



**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Sede Rosario - Campus Pellegrini**  
**Carrera: Licenciatura en Ing. Comercial**

**Trabajo Final de Carrera Título:**

***Plan de Negocio Farmacia Social 27 de Octubre S.C.S.***

**Alumno: Matías Piccini ([matias\\_piccini@hotmail.com](mailto:matias_piccini@hotmail.com))**

**Tutor de Contenidos: Dr. Oscar Navós**

**Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottini**

**Mayo 2016**

# ÍNDICE

|                                                                                                                         | Página |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1.-Introducción .....                                                                                                   | 3      |
| 2.-Descripción del negocio .....                                                                                        | 5      |
| 2.1.- Productos y Servicios .....                                                                                       | 6      |
| 3.- Descripción del sector .....                                                                                        | 7      |
| Gráfico N° 1. Jugadores, Cámaras y Canales de distribución.....                                                         | 10     |
| Gráfico N° 2. Medicamentos de mayor facturación.....                                                                    | 12     |
| Gráfico N° 3. Ranking en unidades de los 20 productos más vendidos en el 2014.....                                      | 13     |
| Gráfico No 4. Participación en pesos de los 20 productos más vendidos.....                                              | 13     |
| 4.-Mercado .....                                                                                                        | 14     |
| Gráfico N° 5. Morfología del mercado farmacéutico en la República Argentina.....                                        | 15     |
| Gráfico N° 6. Morfología del mercado farmacéutico en la República Argentina. Año 2014..                                 | 16     |
| Gráfico N° 7. Mapa del mercado farmacéutico argentino .....                                                             | 17     |
| Gráfico N° 8. Oligopolio en el sector farmacéutico Argentino.....                                                       | 19     |
| Gráfico N° 9. Tipo de beneficiario por obra social .....                                                                | 20     |
| Gráfico N° 10. Comparación de la dispensa mensual de unidades de mercado total (2013-2014) .....                        | 21     |
| Gráfico N° 11. Comparación mensual de unidades promedio dispensadas .....                                               | 22     |
| Gráfico N° 12. Comparativo de la evolución de precios promedio del mercado total (2013-2014) .....                      | 23     |
| Gráfico N° 13. Comparación de los porcentajes de aumento de costo de medicamentos. Índices INDEC y Congreso (2014)..... | 23     |
| 5.-Localización.....                                                                                                    | 24     |
| Mapa N° 1. Ubicación de la ciudad de Colón, en la Provincia de Buenos Aires.....                                        | 24     |
| Gráfico N° 14. Evolución demográfica de Colón entre 1991 y 2010 .....                                                   | 25     |
| Mapa N° 2. Ubicación de la farmacia y las restantes farmacias de la ciudad de Colón .....                               | 26     |
| 6.-Clientes .....                                                                                                       | 27     |
| Gráfico N° 15.Gráfico de la demanda que enfrenta la farmacia .....                                                      | 27     |
| 7.-La Competencia.....                                                                                                  | 28     |
| 8.- Plan de ventas .....                                                                                                | 28     |
| 9.-Estrategia de comercialización .....                                                                                 | 29     |
| 10.-Estrategia de Precios.....                                                                                          | 29     |

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 11.-Análisis FODA .....                          | 30 |
| 12.- Plan de organización y Capital Humano ..... | 30 |
| 13.- Aspectos Formales.....                      | 31 |
| 14.- Análisis Financiero .....                   | 37 |
| 15.- Resumen ejecutivo.....                      | 49 |
| 16.- Bibliografía.....                           | 50 |
| 17.- Anexos .....                                | 52 |

## INTRODUCCIÓN

Con este Trabajo pretendemos realizar un análisis económico-financiero a 5 años (2016-2020) luego de la inversión inicial para la instalación de una farmacia en la ciudad de Colón.

La *definición de farmacia* (del griego φάρμακον /fármakon/, 'medicamento, veneno, tóxico') es la ciencia y práctica de la preparación, conservación, presentación y dispensación de medicamentos; también es el lugar donde se preparan, dispensan y venden los productos medicinales. Esta definición es la más universal y clásica que se solapa con el concepto de Farmacia Galénica (Galeno fue un médico griego del siglo II experto en preparar medicamentos)<sup>1</sup>.

El artículo 1 de la Ley 17565 de Actividad Farmacéutica:

La preparación de recetas y despacho y venta al público de drogas, medicamentos y especialidades farmacéuticas, en todo el territorio de la Nación, solamente podrá ser efectuado en las farmacias, de acuerdo con las prescripciones de la presente Ley.

Su venta y despacho fuera de estos establecimientos, se considera ejercicio ilegal de la farmacia y sin prejuicios de las sanciones establecidas por esta ley, los que la efectúen podrán ser denunciados por infracción al artículo 208 del código penal.

Mediante el estudio de los datos del consumo de medicamentos en la República Argentina, se ha determinado que ha habido un aumento del consumo de los mismos en especial aquellos que no necesitan receta<sup>2</sup>.

En el 2002 se comercializaron 267 millones de unidades (blisters, cajas y frascos) de medicamentos de venta libre y bajo receta, lo que significa que en aquel año se consumieron *7 remedios por habitante*. En el 2008 las ventas ya habían trepado a 512

---

<sup>1</sup> *Wikipedia*. Acceso 20 de octubre 2015. <https://es.wikipedia.org/wiki/Farmacia>

<sup>2</sup> "Una investigación realizada por el Instituto de Estudios sobre Políticas de Salud (IEPS) afirma que durante 2013 se consumieron en nuestro país alrededor de 200 millones de unidades de venta libre. Molina, Carolina. *Preocupa el consumo de medicamentos libres*. 11 de diciembre 2014. <http://www.perfil.com/posgrado2014/noticias/Preocupa-el-consumo-de-medicamentos-libres-20141210-0001.html>

millones de unidades, es decir *a 13 per cápita*. Sintetizando: en apenas seis años prácticamente se duplicó el consumo de medicamentos entre los argentinos<sup>3</sup>.

Según un informe elaborado para la República Argentina, por IMS Health, consultora especializada en el mercado farmacéutico y de la salud, Argentina ocupa en la actualidad el *podio continental en consumo de medicamentos por habitante*: está tercera, detrás sólo de Venezuela y Uruguay, y arriba de Chile, Brasil, México, Colombia, Canadá y Estados Unidos.

Federico Tobar, consultor internacional en políticas de salud, enumeró varios motivos por los cuales se ha producido el aumento en el consumo de medicamentos<sup>4</sup>.

✓ Cada vez se automedica más;

*"En la última década se produjo un aumento en la prescripción de remedios. Antes el promedio de prescripción por consulta era de 0,5, es decir una cada dos consultas, y hoy es de 1,8"*<sup>5</sup>.

✓ La recuperación económica que vivió el país luego de la crisis del 2001;

✓ Los fuertes incentivos a los médicos para que prescriban más y las campañas de marketing por parte de los laboratorios;

✓ La innovación farmacéutica y el lanzamiento de nuevos productos a la venta;

✓ Un descenso en la tolerancia al dolor por parte de la población, lo que lleva a que se consuman más medicamentos;

✓ Uso indiscriminado de medicamentos<sup>6,7</sup>.

Si a esto le sumamos que Argentina, así como otros países, aumentó la expectativa de vida de la población, producto de mejoras tecnológicas, calidad de vida entre otras causas, lo cual representa más personas de la tercera edad, que según estadísticas, el grupo etario de mayor

---

<sup>3</sup> Galván, Carlos. *Se duplicó en seis años el consumo de medicamentos*. 24 de enero de 2014. Diario Clarín. <http://edant.clarin.com/diario/2010/01/24/sociedad/s-02126083.htm>

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> *500.000 envases de fármacos de venta libre consumen por día en Argentina*. <http://www.fefara.org.ar/wp/noticias/500-000-envases-de-farmacos-de-venta-libre-consumen-por-dia-en-argentina/>

<sup>7</sup> *Más de 3 millones de argentinos consumen pastillas para tranquilizarse*. 10 de febrero 2014. Confederación Farmacéutica Argentina . <http://www.cofa.org.ar/?p=5781>

consumo de medicamentos es el de la tercera edad. También un incremento en la población, lo cual conlleva a aumentos en el consumo de medicamentos.

Otro de los cambios en los patrones de comportamiento de la población es el crecimiento de la cantidad de consultas por persona, que se duplicó en los últimos diez años. Esto es auspicioso. Por un lado, hay mayor conocimiento y preocupación sobre los problemas de la salud y la gente acude más rápidamente a consultar ante los síntomas.

Al mismo tiempo, hubo un aumento de psicofármacos, las edades de consumo de psicofármacos cambiaron. Antes, su uso estaba más concentrado en las personas de edad media; hoy, es más frecuente verlo en gente joven, incluso adolescentes y personas mayores.

En lo que respecta a los precios de este sector, en la Argentina entre diciembre del 2013 y junio del 2014 *los medicamentos aumentaron alrededor de un 35%*<sup>8</sup>, lo cual se encuentra por encima del promedio de precios de la canasta relevada por el INDEC.

Nuestro objetivo es el análisis económico-financiero a 5 años de la instalación de un negocio minorista dedicado al expendio de medicamentos como así también al de artículos de perfumería, en la ciudad de Colón, provincia de Buenos Aires Argentina.

Analizamos: Resumen Ejecutivo, Descripción del Producto, Estudio de Mercado, Estudio Técnico Material, Estudio de Empleo Directo, Aspectos Legales, Estudio de Impacto Regional, Estudio Económico Financiero, Conclusiones.

## **2.- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

Si bien hay ya instaladas 15 farmacias en la ciudad de Colón, la presente farmacia se encontrará ubicada en una localización estratégica, tendrá convenios con algunas entidades que le permitirá ofrecer descuentos únicos, dado que las otras farmacias no cuentan con ellos. Por otra parte, la calidad del servicio será diferenciadora mediante un plan de capacitación a los empleados.

En lo que respecta a la sección perfumería es importante destacar el hecho de que se ofrecerán productos que las restantes perfumerías de la ciudad no ofrecen como

---

<sup>8</sup> Blanco, Daniela. *Medicamentos genéricos: la ley que nació para bajar el costo de la salud y hoy casi no se aplica*. 26 de junio 2014. <http://www.infobae.com/2014/06/26/1576344-medicamentos-genericos-la-ley-que-nacio-bajar-el-costo-la-salud-y-hoy-casi-no-se-aplica>

perfumes importados, únicos en la ciudad, y esto le dará una ventaja diferenciadora única.

## **2.1- PRODUCTOS Y SERVICIOS**

En este tipo de negocio, los productos principales que se ofrecerán a los clientes serán los siguientes:

*-Medicamentos que se dispensan con receta médica.*

*- Medicamentos que pueden despacharse sin receta médica.*

*- Productos genéricos.*

*- Productos de parafarmacia:* Aquellos que se utilizan para el cuidado de la salud y del bienestar personal (cosméticos, perfumería, productos de alimentación infantil, accesorios de higiene para niños y adultos, ortopedia, herboristería.).

*-Vacunación y toma de presión gratuita.*

*-Productos de perfumería*

Los productos se venden tanto por su imagen, la cual está dada por la trayectoria del laboratorio, o por el precio, un ejemplo de ello son los genéricos. Para comprenderlo un poco mejor mencionamos por separado cada uno de los elementos que componen los productos:

NOMBRE  
LABORATORIO  
PRECIO  
DISEÑO  
ENVASE  
CALIDAD  
FORMULA  
IMAGEN DEL PRODUCTO

Además de la venta de los artículos enumerados en los párrafos anteriores, la farmacia podrá ofrecer una serie de servicios que los clientes suelen recibir de buen grado y que permite fidelizarlos para el futuro. Entre ellos se encuentran una serie de servicios tales como: *toma de tensión, análisis de sangre y orina, test de embarazo*, y los productos de perfumería.

Respecto a la disposición de la tienda, los artículos de parafarmacia, principalmente los relacionados con el cuidado, higiene y alimentación infantil, deben ser expuestos en estanterías amplias, para que el público pueda escoger lo que desea libremente.

En este negocio se desarrollarán todas aquellas actividades relacionadas con:

- *Dispensación de recetas*: Acto mediante el cual interpreta la receta médica y entrega del medicamento recetado. Normalmente este acto va acompañado del consejo apropiado.

- *Asesoramiento*: El farmacéutico analiza los síntomas menores y aconseja el producto más adecuado para la carencia existente, informando de las distintas posibilidades que se ofertan.

- *Venta*: Se procederá a la venta del producto, procurando conseguir un beneficio mutuo para las dos partes.

También deben estar expuestos, ya sea dentro o fuera del mostrador todos los productos relacionados con el cuidado personal, tales como cremas, geles, productos capilares, champú. Hay que tener en cuenta que si están expuestos fuera del mostrador han de estar en vitrinas bajo llave.

### **3.- DESCRIPCIÓN DEL SECTOR**

El ANMAT (dependiente del Ministerio de Salud) es el ente que autoriza la producción y comercialización de medicamentos en el mercado; para ello define las pautas y controles que deben cumplir los mismos antes de ser ofrecidos al público a través de la cadena de distribución<sup>9</sup>.

Los laboratorios producen los medicamentos y los hacen llegar al mercado a través de las droguerías, que le venden a las farmacias. Los laboratorios hacen un

---

<sup>9</sup> Conti, Osvaldo. *Diagnostico organizacional: Caso farmacias pequeñas en Argentina*. 4 de agosto, 2014. <http://blogs.unlp.edu.ar/practicafarmaceutica/2014/08/04/diagnostico-organizacional-caso-farmacias-pequenas-en-argentina/>

intensivo marketing de sus productos a través de los visitantes médicos que se encargan de promocionar las especialidades de sus laboratorios a través de muestras gratis para que los médicos las entreguen a sus pacientes<sup>10</sup>.

