



**Master in Business Administration**

**Proyecto Integral de Maestría**

**Sistema Personalizado de Dosificación de  
Medicamentos**

**Alumna: Bielli, Ángeles Rocío**

**Director: Castro, Julio**

**Fecha: 08/09/2024**

# Índice de Contenido

Resumen.....	6
Palabras Claves .....	7
Abstract .....	7
Key Words .....	9
Objetivo General y Específicos.....	9
Objetivo General .....	9
Objetivos específicos .....	9
Delimitación del Objeto de estudio.....	10
Resumen Ejecutivo.....	12
Mercado Farmacéutico.....	13
Evolución histórica en Argentina.....	14
Mercado farmacéutico en Argentina.....	15
Análisis Estratégico.....	20
Análisis PESTEL .....	20
Factores Políticos .....	20
Factores Económicos.....	20
Factores Sociales .....	22
Factores Tecnológicos.....	24
Factores Ecológicos.....	24
Factores Legales y Regulatorios.....	25
Oportunidades y Amenazas.....	25
Oportunidades .....	26
Amenazas .....	27
Cadena de valor.....	27
Laboratorios .....	28

Cámaras.....	30
Mandatarias o Gerencadoras .....	30
Distribuidoras .....	30
Droguerías .....	31
Farmacias y Farmacéutico.....	31
Estado.....	31
Médicos .....	32
Seguros de Salud .....	33
Oportunidad.....	33
Sistema Personalizado de Dosificación de Medicamentos .....	35
Datos de SPD en el mundo.....	37
Propuesta de valor .....	40
Fortalezas y Debilidades .....	41
Visión y Misión.....	42
Análisis Comercial .....	42
Segmentación .....	42
Segmentación demográfica .....	43
Segmentación geográfica .....	43
Segmentación psicográfica.....	44
Segmentación conductual.....	44
Arquetipos de clientes .....	44
Target .....	48
Customer Journey Map .....	49
Decisiones de marca.....	50
Estrategia de producto .....	52
Estrategia de precio .....	52

Estrategia de distribución.....	53
Estrategia de comunicación.....	53
Modelo de Implementación del Negocio .....	54
Principio de funcionamiento de la maquinaria.....	54
Proyección de la demanda.....	56
Elección de la maquinaria .....	57
Inversión.....	58
Estructura de costos.....	59
Fuentes de ingreso.....	60
Recursos/Actividades claves .....	61
Modelo de negocios CANVAS.....	61
Análisis Económico-Financiero .....	62
Flujo de caja y Estado de Resultados .....	62
Evaluación del proyecto .....	63
Análisis de sensibilidad.....	64
Indicadores .....	66
Conclusiones .....	67
Bibliografía .....	68
Anexos.....	71
Anexo 1: Clasificación de los medicamentos.....	71
Anexo 2: Formación de precios .....	73

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Unidades y valores vendidos de medicamentos Moving Annual Total (MAT) a Febrero de 2023 según canal. ....	16
<b>Figura 2.</b> Participación y gasto per cápita de cada provincia en el consumo en farmacias.....	18

<b>Figura 3.</b> Evolución de ventas en pesos, dólares y unidades en el mercado farmacéutico argentino según clasificación de venta libre, bajo receta y la composición de ambos.....	19
<b>Figura 4.</b> Crecimiento en unidades y pesos según el segmento y crecimiento porcentual en pesos de acuerdo al área terapéutica Moving Annual Total (MAT) a Febrero de 2023. ....	21
<b>Figura 5.</b> Comparación del crecimiento porcentual en volumen del consumo privado comparado con el consumo en farmacias. ....	22
<b>Figura 6.</b> Adherencia al tratamiento según la patología y edad. ....	23
<b>Figura 7.</b> Esquema de la cadena de valor de la industria farmacéutica.....	28
<b>Figura 8.</b> Facturación de los laboratorios en el top 20 de facturación del país para el año 2021, expresado en millones de dólares estadounidenses.....	29
<b>Figura 9.</b> Ejemplo de dosis individuales para tres tomas diarias.....	37
<b>Figura 10.</b> Matriz FODA.....	42
<b>Figura 11.</b> Customer Journey Map para el arquetipo de cliente “adulto mayor independiente”. ....	49
<b>Figura 12.</b> Customer Journey Map para el arquetipo de cliente “el cuidador familiar”.....	50
<b>Figura 13.</b> Logotipo del negocio. ....	51
<b>Figura 14.</b> Modelo de negocios CANVAS aplicado al proyecto. ....	61
<b>Figura 15.</b> Análisis de sensibilidad para las variables de tarifa, inversión inicial y costo de oportunidad. ....	65
<b>Figura 16.</b> Variación del VAN de acuerdo a la modificación de la tarifa de servicio.....	66
<b>Figura 17.</b> Esquema de los participantes del mercado farmacéutico y su participación en el precio de los medicamentos. ....	73

## Índice de Tablas

Tabla 1. Evolución del market share a captar. ....	57
Tabla 2. Factores a considerar para la matriz de decisión junto a su peso. ....	58
Tabla 3. Matriz de decisión para la elección de maquinaria. ....	58
Tabla 4. Inversión inicial del proyecto incluyendo maquinaria y gastos de importación y puesta en marcha. ....	59

Tabla 5. Costos fijos y variables del negocio.....	60
Tabla 6. Estado de resultados proyectado para los próximos cinco años.....	62
Tabla 7. Flujo de fondos proyectado para los próximos cinco años. ....	63
Tabla 8. Valores a considerar para el cálculo del costo del capital.....	64
Tabla 9. Indicadores proyectados para los próximos cinco años. ....	66

## Resumen

Existen dos desafíos de suma relevancia en el ámbito del sistema sanitario. Uno de ellos hace referencia a las fallas en la administración de medicamentos y el otro a la falta de adherencia de los pacientes a los tratamientos. Estas problemáticas suelen ser más frecuentes en poblaciones de edad avanzada con pluripatologías y que además se encuentran polimedicaos. Ambos problemas conllevan complicaciones de salud adicionales que pueden ser de gravedad (Farmacéuticas, 2018).

La adherencia al tratamiento se ha situado como un problema de salud pública ya que según estimaciones de la Organización Mundial de la Salud, en los países desarrollados sólo el 50% de los pacientes crónicos cumplen con su tratamiento, mientras que en los países en desarrollo las tasas son aún menores. Dicho organismo subraya que las intervenciones para eliminar las barreras a la adherencia terapéutica deben convertirse en un componente central de los esfuerzos para mejorar la salud de la población y para lo cual se precisa un enfoque multidisciplinar (Foro la adherencia al tratamiento: cumplimiento y constancia para mejorar la calidad de vida, s. f.).

El Sistema Personalizado de Dosificación (SPD) corresponde a un servicio asistencial, que se encuentra dentro de la categoría de los servicios profesionales farmacéuticos, y cuya puesta en práctica está orientada a mitigar la falta de adherencia a los tratamientos farmacológicos. Se trata de un proceso de reacondicionamiento de los medicamentos de un paciente mediante un dispositivo de un solo uso. De esta forma, se asegura la utilización correcta del medicamento por parte del paciente mediante una buena información (labor asistencial del farmacéutico), y una correcta preparación del envase (labor técnica). Estudios en Argentina han validado que este sistema eleva de manera significativa la adherencia de los pacientes (Yanel, 2020).

La implementación de un servicio de SPD conlleva una serie de procesos que garanticen la correcta manipulación de los medicamentos y la seguridad del paciente en pos de asegurar una atención farmacéutica de calidad. Implica, pero no se limita a, la creación de un registro, el acondicionamiento de la farmacia y la correcta selección de los envases de dispensación (Farmacéuticas, 2018).

La industria farmacéutica representa el 1,3% del PBI mundial, con expectativas de que su facturación llegue a un negocio de 1,18 trillones de dólares estadounidenses para 2024

según reportes de EvaluatePharma (EvaluatePharma World Preview 2019, Outlook to 2024, 2023). En Argentina, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), la facturación de la industria farmacéutica en 2022 fue de 882.807 millones de pesos, y dicha actividad representa alrededor de un 4% del PBI a nivel país (Industria manufacturera Vol. 7, n° 7. Industria farmacéutica en la Argentina., 2023).

Existen numerosos ejemplos alrededor del mundo que demuestran que la implementación del SPD puede ser exitosa en una variedad de contextos. Algunos de ellos son Suecia (sistema “Dosset”), Francia (“Pilulier”), Estados Unidos (“Pillpack”), Reino Unido (“Nomad Packs”), Australia (“DaaS”, “Webster-pak”). Estos sistemas pueden mejorar la adherencia al tratamiento, reducir los errores en la administración de medicamentos y proporcionar a los pacientes una forma conveniente de gestionar sus terapias farmacológicas.

El marco regulatorio para la implementación del SPD en Argentina se encuentra regulado principalmente por la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). El sistema es viable para ser incluido como parte de los servicios farmacéuticos, ya que no presentan inconvenientes para su desarrollo por estar sujeto a vacíos jurídicos (Yanel, 2020).

El objetivo general del presente trabajo será estudiar la viabilidad económica financiera de la implementación de un Sistema Personalizado de Dosificación en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en un período de cinco años.

## **Palabras Claves**

SISTEMA PERSONALIZADO DE DOSIFICACIÓN – FARMACIA –  
ADMINISTRACIÓN DE MEDICAMENTOS – ADHERENCIA AL TRATAMIENTO  
– ARGENTINA

## **Abstract**

Within the healthcare system, there are two highly relevant challenges related to medication administration errors and patients' lack of adherence to treatments. These issues tend to be more common among elderly populations with multiple chronic

conditions who are also polypharmacy patients. Both problems entail additional health complications that can be serious (Farmacéuticas, 2018).

Adherence to treatment has become a public health issue, as per the estimates of the World Health Organization. In developed countries, only 50% of chronic patients adhere to their treatment, while rates are even lower in developing countries. The organization emphasizes that interventions to eliminate barriers to therapeutic adherence must become a central component of efforts to improve the population's health and require a multidisciplinary approach (Foro la adherencia al tratamiento: cumplimiento y constancia para mejorar la calidad de vida, s. f.).

The Personalized Dosage System (PDS) is an assistive service falling within the category of professional pharmaceutical services. Its implementation is aimed at mitigating the lack of adherence to pharmacological treatments. It involves a process of reconditioning a patient's medications through a single-use device. This ensures the patient's correct use of the medication through proper information (pharmacist's assistive work) and correct package preparation (technical work). Studies in Argentina have validated that this system significantly increases patient adherence (Yanel, 2020).

The implementation of a PDS service involves a series of processes to guarantee the proper handling of medications and patient safety, in pursuit of ensuring quality pharmaceutical care. It includes, but is not limited to, creating a registry, pharmacy reconditioning, and the proper selection of dispensing containers (Farmacéuticas, 2018).

The pharmaceutical industry represents 1.3% of the global GDP, with expectations that its revenue will reach a business of 1.18 trillion U.S. dollars by 2024 according to reports from EvaluatePharma (EvaluatePharma World Preview 2019, Outlook to 2024, 2023). In Argentina, according to INDEC (National Institute of Statistics and Censuses), the pharmaceutical industry's revenue in 2022 was 882.807 billion pesos, and this activity accounts for approximately 4% of the country's GDP (Industria manufacturera Vol. 7, n° 7. Industria farmacéutica en la Argentina., 2023).

There are numerous examples worldwide demonstrating the successful implementation of PDS in various contexts. Some of these countries include Sweden (the "Dosett" system), France ("Pilulier"), the United States ("Pillpack"), the United Kingdom ("Nomad Packs"), and Australia ("DaaS," "Webster-pak"). These systems can enhance

treatment adherence, reduce medication administration errors, and offer patients a convenient way to manage their pharmacological therapies.

The regulatory framework for the implementation of PDS in Argentina is primarily governed by the National Administration of Drugs, Foods, and Medical Devices (ANMAT). The system is feasible to be included as part of pharmaceutical services, as it does not present legal obstacles to its development (Yanel, 2020).

The overall objective of this paper is to study the financial feasibility of implementing a Personalized Dosage System in Ciudad Autónoma de Buenos Aires over a five-year period.

## **Key Words**

PERSONALIZED DOSAGE SYSTEM – PHARMACY – MEDICATION ADMINISTRATION – TREATMENT ADHERENCE – ARGENTINA

## **Objetivo General y Específicos**

### **Objetivo General**

Analizar la viabilidad económica financiera del sistema personalizado de dosificación en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en un período de 5 años.

### **Objetivos específicos**

- Analizar el mercado de medicamentos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Realizar un análisis estratégico del negocio.
- Desarrollar un plan comercial que defina el producto, y determine la estrategia de precio, publicidad y distribución del mismo.
- Evaluar la factibilidad económica financiera del proyecto, a partir de la proyección de los resultados esperados y el análisis de sensibilidad de las variables de mayor relevancia.
- Diseñar un modelo de implementación.

## **Delimitación del Objeto de estudio**

Para el análisis del proyecto en estudio se evaluará la viabilidad económica financiera de la implementación del Sistema Personalizado de Dosificación en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en un período de 5 años.

No se abarcará la venta tradicional de medicamentos.

## **Metodología de Trabajo**

El objetivo general del presente plan de negocios es la determinación de la viabilidad económica-financiera de un Sistema Personalizado de Dosificación de medicamentos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en un período de cinco años.

Se brindará una introducción que permita comprender al lector el impacto del proyecto así como su potencialidad de aplicación en la región, a partir de la extrapolación de experiencias en otros países.

El trabajo contará con un análisis del mercado de medicamentos en el país, su evolución en los últimos tiempos, así como un análisis estratégico que permitirá conocer las principales características del mercado en el que se desarrollará el proyecto de inversión. Se delinearán los requerimientos en términos de instalaciones y legislación pertinente.

A partir de los resultados obtenidos, se plantearán las estrategias comerciales que definirán la propuesta de valor integral para el cliente. Se determinarán además, los recursos y actividades claves dentro del proyecto así como su estructura de costos y fuentes de ingresos.

Para realizar una evaluación cuantitativa se procederá a realizar un flujo de fondos proyectado a cinco años y a determinar la tasa de descuento, para poder obtener el VAN. En función de los valores establecidos, se procederá a realizar un análisis de sensibilidad que permita identificar aquellas variables que impactan en mayor medida la viabilidad del proyecto.

Por último, se expondrán las conclusiones del análisis y se realizarán recomendaciones en base a los resultados obtenidos a lo largo del presente trabajo.

Para el desarrollo del presente trabajo se aplicarán los conocimientos de la autora, en conjunto con los resultados de la investigación de la bibliografía seleccionada y los

contenidos adquiridos en la Maestría, con especial foco en aquellos procedentes de las materias Gestión de los Factores Claves, Finanzas de Empresa, Economía Empresarial, Evaluación Integral de Proyectos, Dinámica de los Mercados, Tecnología y Operaciones y Modelos Estratégicos.

## Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios propone la implementación de un sistema automatizado de dosificación personalizada de medicamentos en una farmacia, que ya se encuentre en funcionamiento, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La maquinaria seleccionada es fabricada por la empresa BD Rowa, líder en automatización farmacéutica, que permitirá preparar dosis individuales para pacientes polimedicados, con especial foco en adultos mayores a 65 años. Además, el servicio incluirá la entrega a domicilio, proporcionando una solución integral y conveniente para un segmento de la población en crecimiento y con necesidades específicas de salud.

Los objetivos principales del negocio incluyen:

- Mejorar la adherencia al tratamiento de pacientes polimedicados, minimizando errores en la toma de medicamentos
- Ampliar la oferta de servicios de la farmacia, aumentando la satisfacción y fidelidad de los clientes
- Capturar un 20% del market share en el segmento mencionado en la región a lo largo de cinco años, teniendo en cuenta que no se ha encontrado oferta de servicios similares.

El público objetivo son los adultos mayores de 65 años que requieren la toma de múltiples medicamentos diarios, un grupo que tiende a aumentar debido al envejecimiento poblacional. Además, se considera como target a los cuidadores y familiares de estos pacientes, quienes desempeñan un papel clave en la toma de decisiones sobre el cuidado de la salud. La estrategia de marketing se centrará en estos dos grupos, utilizando un mix de medios tradicionales y modernos, para captar la atención de los pacientes y tomadores de decisión de contratación del servicio.

La inversión inicial es levemente inferior a los USD 300.000, destinada a la adquisición e importación del sistema BD Rowa Dose y puesta en marcha. El análisis financiero del proyecto determina un VAN positivo cercano a los USD 6.000.000 considerando un costo de capital de 26% y un horizonte de proyección de 5 años.

## **Mercado Farmacéutico**

La industria farmacéutica abarca la investigación, desarrollo, producción y comercialización de medicamentos, involucrando así a muchos actores en la cadena de valor. La fase de investigación y desarrollo se encarga de realizar estudios, preclínicos y clínicos para encontrar mejoras en los tratamientos de las distintas enfermedades. En cuanto a la producción, tiene que ver con la determinación de las características del medicamento<sup>1</sup> y su elaboración. Por último, la fase de distribución y comercialización es liderada por las droguerías y farmacias, y es la que posibilita la entrega al consumidor final (Mazzucco, 2019).

Se trata de un mercado con ciertas particularidades, tales como la capacidad de la oferta para crear o inducir su propia demanda. En la relación que se establece entre el paciente y el facultativo se destaca la asimetría de la información: quien padece la patología es el paciente, pero quien posee la información relevante para restaurar la salud es el profesional. Esta situación genera que la demanda de medicamentos sea una demanda inducida (Maceira, 2005). Existe una fuerte diferenciación por marcas, combinada con una baja elasticidad de la demanda, lo que deriva en una alta dispersión de precios. (Tobar, 2008).

Es un mercado donde se detectan varias fallas de mercado, que muchas veces deriva en la fuerte intervención del Estado. Por empezar, exhibe estructuras de competencia imperfecta, monopolios u oligopolios según la banda terapéutica que se analice, que permite a los laboratorios fijar precios elevados. Por otra parte, una de las principales

---

<sup>1</sup> Según el Decreto 150/92, medicamentos se refiere a toda preparación o producto farmacéutico empleado para la prevención, diagnóstico y/o tratamiento de una enfermedad o estado patológico, o para modificar sistemas fisiológicos en beneficio de la persona a la que se le administra. Se entiende por especialidad medicinal o farmacéutica a todo medicamento, designado por un nombre convencional, sea o no una marca de fábrica o comercial, o por el nombre genérico que corresponda a su composición y expendio, de composición cuantitativa definida declarada y verificable, de forma farmacéutica estable y de acción terapéutica comprobable.

