

Apertura

EDICIÓN 224

Agosto 1998 ARGENTINA \$ 27 (Recargo envío al interior \$ 0,50)

■ M&A

Se necesitan más de U\$S 120.000 para abastecer una botica mueren, y las cadenas se quedan con el negocio,

EL TRISTE FINAL DEL BOTICARIO

En el mundo de los negocios, tienen éxito quienes ponen orden en el desorden. Y si hay un mercado por acomodar, ése es el de los medicamentos. Entre otras cosas, porque se superponen etapas en la logística que no agregan valor, como la recepción, la expedición, el almacenaje y el picking (preparación) de productos. Además, el canal de ventas al público experimenta un fuerte proceso de concentración. Los 14.000 farmacéuticos son conscientes de que su negocio cambia. Primero aparecieron sistemas —como Topky, Vantage o Práctica— con la

permercados y también las cadenas de farmacias como P+P, Porotofino, Selma o Zona Vital, que ya empiezan a ser tentadas por laboratorios e incluso algunos fondos que olfatearon la posibilidad de aplicar una de sus reglas de oro: "concentra y reinarás". El mercado da para eso, pues existe un alto grado de automedicación. Entre los quince remedios más vendidos —que absorben el 10 por ciento de las ventas totales—, figuran analgésicos, anti-



Se necesitan más de US\$ 120.000 para abastecer una farmacia. Por eso las viejas boticas mueren, y las cadenas se quedan con el negocio, de US\$ 3.800 millones al año

EL TRISTE FINAL DEL BOTICARIO

En el mundo de los negocios, tienen éxito quienes ponen orden en el desorden. Y si hay un mercado por acomodar, éste es el de los medicamentos. Entre otras cosas, porque se su-

pergona alérgica en la sequedad que no agregan valor, como la recepción, la expedición, el almacenaje y el picking (preparación) de productos. Además, el canal de ventas al público experimenta un fuerte proceso de concentración. Los 14.000 farmacéuticos son conscientes de que su negocio cambia.

Primero aparecieron sistemas —como Topky, Vintage o Proética— con la intención de estandarizar la atención.

Ahora asoman las cruces verdes en los su-

permercados y también las cadenas de farmacias como P+P, Porotofino, Selma o Zona Vital, que ya empiezan a ser

dominantes por volumen. Incluso algunos fondos cifraron la posibilidad de aplicar una de sus de oro: "concentrar y reducir". El mercado da para eso. Existe un alto grado de automatización. Entre los quince remedios más vendidos —que absorben el 10 por ciento de las ventas totales—, figuran analgésicos, antibióticos y tranquilizantes, muchos de los cuales, se dice en el mercado, son vendidos sin receta, aunque no entran en la categoría de "venta libre".

Cálculos conservadores reflejan que en la Argentina se gastan US\$ 11.500 millones anuales en atención médica, y si se incluyen los medicamentos, esta cifra crece a los US\$ 13.000 millones. De ese número, la mitad corresponde a ingresos de obras sociales y el PAMI. El consumo mensual de productos farmacéuticos es de US\$ 1,5 por habitante. En 1997, la facturación de la industria creció un

3,6 por ciento. Este año el aumento será mayor, gracias a una palabra mágica: "Viagra". Pfizer, Bagó, Roemmers, Phoenix, Finadiet, Beta, Gadeo, Labínca y Microsales-Bernabé están autorizadas a comercializar el citrato de sildenafil, el principal activo del Viagra, que aportará entre US\$ 600 millones y US\$ 900 millones de facturación a un negocio de 1988-3.800 mil.

tones ya existente. Es fácil comprobar que éste es un mercado tentador para aquellos que pronuncian el verbo "sinergia" y observan en su tablero de control una luz roja que parpadea "concentratív".

