

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera Licenciatura en Ingeniería Comercial

TESINA TITULO:

Impacto en el Mercado Farmacéutico de Rosario y optimización de los actores. Entrada de un nuevo competidor: Farmacity.

Alumno: Diego Martín Ferloni dferloni@monroeamericana.com.ar

Domicilio: Brown 2043 1A - Rosario

Teléfono: 0341-155-302082

Tutor de contenidos: Lic. Santiago Tamous

Tutor metodológico: Mg. Lic. Ana Maria Trottini

Julio 2012

Índice

	Página
Introducción	4
<hr/>	
Capítulo I	
Introducción al sector farmacéutico	8
<hr/>	
A. CONCEPTOS INTRODUCTORIOS	8
B. MERCADO FARMACÉUTICO MUNDIAL	9
C. SECTOR FARMACÉUTICO LATINOAMERICANO	11
D. SITUACIÓN EN LA ARGENTINA	14
Capítulo II	
Análisis del sector de negocios	21
<hr/>	
A. MACROENTORNO O ENTORNO GENERAL	21
1. Variables de la economía global	21
2. Variables económicas nacionales	22
3. Variables legales	23
4. Variables políticas	24
5. Variables socio-culturales	25
6. Variables tecnológicas	26
B. MACROENTORNO Y AGRUPAMIENTO DEL SECTOR	26
1. Laboratorios	26
2. Distribuidoras	27
3. Droguerías	28
4. Mandatarias	29
5. Agentes de propaganda médica	30
6. Federación de Cámaras de Farmacias (FACAF)	31
7. Colegio Farmacéutico	31
C. MICROENTORNO O SECTOR DE NEGOCIOS	32
D. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	33
1. Definición del sector de negocios	33
2. Actores competitivos	33
F. FORMACIÓN DE ESCENARIOS	40
1. Finalidad del análisis del entorno	40
Capítulo III	
Análisis de un nuevo competidor: Farmacity	42
<hr/>	
A. CONCEPTOS INTRODUCTORIOS	42

	Página
B. MODELO DEL NEGOCIO	43
C. PERFIL CORPORATIVO	44
D. POLITICA COMERCIAL	46
E. PERSPECTIVAS	48
Capítulo IV	
<u>Mercado Farmaceutico Rosarino</u>	<u>49</u>
A.SECTOR FARMACEUTICO MINORISTA	49
B. GRUPOS ESTRATEGICOS	51
C. ANALISIS FODA DEL MERCADO	53
D. UEN DE PRODUCTOS PERFUMERIA, COSMETICA Y ACCESORIOS	56
Conclusiones	58
Aportes	60
<u>Bibliografía</u>	<u>61</u>

INTRODUCCION

Lo que nos motivó para la elección del tema de referencia fue que siempre, de una forma u otra, estuvimos vinculados al mercado farmacéutico. Dado el acceso a la información para nuestra investigación deseamos profundizar una situación que se vive actualmente en el mercado farmacéutico de la Ciudad de Rosario.

La Industria Farmacéutica es una industria sumamente compleja por su ritmo de innovación, tamaño, volumen de facturación e intermediación. Es una industria que depende de los requerimientos de políticas públicas o privadas en la que el éxito se asocia al producto y por ende a la marca.

En numerosos países del mundo, los estados han invadido al mercado farmacéutico favoreciendo la prescripción del medicamento genérico por sobre la marca transmitiendo la idea de que: “a iguales principios activos, la elección es del paciente”.

La profunda crisis económica desatada sobre el final del año 2001 en la República Argentina, derivó entre otras cosas en la devaluación de la moneda local respecto al dólar y la rotura de la cadena de pagos produciendo un fuerte impacto sobre la industria farmacéutica, lo que resultó un encarecimiento de productos y un fuerte aumento en los precios.¹

Frente a esta situación, el Estado Argentino dictó un Decreto de Necesidad y Urgencia sobre Emergencia Sanitaria, en Enero de 2002, por el que se facultó al Ministerio de Salud y Ambiente a dictar normas específicas sobre medicamentos genéricos y fue a partir de la Ley N° 25649², sancionada el 28 de Agosto de 2002 conocida como “Ley de Medicamentos genéricos” que se estableció que toda Receta y/o prescripción médica u odontológica debe efectuarse expresando el nombre genérico del medicamento, seguido de forma farmacéutica, cantidad de unidades por envase y concentración; que el profesional farmacéutico deberá informar al público sobre todas las marcas comerciales que contengan el mismo principio activo y los distintos precios de esos productos, con la salvedad de que el profesional médico puede sugerir la marca.

¹ Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos, **Plan Estratégico para el desarrollo del sector farmacéutico y farmoquímico 2007-2011** (s.l., CILFA Diciembre 2006), 44 pág.

² Boletín Oficial 19 de Septiembre de 2002. Decreto Nac. Decreto reglamentario 987/2002 Utilización de medicamentos genéricos

Este hecho derivó la responsabilidad de expendio hacia el farmacéutico, quien se transformó en orientador de la compra y permitió que el paciente elija la marca guiado por variables como su intuición y el precio del producto.

En Enero del 2002 la situación económica de la Argentina cambió sustancialmente afectando al mercado farmacéutico que se abastecía en gran medida en el exterior, Farmacity salió a dar una respuesta frente al nuevo escenario y lanzó una línea de 30 artículos con marca propia. El objetivo era claro: ofrecer productos de la misma calidad que las primeras marcas, pero a un precio mas conveniente.

La aceptación fue inmediata y la expansión continúa sin pausas, al punto de que ciertos productos son líderes de venta en su categoría. Farmacity en plena crisis contaba con 42 puntos de ventas en Capital Federal, luego en el año 2003 ya poseía 51.³

Farmacity es el principal actor en el expendio de medicamento en la República Argentina con una facturación aproximada de \$ 3.000.000 (tres mil millones), repartidos en sus 183 puntos de ventas y sus dos centros de distribución propios. El 8 de Junio de 2011 la empresa inauguró su Centro de Distribución en la Provincia de Córdoba con la cual abastecerá al centro, oeste y noreste del país.

Farmacity se encuentra situada en las ciudades mas importantes del país, 113 puntos de venta en Capital Federal, 2 en Gran Buenos Aires y 68 en el resto del país (20 en Córdoba, 3 en Misiones, 2 en Entre Ríos, 1 en Formosa, 7 en Chaco, 3 en Salta, 5 en San Luis, 2 en Jujuy, 2 en La Rioja, 1 en San Juan y 22 en Mendoza).

En la Ciudad de Rosario hay tres instituciones que velan por los intereses de las farmacias/farmacéuticos que son: el Colegio de Farmacéuticos de la Provincia de Santa Fe 2° Circunscripción⁴, la Cámara de Farmacéuticos de la Provincia de Santa Fe⁵ y el Círculo de Prestaciones Farmacéuticas⁶, las que al ver la expansión que hoy esta sosteniendo Farmacity y conociendo que el Mercado rosarino es una plaza en la cual quieren desembarcar, mantienen distintas leyes y disposiciones que le prohíben su ingreso como la Ley de Farmacias de la Provincia de Santa Fe, pero en el 2012 vuelve a resonar el tema del ingreso de Farmacity ya que encontraron una brecha en la mencionada ley, esto se dio luego del desembarco de la cadena en la Provincia de Mendoza⁷ pudiendo utilizar la razón social del farmacéutico pero identificando al local con las características de la marca. Dado esto que se detalla comenzó nuevamente el estudio para prohibir su ingreso al mercado local.

³ The Bottom Line Caso Empresario por Guillermo Bustos CEO Farmacity. Disponible en Internet en <http://www.tblgroup.com/Paginas/Express/Farmacity.pdf> Capturado 05 de Noviembre de 2004

⁴ Colegio de Farmacéuticos de la Provincia de Santa Fe 2° Circunscripción Disponible en Internet en <http://www.cfsf2.org.ar/>

⁵ Cámara de Farmacéuticos de la Provincia de Santa Fe Disponible en Internet en <http://www.cofa.org.ar/>

⁶ Círculo de Prestaciones Farmacéuticas Disponible en Internet <http://www.circulorosario.org.ar/>

⁷ Pharmabiz 15 de Marzo 2009. Disponible en Internet en www.pharmabiz.net/farmacity-desembarca-en-mendoza-adquiere-mitre-y-del-aguila-el/

Por otro lado apoyando a las Instituciones, los grandes grupos de Farmacias de la Ciudad de Rosario, que concentran alrededor del 60% de la facturación, también se encuentran reunidos para buscar distintas alternativas y alianzas estratégicas para poder impedir el acceso del nuevo competidor.

La mayoría de las Farmacias que hoy se encuentran en la Ciudad de Rosario no están preparadas para competir contra un grupo inversor, el cual posee varias ventajas con respecto a sus adversarios, no solo en el área financiera, sino en otras como Lay Out, Marketing, contratos privados con Obras Sociales, Campaña de Publicidad, Recursos especializados y formas atractivas de cautivar a sus potenciales clientes.

El periodo de análisis se sitúa en la República Argentina y abarca las postrimerías de la crisis del año 2001 hasta el año 2011, profundizando en los últimos 5 años.

Esta investigación contribuye a detectar las falencias de aprendizaje que se presentan en las organizaciones (Grupos de Farmacias) en sus distintas áreas, tales como comercialización, Marketing, Finanzas y Capital Humano.

Nuestros objetivos fueron los de realizar el análisis de la situación competitiva de los Grupos de Farmacias y elaborar las estrategias aplicables a la situación imperante para poder competir con el nuevo actor que tendrá el medio.

- ✓ Suministrar información útil para entender el funcionamiento del Mercado Farmacéutico desde una perspectiva Global, Nacional y Local. Su comprensión será sumamente importante para poder visualizar como han evolucionado las farmacias a través del tiempo en todo el mundo y que decisiones deberán adoptar para poder sobrevivir según el medio en el que se desenvuelvan.
- ✓ Entender el funcionamiento de un grupo inversor en nuestro mercado.
- ✓ Analizar el contexto de un grupo de Farmacias mediante entrevistas, encuestas para obtener conclusiones sobre la realidad actual del mercado farmacéutico y su preparación para accionar ante el ingreso de un nuevo competidor.
 - ✓ Proponer estrategias o herramientas de acción a seguir para optimizarse en el mercado competitivo y demostrar el impacto que causa en el Mercado Farmacéutico de Rosario la entrada de un nuevo competidor.

De acuerdo a las características de la investigación la metodología que utilizamos para su desarrollo es de tipo descriptiva.

Empleamos la técnica de las entrevistas para obtener conclusiones que nos permitieron cumplir con los objetivos propuestos y verificar nuestra hipótesis.

Consultamos fuentes primarias y secundarias de información permitiéndonos obtener datos más amplios y no meramente conceptuales, para así lograr conclusiones enriquecedoras para el trabajo.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN AL SECTOR FARMACÉUTICO

A. Conceptos introductorios

La industria farmacéutica y farmacoquímica son sectores considerados estratégicos por las políticas nacionales de la gran mayoría de los países desarrollados. Ello es así por razones vinculadas a la generación del conocimiento científico, la tecnología, la atención de la salud y la producción de bienes con alto valor agregado.

En Argentina, la industria farmacéutica fue una de las ramas industriales más dinámicas de la economía en los últimos treinta años. En ese sentido, este sector está en una situación inmejorable para convertirse en uno de los motores del crecimiento de la economía, el empleo, el conocimiento científico aplicado y la generación de tecnología. Esta actividad tiene, a diferencia del resto de Latinoamérica, una tradición muy rica y de gran arraigo, lo que provocó el temprano surgimiento de gran cantidad de empresas nacionales de carácter familiar, muchas de ellas con más de 100 años de vida en el país.

Los laboratorios farmacéuticos de capital nacional crecieron de manera continuada, incrementando sus niveles productivos y actualización tecnológica, sosteniéndose en base a su propio financiamiento y a pesar de las recurrentes crisis económicas que causaron muchas veces el deterioro del entramado industrial argentino.

La estructura de la industria en la Argentina muestra que el valor agregado de la rama farmacéutica y farmoquímica representa aproximadamente un 7% del total del valor agregado de la industria, y un 4,4% considerando el valor bruto de producción. En la actualidad, la industria farmacéutica está integrada por alrededor de 230 laboratorios que se dedican al abastecimiento y producción de una vasta gama de líneas terapéuticas destinadas a satisfacer la demanda de los mercados internos y externos.

Los laboratorios farmacéuticos de capitales nacionales detentan el 60% de las unidades vendidas en el mercado y el 51% de la facturación del sector. Las firmas extranjeras comercializan el restante 40% de las unidades vendidas y el 49% de las ventas en valores.

Varias de las empresas de capitales nacionales del sector poseen empresas subsidiarias, firmas vinculadas, oficinas comerciales y/o "joint

ventures" en la mayoría de los países de América Latina, y también, en otras regiones del mundo, como por ejemplo, en Rusia, Turquía, Pakistán, Líbano, Libia, Corea y en otros Mercados de economías de mediano desarrollo de Asia y Europa Oriental.

Debe destacarse que la industria farmacéutica fue una de las pocas que mantuvo inalterable su plantel de personal durante los años de recesión. Incluso acompañó el crecimiento del empleo en los últimos años por encima del promedio nacional, aumentando sus salarios y manteniendo los precios de los medicamentos por debajo de los índices de inflación.

El sector de fabricación de medicamentos cuenta con más de 110 plantas industriales instaladas en el país, de las cuales 93 son empresas de capitales nacionales. Ello constituye una sólida base industrial con vistas al crecimiento y la expansión productiva. Además, varias de esas plantas manufactureras tienen la aprobación de autoridades sanitarias de países desarrollados, como la *Food and Drug Administration* (FDA, EE.UU.), *European Agency for the Evaluation of Medicinal Products* (EMA, Unión Europea) y *Therapeutic Goods Administration* (TGA, Australia).

La industria farmacéutica argentina cumple con los máximos estándares de calidad recomendados por la Organización Mundial de la Salud, en materia de buenas prácticas de manufactura y control de medicamentos.⁸

Mercado farmacéutico mundial

Corren malos tiempos para las empresas farmacéuticas. Por primera vez, la industria farmacéutica crecerá a un ritmo menor que en años anteriores. Según un análisis de IMS Health, una consultora especializada en el sector, en el año 2012 las ventas de estas compañías ascenderán a 1.550.000 ó 1.800.000 millones de dólares, sólo un 5% ó 6% más que en 2011.⁹

Las ventas de medicamentos con receta (el principal mercado de las farmacéuticas) llevaban varios años aumentando un 7%, pero en el año 2012 la cifra bajará. *"En varios aspectos, 2012 marca un importante punto de inflexión para el mercado farmacéutico mundial, por primera vez, los siete mayores mercados mundiales (EE.UU., Japón, Alemania, España, Francia, Italia y Reino Unido) contribuirán sólo a la mitad de este crecimiento"*. En 2011 acapararon el 60%.

De los cinco principales mercados europeos, España es el que experimentará un mayor crecimiento (entre el 6% y el 7%). Este *"momentum"* se debe al lanzamiento de nuevos productos, aunque se verá algo contrarrestado por una reducción del 20% en los precios.

⁸ Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos, **Plan estratégico para el desarrollo del sector farmacéutico y farmoquímico 2007-2011** (s.l., CILFA, Diciembre 2006), 85 pág.

⁹ **El mercado farmacéutico mundial se enfría**, en *El Mundo de España*, 5 de noviembre 2011 (s.l., s.e., 2011).

El crecimiento en EE.UU. es el más lento desde 1963, según The Wall Street Journal. Por primera vez, el mercado norteamericano equiparó su crecimiento (oscilará entre el 4% al 5%) al de los principales países europeos.

Mientras tanto, *"siete mercados emergentes contribuirán a casi el 25% del crecimiento mundial"*, son los llamados países farmacoemergentes: China, Brasil, México, Corea del Sur, India, Turquía y Rusia, donde las ventas aumentarán entre un 17% y un 18%, superando los 85.000 millones de dólares.

