



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Sistema de costeo por procesos en las empresas manufactureras de producción secundaria: una aplicación a la industria farmacéutica argentina en la actualidad

Silveyra, Laura

2014

Cita APA: Silveyra, L. (2014). Sistema de costeo por procesos en las empresas manufactureras de producción secundaria: una aplicación a la industria farmacéutica argentina en la actualidad.

Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



**Escuela de Estudios de Posgrado**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**“Sistema de costeo por procesos en las empresas manufactureras de producción secundaria: una aplicación a la industria farmacéutica argentina en la actualidad”**

**Maestrando: C. P. Laura M. Silveyra**

**Tutor: C. P. Jorge Peralta**

**2014**

# Dedicatoria

A mis padres, por dedicar su vida entera a enseñarme los valores más importantes y que no hay imposibles que podamos alcanzar si creemos en nosotros mismos.

A mis hermanos y mis sobrinas, por la alegría, amor y paciencia brindados en todo momento.

A mis amigos, por brindarme su apoyo y sostén a lo largo de todo el proceso.

# **Agradecimientos**

Agradezco especialmente a todos los especialistas y profesionales entrevistados, por su tiempo y su importante aporte brindado para este trabajo, así como también el soporte y colaboración de mi tutor durante todo el proceso de elaboración de esta tesis.

## **Declaración**

"Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución".

---

C.P. Laura M. Silveyra

# INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>2. PLANTEO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>10</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>4. HIPÓTESIS .....</b>	<b>16</b>
4.1. VARIABLES INDEPENDIENTES .....	16
4.2. VARIABLES DEPENDIENTES .....	16
<b>5. OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>16</b>
<b>6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>17</b>
<b>7. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
7.1. CADENA DE VALOR.....	18
7.1.1. <i>Participantes de la cadena de valor en la industria farmacéutica .....</i>	<i>18</i>
7.2. ASIMETRÍA DE LA INFORMACIÓN.....	22
7.2.1. <i>Relación de agencia .....</i>	<i>22</i>
7.2.2. <i>Incertidumbre sobre la eficacia y la calidad de los medicamentos .....</i>	<i>23</i>
7.2.3. <i>Incertidumbre sobre el precio y la efectividad de los medicamentos ....</i>	<i>23</i>
7.3. COSTO DE PRODUCCIÓN DE LOS MEDICAMENTOS.....	23
7.3.1. <i>Clasificación de costos .....</i>	<i>24</i>
7.4. SISTEMAS DE COSTEOS .....	26
7.4.1. <i>Por órdenes específicas .....</i>	<i>27</i>
7.4.2. <i>Por procesos.....</i>	<i>28</i>
7.4.3. <i>Por actividades (ABC).....</i>	<i>29</i>
7.5. COSTO DE LA MERMA DE PROCESO.....	30
7.6. LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y LA CAPACIDAD .....	31
7.7. CONTABILIDAD DE COSTOS .....	32
7.8. CONTABILIDAD DE GESTIÓN .....	33
7.9. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	33
7.10. ESTRATEGIA COMPETITIVA Y MARKETING FARMACÉUTICO .....	34
7.10.1. <i>Estrategias competitivas .....</i>	<i>34</i>
7.10.2. <i>Marketing Farmacéutico .....</i>	<i>37</i>
<b>8. ANTECEDENTES .....</b>	<b>40</b>
8.1. CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA .....	40

8.2. EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA EN FARMACÉUTICA EN ARGENTINA.....	40
8.3. TIPOS DE LABORATORIOS QUE FORMAN PARTE DE LA INDUSTRIA .....	42
8.4. FUSIONES Y ADQUISICIONES ENTRE EMPRESAS DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA	42
<b>9. ANÁLISIS DE SITUACIÓN .....</b>	<b>46</b>
9.1. EL MERCADO FARMACÉUTICO EN ARGENTINA .....	46
9.2. EL CASO DE UN LABORATORIO QUE PRODUCE MEDICAMENTOS PARA OTROS LABORATORIOS.....	61
9.3. RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS.....	63
9.3.1. <i>Primera Parte: Análisis Específico</i> .....	65
9.3.2. <i>Segunda Parte: Análisis Global</i> .....	69
<b>10. CONCLUSIONES .....</b>	<b>72</b>
<b>11. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>12. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>79</b>
12.1. DOCUMENTOS IMPRESOS.....	79
12.2. DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS .....	82
<b>13. ANEXOS .....</b>	<b>83</b>
13.1. PALABRAS CLAVES Y ABREVIATURAS.....	83
13.2. ENTREVISTAS .....	84
13.2.1. <i>Miguel Antonio Nicolás, Profesional Independiente en la industria farmacéutica</i> .....	84
13.2.2. <i>Fabián Pfaff, Director financiero en Laboratorios Catalent Argentina</i> .	88
13.2.3. <i>José Miguel de Renteria, Director financiero Regional en Laboratorios Catalent Argentina</i> .....	96
13.2.4. <i>Leandro Cobian Aguer, Gerente de Inteligencia de mercado y efectividad de fuerza de venta en Laboratorios Janssen</i> .....	101
13.2.5. <i>Sergio Alter, Gerente General Regional en Laboratorios Catalent Pharma Solutions</i> .....	107
13.2.6. <i>Francisco Ruete, ex Director de Administración y Finanzas en Laboratorios IVAX Argentina</i> .....	115
13.2.7. <i>Nicolás Bassani, Gerente de Producto (Virología) en Laboratorios Gador</i> .....	125
13.2.8. <i>Jorge Castro, Profesional Independiente en la Industria Farmacéutica</i> .....	132

13.2.9. <i>Hugo Borsani, Profesional Independiente en la Industria Farmacéutica</i> .....	142
13.2.10. <i>Oscar Muñoz Bernart, Director de Administración y Finanzas en Laboratorios ELEA S.A.</i> .....	146
13.2.11. <i>Jorge Saenz, Profesional independiente en la Industria farmacéutica</i> .....	153
13.2.12. <i>Alejandro Smolje, Director Financiero de la región de América del Sur en Laboratorios Janssen (Johnsson &amp; Johnsson)</i> .....	161
13.2.13. <i>Fernando Peuriot, Gerente de Planificación Financiera en Laboratorio Astrazeneca</i> .....	171
13.2.14. <i>Karina Casella, Responsable de costos en Laboratorios Andrómaco</i> .....	176
13.2.15. <i>Nancy Forciniti, Gerente de costos e impuestos en Laboratorios IVAX, una empresa del Grupo TEVA</i> .....	180



## INDICE DE ILUSTRACIONES, GRAFICOS Y TABLAS

ILUSTRACIÓN 1: CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA .....	19
TABLA 1: LOS DIEZ PRINCIPALES LABORATORIOS DE ARGENTINA EN VENTAS .....	47
GRÁFICO 1: PARTICIPACIÓN DEL MERCADO LOCAL POR UNIDADES MONETARIAS Y UNIDADES FÍSICAS SEGÚN ORIGEN DE CAPITALS .....	48
GRÁFICO 2: CRECIMIENTO DE PBI (AÑO BASE 2004) Y DEL MERCADO FARMACÉUTICO (UNIDADES) LARGO PLAZO .....	49
GRÁFICO 3: % INCREMENTOS ANUALES DE PRECIOS DE MEDICAMENTOS VS INCREMENTO DEL IPC .....	50
GRÁFICO 4: EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS EN CANAL FARMACIAS PARA EL MERCADO ÉTICO Y POPULAR .....	52
GRÁFICO 5: PROPORCIÓN DEL APOORTE DE CADA FACTOR AL CRECIMIENTO .....	53
GRÁFICO 6: COMPOSICIÓN DE LAS EXPORTACIONES E IMPORTACIONES EN ARGENTINA .	55
GRÁFICO 7: EVOLUCIÓN DE LA BALANZA COMERCIAL EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA ARGENTINA .....	56
GRÁFICO 8: DESTINO DE LA PRODUCCIÓN DE MEDICAMENTOS REALIZADA EN EL PAÍS.....	57
GRÁFICO 9: DESTINO DE LAS EXPORTACIONES .....	58
GRÁFICO 10: ORIGEN DE LAS IMPORTACIONES .....	58
GRÁFICO 11: CANTIDAD DE ESTUDIOS CLÍNICOS AUTORIZADOS POR ANMAT DURANTE LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS.....	59
GRÁFICO 12: CRECIMIENTO PROYECTADO EN MILLONES DE PESOS .....	60
GRÁFICO 13: CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA PROYECTADO EN EL CORTO PLAZO .....	60

## 1. Introducción

La industria farmacéutica se caracteriza por ser uno de los sectores de importancia en la economía de un país, principalmente por el nivel de producción y venta que presenta la suma de las empresas que lo componen así como también el acceso a los medicamentos por parte de los habitantes.

Por otro lado, la misma puede clasificarse en dos grandes grupos en base a la etapa de la cadena productiva en la que se encuentren: industrias de producción primaria, que son aquellas destinadas a la extracción de materias primas, análisis y síntesis de drogas que luego se utilizarán como insumos en la elaboración de los medicamentos e industrias de producción secundaria, que son aquellas destinadas a la elaboración propiamente dicha de medicamentos.

Es importante destacar que existen en el mercado laboratorios farmacéuticos que fabrican medicamentos a granel para otros laboratorios, los cuales quedan incluidos dentro de esta segunda clasificación.

Debido a la globalización de los mercados mundiales, la industria farmacéutica tuvo su mayor desarrollo durante la década del noventa, donde muchos laboratorios multinacionales decidieron establecer en Latinoamérica sus centros de abastecimiento y producción de medicamentos para la región.

Los países donde se concentraron en mayor medida fueron Argentina, Brasil y México.

La producción de medicamentos en Argentina estuvo destinada a abastecer el mercado interno hasta la década del ochenta.

El mercado de exportación no era significativo y sólo el dos por ciento de la producción local se destinaba al exterior y eran principalmente operaciones entre filiales.

Este mercado estuvo fuertemente impactado por la globalización y la necesidad económica y comercial de los laboratorios multinacionales de abastecer distintos mercados, haciendo foco en las regiones, posibilidades de producción a escala, y diferentes estrategias comerciales que les permitan de esta forma alcanzar una mayor competitividad, eficiencia, rentabilidad y reconocimiento.

Es importante destacar que la industria farmacéutica argentina opera en un mercado de precios regulados.

El Estado opera como interventor debido a la complejidad del mercado y la necesidad de adquirir medicamentos para abastecer a los sectores de menores recursos de la sociedad.

Los laboratorios farmacéuticos productores de medicamentos forman parte de una cadena de valor compleja y el mercado en el cual se desarrollan, llevan a la necesidad de un profundo análisis de los costos de producción así como también el análisis de eficiencia en cada etapa del proceso de fabricación para lograr mayor rentabilidad, teniendo en cuenta la regulación de precios.

## **2. Planteo del problema**

La industria farmacéutica argentina en la actualidad está compuesta por empresas de gran envergadura, que en su mayoría son filiales de laboratorios multinacionales, sin embargo es importante destacar, la participación de otros laboratorios de menor tamaño que abastecen al mercado y forman parte del mismo.

Los laboratorios multinacionales con mayor presencia en el mercado, así como los de capitales nacionales, se ven impactados por el incremento de los costos de producción de los medicamentos.

Hay que tener en cuenta que las materias primas e insumos necesarios para la elaboración son importados, y el valor de los mismos puede ser consecuencia de condiciones propias de las materias primas y su disponibilidad en el mercado así como la oferta en el mismo, variación del tipo de cambio, etc.

Otro componente importante en el costo total de fabricación de medicamentos es la mano de obra.

En Argentina los trabajadores sindicalizados o bajo convenio colectivo de trabajo tienen incrementos salariales y beneficios que se negocian en un determinado periodo, generalmente un año, y una vez firmado el acuerdo, las empresas alcanzadas deben aplicarlo.

El mercado farmacéutico argentino se caracteriza además, por tener regulación de precios establecidos por el gobierno, quien autoriza los porcentajes de aumentos para cada tipo de medicamento.

En este contexto, los laboratorios farmacéuticos deben focalizarse en la producción con el fin de analizar cada una de las etapas del proceso y los costos insumidos. Trabajar sobre los mismos, y la eficiencia operativa con el fin de obtener información oportuna sobre los tiempos, cantidades de medicamentos obtenidos, mermas y rendimientos de los materiales y de los productos terminados.

Por otro lado, teniendo en cuenta que los laboratorios farmacéuticos se desenvuelven en un mercado de precios regulados, es sumamente importante contar con información acerca del proceso productivo y los costos, a través del sistema de costos aplicado con el fin de contar con información relevante y comparativa para la toma de decisiones.

Además, el análisis de costos debe ser oportuno y sólido con el objetivo de que sirva de base para establecer políticas de precios en orden a las regulaciones de gobierno, pero que permita mantener la rentabilidad de los productos.

Esta tarea debe ser realizada por todos los laboratorios farmacéuticos con el objetivo de identificar problemas a ser resueltos en la producción con el fin de reducir costos, así como también analiza la correcta asignación y distribución de los mismos.

Tanto los laboratorios multinacionales como los más pequeños que participan en el mercado deben contar con sistemas de información para el análisis y la toma de decisiones.

Dado el complejo mercado en el que se desarrolla la industria farmacéutica argentina, y la importancia de contar con información de costos que pueda ser utilizada como base para el análisis, preparación de estrategias y gestión por parte de los directivos de los laboratorios, es fundamental contar con un sistema de costos por procesos que permita asociar los costos a cada etapa de la producción.

Precisamente porque la elaboración de medicamentos, cualquiera sea su forma farmacéutica, comprimidos, cápsulas blandas, cápsulas duras, tabletas, jarabes, grageas, cremas, parches, óvulos, sprays o inyectables, consta de una serie de pasos sucesivos y relacionados, que forman un proceso constituido por distintas etapas y estadios de acuerdo al tipo de producto y forma farmacéutica.

Ante un contexto de globalización de los mercados, el análisis de los costos, el control de los mismos, y la administración de la información que surge de ellos es fundamental para que los productos farmacéuticos mantengan su competitividad en el mercado y logren mejorarla.

Por lo tanto, los interrogantes que se plantean son:

- ¿Puede el sistema de costeo por procesos ayudar a una correcta asignación de los costos?
- ¿El sistema de costeo por procesos brinda información relevante para el control de gestión y la toma de decisiones?
- ¿Cómo afectan los costos a la rentabilidad de los productos?
- ¿Pueden los laboratorios gestionar mejor la información de costos a través del sistema de costeo por procesos?
- ¿Existen otros sistemas de costeos que puedan ser aplicados a la industria farmacéutica argentina en la actualidad?

La incógnita a resolver puede sintetizarse en la siguiente pregunta:

- ¿De qué manera pueden los laboratorios farmacéuticos obtener mejor información de gestión sobre los costos y rentabilidad de sus productos para la toma de decisiones?

Frente a esta situación problemática la presente tesis propone analizar el sistema de costeo por procesos aplicado a las empresas manufactureras de producción secundaria especialmente a las empresas de la industria farmacéutica que se encuentran en esta etapa de la cadena de producción.

Por las características propias de los productos farmacéuticos, también se comparará con otros sistemas de costeos como el estándar y el ABC, sin descartar la posibilidad de aplicar estos o aún otro desarrollado a la medida de la producción de la empresa, como puede ser un mix de los anteriormente mencionados.

Por otro lado se analizará el mercado farmacéutico argentino en base a la información obtenida de las Cámaras que regulan las actividades de los laboratorios y de la encuesta de mercados de IMS Health sobre posicionamiento de productos y laboratorios tanto en el segmento de venta libre, así como de venta bajo receta o prescripción médica.

Si bien el posicionamiento de los productos está dado por las estrategias impulsadas en parte por la fuerza de ventas y sostenida por la empresa en su conjunto, el impulso que cada laboratorio da a los nuevos lanzamientos y el apoyo, continuidad y seguimiento de los existentes, la visión que se dará es desde el lado de los costos, y como estos impactan en la rentabilidad de cada producto y en consecuencia, cual es la información relevante con la cuentan los laboratorios para la toma de decisiones.

### **3. Justificación**

Esta tesis, se realiza dentro del marco reglamentario en vigencia para lograr la graduación como Magíster de la Universidad de Buenos Aires en Administración.

Siguiendo a Luisa Mayoral<sup>1</sup> la presente tesis se propone ser un trabajo de investigación de carácter teórico-práctico que permita la oportunidad de profundizar y hacer aportes originales sobre el sistema de costeo por procesos aplicado a las empresas manufactureras de producción secundaria, especialmente en las que forman parte de la industria farmacéutica argentina en la actualidad.

A su vez tiene por objeto integrar los conocimientos adquiridos en el MBA sobre todo en las áreas de Finanzas, Contabilidad, Administración de operaciones, Análisis organizacional y Marketing conjuntamente con mi propia experiencia profesional en distintas posiciones en el ámbito de la industria farmacéutica.

La importancia del impacto de los costos en toda industria es fundamental como uno de los elementos del análisis de rentabilidad de los productos, la posibilidad de encontrar problemas en la producción, detección de mermas extraordinarias y medición de mermas normales.

---

<sup>1</sup> Mayoral Luisa, *Metodología del trabajo de tesis con especial aplicación a maestrías en ciencias de la administración y disciplinas afines*, Editorial CEAE, Buenos Aires, 2001.

Por tal motivo, la presente tesis abordará el sistema de costeo por procesos como uno de los métodos para medir y evaluar los costos de los laboratorios farmacéutico que fabrican medicamentos, cualquiera sea su forma farmacéutica: cápsulas, comprimidos, grageas, inyectables, etc.

Todas las empresas cuentan con distintos sistemas de información, así como el sistema contable que registra todas las transacciones realizadas por la compañía, como compras, pagos, cobranzas, depósitos bancarios, etc., con el fin de obtener al cabo de un período, mensual, trimestral o anual, reportes con información como un balance, un estado de resultados, flujo de efectivo, a través de los cuales se pueden obtener indicadores de operacionales como capital de trabajo, días de stocks, de cobranzas y de pagos, índices de rentabilidad, comparaciones de niveles de gastos más importantes, entre otros.

Esta información obtenida del sistema contable es de mucha utilidad a los gerentes y directores de las compañías para poder tomar decisiones y trabajar en corregir los desvíos en base al presupuesto que habían construido para el mismo período.

No obstante la contabilidad transaccional y la información obtenida de la misma, muestran la situación de un determinado momento o periodo de tiempo.

Por tal motivo, los gerentes y directores necesitan contar con información no sólo transaccional y operativa sino también de gestión.

Es aquí donde la contabilidad de gestión y de costos toma gran protagonismo a la hora de dar soporte a través de distintos reportes, comparaciones y consultas de información más allá de lo netamente contable.

Algunos ejemplos de reportes de gestión pueden ser ranking de ventas periódico, evolución de precios, informes de contribución marginal por producto, informes de

rentabilidad por producto para un período en comparación con el mismo período del año anterior.

La importancia de la contabilidad de costos y de gestión para la toma de decisiones lleva a la necesidad de contar con un sistema de costeo sólido, que permita conocer los costos en cada etapa del proceso productivo.

En la industria farmacéutica como en cualquier otra empresa manufacturera de producción secundaria, resulta fundamental la correcta clasificación de los costos.

Partiendo del proceso productivo, observando detenidamente cada etapa y los factores que intervienen en las mismas, se requiere en primer lugar de una clasificación entre costos directos e indirectos y más en detalle por centros de costos.

A su vez se necesita conocer cómo estos centros de costos participan en el proceso productivo hasta llegar al producto final.

Actualmente se ha agregado una dificultad más al análisis de costos que impacta en el sistema de costeo utilizado por las industrias productivas.

La misma está relacionada con el nivel de inflación sufrido en la economía Argentina.

La presente tesis pretende investigar y analizar el sistema de costeo por procesos en comparación con otros sistemas de costeo como el estándar, y ABC.

El estudio no se agotará con los mismos sino que se dejaría abierto a la aplicación de algún otro sistema utilizado en las industrias manufactureras o a una combinación de los mencionados anteriormente.



## **4. Hipótesis**

### **4.1. Variables independientes**

- Disponibilidad de sistemas de información
- Actitudes para el uso de costeo por procesos para la toma de decisiones.
- Alcances del sistema en las distintas áreas funcionales de la empresa

### **4.2. Variables dependientes**

- Condiciones competitivas del mercado
- Leyes y normas que rigen la actividad
- Cultura interna para la aplicación de costeo por procesos

Se plantea que el sistema de costeo por procesos es de aplicación a la industria farmacéutica argentina en la actualidad para generar valor económico y social.

