.291,08	42.351,61	109.606,08
ACTIU CORRENT	**136.238,74**	**212.165,08**	**216.173,11**	**260.792,77**
TOTAL ACTIU	**137.438,74**	**856.451,35**	**819.674,51**	**823.509,30**
Capital aportat pels socis	75.862,30	400.000,00	400.000,00	400.000,00
Reserves			6.636,07	31.713,82
Resultat de l'exercici	28.410,24	6.636,07	25.077,75	32.259,13
PATRIMONI NET	**104.272,54**	**406.636,07**	**431.713,82**	**463.972,95**
Deutes a llarg termini		276.148,63	251.104,69	224.808,55
PASSIU NO CORRENT	**0,00**	**276.148,63**	**251.104,69**	**224.808,55**
Deutes a curt termini		50.000,00	0,00	0,00
Creditors comercials i altes ctes. a curt termini	33.166,20	123.666,65	136.856,00	134.727,80
PASSIU CORRENT	**33.166,20**	**173.666,65**	**136.856,00**	**134.727,80**
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU	**137.438,74**	**856.451,35**	**819.674,51**	**823.509,30**

Figura 14. Balanç de situació previst per als tres primers anys d'activitat.

©Universitat de Barcelona

3.6.8. Anàlisi de previst de l'endeutament de l'empresa

L'estudi del balanç de situació ens proporciona informació sobre la situació patrimonial i financera de l'empresa. Les ràtios estudiades són les següents:

RÀTIOS D'ENDEUTAMENT				
NOM	**DEFINICIÓ**	**ANY 1**	**ANY 2**	**ANY 3**
Ràtio d'endeutament	Passiu total/Passiu total+Patrimoni net	0,53	0,47	0,44
Ràtio de qualitat del deute	Passiu corrent/Passiu total	0,39	0,35	0,37

Figura 15. Ràtios d'endeutament previstos per als tres primers anys d'activitat.

Ràtio d'endeutament: representa la garantia que existeix de pagament davant de tercers i la capacitat de tornar el deute bancari. La situació ideal seria un resultat entre 0,5 i 0,6; en cas que el valor obtingut fos superior a 0,6, el deute es consideraria excessiu; si el resultat fos inferior a 0,5, l'empresa perdria rendibilitat per tenir un excés de fons propis (Alegre, 1998). En aquest cas, la ràtio de l'any 1 es consideraria ideal; posteriorment, però, ens trobaríem davant d'un possible excés de finançament propi.

Ràtio de qualitat del deute: permet conèixer si els pagaments estan molt concentrats a curt termini i, per tant, si es podran generar dificultats en la devolució del deute. Com més inferior sigui el valor d'aquesta ràtio, més favorable serà el funcionament financer de la farmàcia, ja que el deute a curt termini és considerat de poca qualitat en haver de ser tornat més ràpidament que el de llarg termini (Alegre, 1998). En aquest cas, les ràtios dels anys 1, 2 i 3 són, respectivament, de 0,39, 0,35 i 0,37, i això indica que la majoria del deute és a llarg termini i que, per tant, la qualitat del finançament és adequada.

3.6.9. Anàlisi previst de la liquiditat de l'empresa

Les ràtios estudiades a partir del balanç de situació són les següents:

RÀTIOS DE LIQUIDITAT				
NOM	**DEFINICIÓ**	**ANY 1**	**ANY 2**	**ANY 3**
Ràtio de disponibilitat	Disponible/Passiu corrent	0,33	0,31	0,81
Ràtio de tresoreria	Realitzable + Disponible/Passiu corrent	0,86	0,99	1,52
Ràtio de liquiditat	Actiu corrent/Passiu corrent	1,22	1,58	1,94

Figura 16. Ràtios de liquiditat previstos per als tres primers anys d'activitat.

Ràtio de disponibilitat: és la relació entre el disponible (diners en caixa i banc) i l'exigible a curt a termini. La situació ideal seria un valor comprès entre 0,1 i 0,3; en cas que el valor obtingut fos superior a 0,3, existirien recursos desaprofitats (pèrdua de rendibilitat); si el resultat fos inferior a 0,1, la situació seria de risc d'impagament (Alegre, 1998). En aquest cas, les ràtios dels anys 1 i 2 es considerarien pràcticament òptimes, mentre que la de l'any 3 indicaria un excés de disponibilitat.

