

XIII Asamblea General de ALAFEC

Buenos Aires, Argentina
del 9 al 12 de Octubre de 2012



**El asociativismo como estrategia para la
gestión de mercaderías y marketing por
parte de empresas farmacéuticas, en la
Región del Alto Paraná – Provincia de
Misiones – Argentina**

TITULO:

El asociativismo como estrategia para la gestión de mercaderías y marketing por parte de empresas farmacéuticas, en la Región del Alto Paraná – Provincia de Misiones – Argentina

AREA TEMATICA:

Creación de Pequeñas y Medianas Empresas

SUB AREA TEMATICA:

Creación de Empresas y Emprendedurismo Social

AUTOR:

Fernando Paúl Molina. Universidad Nacional de Misiones. Facultad de Ciencias Económicas. Calle La Rioja N° 1088, Kilómetro N° 8, C.P. 3380, Eldorado, Misiones, Argentina. Tel. 03751-15597047. Email: fernando.molinacontadores@gmail.com

COAUTOR

María Luisa Saavedra García. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Contaduría y Administración. Circuito exterior s/n, Del. Coyoacán, C.P. 04510, México, D.F. Tel. 52 (55) 56228465. Email: lsaavedra@fca.unam.mx

1.1. Propósitos generales de la investigación

Los propósitos generales de la investigación son, por un lado demostrar la existencia de una necesidad real por parte de las empresas farmacéuticas de la Provincia de unirse para de esa forma obtener ventajas comerciales, y por el otro, cuantificar dichas ventajas derivadas de la compra conjunta y coordinación de las acciones de marketing.

1.2. Fundamentación de la investigación.

El fundamento de la elección de este tema esta dado por la creencia de que el marcado individualismo que caracteriza al empresario Misionero, prácticamente sin distinción de actividad, ha llevado a un retraso muy significativo en la economía de la región teniendo en cuenta los recursos disponibles, tanto humanos como naturales. Es por ello que el impulso de este tipo de emprendimientos permitirá limar diferencias, aprender a obtener objetivos en conjunto y alcanzar un desarrollo como nación, si se tiene en cuenta un marco más amplio.

1.3. Planteamiento del problema

El Asociativismo puede definirse como el acto de asociarse o la acción de unir fuerzas para un fin común. En una definición más amplia, es cualquier iniciativa formal o informal, que reúne a un grupo de empresas (o personas) con el objetivo de superar dificultades generando beneficios económicos, sociales o políticos. En el Asociativismo "La Unión hace a la Fuerza"

La naturaleza de la sociedad asociativista, basada en la igualdad de los individuos y en la ayuda mutua frente a las necesidades comunes, contiene un conjunto de valores que permiten alcanzar niveles considerables de productividad.

Una empresa con perfil asociativista comparte información e ideas, posee gestión transparente, busca resultados de largo plazo, toma decisiones colegiadas, ve en el competidor o proveedor a un aliado con quien poder aprender a crecer.

Por lo anterior nos permitimos formular las siguientes preguntas de investigación:

¿Es posible aplicar un control de inventarios con reorden y demanda incierta o bien de demanda constante, mantenido en forma conjunta por un grupo de empresas farmacéuticas en la Región del Alto Paraná Misionero sin perder su individualidad jurídica? Por otra parte, ¿Es posible el desarrollo y aplicación de estrategias de marketing en forma conjunta por parte de estas empresas?

La importancia de este problema queda expresada en los beneficios que se obtendrían a partir de su resolución. Beneficios tanto para los consumidores, quienes tendrían acceso a medicamentos a menores precios como así también a un mejor servicio brindado por personal capacitado; consecuentemente generaría beneficios para las empresas asociadas ya que lograrían diferenciarse de sus competidores ampliando de esta forma su participación en el mercado y consecuentemente mejorando sus resultados.

1.4. Objetivos general y específicos

General

Proponer la aplicación de un sistema de control de inventarios con reorden y demanda incierta o bien de demanda constante, mantenido en forma conjunta por un grupo de empresas farmacéuticas en la Región del Alto Paraná Misionero sin perder su individualidad jurídica.

Específicos:

- Determinar las ventajas del asociativismo en estas empresas.
- Definir la mejor alternativa de agrupamiento.
- Determinar si es posible el desarrollo y aplicación de estrategias de marketing en forma conjunta por parte de estas empresas.
- Proponer la aplicación de un sistema de control de inventarios con reorden y demanda incierta o bien de demanda constante en forma conjunta por un grupo de empresas.

1.5. Hipótesis

La creación de una figura jurídica que puede ser una Cooperativa, una Unión Transitoria de Empresas o bien una Agrupación de Colaboración de Empresas (ACE) paralelamente con la aplicación de modelos de inventario a los efectos de concentrar la demanda de mercaderías, permitiría lograr reducciones en los costos de pedido, de almacenamiento como así también en el costo de

escasez de existencias de mercaderías. Por otra parte la gestión conjunta de estrategias de marketing permite contar con una denominación fuerte.