## **5. Objetivo General**

La presente tesis plantea demostrar:

El sistema de costeo por procesos es un recurso con el que pueden contar los laboratorios farmacéuticos que elaboran medicamentos, y a partir del mismo obtener información referida a los costos en cada una de las etapas de la producción, pudiendo entonces generar distintos informes de gestión, ayudándolos en la toma de decisiones.

La pregunta planteada encontraría respuesta, una vez verificada la hipótesis y demostrado que el sistema de costos por procesos podría ser utilizado como base fundamental para el armado de información de gestión para los directivos, y ayudaría también a detectar posibles fallas en la producción así como también ineficiencias del proceso y mejoras a aplicar.

## 6. Objetivos específicos

Este trabajo propone el desarrollo de los siguientes temas para verificar la hipótesis principal:

- Desarrollar los principales costos de las industrias farmacéuticas de producción secundaria.
- Analizar los problemas que puede generar la asignación de costos de los productos en forma incorrecta.
- Plantear soluciones a los problemas de asignación de costos en base al sistema de costeo por procesos.
- Comparar el sistema de costos por procesos con otros sistemas de costos existentes que sean aplicables a las industrias bajo análisis de esta tesis.
- Explicar cómo el costo afecta a la rentabilidad de los productos.
- Explicar el tratamiento de los costos en un contexto inflacionario.
- Analizar el sistema de costeo por procesos en base a valores corrientes como el costo de reposición en las materias primas.
- Analizar el impacto y destino de las mermas del proceso.
- Comparar la contabilidad de costos y contabilidad de gestión dentro de la industria analizada.
- Consolidar a través del tratamiento del tema expuesto, los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera profesional y laboral y los aprendidos a lo largo del curso de posgrado con el fin de lograr la graduación como Magister de la Universidad de Buenos Aires en Administración.

## 7. Marco teórico

Se desarrollará la presente tesis utilizando herramientas estudiadas en las áreas de Finanzas, Contabilidad de costos, Administración de operaciones, Análisis Organizacional y Marketing de la Maestría en Administración.

El marco teórico seguirá los parámetros indicados en el libro Metodología del trabajo de tesis con especial aplicación a maestrías en ciencias de la administración y disciplinas afines de Luisa Mayoral, que se utilizará de guía para el trabajo de investigación.<sup>2</sup>

Considerando que la hipótesis principal de este trabajo plantea la posibilidad de obtener información sólida y suficiente para la toma de decisiones y base de aplicación de estrategias a través de la aplicación del sistema de costeo por procesos en los laboratorios farmacéuticos que integran la industria argentina en la actualidad.

### 7.1. Cadena de valor

#### 7.1.1. Participantes de la cadena de valor en la industria farmacéutica

De acuerdo al concepto de cadena de valor de Michael Porter<sup>3</sup> que parte desde la elaboración del producto hasta que el mismo es adquirido por el consumidor final, en el caso de la industria farmacéutica, está compuesta por distintos eslabones, donde los principales son: los laboratorios, las distribuidoras y droguerías y las farmacias.

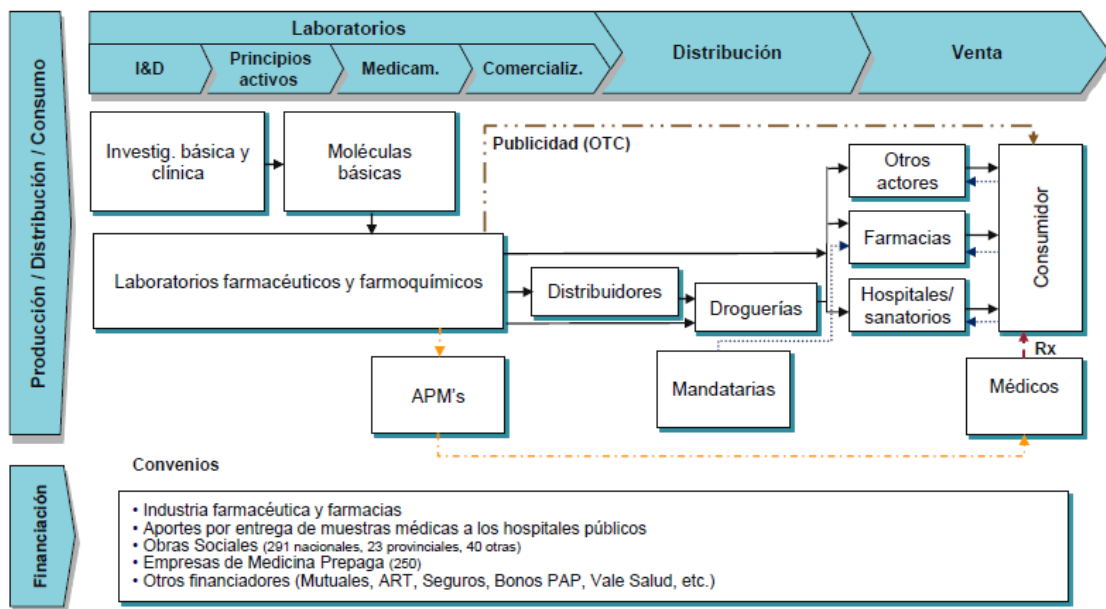
En el medio de la esta cadena aparecen otros participantes importantes que afectan e inciden en el proceso de abastecimiento. Ellos son, el estado, quien regula los precios del sector, las cámaras que agrupan a los laboratorios farmacéuticos. Estas son:

- Cámara Argentina de Especialidades Medicinales (CAEME)
- Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos (CILFA)
- Cooperativa de Laboratorios Argentinos (COOPERALA)

---

<sup>2</sup> Mayoral Luisa, *Metodología del trabajo de tesis con especial aplicación a maestrías en ciencias de la administración y disciplinas afines*, Editorial CEAE, Buenos Aires, 2001.

<sup>3</sup> Porter Michael E., *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, Editorial Pirámide, 2007.



Fuente: Adaptado de informe sectorial UIA, CILFA

**Ilustración 1: Cadena de valor de la industria farmacéutica<sup>4</sup>**

### 7.1.1.1. Laboratorios

Los laboratorios son las entidades encargadas de la producción y fabricación de los medicamentos.

Son los que determinarán la función de producción considerando la tecnología disponible y los costos de los factores asociados.<sup>5</sup>

En la industria farmacéutica los costos de los factores son básicamente las materias primas e insumos y la mano de obra.

Considerando la producción como una operación dentro de la organización, la administración de la misma está relacionada al diseño, dirección y control sistémicos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Santa María Juan Manuel, *Evolución y perspectivas del sector farmacéutico latinoamericano y argentino*, Presentación IMS Health, 2014, pp 33.

<sup>5</sup> Samuelson Paul A., Nordhaus William D., Pérez Enri Daniel, *Economía*, McGraw-Hill, 2003, pp 133-134

<sup>6</sup> Krajewski Lee, Ritzman Larry y Malhotra Manoj, *Administración de operaciones Procesos y cadena de valor*, Octava edición, Pearson Prentice Hall, México, 2008, pp 5.

Como mencioné anteriormente, también existen laboratorios destinados a la investigación clínica y análisis de nuevas drogas.

En Argentina hay laboratorios nacionales y multinacionales de capitales americanos y europeos, que tienen filiales en el país.

Los laboratorios están integrados por personal técnico especializado de diferentes áreas quienes tienen la responsabilidad de llevar a cabo las distintas funciones para la elaboración de medicamentos.

Una de las áreas más importantes en esta industria es Control de Calidad, conformada por entre otros profesionales por químicos, bioquímicos, farmacéuticos, médicos e investigadores de la salud.

El control y aseguramiento de la calidad debe darse en todo el proceso productivo, por tal motivo, todos los laboratorios deben cumplir con normas específicas de producción, llamadas buenas prácticas de manufactura.

Estas normas son muy rigurosas ya que el destino final de los medicamentos será para el consumo humano.

Las mismas exigen que el control de calidad se realice desde que la materia prima llega a la planta productiva, hasta el producto final.

Los medicamentos deben ser aprobados y controlados localmente por la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), que depende del Ministerio de salud y acción social de la nación.

En cada país existe un organismo similar, por tal motivo si un laboratorio decide exportar un producto, debe cumplir con las disposiciones y las normativas sanitarias del mismo.

Cabe destacar que existen laboratorios que realizan la producción de los medicamentos y otros que tercerizan algunas líneas de productos.

Estos últimos fabrican los productos a granel y luego son los primeros quienes los comercializan en el mercado, con sus marcas propias.

#### **7.1.1.2. Droguerías y distribuidoras**

Las droguerías y distribuidoras son las encargadas de la operación logística, es decir, desde la salida de los laboratorios hacia los hospitales y farmacias.

Las distribuidoras se crearon en los años noventa con el fin de que los laboratorios vean reducidos los costos de distribución y tengan a su vez un menor nivel de inventarios.

De acuerdo a la investigación realizada por el estudio BDO Becher y Asociados S.R.L. "...a partir de la década del noventa, las droguerías han disminuido su participación en el negocio de los medicamentos en Argentina, especialmente a partir del fortalecimiento de las grandes distribuidoras. Los motivos responden tanto a dificultades propias para redefinir su posición en la nueva cadena de valor como sí también a un escenario competitivo de integración y concentración..."<sup>7</sup>

No es sencillo conseguir una integración vertical en la cadena de suministro, pero si los laboratorios trabajan integrando a sus proveedores, conociendo las fortalezas debilidades del proceso de abastecimiento de las materias primas y las distribuidoras para producir en tiempo y forma y abastecer al mercado, sin que haya faltantes en el mismo.

De esta forma se logrará una integración vertical en la cadena de suministro<sup>8</sup>, favoreciendo todo el proceso.

### **7.1.1.3. Puntos de venta**

Las farmacias son el último eslabón en la cadena de abastecimiento de la industria, es decir, son las instituciones donde los consumidores finales adquieren los medicamentos fabricados en los laboratorios.

Las farmacias representan uno de los canales de venta más importantes dentro de la cadena de valor de la industria farmacéutica.

Las mismas están agrupadas en Colegios y Cámaras.

Es importante destacar el alto grado de vinculación que existe entre las farmacias y las distintas obras sociales, en cuanto a los contratos y acuerdos comerciales, dados principalmente por los descuentos que las primeras deben realizar a los pacientes asociados.

Cabe remarcar que son los laboratorios quienes establecen los precios del mercado, determinando así los márgenes de rentabilidad que alcanzan las farmacias.

Hay que tener en cuenta que las droguerías también abastecen otros canales como son los hospitales, clínicas, sanatorios y centros de salud.

La creciente globalización de los mercados lleva a la invención que introduce un impacto concreto en el ámbito económico y social.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Becher y Asociados S.R.L., *Laboratorios e industria farmacéutica* [en línea]. Reporte sectorial año 1 n°2. [Buenos Aires, Argentina]: Becher y Asociados S.R.L., Octubre 2008. Disponible en Web: <[http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte\\_sectorial/BDO\\_Reporte\\_Sectorial\\_2.pdf](http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte_sectorial/BDO_Reporte_Sectorial_2.pdf)>.

<sup>8</sup> Krajewski Lee, Ritzman Larry y Malhotra Manoj, *Administración de operaciones Procesos y cadena de valor*, Octava edición, Pearson Prentice Hall, México, 2008, pp 383

En relación a la cadena de valor de la industria farmacéutica, puede mencionarse el surgimiento de cadenas de farmacias que no se limitan a la venta de medicamentos sino que además ofrece artículos de limpieza, perfumería, comestibles, accesorios, ampliando la oferta hacia el consumidor. Además de extender el horario de atención al público durante las veinticuatro horas del día.

## 7.2. Asimetría de la información

### 7.2.1. Relación de agencia

En la cadena de comercialización y abastecimiento de medicamentos, los laboratorios son los que cuentan con mayor nivel de información porque conocen la forma de fabricación de los mismos y sustancias químicas y demás componentes que forman parte de estos. Además de conocer los productos existentes y cómo compiten los medicamentos en cada mercado.

En el otro extremo se encuentran los pacientes, es decir los consumidores finales, quienes adquieren los medicamentos recetados por el médico.

Como indica Ginés González García "...los médicos saben cuál es el medicamento apropiado para cada enfermedad o tratamiento. Conocen su efectividad probable y el resultado que obtendrán con su uso. Los pacientes deben confiar en la prescripción profesional, debido a que disponen de información insuficiente. A raíz de esto, aparece un problema que se conoce como "demanda inducida": el consumidor demanda el medicamento no porque él lo decide, sino porque el médico se lo indica. La relación de agencia se vuelve poco saludable si el agente (médico) que elige el medicamento a nombre del principal (paciente), lo hace en función de sus propios intereses y en contra de los del paciente, sesgando las decisiones...."<sup>10</sup>.

La relación de agencia también se da entre el paciente y el farmacéutico en el caso de los medicamentos de venta libre.

La misma puede verse afectada en el caso en que el farmacéutico recomiende aquellos por los cuales el recibe algún beneficio material y/o económico.

---

<sup>9</sup> Vasconi Tomás Amadeo, "*Globalización, modernización y competitividad*", Artículo que forma parte de la investigación realizada en el Programa Interdisciplinario de investigaciones en Educación (PIIE), pp 91

<sup>10</sup> González García Ginés, et al, *Medicamentos Salud, Política y Economía*, ISALUD, 2005, pp 65

### **7.2.2. Incertidumbre sobre la eficacia y la calidad de los medicamentos**

La asimetría en la información en todo el proceso genera incertidumbre sobre la eficacia y la efectividad de los medicamentos esto se da entre los laboratorios y médicos o farmacéuticos.

Son los primeros quienes conocen los detalles de la producción y la efectividad de los medicamentos y los efectos colaterales que pueden tener en el paciente. Los segundos por su capacidad técnica y conocimientos pueden disminuir el nivel de incertidumbre.

Hay que tener en cuenta que los laboratorios están regulados por distintos organismos de sanidad y control, lo que genera que la producción y toda la cadena de abastecimiento esté enmarcada dentro de normas que aseguren la calidad de los productos.

### **7.2.3. Incertidumbre sobre el precio y la efectividad de los medicamentos**

Siguiendo a Ginés González García "...estas asimetrías se transmiten a los consumidores, que poseen información aún más imprecisa sobre la eficacia y calidad de los medicamentos..."<sup>11</sup>

Desde el punto de vista de la microeconomía cuando estudia la elección bajo condiciones de incertidumbre existe el principio según el cual fingir tiene sus costes.<sup>12</sup>

Por tal motivo el costo de prescribir mal un medicamento o intentar adulterar la fabricación de los mismos es sumamente grave y de alto riesgo para el médico y para el laboratorio.

## **7.3. Costo de producción de los medicamentos**

El costo de producción de los medicamentos es soportado por los laboratorios, quienes se encargan de la fabricación de los mismos.

---

<sup>11</sup> González García Ginés, et al, *Medicamentos Salud, Política y Economía*, ISALUD, 2005, pp 65

<sup>12</sup> Frank Robert H., *Microeconomía y Conducta*, Quinta edición, McGraw-Hill, 2005



Como toda elaboración, la de medicamentos requiere de procesos y pasos que deben seguirse para la obtención de los mismos.

Los laboratorios cuentan con la experiencia y la capacidad técnica y económica para llevar adelante las operaciones necesarias para la producción de medicamentos para el consumo humano.

Desde la adquisición de los insumos necesarios hasta la puesta a punto y control de las maquinarias deben estar supervisados y controlados para que lograr los niveles de producción deseados.

### **7.3.1. Clasificación de costos**

#### **7.3.1.1 Costos directos**

De acuerdo a Horngren, Datar y Foster los costos directos de un objeto de costo están relacionados con el objeto del costo en particular y pueden rastrearse de manera económicamente factible.<sup>13</sup>

En el proceso de fabricación de medicamentos hay insumos necesarios para la producción que pueden ser clasificados como costos directos como las materias primas.

Estas son las drogas compuestas en cada medicamento.

En la industria farmacéutica se denomina principio activo o droga farmacéutica a toda sustancia química o mezcla de sustancias relacionadas, de origen natural o sintético que poseyendo un efecto farmacológico específico se emplea en medicina humana.<sup>14</sup>

Tanto los principios activos como el resto de los insumos compuestos en cada medicamento pueden identificarse directamente con el mismo en una relación de cantidad medible y cuantificable.

Es importante considerar que los laboratorios farmacéuticos tienen las fórmulas de cada medicamento en la que se especifica las dosis necesarias de cada droga e insumo que requiere la preparación.

La mano de obra necesaria para la fabricación es también fácilmente identificada con las cantidades producidas.

---

<sup>13</sup> Horngren Charles T., Datar Srikant M., Foster George, *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*, Decimosegunda edición, Pearson Prentice Hall, México, 2007, pp 98.

<sup>14</sup> Definición según decreto 150/92

Las horas de mano de obra de los operarios requerida para la obtención de la producción puede cuantificarse y medirse monetariamente por el costo de insume a la industria tener empleados en relación de dependencia para la fabricación de medicamentos.

Las horas de mano de obra de supervisores, gerentes y directores de producción, a diferencia de los operarios, no pueden asignarse en forma directa. Por tal motivo, este concepto de costo es considerado como indirecto porque debe buscarse una base de asignación para poder apropiar el costo a las cantidades producidas en un periodo determinado.

Continuando con Horngreen, Datar y Foster la base de asignación de costos relaciona en forma sistémica los costos indirectos o un grupo de los mismos con el objeto de costos.<sup>15</sup>

Los conceptos más importantes considerados como costos directos en la elaboración de medicamentos son las materias primas y la mano de obra directa. La asignación de esta última puede hacerse en base a las horas hombres insumidas en la elaboración. A esto se lo conoce como base de asignación financiera.

La base de asignación de costos puede ser no financiera como por ejemplo cuando se distribuye en función de las horas máquina.<sup>16</sup>

En la década del noventa, la globalización y la apertura del mercado permitieron el ingreso no sólo de materias primas sino también de compuestos semielaborados, principalmente de los laboratorios multinacionales, que importaban los mismos desde sus casas matrices o desde otras filiales, encargadas de una etapa anterior en la cadena de producción.

### **7.3.1.2. Costos indirectos**

Continuando con Horngren, Datar y Foster, los costos indirectos de un objeto de costo se relacionan con un objeto del costo en particular, pero no pueden rastrearse a ese objeto de manera económicamente factible.<sup>17</sup>

Los costos indirectos deben asignarse a la producción en función a una base de distribución o prorratio para que cada unidad reciba la porción de costo que corresponde.

---

<sup>15</sup> Definición según decreto 150/92

<sup>16</sup> Horngren Charles T., Datar Srikant M., Foster George, *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*, Decimosegunda edición, Pearson Prentice Hall, México, 2007, pp 98.

<sup>17</sup> Horngren Charles T., Datar Srikant M., Foster George, *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*, Decimosegunda edición, Pearson Prentice Hall, México, 2007, pp 98.

La amortización de las maquinarias destinadas a la producción es uno de los conceptos considerados como costos indirectos de producción.

En términos de horas de mano de obra, las correspondientes a supervisión de los departamentos de producción son analizadas como costos indirectos ya que no pueden asociarse en forma directa al producto.

La base de distribución utilizada para asignar los costos indirectos puede ser muy variada y generalmente está en relación al concepto a distribuir.

Así por ejemplo, es muy común que la amortización de las maquinarias destinadas a la producción se asigne en función de las horas máquinas empleadas en el período determinado.

Es importante considerar que el análisis y clasificación de los costos es de vital importancia a la hora de analizar el impacto de los mismos sobre la venta, medición de los índices de rentabilidad, productividad, etc.

En todas las industrias manufactureras, los costos, su desagregación y análisis por menorizado es fundamental para evaluar la operación y la gestión.

El mercado farmacéutico es sumamente particular por las características de regulación y control de precios ejercidos por el Estado.

Los laboratorios no pueden establecer estrategias de precios libremente y por lo tanto el conocimiento, análisis y gestión de los costos de producción de los medicamentos es esencial a la hora de evaluar la rentabilidad de cada línea de productos, nuevos lanzamientos, mejoras en el proceso productivo, etc.

#### **7.4. Sistemas de costeos**

Todas las industrias necesitan conocer los costos de los productos y/o servicios que comercializan.

No se agota en las empresas manufactureras si no que las empresas que prestan servicios también se ven en ante la necesidad de analizar los costos.