En el año 2014, la industria farmacéutica argentina registró ventas en el mercado interno por un valor de 73.981 millones de pesos, a precios de venta al público, y \$ 42.167 millones de pesos, a precios de salida de laboratorio, experimentando un crecimiento del 34,8 % respecto al año anterior<sup>11</sup>.

Un informe del sector basado en datos de la Secretaría de Política Económica-INDEC, consigna que Bayer lidera las ventas con algo más del 16%, seguida por Roemmers, con casi el 10%; Roche con el 9,5 % y Novartis con algo más del 7%. Entre esos gigantes de la industria, la gran mayoría exporta al mundo, a destinos convencionales como Uruguay o Brasil; y a otros mercados menos comunes como Perú y hasta India.

Las empresas están nucleadas hoy en cuatro cámaras: La *Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos* (CILFA), que agrupa a los nacionales; la *Cámara Argentina de Especialidades Médicas* (CAEME), en la que se aglutinan las multinacionales; *Cooperala*, la cámara de las pymes y cooperativas; y la *Cámara Argentina de Productores de Medicamentos Genéricos* (Capgen). Esta última la que más ha penado el lobby de los grandes laboratorios, y que –a pesar de la conveniencia de sus precios– pierde ante los niveles de inversión en publicidad de esas firmas.

O sea básicamente, en lo que respecta a los laboratorios es una industria concentrada, un oligopolio con colusión.

La Secretaría de Comercio, dependiente del Ministerio de Economía, regula los precios de venta de los medicamentos (bien de alta sensibilidad social).

---

<sup>10</sup> Ibidem

<sup>11</sup> IMS Health Argentina. No incluye las ventas al canal institucional, hospitalario, licitaciones públicas, ni Plan Remediar

Las empresas de medicina prepaga y las obras sociales ofrecen a sus beneficiarios un descuento al adquirir los medicamentos recetados por los médicos autorizados. Estos descuentos pueden variar entre un 40% a un 100%, dependiendo de los planes y de las enfermedades de los pacientes (esto, también está regulado por el Estado)<sup>12</sup>.

Las farmacias están bajo la órbita del Ministerio de Salud que establece qué se puede vender en ellas (productos de salud e higiene personal) y ciertos requisitos, técnicos y edilicios, para su habilitación.

Las mismas se agrupan en Colegios provinciales (las autoridades son elegidas por los matriculados) que promueven y regulan el ejercicio profesional y de cumplir con las tareas gremiales en defensa de sus matriculados (cada profesional en actividad paga una matrícula mensual).

Además de dirigir técnicamente o ser titulares de farmacias de venta al público, los farmacéuticos dirigen farmacias hospitalarias y laboratorios medicinales y desarrollan actividades de investigación para el desarrollo de nuevos medicamentos.

Los Colegios provinciales, a su vez, conforman la *Confederación de Farmacias Argentinas* (COFA); sus autoridades son elegidas entre las de los distintos Colegios provinciales del país<sup>13</sup>.

Las droguerías se encargan de la logística para que los medicamentos lleguen a las farmacias en tiempo y forma. Les venden a las farmacias y éstas hacen sus compras en cuentas corrientes de corto plazo. Los descuentos a las farmacias los establecen las droguerías por el volumen de compra de cada farmacia. Este descuento, en definitiva, es el margen bruto que obtendrá la farmacia en la venta. También, las droguerías, offician de agentes de retención impositiva<sup>14</sup>.

---

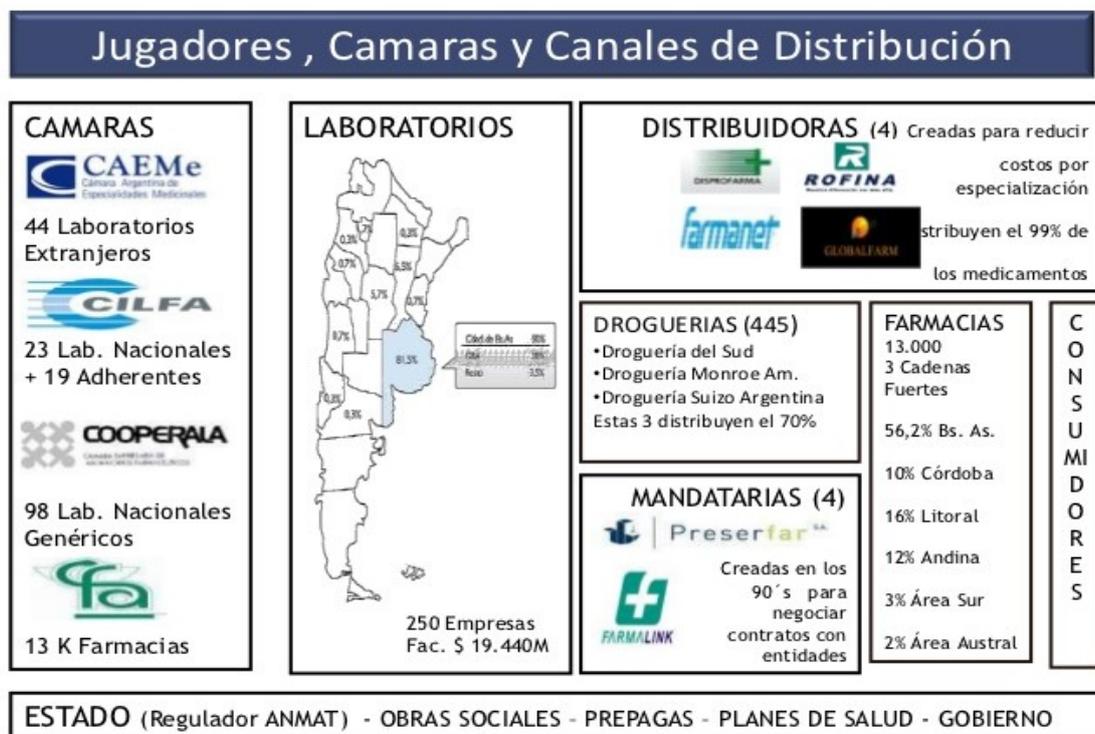
<sup>12</sup> Conti, Op Cit.

<sup>13</sup> Ibidem

<sup>14</sup> Ibidem

El gráfico N° 1, describe como se interrelacionan los jugadores del sector en la República Argentina, de una manera simple de interpretar.

*Gráfico N° 1. Jugadores, Cámaras y Canales de distribución.*



*Fuente: Castro, (2011) Eduardo. Mercado farmacéutico argentino. Publicado 30 de noviembre*

Los medicamentos con marca representan, en valores, el 90% del mercado, correspondiendo el restante 10% a los medicamentos similares sin marca. Los de venta bajo receta (éticos) tienen una participación en el mercado del 89,7 %, medida la misma en valores, y del 74,9 % medida en unidades; mientras que el 10,3% y el 25,1% restante corresponde a los de venta libre (OTC)<sup>15</sup>.

Acompañando la recuperación de la demanda agregada de los últimos años, el crecimiento de la industria se reflejó en un creciente nivel de utilización de la capacidad instalada, la puesta en marcha de diversos planes de inversión en nuevas tecnologías,

<sup>15</sup> *Escenario y perspectivas de la Industria Farmacéutica Nacional. Pág. 8. jueves, 02 de Julio de 2015. [http://www.cilfa.org.ar/#sitio\\_top](http://www.cilfa.org.ar/#sitio_top)*

maquinarias y plantas productoras, con el objetivo de reforzar su presencia en nuevos mercados y de abastecer a un mercado interno que continúa creciendo<sup>16</sup>.

Es que un informe internacional proyecta que la industria local seguirá creciendo, y junto a otros mercados del tercer mundo alcanzará los 500 mil millones de dólares en 2020. Hasta ese año se extenderá la bonanza del sector, que a nivel mundial llegará a los 1,6 billones de dólares<sup>17</sup>.

El informe *“Pharma 2020. From vision to decision”* es un detallado panorama de la industria farmacéutica mundial, y fue elaborado por la consultora especializada PwC. Según sus proyecciones, para el 2020 la Argentina integrará el lote de países emergentes que crecerán en materia de venta de medicamentos. Las proyecciones aseguran que el grupo (que integran entre otros México y países del sudeste asiático) *“generaría ingresos por ventas de 499 mil millones de dólares en 2020”*, y así representaría *“casi un tercio de las ganancias por ventas del sector a nivel global”*<sup>18</sup>.

Según los datos difundidos, la Argentina tuvo un crecimiento del *7,2 por ciento en el sector farmacéutico en 2011*, y se encuentra entre los promedios más altos a nivel global. Los países emergentes son el tercer gran bloque analizado por PwC, detrás de los países desarrollados y aquellos que forman el bloque BRIC (Brasil, Rusia, India y China). Estos últimos son los grandes ganadores de las proyecciones en el sector, ya que *“aumentaron un 22,6 por ciento sus ingresos por ventas de la industria farmacéutica en 2011”*. Además, los especialistas estiman que para 2020 los países del BRIC representarán el 33% del PBI farmacéutico mundial, lo que traería como consecuencia *“un incremento en la demanda de productos y servicios farmacéuticos y una ampliación del acceso a la atención médica”*<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> Ibidem. Pág. 9

<sup>17</sup> *La industria farmacéutica argentina crecerá de manera constante hasta el 2020.* <http://www.cofa.org.ar/?p=4370>. 18 septiembre, 2013

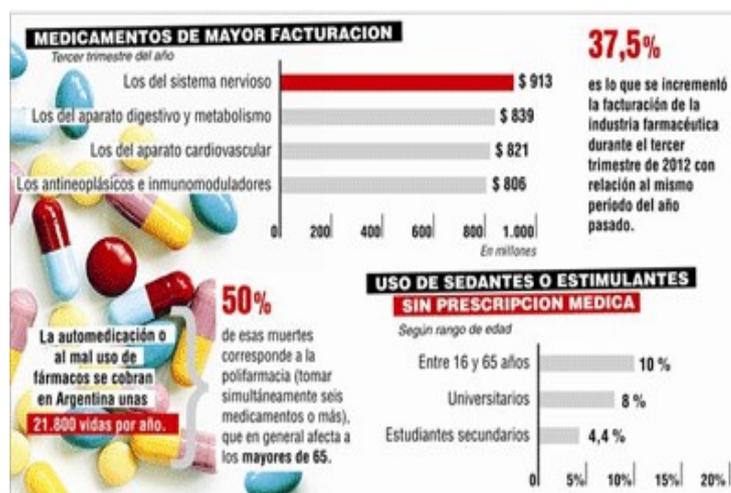
<sup>18</sup> Ibidem

<sup>19</sup> Ibidem

Según datos oficiales, la industria farmacéutica argentina crece de manera sostenida desde 2003. Los últimos datos oficiales afirman que la facturación total “e incrementó un 37,5 por ciento durante el tercer trimestre de 2012 con relación al mismo período del año 2011”. En concreto, las ventas al mercado interno (compuestas por medicamentos producidos localmente más los importados) aumentaron un 29,9 % y las exportaciones 191,3 %<sup>20</sup>.

En el tercer trimestre de 2012, el INDEC confirmó que “los medicamentos de mayor facturación fueron los del Sistema nervioso con 913 millones de pesos, seguidos por los destinados al Aparato Digestivo y metabolismo con 839 millones, los medicamentos del Aparato cardiovascular con 821 millones, y los Antineoplásicos e inmunomoduladores con 806 millones de pesos”. Estos 4 grupos de medicamentos concentraron el 56,5 por ciento de la facturación total<sup>21</sup>.

Gráfico N° 2. Medicamentos de mayor facturación.



Fuente: Cada vez más gente recurre a los psicofármacos en el país, 10 de diciembre 2012. <http://argentina.pmfarma.com/noticias/7207-cada-vez-mas-gente-recurre-a-los-psicofarmacos-en-el-pais-.html>

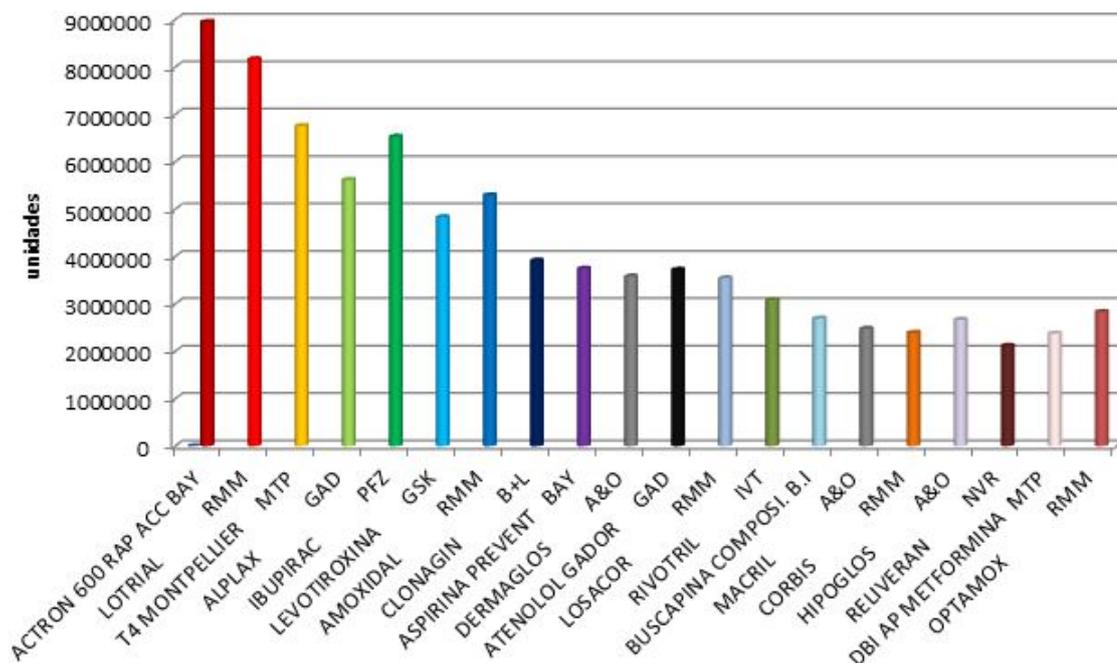
Y en lo que respecta al año 2014 éstos son los 20 principales medicamentos vendidos.