Los países más desarrollados se enfrentan a varios factores que hacen que descendan las cuentas de resultados de las compañías. Los costos del tratamiento de importantes áreas terapéuticas descenderán en el año 2012. El análisis se orienta al creciente mercado de genéricos, que aumentará un 14 o 15% ya que expira la patente de una serie de fármacos que venden cada año 30.000 millones de dólares. Los genéricos irrumpirán así en jugosos mercados, como los reguladores de lípidos, antihipertensivos (antagonistas del calcio), modernos antidepresivos (los llamados inhibidores selectivos de la recaptación de la serotonina), fármacos para la osteoporosis o protectores gástricos.

El informe pronostica que en el año 2012 más de dos tercios de las recetas emitidas en EE.UU. serán de genéricos. IMS Health también cree que otras iniciativas gubernamentales, como los programas educativos que se pusieron en marcha en Japón, España o Italia, también harán que crezcan los mercados de genéricos en estos países.

Otras de las causas de este descenso tienen que ver con las medidas de control de costes y una legislación más rígida. Los legisladores, "escarmentados" por los escándalos sobre la seguridad de los fármacos, están siendo más estrictos.

"IMS anticipa reclamos más limitados para los fármacos aprobados, la aplicación de más advertencias (sobre los riesgos) en los etiquetados, más evidencias exigidas por los reguladores y aprobaciones más lentas", reza el informe, que estima que en el 2012 se lanzarán 29 fármacos innovadores. La cifra es ligeramente superior a la del año pasado (27 productos), pero mucho menor a la de épocas anteriores. En la década de los 90, se lanzaban una media de 45 y hasta 2008, los medicamentos innovadores superaban la treintena.

"Estos indicadores pintan la cruda realidad de un mercado en transición. Las acciones que adopten las compañías para reinventarse a sí mismas tendrán que hacerse a un ritmo acelerado. Algunas compañías ya han comenzado a "apretarse el cinturón" habrá una necesidad de reestructuración adicional y adaptación del modelo de negocio para adaptarse a las realidades de lo que las compañías tienen en su cartera de productos y al entorno al que se enfrentan".¹⁰

¹⁰ El Mercado Farmacéutico se enfría. Análisis de las Ventas del Sector. 05/11/2011 Disponible en <http://www.elmundo.es/elmundosalud/>

Sector farmacéutico latinoamericano

Debido al lento crecimiento que presentan en la actualidad los mercados tradicionales más importantes de Estados Unidos y Europa, otros mercados más pequeños y emergentes están recibiendo más atención e interés. El mercado farmacéutico de Latinoamérica es muy prometedor. Con una población que duplica la de Estados Unidos y con un tercio de extensión tan grande como Europa Occidental, posee el potencial de convertirse en un mercado importante para la industria farmacéutica.

La industria farmacéutica posee un potencial comercial considerable y aún sin aprovechar: La recuperación de Argentina y Brasil y la sólida base de fabricación que se está desarrollando en México hacen de Latinoamérica un lugar mucho más atractivo para implementar el desarrollo y la producción.

Las compañías multinacionales de la industria farmacéutica que abandonaron el rubro regresaron y están expandiendo su capacidad de ventas y marketing. Las compañías locales se encuentran en proceso de expansión, fusión, o simplemente cambiando sus modelos comerciales. Los gobiernos intentan promulgar ciertas políticas que incentivan el crecimiento de las inversiones, protegen la actividad comercial de los fabricantes locales y suministran medicamentos a la población de bajos recursos.

Sabemos que Latinoamérica es un mercado volátil, pero no se puede negar que las ventas farmacéuticas alcanzaron los U\$S 55 mil millones en el 2010. La relativa estabilidad política y económica provocó que esa cifra crezca hasta llegar a los U\$S 70 mil millones en el año 2011.

El mercado muestra un gran espectro de crecimiento. Las Naciones Unidas estiman que la población total de la región aumentará alrededor del 23 % en los próximos 20 años, es decir se incrementará de 504 millones a 623 millones.

Según Simon Friend de PricewaterhouseCoopers, Líder Global de la Industria Farmacéutica: *"La principales mercados de la industria farmacéutica se encuentran bajo presión y presentan un crecimiento lento, por lo tanto existe una gran necesidad de diversificación. China podrá ser el Mercado meta por excelencia para otras industrias, pero en algunas partes de Latinoamérica el gasto per cápita en productos farmacéuticos representa más del doble de lo que es en China. Cualquier Compañía que desee globalizarse deberá tener presencia en Latinoamérica"*.¹¹

El mercado farmacéutico regional enfrenta un proceso de conformación de dos bloques bien definidos y cada vez más diferenciados entre sí: los mercados líderes con altos niveles de venta (México y Brasil) y los mercados intermedios grandes con un tamaño de facturación de relativa importancia (Argentina, Venezuela y Colombia). Estos bloques tienen una participación distinta en la distribución regional de plantas de producción de los laboratorios

¹¹ PHARMA LATIN AMÉRICA, **Entender la Industria Farmacéutica en Latinoamérica** (Mayo 2011), en www.eyeforfarma.com

de investigación. En conjunto, estos cinco mercados concentran el 88% de la venta total en dólares y el 85% de la venta total en unidades.

El negocio farmacéutico mueve millones de dólares al año. El principal mercado es el brasilero, que presenta ventas anuales por 13.720 millones de dólares; le sigue en importancia México, donde se mueven 13.277 millones de dólares al año; luego se ubica Venezuela, que cuenta con una facturación anual de 4.055 millones de dólares; en cuarto lugar se sitúa Argentina, con ventas por valor de 3.947 millones; y por último aparecen Colombia y Chile con 2.2261 y 1375 millones de dólares respectivamente.¹²

Farmacias en Latinoamérica

La expansión de grupos farmacéuticos agrede a la farmacia tradicional

El modelo liberalizado de la farmacia de los países de Latinoamérica trajo como principal consecuencia la expansión de grandes grupo empresariales, que ubican sus 'megafarmacias' en los lugares más concurridos de las ciudades, bajo criterios económicos que hacen que la profesión farmacéutica independiente se vea seriamente afectada en su rentabilidad.

Un repaso a los diferentes modelos de farmacia en Latinoamérica muestra que el proceso de desregulación dio un giro al sector, donde los únicos beneficiados por la liberalización son los grandes grupos empresariales, que conciben el medicamento como un producto de consumo. Una de las principales consecuencias de esta tendencia liberalizadora es la fuerte expansión de las cadenas de farmacias, que han desbancado a las farmacias tradicionales.¹³

La formación y expansión de las cadenas de farmacias en América Latina es un fenómeno que está preocupando a los establecimientos individuales del sector pues se trata de competidores que cuentan con ventajas cada vez mayores. Las redes tienen dos objetivos estratégicos: copar el mercado y desplazar a las distribuidoras.

Así, los grandes grupos farmacéuticos ubican sus establecimientos en los lugares más estratégicos de las ciudades, sin restricciones de distancia entre ellos. En estas nuevas farmacias, que en muchos países siguen el modelo drugstore heredado de Estados Unidos, conviven los medicamentos con otro tipo de productos, como los de perfumería y limpieza, y hay otro tipo de servicios, como el de revelado de fotografías. También ofrecen venta a domicilio o pedidos por Internet. Ya casi no se pueden encontrar las viejas 'boticas' con un mostrador que separaba al farmacéutico de los clientes. Desaparecieron casi por completo las vitrinas con frascos de vidrio y olor a medicamento. Las balanzas dejaron de amenazar con sus kilos de más a las señoras que se animaban a subirse, porque el nuevo marketing farmacéutico impone un concepto totalmente distinto, donde los consumidores pueden tocar y elegir los productos, pasear por los locales y elegir desde un jabón hasta

¹² IMS HEALTH, **World Pharmaceutical Market Review** (s.l., IMSH, Diciembre 2010).

¹³ FARMAFORTUNA, **Latinoamérica agrede a la farmacia Tradicional** (Junio 2009).

anteojos de sol, pagar los impuestos y comprar, de paso, los medicamentos que le recetó el médico.

Ante este nuevo panorama y la elevada competencia que supone el hecho de que las cadenas de farmacia puedan competir con precios más bajos, las farmacias independientes se ven obligadas a cerrar, o son transformadas en una franquicia más o intentan hacer frente a la situación uniéndose entre ellas con el fin de poder realizar compras conjuntas que les permitan ganar competitividad.

Cadenas con locales propios, franquicias o farmacias de genéricos

Los empresarios latinoamericanos que se sumaron a esta tendencia de expansión se dividen entre los que formaron cadenas de farmacias con locales propios y los que ofrecen franquicias totalmente equipadas. Tales son los casos de las reconocidas compañías Vantage (14 locales propios y 121 franquiciados), Zona Vital y Farmacity (cadenas con gran cantidad de sucursales en locales propios o alquilados) en Argentina, o FASA en Chile.

También se puede diferenciar un tercer sector, el de las farmacias que venden sólo genéricos, es decir, medicamentos sin marca y mucho más económicos y que por ese motivo no atienden la Seguridad Social como Dr. Ahorro o Dr. Simi en Argentina y Farmacias Fénix, del Ahorro y Similares en México.

Estrategias defensivas de la farmacia tradicional

Frente a este aluvión de cadenas superpoderosas, los farmacéuticos independientes comenzaron a tomar acciones para contrarrestar esta tendencia cada vez más peligrosa para la supervivencia del negocio individual. De esta manera, en algunos países ya se encuentran formando agrupaciones para realizar compras de mayor volumen y, en casos extremos, recurren a la adquisición de medicamentos en el mercado negro. Por su parte, algunas distribuidoras intentaron poner farmacias para competir contra sus ex clientes, aunque al tratarse de negocios diferentes, no obtuvieron resultados favorables.

Ante el avance de las cadenas de farmacias, los tradicionales locales de barrio tuvieron que transformarse para ser una franquicia más ante la terrible competencia. *"Del mismo modo que los viejos almacenes tuvieron que cambiar frente al ingreso de los supermercados e hipermercados, las farmacias tradicionales pasarán por etapas difíciles, con fuertes caídas en sus ingresos, pero aquellos que sepan ver las oportunidades y sean creativos podrán salir adelante".*¹⁴

Mientras tanto, los conglomerados se consolidan en holdings de integración vertical y aumentan día a día su poder de negociación y ya se encuentran trazando estrategias para completar la integración regional.

¹⁴ Filgueira Horacio, Director MyS Publicidad en Buenos Aires, La frenética expansión de las cadenas de farmacias por Latinoamérica, disponible en internet: <http://www.pmfarma.com/>

Un caso paradigmático: el mercado chileno

Aunque el caso argentino muestra la tendencia general del sector en Latinoamérica, hay países en los que el modelo no está tan liberalizado, como Chile. Según explican desde el Colegio Químico Farmacéutico de Chile, este país no sigue el modelo drugstore, donde los medicamentos están al alcance de la mano del consumidor, sino que se mantienen detrás del mostrador de oficinas de farmacia. Además, todo establecimiento requiere de un farmacéutico como responsable, y la falsificación de medicamentos en este país no supone un gran problema.

Sin embargo, Chile no se libra de la fuerte concentración de cadenas de farmacia, de hecho, tres grandes grupos copan la mayor parte del mercado.

El caso paradigmático es FASA, grupo de origen chileno y N°1 en Latinoamérica, con ventas anuales para el año 2010 de U\$S 2.232 millones, a través de 1.176 farmacias distribuidas en México, Chile y Perú que atienden 169 millones de clientes, entregándoles un servicio de atención farmacéutica de excelencia y una gran experiencia de compra.

La empresa fue fundada en 1968 por el accionista fundador José Codner Chijner y en 1996: comienza el desarrollo del mercado peruano de cadenas de farmacias con Boticas Fasa S.A. En el año 2002 compró la cadena de Farmacias Benavides, número uno en México con 523 locales en ese país mediante la suscripción y pago de un aumento de capital por la suma de U\$S45 millones.

Los accionistas mayoritarios de FASA son Falabella con el 20% de las acciones y el fondo norteamericano Latin Health Care Fund con otro 7,7% de la propiedad.

Situación en la Argentina

En la argentina no hay un censo oficial de farmacias, pero se calcula que hay alrededor de 12.100 farmacias distribuidas en todo el país, las cuales según el colegio Oficial de Farmacéuticos y Bioquímicos de la Capital Federal representa un déficit de unas 1200, lo que evidencia la mala distribución de estos establecimientos, que sobran en las grandes ciudades y faltan en barrios alejados del centro y en el interior del país.¹⁵

El número de establecimientos en determinadas zonas es excesivo según revela el mencionado estudio de la entidad colegiada. En la Capital Federal, hay demasiada concentración de farmacias en los barrios más comerciales. En total, existen en la ciudad 1.448 farmacias, un 14 por ciento más que hace siete años, cuando la cifra idónea estimada por el Colegio porteño debería ser 996, o sea una por cada 3.000 habitantes.

¹⁵ Disponible en http://www.federaciongcaba.org.ar/doc/Sintesis_12a16abril2011.doc

Este exceso de farmacias no se da en otras zonas de Argentina, donde como dijimos, se nota un déficit de alrededor del 10% dependiendo de la provincia que analicemos.

Las razones que explican la concentración y el aumento desmesurado de farmacias hay que buscarlas en la política farmacéutica oficial, que en la década de los setenta, con la creación de la figura del 'empresario farmacéutico', permitió que la propiedad de la farmacia estuviera en manos no profesionales, mientras que un farmacéutico se encargaba de la dirección técnica del local.

Otro cambio normativo que favoreció la expansión desequilibrada es la Ley de Desregulación de principios de los noventa, que permitió que cualquier persona pudiera abrir una farmacia, así como la venta libre de medicamentos sin receta. Además, eliminó la prohibición de abrir una farmacia a menos de 300 metros de la otra. A partir de esta normativa, empezaron a surgir las cadenas de 'megafarmacias', en las que el consumidor puede comprar un gran surtido de productos de consumo.

La liberalización de la venta de medicamentos trajo una consecuencia con efectos más graves: la falsificación de medicamentos, de modo que alrededor del 10 por ciento de fármacos que se comercializan en este país puede ser falso.

Participación de las cadenas en nuestro país

La cadena Farmacity lidera el mercado, con 6,53% de participación y una facturación de 3.000 millones de pesos; según datos de la empresa en el 2011, por todo concepto (medicamentos, perfumería y otros).¹⁶

Vantage, un sistema de franquicias del sector, concentra el 2,42% del mercado, con una facturación de \$ 720 millones por todo concepto para el mismo año.

En tercer lugar del ranking se ubica la Farmacia Social Congreso (cuya droguería es la primera en cuanto a preparación de fórmulas), con una facturación de \$ 190,5 millones.¹⁷

Las contrincantes cadenas mexicanas del Dr. Simi y del Dr. Ahorro — que levantaron polvareda en el mercado con su estrategia de genéricos a bajo precio— también figuran en el ranking del atomizado mercado farmacéutico.

Desde la Confederación Farmacéutica Argentina (COFA) señalaron que la industria tuvo un aumento de la facturación, que rondó los 6.000 millones de pesos, teniendo en cuenta los precios de salida de la droguería. De estos, unos 1.000 millones se movieron por fuera del canal de las farmacias, es decir, motorizados por los medicamentos de venta libre en quioscos, subtes y supermercados, entre otros canales.

¹⁶ Farmacity SA Estados Contables Correspondientes al Ejercicio Económico 2011

¹⁷ **El Negocio de las farmacias se expande, abren 1500 al año**, en *Clarín*, 22/03/2011 (Buenos Aires, 2011), en www.clarin.com

Perfil del líder en el mercado argentino

Desde el inicio de sus actividades en 1997, la empresa de capital nacional Farmacity basó su espectacular crecimiento en el modelo norteamericano de Walgreens¹⁸, complementando la venta de medicamentos con una gama de productos que van desde artículos de kiosco hasta la electrónica. Hoy cuenta con 183 amplios y llamativos locales en sitios estratégicos, más de 3500 empleados y hasta un lugar en el ranking de las marcas más admiradas de la Argentina. Su negocio se centra fundamentalmente en Capital Federal donde tienen la mayor parte de los locales. Otro de los lugares de fuerte expansión es Córdoba donde instalaron 20 bocas y son los locales mas innovadores de la marca.