La importancia de conocer los costos en las empresas de la industria farmacéutica dedicadas a la producción de medicamentos es fundamental para analizar la rentabilidad de los productos.

Los sistemas de costeos se utilizan para poder determinar el costo unitario de producción.

En la industria farmacéutica la unidad de producción utilizada es el lote de producción.

El tamaño de cada lote cambia dependiendo el tipo de producto que se esté fabricando.

Los directores de los laboratorios necesitan conocer los costos de producción, directos e indirectos, fijos y variables, con el fin de poder tomar decisiones a lo largo del tiempo y poder realizar proyecciones y presupuestos.

#### **7.4.1. Por órdenes específicas**

El sistema de costeo por órdenes específicas es utilizado cuando las unidades de producción son diferentes unas de otras.

Esta diferencia se debe a que los productos tienen características diferentes.

Cada objeto de costo<sup>18</sup> requiere de distintas cantidades de materias primas, mano de obra y costos indirectos o carga fabril.

Las empresas deben llevar registros transaccionales por cada orden de producción.

Cada una de ellas debe contener información esencial de cada producto, como cantidad de materia prima necesaria, horas de mano de obra requerida en cada etapa del proceso productivo.

Las entradas de materia prima se deben ir descontando del inventario en base a un método determinado por la empresa, como primero entrado primero salido (PEPS), último entrado primero salido (UEPS) o al precio promedio ponderado (PPP).<sup>19</sup>

Cada empresa decide qué criterio selecciona para descontar las materias primas del inventario.

Este tema es totalmente independiente al sistema de costeo utilizado para costear los productos.

Las empresas utilizan distintos sistemas informáticos que permiten registrar y controlar en forma más exacta los costos incurridos en la producción.

En el mercado existen sistemas enlatados y otros realizados a medida que permiten la registración transaccional y contable.

---

<sup>18</sup> Horngren Charles T., Datar Srikant M., Foster George, *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*, Decimosegunda edición, Pearson Prentice Hall, México, 2007, pp 98.

<sup>19</sup> De Jaime Eslava José, *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*, ESIC Editorial, España, 2003.

### 7.4.2. Por procesos

El sistema de costeo por procesos es utilizado cuando la producción corresponde a unidades exactamente iguales.

Este sistema en gran medida en procesos de rutina o de producción continua.

El objeto de costo siguen siendo las unidades de producto elaboradas.

Como menciona Cascarini la existencia de procesos industriales de rutina depende de ciertas características o condiciones de algunos de los productos y de la forma en que los mismos son volcados a (y consecuentemente, requeridos por) el mercado.

Se trata, en general, de productos básicos, de consumo masivo, que se imponen por sus características intrínsecas sea como materias primas de otras industrias posteriores o aún como productos de consumo final.

Tales características intrínsecas evitan, o por lo menos alejan la posibilidad de que la demanda sea selectiva e imponga gustos o requerimientos particulares<sup>20</sup>.

Es importante destacar que si bien el sistema de costeo por procesos es de mayor aplicación y utilidad a industrias de producción continua, los costos de fabricación deben ser asignados a un período determinado.

Este período generalmente coincide con los cortes de información contable.

Aunque pueden realizarse cortes de control en cualquier momento para poder analizar las distintas etapas del proceso y realizar mediciones y comparaciones sobre los niveles de productividad.

Normalmente los directores de producción y los de finanzas realizan análisis en el transcurso del tiempo, con el fin de evaluar los resultados que van surgiendo de la producción.

Cualquier anomalía ocurrida durante el proceso productivo puede llegar a detectarse y a evaluar el impacto que tiene en el ejercicio económico y que se verá reflejada en el balance y estado de resultados.<sup>21</sup>

Como todo proceso puede corregirse y mejorarse para obtener niveles de productividad superiores o entre otras cosas realizar las tareas de manera tal de ver reducidos los costos.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Cascarini Daniel C, *Técnicas del costeo por procesos*, Editorial El Coloquio, Buenos Aires, 1987, pp 17.

<sup>21</sup> Dumrauf Guillermo L., *Finanzas corporativas*, Grupo Guía SA, Buenos Aires, 2003.

### 7.4.3. Por actividades (ABC)

Todos los procesos productivos están asociados a una serie de pasos necesarios a seguir para obtener el producto final.

En el sistema de costeo por actividades, también conocido por sus siglas en inglés ABC (Activity Base Costing), el objeto de costos son las actividades necesarias para llevar a cabo el proceso productivo y al final del mismo, lograr como resultado el producto final.

A diferencia de los sistemas de costeos por procesos y por órdenes específicas, que tienen como premisa que el objeto de costo es el producto que se va a fabricar, consume materiales y recursos, mientras que para el sistema de costeo por actividades, el producto final es consumidor de actividades.

Los costos indirectos asociados a la producción deben distribuirse en función a una base de prorrateo que las empresas elijan por ser la más representativa para poder hacerlo.

No siempre es fácil asignar los costos indirectos en los sistemas de costeos por procesos o por órdenes específicas pero pueden ser más claramente identificados cuando se tratan de gastos realizados por un departamento determinado, en el sistema de costo basado en las actividades.

Siguiendo a Vidal Arizabaleta Elizabeth, los sistemas ABC imputan los costos a los productos en función de la demanda de actividades a lo largo de todo su ciclo de vida. Las bases de imputación de los costos en un sistema ABC están relacionadas con la medición de las actividades desarrolladas. No sólo cambia la naturaleza de los criterios de imputación de los costos, sino también el número de bases utilizadas para imputar los mismos a los productos.<sup>23</sup>

Este sistema de costeo permite a los directores gestionar en función de las actividades.

Una de las ventajas más importantes es el control que puede tenerse sobre los distintos departamentos o centros de costos.

Los responsables de cada área son los que responden por los gastos erogados en cada período, la justificación y razón de los mismos.

---

<sup>22</sup> Krajewski Lee, Ritzman Larry y Malhotra Manoj, *Administración de operaciones Procesos y cadena de valor*, Octava edición, Pearson Prentice Hall, México, 2008.

<sup>23</sup> Vidal Arizabaleta Elizabeth, *Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2004.

Luego el área de finanzas evalúa y mide el impacto que los gastos de cada sector tienen en los resultados de la empresa en un período determinado.

## 7.5. Costo de la merma de proceso

En todo proceso productivo se producen mermas de materias primas o subproductos.

Dependiendo del tipo de fabricación, la merma que se genera en el proceso puede deberse a cambios físico químicos, manipuleo por parte de los operarios.

De acuerdo a Cascarini la merma del proceso es la cantidad de material básico (o semiproducto) que se pierde durante el proceso. Tal pérdida puede ser por desgaste o deterioro del material (en cuyo caso puede recuperarse en parte en concepto de desperdicio), o bien puede ser por desaparición física o química (como en el caso de pérdida por evaporación) y entonces no origina ningún desperdicio o residuo de material.<sup>24</sup>

Es importante destacar que todas las industrias manufactureras determinan un nivel de merma normal debido al proceso y el valor de la misma en términos de cantidades y dinero forma parte del costo del producto.

Las cantidades de desperdicio de subproductos que superen los niveles de la merma normal, son consideradas merma extraordinaria.

Si bien es sumamente importante que los directores de producción tengan un exhaustivo control de los parámetros de merma normal, en caso de detectarse alguna merma extraordinaria, deberá analizarse la causa y las consecuencias que tienen en la producción final.

El análisis de las causas es fundamental para poder detectar el o los factores endógenos o exógenos que fueron los originadores de un nivel de merma superior al normal y poder de este modo atacarlos, aprender de los mismos y mejorar el proceso para que no vuelva a ocurrir.

Generalmente, cuando ocurre una merma extraordinaria, es señal de hay ciertos procesos productivos que requieren una mayor revisión y una posible mejora.

Es importante destacar que en las industrias productivas y sobre todo en la industria farmacéutica la búsqueda de la excelencia operativa y la mejora continua de los procesos es fundamental a la hora de control, realizar mediciones y tomar decisiones futuras.

---

<sup>24</sup> Cascarini Daniel C, *Técnicas del costeo por procesos*, Editorial El Coloquio, Buenos Aires, 1987, pp 53.

## 7.6. Los costos de producción y la capacidad

Las organizaciones llevan a cabo distintas actividades, siendo la producción una de las más importantes, debido a que el resultado del proceso es el producto destinado a la comercialización.

Las empresas realizan sus operaciones y procesos pero pueden aparecer restricciones que impiden lograr un desarrollo óptimo de los niveles de producción.

De acuerdo a Krajewski, Ritzman y Malhora una restricción es cualquier factor que limita el desempeño de un sistema y restringe su producción, en tanto que capacidad es la tasa de producción máxima de un proceso o sistema.

Las restricciones pueden presentarse en cualquier punto de la cadena de suministro, con los proveedores o clientes de la empresa, o dentro de un proceso de la compañía, como el desarrollo de productos y servicios o surtido de pedidos.

25

Las industrias analizan los recursos con los que cuentan para llevar a cabo sus operaciones.

En el caso de la industria farmacéutica gran parte de las materias primas requeridas para la elaboración de medicamentos son importadas y por lo tanto los directores de compras y abastecimiento deben asegurar la normal provisión de las mismas.

Durante la crisis del 2001, la industria se vio afectada por la incapacidad de conseguir ciertas materias primas desde el exterior ya que el comercio había sido afectado fuertemente por la devaluación y esto generó una gran restricción para la fabricación de medicamentos e incluso la eliminación del mercado de algunos que se importaban directamente como productos terminados.

Por otro lado, el análisis de la capacidad instalada en cuanto a maquinarias y equipos para llevar adelante los niveles de producción deseados es vital para el desarrollo de las industrias.

Generalmente una vez al año, en la época de preparación del presupuesto anual de la compañía se realiza una proyección de producción, con el detalle de las cantidades a fabricar en cada período teniendo en cuenta que normalmente hay una época de paro de planta.

---

<sup>25</sup> Krajewski Lee, Ritzman Larry y Malhotra Manoj, *Administración de operaciones Procesos y cadena de valor*, Octava edición, Pearson Prentice Hall, México, 2008.



Durante esta proyección deseada, se tienen en cuenta todos los recursos con los que cuenta la empresa: cantidad de empleados por turnos, superficie total de la planta, supervisores, número de máquinas y equipos, repuestos disponibles, etc.

Hay que considerar también la tendencia de producción real para poder realizar una proyección en relación a la información concreta.

En función a las proyecciones y planes futuros, las empresas empiezan a analizar si la capacidad instalada y los recursos son suficientes para enfrentar los desafíos futuros.

## **7.7. Contabilidad de costos**

Los sistemas contables son utilizados por las compañías para registrar las operaciones que realizan.

Para poder llevar un análisis y seguimientos de sus transacciones se sirven de la contabilidad como herramienta técnica administrativa.

Las empresas manufactureras deben tener cuentas contables relacionadas con los costos e inventarios como materias primas, productos en procesos, etc.

Las cuentas pueden tener la apertura necesaria que contribuya a un mejor análisis de las transacciones.

La contabilidad de costos es necesaria para registrar las transacciones relacionadas con la obtención de productos y servicios que serán comercializados. Las empresas cuentan con sistemas informáticos que permiten realizar la trazabilidad entre las registraciones contables, los documentos comerciales que las originan y los soportes de control interno, como por ejemplo fichas de inventario de materias primas, productos en procesos y terminados así como también las órdenes de producción.

Periódicamente las organizaciones deben realizar tareas tendientes a controlar la información que surge del sistema de información contable con los inventarios reales.

Esta tarea se denomina control de inventarios y los encargados de realizarlas son las personas del departamento de administración y finanzas.

Pueden realizarlo los empleados de almacenes o depósito pero siempre con un nivel de supervisión administrativa, con el objetivo de que exista un control cruzado de las tareas y no haya una superposición de funciones.

Esta es además una actividad básica de auditoría interna necesaria.

## **7.8. Contabilidad de gestión**

La contabilidad financiera es la herramienta necesaria para registrar el análisis del impacto de las operaciones realizadas por la compañía.

El balance general, el Estado de Resultados y el Estado de Flujo de efectivo conforman el cuerpo de estados contables exigidos por las Resoluciones Técnicas (RT 8 y 9).

Los estados contables resumen las transacciones realizadas por la empresa en un periodo determinado de tiempo, pero siempre se trata de información pasada.

Los mismos servirán para analizar que pasó, que hechos impactaron positiva o negativamente en los resultados de la compañía.

La contabilidad de gestión es la herramienta que permitirá a las empresas trabajar en proyecciones futuras.

Toma de base la información financiera de los estados contables para partir de datos reales que ayudarán al armado de todos los reportes necesarios para la toma de decisiones en el mediano y largo plazo.

## **7.9. Análisis de información para la toma de decisiones**

La información que surge de la contabilidad financiera y administrativa, contenida en los estados contables de las compañías es muy útil para analizar hechos ocurridos en el pasado.

Pero la competencia actual, posibles nuevos competidores, los cambios en la oferta y demanda de productos en el mercado, hacen que las organizaciones tengan que tomar decisiones en un ambiente cada vez más cambiante.

Y a su vez tengan la necesidad de contar con información proyectada en base a planificaciones para poder tomar decisiones.

Las organizaciones deben crear distintos reportes que les brinden datos relevantes de la gestión a través de métricas de producción, logística, financieras, etc.

Uno de los reportes de gestión más importantes es el de apertura de ventas, donde las empresas puedan detallar cada uno de los productos por clientes, y realizar distintas clasificaciones por volúmenes de venta, margen bruto, margen neto.

Este reporte período permite ir midiendo la evolución de la cartera actual de productos y se pueden realizar comparaciones con las proyecciones realizadas para el mismo periodo.

Es importante analizar además los niveles de anticuación de deuda de clientes como de proveedores.

## **7.10. Estrategia competitiva y marketing farmacéutico**

### **7.10.1. Estrategias competitivas**

La complejidad del mercado en el que se desarrollan las industrias farmacéuticas, lleva a la necesidad de analizar y comprender en forma sistémica el contexto.

Las empresas llevan a cabo sus operaciones de acuerdo a la estructura con la que cuentan y dentro de un ámbito social y político determinado, que influyen en su desarrollo diario.

La relación entre el presente y el futuro de las empresas, los desafíos y objetivos que quieren alcanzar hay que estudiarlos en su totalidad y no como suma de individualidades.

De acuerdo a Peter Senge como quinta disciplina, el pensamiento sistémico constituye la piedra angular del modo en que una organización inteligente piensa acerca del mundo.<sup>26</sup>

El mercado farmacéutico se caracteriza por la cantidad de actores que intervienen en el mismo.

Desde los laboratorios responsables de la producción de medicamentos, siendo los principales oferentes del mercado, hasta los pacientes que son los demandantes de los mismos, existen múltiples intermediarios, como médicos, farmacéuticos, obras sociales y empresas de medicina prepaga y el mismos Estado, entre otros.

El médico receta el medicamento adecuado para una patología determinada pero no es el que consume el mismo, las obras sociales y empresas de medicinas prepagas, son las encargadas de financiar en su totalidad o parcialmente la compra de los medicamentos y son finalmente los pacientes quienes los adquieren y consumen.

---

<sup>26</sup> Senge Peter, *La quinta disciplina*, Granica, Buenos Aires, 2005.

En este complejo contexto donde la información es asimétrica entre los partes integrantes del mercado, puede existir el llamado riesgo moral.

Siguiendo a Paul Krugman existe riesgo moral cuando un individuo tiene más información acerca de sus propias acciones que el resto de los individuos. Esto provoca que, en caso de que sea otra la persona que soporte los costes asociados a la falta de esfuerzo o responsabilidad, los incentivos a esforzarse o a ser responsables estén distorsionados.<sup>27</sup>

Siguiendo a Juan Carrión Maroto la estrategia competitiva es la que se ocupa de la creación de una posición competitiva ventajosa para la unidad de negocios dentro de un sector, segmento o mercado concreto. Por lo tanto se relaciona con la toma de decisiones en un negocio, y persigue conseguir posiciones competitivas superiores respecto a los competidores, intentando generar capacidades distintivas con el objetivo de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Para Porter, la estrategia competitiva consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades que permitan crear una combinación única de valor. En definitiva “emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.”<sup>28</sup>

De acuerdo a Philip Kotler, primero la empresa debe considerar si podría conseguir más participación de mercado con sus productos y mercados actuales (estrategia de penetración de mercado). A continuación, debe considerar si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales (estrategia de desarrollo de mercados). Posteriormente, debe estudiar la posibilidad de desarrollar nuevos productos de interés para sus mercados actuales (estrategia de desarrollo de productos). Y por último, debe analizar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados (estrategia de diversificación).<sup>29</sup>

En el complejo mercado en el que participan los laboratorios farmacéuticos, los mismos deben conocer las características de cada segmento, la estacionalidad de los productos, cuales son los principales competidores en cada línea, así como también estudiar a los proveedores, las posibilidades de abastecimiento de las materia primas, el contexto socio económico con el fin de poder analizar la situación actual en la que se encuentran y planificar en el mediano y largo plazo

---

<sup>27</sup> Krugman Paul, Olney Martha y Wells Robin, *Introducción a la economía*, Reverte, España, 2007.

<sup>28</sup> Carrión Maroto Juan, *Estrategia. De la visión a la acción*, Segunda Edición, ESIC Editorial, España, 2007.

<sup>29</sup> Kotler Philip y Keller Kevin Lane, *Dirección de Marketing*, Duodécima Edición, Pearson Prentice Hall, México, 2006.

cuales son los planes de acción y desarrollar distintas estrategias competitivas que les permitan seguir creciendo en el mercado.

Los productos farmacéuticos se dividen en dos grandes grupos: medicamentos de venta libre y medicamentos de prescripción médica o venta bajo receta.

Debido a las características de los mismos, los laboratorios farmacéuticos deben realizar estrategias de comercialización diferentes y planificar adecuadamente el marketing y la publicidad de cada uno.

Los laboratorios pueden aplicar estrategias de precios en aquellos medicamentos de alto volumen de venta, que les permiten utilizar la capacidad de las plantas productivas al máximo y generar economías de escala.

Por lo general, con esta clase de medicamentos, el fin último buscado por los laboratorios es poder abastecer a un mayor número de personas, a través de gran cantidad de producción y llegar al mercado con un precio bajo, que le permita competir.

Estos productos tienen un nivel de rentabilidad baja ya que el objetivo que persiguen estas estrategias de precios es poder comercializar grandes cantidades de medicamentos a un precio accesible en el mercado pero que le permita a los laboratorios poseer una mayor porción del mismo.

Dependiendo el segmento en el cual compite cada producto, existen numerosos ejemplos de aplicación de esta estrategia.

Por otro lado los laboratorios pueden aplicar estrategias de diferenciación a un producto o línea determinada brindando alguna característica o ventaja sobre el resto de los medicamentos en el mercado.

Una estrategia de diferenciación puede ser la comercialización de medicamentos en distintas presentaciones en relación a empaque.

Otra es la forma farmacéutica en cuanto a si el medicamento es un comprimido, cápsula, jarabe, gragea, efervescente, crema, gotas, etc.

La diferenciación por la forma de administración del medicamento se debe a que hay ciertos beneficios que el médico puede reconocer a la hora de prescribirlos o el farmacéutico puede recomendar si se trata de un medicamento de venta libre.

Las estrategias aplicadas por los laboratorios nacen de los objetivos a seguir, especialmente de los que se refieren al largo plazo.

De esta forma se elige un camino a seguir.

Las estrategias pueden ser corporativas, es decir que abarcan a la totalidad de la organización, puede afectar a una o varias unidades de negocio o a un área determinada de la empresa.

Cuando los laboratorios aplican estrategias de precios, no aplican el mismo porcentaje a todos los productos que tienen en cartera sino que pueden afectar a una unidad de negocios determinada, a un grupo terapéutico y no al resto.

Desde el análisis de Jorge Etkin la eficacia de la estrategia tiene que ver con la inteligencia de la dirección, en cuanto a la riqueza o creatividad de los cursos de acción planteados.

Pero también la eficacia se relaciona con el entorno.

Como el contexto no es predecible, la imaginación o visión del directivo desempeña un rol primordial.<sup>30</sup>

### **7.10.2. Marketing Farmacéutico**

Las herramientas de marketing permiten a las empresas conocer como está integrado el mercado en el que desean competir.

En un contexto de mercados globales hay que destacar que cada empresa buscará incrementar su competitividad, intentando captar una porción mayor de mercado gracias a la incorporación de nuevos productos, modificación de los actuales, adquisición de líneas ya existentes, alianzas con otros jugadores de mercado, etc.