Gráfico N° 3. Ranking en unidades de los 20 productos más vendidos en el 2014.

<sup>20</sup> Ibidem

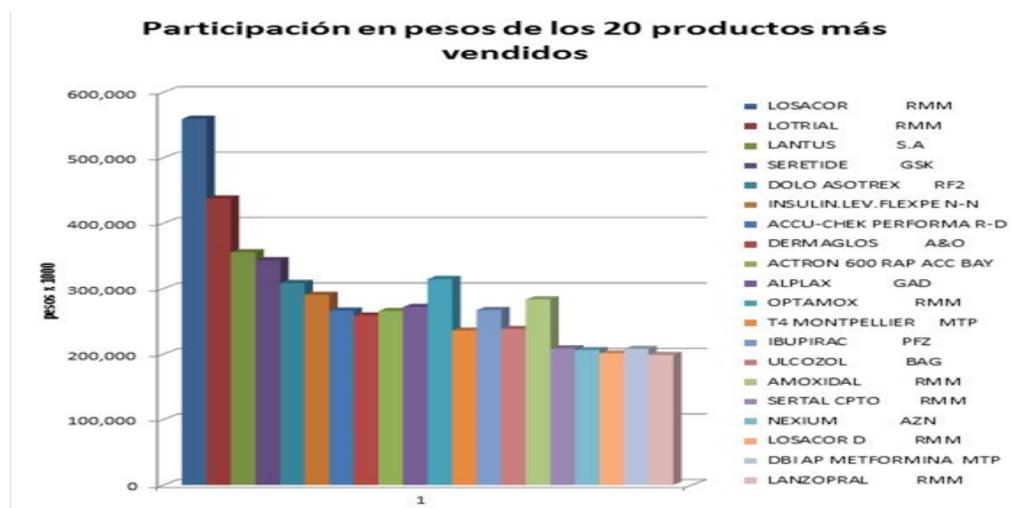
<sup>21</sup> Ibidem

### Ranking en unidades de los 20 productos más vendidos en 2014



Fuente: Mercado del medicamento ético o con prescripción – Ranking en unidades. Marzo 2015.  
<http://www.cofa.org.ar/?p=11187>

Gráfico N° 4. Participación en pesos de los 20 productos más vendidos en el 2014.



Fuente: Mercado del medicamento ético o con prescripción – Ranking en pesos. Marzo 2015.

Si este patrón de crecimiento continúa, destaca el informe de PwC, el mercado farmacéutico de los países emergentes que integra la Argentina y los otros 13 países

*“generaría ingresos por ventas de 499 mil millones de dólares en 2020, y así representaría casi un tercio de las ganancias por ventas del sector a nivel global”<sup>22</sup>.*

Según la consultora Evaluate Pharma, el mercado global de la prescripción crecerá un 5,1% cada año entre 2013 y 2020, hasta alcanzar unas ventas de 1.017.000 millones de dólares<sup>23</sup>.

#### **4.- EL MERCADO**

Las farmacias, el último eslabón de la cadena de medicamentos, es un negocio rentable sólo para algunos.

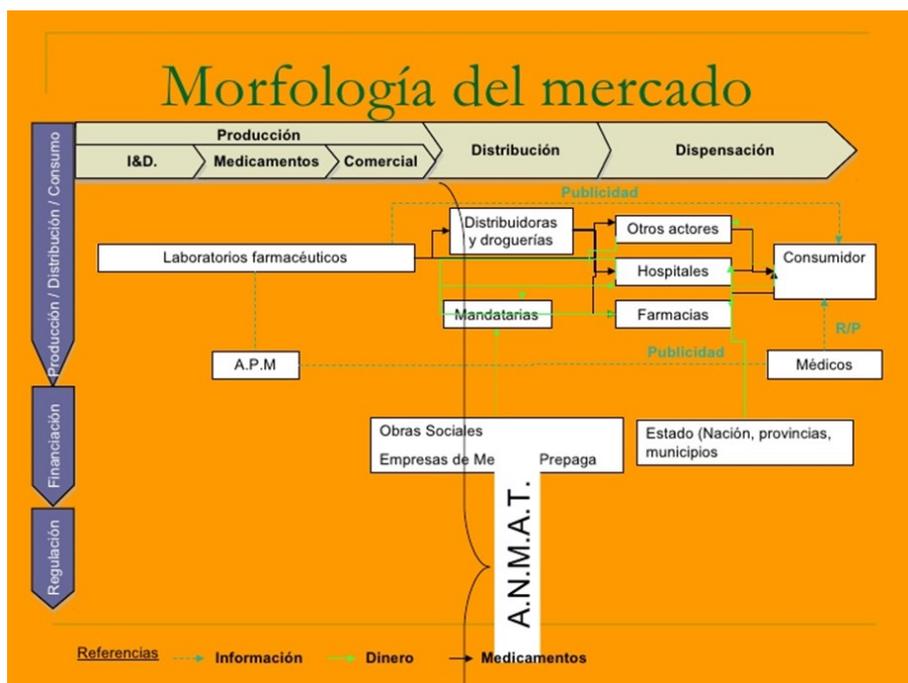
En el gráfico nº 5, muestra como es la morfología del mercado farmacéutico en lo que respecta a Producción, Distribución, Consumo, Dispensación, I&D.

---

<sup>22</sup> Ibidem

<sup>23</sup> *Novartis encabezará las ventas mundiales de medicamentos de prescripción hasta 2020.*  
<http://www.imfarmacias.es/noticia/5508/novartis-encabezara-las-ventas-mundiales-de-medicamentos-de-prescripcion-hasta-2020>

Gráfico N° 5. Morfología del mercado farmacéutico en la República Argentina.



Fuente: Goldman, Ariel (2012) Administración de la salud. Mercado de medicamentos. Publicado 26 de julio.

Mientras que el gráfico N° 6, en cuanto a la concentración, ocupación, empresas y facturación, en la fase de producción, distribución, dispensación.

Gráfico N° 6. Morfología del mercado farmacéutico en la República Argentina. Año 2014



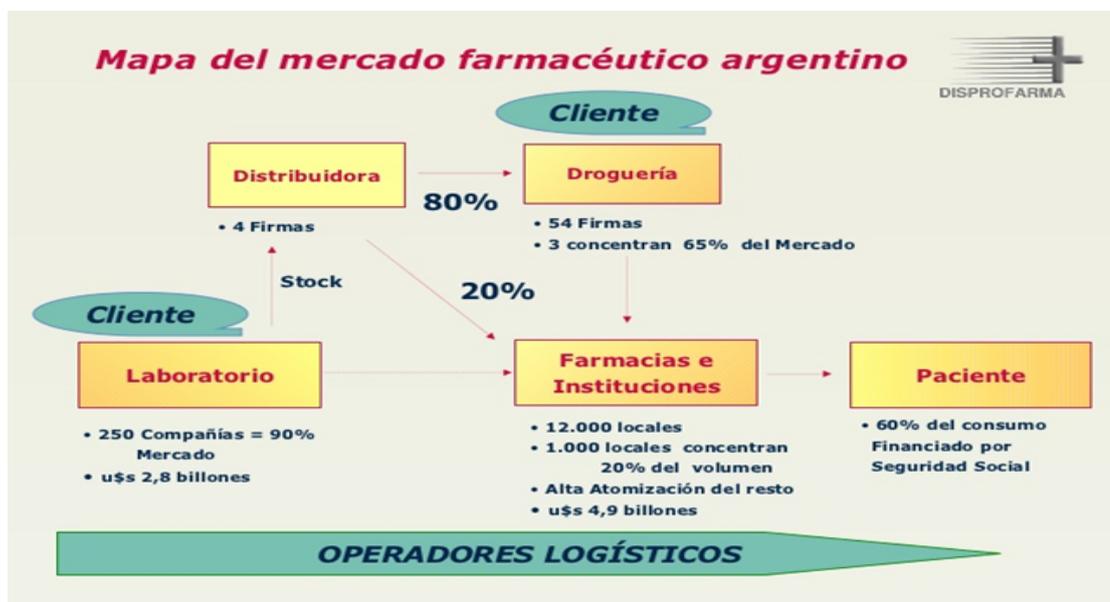
Fuente: Goldman, Ariel (2012) Administración de la salud. Mercado de medicamentos. Publicado 26 de julio.

Si las leyes nacionales antimonopolio operaran con normalidad, sería difícil que los laboratorios también pudieran estar en la venta minorista.

Hoy, las grandes empresas son propietarias, a veces con distintas razones sociales, de las cadenas RP y Vantage, entre otras. Vantage es propiedad del laboratorio Sidus, y ha sido una de las estrellas del boom de las farmacias “franquicia”. Lo curioso es que está vigente en todo el país la Ley 17.565, que establece la diferencia de propiedad que debe haber en toda la cadena de producción de medicamentos, es decir, que el que produce un remedio no puede distribuir ni vender ese producto.

El gráfico N° 7, muestra cómo se da la logística en el mercado farmacéutico argentino.

Gráfico N° 7. Mapa del mercado farmacéutico argentino.



Fuente: Riva, Luis (2008) La Cadena Logística En El Mercado Farmacéutico. Publicado 13 de mayo. <http://es.slideshare.net/RubenDrughieri/la-cadena-logistica-en-el-mercado-farmacutico-disprofarma>

En lo que respecta estrictamente a las farmacias, el sector ha sido golpeado por una caída en la rentabilidad que afecta al comercio, en general –por los aumentos de salarios y alquileres– actúan en un *mercado fuertemente regulado, en materia de precios*. Y las ventas por fuera de los medicamentos, el segmento al que muchas recurrieron para compensar esa merma, también, están amenazadas por disposiciones gubernamentales<sup>24</sup>.

Las compañías locales de tamaño mediano obtenían una parte importante de los nuevos productos a través de licencias de multinacionales, ya que éstas disponían de moléculas de alto potencial que debían ser promocionadas a grandes targets y, por tanto,

<sup>24</sup> Radici, Florencia. *Cómo es el negocio de las farmacias*. Revista Apertura. 22 de julio 2014. <http://www.apertura.com/revista/Como-es-el-negocio-de-las-farmacias-20140722-0002.html>

el lanzamiento de varias marcas en un mismo país era imprescindible para alcanzar el desarrollo máximo del producto.

Algunos productos "no eran lo suficientemente grandes" para ser interesantes para las multinacionales o para las grandes empresas nacionales, que estaban "entretenidas" con la comercialización de grandes blockbusters. Estos productos "sobrantes" eran clave para las compañías medianas-pequeñas permitiéndolas desarrollar sus ventas y estructuras.

La falta de suficientes productos nuevos y su menor potencial de ventas (reducción de precios y márgenes) está obligando a muchas multinacionales a no licenciar sus productos nuevos. La necesidad de renovación de portafolio hace que las compañías grandes miren hacia productos antes "despreciados" con el objetivo de mantener los crecimientos y estructuras. Todos los eslabones de la cadena están "bajo presión".

*La facturación del canal farmacias argentino está calculada en \$ 50.000 millones anuales, también, según fuentes del sector, en base al precio de salida de los medicamentos del laboratorio, antes de impuestos. Pero, alegan las farmacias, el 95 por ciento de la rentabilidad queda en los fabricantes, a través de la producción, el control de las distribuidoras y las ventas por los planes de salud. Las farmacias, además, deben repartir el 5 por ciento con droguerías, agregan<sup>25</sup>.*

Según la **resolución 1632 del Ministerio de Salud de la Nación**, para mediados de marzo del 2014, las farmacias ya no podrían vender productos que no fueran medicamentos (de venta libre y recetados), además de artículos de higiene, estética personal y “*aquellos a los que se les asignen propiedades profilácticas, desinfectantes, insecticidas u otras análogas*”<sup>26</sup>. Esto golpeaba al negocio de las farmacias multirrubro, que tiene a Farmacity a la cabeza, con 198 locales<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Ibidem

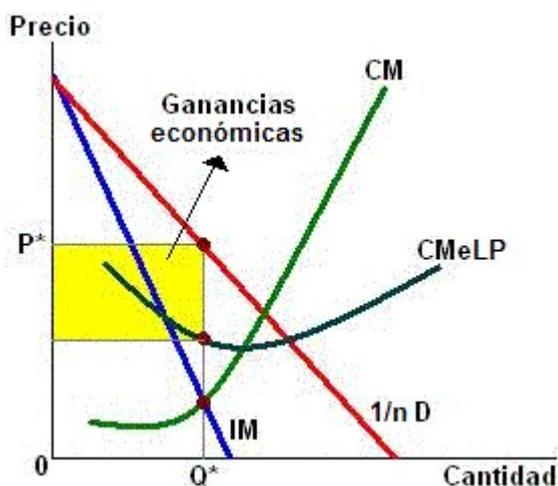
<sup>26</sup> Ibidem

<sup>27</sup> Ibidem

En líneas generales, los medicamentos comprados a partir de una receta con una obra social o prepaga tienen un descuento promedio sobre el precio de 40%. De esa rebaja, el 20% corre por cuenta de la farmacia, la prestadora asume un 10 y el resto consiste en una bonificación del laboratorio a la prepaga u obra social, explican las fuentes del sector. Por esta vía, se vende el 70 % de los remedios. A eso, hay que sumarle que el plazo de pago por parte de las empresas de medicina y las obras sociales se estiró de 60 a 180 días<sup>28</sup>.