SIN REMEDIO. La antigua botica de barrio cada día pierde más terreno, tanto por problemas propios como por la incursión de nuevos jugadores en el campo de batalla. En la Argentina, existen cerca de

tres mil. Tener al menos una caja de cada uno implica una inversión de US\$ 120.000. Imposible de sostener para un pequeño comerciante. Pero todo está encajado. El 70 por ciento de las ventas se concentra en 3.000 productos, y las farmacias realizan hasta tres entregas diarias para reposición. Se puede jugar con poco stock, pero conlleva un riesgo: a veces los clientes se van con las manos vacías. Y nadie discute el hecho de que el consumidor que rebota en un mostrador tardará en volver.

Los supermercados avanzan tímidamente en el rubro "venta libre". En las 600 dólares, no se vende más del 10 por ciento de la facturación de los OTC. Este canal de distribución no prende por una cuestión cultural y por el fuerte lobby armado por el Colegio de Farmacéuticos, que logró trabar varias habilitaciones en la provincia de Buenos Aires. Actualmente existen cadenas —como Porotofino, Selma y Zona Vital— bajo el techo de sucursales de Carrefour, Jumbo, Norte, Clito, Ekono y Auchan. Y, en cambio, no se su propia cruz verde llamada Farmi Express. "Un estudio de focalización de farmacias —en 50.000 manzanas capitales y boticaterías— determinó que el 67 por ciento de los 200 encuestados compra habitualmente en un mismo lugar, que para el 49 por ciento está cerca de su domicilio, y un 79 por ciento de los consultados dijo que su vínculo con el comercio ronda entre las tres y las





"Nuestra ventaja es que el costo fijo de instalación es absorbido por la tienda."

REGA, DE TIA

años", señala Gabriel Rega, administrador farmacéutico de Tia, que ya instaló seis cranes verdes, entre gimnasios, a un costo de US\$ 50.000 cada farmacia. Ocio, el grupo D&S apuesta al mercado de medicamentos sin receta, que representa a nivel mundial, US\$ 42.000 millones. La automatización mueve un 17,5 por ciento del mercado global, contra el 82,5 por ciento correspondiente a los prescripciones. "Ahíera —dice Rega— los supermercados que operan con farmacia producen un 25 por ciento más de ventas de los productos 'health beauty care' que aquellos que no operan con ellos. Nuestra ventaja es que el costo de instalación está absorbido por la tienda y que, en muchos casos, tenemos proveedores en común."

El sector farmacéutico aporta a la cadena el 10 por ciento de la facturación de cada sucursal. Cada Farma Express cuenta con tres profesionales y alrededor de 5.000 ítems que reposan en estantes diseñados por la empresa española Mercofarma, los cuales poseen la capacidad de almacenar 6.000 productos en nueve metros cuadrados. Las farmacias se quejan, principalmente por problemas de habitación —no tiene una puerta de ingreso separada del supermercado— y porque no cumple con los autos.

Hoy, el ataque para los chicos viene desde otro frente. En muchos países desarmados, la economía doméstica...

Algunos modelos tardarán mucho en llegar a la Argentina, tal vez por razones culturales. Pero Farmicity, una cadena que suma tres locales (Lavalle, Scalabrini Ortiz, y Rivadavia al 7000), respeta un formato similar al de la norteamericana

Eckerd. Tiene un salón muy luminoso de 800 metros cuadrados; en un 90 por ciento está colmado de productos de perfumería, salud, cuidado personal, fotografía, refrescos, jugos y comidas rápidas. El ancla de prescripción está al 100

En el mercado dudán acerca del éxito de este formato. Y lo justifican, hoy, el público que compra sin receta ni cobertura representa sólo el 10 por ciento de la facturación de la industria.

Algunas cadenas de farmacias empiezan a asomarse. La más importante es P&P, de Guillermo y Jorge Pardo, que facturó US\$ 50 millones en sus 14 casas de Capital Federal. Porfirino también tiene 14 locales, pero dos de ellos son sólo perfumerías. La empresa facturó US\$ 37 millones en 1997, y piensa llegar a US\$ 48 millones este año. En la zona norte del Gran Buenos Aires, un grupo de farmacéuticos crearon Farma Nueva. Esta empresa pretende unificar cerca de

"Muchos me hicieron ofertas por la empresa, pero por el momento pienso seguir."