Por otra parte, deberá mantener los niveles de productividad, es decir, logrando el mayor resultado entre la relación materias primas e insumos que ingresan al sistema productivo y productos finales obtenidos.

Es importante destacar la relación que realiza el profesor Manuel Castells en el informe Productividad, competitividad y desigualdad en la sociedad de la información, la productividad sin competitividad conduce simplemente a la sobreproducción.

La competitividad sin productividad es una perspectiva de corto plazo que conduce a la destrucción de los recursos humanos y naturales.<sup>31</sup>

Desde un punto de vista sistémico, la globalización de los mercados ha producido cambios significativos en la cantidad de productos ofrecidos y los procesos productivos necesarios para la obtención de los mismos.

---

<sup>30</sup> Etkin Jorge, *Estrategia. Gestión de la complejidad en las organizaciones*, Ediciones Granica SA, Buenos Aires, 2006, pp 188

<sup>31</sup> Castell Manuel, *“Productividad, Competitividad y desigualdad en la sociedad de la información”*, Documento N°13 Centro de documentación en políticas sociales, Buenos Aires, 2005, pp 2

Estos cambios pueden observarse en varias industrias como las tecnológicas, telecomunicaciones pero también en las productivas como las automotrices, farmacéuticas y químicas especialmente a las orientadas a la agricultura y la salud.

La amplia variedad de productos ofrecidos en los mercados debe encontrar también su relación adecuada en la demanda de los mismos para que los negocios no sean sólo a corto plazo sino que puedan proyectarse en un horizonte de planeamiento más a largo plazo.

La globalización también produjo cambios en la gestión de las empresas ya que deben pensar más fuertemente en los mercados actuales y futuros pues en función de la innovación se consolida la competitividad.

Los laboratorios no pueden realizar las mismas estrategias de marketing para todos los productos.

Deben tener en cuenta si se trata de medicamentos de venta libre o bajo prescripción médica.

Sobre los primeros, pueden realizar publicidades en medios masivos, gráfica, televisión, radio, etc.

Mientras que está prohibido realizar publicidad de medicamentos bajo receta médica.

Los laboratorios farmacéuticos deben invertir en fuerza de venta orientada a los visitantes médicos para promocionar los medicamentos de prescripción.

Los visitantes médicos, también son conocidos como APM (Agentes de Propaganda Médica) y su función más importante es ser el nexo entre los laboratorios y los médicos.

Los laboratorios farmacéuticos forman equipos de ventas integrados por visitantes médicos orientados a distintos grupos terapéuticos.

De esta forma logran un entrenamiento específico en las categorías de productos y segmentos que se encuentran en el o los grupos terapéuticos que están liderando.

Además de conocer toda la información relacionada con las enfermedades, sintomatologías, etc. que están en directo vínculo con los medicamentos que están ofreciendo.

Hay que tener en cuenta los medicamentos de prescripción médica o venta receta no pueden ser promocionados utilizando los canales publicitarios.

Los laboratorios con productos de marca reconocida en el mercado como los genéricos deben promover este tipo de medicamentos a través de sus agentes de propaganda médica.

La fuerza de venta de los laboratorios llega a los consultorios con muestras médicas, folletos, anotadores, lapiceras y demás artículos con el nombre de los medicamentos que están impulsando.

Los congresos médicos también son eventos en los que participan los laboratorios farmacéuticos el fin de llegar a una mayor cantidad de profesionales de la salud.

Los visitantes médicos impulsan la venta de medicamentos de prescripción pero también los de venta libre.

Siendo el mercado de medicamentos de venta libre altamente competitivo, los laboratorios se ven en la necesidad de aumentar la creatividad e innovación a la hora de promover y publicitar los productos nuevos y los existentes en el mercado.

En el mercado argentino, hay laboratorios que producen para otros laboratorios, determinadas formas farmacéuticas y luego estos últimos las comercializan.

En el caso de los primeros, quienes no son generadores de demanda por parte de los consumidores finales, deben trabajar en forma integrada a los laboratorios a los que abastecen para poder crecer en los mercados en los que compitan.

Buscando diferenciar sus productos, los laboratorios ejecutan estrategias de comercialización, alianzas estratégicas, adquieren líneas de productos de otros competidores, etc. con el fin de alcanzar una mayor porción de mercado.

Cuando se realizan análisis de mercado en la industria farmacéutica se utiliza la clasificación ATC (Anatomical, Therapeutic Chemical Classification) siguiendo la explicación del INDEC, es un sistema de clasificación de medicamentos creado por el Consejo Nórdico de Medicamentos y recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Consiste en una clasificación alfa-numérica de las especialidades medicinales, que reconoce 5 niveles de desagregación:

1° Nivel (alfabético): Establece sobre que órgano, aparato o sistema actúa el medicamento.

2° Nivel (numérico): Establece el grupo terapéutico principal al que pertenece el medicamento.

3° Nivel (alfabético): Establece el subgrupo terapéutico.

4° Nivel (alfabético): Establece la acción farmacológica principal del medicamento.

5° Nivel (numérico): Identifica el principio activo.

Por ejemplo el código N05BA01 indica lo siguiente:

N: sistema nervioso

05: psicodélicos



B: ansiolíticos  
A: derivados benzodiazepínicos  
01: diazepam<sup>32</sup>

La creciente competitividad en el mercado de medicamentos se vio fuertemente influenciada desde que en Abril del 2005 se puso en vigencia la ley de prescripción de medicamentos por nombre genérico.

## **8. Antecedentes**

### **8.1. Características de la industria farmacéutica**

La Industria farmacéutica es una de las industrias de mayor influencia a nivel mundial por la importancia que implica la investigación y el desarrollo de nuevas fórmulas aplicadas a vacunas y medicamentos.

Esta industria está íntimamente relacionada con un bien tanpreciado y particular como es la salud.

Esta tesis está orientada a las empresas de la industria farmacéutica destinadas a la fabricación y comercialización de medicamentos para el consumo humano, segregando entonces aquellas que elaboran productos veterinarios, los laboratorios dedicados a la investigación de nuevas drogas y síntesis de las mismas.

### **8.2. Evolución de la industria en farmacéutica en Argentina**

Desde la crisis de 1930 y con la implementación de medida proteccionistas, la producción y en todas las industrias comenzaron a tener un fuerte impulso ya que hasta el momento, Argentina era un país principalmente dedicado a la producción agrícola ganadera.

Y su mayor fuente de ingresos provenía de esta actividad. Siendo hasta entonces un país agroexportador.

---

<sup>32</sup> "La industria farmacéutica en la Argentina". Disponible en Web: <[http://www.indec.mecon.ar/desaweb/uploads/informesdeprensa/farm\\_09\\_14.pdf](http://www.indec.mecon.ar/desaweb/uploads/informesdeprensa/farm_09_14.pdf)> , [Consulta 10 de Septiembre de 2014], pp8

El fortalecimiento de las industrias se vio favorecido por un proceso de sustitución de importaciones.

Esto generó una mayor demanda de mano de obra y de a poco las industrias argentinas comenzaron a abastecer a la demanda interna y a exportar sus productos.

Las empresas privadas también se incrementaron, atraídas por producir localmente productos que antes se importaban, y de esta manera poder satisfacer a la demanda.

Desde entonces las industrias permitían un alto grado de especialización de mano de obra.

A través de los diferentes procesos productivos, se obtenían productos de calidad que eran demandados en mayor medida por el mercado interno pero también por el externo.

Como comentan Bernardo Kosacoff y Adrian Ramos en el artículo *Comportamientos microeconómicos en entornos de alta incertidumbre: la industria argentina*: “Desde los años cincuenta las actividades industriales fueron el motor del crecimiento de la economía, creadoras de empleo y la base de acumulación de capital.

Asimismo, se fue generando en forma paulatina una capacidad tecnológica local destacada en el ámbito latinoamericano. A fines de los cincuenta, el ingreso masivo de filiales de empresas transnacionales en el sector industrial las convirtió en actor protagónico del escenario local que conmovió la estructura de los mercados, alteró las modalidades de organización de la producción e impulsó el desarrollo de actividades nuevas de mayor complejidad tecnológica y con demanda no abastecida localmente (vehículos, productos farmacéuticos, petroquímica, equipamiento agrícola, alimentos procesados).”<sup>33</sup>

Este comienzo de la expansión de la industria en Argentina tuvo también su repercusión en los laboratorios productores de medicamentos.

Debido a la gran demanda local y las posibilidades de crecimiento y desarrollo económico, muchos laboratorios de capitales extranjeros, vieron en Argentina una gran oportunidad y decidieron abrir sedes en este país.

De esta manera los laboratorios nacionales y extranjeros, demandaban mano de obra calificada y también operativa para llevar a cabo los procesos productivos de elaboración de medicamentos, los cuales eran destinados en su mayor medida al mercado local.

---

<sup>33</sup> Kosacoff Bernardo y Ramos Adrián, *Comportamientos microeconómicos en entornos de alta incertidumbre: la industria argentina*, Boletín Informativo Techint 318,2005.

Los trabajadores que operaban las maquinarias recibían un largo entrenamiento antes de realizar las tareas necesarias para llevar a cabo la producción.

Esto se debe a que los laboratorios ya contaban con ciertas normas y procedimientos operativos básicos para que el producto final llegue en condiciones de calidad aptas para el consumo humano.

### **8.3. Tipos de laboratorios que forman parte de la industria**

Es importante destacar que forman parte de esta industria desde laboratorios destinados al estudio e investigación de nuevas drogas hasta otros dedicados a la fabricación de medicamentos genéricos.

Los primeros reciben el nombre de laboratorios de investigación clínica y son fundamentales para el desarrollo continuo ya que la innovación, y el constante estudio de nuevas drogas son los pilares que fortalecen el crecimiento y los avances de la industria farmacéutica.

### **8.4. Fusiones y adquisiciones entre empresas de la industria farmacéutica**

Durante la década del 80, la industria farmacéutica, al igual que el resto de las industrias, se vieron fuertemente impactadas por el ámbito económico.

La hiperinflación y el cambio continuo de los precios relativos generaron una disminución significativa de las inversiones y el desarrollo de nuevos productos, ya que el panorama económico era inestable

En condiciones de gran inestabilidad e incertidumbres las industrias buscaron mantenerse en el mercado sin realizar inversiones a largo plazo.

La llegada de la convertibilidad en la década del 90 y la apertura de los mercados, generaron un cambio en los paradigmas de negocios.

Los laboratorios líderes en el mercado se afianzaron con sus productos mas reconocidos y comenzaron a realizar proyecciones a mediano y largo plazo.

Las mismas llevaron a realizar cambios en las estrategias estables mantenidas hasta el momento.

Este cambio de visión en el mercado de la industria farmacéutica debido principalmente a la apertura de los mercados y la llegada de nuevos competidores,

generaron la fusión de laboratorios y la adquisición de otros por parte de las empresas existentes.

Estas alianzas estratégicas entre las empresas del sector farmacéutica se dio en mayor medida entre los laboratorios de origen extranjero.

<b>Mercado Farmacéutico argentino 1995-2000</b>
<b>Fusiones y adquisiciones empresariales</b>
<b>De origen internacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pharmacia &amp; UpJohn se fusiona con Searle creando Pharmacia Corp. (200)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los laboratorios europeos Hoescht Marion Roussel y Rhone Poulenc se fusionan bajo la denominación Aventis Pharma (2000).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Glaxo Wellcome se fusiona con Smith Kline, llamándose Glaxo SmithKline (1999)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pfizer compra el laboratorio americano Warner Lambert (1997)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La corporación suiza Roche compró al laboratorio de origen alemán Boehringer Mannheim (1997)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los laboratorios suizos Ciba-Geigy y Sandoz deciden fusionarse mediante un intercambio de acciones. La nueva compañía es rebautizada con el nombre de Novartis (1996)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La corporación alemana Hoescht Marion Roussel (HMR). Anteriormente el laboratorio Roussel, empresa del grupo Hoechst, había absorbido al laboratorio Lepetit (1996)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los laboratorios Pharmacia y Upjohn se fusionan, bajo el nombre de Pharmacia&amp;Upjohn (1995)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Glaxo adquiere el laboratorio Wellcome, bajo la denominación Glaxo Wellcome (1995)</li> </ul>

Fuente FIEL "Nuevas Estrategias Competitivas en la Industria Farmacéutica Argentina y Reconocimiento de la Propiedad Intelectual" Documento de trabajo N° 74, Buenos Aires, Octubre 2002

<b>Mercado farmacéutico argentino 1995-2000</b>
<b>Fusiones y adquisiciones empresariales</b>
<b>De origen local</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merck, Sharp &amp; Dohme recupera la mayor parte de la línea licenciada al laboratorio nacional Sidus (2000)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Searle Syntyl compra a laboratorios Rontag importantes líneas de productos (2000)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bio Sidus absorbe al Laboratorio Lasiforma (2000)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboratorios Roemmers compra el 27% del paquete accionario de Laboratorios Gador (1999)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pierre Fabre (Rovafarm) ingresa al mercado recuperando línea Rovafarm</li> </ul>

licenciada al laboratorio nacional Sidus (1998)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asta Médica ingresa al mercado con la compra 1/3 del capital accionario del laboratorio Kampel-Martian (1998)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novo Nordisk ingresa al mercado recuperando línea licenciada al laboratorio Boheringer Mannheim (1998)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knoll ingresa al mercado recuperando línea licenciada al laboratorio Hoechst (1998)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grunenthal ingresa al mercado comprando línea de productos al laboratorio nacional Cassará (1997)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mallinckrodt ingresa al mercado recuperando línea licenciada al laboratorio Wellcome (1997)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El grupo norteamericano Monsanto, cuya división farmacéutica es el laboratorio Searle, retorna al país y adquiere la totalidad de la división farmacéutica de la nacional Chemotécnica Sintyal (1997)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amstrong Laboratorio perteneciente al grupo chileno Labchile, compró el remanente del paquete accionario de la nacional Syncro (1997)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanofi-Winthrop, laboratorio de origen francés, adquirió la planta productiva y la totalidad de la línea ética de la empresa nacional Gramón (1997)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El laboratorio japonés Otsuka ingresa al mercado argentino a través de un joint-venture con la nacional Sintyal. La nueva empresa se denominará Sintyal-Otsuka (1997)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El laboratorio de origen alemán Merck Química compra el 100% de la farmacéutica nacional Volpino (1997)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciba-Vision, división oftalmológica de Novartis compró el total de la línea oftalmológica del laboratorio nacional Flaminio (1996)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Labchile, laboratorio de origen chileno, compró el resto del paquete accionario de la nacional Amstrong, así como su planta productiva (acopharm), ambas pertenecientes al Grupo Roemmers (1996)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los laboratorios nacionales Elvetium y Alet anuncian que se integran al laboratorio de origen norteamericano Ivax Corp. (1996)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bristol-Myers Squibb, laboratorio de origen norteamericano, compró el 100% de la empresa nacional Argentina (1996)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El laboratorio de origen belga UCB Pharma retorna al país y recupera su línea farmacéutica anteriormente licenciada a los laboratorios nacionales Elvetium y Lazar (1996)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elli Lily retorna al país y recupera línea licenciada al laboratorio Lepetit (1996)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merck, Sharp &amp; Dohme retorna al país y lanza productos nuevos comercializados directamente (1995)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allergan-Loa compra al laboratorio nacional Bonru Perel (1995)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rhône Poulenc retorna al país y recupera línea licenciada al laboratorio nacional Elvetium (1995)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferring ingresa al mercado con el lanzamiento de productos nuevos (1995)</li> </ul>

- Grupo Grifols ingresa al mercado farmacéutico con línea hospitalaria (1995)

Fuente FIEL "Nuevas Estrategias Competitivas en la Industria Farmacéutica Argentina y Reconocimiento de la Propiedad Intelectual" Documento de trabajo N° 74, Buenos Aires, Octubre 2002

Las alianzas estratégicas también se dan en la industria farmacéutica con el fin de lograr un mejor abastecimiento de medicamentos en el mercado. Por tal motivo los laboratorios buscan integrarse con proveedores claves en el proceso.

## 9. Análisis de Situación

### 9.1. El mercado farmacéutico en Argentina

La industria farmacéutica está integrada por un gran número de participantes a lo largo de toda su cadena de valor, que va desde la producción del medicamento hasta el consumo por parte de los pacientes.

Su elevado ritmo de innovación la asemeja a industrias líderes en ese campo, como la informática y la robótica. A su vez, al considerar la variedad de productos y el tamaño de las compañías que la integran, se encuentran similitudes con la industria de alimentos y bebidas. Por su volumen de facturación podría compararse con la industria bélica y armamentista. Finalmente, por la cantidad de intermediaciones y mecanismos de financiación de los que se vale, tiene muchos puntos en común con el sector de servicios médicos, con el cual está estrechamente relacionada.<sup>34</sup>

Los laboratorios farmacéuticos productores de medicamentos, reclutan a profesionales de distintas áreas de gestión, siendo una de las principales: Operaciones y Control de Calidad.

Las exigencias regulatorias y los controles que exige la producción de los mismos, requiere de profesionales altamente especializados en todas las etapas del proceso.

El país cuenta con más de 200 compañías farmacéuticas, 6000 representantes médicos, 690 supervisores, 11.765 productos, 24.509 presentaciones, 250 mayoristas y 12.000 farmacias, pudiendo estas últimas ser aún más, en función del modo en que sean consideradas. Los empleos que esta industria genera son 120.000, de los cuales 20.000 serían directos y 100.000 indirectos. El 80% de los laboratorios se ubican en la Ciudad y en la Provincia de Buenos Aires.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup>“Laboratorios e Industria Farmacéutica. Reporte Sectorial”. Disponible en Web: <[http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte\\_sectorial/BDO\\_Reporte\\_Sectorial\\_Ind\\_Farmaceutica.pdf](http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte_sectorial/BDO_Reporte_Sectorial_Ind_Farmaceutica.pdf)> [Consulta: 14 de Agosto de 2014], pp. 7

<sup>35</sup>“El mercado de medicamentos en Argentina. Un componente excluyente en el diseño del sistema de salud”. Disponible en Web:

En nuestro país, la industria farmacéutica representa la 2ª actividad de importancia en el valor agregado y la 8va en el monto de facturación. Es una actividad valor agregado intensivo. En efecto mientras el valor agregado representa el 28,4% del valor bruto de producción para el conjunto de la industria manufacturera, para la industria farmacéutica se ubica en el 41,3%. Prácticamente 50% superior al del conjunto industrial.<sup>36</sup>

Ranking	Laboratorio	Origen del Capital	Plantas	Localización de las plantas	Ventas 2010 (Mill.de pesos)	Empleados	Principales áreas terapéuticas
1	Bayer	Alemania	3	1 en CABA y 2 en Pilar	2342	1020	Infec. virales y bacteriales, diabetes, sist. cardiovascular, sist. genitourinario, metabólicas, oncología, hormonas sexuales.
2	Roemmers	Argentina	4	3 en CABA y 1 en Luis Guilión	1345	900	Cardiológica, Antibiótica, Psiquiátrica, Línea de hipoglucemiantes y productos metabólicos.
3	Productos Roche	Suiza	3	1 en Pilar, 1 en Malvinas y 1 en Tigre	1331	400	Sist. espiratorio, oncología, sist. musculoesquelético, agentes antineoplásicos e inmunomoduladores.
4	Novartis Argentina	Suiza	1	Olivos	1014	460	Antinfec., sist. digestivo y metabolismo, sist. nervioso, oncología, sist. cardiovascular, sist. respiratorio, dermatología.
5	Laboratorios Bagó	Argentina	5	1 en Caba, 1 en La Plata, 1 en La Rioja, 1 Berisso y 1 en City Bell	899	1380	Sist. cardiovascular, nervioso, musculoesquelético, digestivo, antinfec., dermatología, hormonas sexuales, oncología, ap. genitourinario.
6	Laboratorios Abbott	Estados Unidos	1	Florencio Varela	890	S/D	Ap. cardiovascular, HIV, antibióticos, sist. nervioso, dermatología
7	Glaxo Smithkline Argentina	Reino Unido	1	Victoria (Bs. As.)	746	600	Agentes inmunomoduladores, oncología, sist. nervioso, sist. digestivo y metabolismo.
8	Laboratorios Elea	Argentina	2	CABA	652	250	Ap. digestivo y metabolismo, sist. cardiovascular, sist. nervioso, ap. respiratorio, infectología, sist. musculoesquelético y hormonales.
9	Laboratorios Raffo	Argentina	2	Villa Martelli	600	1100	Cardiología, dermatología, gastroenterología, endocrinología, ginecología, neurología, oncología, psiquiatría, traumatología, urología
10	Gador	Argentina	4	2 en CABA y 1 en Catamarca	518	500	Sist. nervioso, sist. cardiovascular, sist. digestivo, odontología.