La concentración del sector de laboratorio es un problema grave, la formación de precios. En este contexto, los laboratorios fijan el valor de producción y el resto de la cadena vende al precio impuesto. El problema con los precios de los remedios tiene que ver también con estructura de costos.

Gráfico N° 8. Oligopolio en el sector farmacéutico Argentino



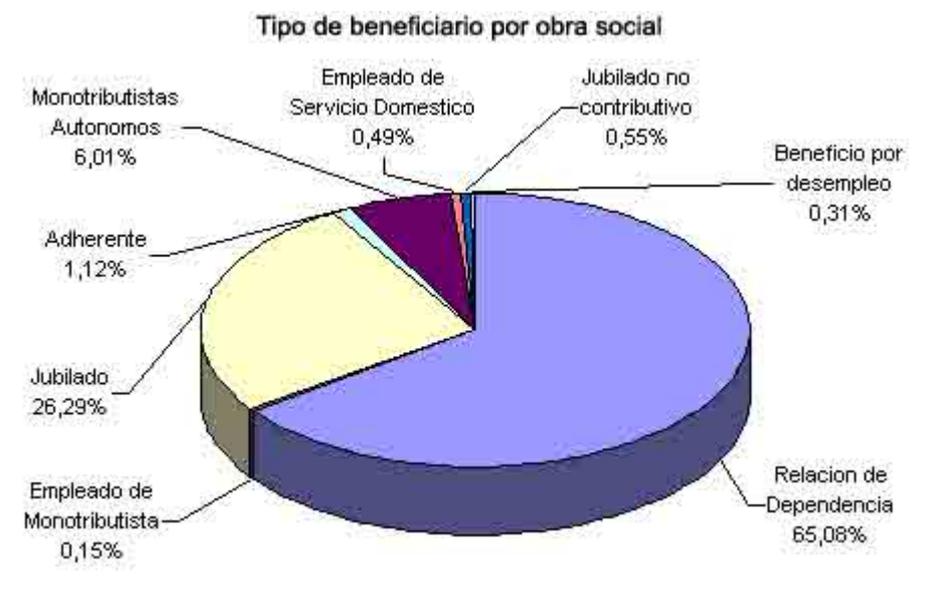
Fuente: elaboración propia

Cuando las obras sociales o las prepagas otorgan descuentos, los laboratorios hacen que las farmacias más pequeñas compartan ese costo. En los medicamentos con 40% de cobertura, tomando como precio de venta al público \$ 100, el paciente paga \$ 60, el costo para la farmacia (-31%) es de \$ 69. Y el reintegro a 90 días (-20%) es de \$ 20. Lo que da una ganancia de \$ 11. En los de cobertura al 80%, el paciente paga \$ 20; la farmacia costea \$ 69 y tiene \$ 60 de reintegro, gana \$ 11. Así, en distribución de utilidades, la industria se queda con \$ 65, la droguería \$ 4 y la farmacia con \$ 31 pesos.

<sup>28</sup> Ibidem

En el gráfico n° 9 podemos observar como es el tipo de beneficiario por obra social.

*Gráfico No 9. Tipo de beneficiario por obra social*

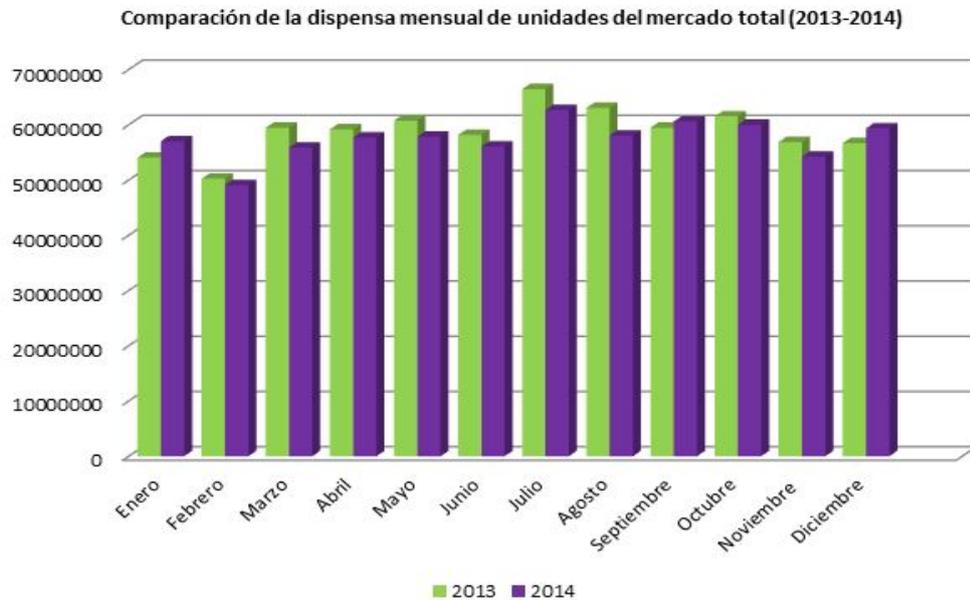


Fuente: Superintendencia de Servicios de Salud

Hoy, el 20% del ingreso de una familia tipo en Argentina se destina a medicamentos. Y ese monto es más alto en los sectores pobres sin cobertura.

En lo que respecta a las ventas de medicamentos, si bien hubo un aumento en los últimos años, en el gráfico N° 10 podemos observar que en 2014 ocurrió una leve baja en el número de unidades dispensadas en todos los meses con respecto al año anterior, a excepción de enero, septiembre y diciembre.

Gráfico N° 10. Comparación de la dispensa mensual de unidades de mercado total (2013-2014)



Fuente: Comparativo de la evolución del mercado total de medicamentos 2013-2014. 19 de marzo 2015. <http://www.cofa.org.ar/?p=11101>

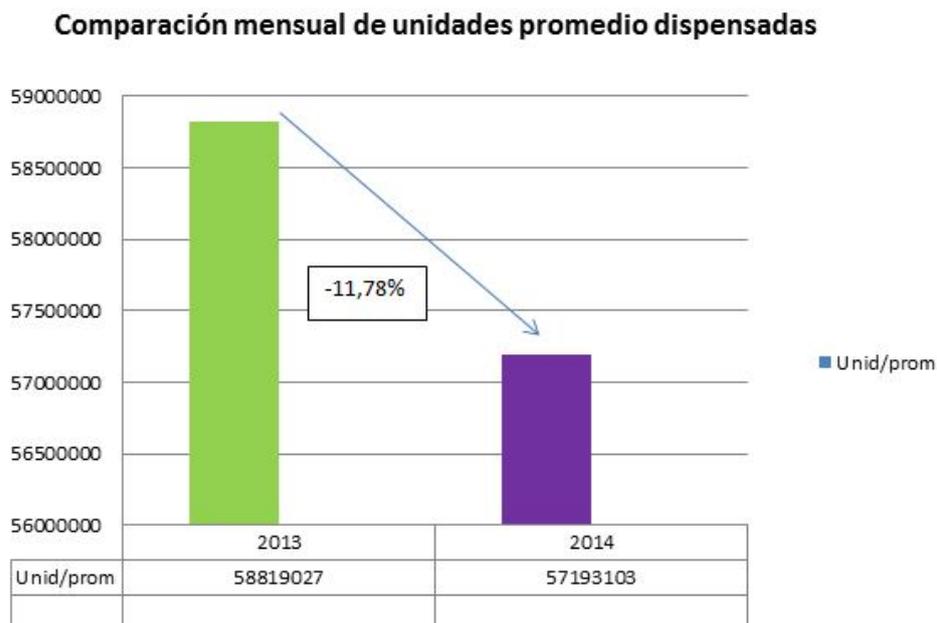
Para facilitar la comparación se calculó el promedio mensual de unidades dispensadas, observándose una baja del 11.78 % en 2014.

Haciendo la relación con respecto a la dispensa diaria, se encuentra que la misma es aproximadamente de 2.000.000 unidades.

Y si consideramos las unidades dispensadas en el año 2013 (705.828.327) y las relacionamos con el número total de habitantes de nuestro país según censo 2010 (40.117.196), el consumo per cápita llega a 17,6 unidades. El mismo es un consumo muy alto, que incluye medicamentos con prescripción y sin prescripción. Si hacemos el mismo cálculo con los datos de 2014 obtenemos un consumo de 15.75 unidades/habitante/año. Si bien hay una disminución, el consumo sigue siendo muy alto.

En el gráfico N° 11 se observa la comparación de la baja de consumo promedio mensual de unidades dispensadas entre el 2013 y el 2014.

Gráfico N° 11. Comparación mensual de unidades promedio dispensadas.

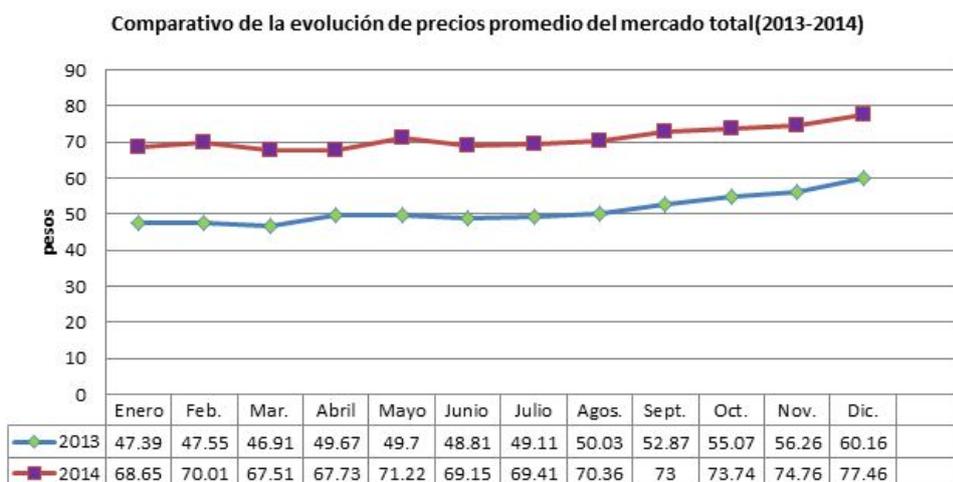


Fuente: *Comparativo de la evolución del mercado total de medicamentos 2013-2014*. 19 de marzo 2015. <http://www.cofa.org.ar/?p=11101>

En lo que respecta a los precios de los medicamentos, en el gráfico n° 12, muestra un comparativo entre el año 2013 y 2014, en el cual puede observarse que los precios vienen aumentando en forma constante mes a mes. En este caso se utilizó el precio promedio que se obtiene realizando la sumatoria de todas las dispensaciones realizadas en todas las farmacias del país al Precio de Venta al Público (PVP), divididas por la sumatoria de la cantidad de unidades dispensadas. Pasamos de un valor de \$47,39 en enero de 2013 a \$77,46 en diciembre de 2014; es decir que los precios promedio han sufrido un incremento del 63,45% en el mencionado período. Si tomamos solamente el año 2013, se pasa de un precio promedio de \$47.39 en enero a \$ 60,16 en diciembre, siendo el porcentaje de aumento del 26,95%.

En enero de 2014 el precio promedio era de \$68,65, pasando en diciembre del mismo año a \$77,46, siendo el incremento anual del 12,83%.

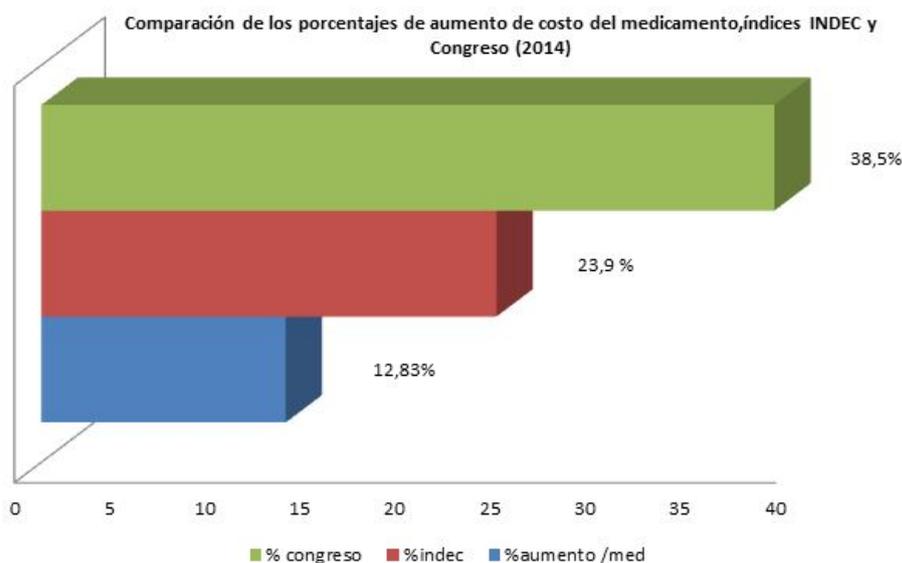
Gráfico N° 12.- Comparativo de la evolución de precios promedio del mercado total (2013-2014)



Fuente: Comparativo de la evolución del mercado total de medicamentos 2013-2014. 19 de marzo 2015. <http://www.cofa.org.ar/?p=11101>

Si tomamos ahora el aumento de costo de vida según INDEC y Congreso y lo comparamos con el aumento sufrido por los medicamentos en su precio promedio, se obtiene el gráfico n° 13, en el cual se observa que los medicamentos aumentaron en el período 2014 menos que la inflación.