JUAN CRAVERI



cincuenta sucursales bajo el mismo nombre: MaxiFarm. Es muy posible que ingrese alguna drugería en el negocio. Por ahora, sólo hay una sucursal abierta con ese nombre: está ubicada en el Parque Comercial Avellaneda de Auchán. Este mes abrirá la segunda, en Avenida del Libertador al 13.100, Marfina.

Algo está clamando. Quienes decidieron ampliar su gama de productos con multiquitos y gelatinas, volvieron sobre sus pasos. Es que la gente no concurre a comercios de esta clase por deseos, sino por necesidad. Paralelamente, los especialistas aseguran que en poco tiempo más comenzará a crecer el segmento de

"mail order" y el de entrega directa de medicamentos a pacientes crónicos por parte de los laboratorios. Incluso algunos creativos diseñaron un nuevo formato que podría competir con los grandes centros de remedios que se venían. ¿Cuál? La farmacia virtual, sin local pero con entrega a domicilio: allí sí, sin stock, pero con las redes tendidas para conseguir el producto al instante. Un "Amazon.com" para comprimidos. Por otra parte, en muchos países desarmados, "medicamento" sinu con "alimen-

to". De un lado están los proveedores, y del otro, el canal de distribución: es decir, supermercados y almacenes, o sus equivalentes, cadenas farmacéuticas y boticas de barrio. En el medio puede haber compañías de logística —por ejemplo, Agrocom en el rubro alimentario y artículos de limpieza— que ofician de nexo. Ese rol lo cumplen las droguerías, que además le ofrecen a los laboratorios tenerizantes procesos considerados no estratégicos, como la mejora de packaging o el tests de productos. Aquí la operatoria no funciona precisamente como un reloj suizo.

El 61.4 por ciento de los remedios pasan por distribuidoras importantes, como Disprofarma, Refina y Farmasur. La primera posee el 22.92 por ciento del share y está compuesta por Bugé, Monpellier, Parker Davis, Phoenix y Elia como socios, a los cuales se sumaron Searle Sintya (Montevideo), Schering Argentina, Raffi, Salsoli, Winthrop, Elixium, Geamus, Rhône-Poulenc Romer, Eli Lilly, Merck, Craveri, Parisisimas, Alkergan Loa, Iberbelle Cosméticos, Dedes, Alet, New Pharma y Tera Tumor. Refina —que concentra el 22.46 por ciento de la distribución— es de Roemmers, pero también agrega las cañas de Roche, Hoechst Marion Roussel (HMR), Pfizer, Schering-Plough, Glaxo Wellcome, Syntex, Boehringer Mannheim Argentina, Amersun, IKN e Inveti Farma. Farmasur, la más nueva, arrojaba el 16.03 por ciento del mercado, tiene como dueños a Bayot, Boehringer Ingelheim, Novartis, Gador, Cisaco, CIBA Vision y Elision, pero también alista los medicamentos de Zeneca y Byk Lipeadil.

El resto llega a las droguerías y puntos de venta a través de distribuidores propios —como la armadora por Salinas—, o en forma directa a través de empresas como Abbott o Merck. El baile hoy se da en el rubro "droguerías". Y el principal danzarín es Farmasur, una compañía formada por los tres distribuidoras grandes, que en poco tiempo puso un pie en las droguerías argentinas. Salin-Barracas, y Helman de Córdoba. Factura US\$ 700 millones, y muestra cerca del 20 por ciento de la distribución de medicamentos. Sus dueños quieren pagar otro zapato que los transporte al 35 por ciento del share. Rovinsky allí los laboratorios dominios tranquilos.