**Tabla 1: Los diez principales Laboratorios de Argentina en Ventas<sup>37</sup>**

<<http://www.fbioyf.unr.edu.ar/ElmercadodemedicamentosenArgentina.pdf>> [Consulta: 14 de Agosto de 2014], pp. 2

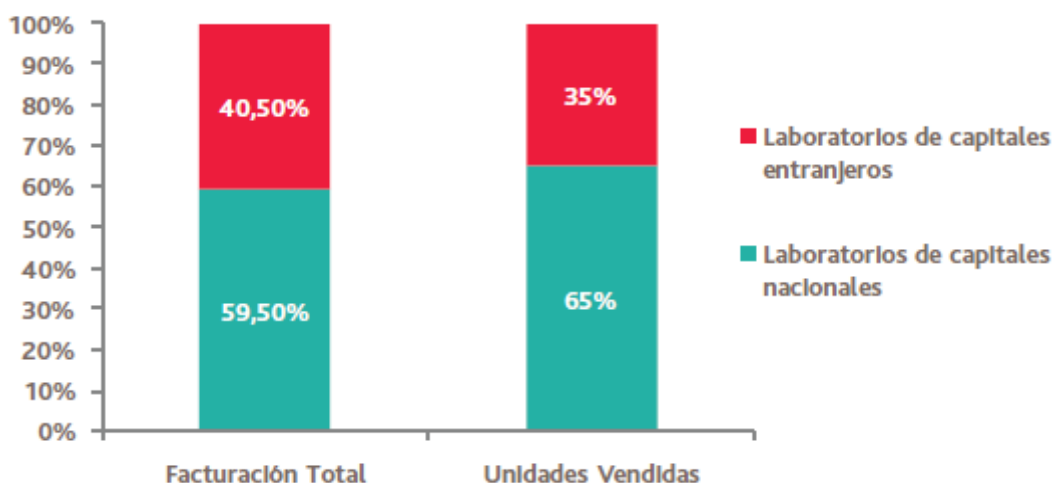
<sup>36</sup>“El mercado de medicamentos en Argentina. Un componente excluyente en el diseño del sistema de salud”. Disponible en Web: <<http://www.fbioyf.unr.edu.ar/ElmercadodemedicamentosenArgentina.pdf>> [Consulta: 11 de Agosto de 2014], pp. 2

<sup>37</sup>“Complejo Farmacéutico”. Disponible en Web: <[http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/Complejo\\_Farmaceutico.pdf](http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/Complejo_Farmaceutico.pdf)> [Consulta: 17 de Agosto de 2014], pp. 11



El mercado de medicamentos de Argentina muestra algunas diferencias respecto de las características observadas a nivel internacional, y en especial en Latinoamérica, debido a la mayor presencia relativa de las empresas de capitales nacionales. En efecto, en Argentina, los laboratorios farmacéuticos pertenecientes a empresarios de capital nacional detentan el 60% de las unidades vendidas en el mercado y el 51% de la facturación del sector. Las firmas extranjeras comercializan el 40% de las unidades vendidas y el 49% de las ventas en valores.

Las mismas se caracterizan por ser filiales de multinacionales, en general norteamericanas, alemanas o suizas.<sup>38</sup>



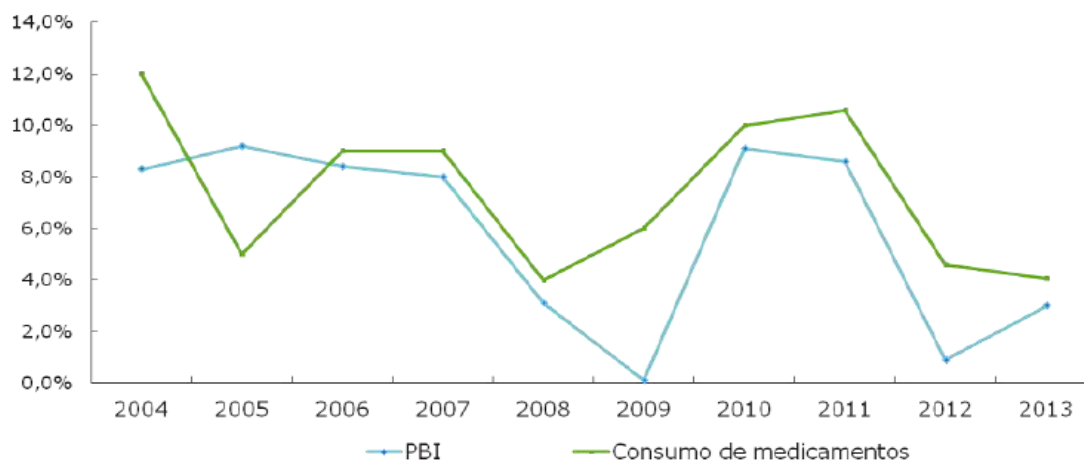
**Gráfico 1: Participación del mercado local por unidades monetarias y unidades físicas según origen de capitales<sup>39</sup>**

El crecimiento de la economía en Argentina en base al PBI (Producto Bruto Interno) en el período 2004 - 2013 tuvo su correlación con el crecimiento del mercado farmacéutico argentino en el mismo período, basado en el consumo de medicamentos, medido en unidades.

<sup>38</sup>“CILFA: Plan estratégico para el desarrollo del sector farmacéutico y farmoquímico nacional 2007-2011”. Disponible en Web: <<http://www.cilfa.org.ar/archivos/File/biblioteca/planestrategico/Planestrategico%20CILFA.pdf>> [Consulta: 17 de Agosto de 2014], pp. 23

<sup>39</sup>“Laboratorios e Industria Farmacéutica. Reporte Sectorial”. Disponible en Web: <[http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte\\_sectorial/BDO\\_Reporte\\_Sectorial\\_Ind\\_Farmaceutica.pdf](http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte_sectorial/BDO_Reporte_Sectorial_Ind_Farmaceutica.pdf)> [Consulta: 14 de Agosto de 2014], pp. 14.

### Crecimiento de PBI (año base 2004) y del Mercado Farmacéutico (Unidades) Largo Plazo



Fuente: IMS Health PMA - Indec

### Gráfico 2: Crecimiento de PBI (año base 2004) y del Mercado Farmacéutico (Unidades) Largo Plazo<sup>40</sup>

El gasto integral (estatal y privado) en medicamentos en la Argentina es excesivamente elevado, de casi 32% del gasto en salud, mientras que en EEUU es sólo del 10%, en Canadá del 9%, y en Francia (que es el país que más gasta en la UE) la cifra ronda el 13.9%. Este hecho estaría denunciando un consumo exagerado de remedios con un costo por unidad relativamente elevado en relación con otros países de América Latina y algunos desarrollados.<sup>41</sup>

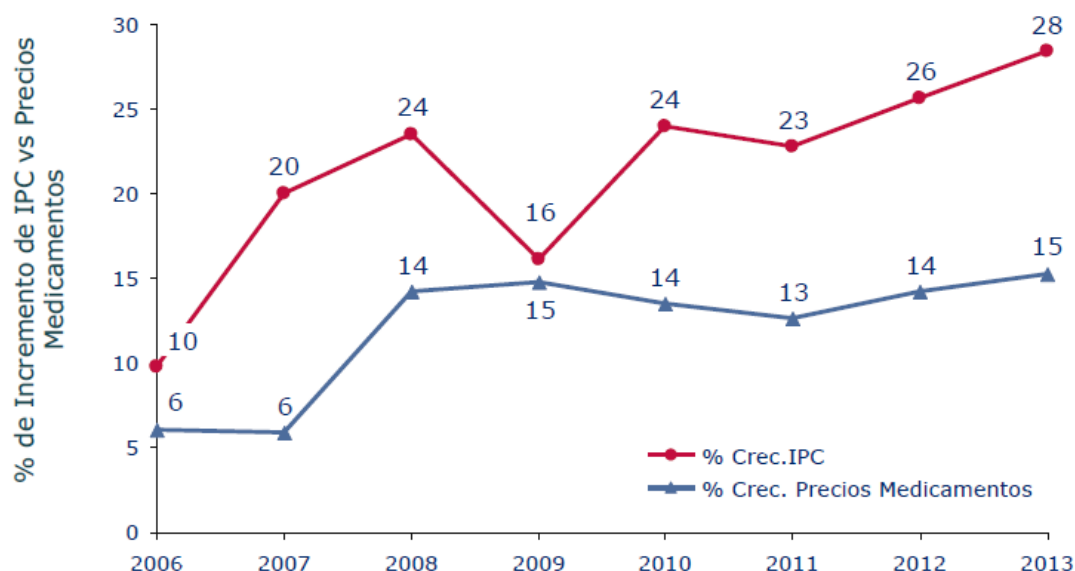
Por otro lado, el índice de precios al consumidor tuvo cierta relación al incremento de precios de los medicamentos en el mercado local.

Si bien, debido a que en el mercado farmacéutico, los precios están regulados por el gobierno, los mismos no crecen en la misma porción que el resto de las industrias.

<sup>40</sup> Santa María Juan Manuel, *Evolución y perspectivas del sector farmacéutico latinoamericano y argentino*, Presentación IMS Health, 2014, pp 66.

<sup>41</sup> "El mercado de medicamentos en Argentina. Un componente excluyente en el diseño del sistema de salud". Disponible en Web: <<http://www.fbioyf.unr.edu.ar/ElmercadodemedicamentosenArgentina.pdf>> [Consulta: 11 de Agosto de 2014], pp. 3

## % Incrementos anuales de precios de medicamentos vs incremento del IPC



Fuentes: Indec (hasta 2006)– Inflación Congreso / Analistas independientes (desde 2007) – IMS Health Consultoría y Servicios

**Gráfico 3: % Incrementos anuales de precios de medicamentos vs incremento del IPC<sup>42</sup>**

El mercado de medicamentos se divide básicamente en dos grandes grupos: Medicamentos de venta libre, también conocido como mercado popular y los medicamentos de prescripción médica o venta bajo receta, los cuales se agrupan en el mercado ético.

**Medicamentos de Venta Libre u OTC:** Se trata de medicamentos comprados directamente por el paciente, sin necesidad de receta médica ni la intervención de financiadores. Aquí la dinámica es semejante a la de un mercado competitivo.

En este mercado, los pacientes acceden al medicamento a través de un punto de venta de acceso libre, como por ejemplo, la farmacia o el drugstore. En este caso, cobra singular importancia la influencia de la publicidad y otras acciones de marketing sobre la decisión final de compra. Si bien el consumidor o paciente puede informarse a través de su médico, farmacéutico e incluso por algún referente cercano, el impacto de la comunicación, tanto masiva como direccionada, es importante. Los grandes laboratorios son quienes pueden

<sup>42</sup> Santa María Juan Manuel, *Evolución y perspectivas del sector farmacéutico latinoamericano y argentino*, Presentación IMS Health, 2014, pp 66.

construir y hacer llegar sus mensajes a más cantidad de personas o a un público determinado.<sup>43</sup>

**Medicamentos éticos o de venta bajo receta:** Esta categoría puede dividirse en: i) medicamentos éticos sin archivar receta (ejemplo: antibióticos), y ii) medicamentos éticos con archivo de receta (ejemplo: psicotrópicos). En este caso, a los actores clásicos de todo mercado (oferentes y demandantes) se le suman agentes encargados de la financiación y aquellos responsables de la prescripción. En efecto, los pacientes solo pueden acceder al medicamento a través de la prescripción de un médico. Los motivos éticos y teóricos de esta regulación se asientan en la prevención sobre el uso indebido y abuso de drogas. En este sentido, el Estado entiende que un individuo que no es profesional de la salud no está en condiciones de discernir sobre su propio diagnóstico (o el de terceros), ni sobre el tipo de droga adecuada, la frecuencia de uso y la dosis que requiere el caso específico. A su vez, el paciente desconoce sobre los nuevos medicamentos, sus múltiples aplicaciones y contraindicaciones, por lo que difícilmente pueda emitir un juicio sobre la calidad o efectividad de los mismos. Nuevamente, la relación entre los agentes de oferta y demanda es asimétrica.<sup>44</sup>

Esta clasificación de medicamentos es la más comúnmente utilizada por toda la industria su conjunto para el análisis de tendencias, comparaciones y estudios de mercado.

En base a estos dos mercados bien definidos: Popular (medicamentos de venta libre – OTC) y Ético (medicamentos de venta bajo receta o prescripción médica) se observa un incremento sostenido del crecimiento de venta en pesos en farmacias, que es el canal de comercialización de medicamentos, en los últimos años (2009 – 2013).

Sin embargo, en cuanto al volumen, medido en miles de unidades de venta en el canal farmacias, hubo una marcada desaceleración del crecimiento, principalmente a partir del año 2102.

---

<sup>43</sup>“Laboratorios e Industria Farmacéutica. Reporte Sectorial”. Disponible en Web: <[http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte\\_sectorial/BDO\\_Reporte\\_Sectorial\\_Ind\\_Farmacuetica.pdf](http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte_sectorial/BDO_Reporte_Sectorial_Ind_Farmacuetica.pdf)> [Consulta: 14 de Agosto de 2014], pp. 21

<sup>44</sup>“Laboratorios e Industria Farmacéutica. Reporte Sectorial”. Disponible en Web: <[http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte\\_sectorial/BDO\\_Reporte\\_Sectorial\\_Ind\\_Farmacuetica.pdf](http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte_sectorial/BDO_Reporte_Sectorial_Ind_Farmacuetica.pdf)> [Consulta: 14 de Agosto de 2014], pp. 21-22

Esta caída en volumen de venta en farmacias se ve reflejada en un menor nivel de facturación en volumen por parte de los laboratorios productores de medicamentos.

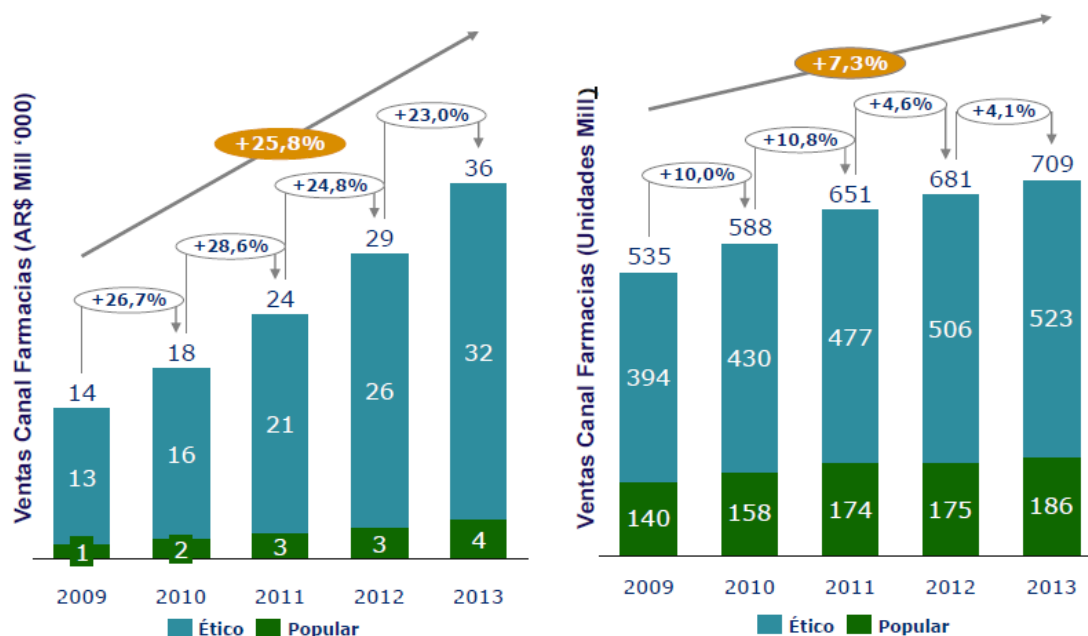
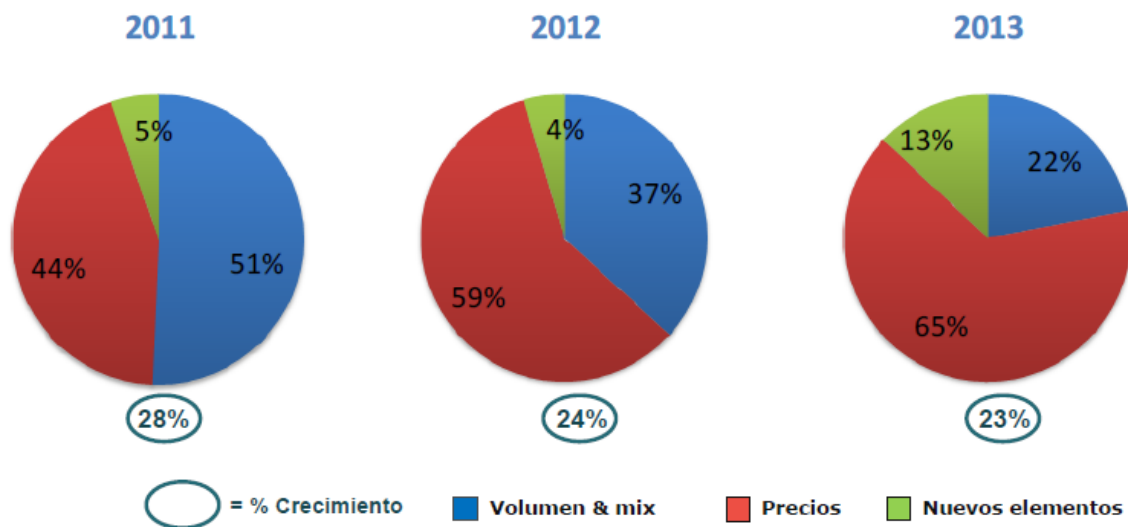


Gráfico 4: Evolución de las ventas en canal farmacias para el mercado ético y popular<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Santa Maria Juan Manuel, *Evolución y perspectivas del sector farmacéutico latinoamericano y argentino*, Presentación IMS Health, 2014, pp 41.



**Gráfico 5: Proporción del aporte de cada factor al crecimiento<sup>46</sup>**

La variable precios es el principal factor que impacta y justifica el incremento de la venta de medicamentos en el canal farmacias.

El mismo pasó de ser el 44% en el 2011 al 65% en el 2013.

En la industria farmacéutica, los precios de los medicamentos está regulado por el gobierno con el fin de controlar los mismos establecidos por cada laboratorio, regularlos y controlarlos.

En Argentina, es común que existan acuerdos que funcionan como mecanismos de protección del poder adquisitivo de la población ante aumentos sostenidos de los precios de determinadas categorías de medicamentos o frente a restricciones de oferta de algunas clases de drogas terapéuticas. No obstante, en muchas ocasiones, el alcance de los acuerdos y su efectivo cumplimiento resultan insuficientes para ser considerados como un mecanismo operativo e institucionalizado.<sup>47</sup>

El precio “ex factory” es a la salida del laboratorio. A esto se agregan los costos de la cadena de comercialización y antes y después de esto, participa el Estado como

<sup>46</sup> Santa María Juan Manuel, *Evolución y perspectivas del sector farmacéutico latinoamericano y argentino*, Presentación IMS Health, 2014, pp 42.

<sup>47</sup>“Laboratorios e Industria Farmacéutica. Reporte Sectorial”. Disponible en Web: <[http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte\\_sectorial/BDO\\_Reporte\\_Sectorial\\_Ind\\_Farmaceutica.pdf](http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte_sectorial/BDO_Reporte_Sectorial_Ind_Farmaceutica.pdf)> [Consulta: 14 de Agosto de 2014], pp. 8.

formador de precios a través de tasas, aranceles aduaneros e impuestos. La manera en que conforma valores para los medicamentos es variable.<sup>48</sup>

Es importante destacar que la cadena de valor se estructura en torno a la figura de los laboratorios, quienes establecen los lineamientos en cuanto a precios, márgenes de comercialización, mecanismos de financiamiento, y retribuciones a droguerías y farmacias. En particular, los laboratorios son los principales responsables de la formación del precio del medicamento, el cual se da a conocer a través del manual farmacéutico. Si bien este precio de venta al público (PVP) es de carácter sugerido, es empleado por el resto de los actores como referencia para calcular y analizar los diferentes descuentos y márgenes de compra y venta. A su vez, los consumidores finales y los organismos de control se valen de dicha información para optimizar sus decisiones de consumo y garantizar la eficiencia en los mecanismos de mercado, respectivamente.<sup>49</sup>

La dinámica de precios no es la misma en todos los países.