Los medicamentos contienen lo que se conoce como principio activo o droga farmacéutica. Se entiende por nombre genérico a la denominación de un principio activo o droga farmacéutica o, cuando corresponda, de una asociación o combinación de principios activos a dosis fijas, adoptada por la autoridad sanitaria nacional o, en su defecto, la denominación común internacional de un principio activo recomendada por la Organización Mundial de la Salud (Decreto 150/92, Art. 1.).

Cada medicamento posee una determinada composición química (principio activo, excipiente, etc.), una forma farmacológica/farmacéutica (ej. cápsulas, comprimidos, soluciones, inyectables, jarabes, etc.), concentración (ej. 400mg, 200mg, 5ml, etc.) y una determinada presentación (ej. envase por 16 unidades, 1 frasco por 120ml, etc.).

fallas identificadas es la de asimetría de la información entre los agentes del mercado (Mazzucco, 2019).

El mercado de medicamentos se puede dividir en tres tipos: venta libre, ambulatorios y especiales. El mercado de medicamentos en Argentina se caracteriza por su complejidad y heterogeneidad, las cuales se expresan en la existencia de submercados con procesos de formación de precios, actores y dinámicas diferentes. Es decir, cada segmento del mercado tiene una dinámica de competencia y funcionamiento particular.

El de los medicamentos ambulatorios, se trata de un segmento complejo ya que además de involucrar a los laboratorios y las farmacias, también existen una variedad de actores, como son las mandatarias (empresas gerenciadoras de convenios), los profesionales de la salud responsables de la prescripción y los Agentes de Seguros de Salud (obras sociales, empresas de medicina prepaga), no siendo el consumidor final del bien el agente que toma la decisión, sino que lo hacen el médico o farmacéutico.

El rol de las mandatarias es de esencial importancia para el correcto funcionamiento del sistema de liquidación de descuentos en medicamentos. Son empresas que se dedican a la administración y auditoría de convenios de prestaciones de medicamentos ambulatorios para Agentes de Seguros de Salud en todo el país. Existen dos principales mandatarias en la industria, muy vinculadas con los laboratorios, que controlan casi la totalidad de los recursos financieros de toda la cadena comercial. Ello conlleva a que los laboratorios posean un fuerte poder de negociación frente a las farmacias, permitiéndoles manejar los plazos de pagos según su conveniencia (Mazzucco, 2019).

### **Evolución histórica en Argentina**

La Argentina ha sufrido en los últimos 25 años diversas etapas y crisis macroeconómicas. Sin embargo, de acuerdo a IQVIA, el consumo de medicamentos en farmacias, medido en unidades de venta, se incrementó en este período en un 70%, cifra muy superior al crecimiento de la población (estimado en un 29%). A pesar de este crecimiento sostenido, y de la baja elasticidad a los ingresos de este tipo de consumo, el mercado farmacéutico también sufrió períodos de recesión profunda. Los períodos menos favorables se encuentran en los trienios 2000-2002 y 2017-2020, con disminuciones del volumen del 27% y 10% respectivamente. En contrapartida, el período más extenso de crecimiento

sostenido fue la década comprendida entre 2002 y 2013, con un crecimiento del 177% de venta de unidades.

En relación al gasto, el mercado se incrementó un 52% medido en dólares, y 11% en pesos argentinos, reflejando la pérdida de valor de la moneda argentina en el período. La caída más pronunciada en la facturación medida en dólares se produjo en el año 2002, con una disminución de un 64% comparado con el año anterior, debido a la devaluación del peso ocurrida ese año. El consumo per cápita también se incrementó de 11,5 a 15,2 unidades por año en esos 25 años, lo cual representa un incremento del 32% del volumen consumido por habitante entre 1996 y 2020.

El perfil del consumo de medicamentos tuvo cambios importantes en el período 1996-2020 producto de la aparición de innovaciones que incrementaron el número de pacientes tratados con nuevas alternativas terapéuticas. En términos del gasto, en 1996 el perfil de consumo de medicamentos estaba volcado al uso de analgésicos, productos para enfermedades respiratorias y antibióticos y antivirales, seguidos por productos destinados a la salud sexual y reproductiva, antihipertensivos y para otros trastornos cardiovasculares. En contrapartida, en 2020 los principales grupos terapéuticos fueron los constituidos por productos para la salud mental, la hipertensión y analgésicos, seguidos por distintos tipos de antidiabéticos, salud sexual y reproductiva y enfermedades respiratorias. Aquellos grupos que mostraron un mayor crecimiento se concentran en patologías crónicas. Los crecimientos más destacados son los productos destinados al tratamiento de desórdenes tiroideos, diabetes, dislipemias, salud mental e hipertensión.

La aparición de nuevas opciones terapéuticas, más efectivas, más seguras y de mayor comodidad de toma para el paciente también produjo un incremento del precio promedio en términos relativos en muchas de estas indicaciones. Sin embargo en el mismo período el precio promedio de los medicamentos por unidad se incrementó un 14% por debajo del incremento del IPC.

### **Mercado farmacéutico en Argentina**

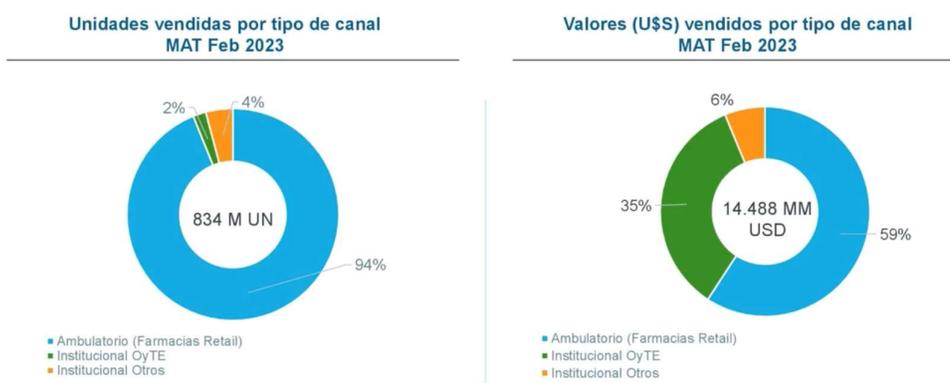
Esta industria se ve representada por la asimetría de información, heterogeneidad de productos y escasez de oferentes. Es un sector que suele presentar innovaciones a un ritmo elevado, por lo que se mantiene en constante crecimiento. La industria farmacéutica mundial ha crecido significativamente en los últimos años. Según un informe realizado

por la CILFA (Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos), las ventas mundiales de medicamentos se han incrementado en un 139% desde el año 2003. Además, en los últimos años, las ventas mundiales de medicamentos bajo receta crecieron alrededor de un 10%.

Particularmente en Argentina, la industria es competitiva y moderna, y genera un enorme valor agregado industrial. Según CILFA, en 2022 la industria farmacéutica representaba el 3,7% del Valor Bruto de Producción (VBP). A partir de una encuesta de gasto en salud y medicamentos del Ministerio de Salud se puede conocer que el gasto más importante de bolsillo del sector es el de medicamentos, que representa un 44% del gasto total. En cuanto a los medicamentos de venta bajo receta, estos tienen una participación en el mercado del 89,6%, medida en valores, y del 75,2% medida en unidades; mientras que el 10,4% y el 24,8% restante corresponde a los medicamentos de venta libre, según CILFA.

En 2023, según IQVIA el mercado farmacéutico total en Argentina superaba los 14 mil millones de dólares, considerando los canales de farmacia e institucional. Las farmacias corresponden al canal con mayor participación en ese mercado, tanto en unidades como en valor.

**Figura 1.** Unidades y valores vendidos de medicamentos Moving Annual Total (MAT) a Febrero de 2023 según canal.



Fuente: IQVIA PM + NRC Argentina – Data Febrero 2023

Nota: tomado de IQVIA Institute (2023). *Dinámica de consumo de medicamentos en el Mercado Farmacéutico Argentino.*

La producción farmacéutica se concentra en los grandes centros urbanos y está conformada por 354 laboratorios que satisfacen el mercado interno y externo. El Estado

también es fabricante a través de alrededor de 38 laboratorios públicos que existen actualmente en el país. Cerca del 40% de los locales de empresas del sector, incluyendo sucursales, están ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Provincia de Buenos Aires. En particular, el 24% de las empresas del sector privado de la industria farmacéutica pertenecen a CABA y el 15% al Provincia.

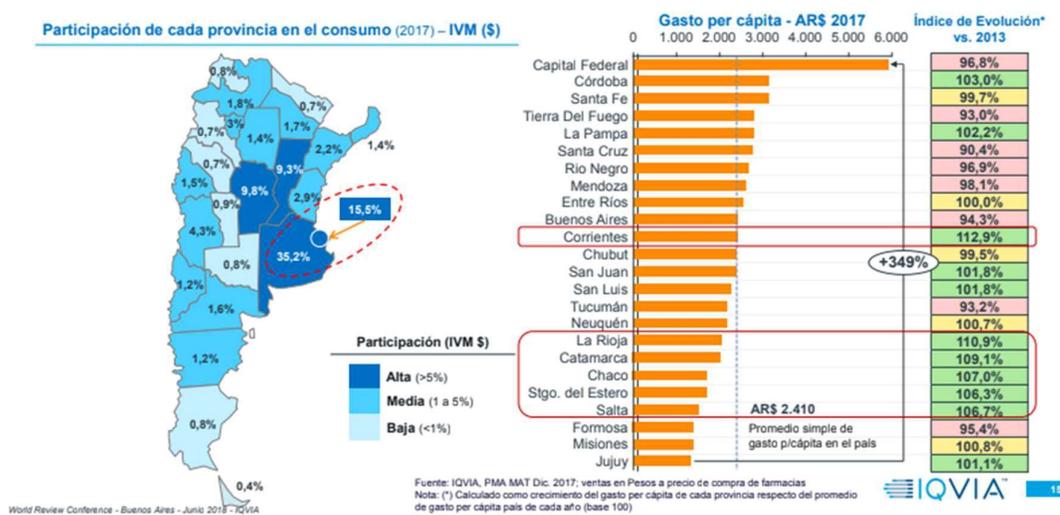
En cuanto a la distribución, según un análisis realizado en 2018 por la Subsecretaría de Programación Microeconómica, existen aproximadamente 445 droguerías, pero cabe destacar que son solo cuatro de ellas las que manejan el 70% del mercado farmacéutico argentino, siendo estas: Droguería del Sud, Droguería Monroe Americana, Droguería Suizo Argentina y Droguería Barracas. Este segmento de comercialización mayorista se encuentra altamente concentrado, y surgió a partir de un proceso de integración vertical de los laboratorios de mayor tamaño.

Por otro lado, la comercialización minorista se encuentra más atomizada. Según el Centro de Estudios para el Cambio Estructural, el mercado farmacéutico argentino está compuesto por 13.500 farmacias, siendo aproximadamente 3.000 las ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires. Es así como este mercado es característico por su alta competitividad. El sector farmacéutico se encuentra afectado por límites a la rentabilidad del negocio dado que los descuentos de obras sociales y prepagas recaen sobre las farmacias, y, además, debido a la competencia de jugadores como Farmacity, con su modelo farmacéutico tipo “drugstore”.

Anteriormente las farmacias solían ser pequeñas empresas que llevaban a cabo una actividad muy concreta. Hoy en día, en Argentina, existen muchas cadenas de farmacias que tienen una gran variedad de sucursales a lo largo del país. Estas cadenas farmacéuticas, con franquicias y locales propios, se ubican, principalmente, en CABA, mientras que en Provincia de Buenos Aires predominan los modelos de farmacia antiguos.

En cuanto a la distribución nacional del consumo per cápita se da de manera asimétrica en algunas regiones, siendo CABA la región con mayor consumo per cápita, como se puede observar en la siguiente figura:

**Figura 2. Participación y gasto per cápita de cada provincia en el consumo en farmacias.**



Nota: tomado de IQVIA Institute (2018). *World Review Conference – Buenos Aires – Junio 2018 - IQVIA.*

Los principales centros de consumo se dan en CABA, Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. Pero existe una gran diferencia en el gasto per cápita anual. CABA lidera con una diferencia de casi el 349% por sobre la última provincia. De acuerdo con IQVIA, el promedio nacional era de US\$ 150. De esta manera es factible observar que CABA presenta un consumo per cápita similar a países desarrollados.

El mercado puede segmentarse según la forma de consumo, identificando los siguientes sectores:

- Sector Privado
- Sector Público
- Obras Sociales
- INSSPJ – PAMI

Es importante esta distinción, ya que el margen que obtiene la farmacia a partir de la venta de medicamentos difiere en función del grupo al que pertenezca el consumidor.

Cuando se trata de una venta directa, el margen de una farmacia es mayor al de ventas a través de una obra social (Bosich, 2022).

Con relación a los productos que circulan a lo largo de la cadena, la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) registra aproximadamente 5.000 marcas que son el resultado de la industrialización de más de 2.000 principios activos. A su vez, dichas marcas dan lugar a más de 9.500 formas

farmacéuticas que aparecen bajo unas 20.000 presentaciones diferentes. Sin embargo, la participación de los 10 productos más dispensados en unidades representa el 11,35% del mercado (CECE, 2017).

El mercado se destaca por ser altamente competitivo, pudiendo encontrarse una alta concentración horizontal (venta en unidades y valores) y también algunos grandes grupos económicos con un alto grado de integración vertical. La industria farmacéutica en el país representa una industria en crecimiento con respecto a las ventas y el mercado total en unidades, pesos o dólares.

**Figura 3.** Evolución de ventas en pesos, dólares y unidades en el mercado farmacéutico argentino según clasificación de venta libre, bajo receta y la composición de ambos.



Nota: tomado de Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos (2022). *La industria farmacéutica argentina. Su carácter estratégico y perspectivas.*

Para el año 2026, se espera que la facturación supere los 13 millones de dólares, al mejorar los índices de productividad mediante inversiones en bienes de capital. Se prevee que continúe la consolidación del mercado interno, y a la vez que aumente el número de destinos y la diversificación de productos designados a la exportación (CILFA, 2022).

## **Análisis Estratégico**

### **Análisis PESTEL**

#### ***Factores Políticos***

Los mercados de medicamentos y salud en general son de alta exposición y de gran sensibilidad para la opinión pública. Las decisiones políticas afectan radicalmente las tendencias del mercado, y suelen repercutir en el sistema legislativo de manera restrictiva y controlante.

En Argentina existen regulaciones estrictas sobre la fabricación, distribución y venta de medicamentos. Las políticas gubernamentales sobre el acceso a medicamentos, programas de salud pública y subsidios afectan la demanda y la oferta de medicamentos en el mercado, además de las regulaciones de precios que pueden afectar la accesibilidad y rentabilidad de los mismos. Se trata de un sector con una fuerte intervención gubernamental, como se pone en evidencia a través de la ley de genéricos, leyes de regulación de habilitaciones y aperturas de farmacias, los controles de precios, entre otras.

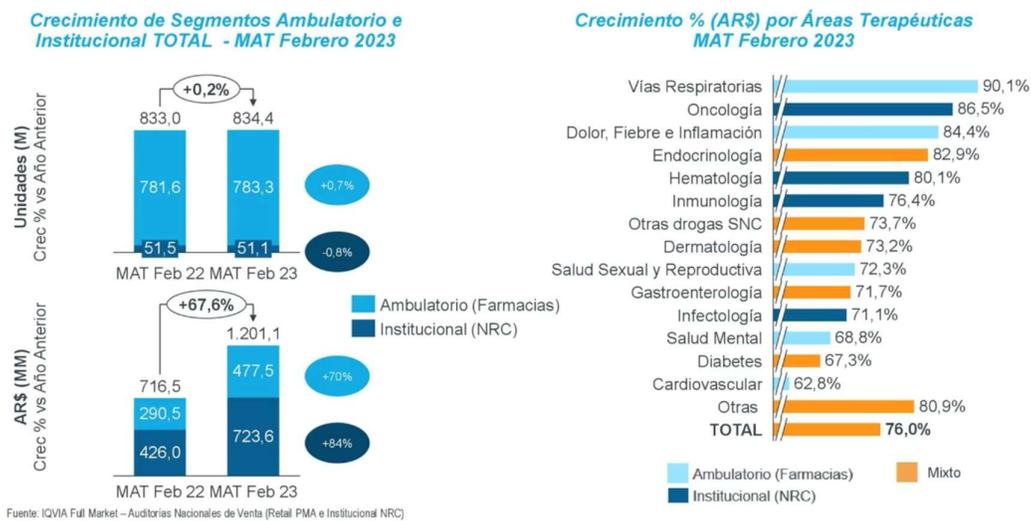
Existe una creciente demanda de las asociaciones de farmacias por frenar los avances de las cadenas sobre los centros urbanos más importantes, dejando fuera de negocio a muchos comerciantes locales con poca capacidad de adaptación y respuesta para hacer frente a la competencia, tanto en precios como en servicio.

Respecto al compendio de jurisprudencia, se deben considerar los aspectos laborales en términos de flexibilidad de gestión como de costos de operaciones. El mismo condiciona a un alto costo laboral, con altas tasas de litigiosidad y nivel de conflictividad.

#### ***Factores Económicos***

La situación económica general de Argentina impacta la capacidad de gasto de los consumidores en medicamentos. Durante 2023, el mercado farmacéutico argentino tuvo un crecimiento modesto en volumen y por debajo de la inflación. La crisis económica, que ha traído como consecuencia la pérdida de poder adquisitivo, sumado a la crisis de financiación de prestadores y obras sociales, ocasionadas por restricciones presupuestarias, explican este comportamiento. Se ha dado un ajuste en términos de consumo y la perspectiva para los meses subsiguientes se espera que continúe de esta manera (IQVIA).