En sus 15 años la marca debió aggiornarse, sin duda la crisis del 2001 les pegó más que a otros. De algún modo es un tipo de consumo ligado a lo premium. La respuesta fue el lanzamiento de las marcas propias. Pero en verdad, superada la crisis, esta iniciativa se reconvirtió en un nicho muy redituable. Hoy las grandes estrellas de los locales son los pañales con marca propia. Pero también tienen línea propia de cosméticos.

El sello Farmacity está presente tanto en los líquidos para lentes de contacto como en las barritas de cereal.¹⁹

Los clientes en su mayoría, 65%, son mujeres entre 18 y 60 años. Pero el número de hombres, por ahora un 35%, sigue en ascenso.

La gente suele dirigirse en primera instancia a buscar el medicamento. Esto supone ir hasta el mostrador ubicado al fondo del local. Una vez resuelto el tema primario recorren el lugar y se tientan con productos cosméticos o hasta con golosinas.

En facturación el rubro farmacia, incluyendo OTC (medicamentos de libre venta), se lleva el 60-65%. Sin embargo, en términos de disposición espacial la ecuación se invierte: un 40% es tomado por los medicamentos al tiempo que el 60% restante del local es *otros rubros*.

Al mirar con detenimiento todo lo que hay en un Farmacity resulta difícil saber dónde está el límite. Comprar un chicle, una cinta de video, una cámara digital y medias de nylon tienen poco y nada que ver con una farmacia. Pero sin duda, ese es el punto: lograron meter la farmacia dentro de un gran escenario de tentaciones.

Una de las últimas incorporaciones son las bebidas frías. Recientemente Coca Cola, una marca movilizadora por lo saludable, instaló sus heladeras donde vende no solo sus típicas gaseosas sino fundamentalmente su agua funcional Dasani.

Algunos rubros tomaron cada vez mayor vuelo dentro de los locales. La sección "bebés" tiene un protagonismo creciente. Los pañales son el imán pero luego las madres se tientan con los platitos, los vasitos y las mamaderas.

¹⁸ Principal actor del mercado farmacéutico de Estados Unidos, disponible en <http://www.walgreens.com/>

¹⁹ **Farmacity: Identikit del retail postmoderno multifunción** (29/05/2007), en www.infobae.com.ar

El aumento del público masculino se debe a que el mismo se siente cómodo comprando una serie de productos de cuidado estético en este tipo de estructura autoservicio. Tintura para canas o cremas antiage son más fáciles de poner en la "canastita" que pedir las en el mostrador.

Otro elemento fundamental ligado a la marca fue el fin del concepto "farmacia de guardia". Farmacity tienen abiertas sus puertas las 24 horas del día (a partir de determinada hora atienden a través de una ventanilla) y con eso se termina con el deambular nocturno buscando la "bendita farmacia de turno" cuando la urgencia llega.

Aprovechando la acumulación de gente en los locales también sumaron el servicio de Pago Fácil. Esta es un arma de doble filo, por un lado la gente agradece el servicio pero por otra parte también genera mucha congestión en las cajas. La habilitación de cajas especiales aún no termina de resolver las demoras.

Sin embargo, no hay dudas en cuanto a su estrategia basada en el servicio al cliente. Farmacity se posiciona como una empresa que le facilita la vida. Usted va, compra un medicamento. De paso, se lleva una bebida para la cena y hasta cancela la factura de teléfono. La estrategia comercial es que el cliente llegue a comprar un remedio pero que, además, se vaya con algún otro artículo entre manos. La rentabilidad tan golpeada en el medicamento se construye sobre la diversificación.

Farmacity aparece como el modelo del negocio postmoderno. Allí convive la fusión de todo. No hay límites ni definiciones precisas. Es un negocio de barrio que fundamentalmente vende medicamentos pero también sirve como "remedio" para tantas otras necesidades de la vida urbana.

La fórmula económica

A diferencia de las cadenas como Farmacity o FASA (líder en Chile), las compañías Farmacias Similares, Farmacias Del Ahorro y Farmacias Fénix (México) apostaron por otra fórmula: la de ofrecer medicamentos a bajo precio, sin hacer hincapié en la marca o en una amplia variedad de productos. Este mercado creció fuertemente en Latinoamérica porque fue pensado para que los sectores más empobrecidos de la población puedan acceder a la medicina.²⁰

Los medicamentos genéricos son aquellos que poseen la misma forma farmacéutica e igual composición cualitativa y cuantitativa que otro de referencia. Este medicamento debe demostrar la equivalencia terapéutica mediante los estudios de bioequivalencia y es intercambiable con tal producto de referencia, ya que poseen la misma eficacia terapéutica. Los medicamentos genéricos sólo pueden comercializarse una vez que la patente del original caducó. Se distribuyen con el nombre del principio activo, sin ser identificados con una marca de fábrica o marca comercial.

²⁰ UNIVERSIA KNOWLEDGE WHARTON, **La frenética expansión de las cadenas de farmacias por Latinoamérica** (04/06/2010), www.wharton.universia.net

El modelo de bajo costo recién se inaugura en la Argentina en el 2002, con la aprobación de la ley de genéricos que obliga a los médicos a recetar los medicamentos por el nombre de la droga en lugar de la marca comercial.

Ese mismo año, Javier González Torres desembarcó con sus farmacias del Doctor Ahorro, imitando su exitoso esquema de negocio mexicano: vender genéricos baratos a consumidores de bajo poder adquisitivo. La clave reposa en una estudiada política de compras: en lugar de adquirir distintas marcas comerciales de una misma droga a diferentes laboratorios, concentra sus compras en el que le garantice el precio más bajo. Gracias a los fuertes descuentos, pueden vender los remedios a precios mucho más bajos que sus competidores.

En Argentina, Dr. Ahorro parece estar cosechando los beneficios de ser el pionero en el negocio de los medicamentos genéricos ya que su principal competidor Dr. Simi cerró gran parte de sus locales y en el sector alertan que éste podía ser el paso previo a una salida del mercado. El cierre de sucursales fue acompañado por una renovación total de la cúpula gerencial de la filial argentina y la llegada de un grupo de ejecutivos mejicanos para hacerse cargo de la dirección de negocios.²¹

Por su parte en el Colegio de farmacéuticos tienen una explicación para entender la crisis que presenta el modelo de negocios de Dr. Simi. El concepto de farmacia para pobres, con poca infraestructura y una baja imagen profesional pudo tener alguna aceptación durante la crisis de 2001 a 2004, pero no en la actualidad, cuando la población recuperó su poder adquisitivo y está dispuesta a gastar algo más en un producto tan sensible como puede ser un antibiótico o un antihipertensivo. Además hay que tener en cuenta que estas farmacias no atienden recetas de la Seguridad Social por lo que el argentino cuando recupero su trabajo y su cobertura social prefiere comprar un medicamento de marca con el descuento que le da su obra social.

Respuesta de las farmacias tradicionales argentinas

En principio, sólo pudieron adoptar estrategias defensivas ante tan agresivas campañas.²² Una farmacia de barrio no está en condiciones económicas de ofrecer financiación con tarjeta de crédito en seis cuotas sin interés como Farmacity, ni medicamentos ultra-baratos como los mexicanos. Sencillamente, no cuentan con la suficiente rentabilidad ni poder de negociación frente a los proveedores. En un primer momento, buscaron protección judicial denunciando al Doctor Ahorro de maniobras desleales por sus grandes rebajas. Pero la iniciativa no prosperó.

Otras, comprendieron que la unión hace la fuerza y se resisten a bajar los brazos. Así, surgió la cadena Pharmakus que agrupa unas cuarenta farmacias de Capital y Gran Buenos Aires unidas para mejorar su poder de negociación frente a los laboratorios y rebajar el precio de sus medicamentos al

²¹ **En la Guerra de Farmacias Mexicanas, Dr. Ahorro se impone a Dr. Simi**, en *La Nación*, 23/04/2007, disponible en www.lanacion.com.ar [2008].

²² **Management, ¿Dolor de Cabeza? Una farmacia le propone consumir más, otra pagar menos**, en *Clarín*, 21/06/2010, disponible en www.clarin.com

estilo mexicano. Pero al mismo tiempo, también insisten en crear valor agregado a través de una mejor atención al cliente como Farmacity. Es decir, están intentando con una estrategia híbrida. La irrupción de las cadenas de farmacias no produjo una feroz competencia sino más bien, una segmentación de lo que antes era un mismo mercado.

Futuro del mercado farmacéutico argentino

Por el momento, sólo hemos presenciado una primera etapa de la irrupción de las cadenas. Si bien a los porteños pudiera parecerles que Farmacity y el Doctor Ahorro están omnipresentes, lo cierto es que aún se encuentran muy lejos de tener una posición dominante en el mercado nacional.

Por el momento estas cadenas sólo son fuertes en la Capital y algunas ciudades importantes del interior. Pero todavía queda virgen el mercado de la provincia de Buenos Aires donde Farmacity solo tiene 2 puntos de ventas dadas las estrictas regulaciones que le impiden el ingreso de grandes cadenas. En un típico caso de restricciones legales de entrada al mercado, la ley provincial no admite que la propiedad de la farmacia sea ejercida por una S.A. y dado que ésta es la forma jurídica que mejor se adecua a las grandes cadenas por su necesidad de capital, esto se transforma en una barrera de ingreso para las mismas. Tampoco permite la instalación de una nueva farmacia a menos de 300 metros de una en funcionamiento. La lógica de esta normativa (defendida fuertemente por las farmacias tradicionales) tiene como objetivo proteger a los pequeños establecimientos de la competencia de los gigantes.

Balance del año 2011 para las farmacias argentinas

El año recientemente finalizado tuvo una característica que encontró correlación en el resto de la economía general. El crecimiento de aproximadamente 9 % del volumen de ventas (aún no se conocen las cifras definitivas del año), con un total de 585 millones de unidades (excluidos genéricos) vendidas en las farmacias argentinas marca un nivel de actividad sin precedentes.

Este incremento de unidades generó mayores niveles de facturación y por supuesto un mejor flujo de dinero en toda la cadena comercial.

No obstante, todos estos factores positivos no se vieron reflejados en la rentabilidad final, ya que los incrementos de costos y gastos fueron muy superiores a los ajustes de precios promedios de venta. Los alquileres, salarios, y algunos gastos específicos (seguridad, servicios privados) tuvieron una incidencia significativa al momento de calcular la rentabilidad final.

También podemos enumerar algunos otros temas que redujeron utilidades, como incremento en bonificaciones de O. Sociales y Prepagas, impuestos y tasas locales.

Sin embargo, pese a todo, debemos reconocer que merced al incremento constante del volumen, la rentabilidad en valores absolutos se pudo mantener en términos razonables.

El gran sostén del negocio durante todo el 2011 fue el excepcional volumen de ventas alcanzado. Los elevados niveles de consumo de la economía global también se notaron en el resto de los productos que se comercializan en las farmacias, la rápida rotación de estos productos, y su interesante margen, es el otro factor que contribuyó a mantener los valores de utilidad.

Podemos concluir este balance, afirmando que toda la economía de la farmacia estuvo sustentada en un elevado nivel de actividad, lo que propone un estado de alerta permanente en cuanto a la posibilidad que esta situación se modifique abruptamente.

Perspectivas año 2012

Los gastos, servicios y salarios seguirán con ajustes significativos durante todo el año, por encima de los valores promedios de inflación general.

Los precios que son el ajuste de la facturación de la farmacia no se espera que crezcan más que la inflación oficial (13-14 %).

La seguridad social seguirá presionando para conseguir mejores bonificaciones y los plazos de cobranzas más largos requerirán de mayor capital de trabajo.

El volumen seguirá creciendo aproximadamente un 6% anual constituyéndose en el gran árbitro que permitirá balancear el desajuste entre el aumento de los precios y costos.

En resumen, observamos un año con buenas perspectivas en cuanto a mantener el volumen de ventas, pero las predicciones de inflación y crecimiento de gastos, por encima de los ajustes de precios, indican que los directivos de las farmacias deberán estar muy atentos a la rentabilidad, puesto que se puede deteriorar significativamente.

Es imprescindible trabajar para incrementar el precio promedio real de facturación, tratar de mantener el stock lo mas actualizado posible, con productos que roten rápidamente, y controlando permanentemente la ecuación financiera.²³

²³ Perspectiva Mercado Farmacéutico 2012. Fecha Publicación 20 de Diciembre 2011 Disponible en <http://www.miradaprofesional.com.ar/>

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Macroentorno o entorno general

El macroentorno²⁴ está constituido por una serie de variables que ejercen influencia, no sólo sobre la empresa, sino también sobre el sector donde ésta desarrolla su proceso de negocios en forma estratégica. No es posible comprender el comportamiento y dinámica de un negocio sino se observan, analizan y describen el comportamiento e influencia que poseen las variables del entorno en general.

En el análisis del macroentorno se considerarán, por un lado todas las variables correspondientes al entorno global y por el otro, las del entorno nacional respecto del sector de negocio del que se trate.

VARIABLES DE LA ECONOMÍA GLOBAL

- La industria farmacéutica en el mundo tuvo en los últimos años un crecimiento significativo alcanzando en el año 2006 U\$S 643 MM, en el 2007 U\$S 700 MM, en el 2008 U\$S 790 MM, en el 2009 U\$S 813 MM, en el 2010 U\$S 900 MM. Sin embargo para el 2011 la industria farmacéutica creció a un ritmo menor que en años anteriores (sólo un 3% ó 4% más que en 2010).
- El mercado latinoamericano de medicamentos alcanzó los U\$S 75.581 Millones en diciembre del año 2009 y los U\$S 95.000 Millones en el 2010. Brasil y México se encuentran entre los siete mercados emergentes que contribuirán en un 25% al crecimiento del mercado mundial.
- En los laboratorios existe un alto grado de concentración (el 64% de la facturación mundial es explicada por 20 empresas) dado por un significativo y continuo proceso de fusiones y adquisiciones.

²⁴ OCAÑA, Hugo R., El Macroentorno, (Santiago de Chile, Dolmen, 2000) pág. 358/73.

■ Cinco laboratorios argentinos se encuentran entre los 50 primeros de América Latina:

- Roemmers.
- Bagó.
- Gador.
- Elea.
- Phoenix.

Variables económicas nacionales

Crecimiento de las exportaciones

Para los productores argentinos, la apuesta es exportar cada vez más. La Argentina puede ofrecer precios muy competitivos incluso en los mercados asiáticos.

En 2010 el sector exportó 642 millones de dólares lo que significa un incremento del 29.5% con respecto a lo exportado en el año 2009. En el año 2011 las exportaciones subieron 22,7 por ciento, mientras que las ventas al mercado interno –compuestas por medicamentos producidos localmente más los importados- aumentaron un 18,8 por ciento. Para el año 2012 se esperan alcanzar los U\$S 800 millones en exportación

Balanza comercial

La Argentina es un país importador neto en esta industria, una tendencia bien consolidada. Las importaciones totalizaron en los primeros cinco meses de 2011; 310,6 millones de dólares, un incremento del 22,1% respecto de igual período de 2010. El saldo comercial negativo en el período en la primera parte del año subió un 21%.

Oferta

Los primeros 20 laboratorios del mercado argentino representan más del 60 % del mercado. En cuanto a las características de la oferta, determinadas por la participación de los laboratorios dentro del mercado, no hubo modificaciones sustanciales en el año 2011 respecto del año 2010.