1.6. Metodología

1.6.1 Diseño de la investigación y fundamentación

El diseño de la investigación es no experimental y transversal, dado que no se manipulará la variable independiente. Concretamente, y en base al tema de la investigación, es imposible manipular a las empresas y mucho menos tener control sobre ellas, por lo que los datos se toman de la realidad tal cual se presentan y en un solo momento del tiempo.

1.6.2 Identificación de las unidades de análisis

- Asociación de Farmacias - Caso Brasileño.
- Asociación de Farmacias - Caso Argentino.
- Desarrollo teórico aplicable.
- Situación Actual de las Empresas del Rubro Involucradas en el Proyecto.
- Aplicación de las Experiencia Brasileña y Argentina a la Resolución de los Obstáculos.
- Situación Posterior a la Implementación y Puesta en Práctica de la Asociación.

1.6.3 Procedimientos y técnicas de recolección de datos

Los procedimientos utilizados para recoger datos primarios fueron los siguientes:

- El de observación simple por un lado, el cual se caracteriza por evitar inhibiciones o alteraciones en la conducta de los sujetos observados, ya que se tratará de pasar lo más desapercibido posible.

- La entrevista informal. Consistente en situarse frente al investigado y formularle preguntas, a partir de cuyas respuestas habrán de surgir los datos de interés.
- Las fuentes utilizadas para los datos secundarios fueron las bibliotecas, que son la mejor opción que se presenta al investigador, en especial en cuanto se refiere a libros, revistas científicas y boletines informativos. Otras fuentes fueron archivos y bibliotecas privadas, de organismos e instituciones estatales o de empresas, librerías, puestos de venta de periódicos, la Web, etc.

1.7. Aporte o Contribución al conocimiento

La presente investigación pretende realizar una evaluación integral de las alternativas o herramientas, existentes tanto en la Argentina como en el exterior, y que se encuentran al alcance de los pequeños y medianos empresarios farmacéuticos que operan en la zona del Alto Paraná Misionero, útiles para hacer frente a la aparición en el mercado regional de nuevos competidores bajo la forma de grandes cadenas de farmacias.

Así mismo pretende realizar un análisis comparativo de las experiencias existentes en la aplicación de formas de agrupación tanto en el país como en el exterior, haciendo hincapié en sus fortalezas y debilidades, por un lado, y en el perfil de sus miembros activos, por el otro.

2. Antecedentes de la investigación

2.1. Antecedentes en el Brasil

FEBRAFAR (Federación Brasileña de Redes Asociativas de Farmacias) fue fundada en Febrero del 2000 y constituida como sociedad civil sin fines de lucro con sede administrativa en la ciudad de San Paulo. La misma esta regida por estatuto social, y tiene actuación en todo el territorio nacional (once estados más el Distrito Federal).

Actualmente, Febrafar congrega 34 redes de farmacias independientes (5300 puestos de ventas en 19 estados y cerca de 1500 municipios), en donde cada

farmacia factura en promedio 45 mil reales mensuales. En el 2004, la facturación de los negocios integrados a las redes asociativas de Febrafar alcanzó los 1,3 billones de reales¹.

Febrafar tiene como misión promover la integración y el fortalecimiento de las redes asociadas en todo el territorio nacional, buscando el desarrollo socioeconómico y la representatividad política de sus afiliados.

A Febrafar se le atribuyen los siguientes compromisos.

- Sistematizar la información e unificar las redes asociadas.
- Orientar a los asociados sobre la realidad económica, tecnológica y política del sector, mediante el planeamiento estratégico para acompañar los cambios del mercado.
- Acompañar y contribuir a la expansión y divulgación de los servicios de cada red y, sobretodo, al éxito del proceso productivo como un todo.
- Beneficiar a los empleados y colaboradores de las redes asociativas, ofreciendo actualización y capacitación profesional.
- Promover eventos (congresos, simposios, workshops, encuentros y ferias de negocios) para estrechar relaciones en la cadena farmacéutica (industria, distribuidor y minorista).

Para garantizar una buena prestación de los servicios y la atención a sus asociados, Febrafar dispone de un Directorio Ejecutivo y de dos Consejos (Ética y Fiscal).

De acuerdo con los datos elaborados en marzo del 2005 por el consultor de Sincofarma/CE, Giovanni Moreira, el Brasil posee 51.218 farmacias comerciales. Las pequeñas farmacias representan el 86,6% (44.386 establecimientos) y las medias y grandes farmacias 13,4% (6.832 establecimientos).

La expansión de las redes de farmacias y droguerías ocurrió en la década de los 80, a partir de la informatización de los stocks de los puntos de venta y de la disminución en el número medio de empleados por negocio.