Gráfico N° 13. Comparación de los porcentajes de aumento de costo de medicamentos. Índices INDEC y Congreso (2014)



Fuente: Comparativo de la evolución del mercado total de medicamentos 2013-2014. 19 de marzo 2015. <http://www.cofa.org.ar/?p=11101>

La anterior información permite tener un panorama de los medicamentos más vendidos, sus precios, el incremento de cantidad vendida, el incremento en los precios con relación a la inflación. Todos esos datos permiten tener un panorama concreto para armar un correcto flujo de fondos.

## **5.-LOCALIZACIÓN**

La localización de la farmacia es la ciudad de Colón, en la provincia de Buenos Aires, República Argentina.

Mapa N° 1. Ubicación de la ciudad de Colón, en la Provincia de Buenos Aires.



La misma cuenta con 35.000 habitantes<sup>29</sup>. Densidad de población **1750 hab/km<sup>2</sup>**.

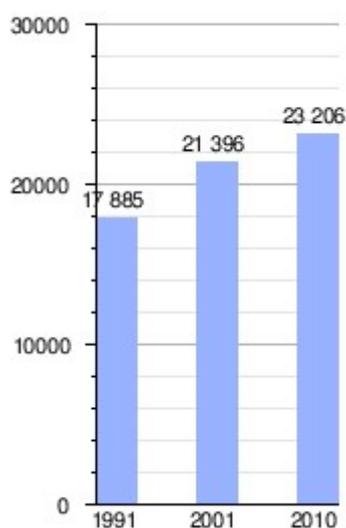
La evolución de la población de Colón, según datos de los censos proporcionados por el INDEC<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> 35.000 habitantes en todo el partido de Colón, 25.000 habitantes en la ciudad.

<sup>30</sup> *Seminario Colón*. <http://www.colonbuenosaires.com.ar/colondoce/0898.htm>

Gráfica N° 14. Evolución demográfica de Colón entre 1991 y 2010<sup>31</sup>



Fuente: INDEC

El *Indicador Trimestral de Actividad Económica (ITAE)*, elaborado por la Dirección Provincial de Estadística, dependiente del Ministerio de Economía, actividad económica de la provincia de Buenos Aires creció 3,9% en el segundo trimestre del 2015<sup>32</sup>.

- Colón cuenta con 16 farmacias.
  - Colón es una de las localidades que más farmacias tiene por habitante en la zona.
- 35000-16: 2187,5 personas por farmacia.

<sup>31</sup> *Censo 2010*. [http://www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro\\_resto.asp](http://www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro_resto.asp)

<sup>32</sup> *La actividad económica creció 3,9% en Provincia (2015)*. Diario *Ámbito Financiero*. Miércoles 30 de Septiembre. <http://www.ambito.com/noticia.asp?id=809828>

Mapa N° 2. Ubicación de la farmacia y las restantes farmacias de la ciudad de Colón



Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de:

[http://www.paginasamarillas.com.ar/b/farmacias/colon-buenos-aires/;](http://www.paginasamarillas.com.ar/b/farmacias/colon-buenos-aires/)

<http://www.colonbuenosaires.com.ar/farmacias/>

Precisamente, este promedio se sitúa actualmente en un nivel crítico, donde se ve afectado en las ventas, donde la diferencia se hace en la calidad de atención al cliente y en el porcentaje de descuento.

Como puede verse en el mapa anterior, la farmacia tiene a su alrededor 3 farmacias, las cuales serían su competencia directa, en el tramo de clientes de PAMI, y el tramo de clientes que no tienen cuenta corriente con la farmacia en estudio.

Cabe mencionar que a una cuadra se encuentra una escuela, un hospital a 10 cuadras y una clínica a 10 cuadras.

El municipio no ofrece ningún tipo de beneficios fiscales para instalación de nuevas empresas o comercios.

## 6.-CLIENTES

La farmacia se encontrará ubicada en una zona estratégica de la localidad de Colón.

Por esa ubicación pasan cientos de personas por día.

Contará con un convenio con la asociación de farmacias. Cabe destacar que solo esta farmacia tiene este convenio. El resto tiene convenio con el colegio de farmaceuticos.

Y también posee acuerdos de cuenta corriente con algunas empresas, lo cual le da un mercado cautivo de esa población dado que las otras farmacias no cuentan con ese convenio.

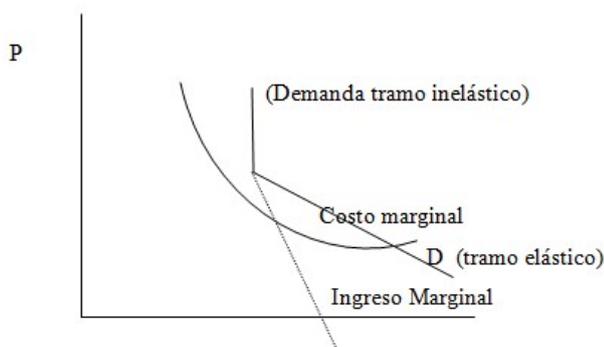
También contará con los afiliados a PAMI.

Serán los bebés y niños de corta edad los mayores consumidores de productos de parafarmacia como higiene personal, alimentación infantil y derivados (chupetes, biberones.)

Con lo cual podemos inferir que la curva de demanda a la cual se enfrenta esta farmacia en particular es una curva de demanda quebrada.

Tiene un tramo inelástico producto del acuerdo con Colegio de Farmaceuticos, y otro tramo elástica en el cual se enfrenta a la competencia por parte de las otras farmacias de Colón. El tramo de demanda inelástica sería un mercado monopólico, mientras que el tramo elástico, un mercado de competencia monopolística dado que la competencia se basa en ubicación, calidad de la atención, dado que los precios están fijados a nivel nacional, la calidad en la atención es fundamental para atraer clientes.

*Gráfico N° 15.-Gráfico de la demanda que enfrenta la farmacia*



Fuente: Elaboración propia

Realizando una encuesta y análisis de la cantidad de clientes que puede entrar por día es en promedio 200 personas utilizando la distribución de Poisson<sup>33</sup>.

Las horas pico según estudios de mercado realizado son: por la mañana de 9.30 a 12 por la tarde de 16:30pm a 20:30pm. Pero hay flujo de personas todo el día.

Si son 200 personas por día, a 30 días el mes, equivale a 6000 personas, o sea un 17% del market share.

## **7.-LA COMPETENCIA**

Para el análisis de la competencia hay que distinguir los siguientes competidores:

Otros establecimientos de farmacia que se encuentren en la misma zona de influencia. En la ciudad como se mencionó anteriormente hay 16 farmacias, por lo cual 15 son competencia, pero las 3 que se encuentran cercanas (radio de 5 cuadras al Norte, Sur, Este, y Oeste), son competencia directa.

Parafarmacias: Están autorizadas para comercializar los productos que son fabricados o distribuidos por laboratorios farmacéuticos, que no tienen la categoría de medicamentos y que se utilizan para el cuidado de la salud y del bienestar personal como los cosméticos, productos de alimentación infantil, accesorios de higiene para niños y adultos, ortopedia, herboristería.

## **8.-PLAN DE VENTAS**

En Farmacia no se permite a los dueños o farmacéuticos hacer publicidad de la misma. Sí pueden publicitar medicamentos que se puedan dispensar sin receta médica.

---

<sup>33</sup> a función de masa o probabilidad de la distribución de Poisson es

Donde 
$$f(k, \lambda) = \frac{e^{-\lambda} \lambda^k}{k!}$$

k es el número de ocurrencias del evento o fenómeno (la función nos da la probabilidad de que el evento suceda precisamente k veces).

$\lambda$  es un parámetro positivo que representa el número de veces que se espera que ocurra el fenómeno durante un intervalo dado.

Es importante tener en cuenta que la imagen del establecimiento se convierte en un elemento clave de comunicación.

- Establecer políticas de precios y promociones con la idea de incrementar el margen bruto por periodo.

- Atender y asesorar a la clientela.

- Cobro a clientes y pago a proveedores.

- Cierre de caja diario.

## **9.-ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION**

• *Atención personalizada:* buen trato e individualizado con el cliente, la calidad del servicio y la formación continua del personal son aspectos que la clientela va a valorar enormemente y que puede ayudar a fidelizar a los clientes.

• *Diversificación:* Existe actualmente una clara tendencia a la diversificación, ofreciendo servicios alternativos y novedosos.

• *Promociones:* La posibilidad de llevar a cabo promociones en determinadas épocas, dependiendo de la patología más común en dicha época. En invierno (resfriados, congestión, tos), en primavera (alergias, anticelulíticos, reductores, para preparar el cuerpo para el verano), en verano (productos solares, anti-mosquitos).

## **10.-ESTRATEGIA DE PRECIOS**

La estrategia de precio en el rubro farmacéutico debe distinguir los medicamentos (con precio prefijado) y los productos de venta libre cuyos precios están liberalizados. La estrategia de precios debe basarse en ofrecer una adecuada relación calidad/precio/servicio, además de una amplia variedad de artículos. El cliente exige un buen precio, que va a estar orientado en función de los precios de la competencia, pero, tratándose de la salud, lo valora conjuntamente con la relación anterior.

## **11.-ANALISIS FODA**

### *Debilidades*

No contaría con un cajero exclusivo, lo cual agilizaría el proceso de cobranza.

### *Fortalezas*

Contará con un convenio con las empresas donde los empleados son cautivos

PAMI con el plan de 100% no solo clientes sino a todos

Atenderá a todas las obras sociales

Tener un validador oficial que es la única que la tendría en la ciudad, un servidor conectado. Valida a través de ProFarma, las otras farmacias la hacen a través de las diferentes páginas de internet de cada obra social, y ese procedimiento lleva más tiempo. El sistema de esta farmacia ofrece mayor agilidad y seguridad, lo cual también genera confianza. Información actualizada a la persona sea plan que sea, ambulatorio, crónicos, 100%, plan anticonceptivos, plan Ser o plan Mami, diabetes.

### *Amenazas*

Existencia de competencia consolidada.

### *Oportunidades*

Aumento de consumo de medicamentos por parte de la población

## **12.-PLAN DE ORGANIZACIÓN Y CAPITAL HUMANO**

Una de las personas será el emprendedor, para lo que deberá darse de alta en el Régimen de la Seguridad Social de autónomo y será quién gestione el negocio. Esta persona será la socia comanditaria.

Las normas exigen que la persona que rija el negocio deba ser un farmacéutico que esté inscripto en el Colegio Nacional de Farmacéuticos, que en este caso queda a cargo de la directora técnica Adriana Edith Cuneo. Sus funciones serán las de gestionar el negocio y, además, realizar todas aquellas tareas que requieran la formación como farmacéutico.

Además del emprendedor, es conveniente que la farmacéutica disponga de otros trabajadores, que le ayuden a colaborar en lo que se refiere a la atención al cliente, ya que los clientes no deben ser desatendidos en ningún momento. Estas personas son Auxiliares de farmacia.

Farmacia Social 27 de octubre contará con 11 empleados, 4 Personas en el sector administrativo, 1 en depósito, 4 auxiliares de farmacias, 1 farmacéutica y 1 directora Técnica farmacéutica.

Según la evolución de las ventas y el nivel de concentración de las mismas se decidirá la contratación temporal, por incremento de actividad, de otra persona.

Las tareas a desarrollar en el negocio serán las siguientes:

- *Realizar pedidos y devoluciones.*
- *Recepcionar artículos.*
- *Establecer políticas de precios y promociones con la idea de incrementar el margen bruto por periodo.*
- *Atender y asesorar a la clientela.*
- *Cobro a clientes y pago a proveedores.*
- *Cierre de caja diario.*

### **13.-ASPECTOS FORMALES**

Se eligió como forma societaria S.C.S (Sociedades en Comandita Simple)

*Consideraciones Generales:*

Esta forma jurídica es una sociedad por interés o de personas, que se conforma con cuotas partes de dos *tipos de socios: los comanditados y los comanditarios.*

Estas cuotas parte son normalmente intransferibles por actos entre vivos (salvo pacto en contrario).

Los socios comanditados *asumen responsabilidad personal, ilimitada y solidaria, por el pasivo de la sociedad, a cuyo pago quedan subsidiariamente obligados.* Los socios comanditarios se obligan únicamente por el capital aportado por ellos.

Esta sociedad es considerada por interés o de personas a raíz de la preponderancia que asume el factor personal. Además de ello, porque se rige por las normas de la sociedad colectiva y porque se apoya básicamente en las personas y no en la organización jurídica de la sociedad.

### *Tratamiento Impositivo*

Corresponde el tratamiento dispensado por la legislación vigente para las sociedades de personas. Esto afecta especialmente el aspecto referido a las utilidades y al impuesto a las ganancias, ya que el mismo alcanza a las personas que la constituyen y no a la sociedad en sí misma, como ocurría hasta hace unos años en las sociedades de responsabilidad limitada.