El ranking continúa encabezado por el laboratorio Roemmers, con una participación de 7,4%, seguido por Bagó y Roche, con participaciones de 5.6% y 4,8% respectivamente, y Pfizer (4,2%), Gador (4%), Novartis (3,9%), Elea (3,8%), Glaxo (3,8%), Ivax (3,6%), Sidus (3,4%), y Merck (3,2%). Estas empresas mantuvieron su posición relativa con relación al anterior período

anual (con la sola excepción de Gador que relegó un puesto a Novartis) y abarcan el 47% del mercado.

Índice de consumo per cápita

Según el Ministerio de Salud el consumo por habitante es el más alto de América del Sur, aunque en la industria relativizan los números diciendo que todavía no se alcanzaron las cifras pre-crisis. En los primeros cuatro meses del año 2011 la demanda por habitante se ubicó en 10,45 unidades, un 6,3% por encima del nivel del promedio del primero de 2010, en tanto que en el comparativo abril 2011 contra abril 2010 el crecimiento fue del 2,3%.

Industria nacional

Los laboratorios de capital exclusivamente nacional participan con un 51 % del mercado, lo que representa una característica distintiva respecto a otros laboratorios de Latinoamérica.

Oportunidades

Apertura de nuevos mercados no tradicionales (Panamá, Colombia, Sudáfrica, Turquía, Líbano, Rusia, China.).

Nivel de inflación

En el 2011 fue del 9,5% según el INDEC.

Variables legales

Leyes Nacionales

- Ley N° 16.463: Ley de Medicamentos.
- Ley N° 17.132: Ejercicio de la Medicina.
- Ley N° 17.565: Ley de Farmacias.
- Ley N° 17.818: Ley de Estupefacientes.
- Ley N° 19.303: Salud Pública, Estupefacientes, Psicotrópicos.
- Ley N° 22.728: Modificación de la Ley 17.565.
- Ley N° 23.660: Ley de Obras Sociales.
- Ley N° 23.661: Creación del Sistema Nacional de Seguro de Salud.
- Ley N° 23.737: Sanciones.

- Ley N° 24.156: Administración Financiera y de los sistemas de control del sector público nacional, normas regulatorias.
- Ley N° 25.649: Promoción de la utilización de medicamentos por su uso genérico.

Decretos nacionales

- Decreto N° 150: Normas de aplicación al registro.
- Decreto N° 486: Emergencia Sanitaria Nacional.
- Decreto N° 1299: Reglamentación Ley N° 16463.
- Decreto N° 987: Reglamentación Ley N° 25649.

Resoluciones nacionales

- Resolución N° 192: Reglamento para el funcionamiento de la farmacia.
- Resolución N° 326: Prescripción por genérico.

Variables políticas

Acuerdo de precios

Por un lado, los acuerdos firmados con los laboratorios a finales del año 2005 que redujeron el precio de 216 medicamentos básicos parecen surtir efecto. Si bien estos aumentaron durante el 2006 el 7,1%, el incremento es menor al del año 2005 cuando los remedios subieron de precio 9,4%. En el año 2007 aumentaron un 7.9%, en el 2008 un 9%, en el 2009 un 9.8%, en el año 2010 un 10.3% y en el año 2011 un 11,8%.

Sistemas de salud

El desarrollo y perfeccionamiento de buenos sistemas de salud propuesto por todos los gobiernos de la región sigue siendo más un deseo que una realidad, porque los recursos otorgados no son invertidos eficientemente.

Genéricos

La problemática del genérico es diferente según el país de Latinoamérica del que estemos hablando y según las cifras de IMS para el año 2011 la penetración del genérico en argentina alcanzó el 14.5% en unidades, en Chile el 37% y en la otra punta está Uruguay con un 7%, siempre hablando de unidades.

Dificultades del control estatal

- No están claramente definidas las competencias de los organismos nacionales y provinciales.
- No está tipificado el delito de falsificación de medicamentos, salvo que haya daño grave.

VARIABLES SOCIO-CULTURALES

Crecimiento de la población

La población argentina creció un 1,2% alcanzando la cifra de 40.1 millones en el 2010.

Esperanza de vida

En nuestro país es de 79 años para la mujer y 72 años en el caso del hombre.

Creación de la política nacional de medicamentos

En un contexto de desfinanciación de la seguridad social, incremento de la población sin cobertura debido al aumento en la tasa de desempleo y pobreza, crecimiento del gasto de bolsillo, caída del poder adquisitivo, y por sobre todo, una significativa suba de los precios de los medicamentos que crecieron sin pausa durante la convertibilidad y con posterioridad a la devaluación, el gobierno nacional puso en marcha varias medidas de reforma, entre ellas, el Programa Médico Obligatorio de Emergencia (PMOE), la utilización de precios de referencia para la seguridad social, la desgravación de insumos críticos importados y particularmente, las que serán tratadas en este trabajo: la prescripción por nombre genérico y el programa de provisión gratuita de medicamentos esenciales (Remediar).

Poder adquisitivo

La mejora del poder adquisitivo de la gente en los últimos años sin duda jugó a favor del mayor consumo de medicamentos, sean estos nacionales o importados.

Niveles de pobreza

Este índice que tocó su valor más alto en el año 2002 alcanzó a principios del 2010 el valor del 14%, de este porcentaje el 80% accede a los servicios públicos de salud y sólo el 45% adquiere los medicamentos prescritos con recursos propios.

Niveles de indigencia

Los indigentes son personas que carecen de vivienda adecuada y de ingresos propios, y que viven en una situación de pobreza y marginación social. Se entiende como indigencia al ingreso insuficiente, aun respecto a alimentos únicamente, para cubrir una canasta básica de alimentos para un individuo o un hogar.²⁵

Llegó al 5.5% a comienzos del año 2010.

Variables tecnológicas

- Se avanza en la biología molecular, en la genética y en sus aplicaciones.
- Crece la cantidad de laboratorios especializados en productos biológicos y biotecnológicos.
- Los gobiernos se involucran cada vez más utilizando distintas herramientas para aumentar el grado de regulación, esto requiere un esfuerzo permanente por parte de la industria para garantizar el nivel de desarrollo tecnológico y adecuación a las normas internacionales en materia de buenas prácticas de fabricación de las plantas productoras.

Macroentorno y agrupamiento del sector

Cúmulo farmacéutico

Consideramos "Cúmulo Farmacéutico" al grupo geográfico denso de empresas e instituciones conexas unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí.²⁶

Por ello vamos a incluir en este cúmulo a todas las empresas interrelacionadas, ya sea proveedores, clientes y competidores, instituciones de contralor y también las diversas instituciones que brindan una serie de servicios a nuestro cúmulo.

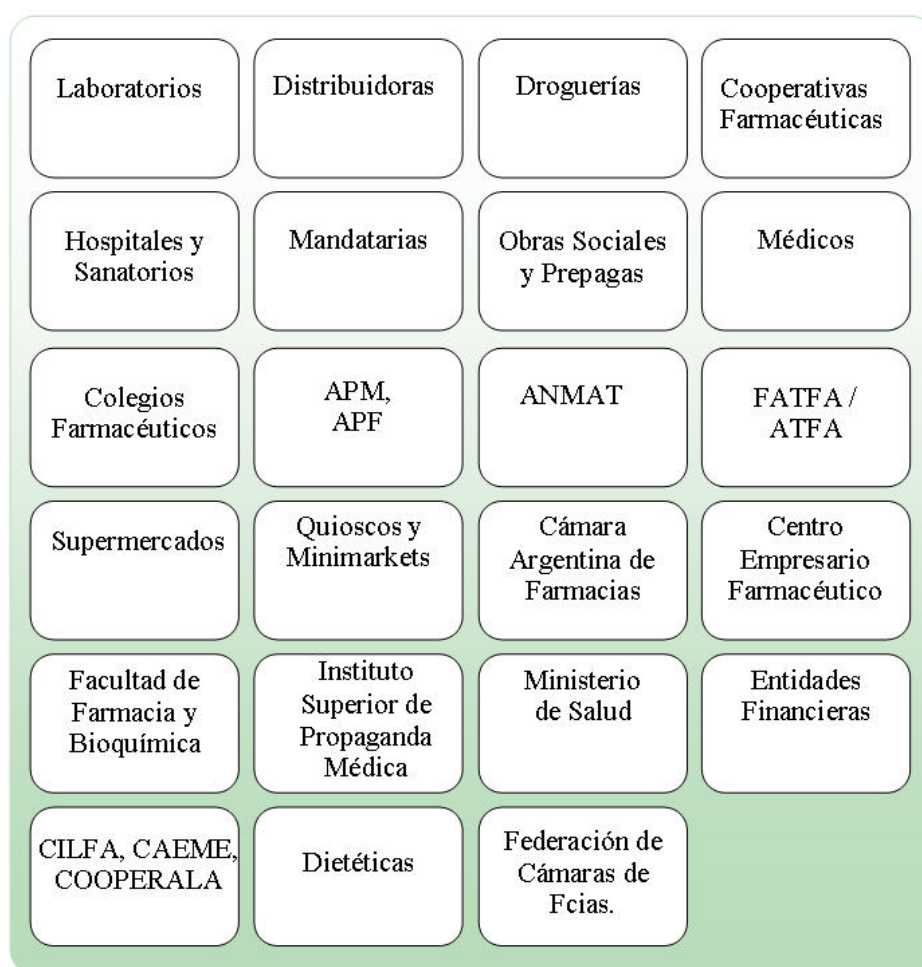
²⁵ Definición Indigencia, disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Indigencia>

²⁶ PORTER, Michael, **Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**, trad. por Vaseur W. (México, CECSA, 1989), Cap. 7.

Analizar la realidad desde la perspectiva de un cúmulo nos permitirá tener una visión más amplia, que la que tendríamos desde el sector o grupo estratégico.

Dentro de la teoría de los cúmulos o clusters las empresas siguen compitiendo para quedarse con una porción mayor del mercado o para obtener mejor rentabilidad pero también amplifican el enfoque y se ponen de acuerdo con los competidores para hacer crecer la demanda que enfrenta el sector, para tener una mejor información, para producir innovaciones en el sector, para lograr ciertos éxitos en nuevos mercados, para tener algunos beneficios fiscales o para trabajar en competencias futuras.

Figura 1
cúmulo farmacéutico



Laboratorios

Son los responsables de la fabricación y distribución de los medicamentos, aunque para ello se valen de canales secundarios tales como distribuidoras y droguerías (mayoristas) y farmacias (minoristas). El 87 % de la demanda dirigida a los laboratorios proviene de los canales mayoristas, el resto corresponde a compras directas por parte de las farmacias y de instituciones.

Distribuidoras

Distintos laboratorios se unieron en distribuidoras con el objetivo de generar una sinergia en el proceso logístico de distribución y a efectos de obtener mayor poder de negociación para con las droguerías y/o instituciones que adquieren sus productos.

Las distribuidoras brindan servicios de almacenamiento, administración de stock, distribución, gestión de ventas y cobranzas en forma unificada para todo el país y todos los mercados a excepción del institucional. Este último funciona a través de licitaciones en donde los laboratorios participan en forma independiente. Cada distribuidora vende solo los productos de los laboratorios que la integran.

En la actualidad existen en el mercado cuatro distribuidoras que poseen el 75,85% del total de los valores comercializados por laboratorios, que posteriormente entregan la mayor parte a las droguerías.

Esa tendencia a la integración vertical por parte de los laboratorios tiene dos mecanismos: la compra de participaciones accionarias en droguerías independientes o la generación de unidades de negocios dedicadas exclusivamente a la distribución.

Droguerías

La droguería es la empresa que se encarga de llevar el medicamento generalmente en pequeños volúmenes a la farmacia, para ello realiza entre una y cuatro entregas de pedidos diarios dependiendo de la ubicación geográfica del cliente.

A diferencia de las distribuidoras, orientadas más al laboratorio, son empresas prestadoras de servicios fundamentalmente a las farmacias permitiéndoles minimizar stocks y con ello el capital de trabajo.

En la actualidad existen dos tipos de Droguerías, las llamadas "Integrales" que son aquellas que tienen al menos el 85% de todas las especialidades medicinales que se comercializan en el país y que llegan al menos una vez al día a cada farmacia y las "Especiales" que se encargan de comercializar en general productos específicos como Oncológicos, HIV, Diabetes Genéricos, o aquellas que solo tienen algunos de los medicamentos del mercado y a precios especiales (droguerías de ofertas) pero que no tienen el servicio de entregas de las integrales.

Actualmente el 65.15% del mercado de la distribución está en manos de tres droguerías: Del Sud, Suizo-Barracas y Monroe-Americana lo que confirma el proceso de concentración mencionado.

Mandatarias

Es la empresa que actúa como nexo entre las farmacias y las entidades de salud (tanto obras sociales como entidades de medicina prepaga) a través de la recepción de recetas, auditoría de las mismas, presentación ante la institución correspondiente, y cobro de la liquidación respectiva.

En la actualidad las más importantes por cantidad y calidad de convenios que administran son: Farmalink, Preserfar, Compañía Farmacéutica y Admifarm.

Cooperativas farmacéuticas

Son agrupamientos de farmacias bajo esta forma jurídica con el objeto de lograr una mayor fuerza de negociación frente a los proveedores y así obtener mejores precios, pasando luego a funcionar como unidades económicas que realizan ventas a farmacias no asociadas.

Esta forma societaria conlleva una ventaja competitiva importante que está dada por el tratamiento impositivo que tienen.

Como Cooperativas están exentas del impuesto a las ganancias y lo que es fundamental es en realidad que sus asociados, por las compras que le efectúan tienen el reintegro de Ingresos Brutos.

Supermercados, quioscos y minimarkets

Venden productos O.T.C. (Over The Counter, medicamentos de venta libre al público) en la actualidad su peso en el mercado es poco relevante.

La ventaja competitiva que tienen las farmacias frente a estos gigantes está en que ellos venden un producto tangible y frío colocado en una góndola, mientras que lo que ofrecen las farmacias es un servicio en torno a un producto tangible. El cliente no sólo demanda productos sino también asesoramiento. El producto que vende la farmacia "habla", se comunica a través del farmacéutico.

Dietéticas

Surgen con el auge de la vida naturista y el cuidado del cuerpo.

Médicos

Profesionales con sólida formación científica y técnica, vocación de servicio y compromiso con el bienestar de la comunidad.

Es el actor del mercado que define el medicamento que posteriormente el paciente comprará en la farmacia.

Agentes de propaganda médica

Son empleados profesionalizados (APM) de los laboratorios y actúan como nexo de comunicación entre los profesionales de la salud y las empresas de especialidades medicinales.

Agentes de propaganda de farmacias

Son el vínculo mediante el cual los laboratorios efectúan ventas directas a las farmacias.

Obras sociales

Entidades que proporcionan la cobertura de las necesidades de salud de aquellas personas que mantienen un trabajo en relación de dependencia.

La financiación del sistema proviene de los aportes efectuados por los trabajadores sobre la base del salario mensual abonado más una contribución del empleador sobre la nomina salarial. La suma de aportes y contribuciones equivale al 11% del salario. La afiliación a la Obra Social es automática para todo trabajador en relación de dependencia.

Aproximadamente existen 300 entidades de este tipo, repartidas entre nacionales, sindicales, provinciales, y aquellas pertenecientes al personal de dirección de las distintas actividades económicas. Actualmente el número de entidades está disminuyendo debido a un proceso de fusiones y absorciones enmarcado en un proyecto global de concentración.

Medicina prepaga

El funcionamiento es similar a las obras sociales, excepto que sus afiliados reciben su cobertura de salud abonando en contraprestación una suma fija mensual. Los sistemas de medicina prepaga están generalmente organizados comercialmente y a diferencia de las obras sociales persiguen propósitos de lucro. La afiliación es voluntaria y no hace falta para ella tener un trabajo en relación de dependencia.

Hospitales y sanatorios

Son centros asistenciales encargados no sólo de la prevención y tratamiento de enfermedades sino también del desarrollo científico con el objeto de ofrecer una mejor calidad de vida a la población.