¹ TAMASCIA, Edison. Quem Somos [En línea]. Disponible en www.febrfar.com.br. [Fecha de consulta 23 de Septiembre del 2005], p. 1

Las farmacias independientes representan más del 85% del total de las farmacias brasileñas. Ellas están, cada vez más, actuando en base al modelo asociativo de gestión empresarial ya que el 6% de las farmacias independientes se encuentran asociadas. Atienden bajo una misma bandera y se organizan en redes para enfrentar las dificultades del mercado dominado por las grandes corporaciones.

Entre las alternativas adoptadas por el minorista para competir con las grandes redes del sector se destacan:

- Fomento de una política de mejora en los precios.
- Mejora en la calidad de la atención.
- Promoción de servicios adicionales.
- Diversificación del mix de productos.
- Desarrollo de productos con marcas propias.
- Incentivo de la actividad asociativa.

Hoy una buena asociación no busca solo lograr descuentos comerciales de los distribuidores. Hay que considerar, también, proyectos sobre genéricos, capacitación y cursos, centro de compras y de convenio, integración de datos, inversión en marketing, etc.

Son los componentes adicionales que distinguen a una asociación de otra, y es por eso que las redes profesionalizadas poseen asociados exitosos.

Por lo que corresponde decir que: "No basta con ser asociativista para ser bueno, sino que es fundamental ser bueno para ser asociativista"².

A modo de ejemplo concreto de una red brasilera es posible mencionar a Agafarma fundada el 3 de abril del 1997 en el Estado de Grande do Sud, la cual nació de la necesidad de lograr una unión y un fortalecimiento por parte de

² TAMASCIA, Edison. Associativismo: a solução para o varejo independente [En línea]. Disponible en www.febrafar.com.br. [Fecha de consulta 23 de Septiembre del 2005], pag.1

un grupo de empresarios, para hacer frente a los crecientes desafíos del mercado surgidos a partir de la globalización de la economía³.

Esta alianza estratégica de pequeños y medios empresarios, a través del asociativismo, fue la alternativa elegida para crecer dentro de una acérrima competencia.

Hoy, además de constituir un modelo de creatividad y agresividad en el mercado, Agafarma es el símbolo de una realidad que tuvo éxito en el mercado minorista farmacéutico "gaucho".

La administración de la red esta conformado por:

- Un Gestor de Negocios, que puede ser director o asociado de la red.
- Dos empleados negociadores.
- El apoyo del equipo de Marketing.
- El apoyo del consejo de la asociación.

Funcionamiento

- Las farmacias que no están registradas o bajo convenio no pueden vender en la red.
- Las empresas proveedoras interesadas en vender a la red deben estar habilitadas.
- Deben formalizar su participación en la sociedad.
- Deben entregar una comisión variable conjuntamente con un informe.

Negociación Principal

- Para periodos de 6 a 8 meses se solicitan propuestas a los principales distribuidores, informándose previamente los ítems de mayor importancia.
- Las propuestas son analizadas por una comisión de asociados.
- Posteriormente se seleccionan los proveedores.

³ SCOTT, Joao Hilario. O inicio da Rede [En línea]. Disponible en www.agafarma.com.br. [Fecha de consulta 10 de Agosto del 2006], p. 1

- Seguidamente se comunica a los restantes asociados la decisión tomada.
- Se procede al cobro de una cuota a los proveedores.

Relación Comercial

- Se estipula un porcentaje a comprar a cada proveedor.
- Se efectúa un seguimiento de las compras de cada uno de los asociados.
- Se felicita a los asociados que cumplen.
- Se solicita explicaciones a quien no cumple.
- Se toman medidas en los casos de incumplimiento: advertencia, multa, exclusión, etc.

Penalidad a los Proveedores

- Raramente ocurren problemas con los proveedores.
- En casos raros de incumplimiento de las comisiones que son negociadas, se produce una cancelación del contrato, que es comunicado a la Red para que no compre más productos a ese proveedor.

Control

- Se utilizan los informes de las propias distribuidoras que por muestreo son chequeados, eventualmente, junto a los asociados.
- Se informa a los asociados cuanto es su cuota de compra.

Agafarma ofrece a sus clientes promociones, tarjetas de crédito propias y productos específicos para cada necesidad, con calidad y a precios competitivos y, lo que es más importante, honestidad en todo lo que hace.

La Red Agafarma comercializa bajo marca propia, la línea infantil Agababy, productos de higiene, fabricados por prestigiosas industrias del país, siguiendo los más altos criterios de calidad.

2.2. Antecedentes en la Argentina

La Unión Argentina de Redes de Farmacias es la primera alianza, de carácter nacional, integrada por los principales grupos Farmacéuticos de mayor trayectoria y relevancia comercial de la República Argentina⁴.

Nuclea en todo el país a las Redes de Farmacias con mayor nivel de facturación, variedad de servicios, calidad en la prestación farmacéutica y soporte al Sistema de Salud, concentrado en cada plaza la atención de las principales Obras Sociales y Prepagas del país.