Con relación a los demás impuestos, tanto nacionales como provinciales y municipales, la sociedad en comandita simple es responsable de la misma forma en que lo son todos los entes jurídicos.

La actividad de la farmacia se encuentra regulada por la Ley 17565 del año 1967<sup>34</sup>.

El artículo 1 de esta ley fue planteada en la introducción de este Plan de Negocios.

En lo que respecta al personal.

Artículo 21. — La autoridad sanitaria podrá, a título precario, en aquellas localidades donde no actúen profesionales con título habilitante para la práctica de análisis clínicos, autorizar a realizarlos a los profesionales farmacéuticos en laboratorios anexos a las farmacias, en las condiciones que establezca la reglamentación.

Artículo 22. — La autoridad sanitaria a través de sus organismos competentes inhabilitará para el ejercicio de la profesión farmacéutica, a las personas con enfermedades invalidantes mientras duren éstas. La incapacidad será determinada por una Junta Médica en las condiciones que se reglamentarán. La persona inhabilitada podrá solicitar su rehabilitación, invocando la desaparición de las causales, debiendo dictaminar previamente una Junta Médica en la forma prevista en el párrafo anterior.

Artículo 23. — Todo aquello que llegare a conocimiento de las personas cuya actividad se reglamenta en la presente ley, con motivo o en razón de su ejercicio, no podrá darse a conocer —salvo los casos que otras leyes así lo determinen o cuando se trate de evitar un mal mayor y sin perjuicio de lo previsto en el Código Penal—, sino a instituciones, sociedades, revistas o publicaciones científicas, prohibiéndose facilitar o utilizarlo con fines de propaganda, publicidad, lucro o beneficio personal.

Artículo 24. — El profesional farmacéutico que simule ser propietario de una farmacia y permita, al amparo de su nombre, que personas extrañas a su profesión cometan hechos violatorios de esta ley será penado con inhabilitación para ejercer

---

<sup>34</sup> Actualizase la reglamentación sobre su ejercicio. — Derógase la Ley 4.687. LEY N° 17.565. <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/19424/texact.htm>

durante un año, clausura por igual término de la farmacia en contravención y comiso de los productos medicinales existentes en la misma.

Artículo 25. — Ningún profesional farmacéutico podrá ser director técnico de más de una farmacia, estando obligado a la atención personal y efectiva del establecimiento y a vigilar la preparación y expendio de los medicamentos, debiendo firmar diariamente el libro recetario al final de la última receta despachada.

Artículo 26. — Toda vez que el director técnico de una farmacia deba ausentarse momentáneamente, dentro del horario establecido para la atención al público, lo que sólo podrá hacer por causas excepcionales y no reiteradas, deberá dejar constancia firmada en el libro recetario, anotando la hora de salida y regreso. Durante estas ausencias momentáneas, la atención de las farmacias podrá quedar a cargo de:

a) farmacéuticos auxiliares, pudiéndose en estos casos despachar recetas médicas:

b) auxiliares de despacho- En estos sólo podrán despacharse productos de venta libre.

La ausencia del director técnico de su farmacia durante tres inspecciones consecutivas en días y horas distintos, lo hará, pasible de las sanciones pertinentes y, en caso de nuevas reincidencias, podrá procederse a la clausura del establecimiento.

Artículo 27. — Cuando las ausencias del director técnico excedan de veinticuatro horas, las mismas se considerarán ausencias temporarias y deberá dejar en su reemplazo a otro profesional farmacéutico, comunicándole previamente a la autoridad sanitaria, con especificación del tiempo que durará la ausencia y nombre del reemplazante. En ningún caso podrá desempeñar durante la ausencia la Dirección Técnica de otra farmacia y no se extenderán durante la misma, certificados de libre regencia.

Artículo 28. — El director técnico de una farmacia debe en la misma:

a) exhibir su título profesional;

b) tener un ejemplar de la Farmacopea Nacional;

c) tener un ejemplar de la presente ley y su reglamentación;

d) tener un plano del local autorizado por la autoridad sanitaria y las constancias de la habilitación del establecimiento;

e) prever que en el frente del local, así como en los rótulos, prospectos, sellos e impresos en general, figure su nombre y su título debiendo consignarse en estos últimos la denominación de la entidad propietaria de la farmacia y su domicilio;

f) conservar la documentación relativa a la existencia y procedencia de todas las drogas y productos medicamentosos, de modo que se pueda en cada caso individualizar a sus proveedores;

g) cumplimentar lo dispuesto por la legislación vigente en todo caso comprobado de intoxicación habitual por estupefacientes.

*Legislación laboral aplicable es la del convenio de FAFTA<sup>35</sup>*

La presente Convención Colectiva de Trabajo alcanza y es de aplicación obligatoria a todo personal con relación de dependencia que se desempeñe en todas las oficinas farmacias privadas, sindicales, mutuales, estatales, de obras sociales, de cooperativas, hospitalarias, y de toda otra entidad sin fines de lucro establecida en el marco de los términos del artículo tercero (3º) del presente Convenio Colectivo de Trabajo.

#### ARTÍCULO 7 - GRUPO PRIMERO: DEL PROFESIONAL FARMACEUTICO.

I) FARMACEUTICO DIRECTOR TECNICO: Se encuadra en esta categoría únicamente a todo personal en relación de dependencia que posea título de Farmacéutico Nacional u obtenido en otro país, que haya sido reconocido por el Ministerio de Educación o revalidado por una Universidad Nacional, que preste servicio laborativo en alguna de las farmacias que se mencionan en los artículos tercero (3º) y cuarto (4º) de la presente Convención Colectiva de Trabajo y tenga como responsabilidad Profesional la Dirección Técnica de la Oficina de Farmacia.

II) FARMACEUTICO AUXILIAR: Se encuadra en esta categoría únicamente a todo personal en relación de dependencia que posea título de Farmacéutico Nacional, u obtenido en otro país, que haya sido otorgado o revalidado por una Universidad Nacional, que preste servicio laborativo en alguna de las farmacias que se mencionan en los artículos tercero (3º) y cuarto (4º) de la presente Convención Colectiva de Trabajo, no ejerciendo la Dirección Técnica del establecimiento en forma permanente.

a) La retribución por bloqueo de Título del Farmacéutico Director Técnico será determinada por las partes signatarias del presente Convenio Colectivo de Trabajo, quedando exceptuado de percibir las retribuciones previstas en el inciso b) del presente artículo.

b) La retribución por poseer Título de Farmacéutico será del 60% del importe determinado para el bloqueo de Título del Farmacéutico Director Técnico, quedando exceptuado de percibir las retribuciones previstas en el inciso a) artículo. Las retribuciones de los incisos a) y b) no serán referentes para calcular las diferencias

---

<sup>35</sup> Federación Argentina de Trabajadores de Farmacia. <http://www.fatfa.com.ar/>

porcentuales establecidas en el artículo 14 del presente Convenio y tendrán carácter no remunerativo.

#### ARTÍCULO 8 - GRUPO SEGUNDO: DEL PERSONAL EN GESTION DE FARMACIA.

A) PERSONAL EN GESTION DE FARMACIA: Comprende esta categoría a todo personal que encuadre en alguno de los incisos enumerados a continuación:

I) Acreditar haberse desempeñado en alguna de las funciones o tareas correspondientes a la categoría Ayudante en Gestión de Farmacia durante 5 (cinco) años en la misma oficina de farmacia o 7 (siete) años en varias oficinas de farmacias dentro de los últimos 10 años inmediatos anteriores a su ingreso a la citada categoría, debiendo el empleado acreditar fehacientemente dicha situación, y certificar su idoneidad ante el Comité Académico (integrado por las partes signatarias del presente) del Instituto Superior de Formación Profesional de FATFA, según lo establece el artículo 49 del presente.

B) AYUDANTE EN GESTION DE FARMACIA: Comprende esta categoría a todo personal que se desempeñe en alguna de las tareas y/o funciones más abajo detalladas que se ajustarán a las instrucciones y directivas del profesional farmacéutico de cada oficina de farmacia, en lo que respecta a sus labores concernientes a la actividad de la misma. Sólo podrán ascender a la categoría de Personal de Gestión de Farmacia, el trabajador que se desempeñe como Ayudante en Gestión de Farmacia siempre que cumpla con algunas de las condiciones establecidas en el artículo ocho (8) del presente Convenio Colectivo de Trabajo.

Serán funciones inherentes al personal del grupo segundo.

b.1.) Atención al público, facturaciones a Obras Sociales o Entidades de la Seguridad Social prepagas y/u otros sistemas que requieran ser facturados por medios electrónicos en línea, fuera de línea y en forma manual, siendo estas funciones específicas de la dispensa.

b.2.) Control, reposición, acondicionamiento, almacenamiento, exhibición, distribución de especialidades medicinales y otros productos, actualización de códigos y precios.

b.3.) Preparación, control, dispensa y expedición de productos para entrega de pedidos domicilio.

b.4.) Atención de líneas telefónicas.

b.5.) Realización fuera del establecimiento en forma personal actividades de promoción, requerimientos para la provisión de productos del ámbito de la oficina de farmacia, pagos y cobranzas en general.

El personal comprendido en el presente artículo es quien realizará las labores superiores concernientes a la actividad, cuya descripción efectuada en el presente es al efecto meramente enunciativo.

C) APRENDIZ AYUDANTE: Comprende al empleado mayor de 16 (dieciséis) años hasta 18 (dieciocho) años, al que se le proporcionarán los conocimientos propios de la actividad farmacéutica. En ningún caso el Aprendiz Ayudante podrá dispensar al público ni hacer horas extraordinarias, ni nocturnas. Su jornada de trabajo será conforme lo determina la legislación vigente.

#### ARTÍCULO 9 - GRUPO TERCERO: DEL PERSONAL CON ASIGNACION ESPECÍFICA.

A) PERSONAL ADMINISTRATIVO: Comprende a todo el personal que realice en forma permanente tareas y funciones de carácter administrativas o contables, en forma manual, mecánica, electrónica, computarizada, liquidaciones a obras sociales o entidades de la Seguridad Social y/o prepagas y/u otros sistemas que requieran ser facturados, liquidaciones de cuentas corrientes, bonos o vales, validaciones en línea y fuera de línea entre otras, con prescindencia del expendio de medicamentos, accesorios y otros elementos de la actividad específica de la oficina de farmacia.

B) CAJERO: Comprende al personal que tenga a su cargo la atención permanente de la caja y realice tareas vinculadas directamente con ella, efectúe el fichado de ventas, cuando éste sea una función que forme parte de la tarea específica de cajero. En todos los casos las funciones y tareas se cumplirán con prescindencia del despacho al público.

C) PERSONAL DE PERFUMERIA: Comprende al personal asignado en forma específica a la sección perfumería y que efectúe la venta de artículos de cosmética, dermo cosmetología, perfumería, tocador, higiene personal, accesorios de perfumería y de belleza en general, con prescindencia del expendio de medicamentos.

ARTICULO 14 - ESCALA SALARIAL BASICA: Los sueldos fijados para cada categoría en la escala salarial que a continuación se detalla son básicos, y deberán ser tenidos en cuenta para calcular y adicionarles los beneficios porcentuales o fijos que se determinen en la presente Convención Colectiva de Trabajo, como así también los establecidos por la legislación vigente. Cuando se trate de mayores de catorce (14) años y menores de dieciocho (18) años, percibirán el básico de la Categoría de Cadete, en forma proporcional a las horas trabajadas.

#### ESCALA SALARIAL BASICA

| Diferencia porcentual (%) entre Categorías según Artículo 13 | Básicos 2006 |            |
|--------------------------------------------------------------|--------------|------------|
| CADETES-APRENDIZ AYUDANTE                                    | 0%           | \$785      |
| PERS. AUXILIAR INTERNO Y EXTERNO                             | 5.60%        | \$829      |
| PERS. con ASIGNACION ESPECIFICA                              | 12.29%       | \$881,50   |
| AYUDANTE EN GESTION DE FARMACIA                              | 12.29%       | \$881, 50  |
| PERSONAL EN GESTION DE FARMACIA                              | 37.38%       | \$1078, 50 |
| FARMACEUTICO                                                 | 52%          | \$1193,20  |

## **14.-ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO. INGRESOS Y GASTOS**

*Supuestos para la confección del análisis económico-financiero a 5 años.*

Daré algunos que parten desde mi visión y que los considero para tomar decisiones en mi propia farmacia pequeña:

1. Se incrementará el número de beneficiarios de PAMI y el otorgamiento de medicamentos gratuitos (100% de descuento) al menos hasta fin del 2015.
2. Las pequeñas farmacias no podrán dejar de trabajar con PAMI ya que se ha creado una dependencia económica difícil de abandonar, aunque algunas disminuirán la cantidad de recetas que dispensarán.
3. Los laboratorios continuarán negociando mejoras en los precios de venta que no superarán a los índices de inflación oficial. Seguirán modificando, por ello, las presentaciones de sus productos. No verían perjudicada su economía si disminuyera el número de farmacias.

4. Las actuales autoridades de Cofa no lograrán la eliminación de las bonificaciones. No cuentan con el poder negociador suficiente para enfrentar a la industria farmacéutica que actualmente administra el fondo fiduciario para financiar a los medicamentos de los beneficiarios de PAMI.

5. Es improbable que se logre una relación directa con PAMI. Las buenas intenciones pueden terminar siendo funcionales para que el tiempo siga transcurriendo sin que se modifique el statu quo. No hay clara conciencia del costo de oportunidad de las acciones a tomar.