Ràtio de tresoreria: determina la major o menor capacitat de disposar de diners en metàl·lic. Exclou de l'actiu corrent les existències (en condicionar-se o ser dificultosa la seva transformació en diners), prenent les partides que es converteixen més fàcilment

©Universitat de Barcelona

en diners, és a dir, els clients –realitzable– i l'efectiu en bancs o caixa –disponible–. La situació ideal seria un resultat igual a 1, indicant que tot el que es deu a curt termini es podria pagar amb els actius més líquids; en cas que el resultat fos superior a 1, es perdria rendibilitat, en tenir un excés de disponible i realitzable, i si fos inferior, es podria donar impossibilitat de pagament del deute a curt termini (Alegre, 1998). En aquest cas, les ràtios dels anys 1 i 2 es considerarien pràcticament ideals; l'any 3, però, es donaria un excés de disponible i realitzable.

Ràtio de liquiditat o de solvència financera: indica la capacitat per tornar el deute a curt termini. La situació òptima seria un resultat comprès entre 1,5 i 2, així s'evitarien desequilibris davant de possibles dificultats per transformar l'estoc en realitzable; en cas que el valor obtingut fos inferior a 1, hi hauria problemes de liquiditat; si el resultat fos inferior a 2, es perdria rendibilitat (Alegre, 1998). En aquest cas, les ràtios dels anys 1, 2 i 3 indicarien que la liquiditat de l'empresa evolucionaria favorablement.

3.6.10. Anàlisi prevista de la rendibilitat de l'empresa

L'estudi del compte de pèrdues i guanys ens proporciona informació sobre la gestió de l'oficina de farmàcia. Les ràtios estudiades són les següents:

RÀTIOS DE RENDIBILITAT				
NOM	**DEFINICIÓ**	**ANY 1**	**ANY 2**	**ANY 3**
Rendibilitat econòmica	BAII / Actiu total	7,74%	10,97%	11,87%
Rendibilitat financera	Benefici net desp. retrib. socis/ Fons propis	1,66%	6,17%	7,47%

Figura 17. Ràtios de rendibilitat previstos pels tres primers anys d'activitat.

Ràtio de rendibilitat econòmica: analitza el benefici abans d'interessos i impostos (BAII) respecte de la inversió total realitzada, obtenint-se, per tant, tot el rendiment de l'actiu (Alegre, 1998). En aquest cas, les ràtios dels anys 1, 2 i 3 indicarien una bona rendibilitat econòmica, ja que estan per damunt del tipus d'interès dels préstecs. No obstant això, es podria considerar que, en realitat, la rendibilitat no és tan bona, perquè les retribucions dels socis no s'han tingut en compte dins de la partida de sous i salaris del compte de pèrdues i guanys.

Ràtio de rendibilitat financera: mesura en forma de percentatge la relació entre el benefici net un cop descomptada la retribució dels socis i els recursos propis dels titulars. L'objectiu és que sigui al més elevat possible (Alegre, 1998). En aquest cas, la ràtio de l'any 1 es consideraria baixa, però posteriorment, als anys 2 i 3, s'obtindrien ràtios superiors que indicarien una rendibilitat financera raonable, superior a la rendibilitat que podrien obtenir els socis fent inversions financeres diverses.

3.7. Fase de control

Una vegada posat en marxa el projecte, s'establirà un sistema de seguiment del pla de negoci implantat per tal d'assegurar el correcte funcionament d'aquest, ja que, tot i que les estimacions hagin estat en principi correctes, sempre hi ha elements que tenen components aleatoris, com el volum de facturació anual, les despeses de conservació i reparació...

©Universitat de Barcelona

A més, el pla de control ens ajudarà a detectar les possibles desviacions que puguin anar sorgint, i, en cas que els objectius establerts no s'arribin a assolir, seria convenient introduir mesures correctores i, posteriorment, controlar la seva efectivitat (Alegre, 1998).

4. Conclusions

Un cop realitzat el treball, es pot arribar a la conclusió que el projecte de compra d'aquesta oficina de farmàcia serà viable si s'apliquen totes les mesures de màrqueting proposades, ja que l'estat actual de l'empresa és bastant precari en comparació amb la competència i tindria molt poques expectatives de cara al futur.

Aquesta viabilitat queda reflectida en el fet que el resultat d'explotació obtingut és positiu i va augmentant amb els anys, donant una rendibilitat econòmica i financera molt adequada. A més, el pla de finançament també es considera òptim, ja que tal com s'observa en el pressupost de tresoreria es pot fer front tant a les inversions inicials per adquirir l'oficina de farmàcia com a les despeses financeres i les derivades del desenvolupament de l'activitat.