Cámaras de farmacias

Entidad civil de primer grado que agrupa directamente a las farmacias de distintas zonas del país cuyo objetivo es ejercer la defensa de todo lo gremial-empresario relacionado con la farmacia y brindar servicios a las mismas que no podrían obtener en forma individual (contratos de Obras Sociales, cursos de capacitación).

Federación de Cámaras de Farmacias (FACAF)

Es una entidad civil de segundo grado (o sea que agrupa a las Cámaras) cuya acción principal es la de coordinar la acción gremial y la defensa de los intereses de las entidades existentes representativas del sector, y donde no existan propiciar la formación de nuevas entidades que agrupen a propietarios de farmacias.

Colegio Farmacéutico

Entidad gremial que agrupa a los farmacéuticos y posee en algunas provincias facultades tales como la expedición de matrículas a los farmacéuticos y poder de policía. En nuestra provincia estas potestades se concentran en el Departamento de Farmacia.

Ministerio de Salud

Es la autoridad de aplicación de las leyes de farmacias. A través de la Dirección de Farmacología busca asegurar a los ciudadanos el acceso a los medicamentos esenciales en forma equitativa, oportuna y confiable.

Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica

La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) es un organismo descentralizado perteneciente a la Administración Pública Nacional creado mediante decreto 1490/92 en cumplimiento de los objetivos prioritarios de las políticas de salud dispuestas por el Poder Ejecutivo Nacional.

Su misión es la de realizar las acciones conducentes al registro, control, fiscalización y vigilancia de la sanidad y calidad de los productos, sustancias, elementos, procesos, tecnologías y materiales que se consumen o utilizan en medicina, alimentación y cosmética humanas y del contralor de las actividades y procesos que median o están comprendidos en estas materias.

Depende técnica y científicamente de las normas y directivas que le imparte la Secretaría de Políticas, Regulación y Relaciones Sanitarias del Ministerio de Salud y Ambiente, con un régimen de autarquía económica, financiera y jurisdicción en todo el territorio de la Nación.

Asociación de Trabajadores de Farmacias

Asociación de Trabajadores de Farmacias (ATFA): Asociación sindical para la defensa gremial, política, social de los trabajadores de farmacia.

FATFA

Asociación sindical creada con el objeto de asegurar la defensa gremial, política, social, mutual y cultural de los casi 200.000 trabajadores de la salud.

Facultad de Medicina, Farmacia y Bioquímica

Institución pública y privada abocada a la formación de los profesionales de la salud.

Entidades financieras

Principalmente bancos que ofrecen servicios de cuenta corriente, préstamos, financiación, tarjetas de crédito.

CILFA, CAEME, COOPERALA

Cámaras que agrupan a laboratorios de especialidades medicinales que tienen como objetivo defender, fomentar y prestigiar la industria farmacéutica y demás actividades afines a la elaboración de medicamentos de fabricación nacional.

Microentorno o sector de negocios

Es el estudio del sector o entorno inmediato y está compuesto por un conjunto de actores o fuerzas que afectan directamente a la organización que se está analizando y a aquellas que se encuentran en el mismo sector.²⁷

Hax y Majluf²⁸ define al sector o industria "como un grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de los otros" y continúa diciendo que "los sustitutos cercanos son productos con elevadas elasticidades cruzadas de demanda".

Dado que una empresa del tercer mundo o de economías emergentes difícilmente pueda competir con las del primer mundo ya que no cuentan con la tecnología ni los capitales de aquellos países, para ello construimos la totalidad estructural para examinar cada uno de los actores competitivos (incluso los que Porter no incluye como el Estado) para luego recomponer la estructura de lo simple a lo complejo.

²⁷ MUÑOZ, Carlos, **El Microentorno**. Fundamento de Mercadotecnia. (México, CECSA, 2004) 114 pág.

²⁸ HAX, Arnold y MAJLUF, Nicolás, **Gestión de Empresas**, trad. Cárdenas M. (Santiago de Chile, Dolmen, 1996).

Análisis del microentorno

Definición del sector de negocios

Nos centraremos en el sector farmacéutico de venta minorista o retail de la Ciudad de Rosario.

Actores competitivos

Análisis de la variable *competidores actuales*

Los competidores actuales son el conjunto de todas las empresas que compiten en un sector con productos similares, sirven a un mismo mercado o satisfacen una misma necesidad.

Número de competidores

En la Ciudad de Rosario existe una farmacia cada 2.100 habitantes mientras que la situación ideal sería de 3.000 habitantes por establecimiento, por lo tanto para que se establezcan nuevas, debería aumentar la población. Este sobre dimensionamiento de la oferta trae aparejado dos efectos inmediatos: a) Fuerte rivalidad dentro del sector y b) baja rentabilidad.

Homogeneidad de las empresas

Mientras más similares sean las empresas menor es la rentabilidad promedio si la rivalidad entre ellas responde a mecanismos de cooperación y coordinación. Bajo las condiciones señaladas es altamente posible que las empresas intervinientes encuentren factores competitivos comunes que las lleven a solidarizarse entre sí.

Especificidad de los activos

Para sus procesos de negocios las empresas necesitan activos. Cuanto más accesible sea para las empresas competidoras acceder a activos específicos y más eficiente sea su utilización mayor es la rivalidad y por lo tanto la rentabilidad baja en relación al promedio.

Si un competidor quisiera instalar una farmacia debería invertir en mostradores, estanterías, vitrinas, balanzas, tensiómetros y en todo aquello que haga a la presentación del establecimiento, pero además debería invertir en el stock inicial que va a comercializar el cual en este mercado es específicamente complejo ya que está compuesto por 14.000 ítems diferentes. Además la necesidad de capital de trabajo se hace muy significativa ya que deberá financiar la venta que realice a través de la Seguridad Social (aproximadamente 45 días).

Condiciones cambiantes de la oferta y demanda

La demanda en el sector farmacéutico es estable aunque presenta cierta estacionalidad, crece en el período de Mayo a Agosto, debido a que el invierno trae aparejados ciertas patologías típicas de esta estación como gripe, resfríos, faringitis, anginas. En estos meses la rivalidad baja su intensidad y el sector resulta ser más atractivo.

Crecimiento de la industria

La industria farmacéutica en su conjunto creció algo más de un 6% en unidades en el último año y las farmacias que son el único establecimiento autorizado por ley para comercializar medicamentos con receta acompañaron este crecimiento, si bien están soportando un problema de rentabilidad debido a la falta de reajuste de los precios del medicamento y al aumento de sus costos fijos básicos, como son los sueldos del personal.

Identificación de la marca

El mercado farmacéutico rosarino presenta cadenas de farmacias identificables por el público con marcada trayectoria y fidelidad de sus clientes por la calidad de sus servicios.

Costo de cambio

Si bien algunas farmacias se esfuerzan por brindar el mejor servicio posible al cliente para fidelizarlo, éste no tiene costo alguno por cambiar de una farmacia a otra. Existen variables tales como el servicio personalizado, nivel de stock y surtido, tiempo de espera para efectuar la compra que deberán ser analizadas por el consumidor al momento de elegir donde comprar.

Costos fijos del sector

Propietarios de farmacias, tanto grandes como pequeñas, coinciden en señalar que el sector atraviesa dificultades y pueden haber cierres de locales, como consecuencia de la pérdida de rentabilidad del sector, originada ésta, por la escasa movilidad del precio del medicamento (por el lado de los ingresos) y por el incremento de los costos de las farmacias que fundamentalmente se ve reflejado en:

- Incrementos de salarios del personal bajo convenio.
- Incremento de la retribución al profesional farmacéutico por escasez de profesionales en la provincia.
- Incremento de descuentos otorgados a la seguridad social (obras sociales y prepagas en general)

Si bien la actividad recuperó los niveles de 2001 en unidades existen dos problemas preocupantes:

- El precio del medicamento está estancado. Si comparamos los valores de febrero de 2001 con los de diciembre de 2011, el incremento en los precios de los remedios fue del 164%, pero los gastos, especialmente los referidos a sueldos y cargas sociales, aumentaron 320% en el mismo período.
- El sistema de la seguridad social, financiador del mercado está exigiendo cada vez mayor porcentaje a las farmacias para que estas atiendan las diferentes Obras Sociales y/o Prepagas Si un producto tiene un precio de venta al público de \$ 100, el paciente abona en promedio \$50 en el mostrador y los otros \$ 50 se los paga a la farmacia la obra social o prepaga luego de 45 días promedio de efectuada la venta y con un descuento en concepto de comisión de \$ 18. En resumen de los \$100 vendidos, la farmacia cobra \$ 82 de los cuales \$ 32 los financia a 45 días.

Diferenciación del producto/servicio

Entre los competidores existentes: la rivalidad se presenta utilizando tácticas como la competencia en publicidad, y en incrementos en el servicio al cliente (entregas a domicilio, mayor horario de atención, promociones en productos de perfumería) por la imposibilidad de lograr diferenciación en los productos y precios los que son fijados externamente, ya que el precio del medicamento al público es fijado por la industria y no por la farmacia quien tiene que venderlo al costo publicado y conocido por el consumidor.

Análisis de la variable proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la rentabilidad promedio del sector, a mayor poder de negociación de los proveedores, menos atractivo es el sector en términos de rentabilidad.

Número de proveedores importantes

Cuando existe una gran cantidad de proveedores importantes las empresas del sector están en mejores condiciones de establecer ventajas en la provisión de materias primas, costo del flete, plazos de pago, tiempos de entrega, calidad, cantidad y precio.

En el Sector Farmacéutico Minorista podemos hablar de 4 tipos de Proveedores con características distintas.

Droguerías integrales

Comercializan las marcas de los laboratorios de renombre de la industria tanto en medicamentos como en perfumerías.

En el canal minorista farmacéutico rosarino existen cinco distribuidores bajo esta denominación abastecimiento de medicamentos y perfumería de primeras marcas, ellas son: Droguería 20 de Junio, Droguería Kellerhoff (ambas de capitales locales), Droguería Monroe Americana S.A, Droguería Suizo Barracas y Droguería del Sud.

Ante esta realidad existen dos situaciones diametralmente opuestas: La que presentan las cadenas de farmacias cuyo volumen de operación les permite operar con varias droguerías, y la observada para las pequeñas farmacias las cuales ven reducidas sus posibilidades de aprovisionamiento ya que son poco atractivas para la totalidad de los proveedores. Recordemos que el margen de rentabilidad que presentan las droguerías es ínfimo y el negocio está en el volumen.

Ventas directas de los laboratorios

Las grandes cadenas de farmacias acceden, por su volumen a comprar directamente a los laboratorios productos de venta libre (OTC) y medicamentos de expendio bajo receta.

Las ventas directas de los laboratorios a las pequeñas farmacias son menos frecuentes y sólo se llevan a cabo a través de ventas de los promotores de laboratorios de pequeñas cantidades en oferta y por medio de una droguería elegida para tal fin.

La presencia del laboratorio en forma directa en la farmacia se debe fundamentalmente a que a partir de la sanción de la ley de "*receta por nombre de la droga y no por marca comercial*" del producto es el farmacéutico, en el mostrador, el que puede dirigir la compra a una determinada marca de la misma droga adquiriendo así algo del poder que antes residía sólo en los médicos convirtiéndose por ende en actores importantes para los laboratorios.

Droguerías o laboratorios de genéricos

En este caso la farmacia sí puede ejercer un gran poder de negociación ante los proveedores ya que la marca del producto no es importante. La droga y composición es la misma independientemente del proveedor, estamos en presencia prácticamente de un bien indiferenciado.

Si bien esto le da un gran poder de negociación con estos proveedores si sólo vendiera medicamentos genéricos le sería muy difícil absorber la totalidad de sus costos fijos ni brindar un servicio personalizado, ya que el precio del genérico es mucho más bajo que el del medicamento de marca, por lo cual sólo comercializan algunas líneas de productos de gran rotación.

Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores

Los proveedores más importantes que presentan las Farmacias son aquellos que distribuyen los medicamentos y productos farmacéuticos de primeras líneas. Si una farmacia tradicional deseara sustituirlos debería aumentar la compra de medicamentos genéricos y productos de perfumería de

marcas de poco renombre. Lo cual es poco factible porque el consumidor seguirá requiriendo los productos de marca y por otro lado los medicamentos genéricos poseen márgenes de rentabilidad inferiores que harían prohibitivos los servicios personalizados que ofrece una farmacia tradicional.

Diferenciación de los productos de los proveedores

Para analizar esta variable desglosamos a los proveedores en las distintas clases explicitadas anteriormente.

Las Droguerías Tradicionales no venden productos, en realidad lo que están comercializando es un servicio (las líneas de productos son básicamente las mismas independientemente del proveedor). Por lo tanto sólo pueden diferenciarse en variables tales como: condiciones de ventas, nivel de stock y surtido, tiempos de entregas, entre otros.

Los Laboratorios o Droguerías de Genéricos y los Proveedores de Accesorios y Productos de Perfumerías de segundas líneas comercializan productos indiferenciados, lo cual hace que queden a merced de las pretensiones o exigencias de las farmacias.

Sólo cuando los Laboratorios de Marca (Bagó, Roemmers, Gador, etc.) venden directamente a las farmacias podemos apreciar cierto poder del proveedor en virtud de un producto diferenciado. Las farmacias no pueden prescindir de éstos ya que es el consumidor el que los requiere.

Costo de cambio de proveedores

Para cualquiera de las clases de proveedores el costo de cambio observado por las farmacias es nulo.

Análisis de la variable amenazas externas

Si un sector de negocios es atractivo por su rentabilidad, su crecimiento o sus oportunidades de generar negocios, estará siempre expuesto a la amenaza de nuevas empresas que quieran participar en él. Los competidores actuales tratarán de desalentar a los posibles ingresantes a través de obstáculos o barreras creadas por ellos mismos o propios del sector.

Barreras creadas por los competidores

Economías de escala

La mayor participación o cuota de mercado con la que cuentan las cadenas de farmacias les permite operar grandes volúmenes y negociar mejores condiciones de compra con las droguerías. De esta manera bajan sus costos (es la única variable controlable ya que los precios son determinados extrínsecamente) y mejoran sus niveles de rentabilidad.

Diferenciación del producto/servicio

Los nuevos ingresantes deben asumir costos por diferenciarse ya que el mercado actual presenta cadenas de farmacias identificables por el público rosarino, con marcada trayectoria y fidelidad de sus clientes por la calidad de sus servicios.

Identificación de marca

Con anterioridad a la Ley de Farmacias N°7303 una nueva farmacia podía optar por instalarse con un nombre desconocido hasta el momento por el consumidor o adquirir una franquicia beneficiándose de la experiencia, asesoramiento y prestigio de una marca ya instalada en el mercado.

En la actualidad las franquicias están prohibidas por dicha ley, por lo tanto una farmacia que pretenda ingresar al mercado sólo tiene como opción crear una nueva marca para competir con las ya instaladas, lo cual es una tarea sumamente difícil.

Acceso a los canales de distribución

A un nuevo ingresante se le dificultará obtener las condiciones de compra ofrecidas por las Droguerías a las cadenas de farmacias. Tampoco será objeto de Ventas Directas de los Laboratorios con la misma asiduidad que los grandes grupos empresarios. El nuevo jugador deberá además calificar para el otorgamiento del crédito que significa la compra de stock inicial.

La explicación a estas restricciones la encontramos en los márgenes ínfimos que posee el sector, por lo tanto es el volumen el que permite a las droguerías ser rentable por lo que las condiciones comerciales son más beneficiosas para aquellas farmacias con poder de compra y confiabilidad en el mercado.

Requisitos de capital

Como en cualquier otro emprendimiento hay que invertir en el local comercial y su acondicionamiento (alquiler, vitrinas, estanterías, carteles luminosos, folletos), activos especializados (balanzas, tensiómetros), contratación de personal. Pero por sobre todas las cosas esta actividad económica requiere inmovilizar una parte importante en concepto de capital de trabajo ya que los plazos de pago no superan los 30 días en el mejor de los casos y como ya dijimos una parte significativa de la venta se canaliza a través de la Seguridad Social cuyo plazo de cobranza es de 45 días promedio.