Es una Asociación Civil, sin Fines de Lucro, integrada por “Redes Socias” con igual nivel de representatividad y con total compatibilidad de intereses.

Proporciona a la “Red Socia” exclusividad en cada plaza ya que brinda:

- Adecuada Cobertura Nacional, con Cantidad Óptima de Locales.
- Exige unanimidad de aceptación entre sus socios para la incorporación de una nueva Red.
- Localmente las Redes conservan su propia marca comercial, ya que así son reconocidas por sus clientes, profesionales, proveedores e instituciones, recibiendo la confianza de todos ellos por la calidad y seguridad en la prestación de servicios.
- Las Redes integrantes de UARFA, exhiben una identificación común como símbolo de pertenencia y aval de garantía de la Institución

UARFA propone trabajar en conjunto con la industria y la distribución farmacéutica con una contraprestación real de servicios, que permita a través de cada acción, alcanzar un mayor volumen de ventas global. No es un centro de compras, ni tampoco un “Broker de Farmacias” que sólo pretende negociar puntos de rentabilidad.

Constituye la primera Mega Red empresario farmacéutica que responde con una organización nacional a la evolución y maduración del Retail Farmacéutico.

Potencia la fortaleza local de cada red impulsando el desarrollo de negocios a escala nacional. Brinda además, institucionalmente la representatividad

⁴ TALEB, Juan Carlos. Bienvenidos a Uarfa [En línea]. Disponible en www.uarfa.com. [Fecha de consulta 20 de Agosto del 2006], p. 1

conjunta frente a los distintos sectores del mercado de salud, facilitando y centralizando la gestión comercial y su comunicación.

Garantiza la efectividad de la implementación de las acciones comerciales en todo el país, ofreciendo cooperación y costos-eficientes en el mercado de Redes farmacéuticas.

Las Redes de Farmacias asociadas, tienen como característica la de adoptar figuras jurídicas clásicas tales como la de Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, etc. Sin embargo, ninguna bajo la forma de Agrupación de Colaboración de Empresas o Sociedades Cooperativas.

Es más, este tipo de figuras tienen vedado el ingreso a la Unión, y la agrupación de Redes socias bajo estas formas es motivo de expulsión.

Un ejemplo concreto de agrupación de empresas farmacéuticas en la Argentina sería Phârmakus. Se trata de un grupo empresario que nuclea a sesenta y cinco de las farmacias tradicionales más importantes de la Capital Federal y el Gran Buenos Aires, la mayoría con más de cuarenta años de actuación profesional⁵.

Se trata de una unión comercial que reúne entidades de reconocida trayectoria, que recupera lo mejor en cuanto a calidez y calidad en el servicio que sabe dar el farmacéutico de siempre.

La globalización y el momento que atraviesa la Argentina imponen cambios en las sociedades y en la atención de sus necesidades y demandas, cambios que los miembros del grupo han decidido acompañar mediante la creación de una red para poder garantizarle a cada cliente siempre la mejor y más completa atención profesional.

Cada una de las farmacias agrupadas tiene un nombre, una marca reconocida y exitosa, que el cliente conoce y lo acompaña en el cuidado de su salud desde hace décadas. Phârmakus quiere ser un apellido para agregar al buen nombre de cada una de las farmacias que la integran, y apunta a poner en primer lugar la atención al cliente para que éste sienta confianza y respaldo en la adquisición de sus medicamentos.

⁵ ALBORNOZ, Marcelo. Historia [En línea]. Disponible en www.grupoharmakus.com.ar . [Fecha de consulta 23 de Septiembre del 2005], p.1

Cada una de las sesenta y cinco farmacias que integran el grupo, realizan aproximadamente un ochenta por ciento de sus compras en una droguería de nombre Siete Farmas. Siete Farmas es una sociedad anónima que posee como accionistas a varios empresarios farmacéuticos de la provincia de Buenos Aires, y dispone de alrededor de 8.000 artículos.

Mediante la celebración de un convenio comercial y el pago de una cuota mensual de 200 pesos más IVA, cada una de las farmacias queda luego habilitada a realizar sus compras a la droguería mencionada más arriba. Esta luego, al realizar la venta, procede a retener un porcentaje que oscila de entre el 1 al 1.5 por ciento del monto total en concepto de impuestos.

Mediante esta modalidad las farmacias logran incrementar su margen de utilidad en un diez por ciento.

En la Provincia de Misiones podemos encontrar un grupo de empresarios farmacéuticos pertenecientes a las localidades de Eldorado, Puerto Esperanza, Wanda, Puerto Iguazú y San Vicente, que poseen como característica común el hecho de ser líderes en los mercados locales en los que operan. Esto ha posibilitado la unión entre ellos, ya que al no ser competidores directos, están más predispuestos a trabajar en conjunto fundamentalmente en lo que ha compras a proveedores se refiere.