**Figura 4. Crecimiento en unidades y pesos según el segmento y crecimiento porcentual en pesos de acuerdo al área terapéutica Moving Annual Total (MAT) a Febrero de 2023.**



Nota: tomado de tomado de IQVIA Institute (2023). *Dinámica de consumo de medicamentos en el Mercado Farmacéutico Argentino.*

El consumo privado, el cual es uno de los componentes del PBI, tiene una correlación fuerte con el consumo en farmacias. Hasta 2020, es decir, hasta la pandemia de COVID-19, había una tendencia negativa, a partir de ahí en 2021 hay un pico del consumo en volumen y agregado de toda la economía. A partir de 2022, se ve una desaceleración que continua.

**Figura 5.** Comparación del crecimiento porcentual en volumen del consumo privado comparado con el consumo en farmacias.



Nota: tomado de tomado de IQVIA Institute (2023). *Dinámica de consumo de medicamentos en el Mercado Farmacéutico Argentino.*

La suba radical de los precios de los medicamentos generó un desplome en la venta de los mismos. Los precios aumentaron en un 157% desde diciembre de 2023 a abril de 2024, según datos del Sindicato Argentino de Farmacéuticos y Bioquímicos (SAFYB) y de Centro de Economía Política Argentina (CEPA). Según los últimos datos del SAFYB, la venta de medicamentos de venta libre registró una caída del 35% en el lapso de diciembre a abril. Además, los recetados también registraron una baja del 20% en el mismo período.

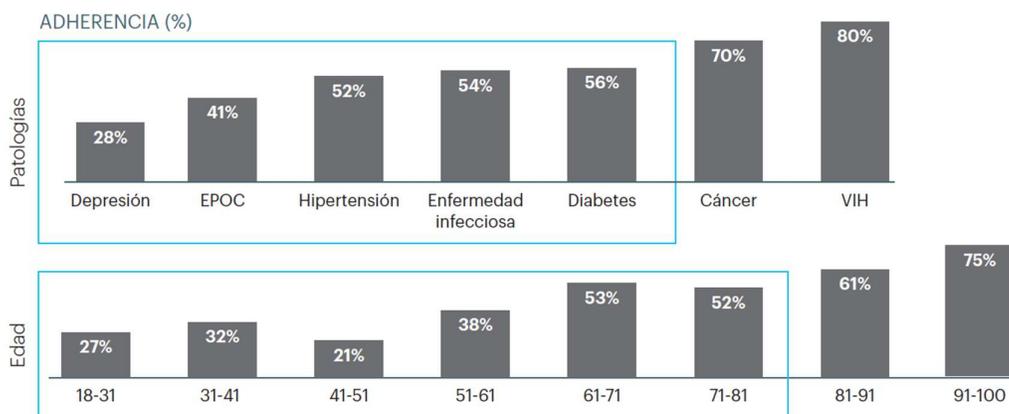
Se observa que el componente crónico de patologías de venta en farmacia tiene una importancia más grande en la facturación (hipertensión, diabetes), ya que suelen tener precios más altos que el resto de los productos del mercado (IQVIA, 2023).

### ***Factores Sociales***

Desde el último censo en Argentina, la población ha crecido en torno a un punto porcentual anual. El advenimiento de la tecnología médica y la cronicidad de las enfermedades han incrementado la expectativa de vida, la cual se espera que continúe aumentando. Se estima que la población mayor de 65 años alcanzará a un 30% de la población en las próximas décadas. Este envejecimiento de la población traerá aparejado un cambio en los patrones de consumo, especialmente en el mercado de la salud.

El aumento de la esperanza de vida, junto con el aumento del número de pacientes con enfermedades crónicas con una mayor complejidad de sus patologías y por lo tanto sus tratamientos farmacológicos, producirán un crecimiento en la carga global de las enfermedades crónicas.

**Figura 6.** Adherencia al tratamiento según la patología y edad.



Nota: tomado de SEFAC/SEMERGEN. *Documento de consenso sobre el uso de los sistemas personalizados de dosificación (SPD).*

La falta de adherencia al tratamiento es un problema prevalente y relevante en la práctica clínica, sobre todo al considerar la falta de adherencia a tratamientos de largo plazo en enfermedades crónicas, faceta que constituye actualmente un reto en atención primaria con una carga asistencial que supone el 80% de consultas dedicadas a pacientes crónicos, un 94% de ellos polimedicados y que representan el 80% del gasto sanitario y el 60% de los ingresos hospitalarios no programados (SEFAC/SEMERGEN, 2020).

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), las consecuencias de una adherencia inadecuada son diversas y lo considera un problema de salud pública debido a las repercusiones sanitarias negativas que provoca. Así mismo la OMS sostiene que establecer intervenciones relacionadas con incrementar la efectividad de la adherencia puede diferencialmente dar lugar a un mayor impacto en la salud de la población que ninguna otra mejora sobre el tipo de tratamientos médicos específicos utilizados.

Según estimaciones la adherencia al tratamiento en pacientes con enfermedades crónicas en Argentina se ubica en aproximadamente un 50-60%. Esto significa que entre el 40% y 50% de los pacientes no siguen adecuadamente sus prescripciones médicas. A modo de ejemplo de adherencia al tratamiento en enfermedades crónicas, en pacientes con

hipertensión la adherencia se reporta como particularmente baja, con tasas que varían entre 40% y 50%, según un estudio de la Sociedad Argentina de Hipertensión Arterial. En pacientes con diabetes tipo 2, un estudio realizado por la Federación Argentina de Diabetes encontró que la adherencia al tratamiento farmacológico era del 55%.

### ***Factores Tecnológicos***

Se registra un aumento del comercio electrónico en farmacias en la venta medicamentos y productos de salud. Junto a ello, también se presenta el aumento de la implementación de aplicaciones móviles y web para farmacias, que permiten a los clientes pedir medicamentos, consultar disponibilidad, recibir recordatorios para tomar medicinas y acceder a información sobre salud. Los niveles de adopción de la modalidad de compra remota han ido en aumento en los últimos años, para los menores de 50 años. También ha aumentado la intención de compra remota entre la población menor a 40 años, sobre todo en productos de perfumería, OTC e higiene personal (IQVIA, 2023).

Existe una tendencia a la automatización y el uso de robótica, como por ejemplo la tecnología de RFID y sistemas de gestión de inventarios automatizados para mantener un seguimiento preciso de los productos. También se han implementado en numerosos países sistemas de dispensación automática, que se tratan de sistemas automatizados para la dosificación de medicamentos que mejoran la precisión y eficiencia, reduciendo errores humanos. Adicionalmente, se registra la utilización de análisis de datos para prever la demanda de medicamentos, gestionar el inventario de manera más efectiva y personalizar la atención al cliente.

### ***Factores Ecológicos***

Las iniciativas de sostenibilidad y las expectativas de los consumidores pueden llevar a una mayor demanda de productos ecológicos o amigables con el medioambiente. En este punto se vuelve importante el uso de packaging biodegradable y/o reciclable.

Además, se debe tener en cuenta el descarte adecuado de medicamentos caducados y residuos farmacéuticos lo cual representa un desafío ambiental importante.

### ***Factores Legales y Regulatorios***

Las leyes de propiedad intelectual y la protección de patentes influyen en la disponibilidad de medicamentos genéricos. A su vez, restricciones sobre la publicidad y promoción de medicamentos afectan cómo las farmacias pueden comunicarse con los consumidores.

El Decreto 345/2024 habilita la entrega a domicilio de medicamentos. El documento, en su artículo 7, efectúa cambios sobre la Reglamentación de la Ley N° 17.565. De esta manera, el artículo establece que la venta y despacho deben realizarse desde la farmacia, en presencia de un farmacéutico responsable, ya sea el Director Técnico y/o farmacéutico auxiliar, y que su venta y entrega al paciente podrá ser acordada por canales electrónicos determinados por la farmacia, mediante traslado al lugar que éste disponga a su conveniencia.

El decreto también reglamentó la obligatoriedad de la receta electrónica y/o digital como el medio para la prescripción de medicamentos, órdenes de estudios, prácticas y cualquier otra indicación que los profesionales de la salud consideren pertinentes para sus pacientes. Según el Ministerio de Salud, la adopción de la receta electrónica responde a cuatro ejes esenciales: la identificación de profesionales con capacidad para prescribir; un Registro Nacional de Soluciones Informáticas; el Diccionario Nacional de Medicamentos y la comunicación y acceso a las recetas y órdenes electrónicas. El registro recetario deberá firmarlo el Director Técnico de la farmacia diariamente al final de la última receta, garantizando su seguridad, inalterabilidad e integralidad.

### **Oportunidades y Amenazas**

En el contexto del análisis estratégico, Porter define las oportunidades como factores externos que una empresa puede explotar para obtener una ventaja competitiva. Las oportunidades representan áreas en las que la empresa puede crecer, mejorar su desempeño o ganar una mayor participación de mercado. Por otro lado, las amenazas son factores externos que pueden desafiar el desempeño de la empresa y poner en riesgo su posición competitiva. Las oportunidades y amenazas corresponden al puntapié inicial para el desarrollo estratégico de nuevas iniciativas o modelos de negocios.

A partir del análisis del entorno y la cadena de valor de la venta de medicamentos en el país, se han identificado las siguientes oportunidades y amenazas en función del negocio.

## ***Oportunidades***

Dentro de las oportunidades se encuentra el desarrollo del mercado de salud, dado por el crecimiento de la población de adultos mayores y la mayor conciencia acerca de las cuestiones de salud. Según el INDEC, la población mayor de 65 años en Argentina ha crecido a un ritmo promedio anual del 2,5% en la última década y según datos del Banco Mundial, el gasto en salud per cápita en Argentina fue de aproximadamente 1,000 dólares en 2021.

Según un estudio publicado en el Revista de Salud Pública de Argentina, aproximadamente el 30-40% de la población mayor de 65 años está polimedicada, lo que significa que toma cinco o más medicamentos simultáneamente. Específicamente en la Ciudad de Buenos Aires, un estudio encontró que el 35% de los adultos mayores que visitan centros de atención primaria están polimedicados. La complejidad de manejar múltiples medicamentos puede reducir la adherencia al tratamiento. Varios estudios indican que la adherencia disminuye significativamente cuando los pacientes toman más de cinco medicamentos.

También se encontró que los avances tecnológicos en el sector son representativos, siendo la inversión en investigación y desarrollo (I+D) farmacéutica en Argentina alrededor del 1% del PIB en los últimos años. Además de ello, se encuentra una tendencia en crecimiento respecto al canal de comercio electrónico, que ha crecido un 35% anual en el sector farmacia y salud, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). Sin embargo, en el segmento poblacional de los mayores a los 60 años, la experiencia de compra online en farmacias sigue siendo el más bajo de todos los rangos etarios, según datos de IQVIA.

En el área de comercio exterior de medicamentos, también hay oportunidades a capitalizar, según datos del INDEC, las exportaciones farmacéuticas de Argentina fueron de aproximadamente 1.200 millones de dólares en 2022. Comparativamente, las exportaciones de Brasil para el mismo sector rondaron los 1.500 millones. Esto sugiere que existe una potencialidad de captar un mayor porcentaje del mercado internacional, lo cual se podría lograr al focalizarse en nichos de mercado donde Brasil aún no domina, como medicamentos de alta especialización o tecnologías farmacéuticas innovadoras.

Los nuevos decretos en materia regulatoria, que buscan desregular el mercado de los medicamentos, y que también impulsan la digitalización de las recetas y posibilitan la

entrega domiciliaria de mediación, representan una gran oportunidad a capturar. El segmento de los medicamentos recetados compone cerca del 60% de la facturación en valor de las farmacias, por lo que es de vital importancia poder adaptarse a las nuevas modalidades de receta electrónica.

Respecto a sostenibilidad, si bien no hay un indicador específico, el aumento en la demanda de productos ecológicos y sostenibles es una tendencia global que también afecta al mercado argentino. Se destaca la importancia del uso de presentaciones y packaging que sean biodegradables o reciclables.

### ***Amenazas***

En cuanto a las amenazas que se pueden mencionar, encontramos la inestabilidad económica del país, dada por la depreciación del peso y la alta inflación.

No hay un valor específico, pero la percepción de burocracia en la aprobación de medicamentos es una constante preocupación para el sector. Además, el gobierno argentino ha implementado controles de precios en medicamentos, lo que puede afectar los márgenes de la industria, en especial en farmacias. Se trata de un sector altamente regulado, que, si bien la legislación actual busca desregular su comercialización en gran medida, no es certera la duración de la misma en futuros gobiernos.

La falsificación y contrabando, es otro factor a considerar en esta industria, según la Cámara Argentina de Especialidades Medicinales (CAEME), se estima que el mercado de medicamentos falsificados podría representar hasta el 10% del mercado total.

Los cambios en comportamientos del consumidor, que se muestra cada vez más propenso a la elección de productos naturales, representan también una amenaza. El mercado de productos naturales y alternativos ha crecido un 15% anual en los últimos años, según estimaciones de la industria.

### **Cadena de valor**

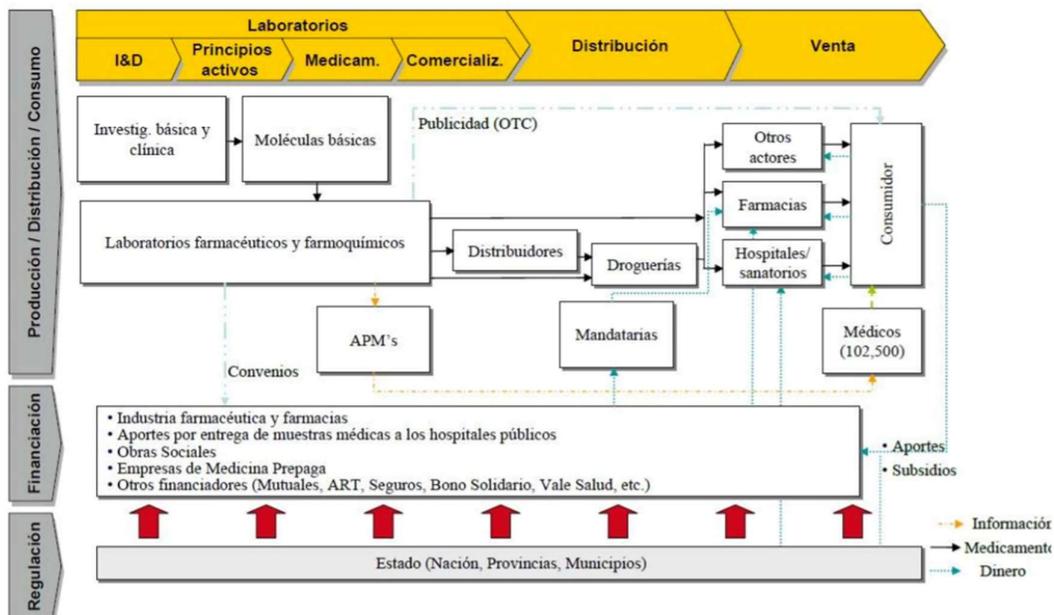
En el caso de los medicamentos de venta al público (venta libre y ambulatorios), la cadena de valor comienza con los laboratorios, continua con las droguerías y por último las farmacias, con intervención en el medio de las distribuidoras y mandatarias.

Desde un punto de vista del producto, la cadena se inicia con la I+D en los laboratorios, una vez que el medicamento es aprobado, su producción se hace mediante principios

activos en el mismo laboratorio, dando lugar al medicamento que finalmente se comercializa. A partir de la comercialización del medicamento, comienza la etapa de distribución donde encontramos a las distribuidoras, las droguerías y las mandatarias. Finalmente llega la etapa de venta al consumidor final, en la cual intervienen principalmente los hospitales/sanatorios, las farmacias y otros actores. A través de ellos y con un médico de por medio, los medicamentos llegan al consumidor.

Si bien lo enunciado hasta aquí cubre la producción, distribución y consumo, en la industria farmacéutica argentina intervienen al menos dos agentes más: aquellos encargados de la financiación y la regulación.

**Figura 7.** Esquema de la cadena de valor de la industria farmacéutica.



Nota: tomado de KMPG(2014). *Cadena de valor del sector farmacéutico argentino.*

### **Laboratorios**

Según datos de la Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos (CILFA) el sector farmacéutico argentino se compone de 354 laboratorios registrados y 230 plantas industriales (181 nacionales). En los últimos años la industria farmacéutica y farmoquímica nacional absorbió a plantas industriales de empresas multinacionales que dejaban sus actividades de producción en el país. Los principales laboratorios son de origen nacional y son responsables del 49% de la facturación total.

**Figura 8.** Facturación de los laboratorios en el top 20 de facturación del país para el año 2021, expresado en millones de dólares estadounidenses.

Laboratorio	Origen	Facturación
1 ROEMMERS	Nacional	423
2 ELEA PHOENIX	Nacional	374
3 GADOR	Nacional	297
4 CASASCO	Nacional	296
5 MONTPELLIER	Nacional	250
6 BAGO	Nacional	248
7 BALIARDA	Nacional	246
8 RAFFO	Nacional	232
9 SANOFI AVENTIS	Extranjero	182
10 BAYER	Extranjero	175
11 GSK PH	Extranjero	162
12 NOVO-NORDISK	Extranjero	148
13 PFIZER	Extranjero	126
14 BERNABO	Nacional	108
15 BOEHRINGER ING	Extranjero	102
16 INVESTI	Nacional	101
17 ANDROMACO	Nacional	99
18 TEVA	Nacional	99
19 GENOMMA	Extranjero	92
20 NOVARTIS PHARMA	Extranjero	87

El top 10 representa el 49% de la facturación total.

Nota: elaboración propia con información tomada de Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos (2022). *La industria farmacéutica argentina. Su carácter estratégico y perspectivas.*

Cabe acotar que esas plantas industriales están habilitadas y aprobadas por la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), que aplica las guías vigentes de buenas prácticas de manufactura de la Pharmaceutical Convention Scheme (PIC'S). Además, varias de ellas poseen las certificaciones correspondientes de autoridades sanitarias de países desarrollados como, por ejemplo, la Food and Drug Administration (FDA, EE.UU.) y la European Medicines Agency (EMA, Unión Europea).