6. Las empresas de medicina prepaga podrían trabajar sin problema con las grandes cadenas y continuar ofreciendo los descuentos actuales a sus asociados y continuarán logrando aumentos de las cuotas de sus planes.

7. Las grandes cadenas de farmacias continuarán avanzando hacia regiones de alta densidad y consolidarán sus acuerdos con los laboratorios, bancos y autoridades de gobiernos provinciales. Buscarán su independencia de los controles de entes gremiales. Podrían captar más recetas de PAMI ante la imposibilidad de ser atendidas por las pequeñas farmacias.

8. Las droguerías *continuarán con la tendencia de concentración de la oferta* y deberán trabajar, como lo vienen haciendo, para mejorar su eficiencia operativa (recorte de algún reparto, no impresión de comprobantes, simplificar sus procesos administrativos) que le permita bajar sus costos. Su foco será negociar con los laboratorios para lograr que su participación en la cadena resulte más rentable. Podrían ajustar sus descuentos a aquellas farmacias que no cumplan con ciertas pautas de compras mínimas y suspender repartos en algunas regiones.

9. El Estado *no modificará su actual posición* (la situación de las farmacias las deberá resolver el mismo sector). Continuará participando en el control de precios según el aumento de los costos de producción de cada producto.

10. Para las farmacias pequeñas y medianas, el único aliado que podría resultar de ayuda para mejorar la situación es el Gobierno Nacional.

11. La situación económica del país actual: cuadro recesivo (la actividad virtualmente estancada desde fines de 2011), inflación en el rango del 25-35% anual, déficit de cuenta corriente del orden del 1% del PIB pero reprimido, déficit fiscal en torno al 5% del PIB, precios relativos desalineados (tipo de cambio real atrasado y tarifas de transporte y energía espectacularmente bajas), múltiples tipos de cambios flotantes producto del "cepo cambiario" (blue, contado con liqui) y default selectivo de la deuda pública externa. Con lo cual para realizar las proyecciones:

Según el Banco Mundial la proyecciones de crecimiento para Argentina.

| Perspectivas Económicas<br>(Variación % del PBI) |      |      |      |      |
|--------------------------------------------------|------|------|------|------|
|                                                  | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Mundo                                            | 2,6  | 3,0  | 3,3  | 3,2  |
| EEUU                                             | 2,4  | 3,2  | 3,0  | 2,4  |
| Eurozona                                         | 0,8  | 1,1  | 1,6  | 1,6  |
| Japón                                            | 0,2  | 1,2  | 1,6  | 1,2  |
| Rusia                                            | 0,7  | -2,9 | 0,1  | 1,1  |
| Países Desarrollo                                | 4,4  | 4,8  | 5,3  | 5,4  |
| China                                            | 7,4  | 7,1  | 7,0  | 6,9  |
| Latinoamérica y Caribe                           | 0,8  | 1,7  | 2,9  | 3,3  |
| Brasil                                           | 0,1  | 1,0  | 2,5  | 2,7  |
| Argentina                                        | -1,3 | -0,3 | 1,6  | 3,1  |

Fuente: Banco Mundial

Estimaciones de FMI acerca de la inflación: estimaciones privadas que se sitúan entre el 20 y el 25%.

Para 2016 se proyecta prácticamente estancamiento ya que la previsión del Fondo es del 0,1%

Hay que tener en cuenta que este año hay elecciones presidenciales.

12.- Para realizar el flujo de fondos proyectados se considera que el *market share* será del 17% para los 2 primeros años, y para el tercer, cuarto y quinto año el 20%.

13.- Tomando en consideración los datos analizados anteriormente, la inflación para los próximos años si bien es muy difícil de calcular, se supone que continúa en promedio en estos 5 años en el 20%, este porcentaje será aplicado al alquiler, aumento de costos laborales, alquiler, impuestos, mantenimiento, entre otros conceptos.

14.- El aumento del precio de los medicamentos como se mostró oportunamente, fue siempre menor a la inflación, consideramos que continúa en el 12% en los próximos años.

15.-En un principio se alquilará un local al cual se le realizarán mejoras; después del quinto año hay opción de compra.

16.- Dentro de los productos vendidos, el 60% corresponde a productos de farmacia, y el 40% a productos de perfumería.

## INVERSIÓN INICIAL

### *Costes Acondicionamiento Local*

Características básicas de las instalaciones:

1. Requisitos higiénico-sanitarios. Las instalaciones de la farmacia y aquellas otras actividades que, tradicionalmente o bien por regulación específica, se realicen en la misma, deberán reunir las condiciones higiénico-sanitarias necesarias para prestar una adecuada asistencia farmacéutica, así como unas condiciones de humedad y temperatura óptimas para la conservación de los medicamentos, productos sanitarios.

2. Superficie mínima y requisitos estructurales.

3. La farmacia dispone de una superficie de 200 metros cuadrados.

La distribución interior de la oficina de farmacia cuenta con espacios diferenciados, que se citan a continuación:

- Zona de atención al cliente.

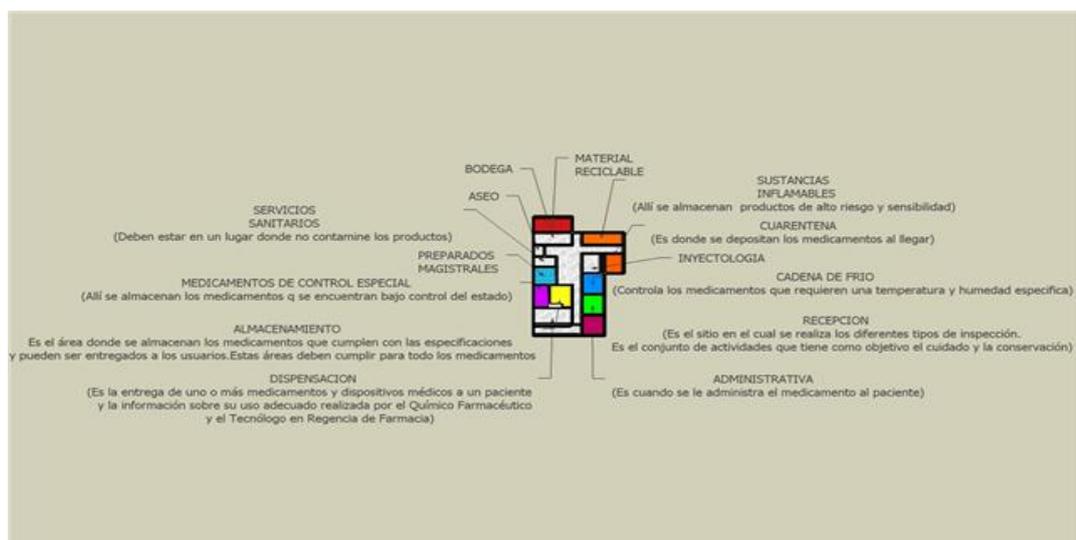
- Zona de atención farmacéutica individualizada.

- Zona de recepción, revisión y almacenamiento de medicamentos.

- Laboratorio de preparación de fórmulas magistrales y preparados oficinales.

- Zona administrativa (despacho del farmacéutico).

- Aseo para uso personal de la oficina de farmacia



**Acondicionamiento externo: Rótulos, lunas del escaparate, cierres... \$ 250.000 pesos argentinos (doscientos cincuenta mil pesos argentinos)**

*Acondicionamiento interno:* Hay que adecuar el local para que se encuentre en condiciones para su uso. Además la ley obliga a incorporar un aseo para uso personal. **\$250.000 pesos argentinos (doscientos cincuenta mil pesos argentinos)**

Todas las oficinas de farmacia tienen que:

- Disponer de un letrero donde figure, en caracteres fácilmente visibles, la palabra «Farmacia».

- Contar con una cruz griega o de malta verde.- Colocar en la fachada principal una placa que identifique a la farmacéutica o farmacéutico titular de la oficina de farmacia o cotitulares, en su caso.

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras dependiendo de las condiciones del local. De este modo también supondrán un coste, a la hora de iniciar la actividad, la licencia de obra, la obra y los costes del proyecto.

Se eligió que el local sea luminoso, con una decoración agradable, amplia y con un buen escaparate.

Estos costes pueden rondar los **\$500.000 pesos argentinos**. Aunque esta cifra varía mucho en función del estado en el que se encuentre el local. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si el local ya ha sido acondicionado previamente.

### *Mobiliario y Decoración*

El objetivo debe ser conseguir la máxima funcionalidad en la distribución del mobiliario reparando a su vez en que se cuiden todos los detalles estéticos que transmitan apariencia de modernidad y actualidad acorde con la imagen que queremos para el negocio.

El mobiliario necesario para este negocio estará compuesto por los elementos que se citan a continuación:

- *Mobiliario para la zona de venta.* Estará compuesto por el mostrador, los expositores y las vitrinas. Además habría que acompañarlo con muebles y cajoneras auxiliares para clasificar los productos de parafarmacia.

- *Mobiliario para la zona de recepción, revisión y almacenamiento de medicamentos y productos sanitarios.* Estaría compuesto por estanterías y muebles con cajones para tener los medicamentos clasificados adecuadamente. **\$150.000 pesos argentinos (ciento cincuenta mil pesos argentinos)**

- *Mobiliario para la zona administrativa.* Será necesario disponer de una mesa, un sillón y estanterías y cajoneras para el archivo de documentación. **\$5.000 pesos argentinos (cinco mil pesos argentinos)**

El coste por estos elementos puede rondar los **\$ 155.000 (ciento cincuenta y cinco mil pesos argentinos) (IVA incluido)** como mínimo para un mobiliario básico.

Esta cantidad será muy superior si los elementos anteriores son de diseño, de materiales especiales.

#### *Equipamiento:*

En una farmacia, el equipamiento básico lo constituyen los aparatos para formular.

- Balanza de precisión, aparatos de medidas, morteros, agitador, espátulas, termómetros, lentes de aumento, fuentes de calor.

- Además, los establecimientos que desarrollen funciones de optometría - deberán contar con el siguiente equipamiento mínimo:

- Básculas, pesabebés, tensiómetro, frigorífico.

Se estima que la inversión mínima por estos conceptos sería

Cuyo coste ascendería a unos **\$ 10.000 pesos argentinos (diez mil pesos argentinos).**

#### *Equipo Informático*

Es recomendable disponer de TPV compuesto por ordenador, cajón portamonedas y máquina de impresión de tickets y facturas.

El coste de este equipo informático es de, al menos

#### *Gastos iniciales:*

Dentro de los gastos iniciales se incluyen:

Los gastos de constitución y puesta en marcha.

### GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: Proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad. Estos gastos de constitución y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como autónomo, serán de aproximadamente **\$50.000.**

## FIANZAS DEPOSITADAS

Se pedirá una fianza, aproximadamente **de \$100000**. (Este dinero no se deposita, solo una persona sale de garante por ese monto)

### *Stock Inicial y Materiales de Consumo*

En este caso vamos a distinguir dos grupos de productos: los medicamentos y los productos de parafarmacia, por tener un tratamiento diferente a nivel fiscal.

- *Medicamentos*

- *Parafarmacia*

- Otros materiales (bolsas, material de oficina...)

(\* Los medicamentos gozan de un tipo reducido de

El stock inicial se ha establecido, por tanto, en **\$ 600.000 pesos argentinos (seiscientos mil pesos argentinos) (IVA incluido)**.

### *Fondo de Maniobra*

A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses, esto es: Alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad.

### *Pagos Mensuales*

- *Gastos Comerciales.*

- *Gastos por Servicios Externos.*

- *Gastos de Personal.*

- *Otros Gastos.*

- ***Fondo Maniobra 3 meses (aprox) \$ 400.000 pesos***

| Rubro                                                                                                                                                           | Monto de la inversión realizada | Monto de la inversión a realizar | Total               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------|
| Balanzas, morteros (por ley)                                                                                                                                    | \$ 10.000                       | \$ -                             | \$ 10.000           |
| Obra Civil, Inmuebles e Instalaciones                                                                                                                           | \$ 500.000                      | \$ -                             | \$ 500.000          |
| Certificaciones, licencias, homologaciones, permisos y/o tecnologías blandas (ejemplo software de gestión vinculado a la organización empresarial y económica). | \$ 50.000                       | \$ -                             | \$ 50.000           |
| Capital de trabajo                                                                                                                                              | \$ 400.000                      | \$ -                             | \$ 400.000          |
| Stock Inicial                                                                                                                                                   | \$ 600.000                      |                                  |                     |
| Publicidad                                                                                                                                                      | \$ 50.000                       |                                  |                     |
| Otras (especificar)                                                                                                                                             | \$ 155.000                      | \$ -                             | \$ 155.000          |
| <b>Total</b>                                                                                                                                                    | <b>\$ 1.765.000</b>             | <b>\$ -</b>                      | <b>\$ 1.115.000</b> |

## PLAN DE FINANCIACION

Para financiar este negocio existen varias opciones:

- *Fuentes Propias*. Es aquella financiación que proviene de los recursos propios del emprendedor/es: dinero, bienes en especie.

- *Fuentes Ajenas*. Cualquier tipo de financiación que provenga de terceros ajenos a la empresa: financiación bancaria (a través de créditos, préstamos y descuentos), financiación de otro tipo de empresas, sociedades de garantía recíproca y entidades de capital riesgo.

- *Apoyo a la inversión*. Ayudas y subvenciones generalmente provenientes de instituciones y Administraciones Públicas. Son recursos que obtiene la empresa de organizaciones de carácter generalmente público. Suelen consistir en préstamos a un tipo de interés más barato que el del mercado y ayudas a fondo perdido para fomentar la creación de empresas.