Es decir se trata de una etapa muy temprana del proceso de creación de una Agrupación de Colaboración de Empresas en el Rubro de Farmacias, más aún si nos basamos en la experiencia de las Redes de Farmacias en el Brasil. Es decir, prácticamente todas estas se han iniciado de una manera informal para luego evolucionar en estructuras más complejas, en cuanto a funcionamiento y operaciones.

Los empresarios misioneros, al ser líderes en sus respectivas localidades, no han tenido una experiencia muy feliz a la hora de invitar a participar de sus operaciones de compra, a otros empresarios más pequeños. Esto se ha debido a fundamentalmente a que estos empresarios más pequeños al tener problemas financieros, lo cual constituye uno de los principales requisitos a cumplir por parte de los miembros de una Red, no pueden disponer de un buen inventario de productos para satisfacer la demanda de la mayoría de los

clientes por un lado y por otro no les es posible por ejemplo mantener sus locales abiertos las 24 horas al público por no poder afrontar los mayores costos que implicaría la contratación de profesionales adicionales y el pago de las correspondientes horas extras. Ante esta realidad los empresarios más pequeños optan por denunciar a los empresarios más grandes ante el Colegio de Farmacéuticos de la Provincia de Misiones, esgrimiendo por ejemplo la falta de la presencia de un farmacéutico durante las horas extras en las que permanecen abiertos al público las farmacias, muchas veces sin que ello sea cierto. Entonces la posibilidad de que se agrupen empresarios grandes y pequeños en un clima de desconfianza, como el que se genera al existir denuncias cruzadas, es muy lejana.

Uno de los obstáculos iniciales y más importantes para el éxito en la creación de una Agrupación de Colaboración de Empresas en este rubro, está dado por la posible oposición que pudiera presentar el Colegio al desarrollo de este tipo de emprendimientos. Lo cual impediría el ejercicio de la profesión. Ante este hecho el presidente del Colegio de Farmacéuticos de la Provincia de Misiones, el señor Roberto Uliana, manifestó que la postura que asumiría la institución ante la creación de un Red de Farmacias en la provincia sería la de no oponerse pero tampoco apoyar abiertamente un emprendimiento de este tipo dado que si bien el mismo puede beneficiar a un grupo de farmacias puede también perjudicar a quienes no ingresen al mismo.

3. Marco teórico

El grupo central de conceptos y teorías utilizadas para formular y desarrollar los argumentos del trabajo giran entorno a los temas mencionados a continuación.

En primer lugar se analizaron las figuras jurídicas alternativas a adoptar por el conjunto de empresarios decididos a comenzar a trabajar en forma asociativa sin que ello implique perder su individualidad jurídica, para lo cual se consultaron autores tales como PERCIAVALLE, Marcelo L. (2000), NISSEN, Ricardo (1985), MARSICANO, Alberto P.- MARSICANO, Sebastián P. (Agosto 2004), PRENSA COOPERATIVA (2006), SAN PEDRO, José. (1987),

TALAVERA SALVAT, Orlando.(2005), VERON, Alberto V. (1998), ZALDIVAR, FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (1994), MANOVIL y RAGAZZI (1997).

Una vez definida la figura jurídica más conveniente y acorde a los intereses de los potenciales miembros a trabajar en forma asociativa, se consideraron por un lado las estrategias de marketing a seguir en términos de Marca, Precios y Canales de Distribución consultando autores tales como KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Gary. (1996) y BRAIDOT, Néstor P. (2005).

Posteriormente se analizaron las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas de gestión de inventarios como así también sus implicancias tributarias según la figura jurídica adoptada. Es por ello que, y con relación al primer tema mencionado, se analizó el modelo de lote económico de compra y el sistema Just in Time consultando autores tales como AQUILANO, Nicholas J.- CHASE, Richard B. – JACOBS, F. Robert. (2004), EPPEN, G.D. - GOULD F.J. - SHMIDT, C.P. - MOORE y Jeffrey H. y WATHERFORD, Larry R . (2000).

Con respecto a las implicancias tributarias se analizó la gravabilidad de la figura jurídica elegida ante los impuestos nacionales y provinciales según la alternativa de gestión de inventario a adoptar, es decir la compra directa y a nombre propio de los medicamentos y mercaderías por parte de la agrupación para su posterior venta a los asociados o bien considerando únicamente la función de mero negociador entre los laboratorios, droguerías, distribuidores y los miembros asociados.

4. Estado Actual de las empresas del Sector en Argentina⁶

4.1 Industria Farmacéutica

Es un sector industrial y empresarial dedicado a la investigación, desarrollo, producción y comercialización de medicamentos para el tratamiento y prevención de las enfermedades, y el cuidado de la salud en general.

⁶ CILFA. La Industria Farmacéutica y Farmoquímica en la Argentina. Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos (CILFA). Paris, Octubre de 2006.