### ***Cámaras***

Las cámaras son entidades cuya principal función consiste en representar a los laboratorios en la industria farmacéutica, el mercado de medicamentos y el sistema de salud en general. En la actualidad, coexisten las siguientes:

Cámara Argentina de Especialidades Medicinales (CAEMe): representa a los principales laboratorios multinacionales.

Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos (CILFA): nuclea a casi la totalidad de los laboratorios nacionales.

Cooperativa de Laboratorios Argentinos (COOPERALA): agrupa a pequeños y medianos laboratorios nacionales.

Cámara Argentina de Productores de Medicamentos Genéricos y de Uso Hospitalario (CAPGEN): representa a laboratorios que producen medicamentos genéricos.

Cámara Argentina de Medicamentos de Venta Libre (CAPEMVeL): agrupa a los productores de medicamentos de venta libre.

### ***Mandatarias o Gerenciadoras***

Son entidades conformadas por laboratorios nacionales y multinacionales, que tienen a su cargo la negociación contractual con obras sociales, empresas de medicina prepaga, hospitales y otros organismos relacionados con la salud. En la actualidad, las dos gerenciadoras más importantes son Farmalink y Preserfar. La primera surgió para atender al PAMI, mientras que Preserfar fue creada por un grupo de laboratorios con el objetivo de optimizar la oferta y viabilizar los contratos vigentes, resultando de este proceso la redefinición del listado de proveedores y productos. Otra de las tareas de las que se encargan las mandatarias es la de auditar las recetas y las órdenes de pagos de los organismos.

### ***Distribuidoras***

Son empresas privadas cuya función principal es la distribución de medicamentos desde los laboratorios hasta las droguerías. En algunos casos, cuando los laboratorios comercializan directamente con las farmacias, las distribuidoras son las encargadas de dicho transporte. Han ganado importancia en la cadena de suministro de medicamentos,

desplazando en parte a las droguerías. Hoy en día, las principales distribuidoras son cuatro, representando el 99% del mercado:

- Rofina
- Disprofarma
- Farmanet
- Globalfarm

### ***Droguerías***

Las droguerías son empresas privadas que realizan la labor de intermediarios entre las distribuidoras o laboratorios y las farmacias. Realizan tareas administrativas (facturación y cobranza) y tareas logísticas (consolidación de pedidos y distribución). En la actualidad existen registradas en ANMAT 504 droguerías a lo largo de todo el país, pero hay tres de ellas que concentran el 60% del mercado:

- Droguería del Sud
- Masa (Monroe Americana S.A.)
- Suizo Argentina

### ***Farmacias y Farmacéutico***

Las farmacias constituyen el punto donde el producto llega al consumidor final. La rentabilidad de las farmacias es baja, principalmente dado que parte del descuento que recibe el consumidor por estar asociados a una obra social o prepaga es pagado por estas. Los farmacéuticos suelen ocupar el rol de informadores secundarios, ayudando al paciente a entender cuál es la oferta disponible. Su rol es clave en la experiencia de compra del paciente.

### ***Estado***

El Estado cumple el rol de agente regulador del mercado de medicamentos a través de los organismos controladores específicos. Proveen el marco institucional y los mecanismos de gestión y control necesarios para su funcionamiento. Además, el gobierno genera diferentes acuerdos de precios con laboratorios y droguerías para poder asegurar la accesibilidad a medicamentos.

Dentro de los actores principales, se destacan los siguientes:

ANMAT (“Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica”) organismo descentralizado del Ministerio de Salud de la Nación que actúa como

principal agente de control de calidad de los medicamentos comercializados en el territorio nacional. Dentro de sus objetivos más relevantes para este estudio, podemos destacar los de:

- Autorizar y registrar la elaboración y comercialización de especialidades medicinales, productos para diagnóstico y cosméticos, así como su actualización y modificaciones.
- Fiscalizar los establecimientos dedicados a la elaboración, importación, fraccionamiento y/o comercialización de los productos mencionados, además de establecer las normativas y especificaciones técnicas que deben reunir.
- Vigilar los efectos indeseables, falta de eficacia y calidad de los productos de su incumbencia, mediante el desarrollo de redes de información que reúnen las notificaciones que realizan profesionales, instituciones y usuarios, a través de los Sistemas Nacionales de Farmacovigilancia, Tecnovigilancia y Vigilancia Alimentaria.
- Autorizar la publicidad de medicamentos de venta libre, suplementos dietarios y de uso médico para facilitar y orientar a los consumidores.

INAME (Instituto Nacional de Medicamentos): dependiente de ANMAT, tiene por función fiscalizar y controlar medicamentos, ingredientes farmacéuticos activos y productos biológicos (nacionales e importados) y los establecimientos que realizan actividades de elaboración, importación y distribución de dichos productos.

ANLIS (Administración Nacional de Laboratorios e Institutos de Salud “Dr. Carlos G. Malbrán”): organismo dependiente del Ministerio de Salud de la Nación, desarrolla y coordina acciones de prevención de enfermedades infecciosas y con base genética o nutricional.

### ***Médicos***

En la práctica, la toma de decisión está en manos del médico ya que éste dispone de más información y conocimiento, especialmente en el caso de los medicamentos éticos, para los cuales la ley exige que sea el médico el que recomiende la medicación a adquirir. Los médicos son los actores más relevantes para los laboratorios, dado que su influencia en el paciente es importante. Suelen ser abordados por laboratorios mediante distintas

estrategias publicitarias. Según estudios de la Comisión Nacional de Programas de Investigación Sanitaria (CONAPRIS), la probabilidad de que el paciente sustituya el medicamento de marca es baja, ya sea que el mismo haya sido recetado como única opción o tras haber sido sugerido junto a la prescripción del genérico, como lo establece la Ley 25.649.

### ***Seguros de Salud***

Su función es la de proveer financiamiento a los beneficiarios ante eventuales gastos relacionados al cuidado de la salud. Se tratan de obras sociales y prepagas. De acuerdo con la definición del Ministerio de Salud, las obras sociales son “agentes del seguro de salud. Tienen que cubrir todas las prestaciones del Programa Médico Obligatorio y los medicamentos que esas prestaciones requieran. También deben dar otras prestaciones sociales. Todas las obras sociales deben inscribirse en un registro a cargo de la Superintendencia de Servicios de Salud.”

Por otro lado, las prepagas son empresas privadas que dan un servicio similar al de las obras sociales, pero en contraprestación al pago de una cuota. De acuerdo con el Ministerio de Hacienda de la República Argentina (2018), le dan servicio a cerca del 16% de la población. Estas empresas se encuentran reguladas bajo la Ley 26.682.

### **Oportunidad**

A partir del análisis del entorno del sector farmacéutico se han identificado tendencias actuales, que dan como resultado una serie de oportunidades y amenazas. Al hacer foco en algunas de estas tendencias, se determinó que la oportunidad que se buscará captar a través de la propuesta de valor será el mercado delimitado por el segmento demográfico de adultos mayores que se encuentran polimedcados, y que representa un problema en términos de la adherencia al tratamiento. A ello se le agrega la nueva regulación en materia de industria farmacéutica, que permite la entrega domiciliaria de medicamentos.

Una posible manera de captar este mercado y ofrecer una solución a la problemática presentada es a través de la implementación de un Sistema Personalizado de Dosificación de medicamentos (SPD). Más adelante, se definirá la propuesta de valor, pero es posible enumerar algunos de los beneficios de este sistema y como permitirá capitalizar las oportunidades detectadas a partir del análisis del entorno:

- **Mejora en la Adherencia al Tratamiento:** una gran parte de los pacientes no cumple correctamente con sus tratamientos médicos, lo que lleva a resultados de salud insatisfactorios y mayores costos de salud. Un sistema personalizado de dosificación de medicamentos puede mejorar la adherencia al tratamiento al asegurar que los pacientes tomen las dosis correctas en el momento adecuado. Esto puede llevar a mejores resultados de salud y a una reducción en las tasas de hospitalización y visitas a urgencias. Estudios indican que los sistemas personalizados pueden mejorar la adherencia al tratamiento en hasta un 30%, lo que podría reducir significativamente las tasas de hospitalización y mejorar los resultados de salud.
- **Diferenciación Competitiva:** muchas farmacias y proveedores de salud ofrecen servicios similares, lo que dificulta la diferenciación en un mercado competitivo. Ofrecer un servicio de dosificación personalizada puede ser un factor diferencial, atrayendo a más clientes y generando lealtad, al crear un valor agregado.
- **Optimización de Recursos y Reducción de Costos:** la falta de adherencia y los errores en la medicación generan costos adicionales para el sistema de salud. La personalización y precisión en la dosificación pueden llevar a una disminución en el uso innecesario de medicamentos y la reducción de efectos secundarios, lo cual a su vez puede reducir los costos asociados a tratamientos incorrectos y hospitalizaciones. Una mejora en la adherencia al tratamiento puede reducir las hospitalizaciones relacionadas con medicamentos en un 20-30%, generando ahorros significativos para el sistema de salud.
- **Aprovechamiento de Avances Tecnológicos:** la tecnología en la salud aún está en desarrollo y muchas farmacias no han adoptado plenamente las soluciones digitales. Implementar sistemas avanzados de dosificación y monitoreo permite a las farmacias y hospitales estar a la vanguardia tecnológica, mejorando su competitividad en el mercado. Además, estos sistemas pueden integrarse con aplicaciones móviles y plataformas de salud digital, ofreciendo un ecosistema completo de gestión de la salud.
- **Crecimiento del Mercado de Medicamentos Personalizados:** el tratamiento de enfermedades crónicas requiere un enfoque personalizado para ser efectivo. La tendencia hacia la medicina personalizada está creciendo, y los sistemas de dosificación personalizados son una extensión natural de esta tendencia. Esto abre

nuevas oportunidades para desarrollar y ofrecer tratamientos adaptados a las necesidades específicas de cada paciente, especialmente en el manejo de enfermedades crónicas como la diabetes, hipertensión y enfermedades cardiovasculares. El mercado de sistemas de dosificación personalizada está proyectado a crecer a una tasa anual compuesta del 10-15% a nivel global, y Argentina puede seguir esta tendencia debido al incremento en la demanda de servicios de salud avanzados.

- **Alianzas Estratégicas y Expansión de Servicios:** la coordinación entre diferentes actores del sistema de salud aún es limitada, dado que existen oportunidades que no están siendo explotadas. Las farmacias pueden colaborar con hospitales, clínicas y médicos para ofrecer servicios integrados de dosificación personalizada, ampliando su alcance y base de clientes. Además, pueden expandir su oferta de servicios, incluyendo la dosificación personalizada, consultas farmacéuticas y programas de seguimiento de tratamientos.

### **Sistema Personalizado de Dosificación de Medicamentos**

Los SPD permiten la distribución de los medicamentos en dispositivos de manera personalizada; reducen tanto la falta de cumplimiento terapéutico como el riesgo de confusión entre diferentes medicamentos, aumentando la seguridad y efectividad de los tratamientos farmacoterapéuticos del paciente.

Los SPD están diseñados para organizar y administrar los medicamentos de los pacientes de manera conveniente y segura. Estos son especialmente útiles para pacientes que deben tomar múltiples medicamentos en horarios específicos y que pueden tener dificultades para seguir correctamente sus regímenes de medicación.

El farmacéutico, previa conciliación de la pauta terapéutica con el paciente, ubica la medicación según la posología prescrita, organizada por días y tomas, tal y como el médico se lo ha prescrito, entregando la medicación al paciente de forma personalizada.

Existen diferentes tipos de SPD, bien sean dispositivos manuales con formato blíster hermético semanal en el que se introduce la medicación manualmente, o bien dispositivos SPD semiautomáticos o automáticos que, además de mantener la hermeticidad, disponen adicionalmente de un software de seguimiento en el cual toda la información importante

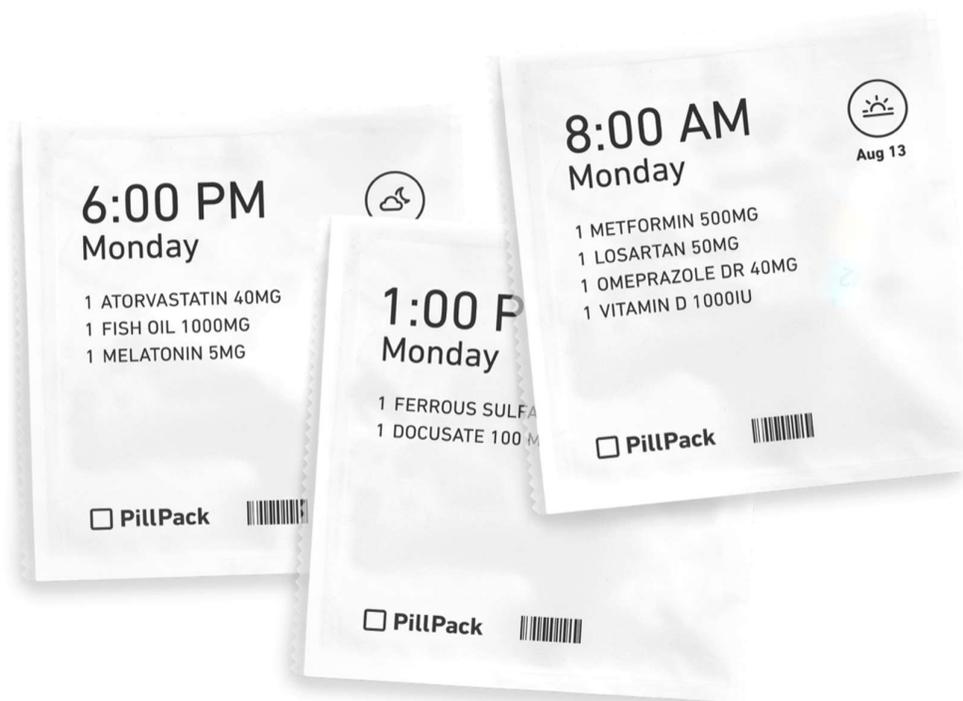
está impresa claramente, es totalmente configurable y está identificada por código para su trazabilidad.

A grandes rasgos el proceso consta de los siguientes pasos:

- 1) Registro y evaluación inicial: se debe crear un registro de los pacientes, en el cual deben constar sus medicamentos actuales, dosis y horarios de administración. Además, se deberá contar con las recetas médicas y la información correspondiente a la prepa o obra social, si aplicara. Se realiza una evaluación inicial para asegurarse de que todos los medicamentos estén registrados correctamente y de que no interactúen negativamente entre sí.
- 2) Empaquetado personalizado: los medicamentos se empaquetan en dosis individuales, es decir, un solo paquete para múltiples medicinas, generalmente en paquetes de burbujas o sobres, etiquetados con el nombre del paciente, la fecha y la hora de administración. Cada paquete contiene todos los medicamentos que deben tomarse en un momento específico del día, lo que elimina la necesidad de recordar y manejar múltiples frascos y píldoras.
- 3) Entrega programada: los paquetes de medicamentos se entregan al paciente, generalmente en intervalos regulares (por ejemplo, semanalmente o mensualmente).
- 4) Soporte y seguimiento: los sistemas personalizados de dosificación pueden incluir servicios adicionales, como recordatorios automáticos de dosificación a través de aplicaciones móviles o llamadas telefónicas.

Los farmacéuticos y especialistas en salud están disponibles para proporcionar apoyo y responder preguntas sobre el tratamiento, asegurando una administración correcta y efectiva de los medicamentos. A su vez, todo el proceso de empaquetado debe estar supervisado por un farmacéutico.

**Figura 9.** Ejemplo de dosis individuales para tres tomas diarias.



Nota: tomado de <https://www.pillpack.com>

### ***Datos de SPD en el mundo***

El mercado global de sistemas de dispensación automática de medicamentos se valoró en aproximadamente 5.200 millones de dólares en 2020 y se espera que alcance 8.700 millones de dólares para 2025, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 10,5% durante el período 2020-2025.

En 2021, aproximadamente el 30% de las farmacias comunitarias y el 70% de los hospitales en Estados Unidos utilizaban algún tipo de sistema de dispensación automática.

En Europa, especialmente en países como Alemania, Francia y Reino Unido, se estima que el uso de sistemas automáticos de dispensación de medicamentos en hospitales y farmacias es del 50%. Según un informe de Research and Markets, se espera que el mercado europeo de sistemas de dispensación automática crezca significativamente en los próximos años, impulsado por la necesidad de mejorar la seguridad del paciente y reducir los costos operativos en los hospitales y centros de salud.

El crecimiento en la región de Asia-Pacífico está impulsado por la adopción en Japón y Corea del Sur, con una tasa de crecimiento anual compuesta estimada del 12%. Japón, por ejemplo, ha implementado ampliamente sistemas automatizados en hospitales para mejorar la eficiencia y reducir los errores de medicación, lo que ha sido respaldado por políticas de salud pública que promueven la adopción de tecnologías innovadoras en la atención sanitaria.

En América Latina, la adopción de sistemas de dispensación automática es variable y está influenciada por factores económicos y de infraestructura. Países como Brasil y México están comenzando a implementar estas tecnologías en hospitales de grandes ciudades, aunque la penetración aún es limitada en comparación con regiones más desarrolladas.

A continuación se enumeran algunas soluciones que utilizan el SPD como parte de su propuesta de valor:

**PillPack (Amazon Pharmacy)**



PillPack, adquirida por Amazon, es una farmacia en línea que organiza medicamentos recetados en dosis individuales y los entrega directamente a los pacientes.

Servicios: Medicamentos empaquetados por dosis, entregas a domicilio, recordatorios de medicamentos y soporte farmacéutico.

Sitio Web: [PillPack](#)

## SimpleMed+ (Vaica)



# SimpleMed+

A Smart medication dispenser

SimpleMed+ es un sistema automatizado de dispensación de medicamentos desarrollado por Vaica. Consta de un dispositivo, al cual se le debe cambiar la Medbox™ Weekly Card, para poder contar con las dosis individuales por horario.

Servicios: Dispensación automática, recordatorios sonoros y visuales, y conectividad a aplicaciones móviles para seguimiento remoto.

Sitio Web: [SimpleMed+](#)

## Hero Health

The logo for Hero Health, consisting of the word "HERO" in a bold, uppercase, sans-serif font, centered within a light gray square background.