Si a esto le sumamos que en el mercado existe un stock de 14.000 productos distintos, el potencial ingresante deberá poseer un fuerte respaldo financiero para soportar tales circunstancias ya que la recuperación de la inversión inicial no será inmediata.

Barreras gubernamentales: regulación de la industria

La actividad Farmacéutica está relacionada con la salud de la población por lo tanto es una actividad estatal delegada a los particulares bajo estricto control.

En gran parte del territorio nacional existen leyes que restringen la instalación de nuevas farmacias, teniendo en cuenta la cantidad de población y la distancia entre cada comercio.

La habilitación del local comercial de farmacia no la otorga sólo la autoridad municipal como el resto de los comercios minoristas sino que también se requiere de una habilitación especial de parte de la autoridad sanitaria (Ministerio de Salud de la Provincia)

Estas normas tienen como objetivo proteger a la pequeña farmacia de megacadenas tanto nacionales como extranjeras y a asegurar la correcta dispensación de medicamentos a la población.

Variable analizada: actores estatales

La mayor intervención directa o indirecta de poderes públicos gubernamentales y de la comunidad, en cuestiones que no están relacionadas con la competitividad hacen al sector menos atractivo en términos de rentabilidad esperada.

Entes Reguladores

Son organizaciones que el estado promueve o sostiene por ley a los efectos de ejercer como órgano de contralor sobre empresas o sobre sectores empresarios. La existencia y grado de intervención no competitiva de estos entes influyen en mayor o menor medida en el atractivo del sector.

ANMAT

La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) es un organismo descentralizado perteneciente a la Administración Pública Nacional creado mediante decreto 1490/92 en cumplimiento de los objetivos de las políticas de salud dispuestas por el Poder Ejecutivo Nacional.

Su misión es realizar las acciones conducentes al registro, control, fiscalización y vigilancia de la sanidad y calidad de los productos, sustancias, elementos, procesos, tecnologías y materiales que se consumen o utilizan en medicina, alimentación y cosmética humanas y del contralor de las actividades y procesos que median o están comprendidos en estas materias.

Depende técnica y científicamente de las normas y directivas que le imparte la Secretaría de Políticas, Regulación y Relaciones Sanitarias del

Ministerio de Salud y Ambiente, con un régimen de autarquía económica, financiera y jurisdicción en todo el territorio de la Nación.

Si bien su área de injerencia es directamente sobre los laboratorios y los productos que estos elaboran, regula también la publicidad de medicamentos.

Conclusión variable actores estatales

El tener disposiciones que regulan la publicidad, los horarios (turnos), la posibilidad o no de instalar un nuevo local, las instalaciones mínimas necesarias (heladeras para medicamentos con cadena de frío) y la obligatoriedad de tener en todo momento un profesional presente en el local hacen más complicado al sector y por lo tanto MENOS ATRACTIVO.

Variable analizada: clientes finales

El poder de negociación de los clientes finales influye en el atractivo del sector, a mayor poder de negociación menos atractivo es el sector en términos de rentabilidad esperada.

El cliente final en el mercado farmacéutico no posee ningún poder de negociación.

No es él quien decide la compra sino el médico y la sustitución sólo podrá ejercerla dentro de los medicamentos con la misma composición farmacológica al recetado originalmente.

El nivel de información que posea no influye en el precio ya que éste es fijado por el Estado. Y en el caso de tener cobertura social sólo abonará una parte del costo del producto.

Conclusión variable analizada cliente final

Teniendo en cuenta esta variable el sector es MUY ATRACTIVO, ya que el consumidor posee escaso poder de negociación.

Formación de escenarios

Finalidad del análisis del entorno

Todo el análisis del entorno tiene como finalidad estudiar cuáles son las variables cuyo comportamiento incide directa o indirectamente sobre los objetivos del negocio, y cuál será el grado de impacto positivo o negativo que ellas tendrán sobre los objetivos.

No se trata de adivinar el futuro sino de preverlo, siempre bajo cierto grado de incertidumbre y probabilidad de ocurrencia.

La construcción de escenarios es una herramienta para la identificación de situaciones futuras en las cuales se verá inserta la empresa, bajo una percepción de las posibles alternativas que pueden llegar a suceder y de la manera que puede influir en los objetivos del negocio.

Convenientemente instrumentada la construcción de escenarios se constituye en una herramienta poderosa para asumir una actitud prospectiva en el desarrollo de la estrategia de negocios.

Para ello es importante conocer sus limitaciones y desventajas, las que están asociadas a la subjetividad en el análisis, escasez de la información e incertidumbre sobre el comportamiento de las variables en entornos turbulentos.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE UN NUEVO COMPETIDOR: FARMACITY

A. Conceptos Introdutorios

Farmacy es una empresa argentina parte integrante del Grupo Pegasus, y es el resultado del emprendimiento de un grupo de inversores y empresarios de diversos sectores. Esta cadena de farmacias cuenta con un formato de autoservicio o drugstore y forma parte de la National Association Of Chain Drug Stores ²⁹

El grupo es un conglomerado económico liderado por profesionales con más de 35 años de experiencia en la creación, adquisición y desarrollo de empresas, para la construcción de portafolios de inversión de alta rentabilidad.

Hoy tiene inversiones y participación representativa en empresas de 7 sectores económicos, y presencia en los mercados de Argentina, Colombia, Venezuela, Perú y México.

Los resultados exitosos de las empresas que hacen parte del portafolio de inversión, se deben fundamentalmente al talento de un equipo humano especializado en identificar y analizar vacíos de mercado y oportunidades de negocio, y de emprender respuestas diferenciadas por la innovación tecnológica, el capital humano, la gestión eficiente y la ética corporativa.

El Grupo Empresarial Pegasus genera valor en las empresas y negocios en los que participa mediante la aplicación de las mejores prácticas en:

- Análisis de riesgos y valoración de negocios.
- Compra de empresas y/o Inversión en negocios.
- Gestión empresarial para el crecimiento y posicionamiento de negocios atractivos para el mercado.
- Innovación, desarrollo y sostenibilidad de empresas productivas y rentables.
- Gestión comercial para la venta de empresas o negocios.³⁰

Farmacy es una de las principales compañías del grupo, que además es dueño de Freddo, Aroma y del shopping Tortugas Open Mall.

Farmacy es líder en venta minorista de medicamentos, tiene más de 4.200 empleados en todo el país, y nuclea la mayor cantidad de farmacéuticos.

²⁹ National Association Of Chain Drug Stores , disponible en Internet: <http://www.nacds.org/>

³⁰ Grupo Pegasus, disponible en Internet <http://www.gpegasus.com/>

Farmacy lleva invertidos en Argentina más de 500 millones de pesos desde su fundación hace 15 años y tiene un fuerte compromiso con la salud y el bienestar de los argentinos, que mantiene a través de su fundación.

Con más de 170 locales en todo el país, la empresa marcó desde sus inicios una gran diferencia en el estilo de las farmacias tradicionales. Con esta premisa y luego de arduos estudios de mercado se definió un formato de retail especializado, tomando como modelos algunos de los casos de éxito de Estados Unidos y Europa

Modelo de Negocio

Las características que marcaron la diferencia son muchas: una amplia gama de productos con los que abarca cada categoría a precios competitivos, un espacio amigable y cómodo, con buen número de líneas de cajas en locales grandes y luminosos ubicados en lugares estratégicos y un personal joven, cortés y capacitado. También se conformó un equipo de especialistas de importante trayectoria en consumo masivo, salud, distribución y servicios, de amplia y exitosa experiencia en el mercado del híper y supermercado argentino.

En un principio el foco del negocio se ubicó en la ciudad de Buenos Aires, donde se delinearón puntos estratégicos para la instalación de los locales. Micro centro, Villa Crespo y Flores fueron los tres escenarios elegidos para el comienzo de Farmacity. Sin embargo el crecimiento no tardó en ampliarse al resto del país.

La primera sucursal en Córdoba fue inaugurada en noviembre de 2001 en el Aeropuerto Pajas Blancas, y la segunda sobre la Avenida Vélez Sarsfield, en 2004. Hoy, la compañía emplea a más de 400 personas y 19 sucursales en la provincia de Córdoba. En Junio de 2011 Farmacity inauguró su Centro de Distribución en la ciudad de Córdoba con una inversión de 10 millones de pesos y más de ocho mil metros cuadrados equipados con tecnología de punta, que abastecerá a los nuevos centros de Mendoza, Tucumán y Santiago del Estero, además de los lugares que farmacity ya atiende (Ciudad de Córdoba, Villa Mercedes, San Luis, La Rioja, Salta y Jujuy).

El desarrollo a lo largo del país se ha visto acompañado desde siempre por diferentes actividades de Responsabilidad Social en los lugares en los que se ha asentado.

Marca Farmacity

Otra clave del éxito está vinculada al desarrollo de la marca propia. Desde comienzos del 2002, la compañía detectó una importante oportunidad para aprovechar una necesidad manifiesta en el mercado, y decidió implementar una estrategia de desarrollo de productos bajo el paraguas de su propia marca.

La estrategia se basó en ofrecer productos de la misma calidad que las marcas líderes, pero a un mejor precio. De este modo, la ecuación resultó en un justo equilibrio entre precio y calidad.

Inicialmente se lanzaron alrededor de 30 productos que recibieron una aceptación inmediata por parte de los clientes y, desde entonces, la expansión continuó sin pausas. Actualmente, la línea supera los 350 ítems.

La Marca propia continúa creciendo hacia diferentes rubros, atenta a las tendencias y necesidades del mercado, para seguir satisfaciendo las expectativas de sus clientes.

Perfil Corporativo

Farmacity es hoy la empresa líder en distribución y comercialización de productos de salud en Argentina, contando al 31 de Diciembre de 2011 con una red de 183 farmacias presentes en 12 provincias del país.

Cada empresa protagonista del sector de la salud, entiende la responsabilidad hacia la población toda, reafirmando el compromiso con ella asegurando la provisión de productos de calidad certificada y la atención personal por profesionales farmacéuticos en todas las farmacias. Asimismo profundizar vínculos con la sociedad apoyando con cada vez más recursos los compromisos asumidos con programas orientados a fortalecer la salud de distintas poblaciones de riesgo o de bajos recursos.

Lineamientos Estratégicos

El Directorio de la Sociedad decidió fortalecer aun más la estrategia que se viene siguiendo desde hace años, focalizada en la continua mejora de la calidad de servicio a nuestros clientes.

Esto abarca desde la cuidadosa selección de productos de calidad, asegurando el surtido y la disponibilidad que nuestros clientes necesitan, a precios convenientes, la atención personalizada de la farmacia por parte de farmacéuticos profesionales, combinada con las góndolas de autoservicio, el horario de atención amplio, y la experiencia de compra agradable que nos caracteriza.

Inversiones para el Crecimiento

Comprometida con su visión de largo plazo, durante el año 2011, Farmacity continuo su proceso de expansión, invirtió fuertemente en renovar y mejorar algunas de las farmacias existentes y reforzó las iniciativas de capacitación del personal. Esto se ha visto reflejado en el nivel de inversión que este año superó los 50 millones de pesos.

Durante el periodo mencionado se elevó el total de farmacias a 160 que operan con marca Farmacity. Asimismo a través de sus controladas Aguifarma SA y Farmacias del Águila SA, la Sociedad opera 23 farmacias en las provincias de Mendoza y San Juan que elevan el total a 183 locales.

El 8 de Junio de 2011 la empresa inauguró su Centro de Distribución en la Provincia de Córdoba con la cual abastecerá al centro, oeste y noreste del país.

Según informó la empresa a través de un comunicado, el centro tiene más de 8 mil metros cuadrados y en el mismo invirtieron \$10 millones.

Desde allí el objetivo es abastecer a Córdoba, Mendoza, Tucumán y Santiago del Estero, además de los lugares que Farmacity ya atiende –Ciudad de Córdoba, Villa Mercedes, San Luis, La Rioja, Salta y Jujuy.

El centro está organizado para almacenar stock y para desarrollar un software de Gestión de Almacenes (SGA) el que está siendo llevado adelante por técnicos de la empresa.

Farmacity cuenta con 20 locales en la provincia de Córdoba. La primera sucursal fue inaugurada en noviembre de 2001 en el Aeropuerto Pajas Blancas, y la segunda sobre la Avenida Vélez Sarsfield, en 2004.³¹

Pero además, puso su mirada en el Gran Córdoba y en otras ciudades del interior provincial en las que no está o en las que tiene una presencia reducida, como Río Cuarto, Villa María, Río Tercero y Bell Ville.

El depósito puede manejar hasta 650 mil artículos de un total de 5.500 referencias sólo en productos de consumo masivo. Paralelamente, cuenta con un área en etapa de aprobación para el guardado de medicamentos, con capacidad para 150 mil unidades de 1.200 ítems.³²

Localización	Año 2009	Año 2010	Año 2011
CABA	92	106	113
Prov. de Bs. As.	0	0	2
Prov. de Córdoba	17	18	20
Prov. de San Luis	2	3	5
Prov. de Entre Ríos	2	2	2
Prov. de Misiones	3	3	3
Prov. de Chaco	3	5	7
Prov. de Salta	3	3	3
Prov. de Formosa	1	1	1
Prov. de Mendoza	22	22	22
Prov. de San Juan	1	1	1
Provincia de Jujuy	0	2	2
Prov. de la Rioja	0	2	2
Total	146	168	183

³¹ Farmacity inauguró centro de distribución en Córdoba, disponible en Internet: <http://www.pharmabiz.net/> Fecha 09 de Junio de 2011

³² Farmacity busca crecer en Córdoba y en el Interior. Disponible en <http://www.lavoz.com.ar/>. Publicación 09 de Junio de 2011

Asimismo se han sumado al equipo durante 2011 a más de 550 colaboradores, ascendiendo dicha nomina al 31 de Diciembre de 2011 a 4465 empleados efectivos.

La apertura de nuevos locales es muy importante para consolidar el liderazgo de la Sociedad en el mercado, pero resulta de igual o mayor trascendencia la posibilidad que se les presenta a nuestros colaboradores de desarrollarse dentro de la organización accediendo a posiciones de creciente responsabilidad.

En todos estos años fue importante para el crecimiento de la Sociedad el apoyo recibido de sus proveedores de bienes y servicios, que en muchos casos fueron aliados estratégicos en el éxito obtenido.

Política Comercial

Como parte de su estrategia de priorizar la comodidad y el servicio a sus clientes, Farmacity siguió el proceso de revisión permanente de surtido para estar siempre a la vanguardia en la oferta de nuevos productos y mantuvo su política de aceptación de todos los medios de pago.

Asimismo se continuó el esquema de promociones mensuales. Las promociones altamente valoradas por los consumidores, se difunden a través de su reconocido folleto mensual, el cual alcanza los 400.000 ejemplares que se distribuyen en sus locales.

Se lanzaron asimismo nuevos artículos con las marcas propietarias de la Compañía. Actualmente se comercializan artículos de puericultura, cosmética e higiene personal cuyas ventas representan aproximadamente el 4% del total de ventas de la Sociedad. Cabe destacar que los diseños de la presentación de los productos son desarrollados internamente en la empresa.

Logística y Operaciones

Por su parte y con el objetivo de sostener el compromiso de asegurar el correcto abastecimiento de productos farmacéuticos, higiene personal y cosmética, Farmacity continuó con su plan de desarrollo logístico.

Durante el 2010 finalizó el análisis del sistema de almacenamiento y distribución de la compañía iniciado a fines del 2009 con la colaboración de Miebach Consulting, consultora especializada en temas de logística.

En base a las conclusiones y recomendaciones surgidas del análisis mencionado se confeccionó un Master Plan de Logística y siguiendo el mismo, se han firmado a mediados del 2010 y principio del 2011 contratos de alquiler de inmuebles ubicados en Córdoba y en la Provincia de Buenos Aires para la instalación en ellas de centros de distribución y almacenamiento. También inició el desarrollo de los sistemas necesarios para dotar a los mismos de una mejor tecnología.