4.2 Su estructura Productiva y Cadena de Valor

En términos generales, la cadena de valor de la industria farmacéutica se compone por tres eslabones: a) los laboratorios, que llevan a cabo actividades de I&D y producción de moléculas básicas, principios activos y medicamentos, b) la distribución, cuyos principales agentes son las distribuidoras y droguerías, y c) la venta o reparto final, a cargo de hospitales, clínicas, sanatorios, farmacias, supermercados, kioscos y otros actores de menor peso. Adicionalmente, a lo largo de toda la cadena intervienen diferentes agentes de gestión y mecanismos de financiación (mandatarias, obras sociales, empresas de medicina prepaga, mutuales, aseguradoras, planes asistenciales, etc.), como así también de regulación y control por parte del Estado o de entidades civiles de diverso tipo.

Es importante destacar que la cadena se estructura en torno a la figura de los laboratorios, quienes establecen los lineamientos en cuanto a precios, márgenes de comercialización, mecanismos de financiamiento, y retribuciones a droguerías y farmacias. En particular, los laboratorios son los principales responsables de la formación del precio del medicamento, el cual se da a conocer a través del manual farmacéutico. Si bien este precio de venta al público (PVP) es de carácter sugerido, es empleado por el resto de los actores como referencia para calcular y analizar los diferentes descuentos y márgenes de compra y venta. A su vez, los consumidores finales y los organismos de control se valen de dicha información para optimizar sus decisiones de consumo y garantizar la eficiencia en los mecanismos de mercado, respectivamente.

Según datos censados, el sector farmacéutico argentino se compone de aproximadamente 250 laboratorios nacionales y extranjeros, que abastecen fundamentalmente al mercado interno. A su vez, existen 4 grandes distribuidoras, 445 droguerías (4 principales) y alrededor de 13.000 farmacias registradas y autorizadas.

En la actualidad, las droguerías han perdido poder frente a las distribuidoras, que han asumido un rol preponderante como agentes de clasificación, control,

asignación y repartición de la oferta de medicamentos. En total, la industria farmacéutica genera más de 25.000 empleos directos, a los que se le suman 100.000 empleos indirectos a lo largo de los diferentes eslabones de distribución y comercialización. Como puede observarse, la industria está integrada por una gran cantidad de agentes que interactúan entre sí. Identificarlos, estudiar su estructura de incentivos, expectativas y la naturaleza de sus relaciones resulta fundamental para comprender la complejidad del sector.

4.3 Farmacias – Análisis de Situación

En el extremo final de la cadena de valor se encuentran las farmacias, cuyo número en Argentina asciende a alrededor de 13.000.

Las farmacias se agrupan en organizaciones de diversa naturaleza y complejidad (confederaciones, colegios, cámaras, asociaciones, etc.). Hasta el año 2003, la Confederación Farmacéutica Argentina (COFA) integró y mantuvo a los distintos colegios bajo una misma representación. Posteriormente, las diferencias de intereses y estrategias dieron lugar a numerosos desprendimientos. En el año 2005, se creó la Federación Farmacéutica de la República Argentina (FEFARA), agrupando a diez colegios farmacéuticos de todo el país.

La atomización de este eslabón y el tamaño relativamente reducido de las unidades de negocio han fragmentado y debilitado su posición negociadora frente a los actores más poderosos de la oferta. Esto se evidencia, por ejemplo, en su escasa injerencia en las condiciones de compra y venta de medicamentos, establecidas principalmente por los laboratorios. Adicionalmente, las farmacias deben conceder bonificaciones a los seguros de salud (obras sociales y empresas de medicina prepaga) como parte de sus necesidades comerciales. Estos y otros factores impactan negativamente en la rentabilidad de las farmacias.

Por último, cabe destacar la importancia que han cobrado en la actualidad las modernas cadenas farmacéuticas, cuyo horario de atención se extiende por 24

horas. Ejemplos de ello son Farmacity y Vantage, y las más recientes Dr. Ahorro y Dr. Simi15 especializadas en la venta de medicamentos genéricos.

5. Asociativismo: Una alternativa para prosperar en un mercado competitivo.

5.1 Concepto

En una definición amplia, decimos que Asociativismo es cualquier iniciativa formal o informal que reúne a un grupo de empresas o personas con el objetivo de superar dificultades y generar beneficios económicos, sociales o políticos.

5.2 Perfil Asociativista

- Ve al competidor /proveedor como un aliado.
- Espíritu emprendedor.
- Posee gestión transparente.
- Comparte información e ideas.
- Busca resultados de largo plazo.

El Asociativismo propone a los empresarios que son desunidos y actúan individualmente, una unión capaz de hacerlos pensar colectivamente, permitiendo un intercambio de experiencias que los hará crecer en conjunto y desarrollar una cultura emprendedora.

Con el fin de hacer frente a la competencia de grandes empresas, los empresarios y sus empleados, actuando en forma conjunta tienen más oportunidades de capacitarse, y generar consecuentemente mejoras significativas en la gestión del negocio, en la calidad del trabajo y en la atención a los clientes.