5. Referències

Alegre, E., Amado, J., Bel, E. (1998) *Gestión empresarial farmacéutica*. CISS, València.

Amado, J., Viedma, J. M. (1995) *Manual de gestión empresarial: oficinas de farmacia*. València, CISS.

Anguera, A. (2014) «Impacto de las medidas de recorte sobre la Oficina de Farmacia en 2013». Antares Consulting (document en línia). Disponible a: http://www.antares-consulting.com/es_ES/main/detallepublicacion/Publicacion/97/apartado/B/idUnidad/1 [accés: 13.5. 2014].

Barau, M., Cabarrocas, S., Capdevila, C., Estrada, M. *et al*. (2012) *Guia de seguiment farmacoterapèutic amb sistemes personalitzats de dosificació.* Barcelona, Consell de Col·legis Farmacèutics de Catalunya.

González, A. (2005) *Manual práctico de gestión de la oficina de farmacia: nuevos enfoques, nuevos retos.* Madrid, AMV Ediciones.

——— (2012) *Manual práctico de gestión de la oficina de farmacia: gestión del día a día en tiempos de crisis.* Madrid, AMV Ediciones.

Herrero, C. (2010) *200 ideas para mejorar la rentabilidad de tu farmacia*. Madrid, AMV Ediciones.

Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio; BOE núm. 285, de 28 de noviembre de 2006.

Ley 10/2013, de 24 de julio, por la que se incorporan al ordenamiento jurídico español las Directivas 2010/84/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de diciembre de 2010, sobre farmacovigilancia, y 2011/62/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 8 de junio de 2011, sobre prevención de la entrada de medicamentos falsificados en la cadena de suministro legal, y se modifica la Ley 29/2006, de 26 de julio, de garantías y uso racional de los medicamentos y productos sanitarios; BOE núm. 177, de 25 de julio de 2012.

Ley 22/2013, de 23 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2014; BOE núm. 309, de 26 de diciembre de 2013.

Llei 5/2012, del 20 de marc, de mesures fiscals, financeres i administratives i de creació de l'impost sobre les estades en establiments turístics; DOGC núm 6094, de 23 de març de 2012.

March, M., Cabañas, M. J., Massip, M., Giner, M. P. *et al*. (2011) *Manual d'estades en pràctiques tutelades*. Barcelona, Universitat de Barcelona.

©Universitat de Barcelona

Memòria del Col·legi Oficial de Farmacèutics de Lleida de l'any 2013 (2014) Col·legi Oficial de Farmacèutics de Lleida (document en línia, accés restringit). Disponible a: http://www.coflleida.cat/cat/index.asp [accés: 17.5. 2014].

Orden ESS/106/2014, de 31 de enero, por la que se desarrollan las normas legales de cotización a la Seguridad Social, desempleo, protección por cese de actividad, Fondo de Garantía Salarial y formación profesional, contenidas en la Ley 22/2013, de 23 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2014; BOE núm. 28, de 1 de febrero de 2014.

Real Decreto 1777/2004, de 30 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre Sociedades; BOE núm. 189, de 6 de agosto de 2004.

Real Decreto 2402/2004, de 30 de diciembre, por el que se desarrolla el artículo 104 de la Ley 25/1990, de 20 de diciembre, del Medicamento, para las revisiones coyunturales de precios de especialidades farmacéuticas y se adoptan medidas adicionales para la contención del gasto farmacéutico; BOE núm. 315, de 31 de diciembre de 2004.

Real Decreto 439/2007, de 30 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y se modifica el Reglamento de Planes y Fondos de Pensiones, aprobado por Real Decreto 304/2004, de 20 de febrero; BOE núm. 78, de 31 de marzo de 2007.

Real Decreto 823/2008, de 16 de mayo, por el que se establecen los márgenes, deducciones y descuentos correspondientes a la distribución y dispensación de medicamentos de uso humano; BOE núm. 131, de 30 de mayo de 2008.

Real Decreto 2130/2008, de 26 de diciembre, por el que se regula el procedimiento para aplicar las deducciones correspondientes a la dispensación de medicamentos de uso humano con cargo a las mutualidades de funcionarios; BOE núm. 12, de 14 de enero de 2009.

Real Decreto 1193/2011, de 19 de agosto, por el que se establece el procedimiento de aplicación de la escala conjunta de deducciones a la facturación mensual de cada oficina de farmacia; BOE núm. 205, de 26 de agosto de 2011.