La situación de los centros de distribución es la siguiente:

- Centro de distribución en la Ciudad de Córdoba, cercano al aeropuerto de la ciudad, con 8.000 m² de almacenamiento, para abastecer a las sucursales de centro, oeste y noroeste del país. Fecha de finalización y puesta en marcha 08 de Junio de 2011.
- Un nuevo Centro de Distribución en Ciudadela (Prov. de Buenos Aires) con 13.000 m² de almacenamiento destinado a abastecer el área metropolitana y el litoral del país. La puesta en funcionamiento esta prevista para el segundo semestre de este año.

Capacitación

Dentro del plan de capacitación de su personal, la Sociedad organizó durante el ejercicio 2011, más de 250 cursos internos de distinta duración, orientados a la formación técnica del personal de farmacia y del resto del personal del área de operaciones y asimismo a brindar herramientas de gestión para el desarrollo de las habilidades personales de tdo el personal de la compañía.

A estas reuniones de entrenamiento conducidas por personal de la empresa y por consultores externos especializados en capacitación, asistieron más de 3000 empleados y se abordaron, entre otros, los siguientes temas:

- Calidad y Servicio
- Farmacología y aplicaciones
- Higiene y Seguridad
- Cosmetología
- Capacitación en distintas aplicaciones de sistemas de uso habitual
- E-learning de actualización profesional y otros temas
- Programa de asistentes en formación
- Programa de desarrollo de formadores
- Programas de desarrollo gerencial y de desarrollo de líderes

Resultados del Ejercicio 2010

Como se expone en los Estados Contables de la Sociedad, las ventas del ejercicio 2010 fueron de \$ 1.911.203.620 y las ventas consolidadas de la Sociedad y sus sociedades controladas alcanzaron a \$ 1.964.954.321 con crecimiento del 37,9% y 38,5% respectivamente.

Las ganancias netas del ejercicio fue de \$ 45.847.246, un 74,6% más que en 2009 y la ganancia antes del impuesto a las ganancias fue de \$ 70.512.102, un 69,1% más que en 2009.

La inversión en las sociedades controladas, Farmacia del Águila SA y Aguifarma SA, se valúa según el método de Valor Patrimonial Proporcional y en consecuencia los resultados mencionados incluyen una pérdida de \$ 1.983.611 que tuvieron dichas sociedades en el año 2010.

Al cierre del ejercicio la Sociedad y sus empresas controladas poseen en forma consolidada una deuda financiera de \$ 29.5 millones, que tomando en consideración los niveles de actividad y rentabilidad alcanzados, refleja un nivel de endeudamiento muy razonable.

Perspectivas

Para el corriente año se espera un alto crecimiento económico, aunque algo menor que el año anterior, con buenos niveles de consumo. Asimismo se prevén tasas de inflación elevadas con fuertes incrementos en los costos laborales y de los servicios contraídos.

El presupuesto aprobado por el Directorio para el corriente año prevé continuar con el ritmo de aperturas observado hasta ahora, las inversiones en infraestructura, en capacitación de personal y en el desarrollo de los nuevos Centros de Distribución. Esto implicará un aumento significativo de las inversiones coincidente con la política de largo plazo de la Compañía.

Asimismo la Sociedad muestra la intención de fortalecer el rol de los profesionales farmacéuticos en toda la organización.

Relación con la Comunidad

La Sociedad se siente orgullosa de colaborar con entidades de bien público y culturales con las cuales se realizaron acciones con el objetivo de recaudar fondos que les permitan continuar con sus programas de ayuda o investigación, tales como:

- UNICEF de Argentina
- Fundaleu
- Casa Ronald Mc Donald
- Fundación Fleni
- Hospital Rivadavia
- Fundación Hospital Fernández
- Fundación Inclusión Social Sustentable

Se efectúan acciones con el Ministerio de Salud de Jujuy, relacionados con la ecuación bucal y en el Chaco se colabora en la prevención del Dengue, donando importantes cantidades de repelente.

CAPITULO IV

MERCADO FARMACEUTICO ROSARINO

Sector farmacéutico minorista rosarino

Poco se puede imaginar el consumidor rosarino cuando va a comprar un medicamento, los negocios, presiones y disputas que hay detrás del mostrador de una farmacia en la actualidad.

La ciudad de Rosario tiene 1.198.528 habitantes de acuerdo a datos oficiales³³, se encuentran 385 farmacias³⁴, con lo que prácticamente podríamos estar hablando de una farmacia cada 3.000 habitantes. En el año 2011 en este mercado se comercializaron 35.000.000 de unidades con una cifra cercana a los \$ 1.5 mil millones³⁵ de acuerdo a cifras brindadas por las droguerías integrales.

El mercado de dispensación farmacéutica en la provincia está regulado por la Ley de La Dirección Provincial de Bioquímica, Farmacia y Droguería Central, a través de los Departamentos de Inspección de Farmacia de la 1ra. y 2da. Circunscripción, con sede en Santa Fe y Rosario respectivamente, es el Organismo que tiene a su cargo la habilitación de todos los establecimientos en los que se fabriquen, comercialicen y/o manipulen especialidades medicinales, según las pautas establecidas en la Ley de Sanidad Provincial 2287³⁶, su reglamentación y demás modificatorias, con el objetivo de desarrollar la profesión farmacéutica dentro de un campo de competencia ética y equilibrada.

La Ley, entre otras normativas, restringe la instalación de farmacias, teniendo en cuenta la distancia entre cada comercio, cuando la instalación de la Farmacia fuera en la Provincia de Santa Fe, el Art. 48 de la Ley de Sanidad Provincial 2287 no permite la instalación de una nueva a una distancia inferior a 200 metros.

Uno de los artículos de la ley es el referido a la prohibición de la instalación de cadenas propiedad de sociedades anónimas. Este solo permite profesionales farmacéuticos, además se restringe la venta de medicamentos únicamente a los locales habilitados como farmacias y otros, como las droguerías, no pueden vender directamente al público.

Dado que el espíritu de la ley es el de garantizar que las farmacias sean distribuidas en forma racional en el territorio provincial, a través de convenios,

³³ Censo Nacional 2010. Disponible en <http://www.censo2010.indec.gov.ar/>

³⁴ Dato Obtenido de Inspección de Farmacias de la 2^{da} Circunscripción. Fecha Abril de 2012

³⁵ Dato Obtenido IMS Health, Cierre año 2011, disponible en <http://www.imshealth.com/>

³⁶ Ley de Sanidad Provincial N° 2287, disponible en <http://www.santefe.gob.ar/>

tendrá que ser asegurada la instalación de farmacias en zonas rurales o suburbanas de baja densidad demográfica y las localidades y distritos que no cuenten con estos servicios. La autoridad de aplicación deberá realizar un estudio de las necesidades y déficit existentes.

Responsables sanitarios

Un aspecto no menos importante es que hace responsables sanitarios de la farmacia a los propietarios del comercio y no sólo a los farmacéuticos, como era antes de su sanción. Los propietarios de Farmacia son co-responsables sanitariamente, además del aspecto comercial, en forma directa de, entre otros:

- La documentación relacionada con la compra de los medicamentos.
- Provisión y stock de medicamentos.
- La guarda de los mismos.
- La contratación de personal profesional y técnico necesario para el funcionamiento de la farmacia.
- La procedencia de los rubros comerciales que exhiban y vendan en la farmacia.
- Del cumplimiento del horario.
- La utilización de los locales en destinos ajenos al servicio farmacéutico.
- Del desempeño del personal y de la existencia de medicamentos vencidos.

También se ocupa este instrumento de las sanciones a quienes trasgredan la ley; de las características del profesional farmacéutico y del director técnico y demás personal que se ocupe en la actividad.³⁷

Perfil de la Farmacia rosarina

Los autores Hax y Majluf³⁸ creen que existen dos decisiones estratégicas claves que debe enfrentar un directivo en las primeras etapas de una estrategia de negocios, en el momento de definir la misión del mismo. Estas son el alcance del negocio (donde competir) y desarrollar las competencias únicas asociadas al negocio (como competir).

La selección del alcance apropiado del negocio implica la selección de los clientes y los competidores adecuados. Esto significa determinar el campo competitivo en el que opera el negocio. El desarrollo y consolidación de las competencias únicas incluyen la adquisición de recursos tangibles e intangibles claves de la misma así como las capacidades correspondientes que diferenciarán la empresa de sus competidores. Los errores cometidos en la

³⁷ Ley N° 2287, de ejercicio de las actividades farmacéuticas, B.O. Provincia de Santa Fe 1990.

³⁸ Hax, Arnold y Majluf, Nicolás, Estrategias para el Liderazgo competitivo, trad. Cárdenas M (s.l., Gránica 1996).

definición del alcance del negocio suelen producir drásticas consecuencias para la empresa y se podrían terminar perdiendo al ignorar nuevos e importantes segmentos del negocio o quedando atascada en negocios maduros.

Existen dos informaciones que deberían figurar en la declaración de la misión de un negocio, en primer lugar una clara definición del alcance actual y futuro esperado del mismo. La otra información importante es la selección de competencias que distingue en forma única su negocio de los otros en la misma industria. Para la confección de la misma debería contener las siguientes variables:

- **Clientes:** entendidos como un conjunto de necesidades y deseos que se manifiestan en término de preferencias que buscan ser satisfechos por determinados productos.

- **Productos:** definido como un conjunto de atributos que se orientan a la satisfacción de las necesidades de los clientes y que son genéricamente iguales. En el mercado actual hay farmacias que comercializan sus productos a través de góndolas, como lo hace el sector supermercadista, ofreciendo productos tan disímiles como juguetes, golosinas, pelotas de tenis, productos de electrónica. El ejemplo es la megacadena Farmacity, la cual no ha desembarcado en la provincia debido a los impedimentos legales, pero de la cual muchas farmacias rosarinas copiaron la idea de adicionar otros productos a la tradicional oferta de medicamentos y perfumería. Esta claro que esta no es la estrategia de todas las farmacias del mercado, verificando a las distintas farmacias para notar una marcada estrategia de diferenciación (exhibición de vidrieras, mostradores, luminosidad, medios de comunicación, logotipos, entre otros).

- **Ventaja competitiva Empresaria:** es la definición de las formas competitivas de las empresas que deben ser identificables y sostenibles en el tiempo para ofrecer algo valioso y único para los clientes. Las cadenas de farmacias consideran como ventajas competitivas en primer lugar la calidad en el servicio proporcionado al cliente, la ubicación y presentación de sus locales. En segunda medida el nivel de stock y surtido, tanto en medicamentos como en perfumería y accesorios.

Grupos Estratégicos

Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia. Una industria podría tener un solo grupo si todas las empresas siguieran esencialmente la misma estrategia o en el otro extremo cada empresa podría ser un grupo diferente. Sin embargo,

generalmente existe un número pequeño de grupos que capturan las diferencias esenciales entre las empresas en el sector industrial.³⁹

Nivel de Stock. Diferenciación

Si un cliente va a buscar un producto a una farmacia y no lo encuentra es probable que ese cliente no vuelva más. El nivel de stock en una farmacia es una decisión estratégica crítica, hay mas de 14.000 ítems los cuales poseen distintos vencimientos, diferente índice de rotación y hasta algunos requieren condiciones especiales como, por ejemplo, los productos que necesariamente son de cadena de frío.

Para lograr el nivel de stock óptimo es necesaria una adecuada gestión de compras a través de centros de distribución, esta modalidad permite concentrar los pedidos y aprovechar descuentos y bonificaciones, de acuerdo al volumen, ofrecidos por los proveedores.

No todas las farmacias (grupos de farmacias) le otorgan la misma importancia al stock, para algunas es determinante para otras es una variable importante pero no crítica, por lo tanto poseen el mínimo stock posible en productos de baja rotación.

En el mercado farmacéutico el precio de los medicamentos es fijado por el estado y los productos que venden las farmacias son básicamente los mismos, por lo tanto solo pueden diferenciarse en el servicio ofrecido al cliente.

Perfil Competitivo

Trazar el perfil del negocio permitirá a la empresa detectar sus fortalezas y debilidades con respecto a sus competidores en las actividades de valor del proceso de negocios.

Para ello habrá que determinar los factores de competitividad claves que llevan a que las actividades de valor del proceso de negocios sean capaces de lograr una ventaja superior. Estos dependerán de las percepciones que posee el cliente respecto de los atributos más valorados para satisfacer necesidades.

Actividades de valor para el mercado farmacéutico minorista

Gestión de compras

- **Condiciones de compra:** una alta capacidad de negociación es el concepto de la farmacia que siempre cumple con sus obligaciones y un volumen de transacciones importantes ayuda a que obtenga mejores condiciones de compra en el mercado rosarino.
- **Centros de distribución y tramitación del pedido:** almacenar los productos en un lugar físico común permite que cada punto de venta de un grupo estratégico, pueda aprovechar al máximo los espacios. Cuando los locales están ubicados en puntos geográficos críticos el valor

³⁹ Porter, Michel, Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, trad. por Vaseur (México, CECSA, 1989)

inmobiliario del local es importante, por lo tanto gran parte de la superficie del local debiera ser destinada a proporcionar mayores comodidades al cliente. No se justificaría utilizar estos espacios para almacenar productos.

Cobertura geográfica

- Localización de sucursales: sabemos que una característica del esquema de ventas que actúa en una farmacia contempla que el consumidor adquiera un buen número de productos por compra inmediata e impulsiva guiado por una necesidad que surge de modo repentino. El otro caso es el del cliente que, provisto de una receta médica, compra lo indicado en ella en el menor tiempo posible. Tanto para el caso de la compra por impulso como para el de la compra de éticos bajo receta cobra una soberana importancia el aspecto de la ubicación estratégica del establecimiento ya que debe tenderse a reducir el tiempo de decisión de compra del cliente.⁴⁰ Una decisión estratégica es la ubicación del comercio en las inmediaciones de aquellos lugares donde se entregan las recetas, léase centros de salud públicos o privados.
- Amplitud y profundidad de la línea de productos: el cliente no solo va a solucionar en la farmacia su necesidad de un recetado o de un producto de venta libre, también va a resolver la compra de regalos en una farmacia. Las farmacias tuvieron que abrir nuevos espacios, sumar otros productos como ser regalería, marroquinería, perfumería de primeras líneas, productos de dermocosmética, para poder contraatacar la feroz competencia de hipermercados, supermarkets y perfumeras. Otra forma de competir con estos gigantes es ofrecer un mayor surtido (profundidad) en cada una de las líneas de productos.

Análisis FODA del mercado rosarino

FODA es una herramienta utilizada para establecer las capacidades empresarias (fortalezas y debilidades) con las variables del entorno que influyen en los objetivos del negocio (oportunidades y amenazas).

A continuación mostramos la matriz FODA, donde se establecen aquellas relaciones mencionadas anteriormente, surgiendo acciones potenciales a seguir por las empresas.

⁴⁰ Roldan Renedo, Juan Domingo, Marketing para Farmacias (Buenos Aires, Universo, 1998), 248 pág.

Oportunidad y Amenazas	Oportunidades O1: Adquisiciones O2: Segmentos especializados	Amenazas A1: Aumento costos Fijos del Sector A2: Poder de negociación con los proveedores A3: Deterioro Obras Sociales A4: Ingreso nuevo competidor
Fortalezas y Debilidades		
Fortalezas F1: Gestión Empresaria F2: Solidez Financiera	Estrategia FO: APROVECHAR	Estrategia FA: OPONER
Debilidades D1: Centralización Decisiones D2: Escasa campaña promocional D3: Locales alquilados	Estrategia DO: TRANSFORMAR	Estrategia DA: EVITAR

Relación entre fortalezas y oportunidades: estrategias de aprovechar (FO)

Analizamos de qué manera las fortalezas internas pueden aprovechar las oportunidades que presenta el ambiente estableciendo puntos de conexión entre las variables comparadas.