Hero Health ofrece un dispensador automático de medicamentos que organiza y dispensa medicamentos según el horario del paciente. Es un dispositivo domiciliario.

Servicios: Dispensación automática, recordatorios a través de una aplicación móvil, seguimiento del cumplimiento del tratamiento.

Sitio Web: [Hero Health](#)

## MedMinder



MedMinder proporciona dispositivos inteligentes de dispensación de medicamentos que ayudan a los pacientes a tomar sus medicamentos correctamente y a tiempo.

Servicios: Dispensación automática, recordatorios por teléfono y correo electrónico, informes para cuidadores y familiares.

Sitio Web: [MedMinder](#)

### **Propuesta de valor**

La solución propuesta se centra en simplificar la administración de medicamentos al clasificarlos en paquetes diarios etiquetados con la fecha y hora de toma. A esto se le agrega la entrega domiciliaria de los mismos.

Los pacientes tienen acceso a farmacéuticos y al servicio de atención al cliente para resolver cualquier duda o problema relacionado con sus medicamentos.

Para ello será necesario contar con un sistema automático de dispensación, que clasifique y empaquete la medicación, en función de la información definida para cada paciente. Se creará un registro para cada paciente, quien deberá proveer sus recetas médicas, junto con la posología. Se entregará de manera mensual a domicilio la medicación que el paciente debe consumir durante todo ese mes, preclasificada y empaquetada en sobres individuales de dosis individuales, con tantos sobres como dosis diarias de medicación sean necesarios.

En la actualidad en Argentina predominan dos tipos de farmacias: farmacias pequeñas o medianas; y grandes cadenas. En las primeras el foco está puesto en el servicio, generalmente subsistiendo por cuestiones de familiaridad del consumidor, cercanía. Las grandes empresas ponen especial énfasis en el volumen y la rentabilidad, optimizando sus

ganancias a partir de un mix de ventas que consta 70% productos varios (bienes de conveniencia) y 30% de medicamentos.

Se propone lograr un término medio entre ambos sistemas, al proveer el servicio de SPD y entrega a través de una farmacia familiar, pero haciendo foco en el volumen, al orientar la búsqueda de crecimiento de ventas captando un porcentaje del market share del segmento objetivo. Para ello, se analizará la implementación y viabilidad de este negocio dentro de una farmacia pequeña o mediana que ya se encuentre funcionando dentro de la Ciudad de Buenos Aires. De esta manera, estaría asegurado el conocimiento acerca del funcionamiento del mercado de medicamentos tradicional, incluyendo las dinámicas de la cadena de valor del sector.

El negocio requerirá de maquinaria especializada para el fraccionamiento personalizado de la medicación, personal capacitado para su utilización, y un servicio de logística y entrega adecuado.

### **Fortalezas y Debilidades**

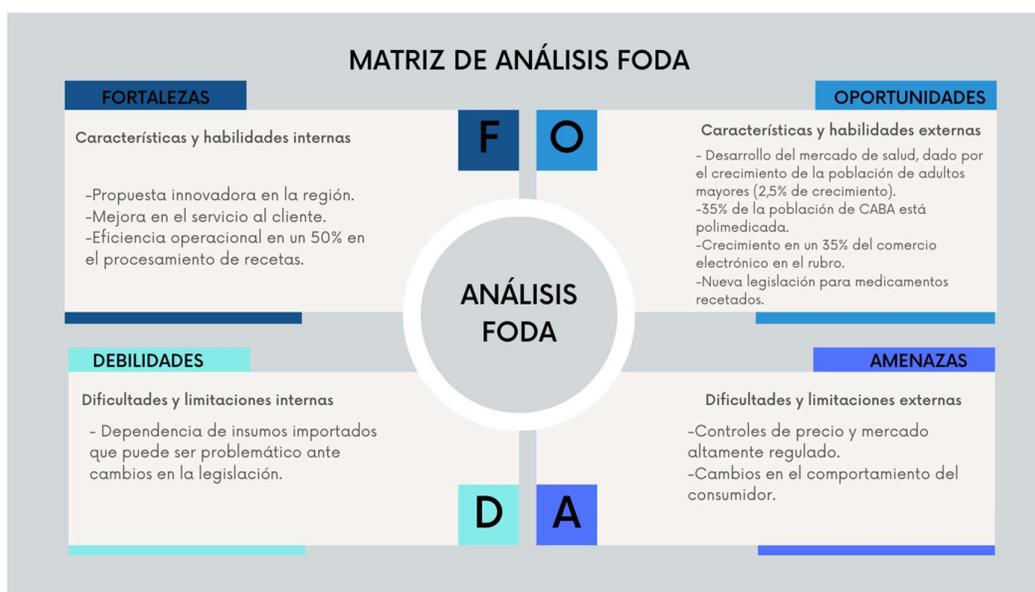
Como parte del análisis estratégico del microentorno, se definen las fortalezas y debilidades de una organización. Las fortalezas se definen como los recursos y atributos internos que una organización posee y que lo diferencian de sus competidores. Mientras que las debilidades, son factores internos que pueden obstaculizar el desempeño de una organización y ponerla en desventaja frente a sus competidores. Habiendo definido la propuesta de valor, en función de las oportunidades que se busca capitalizar, se definirán las fortalezas y debilidades del negocio.

Es importante mencionar que no se encuentran competidores que ofrezcan el mismo servicio de dosificación personalizada. Por lo tanto, la diferenciación será un factor determinante en la estrategia de este negocio.

Como fortalezas se pueden mencionar la eficiencia operacional del sistema, que permite procesar múltiples pedidos en menor tiempo que en la venta tradicional. La reducción en tiempo se estima en un 50%, lo cual permite aumentar el volumen de ventas al incrementar la cantidad de recetas procesadas diariamente.

A modo de debilidad, se puede mencionar la dependencia de insumos importados, que puede representar un problema en caso de que surjan modificaciones en la legislación o modificaciones significativas al tipo de cambio.

**Figura 10. Matriz FODA.**



Nota: elaboración propia.

## **Visión y Misión**

La visión es una declaración a futuro para la empresa, explicando claramente hacia donde se dirige el negocio. En este caso, la visión se define como:

*Ser la empresa líder en implementación y desarrollo de los sistemas personalizados de dosificación a través de métodos automáticos, para lograr una mejor calidad de vida en toda la población medicada.*

La misión es la definición de las actividades del negocio, y se podría definir como:

*Proveer un servicio personalizado de dosificación de medicamentos ofreciendo una experiencia al cliente satisfactoria.*

## **Análisis Comercial**

### **Segmentación**

En el proceso de segmentación se analizarán los posibles consumidores de la propuesta. Se dividirá el mercado en grupos homogéneos de potenciales clientes, que presentan

patrones de consumo similares y también reaccionan a los mismos estímulos de marketing. La segmentación de mercado es un proceso clave para entender a los clientes potenciales y personalizar las estrategias de marketing y ventas.

El consumo de medicamentos en la Ciudad de Buenos Aires responde a variables como la edad, la accesibilidad y la oportunidad de compra. La segmentación por edad está dada por su participación en el consumo de medicamentos, mientras que la accesibilidad y la oportunidad de compra se relacionan con la tasa de uso de los canales de venta.

### ***Segmentación demográfica***

La segmentación demográfica se encuentra fuertemente vinculada con la probabilidad de consumo y la distribución de los gastos médicos dentro de la población.

Las curvas de gasto per cápita de personas de edades avanzadas, si bien no excluyentes, crecen exponencialmente a partir de los 60 años. En Argentina, se estima que las personas mayores destinan entre el 10% y el 20% de sus ingresos mensuales a la compra de medicamentos (INDEC, 2021).

A su vez, según el Ministerio de Salud, entre el 30% y el 40% de la población argentina padece alguna enfermedad crónica. Entre ellas destacan diabetes, hipertensión y enfermedades respiratorias. A causa de la polimedicación que conllevan estas patologías, este sector resulta relevante para el negocio y debido a ello, se hará foco en la población mayor a 60 años y en adultos con enfermedades crónicas.

En cuanto a género, no resulta necesariamente relevante, aunque en algunos casos se han detectado tendencias de mayor uso entre mujeres.

La oferta del servicio de SPD con envío domiciliario está orientada a mercados de moderado a alto poder adquisitivo, cuyos beneficios pretendidos son exigentes y orientados a la calidad y el servicio.

### ***Segmentación geográfica***

La segmentación geográfica se desarrolla en función del lugar de residencia y el tamaño de la zona urbana.

Se propone como primera zona de influencia el barrio de Belgrano, donde el porcentaje de adultos mayores ronda el 20%, para luego continuar la cobertura en el resto de la zona

norte de la Ciudad de Buenos Aires. La penetración de mercados de los barrios de Núñez, Saavedra, Coghlan, Villa del Parque, Villa Urquiza, Chacarita, Almagro, Palermo, Recoleta tiene como objetivo asistir a una demanda geográfica en crecimiento y de alta densidad.

### ***Segmentación psicográfica***

Este tipo de segmentación agrupa a los consumidores de un mercado en función de sus características psicológicas. Esto incluye creencias, prioridades, intereses.

La propuesta apunta a personas que buscan comodidad y valoran el tiempo, así como aquellos preocupados por la gestión precisa de sus medicamentos. Son segmentos informados, que buscan servicios que ofrecen confort, calidad y ahorro del tiempo.

En cuanto a actitudes y valores, se trata de personas que priorizan y valoran la salud y la adherencia a los tratamientos médicos. También puede existir un cierto interés por la tecnología y servicios innovadores.

### ***Segmentación conductual***

Se dividen y agrupan los consumidores según su comportamiento a la hora de realizar una compra. Se busca identificar conducta, actitud y frecuencia de compra.

Se apuntará a pacientes polimedicados que toman múltiples medicamentos diarios y necesitan ayuda para gestionar su dosificación. Como parte de los beneficios que pretenden percibir encontramos precisión en la dosificación, comodidad de la entrega a domicilio y reducción de errores en la medicación.

### **Arquetipos de clientes**

A partir de la segmentación anterior, se definirán los arquetipos de clientes potenciales de la propuesta.

#### **Carlos: el adulto mayor independiente**

Descripción: Personas mayores de 65 años que viven solas o con una pareja, son relativamente independientes, pero necesitan ayuda con la gestión de sus medicamentos.

Edad: mayores a 65 años

Estado de salud: generalmente bien, pero con múltiples medicamentos recetados.

Ingresos: jubilados con ingresos fijos, a menudo de clase media.

Necesidades: precisión en la dosificación de medicamentos, comodidad y tranquilidad al recibir los medicamentos en su hogar.

Comportamiento: valoran la conveniencia y la seguridad de un servicio que les permite mantener su independencia.

Tecnología: familiarizados con la tecnología básica, pueden utilizar teléfonos móviles o tablets.

Puntos de Dolor:

- Dificultad para recordar y manejar múltiples medicamentos.
- Desplazamiento hacia la farmacia, especialmente en climas adversos.
- Largas esperas en la farmacia.

Carlos tiene 75 años y vive con su esposa, Magdalena, en el barrio porteño de Belgrano. Tienen tres hijos y cinco nietos, a quienes suelen ver los fines de semana. En su tiempo libre, le gusta leer y escuchar música. Acude al médico de manera mensual, ya que, si bien su estado de salud es bueno, hace algunos años fue diagnosticado con hipertensión arterial. Debe tomar al menos cinco medicamentos diarios (hipertensión, colesterol y suplementos vitamínicos). Compra su medicación siempre en la misma farmacia, y generalmente debe esperar al menos 10 minutos para ser atendido, y otros 15 minutos más en completar la compra, debido a la cantidad de recetas a procesar.

#### Josefina: el cuidador familiar

Descripción: personas responsables del cuidado de sus padres mayores o de familiares enfermos, buscando soluciones para facilitar el manejo de la medicación.

Edad: entre 35 y 65 años.

Estado de salud: saludable, pero con una carga emocional y logística significativa.

Ingresos: clase media a media-alta.

Necesidades: soluciones confiables para la administración de medicamentos de sus seres queridos, reducción del estrés y de la carga de trabajo relacionada con el cuidado.

Comportamiento: buscan servicios que les permitan delegar responsabilidades y asegurarse de que sus familiares reciben la medicación correcta.

Tecnología: familiarizados con el uso de aplicaciones y servicios en línea para gestionar pedidos.

Puntos de Dolor:

- Estrés y ansiedad por la responsabilidad de administrar correctamente los medicamentos de sus familiares.
- Tiempo limitado para gestionar múltiples tareas de cuidado.

Josefina tiene 45 años y vive con su pareja, Juan, y sus dos hijos en el barrio de Palermo. Trabaja en una empresa petrolera multinacional, por lo que muchas veces debe viajar como parte de sus tareas laborales. Le gusta pasar tiempo con sus hijos, llevarlos al colegio, cocinarles, jugar con ellos. No tiene mucho tiempo libre, pero cuando puede le gusta salir a correr. Su mamá, Alicia, enviudó hace algunos años, y como ella es hija única, es el sostén principal de su madre. La lleva a sus consultas médicas, compra sus medicamentos, le prepara los pastilleros de manera semanal para asegurarse que su mamá tome la medicación correcta en el momento indicado. Josefina pasa gran parte de su poco tiempo lidiando con las compras en la farmacia y preparación de pastilleros. Josefina quisiera estar más tranquila con el abastecimiento de los medicamentos de su mamá. Le preocupa que se quede sin medicación, y siempre la llama para asegurarse que tome las pastillas.

#### Adolfo: el paciente crónico activo

Descripción: adultos jóvenes y de mediana edad con enfermedades crónicas que requieren una administración precisa y continua de medicamentos.

Edad: entre 30 y 65 años

Estado de salud: condiciones crónicas como diabetes, hipertensión, etc.

Ingreso: clase media.

Necesidades: gestión eficiente de la medicación, conveniencia y precisión en la dosificación.

Comportamiento: proactivos en la gestión de su salud, valoran los servicios que mejoran su calidad de vida y les permiten continuar con sus actividades diarias.

Tecnología: alta familiaridad con tecnología, utilizan aplicaciones y servicios en línea para gestionar su salud.

Puntos de Dolor:

- Riesgo de olvidos o errores en la toma de medicamentos.
- Tiempo y esfuerzo necesarios para gestionar múltiples recetas y compras de medicamentos.

Adolfo tiene 40 años, es soltero y vive en Caballito. Tiene un estudio de arquitectura junto a dos socios. En su tiempo libre le gusta ir al gimnasio y salir con amigos. Hace poco menos de un año, le detectaron diabetes tipo II. A partir de ello, comenzó a visitar la farmacia y tomar medicación de manera recurrente. A veces tiene que acudir a la farmacia múltiples veces por falta de stock de alguno de los medicamentos, lo que lo fastidia. Debido a su estilo de vida activo, a veces olvida tomar su medicación, lo que puede tener consecuencias moderadas a grave en su estado de salud.

#### Damián: el cliente tecnológico y proactivo

Descripción: personas de todas las edades que adoptan rápidamente nuevas tecnologías y servicios que mejoran la eficiencia y la conveniencia en sus vidas.

Edad: entre 25 y 50 años.

Estado de salud: saludable, pero puede tener condiciones que requieren medicación regular.

Ingresos: clase media a media-alta.

Necesidades: soluciones innovadoras que integren tecnología y comodidad, mejora de la adherencia al tratamiento.

Comportamiento: dispuestos a probar nuevos servicios y tecnologías, valoran la comodidad y la eficiencia.

Tecnología: alta competencia en el uso de tecnología, prefieren aplicaciones y servicios en línea.

Puntos de Dolor:

- Inconveniencia de desplazarse físicamente a una farmacia.
- Necesidad de integración de servicios y soluciones tecnológicas para la gestión de la salud.

Damián tiene 25 años y vive con su novia, Sofía, en Villa Urquiza. Está estudiando Ingeniería Informática en la universidad, y trabaja como programador free lance. En su tiempo libre, le gusta escuchar música y jugar videojuegos. Desde pequeño que fue diagnosticado con hipotiroidismo, por lo que debe tomar medicación a diario. Recientemente, su médico le recomendó que incorpore suplementos vitamínicos. Está acostumbrado a hacer todo a través de una aplicación o página web, por lo que le resulta molesto el proceso de ir a la farmacia, esperar a ser atendido y luego tener que esperar a que validen su cobertura médica y efectuar el pago.

### **Target**

Luego de haber definido los arquetipos de clientes, se seleccionó el segmento objetivo o target. Como público objetivo principal se ha elegido el arquetipo de “el cuidador familiar”, representado a través de Josefina. Los cuidadores familiares tienen una alta necesidad de servicios que les ayuden a gestionar la medicación de sus seres queridos. La carga emocional y logística que enfrentan los hace más receptivos a soluciones convenientes y fiables. Este grupo tiende a estar en la etapa de la vida en la que tienen ingresos estables y pueden permitirse pagar por servicios adicionales que les ofrezcan comodidad y tranquilidad. Al utilizar el servicio de SPD, los cuidadores pueden mejorar significativamente la adherencia a los tratamientos de sus familiares, reduciendo el riesgo de errores en la medicación y mejorando la salud general.