“Equipo” debe ser la palabra más utilizada en toda organización, cuyo objetivo es adoptar acciones colegiadas. Jamás se debe caer en la tentación de obtener una ventaja extra e inmediata, que frustraría la filosofía del modelo. Se debe

comprender que se trata de una relación en la que todos deben ganar, tanto los proveedores como los asociados.

La tentación de romper un acuerdo colectivo será menor cuando mayor sea la armonía entre los integrantes de la entidad. Más que tener compañeros, el negocio es ser compañero. Con el desarrollo de un buen compañerismo junto a los proveedores es posible obtener patrocinios para eventos, promociones y otras mejoras en los puntos de venta.

"Compartir es un fundamento básico del ASOCIATIVISMO, por lo que hay que entender que la empresa es suya, pero Usted no está solo".

5.3 Alternativas de agrupamiento

Ante este nuevo escenario, a los pequeños y medianos empresarios farmacéuticos no les queda más alternativa que adoptar un sistema de organización que les permita comenzar a tomar decisiones en conjunto.

La pregunta que surge a esta instancia es: ¿Como comenzar a funcionar en conjunto sin perder cada uno su individualidad jurídica?

En un principio se mencionaron tres alternativas posibles: una sociedad cooperativa, una unión transitoria de empresas o bien, una agrupación de colaboración de empresas.

Las características de cada uno de ellos es posible resumirlas a continuación:

Cuadro N° 1. Comparativo de figuras jurídicas alternativas

	Soc. Cooperativa	UTE	ACE
1 Personería Jurídica	Se trata de un sujeto jurídicamente diferente de sus socios.	No constituyen sujetos jurídicamente diferenciados de sus partícipes.	No constituyen sujetos jurídicamente diferenciados de sus partícipes.
2 Tipo y alcance de las operaciones admitidas por las leyes	Tienen duración ilimitada y son fundadas para organizar y prestar servicios a socios y no socios.	Las sociedades y/o empresarios, mediante un contrato de unión transitoria, se reúnen para el desarrollo y ejecución de una obra, servicio o suministro concreto. Su duración será igual al de la obra, servicio o suministro.	Las sociedades y/o empresarios, mediante un contrato de colaboración, establecen una organización común con la finalidad de facilitar o desarrollar determinadas fases de actividad empresarial de sus miembros o incrementar el

			resultado de las mismas. Tienen una duración máxima de diez años, prorrogable antes de su vencimiento.
3 Derechos y obligaciones a asumir por los miembros entre sí	Conceden un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales y no otorgan ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital	Los acuerdos que deban adoptar lo serán siempre por unanimidad, salvo pacto en contrario	Las resoluciones relativas a la realización del objeto de la agrupación se adoptarán por el voto de la mayoría de los participantes, salvo disposición contraria del contrato
4 La responsabilidad que cada miembro tendrá por las operaciones que el grupo realice con terceros	Limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas	Salvo disposición en contrario del contrato, no se presume la solidaridad de las empresas por los actos y operaciones que deban desarrollar o ejecutar, ni por las obligaciones contraídas frente a terceros	Por las obligaciones que sus representantes asuman en nombre de la agrupación, los participantes responden ilimitada y solidariamente respecto de terceros.
5 Tratamiento tributario	Las Sociedades Cooperativas son sujetos pasivos del el Impuesto al Valor Agregado, debiendo inscribirse como Responsables Inscriptos o Exentos según su cual sea actividad. También son sujetos pasivos del Fondo para Educación y Promoción Cooperativa.	Las Uniones Transitorias de Empresas son considerados sujetos pasivos del Impuesto al Valor Agregado y del Impuesto a los Ingresos Brutos.	Las Agrupaciones de Colaboración de Empresas son considerados sujetos pasivos del Impuesto al Valor Agregado y del Impuesto a los Ingresos Brutos.

Fuente: Elaboración propia.

De la lectura del cuadro anterior se desprende que de las alternativas mencionadas en el presente trabajo, la figura jurídica que más se ajusta a las necesidades de un eventual grupo de empresarios farmacéuticos deseoso de comenzar a trabajar en conjunto pero conservando cada uno su individualidad jurídica, sería la de una Agrupación de Colaboración de Empresas.

Conclusiones

Por cuestiones tributarias proponer la aplicación de un sistema de control de inventarios con reorden y demanda incierta o bien de demanda constante por parte de un conjunto de empresas farmacéuticas en la Región del Alto Paraná Misionero, es posible pero no produce el beneficio esperado. Esto es así por el hecho de que el Código Fiscal de la Provincia de Misiones no contempla expresamente, a diferencia de la Provincia de Buenos Aires, la exención de este tipo de actividades ante el Impuesto a los Ingresos Brutos. Por lo tanto el beneficio que se obtendría inicialmente por la compra en conjunto y la aplicación de un sistema de control de inventario, se perdería luego por el pago de este último impuesto.