Según un informe de IMS Health de Mayo de 2014, en Argentina los aumentos de precios están controlados y el Gobierno controla los márgenes en toda la cadena de valor.

En Brasil hay bioequivalencia, es decir el precio de productos similares debe acercarse al del producto genérico.

En México hay baja en precios en segmentos en forma institucional.

En Chile hay libertad de precios pero la legislación y concentración de la cadena de comercialización, puede llevar a modificaciones de precios, llevándolos hacia los genéricos.

En Colombia existe una política de precios de referencia para los medicamentos.

En Venezuela hay una Ley de Costos y Precios Justos y una Lista Básica Nacional de Medicamentos Esenciales.

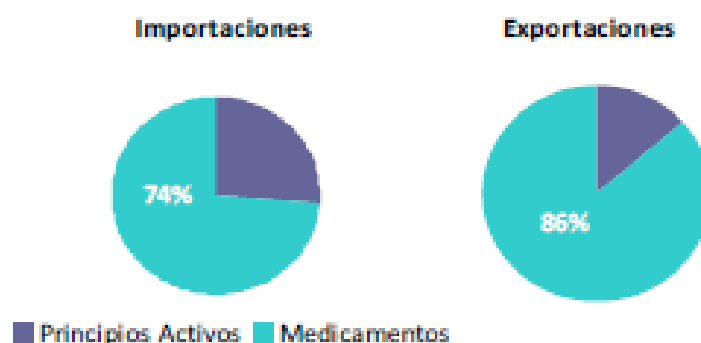
En términos de intercambio, la balanza comercial del sector es estructuralmente deficitaria, dado por un lado, por la situación de escasa producción de principios activos de manera local, y por otro lado, por la operatoria llevada adelante por las compañías multinacionales, que además de importar medicamentos para su

---

<sup>48</sup>“El mercado de medicamentos en Argentina. Un componente excluyente en el diseño del sistema de salud”. Disponible en Web: <<http://www.fbioyf.unr.edu.ar/ElmercadodemedicamentosenArgentina.pdf>> [Consulta: 11 de Agosto de 2014], pp. 10.

<sup>49</sup>“Laboratorios e Industria Farmacéutica. Reporte Sectorial”. Disponible en Web: <[http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte\\_sectorial/BDO\\_Reporte\\_Sectorial\\_Ind\\_Farmaceutica.pdf](http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte_sectorial/BDO_Reporte_Sectorial_Ind_Farmaceutica.pdf)> [Consulta: 14 de Agosto de 2014], pp. 12.

comercialización local, operan como centro de comercialización y distribución regional, siguiendo la estrategia de portafolio diseñada por sus casas matrices.<sup>50</sup>

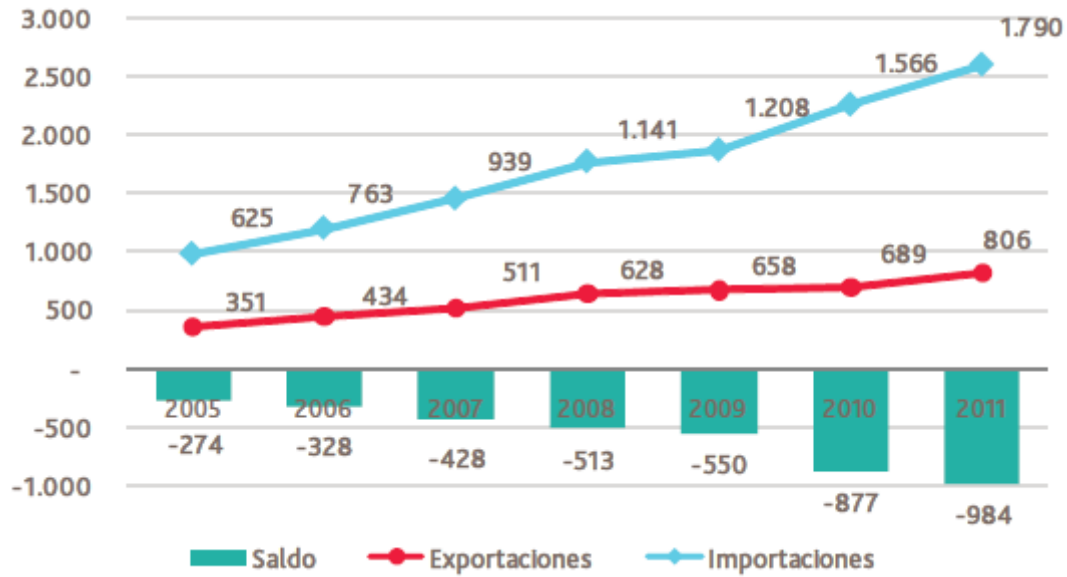


**Gráfico 6: Composición de las exportaciones e importaciones en Argentina**<sup>51</sup>

<sup>50</sup>“Laboratorios e Industria Farmacéutica. Reporte Sectorial”. Disponible en Web: <[http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte\\_sectorial/BDO\\_Reporte\\_Sectorial\\_Ind\\_Farmaceutica.pdf](http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte_sectorial/BDO_Reporte_Sectorial_Ind_Farmaceutica.pdf)> [Consulta: 14 de Agosto de 2014], pp. 25.

<sup>51</sup>“Complejo Farmacéutico”. Disponible en Web: <[http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/Complejo\\_Farmaceutico.pdf](http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/Complejo_Farmaceutico.pdf)> [Consulta: 17 de Agosto de 2014], pp. 17.



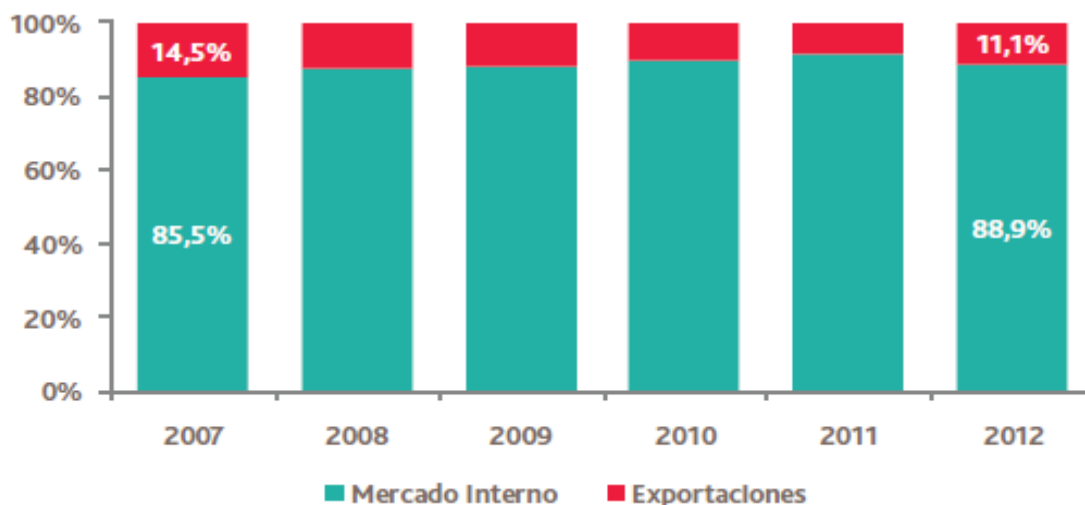


**Gráfico 7: Evolución de la balanza comercial en la industria farmacéutica argentina**  
52

El nivel de exportaciones creció un 17% en el año 2011 en comparación al año anterior.

Pero en este año también se alcanza el punto máximo como saldo deficitario en la balanza comercial del sector.

<sup>52</sup>“Laboratorios e Industria Farmacéutica. Reporte Sectorial”. Disponible en Web: <[http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte\\_sectorial/BDO\\_Reporte\\_Sectorial\\_Ind\\_Farmaceutica.pdf](http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte_sectorial/BDO_Reporte_Sectorial_Ind_Farmaceutica.pdf)> [Consulta: 14 de Agosto de 2014], pp. 26.



**Gráfico 8: Destino de la producción de medicamentos realizada en el país<sup>53</sup>**

El principal destino de las exportaciones fue Brasil, dentro de Latinoamérica.

En cuanto a los orígenes de las importaciones, en el caso de los principios activos provinieron de China, India, Alemania y Estados Unidos, los cuales agruparon casi al 70%. La importante presencia de las drogas chinas e indias constituye el cambio más significativo respecto de los '90.

Los medicamentos provinieron principalmente de los países desarrollados, en las cuales se encuentran las casas matrices de los laboratorios multinacionales que operan en el país.<sup>54</sup>

<sup>53</sup>“Laboratorios e Industria Farmacéutica. Reporte Sectorial”. Disponible en Web: <[http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte\\_sectorial/BDO\\_Reporte\\_Sectorial\\_Ind\\_Farmacautica.pdf](http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte_sectorial/BDO_Reporte_Sectorial_Ind_Farmacautica.pdf)> [Consulta: 14 de Agosto de 2014], pp. 25.

<sup>54</sup>“Complejo Farmacéutico”. Disponible en Web: <[http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/Complejo\\_Farmacautico.pdf](http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/Complejo_Farmacautico.pdf)> [Consulta: 17 de Agosto de 2014], pp. 18.

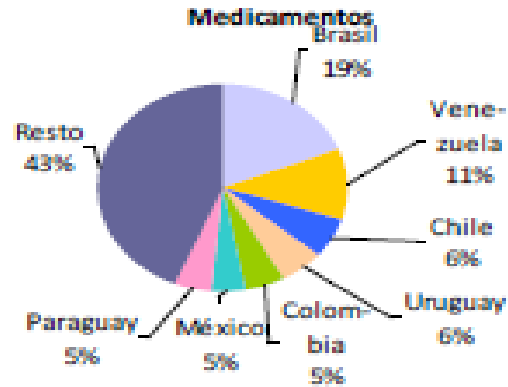


Gráfico 9: Destino de las exportaciones <sup>55</sup>

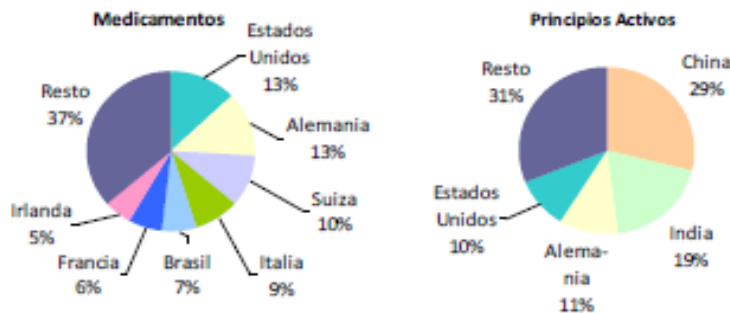


Gráfico 10: Origen de las importaciones <sup>56</sup>

De acuerdo a una presentación de IMS Heath de Mayo de 2014, las variables económicas que afectan a la industria farmacéutica en Argentina tienen que ver con la inflación, la cual genera una erosión en la competitividad, y una ampliación de los desequilibrios macroeconómicos acumulados en los últimos 7 años, así como también, ausencia de reglas claras acerca de condiciones de competitividad de precios.

La menor tasa de inversión genera una desaceleración del crecimiento y una caída de la actividad económica, por lo tanto, se produce un agotamiento de la capacidad instalada y del stock de capital.

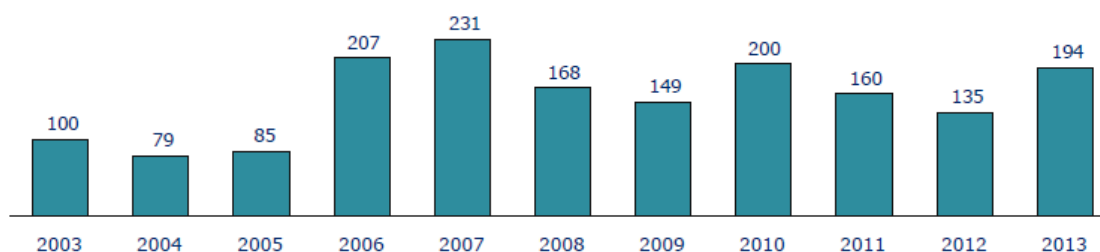
<sup>55</sup>“Complejo Farmacéutico”. Disponible en Web: <[http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/Complejo\\_Farmaceutico.pdf](http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/Complejo_Farmaceutico.pdf)> [Consulta: 17 de Agosto de 2014], pp. 18.

<sup>56</sup>“Complejo Farmacéutico”. Disponible en Web: <[http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/Complejo\\_Farmaceutico.pdf](http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/Complejo_Farmaceutico.pdf)> [Consulta: 17 de Agosto de 2014], pp. 18.

Esta menor tasa de inversión impacta sobre la velocidad de la creación de empleo y por lo tanto, sobre el consumo.

Otro factor que se menciona en la presentación es la presión sobre el tipo de cambio, el cual, provoca una disminución continua de la competitividad externa, impactando sobre el nivel de actividad de bienes transables y servicios exportables, generando incertidumbre sobre el retorno de la inversión y desaliento a la inversión.<sup>57</sup>

A pesar del contexto socioeconómico, Argentina sigue creciendo en actividades de investigación y desarrollo.

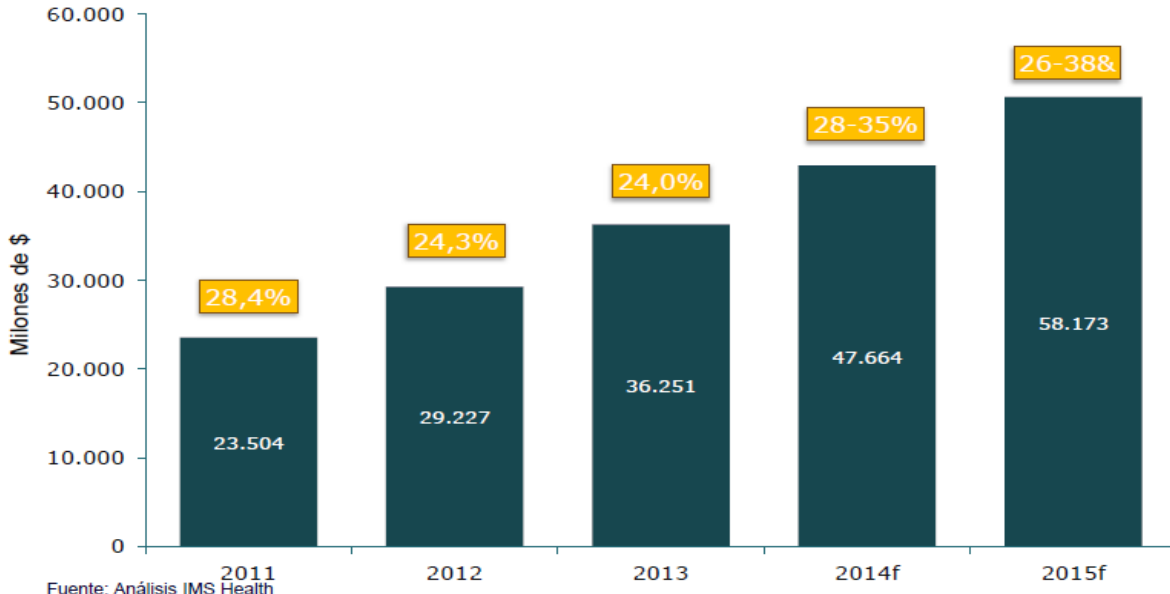


**Gráfico 11: Cantidad de estudios clínicos autorizados por ANMAT durante los últimos 10 años<sup>58</sup>**

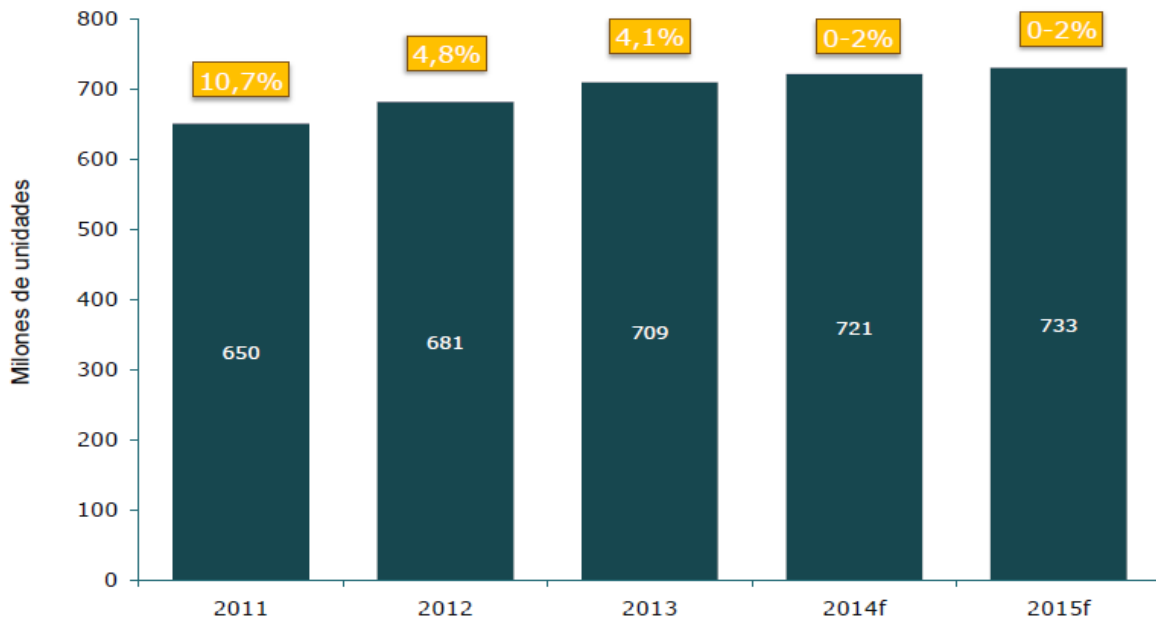
De acuerdo a la presentación de IMS Health de Mayo 2014, se espera que la industria farmacéutica continúe creciendo, pero este crecimiento dependerá de las variables macroeconómicas y el control de precios que establezca la secretaria de comercio en Argentina.

<sup>57</sup> Santa Maria Juan Manuel, *Evolución y perspectivas del sector farmacéutico latinoamericano y argentino*, Presentación IMS Health, 2014, pp 37.

<sup>58</sup> Santa Maria Juan Manuel, *Evolución y perspectivas del sector farmacéutico latinoamericano y argentino*, Presentación IMS Health, 2014, pp 58.



**Gráfico 12: Crecimiento proyectado en millones de pesos<sup>59</sup>**



**Gráfico 13: Crecimiento de la industria farmacéutica proyectado en el corto plazo<sup>60</sup>**

<sup>59</sup> Santa María Juan Manuel, *Evolución y perspectivas del sector farmacéutico latinoamericano y argentino*, Presentación IMS Health, 2014, pp 67.

<sup>60</sup> Santa María Juan Manuel, *Evolución y perspectivas del sector farmacéutico latinoamericano y argentino*, Presentación IMS Health, 2014, pp 68.

De acuerdo a los estudios de la Subsecretaria de Programación Económico y a la presentación de IMS Health de Mayo de 2014, los laboratorios farmacéuticos productores de medicamentos en Argentina, tienen desafíos comunes relacionados a la innovación y lanzamientos de nuevos productos.

Priorizar las inversiones por canal de comunicación y línea de productos, con el fin de incrementar el retorno.

Para esto tendrán que estudiar y analizar la contención de costos, utilizando el replanteo del manejo de recursos, generando propuestas integrales de valor.

El crecimiento de las compañías estará relacionado al manejo de las estrategias de portfollio y excelencia operacional.

## **9.2. El caso de un laboratorio que produce medicamentos para otros laboratorios**

En la industria farmacéutica argentina, existen laboratorios que producen medicamentos para otras empresas de la industria, por lo general, para los llamados laboratorios tradicionales.

Estos laboratorios terceristas de la industria se encargan principalmente de realizar formas farmacéuticas especiales como pueden ser las cápsulas blandas, spray, parches, etc., que debido a la complejidad del proceso productivo, los laboratorios tradicionales, no cuentan con los recursos físicos, como maquinarias e instalaciones específicas que se requieren para tal fin o los recursos humanos calificados y especializados, para realizar cada una de las tareas que el proceso productivo requiere.