Real Decreto 177/2014, de 21 de marzo, por el que se regula el sistema de precios de referencia y de agrupaciones homogéneas de medicamentos en el Sistema Nacional de Salud, y determinados sistemas de información en materia de financiación y precios de los medicamentos y productos sanitarios; BOE núm. 73, de 25 de marzo de 2014.

Real Decreto-ley 5/2000, de 23 de junio, de medidas urgentes de contención del gasto farmacéutico público de racionalización del uso de los medicamentos; BOE núm. 151, de 24 de junio de 2000.

Real Decreto-ley 4/2010, de 26 de marzo, de racionalización del gasto farmacéutico con cargo al Sistema Nacional de Salud; BOE núm. 75, de 27 de marzo de 2010.

Real Decreto-ley 8/2010, de 20 de mayo, por el que se adoptan medidas extraordinarias para la reducción del déficit público; BOE núm. 126, de 24 de mayo de 2010.

Real Decreto-ley 9/2011, de 19 de agosto, de medidas para la mejora de la calidad y cohesión del sistema nacional de salud, de contribución a la consolidación fiscal, y de elevación del importe máximo de los avales del Estado para 2011; BOE núm. 200, de 20 de agosto de 2011.

Real Decreto-ley 16/2012, de 20 de abril, de medidas urgentes para garantizar la sostenibilidad del Sistema Nacional de Salud y mejorar la calidad y seguridad de sus prestaciones; BOE núm. 98, de 24 de abril de 2012.

Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales; BOE núm. 59, de 9 de marzo de 2004.

Real Decreto Legislativo 1175/1990, de 28 de septiembre, por el que se aprueban las tarifas y la instrucción del Impuesto sobre Actividades Económicas; BOE núm. 234, de 29 de julio de 1990.

Resolució EMO/2063/2013, de 18 de setembre, per la qual es disposa la inscripció i la publicació del 1r Conveni col·lectiu interprovincial d'oficines de farmàcia de les províncies de Girona, Lleida i Tarragona, per als anys 2013 i 2014; DOGC núm. 6480, de 15 d'octubre de 2013.

©Universitat de Barcelona

Resolución de 31 de mayo de 2012, de la Dirección General de Cartera Básica de Servicios del Sistema Nacional de Salud y Farmacia, por la que se actualiza la cuantía máxima correspondiente a los medicamentos pertenecientes a los grupos ATC de aportación reducida; BOE núm. 138, de 9 de junio de 2012.

Resolución de 21 de enero de 2013, de la Dirección General de Cartera Básica de Servicios del Sistema Nacional de Salud y Farmacia, por la que se procede a la actualización de la cuantía máxima correspondiente a los medicamentos pertenecientes a los grupos ATC de aportación reducida, y se actualizan los límites máximos de aportación mensual para las personas que ostenten la condición de asegurado como pensionistas de la Seguridad Social y sus beneficiarios en la prestación farmacéutica ambulatoria; BOE núm. 27, de 31 de enero de 2013.

Resolución de 18 de diciembre de 2013, de la Dirección General de Cartera Básica de Servicios del Sistema Nacional de Salud y Farmacia, por la que se procede a la actualización de la cuantía máxima correspondiente a los medicamentos pertenecientes a los grupos ATC de aportación reducida, y se actualizan los límites máximos de aportación mensual para las personas que ostenten la condición de asegurado como pensionistas de la Seguridad Social y sus beneficiarios en la prestación farmacéutica ambulatoria; BOE núm. 312, de 30 de diciembre de 2013.

Sarmiento, A., Toro, N. (2013) «Situación actual del mercado de compra y venta de farmacias». *Elfarmacéutico,* 15 de juny, núm. 492 (document en línia). Disponible a: http://www.elfarmaceutico.es/el-farmaceutico-revista-73/oficina-de-farmacia/item/3724-situacion-actual-del-mercado-de-compra-y-venta-de-farmacias [accés: 8.2.2014].

Vigario, A. (2013) «La compra de una farmacia es hoy un 65% más barata que hace cuatro años». *El Economista,* 25 de març (document en línia). Disponible a: http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/4699400/03/13/La-compra-de-una-farmacia-es-hoy-un-65-mas-barata-que-hace-cuatro-anos.html#.Kku8Lq37ir6MReF [accés: 8.2.2014].

©Universitat de Barcelona