Los otros big players son Droguería del Sur —es de Silvio Macchiavello, y factura US\$ 650 millones— y Monroe, perteneciente a Mario Guzman y WestSphere Group, que suma los US\$ 300 millones. La integración vertical de la industria le modificó la estrategia a los drogueros, quienes no tuvieron la "cultura" suficiente como para dejar de lado cuestiones de individualismo y crear una alta barrera de

entrada a las farmacias. El plazo promedio de pago de facturas salta de 28 a 70 días. En un momento, algunas droguerías buscaron alianzas estratégicas con multinacionales para hacer negocios relacionados con la seguridad social. ¿Cómo funciona esta operación? La firma capta la producción de medicamentos a través de una red farmacéutica o da el soporte de administración de las recetas. Pero, por falta de cul-

PREVENIR O CURAR

A partir de la desregulación de las obras sociales, los afiliados podrán elegir a qué entidad sindical o privada quieren pertenecer. Sin embargo, la competencia no parece destinada a disminuir entre los 300 obreros sociales, porque varios quedarán en el camino. Quiénes pretenden sobrevivir deberán ofrecer el Programa Médico Obligatorio (PMO), un piso mínimo de cobertura con el que se equiparan las prestaciones de todas las entidades.

Con este panorama, las compañías de medicina privada no sólo tienen que evaluar qué mercados sumarán a los dos millones de socios con que ya cuentan (cuya facturación ronda los US\$ 3.000 millones), sino cuáles les conviene captar. Desde este punto de vista, la población se divide en cinco segmentos: las obras sociales de convenio (8 millones de personas), las entidades provinciales (otros 8 millones), las de personal de dirección (500.000 individuos), el PAMI (4 millones) y el amplio sector que va a los hospitales públicos (11 millones). Muchos no tienen cobertura, desde desocupados hasta personas del segmento ABCI que carecen de prepaga y aborran sus propios gastos. ¿Cantidad? Doce millones de habitantes no están cubiertos por un plan de salud o de asistencia médica, y un tercio de esa población habita la zona más rica del país. También se estima que el 10 por ciento de los 34 millones de argentinos estaría pagando doble cobertura. La medicina privada cubre en forma directa al 6 por ciento de la población. Ese porcentaje puede subir si se cuentan los clientes atendidos a través de obras sociales de personal de dirección que no poseen planes propios.



ingreso a su negocio. La hipercompetencia llevó el negocio a una contribución marginal prácticamente nula.

En gran medida, esta fue provocada por lo que en la industria llaman el "efecto Colanqui". Esta cooperativa nació en Quilmes, y hoy está en convocatoria de acreedores, con una deuda superior a los US\$ 100 millones. En los últimos años, la firma salió a vender productos por debajo del costo para ganar puntos de mercado. Sus competidores le ofrecían a los farmaceuticos descuentos del 32 por ciento sobre el precio de venta al público; ellos los aceptaban con el 40 por ciento. Así les fue. Otra de las cuestiones que marcó el ocaso de los drogueros fue la financiación del desfalco de pago de la seguridad so-

cial: muchas tomaron convenios a pérdida. El negocio para las droguerías era de fidelizar clientes, aumentar el volumen de ventas y cobrar un mínimo.

Otro golpe para los drogueros fue el ingreso de medicamentos por robo, adulteración y contrabando desde países limítrofes. El ejemplo típico es el de las facturas de medicamentos para la seguridad social. Los precios eran mayores a los necesarios, y los descuentos rondaban el 70 por ciento. Agregaríamos los oportunistas. Un producto llegaba de laboratorio a la droguería por un 8 por ciento de descuento. A través de estos nuevos "dark players", se contabilizarían un 30 por ciento menos.

Las droguerías comienzan muchos errores y no crearon altas barreras de ingreso. Se endeudaron para sobrevivir y perdieron poder de negociación. Hoy no tienen mucho de cambio; campan lo que les daña.



Confianza
(nuestra gestión)



Competir
(su opción)

Stradivarius. Una empresa distinta y comprometida con sus clientes en una Argentina cada vez más competitiva.

Nuestra experiencia de gestión empresarial que se fundamenta en nuestra experiencia, los resultados que obtenemos nuestros clientes y la necesidad que Usted tiene hoy de competir con ventajas. Stradivarius. Su ventaja competitiva.