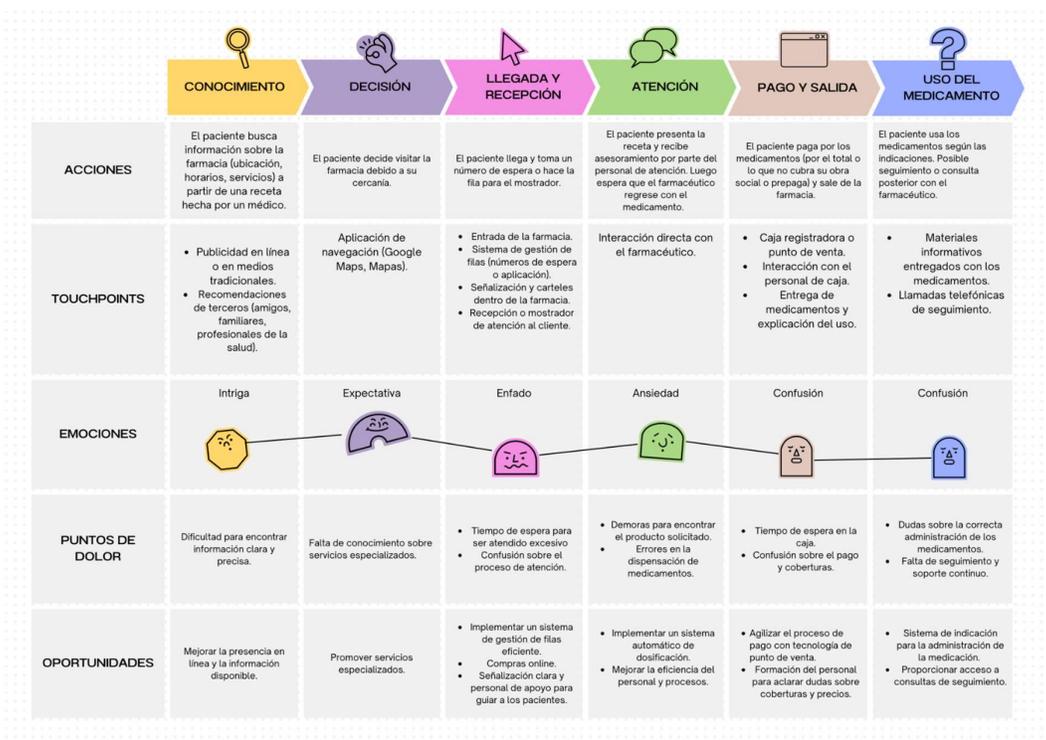
El arquetipo de “adulto mayor independiente”, personificado a través de Carlos, se ha seleccionado como el público objetivo secundario. Los adultos mayores independientes buscan soluciones que les permitan mantener su autonomía y reducir la complejidad de la gestión de múltiples medicamentos. Con el envejecimiento de la población, este segmento está en crecimiento y representa una oportunidad significativa para servicios de salud personalizados. Los adultos mayores pueden beneficiarse de soporte adicional, como asistencia telefónica y entregas domiciliarias, que aseguren que reciban sus medicamentos sin inconvenientes.

## Customer Journey Map

El customer journey se trata de una herramienta que permite plasmar en un mapa cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente durante todo el ciclo de compra. A través de esta herramienta se busca validar la necesidad del cliente identificada anteriormente. A continuación, se presenta un customer journey map para cada uno de los arquetipos definidos como público objetivo definido en la sección anterior.

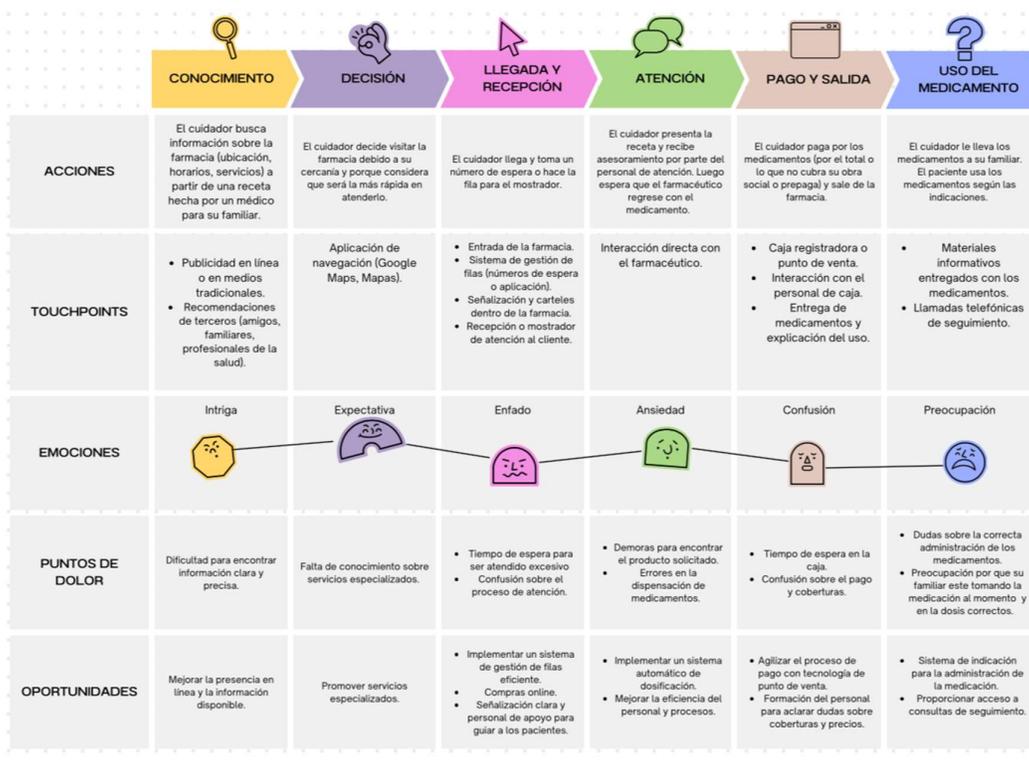
Este mapa del recorrido del cliente ayuda a identificar los puntos de dolor y las oportunidades de mejora en cada etapa del proceso, permitiendo a la farmacia implementar estrategias para mejorar la experiencia del paciente y la eficiencia operativa.

**Figura 11.** Customer Journey Map para el arquetipo de cliente “adulto mayor independiente”.



Nota: elaboración propia.

Figura 12. Customer Journey Map para el arquetipo de cliente “el cuidador familiar”.



Nota: elaboración propia.

A partir de esta herramienta es posible validar los puntos de dolor existentes en el público objetivo sobre las dudas en la administración de los medicamentos y la preocupación acerca de que los familiares estén tomando correctamente la mediación correspondiente. Es posible captar la oportunidad generada por estos puntos de dolor a partir de la propuesta de valor del SPD.

### Decisiones de marca

Una marca es la promesa de ofrecer un producto o servicio con unos resultados predecibles. Una promesa de marca es la idea de lo que debe significar y hacer la marca para los consumidores. Las principales decisiones que se deben tomar en torno a la introducción de una nueva marca al mercado se tratan del nombre y del posicionamiento. El nombre de una marca debería sugerir algo acerca de los beneficios y cualidades del producto, debería ser fácil de pronunciar y recordar y tiene que ser distintivo. Teniendo en cuenta estas características el nombre de marca elegido es MediPack. Este nombre

remite al consumidor a un servicio relacionado a la medicina, a la vez que la palabra “pack” hace alusión al formato en paquetes en el que recibirán los medicamentos.

Complementario al nombre, se diseñó el siguiente logotipo, con el objetivo de reforzar la identidad de marca y tener un símbolo que resuma la oferta y bajo el cual fidelizar a sus clientes:

*Figura 13. Logotipo del negocio.*



Nota: elaboración propia.

Los colores seleccionados remiten a cuestiones de salud, mientras que la forma cuadrada hace alusión al packaging en el que se entregarán las dosis individuales, el cual será distintivo de este servicio.

En el caso de esta propuesta de negocio, al tratarse de la introducción de una categoría de servicio y de una marca nuevas que se buscarán posicionar en el mercado, debemos adoptar una estrategia de nueva marca. Se buscará fortalecer el posicionamiento de la marca, destacando sus atributos y beneficios, y apuntando a satisfacer la promesa de la misma.

Se definen los beneficios de la marca como:

- Atributo: salud.
- Beneficio funcional: mejora en la adherencia a los medicamentos, comodidad y ahorro de tiempo.
- Beneficio emocional: tranquilidad y seguridad para los familiares, independencia y autonomía para el paciente.
- Promesa de marca: acercar a las familias un servicio de alta calidad, que les permite cuidar de la salud de sus seres queridos de manera segura, cómoda y confiable, promoviendo la independencia del paciente y el tiempo de calidad de toda su familia.

## **Estrategia de producto**

Un producto o servicio es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo manifestado a partir de una necesidad. Al diseñar la oferta se deben tener en cuenta las dimensiones del producto. Para el consumidor, cada dimensión agrega valor al producto, y en conjunto, conforman la jerarquía de valor para el consumidor.

La dimensión medular o beneficio básico consiste en el cuidado de la salud, a través de la entrega de medicamentos preclasificados en dosis individuales según el horario prescrito.

En cuanto a la dimensión formal o tangible, se trata de un servicio que provee medicamentos agrupados y empaquetados según la dosis y la frecuencia prescritas por un médico. Además, se ofrece el servicio de entrega a domicilio. El servicio debe ser contratado de manera mensual, y consta en la recepción de las recetas, armado de las dosis individuales, a través de maquinaria de funcionamiento automático, y entrega a domicilio. La entrega es en forma de bobina, conjunto de las dosis individuales con información referida al momento de consumo al frente de cada sobre individual. La misma puede colocarse en los dispensarios, que pueden ser adquiridos al momento de contratar el servicio.

Considerando la dimensión de producto aumentado o ampliado, podemos mencionar la marca que se busca construir y posicionar en el mercado, que será garantía de confianza y seguridad. Estas características no hacen al producto en sí, son independientes del mismo, pero agregan valor y contribuyen a que el cliente elija esta marca por sobre otras. Además, otra característica del producto aumentado puede ser la atención personalizada y de calidad en la farmacia y el número telefónico de atención al cliente que se ofrece por cualquier consulta.

## **Estrategia de precio**

La estrategia de precio elegida que se decidió llevar a cabo está basada en el mercado y en el valor del servicio. Cabe aclarar que para determinar la estrategia de precio no se hizo foco en el precio de la competencia dado que hoy en día no existe ningún servicio de características similares.

El precio del servicio consta de un arancel, que se deberá abonar de manera mensual. Este se pagará en concepto de la preparación de las dosis de medicamentos empaquetadas de manera individual y la entrega domiciliaria. Se ofrecerá un plan de suscripción mensual.

### **Estrategia de distribución**

El tipo de canal escogido es el canal de nivel cero o canal de marketing directo, formado por un proveedor que vende directamente al cliente final, sin intermediarios.

Para la entrega a domicilio, el área de cobertura, tal como se definió en la sección de segmentación de mercado, que se propone como zona inicial es el barrio de Belgrano, para luego continuar la cobertura en el resto de las zonas aledañas de la Ciudad de Buenos Aires. Alternativamente, se ofrecerá el servicio de retiro de los medicamentos (en el formato de bobina) en el punto de venta para aquellos clientes fuera del área de cobertura, o que prefiriesen ese método, pero se espera que el volumen sea muy inferior al de la entrega domiciliaria.

La distribución se realizará a través de un servicio de entrega tercerizado, debido a que la manipulación de medicamentos debe realizarse bajo condiciones de cuidado y calidad. Además, debido al volumen a distribuir, se necesitaría de una cantidad importante de personal propio, con el consecuente riesgo de litigios que ello conlleva.

### **Estrategia de comunicación**

La estrategia de comunicación es de suma importancia para lograr un plan de marketing eficiente. Para llegar al mercado meta y crear brand equity, se deben emplear múltiples canales de comunicación de forma creativa. A través de la comunicación una marca intenta informar, convencer y hacer recordar, directa o indirectamente, sus productos y marcas al público. Representa la “voz” de la marca y posibilita el diálogo y la creación de relaciones con los consumidores. Se buscará lograr una estrategia de comunicación integrada, en función del target definido.

Para el público objetivo denominado como “el cuidador familiar”, que es usuario recurrente de tecnología como aplicaciones o redes sociales, se propone la siguiente estrategia:

Mensaje: enfocar la publicidad en cómo el servicio de SPD puede reducir la carga de trabajo y el estrés de los cuidadores, ofreciendo una solución fiable y

conveniente. Para ello se pueden utilizar historias reales de cuidadores que han mejorado la calidad de vida de sus familiares gracias al servicio de SPD.

Canales: redes sociales, blogs de salud y bienestar, y cartelería en el punto de venta. También se buscará incluir folletos en centros de atención médica, y eventualmente lograr que los médicos recomienden el servicio.

En el caso del segmento denominado “el adulto mayor independiente”, el foco deberá estar puesto en los medios tradicionales:

Mensajes: enfocar la publicidad en la conveniencia, seguridad y tranquilidad que ofrece el servicio de SPD para los adultos mayores, destacando la entrega a domicilio.

Canales: utilizar publicidad en medios tradicionales (radio, televisión, prensa) y eventos comunitarios para llegar a los adultos mayores. Colaborar con asociaciones de jubilados y centros de día para promocionar el servicio.

Cabe mencionar que a futuro también se podrían plantear alianzas estratégicas con los médicos para que sean ellos los que a partir del conocimiento del servicio se lo recomienden a sus pacientes.

## **Modelo de Implementación del Negocio**

### **Principio de funcionamiento de la maquinaria**

En la actualidad, existe una amplia diversidad de máquinas para preparar SPD, las cuales están diseñadas para adaptarse a diversas tecnologías de automatización. Las máquinas para preparar SPD permiten al farmacéutico optimizar el tiempo, reducir los errores y mejorar la calidad de la atención al paciente o consumidor. Además, permiten preparar las dosificaciones de los pacientes de forma personalizada, reduciendo así las equivocaciones y mejorando la productividad.

En el mercado actual existen diversas máquinas dispensadoras SPD que están optimizando los sistemas de las farmacias, reduciendo de esta forma el tiempo de elaboración y aumentando el rendimiento de los empleados. Entre estas máquinas, destacan las desemblistadoras automáticas, emblistadoras, selladoras, y robots SPD

modernos que permiten elaborar la medicación y dispensación en paquetes personalizados.

- Máquina SPD semi automática: realiza algunas tareas de manera automática, como la dosificación y etiquetado, pero requiere intervención humana para otras tareas, como iniciar el proceso de dosificación, y completar el empaque. Menor capacidad de producción en comparación con las máquinas automáticas.
- Máquina SPD automática: prepara y empaqueta medicamentos en dosis individuales basadas en el horario y la prescripción específica del paciente. Empaca las dosis en envases etiquetados con información como el nombre del paciente, el medicamento, la dosis y el horario. Es capaz de manejar múltiples medicamentos y organizar dosis para pacientes polimedicados, y puede integrarse con aplicaciones móviles para enviar recordatorios y registrar la adherencia al tratamiento del paciente.
- Robot dispensador: es una máquina automatizada diseñada para seleccionar, preparar y entregar medicamentos de manera precisa y eficiente. Selecciona y dispensa medicamentos individuales en base a la prescripción del paciente.
- Máquinas emblistadoras y desemblistadoras
- Dispositivos de inspección y control

En cuanto a las marcas o fabricantes de máquinas para preparar SPD, destacan las enumeradas a continuación:

- ETISPRO
- TiMedi
- Farmadosis
- Expofarm
- Farmaconnect
- Rowa

También debemos indicar que los softwares utilizados en la máquina SPD automatizada, suelen ser muy similares o idénticos a los utilizados en la máquina SPD semiautomatizada, lo que facilita la transición entre los sistemas y/o las máquinas.

En el caso de las máquinas automáticas, incluyen un sistema de software que permite realizar los paquetes individuales en función de la información ingresada en el sistema.

Se especifican detalles como el nombre del medicamento, la dosis, la frecuencia y el horario de administración. El sistema verifica la prescripción para asegurar que no haya errores o incompatibilidades.

Los medicamentos, que se encuentran almacenados en compartimentos específicos dentro de la máquina, son seleccionados automáticamente por el sistema en función de la prescripción ingresada. El sistema de dosificación mide la cantidad precisa de medicamento necesario para cada toma, las cuales se preparan en envases individuales (blísteres, sobres, etc.), etiquetados con la información del paciente, el nombre del medicamento, la dosis y el horario de administración.

Las dosis individualizadas se empacan en secuencia, generalmente en una tira continua de envases unidos, facilitando la administración del medicamento en los horarios prescritos. La máquina realiza una verificación automática para asegurar que cada envase contenga la dosis correcta.

Los componentes claves de las máquinas de SPD son los siguientes:

- Sistema de almacenamiento: compartimentos para almacenar diferentes medicamentos.
- Sistema de dosificación: mecanismo que mide y dispensa la cantidad precisa de cada medicamento.
- Sistema de empaque: mecanismo que empaqueta y etiqueta las dosis individuales.
- Sistema de verificación: sensores y cámaras para verificar la precisión de la dosificación y el empaque.
- Sistema de gestión: software que coordina la entrada de prescripciones, la operación de la máquina y la gestión de entregas.

### **Proyección de la demanda**

Se debe analizar el sector específico en el cual se quiere llegar con el negocio, es decir, la demanda potencial. El siguiente análisis se centrará en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y buscará determinar el tamaño del mercado de los servicios personalizados de dosificación en dicha ciudad. Cabe aclarar que actualmente este mercado no se encuentra explotado, ya que no es un servicio que esté disponible para el público aún.

Considerando el segmento definido como target en secciones anteriores, se debe tener en cuenta la población mayor a 65 años que reside dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y que se encuentra polimedificada. Entonces, es posible definir el tamaño del mercado como:

$$\text{Población de CABA} = 3.000.000 \text{ personas}$$

Teniendo en cuenta que el 16% de la población total de esa zona geográfica es mayor a 65 años, entonces:

$$\text{Población mayor a 65 años} = 480.000 \text{ personas}$$

Y considerando que alrededor del 35% de la población se encuentra polimedificada:

$$\text{Tamaño del mercado} = 168.000 \text{ personas}$$

Se establece un plan escalonado de crecimiento, en función del porcentaje de captación de market share a lo largo de los años:

*Tabla 1. Evolución del market share a captar.*

Año	Mercado a Captar	Dosis a vender/mes
1	2%	3.360
2	5%	8.400
3	8%	13.440
4	10%	16.800
5	20%	33.600

### **Elección de la maquinaria**

Como se ha expuesto, existen distintos tipos de máquinas así también como proveedores de estas. Respecto al tipo de maquinaria, la opción seleccionada es la de una máquina SPD automática, debido a su capacidad de producción continua con escasa intervención humana, el consecuente ahorro de mano de obra y la escalabilidad.

Para la selección de la maquinaria, se hará uso del método de matrices de preferencia. Consiste en una tabla que permite calificar una o varias alternativas de acuerdo con criterios de performance, es decir que se dispone de diferentes factores a considerar. A continuación, se exponen los factores que se consideran para la toma de decisión y su peso en función de la importancia (donde 1 es poco importante, 2 importante y 3 muy importante):

Tabla 2. Factores a considerar para la matriz de decisión junto a su peso.