No obstante lo anterior, y a pesar de ello, subsisten las ventajas del asociativismo debido a que descartada la aplicación de un sistema de control de inventario y la compra conjunta, el mismo conserva una gran beneficio que es la posibilidad de negociar en conjunto mejores precios y condiciones de pago con los proveedores. Luego, y a diferencia del caso anterior, cada miembro se encuentra posibilitado para comprar a nombre propio pero con los precios y las condiciones negociadas en conjunto.

Por otra parte, y en base al análisis de las normas que regulan la constitución de sociedades, la mejor alternativa de agrupamiento aplicable a un grupo de empresarios farmacéuticos dispuesto a trabajar en forma asociativa pero manteniendo su individualidad jurídica, es la de una agrupación de colaboración de empresas.

Este tipo de figuras jurídicas, y de acuerdo al análisis y observación de las experiencias asociativas existentes en el Brasil y en la Argentina, posibilita el desarrollo y aplicación de estrategias de marketing en forma conjunta destinadas a incrementar los márgenes y volúmenes de ventas de sus miembros a través del desarrollo de una única marca fuerte, la fijación de precios competitivos y el fortalecimiento de los canales de aprovisionamiento y distribución de los medicamentos y demás mercaderías.

Bibliografía

- Aquilano, N., Chase, R. y Jacobs, R. (2004). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*, McGraw-Hill.
- Barreira, D. (2000). *Empresas-Organización Jurídica*, Editorial Quórum ediciones Desalma.
- Braidot, N. (2005). *Neuromarketing Neuroeconomía y Negocios*. Madrid, puertoNORTE-SUR.
- CILFA (2006). *La Industria Farmacéutica y Farmoquímica en la Argentina*. Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos (CILFA). Paris.
- Eppen, G., Gould, F., Shmidt, C., Moore, J., y Watherford, L. (2000). *Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa*, México: Prentice-Hall.
- Favier, E. (1988): *Las uniones transitorias de empresas*, Edición ERREPAR, DSE, act.12/05/1988, T.I.
- Karschenboim, R. (Diciembre 2001). Contratos de colaboración empresaria. Su tratamiento tributario, Edición Doctrina Tributaria ERREPAR (D.T.E.) [En línea]. Disponible en www.errepar.com.ar. [Fecha de consulta 31 de Julio del 2009]
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1996): *Mercadotecnia*, México: Prentice Hall.Hispanoamericana ,S.A.
- Le Pera, S. (1984). *Joint venture y sociedad*, Edición Astrea.
- NISSEN, R. (1985). *Ley de sociedades comentada, anotada y concordada*, Edición Ábaco.
- Otaegui, J. (1984). *Concentración societaria*, Edición Ábaco, Buenos Aires.
- Perciavalle, M. (2000). *Manual de sociedades irregulares o de hecho*, Edición Errepar.
- Pozo, L. Centro de Atención Primaria de la Salud [En línea]. Área de Planificación del Programa Remediar. Disponible en www.remediar.gov.ar. [Fecha de consulta 31 de Julio del 2009].
- Romero, E. (2005). Mesa redonda rentabilidad de la farmacia, Confederación Farmacéutica Argentina (COFA), Informe del Mercado del Medicamento en Argentina 4º Trimestre [En línea]. Disponible en www.cofa.org.ar/informacionfarmaceutico.htm [Fecha de consulta 31 de Septiembre del 2005].
- San Pedro, J. (1987). *Manual de Organización y Gestión Cooperativa*, Intercoop Editora Cooperativa, Buenos Aires.
- Scott, H. inicio da Rede [En línea]. Disponible en www.agafarma.com.br. [Fecha de consulta 10 de Agosto del 2006]
- Shigeo, S. (1991). *Non Stock Production: The Shingo System for continuos Improvement*, Productivity Press.
- Talavera, O. (2005). *Como hacer una cooperativa – 6B*, Edición Doctrina Tributaria Valletta Ediciones SRL.
- Tamascia, E. Associativismo: a solução para o varejo independente [En línea]. Disponible en www.febrafar.com.br. [Fecha de consulta 23 de Septiembre del 2005].
- Tertusio, S. (2005). Mesa redonda rentabilidad de la farmacia, Confederación Farmacéutica Argentina (COFA), Informe del Mercado del Medicamento en Argentina. 4º Trimestre [En línea]. Disponible en

www.cofa.org.ar/informacionfarmaceutico.thm [Fecha de consulta 31 de Septiembre del 2005].

UIA. (2005). Cadena Farmacéutica en la Región Pampeana. Unión industrial Argentina (UIA). Mar del Plata.

Veron, A. (1998): *Manual de sociedades comerciales*, Edición Errepar, Buenos Aires.

Zaldívar, Manovil y Ragazzi (1997): *Contratos de Colaboración empresaria*, Edición Abeledo, Perrot.