Tecnología SQL Server

STRADIVARIUS Sociedad Anónima

Av. Córdoba 673, 1er Piso - 10530 - Buenos Aires

Tel.: 314-6209 Fax: 314-6400 - E-mail: info@stradivarius.com.ar

Dirección Internet: <http://www.stradivarius.com.ar>

Stradivarius

comprar y pagar como les dicen. A partir de la integración de la industria, por:

DIGA TREINTA Y TRES. Sólo en los Estados Unidos, en los últimos cinco años se invirtieron US\$ 115.000 millones en fusiones y adquisiciones de laboratorios. "No hay que confiarle poder con expense —aclara Marcelo Rico, gerente general de Topky—, se requiere de visión estratégica para convertir competidores en posibles socios y capacidad para saber qué activos se deben poseer y manejar; poseer y no manejar; no poseer y no manejar."

En la Argentina, las cifras son mucho menores, pero hay movimiento. En los últimos años, Pharmamed compró Argentina (hay Bristol Myers Squibb); Monsanto, a Sintyl; la alemana Merck se quedó con Nuprin; Allergan, con Los/Larsen; Laboratorios Chile compró Syntex/Armstrong; los mexicanos de COLUMBIA se quedaron con Disprovent; los estadounidenses de Ivax adquirieron Aleo/Eliectum; y los franceses de Sanofi Winthrop hicieron lo propio con Gramin. Los desembarcos de extranjeros seguirán.

Un informe —realizado por M&S Consultores— indica que en el país existen 350 laboratorios, los cuales emplean a más de 22.000 trabajadores. La rentabilidad media ronda el 15 por ciento, y tienen una capacidad ociosa del 15 por ciento. La capacidad instalada estará a full en el 2000. "Las venas nuevas están aumentando", dice el estudio. Y agrega: "las cinco principales empresas absorben sólo el 17 por ciento de las ventas. El laboratorio líder, Roemmers, facturó US\$ 230 millones, y posee un market share del 7 por ciento". Tradicionalmente, las empresas locales tenían una participación de mercado mayor al 60 por ciento. Sin embargo, los extranjeros ganaron terreno en los últimos años. ¿Cuánto? Dehó pumos. Hoy, todos buscan market share. Mediante adquisiciones pretenden hacerse de procesos de investigación en curso e ingresar en la biotecnología. Muchos extranjeros miran generosos para competir en bandos terapéuticos pesados y hacerlo bajar el precio a los locales. Obviamente, defenderán el precio en las bandas terapéuticas de la innovación

propia. Todos quieren comprar laboratorios que estén en negocios de nicho. Investisarna, de la familia Roemmers, adquirió Labinca (especialista en productos oncológicos) y Poet, fuerte en medicamentos oftalmológicos. Laboratorios Craveri factura US\$ 12 millones, entre otros, con productos como Terzaglin. Berriven e Istolín. Su presidente, Juan Cr-

ción de corredores logísticos. Los drogistas deberán salir del negocio de compra-venta de mercaderías. Marcelo Rico grafica la metodología de trabajo en dos modelos: el actual, denominado "push", y el que puede venir, bautizado "pull". "En los laboratorios trabajan con distribuidoras y los venden tanto a drogisterías como farmacias. Eso requiere de un escritorio

capital de trabajo de los inventarios, de los stocks, exposición crediticia e hipotecaria, lo que conduce al acercamiento de la cadena de comercial, mayores costos implícitos, falta de información de lo que pasa con los productos si están, dónde están, y qué pasa con la distribución."

En el modelo "pull", el que es el consumidor. "Todo lleva a la regionalización: habrá menos jugadores —dice Rico— pero serán más fuertes, y hasta se podrán tener sus stocks. Hay que ir a un esquema de venta por cuenta orden del laboratorio. Así se habrá duplicación de impuestos, y los drogistas cumplirán el rol de conegionario de la tienda." En el modelo "pull", el distribuidor será un canal logístico; el drogista será

"Se requiere de visión estratégica para convertir competidores en posibles socios."