Es importante destacar, que el laboratorio que produce para otros laboratorios, no tienen medicamentos con marca propia, como los laboratorios tradicionales.

Y que las normas de fabricación de los productos farmacéuticos tienen los mismos regímenes de control y calidad que tiene la industria.

El laboratorio tercerista tiene su planta productiva dividida en dos: una destinada a la producción de un único producto (planta monoprodutora) y otra donde se producen distintos tipos de medicamentos.

La planta monoprodutora con un elevado volumen de producción tiene un proceso único y estandarizado de producción que cuenta con las siguientes etapas de elaboración: Dispensado de la materia prima, preparación de medicina, encapsulado, inspección y empaque.

En esta planta no hay diferenciación de productos.

Los costos que se asignan al proceso por el consumo de cada materia prima y las horas de mano de obra insumida en cada una de las etapas del proceso productivo.

Es importante destacar, que para una correcta asignación de los costos, la planta cuenta con una segregación de los centros de costos productivos diferenciándolos de los centros de costos de la planta donde se producen el resto de los productos. Los centros de costos de mano de obra directa asociada a la producción tiene que ver con las etapas de fabricación, es decir, el personal afectado al dispensado de la materia prima, los operarios que trabajan en la elaboración de la medicina, los que están afectados al proceso de inspección y los que realizan el empaque final del producto.

Luego, hay centros de costos de mano de obra indirecta propia de la planta monoprotectora que se asigna directamente como por ejemplo, la supervisión de preparaciones.

Los centros de costos indirectos son comunes a ambas plantas y los mismos son: control de calidad, mantenimiento, seguridad e higiene y logística. Estos costos se distribuyen en la producción en base a las unidades producidas.

Es importante destacar que como las unidades de producción son diferentes a cada tipo de producto, debido al tamaño de los comprimidos y al rendimiento que tiene cada producto, la empresa utiliza una unidad normalizada de producción a la que llama "estándar".

Por lo tanto al finalizar el periodo de producción, los costos indirectos incurridos, se asignan en base a la cantidad de estándares producidos.

La planta donde se producen el resto de los productos y en donde hay una clara diferenciación uno de otros, la fabricación cuenta también con un proceso de elaboración donde las órdenes de producción se realizan de acuerdo a los pedidos de los clientes.

Es decir, se sigue un proceso de producción por órdenes específicas siguiendo las órdenes de compra realizada por los distintos clientes.

En esta planta los costos de cada uno de los lotes producidos, son diferentes, en base a las características propias de cada uno de los medicamentos allí elaborados.

Como se producen desde multivitamínicos, hasta antigripales y descongestivos, los costos de las materias primas necesarias para la fabricación de cada uno de los segmentos de productos tienen costos diferentes, y estos impactan en los márgenes de cada uno de ellos.

A su vez la asignación de los costos de mano de obra directa, está asociada a las etapas de elaboración requerida por cada producto.

Los centros de costos de mano de obra directa llevan el mismo nombre que el de la planta monoprotectora pero en el sistema interno de la compañía tienen sus códigos diferenciados, y por lo tanto, tiene que ver con el costo de mano de obra del personal dedicado al dispensado, preparaciones, inspección y empaque.

Como puede observarse en este tipo de laboratorios pueden convivir ambos sistemas de costeos, el de procesos y el de órdenes específicas determinados por lote de producción.

A su vez, el costeo que realiza el laboratorio es por absorción en base a los costos reales, pero carece de costo estándar.

Si bien el primero es útil para analizar cierta información de la base de datos de consumos de materiales y horas de mano de obra directa asignada a cada producto, tiene una deficiencia importante ya que el costo estándar actualizado periódicamente, teniendo en cuenta el contexto económico actual de Argentina, es una herramienta útil para el análisis comparativo, de gestión y proceso decisorio de la industria farmacéutica.

Teniendo en cuenta que la industria farmacéutica opera en un mercado de precios regulados, resulta de vital importancia, contar con herramientas de gestión para contar con mejor información para el proceso de toma de decisiones.

### **9.3. Resultado de las entrevistas realizadas**

Con el fin de poder cubrir los objetivos planteados en la presente tesis se realizaron entrevistas a profesionales de distintas ramas dentro de la industria farmacéutica, Contadores Públicos, Ingenieros Industriales, Licenciados en comunicación, quienes ocupan posiciones gerenciales y de dirección en diferentes laboratorios productores de medicamentos, así como también, profesionales independientes en la industria.

La información completa de cada entrevista realizada se encuentra en el Anexo X. A continuación, se exponen los nombres de los especialistas consultados, en orden cronológico:

- Miguel Antonio Nicolás, Profesional independiente en la industria farmacéutica
- Fabián Alfredo Pfaff, MBA, Contador Público, Director de Administración y Finanzas en Laboratorios Catalent
- José Miguel De Rentería, MBA, Contador Público, Director Financiero Regional en Laboratorios Catalent
- Leandro Cobian Aguer, MBA, Licenciado en Relaciones Internacionales, Gerente de Inteligencia de mercado y efectividad de fuerza de venta en Laboratorios Janssen
- Sergio Gabriel Alter, Ingeniero Industrial, Gerente General Regional para América Latina en Laboratorios Catalent



- Francisco Ruete, MBA, Ingeniero Industrial, Director de Administración y Finanzas en Laboratorios IVAX (una compañía del grupo TEVA) – 2008 - 2013
- Nicolás Bassani, Licenciado en comunicación, Gerente de Producto (Virología) en Laboratorios Gador
- Jorge Horacio Castro, Profesional independiente en la industria farmacéutica
- Hugo Borsani, Profesional independiente en la industria farmacéutica
- Oscar Muñoz Bernart, Director de Administración y Finanzas en Laboratorios ELEA S.A.
- Jorge Saenz, Profesional independiente en la industria farmacéutica.
- Alejandro Smolje, Director Financiero de la región de América del Sur en Laboratorios Janssen (Johnsson & Johnsson)
- Fernando Peuriot, Gerente de Planificación Financiera en Laboratorio Astrazeneca.
- Karina Casella, Responsable de costos en Laboratorios Andrómaco
- Nancy Forciniti, Gerente de Costos e Impuestos en Laboratorios IVAX (una empresa del Grupo TEVA)

Teniendo en cuenta la experiencia y formación de cada profesional consultado, las preguntas fueron específicas, siempre considerando y focalizando en los objetivos y planteo del problema de la presente tesis.

Por tal motivo, las preguntas fueron variando y adaptándose al perfil y experiencia de los especialistas entrevistados.

Con el fin de analizar la información obtenida en las entrevistas, las preguntas se organizan en dos partes.

### 9.3.1. Primera Parte: Análisis Específico

Al comienzo de cada entrevista se realizaron preguntas específicas sobre los costos en la industria farmacéutica, su impacto en la rentabilidad, la información que surge del sistema de costos y la importancia de la misma para la toma de decisiones. En líneas generales, las preguntas efectuadas fueron las siguientes:

- ¿Por qué es importante entender los costos en la industria farmacéutica?
- ¿Qué problemas puede traer no conocer la estructura de costos?
- ¿Cuáles son los costos directos e indirectos en la producción de medicamentos?
- ¿Cómo afectan los costos a los márgenes de rentabilidad esperados por las industrias farmacéuticas en Argentina?
- Desde su experiencia en la industria farmacéutica, ¿qué componentes de los costos de producción: materia prima, mano de obra directa o carga fabril han impactado en mayor medida en los últimos años?
- ¿Qué otros costos considera relevantes (costo de desarrollos, investigación de mercado, lanzamiento, promoción y venta)?
- Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿cuáles son los sistemas de costeo utilizados en la industria farmacéutica argentina?
- Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿de qué forma los sistemas de costeo por procesos pueden brindar información de gestión que sean de utilidad para la toma de decisiones?
- ¿De qué forma el sistema de costeo puede ayudar al análisis de la planificación y capacidad de producción?
- ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan en la actualidad las industrias farmacéuticas en materia de costos?

En cuanto a porqué es importante entender los costos en la industria farmacéutica los entrevistados coinciden en que es importante para entender la rentabilidad del negocio.

Teniendo en cuenta que los laboratorios farmacéuticos productores de medicamentos fabrican distintos tipos y categorías, es fundamental para conocer los costos generales y por producto, de modo tal, de entender si la compañía es competitiva o no en el mercado, tanto local como internacionalmente.

Los directores financieros coinciden que en el contexto actual del país se requiere conocer los costos para comprender los factores que afectan las variaciones de los mismos y encontrar oportunidades de mejoras en cada etapa del proceso productivo.

Por otro lado, acuerdan en que los costos son la base para la determinación de inversión, precios y márgenes de rentabilidad, y son esenciales para la toma de decisiones.

También son importantes para mantener la sustentabilidad de la empresa en el tiempo.

En relación a qué problemas puede tener no conocer la estructura de costos, los entrevistados coinciden en estar calculando erróneamente la rentabilidad y de esta forma impactar en los resultados de la empresa, al no incluir todos los costos realmente incurridos.

Por otro lado, los especialistas en marketing coinciden en que pueden estar haciendo esfuerzos comerciales sobre productos que no son rentables.

No conocer la estructura de costos, no permite operar sobre el mismo de forma tal de reducirlo u optimizarlo.

Los profesionales en la industria farmacéutica comentan que los distintos organismos de control requieren periódicamente información acerca de los costos abiertos por productos y no conocer la estructura de costos, imposibilitaría a las empresas en esta situación de cumplir con las regulaciones y requerimientos de los organismos estatales.

En cuanto a los costos directos e indirectos en la producción de medicamentos, los entrevistados coinciden en que los primeros son los que están en relación directa con el proceso de producción, el cual incluye a las materias primas, como principios activos y excipientes que forman parte de los medicamentos, mano de obra asociada a la producción y como costos indirectos, en líneas generales, opinan que son todos los demás gastos de la empresa.

Los directores de finanzas, aclaran que estos últimos son costos que no pueden asignarse en forma específica a la producción, sino que se hace en base a alguna base, como por ejemplo las horas máquinas u horas hombres utilizadas en la fabricación.

En base a cómo afectan los costos a los márgenes de rentabilidad esperados por la industria farmacéutica en Argentina, los entrevistados opinan que el factor de costos que más se ha incrementado en los últimos años ha sido la mano de obra, especialmente de los trabajadores dentro de convenio colectivo de trabajo, tanto

operarios como visitantes médicos, quienes conforman el núcleo principal de fuerza de venta en los laboratorios farmacéuticos.

Los directores de finanzas explican que el componente mano de obra, representa el 40% del costo total de un medicamento.

Los incrementos salariales, afectados por la inflación y acuerdos sindicales superaron ampliamente el aumento de precios obtenidos.

Por otro lado, otro componente importante es la materia prima, la cual está afectada por la variable económica de la devaluación de la moneda.

En cuanto a qué componente del costo se ha incrementado más en los últimos años, los entrevistados coinciden en que el aumento del costo de la mano de obra es el factor del costo cuyo aumento superó al del resto de los factores.

De acuerdo a lo expuesto por los directores de finanzas y los profesionales independientes de la industria farmacéutica, desde el año 2007 hubo un atraso del tipo de cambio. Fueron años en los que la tasa de inflación superó a la devaluación del peso, generando inflación en dólares en Argentina.

Esto afectó el costo de la mano de obra y los gastos fijos de fabricación.

Los primeros meses del año 2014 se aceleró la devaluación e impactó en el costo de las materias primas e insumos importados.

Sumado a la restricción y control de las importaciones, generaron dificultad para conseguirlos y aumento de sus precios.

En relación a entender qué otros costos son importantes, los especialistas en marketing e investigación de mercado destacan el peso que tiene en el costo de comercialización de medicamentos, toda la fuerza de venta, especialmente, la de los visitantes médicos, quienes están agrupados en un sindicato muy fuerte y cuyos costos han mantenido un crecimiento sostenido en los últimos años.

La inversión en gasto promocional y publicidad de medicamentos de venta libre también es importante.

Los profesionales que trabajan en laboratorios que abastecen a otros laboratorios dentro de la industria destacan como fundamental el costo de desarrollo de nuevos productos para poder ampliar los mercados, alcanzar a otros clientes y lograr el crecimiento de la empresa.

Tanto los especialistas en las áreas de marketing como los profesionales independientes de la industria, explican que desarrollar una nueva molécula, una combinación de drogas diferente, o un medicamento innovador es un proceso largo y realmente muy costoso para la industria, y es muy notorio en los laboratorios de investigación o innovadores.

También aclaran que para los laboratorios que realizan copias de un medicamento existente, los costos de desarrollos no son tan importantes porque tienen como base los estudios y trabajos de los laboratorios innovadores.

En lo referido a cuáles son los sistemas de costeo utilizados en la industria farmacéutica, los directores de costos explicaron que hay empresas que utilizan un costo standard.

Si bien el mismo, es útil para explicar las variaciones versus el costo real insumido, ante un contexto económico como el actual de Argentina, lo desaconsejan porque los datos dejan de ser comparables rápidamente.

Explican que el costeo por procesos es otro de los sistemas utilizados para entender cada una de las etapas del proceso productivo y encontrar mejoras sobre el mismo, especialmente en plantas monoproductoras

Los profesionales independientes de la industria farmacéutica también mencionan como uno de los costeos utilizados el de lotes y el sistema basado en actividades o costeo ABC.

Con el fin de cumplir con cuestiones regulatorias, las compañías farmacéuticas deben brindar información detallada de la producción de cada producto, cualquiera sea su forma farmacéutica, y los directores financieros, acuerdan en que el sistema de costeo por lote de producción es el que permite valorizar y ofrecer la información detallada acerca de consumos y rendimientos que los organismos de control requieren.

En relación a de qué forma el sistema de costeo puede ayudar a brindar información para la toma de decisiones, los entrevistados coinciden en que es una herramienta que permite entender los costos en cada etapa del proceso productivo, por lo tanto, se puede determinar las mejoras a implementa en la etapa que sea necesaria.

Siendo importante además para comparar la situación de costos actual en relación a la anterior.

Mencionan además que si bien hay empresas que tienen plantas mono productoras, la gran mayoría de los laboratorios productores de medicamentos cuentan con plantas en la que fabrican distintos tipos de productos, presentaciones y formas farmacéuticas. Por tal motivo, los especialistas, explican que el sistema de costeo por procesos puede ayudar a identificar cuellos de botellas en algunas de las etapas, trabajar sobre estos inconvenientes y hacer el proceso más eficiente.

Los profesionales independientes de la industria farmacéutica también mencionan que los laboratorios deben comparar periódicamente los costos de la producción propia en relación a tercerizar parte de la misma y para esta actividad necesitan contar con información que surge del sistema de costo con el que cuenta cada laboratorio productor de medicamentos.

En cuanto a de qué forma puede el sistema de costeo por procesos ayudar a la planificación y capacidad de la producción, los entrevistados consideran que el sistema de costeo brinda información precisa y detallada sobre cada una de las etapas del proceso productivo, permitiendo detectar deficiencias existentes en el mismo como los "cuellos de botella".

Mencionan que la información que brinda el sistema de costeos es de mayor utilidad en los casos de laboratorios farmacéuticos que tengan poca capacidad ociosa en planta.

Los especialistas en marketing y en el área comercial, explican que el sistema de costos por procesos también permite planificar la producción considerando aquellos productos que son más rentables para la empresa, especialmente en

épocas especiales del año, como el paro anual de planta o el cierre de ejercicio económico.

Los profesionales independientes de la industria farmacéutica mencionan que es importante que tanto el responsable de costos como el de producción, trabajen en forma conjunta para entender los posibles problemas que pudiera haber en el proceso productivo, identificarlos para poder colocar los recursos e inversión necesarios con el fin de mejorar las etapas del proceso que así lo requieran, y de este modo lograr una mayor eficiencia en el mismo.

En relación a la última pregunta sobre cuáles son los principales problemas en materia de costos que enfrentan los laboratorios farmacéuticos en la actualidad, los entrevistados coinciden que el incremento de los costos afectados por la creciente inflación en Argentina es un problema que deben enfrentar todas las industrias farmacéuticas y que impacta en costos salariales y en servicios generales que las empresas contratan.

Los directores financieros y gerentes generales, mencionan como un componente importante, el tema de la regulación de precios por parte de los gobiernos, el cual, no acompaña el incremento de costos, impactando en la rentabilidad de los productos.

Los especialistas también mencionan las dificultades que tiene la industria para acceder a insumos importados.

Así como también los aumentos de controles y requerimientos por parte de los organismos para registrar productos nuevos.

Las altas exigencias que enfrentan los laboratorios en materia regulatoria tienen como consecuencia principal las fusiones y adquisiciones entre compañías, que se integran para expandir sus actuales negocios, ganar nuevos mercados y hacer un uso más eficiente de los recursos a través de la reducción de costos y capacidad instalada.

### **9.3.2. Segunda Parte: Análisis Global**

Al final de cada entrevista se realizaron preguntas más globales acerca de la industria farmacéutica argentina en la actualidad, con el fin de entender el contexto en el cual se desarrollan y los desafíos a los que se encuentran.

- ¿Cuál es el contexto socio económico que deben enfrentar las industrias farmacéuticas en la actualidad?
- ¿Qué pueden hacer las industrias farmacéuticas ante un mercado de precios regulados para mantener la competitividad en el mercado e incluso poder crecer?

- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas de la industria farmacéutica argentina, productoras de medicamentos en el futuro?

En relación al contexto socio económico que deben enfrentar los laboratorios farmacéuticos en la actualidad, los entrevistados coinciden en que el mercado de precios regulados por parte del gobierno con el fin de controlar la industria es un tema recurrente en la información obtenida en las entrevistas.

Los especialistas en marketing y en el área comercial, explican que el mercado de medicamentos genéricos no es tan fuerte aún en Argentina como si lo es en otros países de Latinoamérica como México y Venezuela.

Comentan además que socialmente estos medicamentos tienen un impacto social positivo porque brindan mayor acceso a la salud y los mismos por la comunidad pero un impacto negativo para los laboratorios farmacéuticos productores de medicamentos ya que tienen que salir a competir al mercado con los productos genéricos, que se comercializan a un precio más bajo.

Por otro lado, uno de los principales clientes de la industria farmacéutica son las obras sociales públicas y privadas, que junto con los distribuidores, requieren cotizaciones que se ajusten a los presupuestos. Por tal motivo, de acuerdo a lo aclarado por los especialistas, los laboratorios tienen que trabajar en sus procesos y sus costos para adaptarse a estas exigencias.

Los profesionales independientes de la industria farmacéutica también aclaran que la capacidad de consumo de la población se vio disminuida en los últimos cinco años, y la industria farmacéutica lo ve reflejado en la caída del volumen y en el cambio del mix de productos.

En relación a cómo pueden las empresas de la industria farmacéutica ante un contexto de precios regulados para poder mantener la competitividad e incluso poder crecer, los entrevistados coinciden que la industria se mantiene por la innovación y el lanzamiento de nuevos productos, que permitan diversificar la cartera vigente y aumentar la base de producción.

Los directores de finanzas aclaran que no hay lanzamientos de moléculas o nuevas fórmulas en el mercado, sino que hay cambios en las presentaciones de medicamentos existentes o en la forma farmacéuticas, por lo tanto, hay segmentos de mercados en los que compiten muchos jugadores con la misma fórmula base de medicamento.

Los especialistas también explican que la forma de poder ser competitivos es trabajar con sistemas de información más sofisticados, que permitan obtener datos sobre costos en las distintas etapas de procesos, en forma detallada y precisa, con el fin de tomar decisiones acerca de los productos existentes y futuros lanzamientos o proyectos.

Los entrevistados también aclaran que una forma de mantener la competitividad en el mercado farmacéutico es logrando un proceso cada vez más eficiente, eliminando etapas innecesarias que no agregan valor.

En cuanto a qué desafíos se presentan en la industria farmacéutica para el futuro, los entrevistados coinciden en que la innovación es el principal, ya que los laboratorios farmacéuticos deben invertir fuertemente en investigación, análisis clínicos y factibilidad de nuevas drogas y tratamientos.

Los especialistas aclaran que el mercado de precios regulados puede ser un limitante para la inversión en investigación y desarrollo de nuevas moléculas y fórmulas.

Por otro lado aclaran que el futuro de la industria está en extender la producción y la innovación fuera de los límites de Argentina, alcanzando otros mercados de la región.

Tanto los especialistas en las áreas de marketing y comercial como los profesionales independientes de la industria farmacéutica, comentan que muchas compañías nacionales se están extendiendo en otros países de Latinoamérica, convirtiéndose en multilatinas.