Factores	Precio	Consumo de Energía	Capacidad de Producción
Peso	2	1	3

Las alternativas que se compararan serán las correspondientes a las siguientes marcas:

- ETISPRO
- TiMedi
- Farmadosis
- Expofarm
- Farmaconnect
- Rowa

Asignando valores para las distintas alternativas y ponderándolos en función del peso de cada factor se obtiene que la alternativa a elegir es la marca Rowa.

Si bien Expofarm y Rowa obtuvieron el mismo puntaje, a pesar de requerir una inversión inicial más importante la alternativa de Rowa, se eligió por tener mayor capacidad de producción.

Tabla 3. Matriz de decisión para la elección de maquinaria.

ALTERNATIVAS	PESO	ETISPRO		TiMedi		Farmadosis		Expofarm		Rowa	
		Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado
Precio (USD)	2	4	8	5	10	3	6	2	4	1	2
Consumo de energía (W)	1	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1
Capacidad de producción (dosis/día)	3	2	6	1	3	3	9	4	12	5	15
Resultados			16		16		17		18		18
											Alternativa Elegida

## Inversión

Una inversión es un desembolso para poder ofrecer otros bienes, del que se espera recibir beneficios. Las inversiones no solo incluyen desembolsos en bienes de uso, sino también en capital de trabajo, en erogaciones previas al instante de arranque de la operación propiamente dicha y de puesta en marcha.

En términos de equipamientos para la producción, es necesaria la compra de una máquina de SPD automática. Tal como se definió previamente, se ha elegido una máquina BD Dose, marca Rowa.

A la hora de realizar esta inversión, deberán ser considerados los derechos y tasas de importación que deben ser abonados a las entidades gubernamentales pertinentes. Además, se debe considerar el valor del flete<sup>2</sup>.

*Tabla 4. Inversión inicial del proyecto incluyendo maquinaria y gastos de importación y puesta en marcha.*

<b>Inversión Inicial</b>		
Valor de la maquinaria	150.000 U\$S	Free On Board (FOB)
CIF (Cost, Insurance, Freight)	10% del FOB	
Derecho de importación	14% del FOB	
Tasa estadística	3% del CIF	
IVA	21% del CIF+DI+TE	
Impuesto a las Ganancias	10% del CIF+DI+TE	
Tasa de Comprobación AFIP	3% del CIF+DI+TE	
Honorarios despachante	10% del subtotal	
Flete	6.000 U\$S	

### **Estructura de costos**

Los costos variables corresponden a aquellos que evolucionan en paralelo con el volumen de actividad de la empresa. En este caso, se deben considerar el packaging, consumo de electricidad y gastos de administración y ventas.

Los costos fijos, independientes del volumen de ventas, que se deben tener en cuenta son los salarios del farmacéutico encargado de supervisar la operación de la máquina y atender al público, servicio de distribución y gastos de publicidad y marketing.

<sup>2</sup> Todos los valores están expresados en dólares estadounidenses considerando el tipo de cambio oficial informado por el Banco de la Nación Argentina al cierre del día 23/08/2024 (966\$/U\$S).

Tabla 5. Costos fijos y variables del negocio.

Costos		
Salario farmacéutico	Básico	1.581 U\$/mes
	Bloqueo de título	1.054 U\$/mes
	Aporte patronal	47% del subtotal
Servicio de distribución		15.528 U\$/mes
Gastos de administración y ventas		5% del precio de venta
Gastos de publicidad y marketing		1.035 U\$/mes
Electricidad	Cargo fijo	9 U\$/mes
	Cargo variable	0,12 U\$/kWh
Packaging		0,05 U\$/bolsa
Mantenimiento Maquinaria		5.000 U\$/año

### Fuentes de ingreso

El modelo de negocio presenta dos fuentes de ingresos: el arancel que deberán pagar los clientes en concepto de los servicios de SPD y distribución prestados, y el margen obtenido por la venta de dichos medicamentos. En esta oportunidad, se hará foco en los ingresos recibidos a partir de la prestación del servicio de SPD, para poder evaluar la viabilidad del negocio puro sin introducir la distorsión de los ingresos percibidos por la venta de medicamentos, que corresponde a la actividad regular de una farmacia. Para evaluar el proyecto de SPD se deben considerar los valores “marginales” conceptualmente, es decir, si un ingreso o egreso de efectivo ocurrirá independientemente de que se lleve a cabo el proyecto o no, no debe formar parte del flujo de fondos. En este caso, las ventas de los medicamentos pueden ocurrir independientemente de la introducción del servicio de SPD.

El cálculo del punto de equilibrio, en el cual los costos e ingresos se igualan y las ganancias son nulas, determinará un valor estimado del arancel a cobrar por el servicio brindado. Se consideraron los ingresos por ventas y los costos del primer año para realizar este análisis, y al precio obtenido se le añadió un 20% para obtener el precio final de venta. En la medida que las ventas aumenten según lo proyectado, el costo unitario disminuirá debido a la absorción de los costos fijos, y por lo tanto el margen de ganancia será mayor. El arancel del servicio es de 35.000 pesos argentinos (lo cual equivale a un aproximado de 36 dólares).

## Recursos/Actividades claves

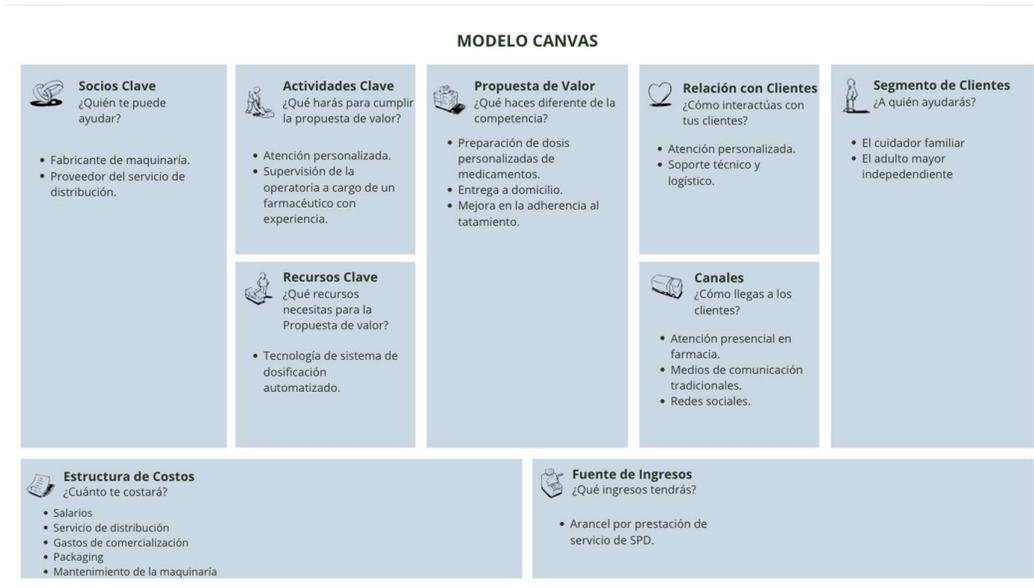
Un recurso clave para la operación será la tecnología, ya que es fundamental contar con la maquinaria necesaria para poder realizar el correcto fraccionamiento y empaquetado de los medicamentos. Además, es importante contar con un farmacéutico con experiencia dentro del equipo. Esto brindaría un conocimiento de la manera en que el negocio ocurre actualmente en Argentina, a su vez como contactos en droguerías y laboratorios.

## Modelo de negocios CANVAS

El modelo CANVAS consiste en una herramienta que permite definir el negocio a partir de nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para generar valor. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

El siguiente cuadro resume dichos aspectos de la propuesta, los cuales han sido desarrollados a lo largo del trabajo:

*Figura 14. Modelo de negocios CANVAS aplicado al proyecto.*



Nota: elaboración propia.

## Análisis Económico-Financiero

### Flujo de caja y Estado de Resultados

A partir de los ingresos y costos definidos anteriormente, se desarrollaron el cuadro de resultados y el flujo de caja para un horizonte de cinco años.

Se estableció que la totalidad de la inversión se realizará con fondos propios, y esta erogación de dinero se produce en el año 0. La tasa de Impuesto a las Ganancias considerada es del 35% y del 4% sobre las ventas netas para el caso de Ingresos Brutos, bajo el supuesto de que los mismos se devengan y abonan en el mismo período.

Respecto al capital de trabajo, el análisis se realizó considerando un ciclo de caja de 0 días (30 días para cuentas a cobrar y a pagar) y un saldo en efectivo del 10%.

A continuación, se presentan las proyecciones obtenidas para los Estados de Resultados para los siguientes 5 años:

*Tabla 6. Estado de resultados proyectado para los próximos cinco años.*

<b>ESTADO DE RESULTADOS DE GESTIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas netas	1.459.017	3.647.543	5.836.068	7.295.086	14.590.171
Costo de ventas (no incluye Depreciación y Amortizaciones)	(425.975)	(707.714)	(989.453)	(1.177.279)	(2.116.409)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.033.043</b>	<b>2.939.829</b>	<b>4.846.616</b>	<b>6.117.807</b>	<b>12.473.762</b>
Gastos de administración y comerciales	(85.373)	(194.800)	(304.226)	(377.177)	(741.931)
<b>EBITDA</b>	<b>947.669</b>	<b>2.745.030</b>	<b>4.542.390</b>	<b>5.740.630</b>	<b>11.731.831</b>
Amortizaciones y Depreciaciones	(28.641)	(28.641)	(28.641)	(28.641)	(28.641)
<b>EBIT</b>	<b>919.028</b>	<b>2.716.389</b>	<b>4.513.749</b>	<b>5.711.989</b>	<b>11.703.190</b>
Costos financieros y otros	-	-	-	-	-
<b>EBT</b>	<b>919.028</b>	<b>2.716.389</b>	<b>4.513.749</b>	<b>5.711.989</b>	<b>11.703.190</b>
Ingresos Brutos	(58.361)	(145.902)	(233.443)	(291.803)	(583.607)
Impuesto a las ganancias	(301.234)	(899.670)	(1.498.107)	(1.897.065)	(3.891.854)
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>617.795</b>	<b>1.816.718</b>	<b>3.015.642</b>	<b>3.814.924</b>	<b>7.811.336</b>

Y las estimaciones del flujo de fondos del negocio:

Tabla 7. Flujo de fondos proyectado para los próximos cinco años.

<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
EBITDA		947.669	2.745.030	4.542.390	5.740.630	11.731.831
Ingresos Brutos		(58.361)	(145.902)	(233.443)	(291.803)	(583.607)
Impuesto a las Ganancias		(301.234)	(899.670)	(1.498.107)	(1.897.065)	(3.891.854)
<b>Generación del Negocio</b>	<b>-</b>	<b>588.075</b>	<b>1.699.457</b>	<b>2.810.840</b>	<b>3.551.762</b>	<b>7.256.370</b>
Inversión en Capital de Trabajo (WK)		(69.353)	(136.786)	(136.786)	(91.190)	(455.952)
Inversión en Activos Fijos (CAPEX)	(286.410)					143.205
<b>FREE CASH FLOW</b>	<b>(286.410)</b>	<b>518.722</b>	<b>1.562.672</b>	<b>2.674.054</b>	<b>3.460.571</b>	<b>6.943.623</b>

## Evaluación del proyecto

Para analizar la viabilidad del proyecto se calcularon el período de recupero, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno de la inversión (TIR).

El VAN permite determinar la viabilidad del proyecto a partir de la medición de la generación de riqueza respecto a la variación del capital. Permite considerar los flujos de fondo futuros, el valor del dinero en el tiempo y el riesgo.

La tasa de descuento, es decir, el costo del capital ( $k$ ), se determinó a partir del modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM), según la fórmula:

$$k = R_F + \beta \cdot (R_M - R_F) + CRP$$

Donde  $R_F$  corresponde a la tasa libre de riesgo, para la cual se suele adoptar el valor de la tasa de rendimiento de los bonos del tesoro de Estados Unidos a 10 años (US10Y);  $\beta$  representa el riesgo sistemático y corresponde a la correlación con respecto a la prima de mercado, es específica a cada industria, y por lo tanto para este caso en particular se consideró la medida de riesgo sistemático de la industria farmacéutica que Stern NYU denomina Drugs (Pharmaceutical); y  $R_M$  se trata de la rentabilidad esperada del mercado. El término  $R_M - R_F$  se denomina prima de riesgo de mercado, y se trata del rendimiento por arriba de la tasa libre de riesgo que se le exige al proyecto. Se suele calcular como la diferencia entre el rendimiento de la cartera total de acciones del mercado de Estados Unidos y el rendimiento de los bonos del tesoro de Estados Unidos.

Como el presente proyecto está siendo evaluado en Argentina, se busca agregarle al rendimiento mínimo esperado para el proyecto, una prima de Riesgo País, CRM en la fórmula antes expuesta. Para esto se utiliza el indicador “Default Spread”, el cual se mide

a partir de puntos, donde 100 puntos equivalen a un 1%. Dicha información se obtiene a partir del índice EMBI (Emerging Markets Bonds Index) de J.P. Morgan & Chase.

*Tabla 8. Valores a considerar para el cálculo del costo del capital.*

<b>Información de Mercado</b>	<b>2024</b>
Rendimiento anual Bono del Tesoro Americano (YTM UST 10Y) <sup>3</sup>	3,81%
Prima Riesgo de Mercado (PRM) <sup>4</sup>	7,00%
Prima Riesgo País (PRP) <sup>5</sup>	14,72%
B <sup>6</sup>	1,03
Nota. <sup>3</sup> Tomado de <a href="https://es.tradingview.com/">https://es.tradingview.com/</a> <sup>4</sup> En función de la tasa de rendimiento histórica del S&P 500.	
<sup>5</sup> Tomado de <a href="https://www.rava.com">https://www.rava.com</a> <sup>6</sup> Tomado de <a href="https://pages.stern.nyu.edu">https://pages.stern.nyu.edu</a>	

De acuerdo a lo anterior, la tasa de descuento para evaluar el proyecto se ubica en un 26%. Entonces, descontando los flujos de fondos proyectados al costo de capital calculado, se obtuvo el VAN del proyecto de implementación de SPD en una farmacia, dando como resultado U\$S 6.053.077. Debido a que su valor es positivo, entonces se determina que el proyecto es viable.

El rendimiento interno promedio por período del proyecto, conocido como TIR, es del 302%. La TIR es muy alta, lo cual se explica por la baja inversión necesaria para la implementación del proyecto en una farmacia en marcha, comparada a los altos flujos de efectivo obtenidos los primeros años.

El período de recupero se estima en 7 meses.

### **Análisis de sensibilidad**

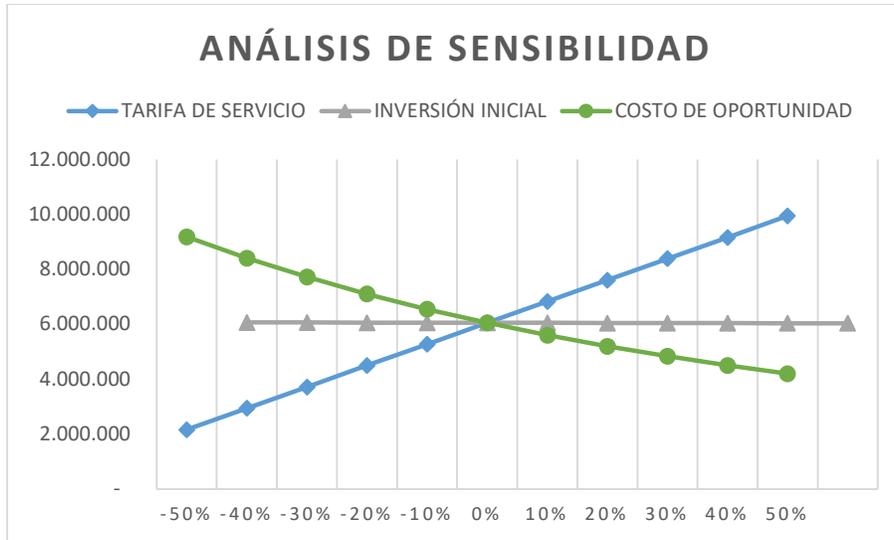
El análisis de sensibilidad permite medir el cambio en un resultado dado un cambio en un conjunto de variables. Consiste en obtener diversos valores del VAN al afectar una determinada variable, con las demás fijas. Lo que se pretende con este análisis es determinar las variables más críticas.

Se seleccionaron las siguientes variables para realizar el análisis de sensibilidad, las cuales se modificaron en un  $\pm 10\%$  y de una a la vez:

- Tarifa del servicio
- Inversión inicial
- Tasa de descuento

El resultado se puede observar en el siguiente gráfico:

**Figura 15.** Análisis de sensibilidad para las variables de tarifa, inversión inicial y costo de oportunidad.

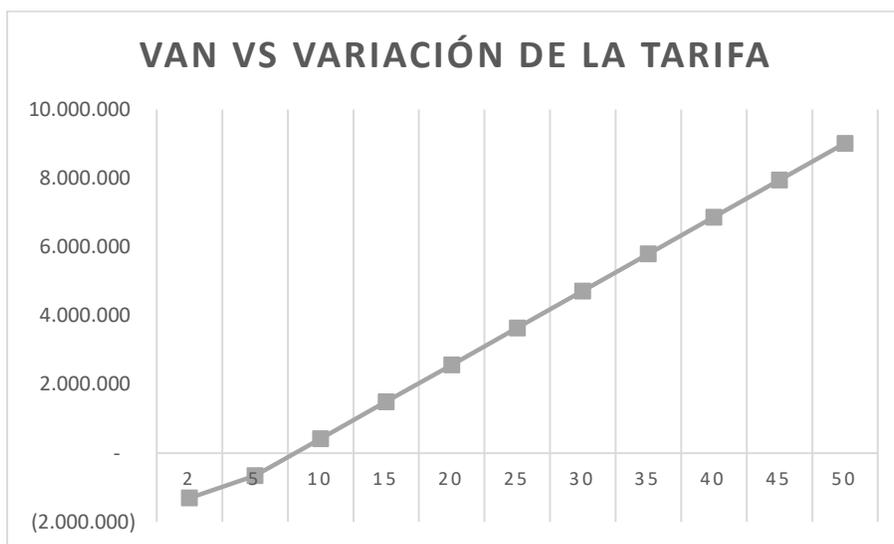


Nota: elaboración propia.