RICO, DE TOPKY

ver, asegura que muchos golpearon su puerta. "Muchos hicieron ofertas por la empresa, pero por el momento pienso seguir", subraya. Los cambios en la seguridad social provocarán que se rompa la cadena de valor. Los médicos de cabecera son como filtros que otorgan direccionamiento de pacientes para mejor atención y economía de recursos. Los visitantes médicos se convertirán en negociadores de servicios, ante profesionales e instituciones, a fin de que reciban sus producciones. En logística, algunos hablan de distribuciones exclusivas, pero la mayoría cree que la tendencia va hacia la forma-

un buen management de inventario, a formar un partnership en la cadena de abastecimiento, en lo que se pueden negociar mayores anulmente, con las ligas escalas de incentivos. Eso implica que las grandes drogisterías (Del Sol, Mimi y Del Norte) deben redefinir su estrategia. Es lógico imaginar que busquen si se agitan entre sí, que estén sus tentáculos para estar más cerca del consumidor final o las instituciones, o bien que alguna de ellas sea absorbida por la industria. El segmento de atención a sanatorios, hospitales vende productos a granel, por mala el 12 por ciento de las ventas de la industria y va camino de la concurrencia. Ese mercado aún está sumamente atrinizado. La puerta está abierta para que algún laboratorio especializado en genéticos se apodere también de la logística.

Sin dudas, la cadena comercial también va a sufrir un nuevo rol. Algunos productores cruzarán la frontera del éxodo al medicamento de venta libre tal jante para la Biotecnología sube esa barrera, y sus ventas y



Orígenes

AFJP



**Nuestro futuro
no tiene límites.**

multiplicación por seis, y otros perdieron la cobertura de la seguridad social. En consecuencia, esos productos irán a los mostradores, y competirán por la exhibición, el precio y la recomendación del farmacéutico.

De todas maneras, los especialistas son conscientes de que el principal actor en la seguridad social, como es el pagador, define el negocio porque pone el precio. Y como empezará a desembarcar arquitecturas del exterior que se manejan con genéricos, al final de la cuenta lograrán optimizar costos. Matilde Menéndez, por ejemplo, ingresó a la Argentina la representación de United Health Care (UHC), la consultora número uno en los Estados Unidos en arquitectura empresarial relacionada con la salud. Esas compañías son contratadas por empresas y organismos relacionados con la salud para protocolizar las enfer-

PRINCIPALES LABORATORIOS EN LA ARGENTINA



Fuente: IQVIA Consultants

que se convierten en una especie de "áreas azules" de especialistas en ciertas patologías.

En la Argentina existen grupos médicos en La Plata o en La Hoya, y uno de los más conocidos es el Instituto Médico Italiano (IMI), que pertenece a los principales pediatras y especialistas de Montevideo. Luis Alberto Rossi, responsable de Planificación en la farmacia del barrio "Deberá tener muy buena ubicación y un tamaño de 300 metros cuadrados como máximo, cada vez será más especializada, dispondrá de muchos servicios, ofrecerá servicio las 24 horas y atenderá indefectivamente a los pacientes que no tienen otros recursos y medicina privada".

También se preguntará cómo crecer, cómo se le cómo optimizar y cómo reducir costos. No se hace la pregunta del millón: ¿cómo hacer si con tanta prevención que se viene la gente deja de enfermarse?

Claudia Destefano

✱ **MINIPHONE**
card



Ahora podés controlar los gastos.

Para mayor información: 329-9999.



Su lugar en el mundo.

(A 15' del centro)



Puerto Trinidad. Ciudad náutica.

Un emprendimiento único a minutos del microcentro.



850 lotes en venta actualmente • 800 viviendas multifamiliares en Proyecto Harbour Town

A 15' de Puerto Madero

• Playa sobre el río

• Deportes

Acceso directo por autopista La Plata

• Seguridad

• Bajas expensas futura

Puerto deportivo

• Marinas

• Facilidades de pago

315-1711

Un emprendimiento de

Beccar Varela Desarrollos

SOCIEDAD ANONIMA

*Puerto
Trinidad*