F.1 O.1 GESTIÓN EMPRESARIA – ADQUISICIONES / F.2 O.1 SOLIDEZ FINANCIERA – ADQUISICIONES

Una correcta visión del negocio además de los fondos necesarios para hacer frente a una nueva inversión, permiten evaluar nuevas adquisiciones de locales en zonas de gran afluencia de público.

F.1 O.2 GESTIÓN EMPRESARIA – SEGMENTOS ESPECIALIZADOS / F.2 O.2 SOLIDEZ FINANCIERA – SEGMENTOS ESPECIALIZADOS

Las empresas se especializaron en dermocosmética, nutrición y diabetes. El crecimiento que ha experimentado este segmento exige que continúen invirtiendo para satisfacer las necesidades de este tipo de consumidor.

Relación entre fortalezas y amenazas: estrategias de oponer (FA)

Se trata de establecer de qué manera con las fortalezas propias de la organización se puede oponer a las amenazas ambientales. En este tipo de acciones las fortalezas sirven como una barrera para tratar de evitar que el impacto negativo de las amenazas influya en los objetivos del negocio. Se establece una relación uno a uno entre fortalezas y amenazas.

F1. A1. GESTIÓN EMPRESARIA – AUMENTO EN LOS COSTOS FIJOS DEL SECTOR
/ F2. A1 SOLIDEZ FINANCIERA – AUMENTO EN LOS COSTOS FIJOS DEL SECTOR

Se espera que los costos fijos o indirectos del sector aumenten por encima del aumento en el precio del medicamento, por lo tanto la única manera de no deteriorar la rentabilidad es incrementar el volumen operado.

F1. A2. GESTIÓN EMPRESARIA – PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los grupos farmacéuticos deberían analizar corporativizarse con otras cadenas para negociar compras en conjunto y de esta manera reducir el poder que presentan en la actualidad sus proveedores.

F2. A3. SOLIDEZ FINANCIERA – DETERIORO DE LAS OBRA SOCIAL

Si una obra social enfrentara dificultades miles de afiliados quedarían sin cobertura y por lo tanto imposibilitados de acceder a los medicamentos que pudieran necesitar. Los grupos podrían solucionar, o al menos atenuar, este problema ofreciendo descuentos especiales a sus afiliados.

Relación entre debilidades y oportunidades: estrategias de transformar (DO)

Con ella se pretende transformar las debilidades organizacionales en fortalezas para tratar de aprovechar las oportunidades emergentes del contexto partiendo de la base que al ser las debilidades variables controlables por la empresa, estas pueden llegar a convertirse en una fortaleza que permita aprovechar dichas oportunidades.

D1. O1. CENTRALIZACIÓN DE LAS DECISIONES – ADQUISICIONES

Si las empresas siguen creciendo sus directivos se verán sobrecargados de trabajo y deberían incorporar nuevas bocas comerciales junto con el personal capacitado para la toma de decisiones.

Además de sus dueños debería haber en las empresas al menos una persona con la visión de conjunto del negocio para que el funcionamiento normal de la farmacia no se vea afectado ante la ausencia de sus directivos.

D2 O2. ESCASA CAMPAÑA PROMOCIONAL – SEGMENTOS ESPECIALIZADOS

Acentuar la campaña promocional para que el potencial consumidor de servicios de dermocosmética, nutrición, diabetes conozca los servicios que encuentra en las farmacias.

D3 O1. LOCALES ALQUILADOS – ADQUISICIONES

En su mayoría las farmacias de Rosario alquilan los locales donde esta el negocio estando su continuidad supeditada a la voluntad de los propietarios de los mismos. Pensamos adquirir locales permitiría a las farmacias depender de sí misma y no de las decisiones de otras personas.

Relación entre debilidades y amenazas: estrategias de evitar (DA)

Esta es la situación más desfavorable para las empresas dado que ante amenazas concretas del ambiente, las organizaciones poseen debilidades en los puntos de concurrencia.

Aquí se presentan dos opciones posibles:

- Transformar las debilidades en fortalezas, con lo que se pasará a una situación estratégica FA.
- Evitar que el impacto negativo de las amenazas sea de la menor magnitud posible frente a las debilidades.

D2. A1. ESCASA CAMPAÑA PROMOCIONAL – AUMENTO DE LOS COSTOS FIJOS DEL SECTOR

Si los costos siguen creciendo a tasas distintas que los precios de los medicamentos la rentabilidad se verá deteriorada. Una campaña promocional aumentaría el volumen operado y mantendría los niveles de rentabilidad.

UEN de productos de perfumería, cosmética y accesorios

Escala del atractivo del Mercado

- Crecimiento del Mercado: los productos de perfumería presentan una demanda elástica, es decir, crecen cuando se incrementa el poder adquisitivo de la población. Esto explicaría el crecimiento de un 8% en el año 2011.
- Intensidad de la Rivalidad: en los productos de perfumería masiva el nivel de rivalidad es muy importante ya que se compete con distintos canales (supermercados, perfumerías y farmacias). Sin embargo en las líneas especializadas el nivel de competencia disminuye de manera importante ya que existen pocos competidores que ofrezcan similar surtido y stock.
- Margen de Rentabilidad: el margen de rentabilidad es mucho más atractivo que el que se observa para los medicamentos.
- Amenaza de Ingreso de Competidores: las farmacias poseen ventajas al competir con perfumerías ya que todos sus costos están cubiertos por el corazón del negocio. Esto explica porque existen pocas perfumerías que puedan hacerle frente al canal farmacéutico minorista. Solo los supermercados constituyen una amenaza en las líneas de perfumería masiva.
- Poder de Negociación Proveedores: los productos de perfumería masiva son adquiridos a los mismos proveedores que presentan los medicamentos, los cuales se encuentran concentrados dificultando la negociación. La línea de perfumería especializada permite analizar un abanico de posibilidades en cuanto a su provisión, haciéndola mas atractiva. Marcas de perfumería y dermocosmética eligen a las farmacias de excelencia para distribuir sus productos porque consideran

que es el canal óptimo para posicionarlos. Los proveedores que menor poder de negociación presentan son aquellos que suministran productos indiferenciados tal sería el caso del alcohol, gasas, agua oxigenada, talcos, entre otros.

- Participación Relativa del Mercado: este es cubierto por distintos tipos de competidores haciendo que la participación relativa sea baja.
- Precio del Producto y Estructura de los Costos: las farmacias no pueden competir en precio con los supermercados, ya que les es imposible competir con los costos que estos últimos presentan. Las farmacias se encuentran en mejor posición competitiva que las perfumerías porque pueden derramar sus costos indirectos en dos UEN (medicamentos y perfumería).

CONCLUSIONES

La supervivencia del comercio individual será imposible si no realizan un giro completo con respecto a sus estrategias de comercialización y comienzan a ofrecer productos con valor agregado. También deberán crear una "imagen de marca" equivalente a la de las grandes cadenas y especializarse en ciertas patologías tales como asma o diabetes.

El análisis de las fuerzas competitivas nos permitió determinar el atractivo del sector, ya sea que se trate de una empresa que compita actualmente en él o que con el propósito de detectar oportunidades de negocios, el análisis se realice para detectar la potencialidad del mercado.

Al proceder al análisis de los competidores actuales nos interesó determinar el grado de rivalidad o intensidad competitiva entre ellos ya que a mayor intensidad de la rivalidad menor rentabilidad.

Si bien explicamos que las Farmacias poseen cierto poder de negociación con los proveedores de genéricos, de accesorios, productos de perfumerías de segundas líneas y en las ventas directas de los Laboratorios, el mayor número de operaciones se realiza a través de las Droguerías tradicionales, las cuales se encuentran altamente concentradas acotando el campo de acción que poseen las farmacias. Situación que se acentúa aún más para las pequeñas farmacias.

La mayor participación o cuota de mercado con la que cuentan los grupos farmacéuticos les permite operar grandes volúmenes y negociar mejores condiciones de compra con sus proveedores.

El tener disposiciones que regulan la publicidad, los horarios, la posibilidad o no de instalar un nuevo local, la infraestructura mínima y necesaria y la obligatoriedad de tener en todo momento un profesional presente en el local hacen una situación compleja en el sector.

El poder de negociación de los clientes finales influye en el atractivo del mercado, el consumidor final no posee ningún poder de negociación, no es él quien decide la compra sino el médico y la sustitución solo podrá ejercerla dentro de los medicamentos con la misma composición farmacológica al recetado originalmente. El precio es fijado por el Estado y en el caso de tener cobertura social sólo abonará una parte del costo del producto.

Número de Competidores: se espera que continúe en vigencia la ley de actividades farmacéuticas que impide el ingreso de grandes cadenas.

Alianzas Estratégicas: se tiende a una mayor integración entre competidores para lograr el fortalecimiento del sector farmacéutico rosarino, existen aprovechamientos de economías de escala a través de compras conjuntas de mercaderías y de insumos administrativos.

Costos Fijos: se vislumbra un incremento inferior en los precios de los medicamentos con respecto al aumento de los costos fijos que presentan las farmacias.

Número de Proveedores: es esperable en este escenario un número de proveedores similar al presentado en la actualidad.

Nuevos Ingresantes y Regulación de la Industria: la ley de Actividades Farmacéuticas seguirá impidiendo el ingreso de las grandes cadenas al mercado rosarino.

Las empresas actuales deben capacitar al menos una persona capaz de entender cómo se realizan correctamente los negocios en el mercado farmacéutico, esto permitiría delegar, descentralizar ciertas actividades importantes para el correcto funcionamiento de la farmacia.

Los actores del mercado tienen que fortalecer las barreras de entrada, aumentando su participación, adquiriendo nuevos puntos de ventas o corporativizarse con otras cadenas para negociar compras en conjunto y de esta forma reducir el poder de negociación de sus proveedores.

APORTES

No es un negocio de velocidad sino de ritmo sostenido, es preferible caminar lento pero seguro. Aquí hacemos referencia a buscar resultados en el largo plazo, ya que de nada servirá conseguirlos en lo inmediato sacrificando el bienestar financiero de la empresa y la moral de los empleados.

Los empleados son las piezas fundamentales. Por esto se tiene que proporcionarles las mejores condiciones laborales para que no abandonen la empresa y así evitar la especialización y luego la rotación del personal.

Los valores y las creencias son el fundamento de la identidad empresarial y su orientación competitiva hacia la diferencia o la eficiencia determinarán tipos culturales relacionados con los cambios ambientales. Existen farmacias que comercializan medicamentos genéricos a bajo precio, reducen los servicios ofrecidos al cliente y orientan sus valores y creencias a la eficiencia.

Este sector de negocio es atractivo por su rentabilidad, su crecimiento o las oportunidades de generar negocios, estará siempre expuesto a la amenaza de nuevas empresas que quieran participar en él. Los competidores actuales tratarán de desalentar a los posibles ingresantes a través de obstáculos o barreras creadas por ellos mismos o propias del sector.

En el mercado farmacéutico, los medicamentos son un producto de primera necesidad que no pueden ser reemplazados por otros que cumplan funciones similares, a lo sumo podrá cambiarse por otra marca más económica pero nunca por otro medicamento. Son imprescindibles para combatir determinadas patologías y mejorar la calidad de vida de la población.

BIBLIOGRAFIA

Libros

HAX, Arnold y MAJLUF, Nicolás, Estrategias para el Liderazgo competitivo, trad. Cárdenas M (s.l., Gránica 1996).

HAX, Arnold y MAJLUF, Nicolás, Gestión de Empresas, trad. Cárdenas M. (Santiago de Chile, Dolmen, 1996).

MUÑOZ, Carlos, El Microentorno. Fundamento de Mercadotecnia. (México, CECSA, 2004).

OCAÑA, Hugo R., El Macroentorno, (Santiago de Chile, Dolmen, 2000) pág. 358/73.

PORTER, Michael, Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, trad. por Vaseur (México, CECSA, 1989)

ROLDAN RENEDO, Juan Domingo, Marketing para Farmacias (Buenos Aires, Universo, 1998).

Páginas Web

Cámara de Farmacéuticos de la Provincia de Santa Fe <http://www.cofa.org.ar/>

Censo Nacional 2010. <http://www.censo2010.indec.gov.ar/>

Circulo de Prestaciones Farmacéuticas <http://www.circulorosario.org.ar/>

Colegio de Farmacéuticos de la Provincia de Santa Fe 2° Circunscripción <http://www.cfsf2.org.ar/>

Wikipedia <http://es.wikipedia.org/wiki/Indigencia>

Federación CABA
http://www.federaciongcaba.org.ar/doc/Sintesis_12a16abril2011.doc

El Mercado Farmacéutico se enfría. Análisis de las Ventas del Sector. 05/11/2011 <http://www.elmundo.es/elmundosalud/>

El Negocio de las farmacias se expande, abren 1500 al año, en Clarín, 22/03/2011 (Buenos Aires, 2011), en www.clarin.com

En la Guerra de Farmacias Mexicanas, Dr Ahorro se impone a Dr Simi, en La Nación, 23/04/2007, www.lanacion.com.ar [2008].

Farmacity busca crecer en Córdoba y en el Interior. <http://www.lavoz.com.ar/>.
Publicación 09 de Junio de 2011

Farmacy inauguró centro de distribución en Córdoba,
<http://www.pharmabiz.net/> Fecha 09 de Junio de 2011

Farmacy: Identikit del retail postmoderno multifunción (29/05/2007), en
www.infobae.com.ar

Filgueira Horacio, Director MyS Publicidad en Buenos Aires, La frenética expansión de las cadenas de farmacias por Latinoamérica,
<http://www.pmfarma.com/>

Grupo Pegasus <http://www.gpegasus.com/>

IMS Health, Cierre año 2011, <http://www.imshealth.com/>

Ley de Sanidad Provincial N° 2287 <http://www.santefe.gob.ar/>

Management, ¿Dolor de Cabeza? Una farmacia le propone consumir más, otra pagar menos, en Clarín, 21/06/2010, <http://www.clarin.com/>

National Association Of Chain Drug Stores <http://www.nacds.org/>

Perspectiva Mercado Farmacéutico 2012. Fecha Publicación 20 de Diciembre 2011 Disponible en <http://www.miradaprofesional.com.ar/>

PHARMA LATIN AMÉRICA, Entender la Industria Farmacéutica en Latinoamérica (Mayo 2011), en www.eyeforfarma.com

Pharmabiz 15 de Marzo 2009. <http://www.pharmabiz.net/>

The Bottom Line Caso Empresario por Guillermo Bustos CEO Farmacity.
<http://www.tblgroup.com/Paginas/Express/Farmacy.pdf> Capturado 05 de Noviembre de 2004

UNIVERSIA KNOWLEDGE WHARTON, La frenética expansión de las cadenas de farmacias por Latinoamérica (04/06/2010), www.wharton.universia.net

WALGREENS <http://www.walgreens.com/>

Informes, boletines y revistas especializadas

Boletín Oficial 19 de Septiembre de 2002. Decreto Nac. Decreto reglamentario 987/2002 Utilización de medicamentos genéricos

Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos, Plan Estratégico para el desarrollo del sector farmacéutico y farmoquímico 2007-2011 (s.l., CILFA Diciembre 2006).

Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos, Plan estratégico para el desarrollo del sector farmacéutico y farmoquímico 2007-2011 (s.l., CILFA, Diciembre 2006).

El mercado farmacéutico mundial se enfría, en El Mundo de España, 5 de Noviembre 2011.

Farmacity SA Estados Contables Correspondientes al Ejercicio Económico 2011

FARMAFORTUNA, Latinoamérica agradece a la farmacia Tradicional (Junio 2009).

IMS HEALTH, World Pharmaceutical Market Review (s.l., IMSH, Diciembre 2010).

Inspección de Farmacias de la 2^{da} Circunscripción. Fecha Abril de 2012

Ley N° 2287, de ejercicio de las actividades farmacéuticas, B.O. Provincia de Santa Fe 1990.