La variable crítica en este caso es el precio de venta, es decir, la tarifa del servicio, ya que es la que produce los mayores cambios en el resultado del VAN al verse modificada. También se observa que la variable de tasa de descuento o costo de oportunidad también provoca cambios en el VAN, aunque no tan importantes; y por último la inversión no tiene un impacto significativo en el valor del VAN, lo que se podría interpretar como la posibilidad de poder llevar a cabo el proyecto incluso cuando el valor de la maquinaria y su puesta en marcha superen ampliamente los valores estipulados.

A continuación, se muestra el gráfico del VAN en función de la tarifa en valores absolutos:

**Figura 16.** Variación del VAN de acuerdo a la modificación de la tarifa de servicio.



Nota: elaboración propia.

Que la tarifa sea una variable crítica implica que deberá ser observada y controlada con regularidad. Eventualmente, se deberá analizar la alternativa de modificar la estrategia de precios a una más competitiva y agresiva para poder lograr una mayor penetración de mercado.

### Indicadores

Los indicadores económico-financieros permiten evaluar la “salud” del negocio a lo largo del tiempo como así su posición relativa respecto a otras empresas del sector.

El nivel de ventas y el EBITDA ya dan una primera aproximación acerca de la situación del negocio, ya que permiten demostrar cuál es la ganancia del negocio independientemente de cómo se financie, es decir, son indicadores independientes de la estructura de capital y del apalancamiento operativo (depreciaciones y amortizaciones).

En la siguiente tabla se muestran los valores calculados de acuerdo a las proyecciones:

*Tabla 9. Indicadores proyectados para los próximos cinco años.*

Indicadores	1	2	3	4	5
Margen de Utilidad	42%	50%	52%	52%	54%
EBITDA	\$ 947.669	\$ 2.745.030	\$ 4.542.390	\$ 5.740.630	\$ 11.731.831
Margen EBITDA	65%	75%	78%	79%	80%
Margen Operativo	63%	74%	77%	78%	80%

Se puede observar un crecimiento sostenido en el tiempo del EBITDA, y un aumento de los márgenes explicados por la absorción de los gastos de estructura en un volumen de ventas mayor.

## **Conclusiones**

A partir del análisis detallado de la oportunidad de negocios a luz del contexto externo, las tendencias del mercado, el perfil y necesidades del cliente potencial, las finanzas y las ventajas competitivas, se concluye la viabilidad técnica, económica y financiera de la propuesta de negocios.

Se trata de un negocio innovador en el país, con una gran fortaleza en términos de servicio al cliente. Ofrece practicidad y trazabilidad para el mercado objetivo.

Esta oportunidad surge de la ausencia de propuestas que satisfagan la necesidad de soluciones para pacientes polimedicados con falta de adherencia al tratamiento, específicamente dentro del segmento demográfico de adultos mayores. A su vez, la nueva regulación que permite la entrega domiciliaria de medicamentos genera las condiciones propicias para poder agregar valor adicional al ofrecer un servicio puerta a puerta.

De acuerdo al análisis planteado, es posible a futuro ofrecer descuentos sobre la tarifa propuesta, o incluso establecer tarifas escalonadas, conservando la viabilidad del proyecto. Además, dependiendo de los cambios a la regulación, se podría plantear un modelo en que la farmacia directamente actúe como intermediario entre el médico y el consumidor final. De esta manera, a partir de la contratación del servicio, la farmacia pasaría a relacionarse directamente con el médico para gestionar la generación y entrega de recetas, y con el paciente para la realización del pago. También es posible pensar en otros mercados, como por ejemplo, el de los geriátricos o residencias para adultos mayores, y en la inserción en el comercio electrónico o desarrollos digitales a través de aplicaciones para los usuarios.

En síntesis, se concluye que el proyecto es viable y factible de llevar a cabo en la práctica generando un impacto en el mercado al mismo tiempo que permite ser rentable, con posibilidad de desarrollar oportunidades de mejora y de expansión a futuro teniendo en cuenta el contexto y las necesidades de los consumidores.

## Bibliografía

- ámbito.com. (2024, 20 mayo). La venta de medicamentos se desplomó un 35%. *Ámbito Financiero*. <https://www.ambito.com/informacion-general/la-venta-medicamentos-se-desplomo-un-35-n6001142>
- Armstrong, G., Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education.
- Boni, S., Marin, G. H., Tarragona, S., Limeres, M., & Garay, V. (2023). *CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA DE MEDICAMENTOS EN LA REPÚBLICA ARGENTINA*. [https://www.medicinabuenaaires.com/revistas/vol83-23/destacado/original\\_7971.pdf](https://www.medicinabuenaaires.com/revistas/vol83-23/destacado/original_7971.pdf)
- Bosich, T. (2019). *Business Plan – VitaRx*
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2018). *Estudio Anual de Comercio Electrónico*. Recuperado de <https://cace-static.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronicoargentina-2018-resumen.pdf>
- Centro de estudios para el cambio estructural - CECE (2017). *El mercado de los medicamentos en Argentina*. Recuperado de: <http://fcece.org.ar/wpcontent/uploads/informes/medicamentosargentina.pdf>
- Chain, N. S. (2011). *PROYECTOS DE INVERSION: FORMULACION y EVALUACION*. Prentice Hall.
- CILFA (2022). *La industria farmacéutica argentina. Su carácter estratégico y perspectivas*. Recuperado de <https://cilfa.org.ar/wp1/wp-content/uploads/2022/07/CILFA-La-industria-farmaceutica-argentina-2022.pdf>
- EvaluatePharma World Preview 2019, Outlook to 2024*. (2023, 4 mayo). Evaluate.com. <https://www.evaluate.com/thought-leadership/pharma/evaluatepharma-world-preview-2019-outlook-2024>
- Farmacéuticas, P. (2018, 27 septiembre). *¿Qué es un servicio personalizado de dosificación? | Prácticas*

farmacéuticas. <https://blogs.ead.unlp.edu.ar/practicafarmaceutica/2018/09/27/qu-e-es-un-servicio-personalizado-de-dosificacion/>

Fernandez, P. (2019). *Valoración de empresas por descuento de flujos: lo fundamental y las Complicaciones Innecesarias.*

FORO LA ADHERENCIA AL TRATAMIENTO: CUMPLIMIENTO Y CONSTANCIA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA. (s. f.). III FORO DIÁLOGOS PFIZER-PACIENTES,

España. <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/pfizer-adherencia-01.pdf>

*Industria manufacturera Vol. 7, n° 7. Industria farmacéutica en la Argentina.* (ISSN 2545-6636). (2023). Instituto Nacional de Estadística y Censos. [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/farm\\_03\\_23223152DBC3.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/farm_03_23223152DBC3.pdf)

*INFORMES DE CADENAS DE VALOR. Industria Farmacéutica.* (2022). Ministerio de Economía Argentina. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/industria\\_farmaceutica\\_-\\_version\\_web\\_febrero\\_2022.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/industria_farmaceutica_-_version_web_febrero_2022.pdf)

IQVIA Institute (2021). *Dinámica de consume de medicamentos en el Mercado Farmacéutico Argentino.* Recuperado de <https://www.iqvia.com/-/media/iqvia/pdfs/argentina/presentation/dinmica-de-consumo-de-medicamentos-en-el-mercado-farmacutico-argentino.pdf>

*LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA ARGENTINA.SU CARÁCTER ESTRATÉGICO Y PERSPECTIVAS.* (2022). Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos. <https://cilfa.org.ar/wp1/wp-content/uploads/2022/07/CILFA-La-industria-farmaceutica-argentina-2022.pdf>

Linari, M. A., González, C., Frechtel, G., Álvaro, O., Argerich, M. I., Del Carmen Babus, M., Badía, M. F., Barrera, L., Debat, N. B., Botta, D., Curet, M. M., David, R. A., Dib, A., Dieuzeide, G., Dionisi, D., Echenique, M., Fuentes, S., Geraci, S., Laguarde, N., . . . Chan, D. (2019). ADHERENCIA AL TRATAMIENTO EN PACIENTES CON DIABETES MELLITUS TIPO 2 EN ARGENTINA DURANTE 2015. *Revista de la Sociedad Argentina de Diabetes*, 53(3), 97. <https://doi.org/10.47196/diab.v53i3.164>

Maceria, D. (Coordinador) (2005). *ANMAT-INPI: Organización, estructura y experiencias internacionales*. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC).

Martin, Y., Cabral, G., Zaffaroni, M. F. S., & Armando, P. (2022). Diseño, implantación y evaluación de un servicio de sistemas personalizados de dosificación en una farmacia institucional de la ciudad de Córdoba. *Revista de la Facultad de Ciencias Médicas de Córdoba*, 79(4), 310-317. <https://doi.org/10.31053/1853.0605.v79.n4.35951>

Mazzucco, M. (2019, 1 junio). *Mercado de medicamentos en Argentina : actores, dinámicas específicas y propuesta de regulación*.

Ministerio de Hacienda, Secretaría de Política Económica. (Agosto 2018). *Informe de cadenas de valor. Industria farmacéutica*. Recuperado de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro\\_cadenas\\_de\\_valor\\_farmacia\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro_cadenas_de_valor_farmacia_0.pdf)

Ministerio de Salud Argentina (2021). *Gastos de los hogares en Salud*.

Pinto, J. (2003). *Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de contingencias*.

*Revista Argentina de Salud Pública*.

(s. f.b). <https://www.rasp.msar.gov.ar/index.php/rasp/index>

SEFAC/SEMERGEN (2020). *Documento de consenso sobre el uso de los sistemas personalizados de dosificación (SPD)*. Recuperado de [https://www.sefac.org/system/files/2021-11/SPD\\_CONSENSO.pdf](https://www.sefac.org/system/files/2021-11/SPD_CONSENSO.pdf)

Sociedad Argentina de Hipertensión Arterial (s. f.). *Toma de posición sobre adherencia al tratamiento hipertensivo*.

Tobar, F. (2008). *Economía de los medicamentos genéricos en América Latina*. Rev Panam Salud Pública.

Yanel, M. (2020). *DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE UN SERVICIO DE SISTEMA PERSONALIZADO DE DOSIFICACIÓN EN UNA FARMACIA INSTITUCIONAL DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA*. [Tesis de Especialidad en Farmacia Comunitaria]. Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad Católica de Córdoba.

## **Anexos**

### **Anexo 1: Clasificación de los medicamentos**

#### Clasificación según prescripción

El primer tipo de clasificación que se presenta es el que se vincula con la categoría de prescripción asociada a los medicamentos. La ANMAT es la autoridad sanitaria encargada de autorizarlos, y al hacerlo, establece cuál es la condición de expendio para cada uno. Al registrar una especialidad medicinal, se extienden un Certificado de Autorización, con duración de 5 años y renovable cada 5 años, donde se deja constancia de las condiciones en las cuales deberán ser despachadas en las farmacias. Utilizando las definiciones establecidas en el Decreto 9763/64 de Reglamentación de la Ley 16.463, estas condiciones pueden ser:

- a. Venta libre: también llamados OTC (over the counter). Pueden ser vendidos sin receta medica. Se destaca la legalidad de ser publicitados en medios masivos de comunicación y la no cobertura de los mismos por parte de las obras sociales ni en la mayoría de los sistemas de medicina prepaga. Si bien antes podían ser comercializados fuera de las farmacias, desde la sanción de la Ley 26.567 en 2009, el despacho y venta al público de medicamentos en todo el territorio de la Nación, incluidos los de venta libre, solamente puede ser efectuado en farmacias habilitadas. La participación de los medicamentos OTC en el mercado se mantiene estable hace varios años en torno al 10% (CILFA, 2017).
- b. Venta bajo receta: todas aquellas especialidades medicinales y medicamentos industriales que son susceptibles de ser despachados con prescripción médica más de una vez. Sólo pueden adquirirse en las farmacias si se cuenta con una receta médica que lo indique y está prohibida toda forma de anuncios al público. Al no archivarse la receta, solo quedan registros de esta compra si la misma se hace a través de un "tercer pagador" (prepaga, obra social), ya que la receta es retenida en la farmacia con fines administrativos y de liquidación. Son también llamados medicamentos ambulatorios o éticos. Si se analizan las ventas del mercado farmacéutico argentino ético y OTC, la participación de este segmento alcanza el 90% del mercado.
- c. Venta bajo receta archivada: todas aquellas especialidades medicinales y medicamentos industriales constituidos por principios activos que por su acción sólo

deben ser utilizados bajo rigurosa prescripción y vigilancia médica, por la peligrosidad y efectos nocivos que un uso incontrolado pueda generar. Incluye a todas las sustancias contenidas por los psicotrópicos y los estupefacientes, que son aquellas que actúan sobre el sistema nervioso central. Por ejemplo, sedantes, antidepresivos, anticonvulsivantes, etc. Estas sustancias controladas son estrictamente fiscalizadas por el Estado, a través de las Leyes nacionales 19.303 (psicotrópicos) y 17.818 y 23.737 (estupefacientes). La prescripción de las especialidades medicinales que las contuvieren en su formulación debe realizarse en recetarios oficiales. Asimismo, su comercialización deber realizarse a través de la documentación oficial correspondiente, los “vales oficiales” y se realiza una receta por duplicado.

d. Venta bajo receta y decreto: corresponde a todas aquellas especialidades

medicinales y medicamentos industriales que por la naturaleza de los principios activos que los integran, se encuentran comprendidos dentro del régimen de los decretos número 126.351, del 19 de febrero de 1938, y 130.827, del 17 de setiembre de 1942, y de las Resoluciones Ministeriales que en su consecuencia, y por la aplicación de los Convenios Internacionales de las que el país es parte sobre la fabricación, circulación y expendio de las sustancias toxicomanígenas, deben quedar sometidos a un control oficial. En este caso la venta se realiza bajo recetario oficial por triplicado.

#### Clasificación según tipo de prestación

Se distinguen las prestaciones de los medicamentos destinados al canal comercial minorista (farmacia) y aquellas prestaciones denominadas “hospitalarias”, reservadas para la venta a hospitales, ministerios públicos, etc. Estos últimos se tratan de medicamentos de internación. Son adquiridos generalmente por el sistema de salud estatal, o por clínicas y sanatorios privados, directamente a los laboratorios, a través de licitaciones o concursos de precios.

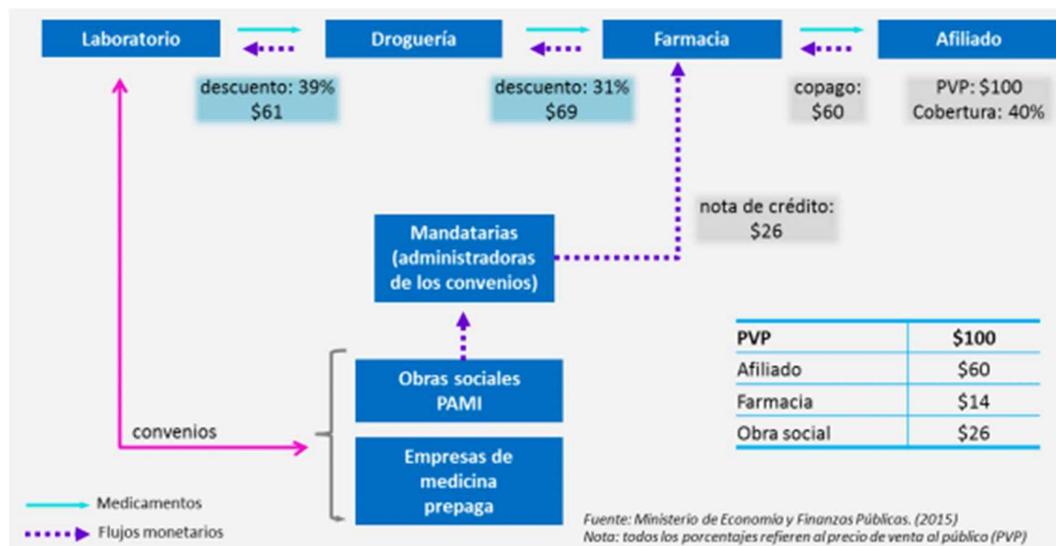
#### Clasificación según banda terapéutica

Las bandas terapéuticas se encuentran definidas por la clasificación ATC de 2016. El ATC clasifica a los fármacos de acuerdo con su clase terapéutica, indicaciones objetivo y propiedades farmacológicas. La clasificación es jerárquica y tiene 16 categorías (A, B, C, etc.), cada una con hasta 4 niveles.

El primer nivel (ATC1) es el más general y el cuarto nivel (ATC4) es el que tiene el mayor grado de detalle. El ATC 3 es el más utilizado para la definición de mercados relevantes, ya que todos los productos pueden ser usados para tratar las mismas enfermedades o trastornos, y es el que adapta la CNDC (CNDC, 2016).

## Anexo 2: Formación de precios

*Figura 17. Esquema de los participantes del mercado farmacéutico y su participación en el precio de los medicamentos.*



Fuente: tomado de Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (2015).

Se establece un precio de venta al público (PVP), que en la figura se ejemplifica como \$100, y las droguerías compran el medicamento con un 39% de descuento sobre ese valor, para luego venderlo a la farmacia con un 31% de descuento.

La farmacia compra el producto a \$69 y lo vende a \$100. Sin embargo, debe aportar parte del descuento que da la cobertura médica del afiliado, dependiendo de la obra social de la que se trate. Por lo expuesto en la figura, el margen se reduce en menor medida si el consumidor final pertenece a PAMI, y en mayor medida si lo hace a obras sociales privadas.

Otro punto a tener en cuenta, es que la deuda que tiene la obra social con la farmacia se abona de manera diferida, lo cual tiene impacto en el ciclo de caja del negocio. Por lo tanto, para reponer el medicamento que se vende, la farmacia debe financiar la parte que la obra social aún no le ha pagado.

El margen bruto de una venta de medicamentos recetados bajo el formato de afiliados a obras sociales se estima en 17% para PAMI, y 8% para el resto de las obras sociales. En ventas particulares, este valor ronda el 31%.