El presente proyecto se ha financiado con fondos propios.

## PREVISIÓN DE GASTOS

El diagnóstico avanza hacia el nivel de gastos operativos del negocio. Los salarios, el alquiler, las cargas sociales, el pago de tasas e impuestos, las retenciones del Colegio Farmacéutico y el pago de la matrícula, los servicios, honorarios profesionales, alquiler del sistema de facturación, servicios técnicos varios, previsiones por recetas rechazadas sin liquidarse, bienes de uso.

Será fundamental definir el mix de ventas con el que opera el negocio. Cuánto vende a particulares y cuánto a beneficiarios de la seguridad social. Cuánto vende de medicamentos y cuánto de perfumería y accesorios. Con esta información es posible calcular el margen bruto de la farmacia y llegar a un estimativo de la utilidad neta.

Hay que conocer cuál es stock que mantiene el negocio. La rotación del inventario es muy importante para maximizar la rentabilidad con la utilización de una mínima inmovilización de capital.

Algunos buscan ampliar la oferta de productos (incluso, aquellos no permitidos por regulaciones vigentes) creyendo que con ello atraerán más clientes. Hay que considerar que al aumentar la oferta de productos se produce una diversificación del capital disponible que puede atentar contra el stock necesario para cumplir con el objetivo primario del negocio (venta de medicamentos y productos de higiene personal).

Esto último obedece a un intento de “parecerse” a las grandes cadenas que ofrecen una gran variedad de productos, que al igual que lo sucede en los hipermercados, son adquiridos en condiciones muy especiales y hasta en muchas oportunidades, los laboratorios pagan por su ubicación en las góndolas.

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente (no incluyen el IVA):

#### **Costes variables:**

La compra de medicamentos es el costo variables el cual dado la dinámica del negocio son el 100%, como se verá el índice de rotación es del 100%.

#### **Suministros, servicios y otros gastos:**

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono... También se incluyen servicios y otros gastos (limpieza, consumo de bolsas, material de oficina).

#### **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos \$50.000 pesos.

#### **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos \$3000 pesos mensuales (lo cual es \$36.000 pesos anuales)

## Gastos de personal:

En los gastos de personal se incluyen los sueldos y salarios, la Seguridad Social que corre a cargo de la empresa. El personal será el que se indicó en el apartado de organización y recursos humanos.

El coste de la plantilla se distribuirá mensualmente del modo siguiente (incluye prorrateadas las pagas extraordinarias según convenio sectorial): (Salarios + Seguridad Social)

Este coste de personal se distribuirá mensualmente del modo siguiente: (Salario + Seguridad Social)

Total anual: \$598.000 anuales (aproximadamente \$50.000 pesos mensuales)

(\*) Cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomo incluida en el sueldo.

(\*\*) Seguridad Social a cargo de la empresa por el trabajador en Régimen General contratado a tiempo completo.

**Otros gastos:** Contemplamos aquí una partida para otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores como seguros, tributos, al colegio de Farmacéuticos, no tienen cuota social pero descuentan un 20% de lo facturado a través de ellos.

## Costos fijos

*Nota: indique la cantidad de empleados, el sueldo mensual y anual bruto (incluyendo las cargas sociales) del personal independiente de la producción.*

| Nombre                                   |                       | En pesos (\$) |              |              |              |              |
|------------------------------------------|-----------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                          |                       | Año 1         | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5        |
| <b>Dotación de personal</b>              |                       |               |              |              |              |              |
| Profesionales                            | Cantidad de empleados | 2             | 2            | 2            | 2            | 2            |
|                                          | Sueldo bruto mensual  | \$ 23.000,00  | \$ 27.600,00 | \$ 33.120,00 | \$ 39.744,00 | \$ 47.692,80 |
|                                          | Sueldo bruto anual    | \$ 598.000    | \$ 717.600   | \$ 861.120   | \$ 1.033.344 | \$ 1.240.013 |
| Técnicos                                 | Cantidad de empleados | 5             | 5            | 5            | 5            | 7            |
|                                          | Sueldo bruto mensual  | \$ 10.000,00  | \$ 12.000,00 | \$ 14.400,00 | \$ 17.280,00 | \$ 20.736,00 |
|                                          | Sueldo bruto anual    | \$ 650.000    | \$ 780.000   | \$ 936.000   | \$ 1.123.200 | \$ 1.886.976 |
| Administrativos                          | Cantidad de empleados | 1             | 1            | 1            | 1            | 1            |
|                                          | Sueldo bruto mensual  | \$ 15.000,00  | \$ 18.000,00 | \$ 21.600,00 | \$ 25.920,00 | \$ 31.104,00 |
|                                          | Sueldo bruto anual    | \$ 195.000    | \$ 234.000   | \$ 280.800   | \$ 336.960   | \$ 404.352   |
| Otros (Especificar)                      | Cantidad de empleados | 1             | 1            | 1            | 1            | 1            |
|                                          | Sueldo bruto mensual  | \$ 8.000,00   | \$ 9.600,00  | \$ 11.520,00 | \$ 13.824,00 | \$ 16.588,80 |
|                                          | Sueldo bruto anual    | \$ 104.000    | \$ 124.800   | \$ 149.760   | \$ 179.712   | \$ 215.654   |
| Mantenimiento de equipos e instalaciones |                       | \$ 77.000     | \$ 92.400    | \$ 110.880   | \$ 133.056   | \$ 159.667   |
| Seguridad e higiene en el trabajo        |                       | \$ 36.000     | \$ 43.200    | \$ 51.840    | \$ 62.208    | \$ 74.650    |
| Alquileres                               |                       | \$ 600.000    | \$ 720.000   | \$ 864.000   | \$ 1.036.800 | \$ 1.244.160 |
| Servicios (luz, gas, telefonía, etc.)    |                       | \$ 54.000     | \$ 64.800    | \$ 77.760    | \$ 93.312    | \$ 111.974   |

|                           |                     |                     |                     |                     |                     |
|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Otros (especificar)       | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                |
| Otros (especificar)       | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                |
| Otros (especificar)       | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                |
| <b>Total costos fijos</b> | <b>\$ 2.314.000</b> | <b>\$ 2.776.800</b> | <b>\$ 3.332.160</b> | <b>\$ 3.998.592</b> | <b>\$ 5.337.446</b> |

## PREVISIÓN DE INGRESOS

La estrategia de precios para un establecimiento de farmacia debe distinguir los medicamentos (con precio prefijado) y los productos de parafarmacia cuyos precios están liberalizados. La estrategia de precios debe basarse en ofrecer una adecuada relación calidad/precio/servicio, además de una amplia variedad de artículos.

El cliente exige un buen precio, que va a estar orientado en función de los precios de la competencia, pero, tratándose de la salud, lo valora conjuntamente con la relación anterior.

|                      |                                  |                      | <b>Mercado interno</b> |                        |                        |                        |                        |
|----------------------|----------------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| <b>Producto</b>      | <b>Esp. unidad de medida (1)</b> | <b>Precio/Unidad</b> | <b>Año 1</b>           | <b>Año 2</b>           | <b>Año 3</b>           | <b>Año 4</b>           | <b>Año 5</b>           |
| Farmacia             | ---                              | Cantidad             | 120.000                | 120.000                | 123,6                  | 123,60                 | 123,60                 |
|                      |                                  | Precio unitario      | \$ 100,00              | \$ 112,00              | \$ 125,44              | \$ 140,49              | \$ 157,35              |
|                      |                                  | Ingreso              | \$ 2.000.000,00        | \$ 13.800.000,00       | \$ 15.870.000,00       | \$ 18.250.500,00       | \$ 20.988.075,00       |
| Perfumería           | ---                              | Cantidad             | 18.000                 | 18.000                 | 18,54                  | 18,540                 | 18,540                 |
|                      |                                  | Precio unitario      | \$ 95,00               | \$ 114,00              | \$ 114,00              | \$ 136,80              | \$ 164,16              |
|                      |                                  | Ingreso              | \$ 710.000,00          | \$ 2.650.500,00        | \$ 4.108.275,00        | \$ 6.367.826,25        | \$ 9.870.130,69        |
| <b>Ingreso Total</b> |                                  |                      | <b>\$13.710.000,00</b> | <b>\$16.450.500,00</b> | <b>\$19.978.275,00</b> | <b>\$24.618.326,25</b> | <b>\$30.858.205,69</b> |

## PLAN DE PUESTA EN MARCHA (Cronograma de actividades)

Para realizar la cuantificación de la inversión necesaria para iniciar el negocio se ha consultado a los principales proveedores del sector. En función de la información facilitada por estas fuentes, la inversión necesaria se desglosa en:

Las instalaciones **UBICACIÓN DEL LOCAL** La apertura de oficinas de farmacia queda sujeta a la autorización del Ministerio de Salud, previa comprobación de que tanto el titular como los locales e instalaciones propuestas reúnan los requisitos e instalaciones exigidas. Por tanto, pueden solicitar la apertura farmacia los farmacéuticos y farmacéuticas que hubiesen obtenido dicha autorización administrativa.

Las farmacias están sujetas a criterios de ordenación territorial, por lo que hay que tener muy presente la ley aplicable, mediante la cual no se puede establecer una farmacia a una distancia inferior a 250 metros de la más próxima ni respecto de cualquier centro sanitario.



## **15.-RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente trabajo analizamos la instalación de una farmacia en la ciudad de Colón.

Para la misma realizamos una inversión de \$5.245.000 pesos. Según el análisis de flujo de fondos el proyecto a 5 años es positivo.

Del análisis de ratios financieros observamos que el índice de rotación es del 100%.

Pero este tipo de negocios tiene un problema financiero, dado que los costos se pagan en efectivo en el mes, mientras que los cobros se realicen a 3 meses, lo cual es un importante problema financiero.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

Maceira, Daniel; Palacios, Alfredo (2014) *Evolución de la Estructura del Mercado Farmacéutico Argentino ante un Contexto de Cambio Regulatorio*. Documentos de Trabajo CEDES 121

### **Páginas Web**

*Colegio de Farmacéuticos de Colón*. <http://www.colfarmacoln.org.ar/>

Conti, Oscar Osvaldo (2014) *Diagnóstico organizacional de pequeñas farmacias en Argentina*. 24 de junio. <http://www.gestiopolis.com/diagnostico-organizacional-de-pequenas-farmacias-en-argentina/>

Donova, Florencia (2014) *Suben los precios de los medicamentos*. Diario La Nación. Sádo, 31 de mayo. <http://www.lanacion.com.ar/1696157-suben-los-precios-de-los-medicamentos>

*Escenario y perspectivas de la Industria Farmacéutica Nacional. Documento que plantea la situación y perspectivas de la industria farmacéutica argentina en los próximos años* (2015). Jueves 2 de julio. [http://www.cilfa.org.ar/#sitio\\_top](http://www.cilfa.org.ar/#sitio_top)

Flujo de Fondos: generar cash para la farmacia (2012). ESENCIA. Noviembre

Gasalla, Juan. *Los medicamentos encabezan las subas de precios de 2014 y duplican la inflación*. Diario Infobae. Sábado, 12 de abril. <http://www.infobae.com/2014/04/12/1556734-los-medicamentos-encabezan-las-subas-precios-2014-y-duplican-la-inflacion>

Goldman, Ariel (2012) *Administración de la salud. Mercado de medicamentos*. Publicado 26 de julio. <http://es.slideshare.net/arielmgoldman/modulo-6-13770636>

*La cadena de farmacias CVS comprará los negocios de Target Corp por u\$s1.900 millones*. (2015). Diario Iprofesional. 15 de junio. <http://www.iprofesional.com/notas/213875-La-cadena-de-farmacias-CVS-comprar-los-negocios-de-Target-Corp-por-us1900-millones>

*La Industria farmacéutica en la Argentina*. [http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/farm\\_06\\_15.pdf](http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/farm_06_15.pdf)

*Ministerio de Salud de la Nación Argentina*. <http://www.msal.gob.ar/>

- Rafici, Florencia (2014) *Cómo es el negocio de las farmacias*. Revista Apertura. 22 de julio. <http://www.apertura.com/revista/Como-es-el-negocio-de-las-farmacias-20140722-0002.html>
- Rapetti, Martín (2015) *Economía no positiva*. Diario La Nación. Jueves 08 de octubre. <http://www.lanacion.com.ar/1834892-economia-no-positiva>
- Riva, Luis (2008) *La Cadena Logística En El Mercado Farmacéutico*. Publicado 13 de mayo. <http://es.slideshare.net/RubenDrughieri/la-cadena-logistica-en-el-mercado-farmaceutico-disprofarma>
- Sainz, Alfredo (2015) *Se vendió la cadena de farmacias Vantage*. Diario La Nación. Viernes 5 de junio. <http://www.lanacion.com.ar/1798963-se-vendio-la-cadena-de-farmacias-vantage>
- Sánchez, Mariano; Cano, Matías (2014) *La industria farmacéutica argentina: presente y perspectivas. Serie de Estudios Sectoriales*. Noviembre <https://www.kpmg.com/AR/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Informes-KPMG-Argentina/Analisis/Documents/La-industria-farmaceutica-argentina-presente-y-perspectivas.pdf>
- Scarpinelli, Luján (2015) *De la idea al plan de negocios: cómo escapar a los errores más frecuentes*. Diario La Nación. Lunes 06 de abril. <http://www.lanacion.com.ar/1781576-de-la-idea-al-plan-de-negocios-como-escapar-a-los-errores-mas-frecuentes>