Los directores de finanzas también aclaran que en el futuro se espera que en Argentina se fortalezca el mercado de medicamentos genéricos, los cuales al ser productos de bajo precio y gran volumen, saldrán a competir con los productos de primeras marcas de otros laboratorios existentes en mercado.

Por tal motivo, los especialistas, ven esta situación como un cambio en la forma de analizar futuros negocios y lanzamientos.

Otro desafío que encuentran está relacionado con el control de importaciones y las limitaciones para acceder a ciertos bienes de capital que son necesarios para la expansión y el desarrollo de nuevos productos y tecnologías, así como el acceso a insumos y materias primas para continuar con la producción actual.



## 10. Conclusiones

En función al análisis de la investigación realizada en los capítulos anteriores y a través de la información obtenida a partir de las entrevistas efectuadas puede observarse que el sistema de costeo por procesos es uno de los recursos importante con el que pueden contar los laboratorios farmacéuticos productores de medicamentos en Argentina en la actualidad, para obtener información de gestión que es de utilidad para la toma de decisiones.

Los principales costos a los que se enfrentan las industrias farmacéuticas son principalmente la mano de obra directa, que corresponde a las personas que están asociadas directamente a la producción así como también el costo de la fuerza de venta, que en la industria está dado, por los visitantes médicos o Agentes de Propaganda Médica.

Como surge de la investigación realizada, los incrementos de la estos factores se realizan a través de los acuerdos sindicales realizado con las agrupaciones sindicales que nuclea a cada trabajador.

Es importante destacar que el costo de la mano de obra correspondiente a los visitantes médicos no forma parte del costo fabricación de los medicamentos sino que constituyen el principal factor de los gastos de comercialización en el Estado de Resultados de las compañías farmacéuticas que tienen productos de marcas propias.

Esta diferencia hay que destacarla ya que los laboratorios farmacéuticos que producen medicamentos para otros laboratorios, no cuentan con el costo de visitantes médicos.

Las negociaciones de los sindicatos y los incrementos la mano de obra está asociada a la inflación del país.

Otro componente del costo de producción de medicamentos, es la materia prima, que en su mayoría corresponde a principios activos e insumos importados.

Este factor de costos sufre incrementos asociados a la devaluación del peso argentino y al aumento del control sobre las importaciones.

El impacto de la inflación sobre el resto de los gastos también en impactan en los que están relacionados a servicios de terceros y consumo de energía que forman parte de los costos fijos de producción.

En base a la investigación realizada, no conocer la estructura de costos y por ende efectuar una incorrecta asignación de los mismos a la elaboración de los productos, impacta en la rentabilidad de los laboratorios, porque al no contar con información precisa y detallada sobre los costos, las compañías pueden estar invirtiendo en productos que no son rentables.

Los laboratorios farmacéuticos de producción secundaria, fabricantes de medicamentos, que no conocen con integridad cada una de las etapas de elaboración de los productos, asignan incorrectamente los costos.

De esta manera se perjudica a algunos productos y se beneficia a otros y no se obtiene un análisis de rentabilidad específico y adecuado para cada línea o tipo de producto.

En función a las entrevistas realizadas, una solución a los problemas de asignación de costos en base al sistema de costeo por procesos es trabajar en la excelencia operativa de cada una de las etapas de la producción.

Integrar equipos multidisciplinarios que cuente con la participación de las áreas de producción, mantenimiento, finanzas, control de calidad y sistemas como soporte técnico, permiten entender cuáles son las deficiencias y encontrar alternativas de acción que permitan obtener un proceso más eficiente al actual.

Los costos de fabricación de los medicamentos, tanto los directos, que son los que están relacionados directamente con la producción, como la mano de obra y las materias primas, así como también los costos indirectos, que son los que no tienen una base de asignación específica y directa al costo del producto sino que se distribuye en el costo total en base a las horas máquinas utilizadas, o mediante otra base de prorrateo, tienen incidencia directa con la rentabilidad de los productos en particular y de la compañía en general.

De la investigación realizada, surge que los laboratorios farmacéuticos operan en un contexto de control de precios por parte de los organismos del gobierno y no pueden trasladar la totalidad del incremento de costos a los precios de mercado. Esto afecta la rentabilidad de las compañías farmacéuticas.

Hay otros organismos e instituciones del estado que controlan y supervisan la actividad de las industrias farmacéuticas en materia regulatoria.

De acuerdo a la investigación, si bien Argentina creció dentro de la cantidad de actividades relacionadas a la investigación y desarrollo en la industria, aún no es un abastecedor fuerte en materia de principios activos y drogas necesarios para la producción de medicamentos.

Como consecuencia, los márgenes de rentabilidad de las compañías farmacéuticas se ven afectados porque se encuentran limitadas en los lanzamientos de nuevas drogas, moléculas o formas farmacéuticas para diversificar la cartera de productos existentes y ampliar la producción, debido al aumento creciente y mayores exigencias de los organismos de control en materia regulatoria.

De la investigación también surge que el contexto inflacionario de la economía argentina impacta en la información de costos de los laboratorios farmacéuticos porque los datos se convierten en poco comparables entre períodos, a comparación de la información que surge en un contexto de estabilidad económica.

De acuerdo a la información obtenida en las entrevistas, las filiales en Argentina de laboratorios multinacionales, tienen que reportar a sus casas matrices, todos los meses los resultados y explicar el impacto de la inflación en los costos y en la rentabilidad de la compañía cuando no pueden aumentar los precios del mismo modo, es una tarea compleja, que deben enfrentar periódicamente los directores y gerentes generales de la industria.

La inflación tiene un impacto directo en los niveles de inversión ya que tanto las multinacionales como las empresas locales, ven reducido el retorno.

Por otro lado en el contexto inflacionario, los principales clientes de los laboratorios farmacéuticos que son las obras sociales estatales y privadas, quienes requieren un mayor plazo de pago, lo que impacta en un aumento de los días en la calle por parte de los laboratorios.

De la investigación realizada también surge que el sistema de costeo por proceso es utilizado para el cálculo de los costos de producción considerando cada una de las etapas del proceso productivo en la fabricación de medicamentos y asignando cada factor de costo correspondiente a su consumo o su asignación en base a una base de prorrateo como en el caso de los costos indirectos.

La información de costos obtenida en parte es utilizada para fines contables y en parte para la gestión de la operación de forma tal de optimizarla.

Este sistema de costeo se asemeja al costeo basado en actividades, en el cual se tienen en cuenta cada una de las actividades asociadas al proceso productivo.

Otra forma de costear tiene que con un costo estándar o de referencia para cada tipo medicamento.

Si bien, en base a la información recolectada en las entrevistas este tipo de costeo no es aconsejable en contextos inflacionarios como el actual, a pesar de que es el que permite de una forma más ágil entender las variaciones en relación a los costos reales incurridos.

Por tal motivo, los costos reales se calculan utilizando valores corrientes, con algún método de descuento de inventarios el primera entrada, primera salida (PEPS) con el fin de poder compararlo con el costo histórico utilizado en el costeo estándar.

Otro sistema de costeo es el de lote de producción, que es uno de los más utilizados en industrias por pedidos u órdenes específicas, ya que a través del mismo se puede conocer los consumos insumidos en cada orden y brindar información detallada requerida por los organismos de control de la industria.

El proceso de producción de medicamentos tiene mermas asociadas a cada etapa del mismo.

Teniendo en cuenta la forma farmacéutica, tipo y tamaño de las cantidades a fabricar, se realizan estimaciones referidas a las mermas normales del proceso.

Si el desperdicio o merma es mayor a las estimaciones que realiza la compañía para cada tipo de producto, las áreas de producción deben explicar los motivos de los desvíos.

Considerando que la industria farmacéutica está íntimamente relacionada con la salud, cada uno de los procesos son diseñados y controlados bajo normas y reglas de buenas prácticas de manufactura.

Las cuales son reguladas por distintos organismos de control.

Los desechos y mermas normales en la producción de medicamentos tienen un tratamiento específico, el cual es controlado y monitoreado por las áreas de seguridad e higiene de cada compañía farmacéutica.

A través de la investigación realizada, puede concluirse que la información obtenida del sistema de costeo se utiliza para registrar contablemente en forma periódica, los costos de producción incurridos en ese periodo determinado.

Las empresas de la industria farmacéutica, en general, realizan el corte de producción en el mismo periodo de tiempo en el que tienen que reportar sus resultados a sus casas matrices o a los directivos o dueños en el caso de las empresas nacionales.

De la registración contable, surge que productos y montos quedan en los inventarios de producto terminado y en proceso así como también el costo de los medicamentos vendidos.

Más allá de esta información y datos utilizados para fines contables, el sistema de costeo por procesos brinda información de gestión sobre cada una de las etapas de elaboración de medicamentos que es de utilidad para la toma de decisiones.

A través de esta información puede detectarse si existen cuellos de botella en alguno de los procesos y si es necesario invertir en el mismo con el fin de solucionar la ineficiencia, convirtiendo el proceso en uno más sólido y robusto.

Por otro lado, el sistema de costeo por procesos permite obtener información básica que permite ayudar en la planificación de la producción, permitiendo priorizar aquellos medicamentos que sean más rentables, teniendo en cuenta los tiempos de producción, liberación de los mismos y poder abastecer todos los canales de comercialización en tiempo y forma.

## 11. Recomendaciones

Este capítulo tiene como objetivo sugerir recomendaciones de aplicación técnica en materia de gestión, así como proponer soluciones y beneficios de aplicación de los sistemas de costeos por procesos utilizados por las empresas de la industria farmacéutica productoras de medicamento en Argentina en la actualidad.

Es evidente, la importancia de que los laboratorios farmacéuticos productores de medicamentos cuenten con un sistema de costeo sólido, que permita entender los costos en cada una de las etapas del proceso productivo, y de esta manera poder realizar un análisis de rentabilidad por línea de producto.

Dado que la mayoría de las plantas farmacéuticas cuentan con una variedad importante de productos en distintas presentaciones y diversidad de formas farmacéuticas y a su vez atienden distintos tipos de negocios y mercados, tienen que contar con información a tiempo y actualizada acerca de los costos con el fin principal de poder tomar decisiones.

Como el mercado farmacéutico está dividido en dos grandes categorías, una es la dedicada a los medicamentos de venta libre (OTC) y medicamentos de venta bajo receta (RX), con una marcada diferencia en la comercialización y abastecimiento a los distintos canales, los laboratorios farmacéuticos deben contar con herramientas de gestión que le permitan identificar el posicionamiento de cada uno de sus productos, acompañado de la rentabilidad por cada línea o categoría terapéutica.

El sistema de costeo es una herramienta fundamental y clave a la hora de analizar la rentabilidad y posicionamiento de los productos, porque permitirá identificar oportunidades de inversión en campañas publicitarias, especialmente en el segmento de productos de venta libre, e identificar la efectividad de las acciones realizadas por la fuerza de ventas, principalmente por los Agentes de Propaganda Medica (APM), con el objetivo clave de determinar políticas de inversión, y focalizar en aquellos productos donde la rentabilidad es mayor, y trabajar en mejorar los márgenes de aquellos productos que teniendo un margen bruto positivo pero una rentabilidad final negativa, permiten a través del mayor nivel de volumen, una mejor distribución y absorción de los costos productivos periódicos.

Es importante destacar, que el sistema de costeo resulta una pieza clave en el análisis de la planificación, considerando la demanda y la estacionalidad de los medicamentos así como también el abastecimiento a los canales como hospitales, o distribuidoras y obras sociales.

En el caso de los laboratorios que producen medicamentos para otros, y actúan como terceristas dentro de la industria, tienen que tener en cuenta la demanda de cada uno de los productos o líneas de los mismos, que es informada por sus propios clientes.

A su vez, el sistema de costeo, es sumamente importante para la programación de la producción, especialmente, en los casos de plantas productivas que se encuentran en un nivel máximo de capacidad.

En estos casos el sistema de costeo, puede ser utilizado para ayudar a los directivos a tomar decisiones en base al orden en el cual llevaran a cabo la producción, focalizando la elaboración de los productos de márgenes más competitivos pero a su vez, sin desatender las necesidades de abastecimiento al mercado a través de los diferentes canales de la cadena de valor de la industria.

Teniendo en cuenta la programación de la producción, los sectores de compras y logística realizan la planificación y el análisis del abastecimiento de las materias primas necesarias para cumplir con la fabricación planteada.

De la investigación y análisis del trabajo de campo realizado a través de las entrevistas y los estudios utilizados en el análisis de situación de la presente tesis, puede observarse que la hipótesis se confirma parcialmente ya que el sistema de costeos por procesos no es el único aplicado en la industria, sino que hay otros como el costeo por órdenes específicas de producción o el costeo ABC, el cual se basa en la valorización de cada una de las actividades asociadas al proceso productivo.

El sistema de costeo es una herramienta de gestión que se utiliza para la obtención de la información de costos que se registrara contablemente en el periodo que corresponda pero a su vez la función más importante que cumple dentro de las compañías farmacéuticas productoras de medicamentos, es brindar información acerca de los consumos de cada materia primas, los costos asociados a cada etapa de la elaboración, valorización de los subproductos obtenidos, detectar cuellos de botella en alguno de los pasos necesarios para la fabricación.

Por otro lado, considerando el contexto económico y social actual, las compañías productoras de medicamentos, deben contar con información de costos actualizadas que le permitan realizar indicadores de gestión para la toma de decisiones que puedan ser aplicados a los mercados y líneas de productos que fabrican.

Especialmente para los laboratorios que aplican costo standard sobre el cual realizan las comparaciones acerca de los costos reales.

En un contexto económico de inflación y devaluación como el de Argentina en la actualidad, los principales componente del costo como la materia prima, la mano de obra y servicios se encuentran fuertemente afectados por estas variables, las cuales, requieren de un monitoreo y control por parte de los laboratorios con una frecuencia periódica, con el fin de que dichas comparaciones tengan validez y razonabilidad con respecto a lo que ocurre en los costos reales.

Ante un mercado de precios regulados como el de Argentina, los laboratorios productores de medicamentos, ya sean de capital nacional o filial de multinacionales, necesitan contar con un sistema de costeo que les permita entender cada una de las etapas del proceso productivo, y trabajar en el mismo, con el objetivo de lograr mejoras de eficiencias.

Dichas eficiencias productivas, permiten mejorar las etapas del proceso que presente cuellos de botella o requiera un nivel de inversión en capital, ya sea maquinarias, tecnologías nuevas o mano de obra.

Claramente, el sistema de costeo se convierte en una herramienta de gestión e información fundamental para la toma de decisiones sobre los productos actuales y/o nuevos desarrollos y lanzamientos, teniendo en cuenta la complejidad del mercado de precios regulados en la industria farmacéutica ya que al no poder operar sobre el precio de los medicamentos en los diferentes segmentos, porque este es controlado por el gobierno, las empresas de la industria farmacéutica tienen que basarse en la información de costos de forma tal de poder trabajar sobre los mismos y en cada una de las etapas del proceso productivo, con el fin de encontrar oportunidades de mejoras de eficiencia, que permitan disminuir tiempos de proceso, optimizar equipos y capacidad instalada ya que todas las reducciones de costos afectarán favorablemente la rentabilidad de los productos y en su conjunto mejorarán la sustentabilidad en el tiempo.

## 12. Bibliografía

### 12.1. Documentos impresos

- Mayoral, Luisa; *Metodología del trabajo de tesis con especial aplicación a maestrías en ciencias de la administración y disciplinas afines*, Editorial CEAE, Buenos Aires, 2001
- Porter, Michael E.; *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, Editorial Pirámide, 2007
- Santa María, Juan Manuel, *Evolución y perspectivas del sector farmacéutico latinoamericano y argentino*, Presentación IMS Health, 2014
- Krajewski, Lee, Ritzman, Larry, Malhotra, Manoj; *Administración de operaciones Procesos y cadena de valor*, Octava edición, Pearson Prentice Hall, México, 2008.
- Vasconi, Tomás Amadeo, “*Globalización, modernización y competitividad*”, Artículo que forma parte de la investigación realizada en el Programa Interdisciplinario de investigaciones en Educación (PIIE).
- González García, Ginés; *Medicamentos, Salud, Política y Economía*, ISALUD, 2005
- Frank, Robert H.; *Microeconomía y Conducta*, Quinta edición, McGraw-Hill, 2005
- Horngren, Charles T., Datar, Srikant M., Foster, George; *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*, Decimosegunda edición, Pearson Prentice Hall, México, 2007
- De Jaime Eslava, José, *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*, ESIC Editorial, España, 2003



- Cascarini, Daniel C.; *Técnicas del costeo por procesos*, Editorial El Coloquio, Buenos Aires, 1987
- Dumrauf, Guillermo L.; *Finanzas corporativas*, Grupo Guía SA, Buenos Aires, 2003
- Vidal Arizabaleta, Elizabeth; *Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2004
- Senge, Peter; *La quinta disciplina*, Granica, Buenos Aires, 2005
- Samuelson, Paul A., Nordhaus, William D., Pérez Enri, Daniel; *Economía*, McGraw-Hill, 2003
- Krugman, Paul, Olney, Martha, Wells, Robin; *Introducción a la economía*, Reverte, España, 2007.
- Carrión Maroto, Juan, *Estrategia. De la visión a la acción*, Segunda Edición, ESIC Editorial, España, 2007.
- Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane; *Dirección de Marketing*, Duodécima Edición, Pearson Prentice Hall, México, 2006
- Etkin, Jorge; *Estrategia. Gestión de la complejidad en las organizaciones*, Ediciones Granica SA, Buenos Aires, 2006
- Castell, Manuel; *“Productividad, Competitividad y desigualdad en la sociedad de la información”*, Documento N°13 Centro de documentación en políticas sociales, Buenos Aires, 2005
- Kosacoff, Bernardo, Ramos, Adrián; *Comportamientos microeconómicos en entornos de alta incertidumbre: la industria argentina*, Boletín Informativo Techint 318,2005.

- Panadeiros, Mónica; “*Nuevas Estrategias Competitivas en la Industria Farmacéutica Argentina y Reconocimiento de la Propiedad Intelectual*” Documento N°74 FIEL, Buenos Aires, 2002.
- Mintzberg, Henry; Quinn, J.B.; *El proceso estratégico*, México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1993
- Porter, Michael E; *Ser competitivos: nuevas aportaciones y conclusiones*, España, Deuto, c1999
- Stern, Jorge et. Al; *Las claves del marketing actual*, Editorial Norma colección Gerencia, Buenos Aires, 2003
- Deal Terrence E., Kennedy Allan A.; *Las empresas como sistemas culturales. Ritos y rituales de la vida organizacional*, Sudamericana S.A, Buenos Aires, 1982
- Gimenez Carlos M. et. al, *Gestión y costos. Beneficio creciente y mejora continua*, Ediciones Macchi, Buenos Aires 2001
- Gimenez Carlos y colaboradores, *Costos para empresarios*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1995.
- Arbo Jorge, *Costos y gestión: abordaje al riesgo y la incertidumbre*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2000
- Nagle Thomas T.; Holden Reed K., *Estrategia y tácticas de precios: una guía para tomar decisiones rentables*, Tercera edición, Pearson Prentice Hall, Madrid, 2002
- Alpander Guvenc, *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*, Editorial Norma, Colombia, 1985.
- Forcinito Karina y Victori Basualdo (Coordinadoras), *Transformaciones recientes en la economía Argentina: tendencias y perspectivas*, Prometeo Libros, Argentina 2007

## 12.2. Documentos electrónicos

- Decreto 150/92 ANMAT. Disponible en web: <http://www.anmat.gov.ar/webanmat/Legislacion/Medicamentos/Decreto150-1992.pdf> [Consulta: 12 de Abril de 2014]
- "Laboratorios e Industria Farmacéutica. Reporte Sectorial". Disponible en Web: [http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte\\_sectorial/BDO\\_Reporte\\_Sectorial\\_Ind\\_Farmacautica.pdf](http://www.bdoargentina.com/downloads/reporte_sectorial/BDO_Reporte_Sectorial_Ind_Farmacautica.pdf) > [Consulta: 14 de Agosto de 2014]
- "El mercado de medicamentos en Argentina. Un componente excluyente en el diseño del sistema de salud". Disponible en Web: <http://www.fbioyf.unr.edu.ar/ElmercadodemedicamentosenArgentina.pdf> > [Consulta: 14 de Agosto de 2014]
- "Complejo Farmacéutico". Disponible en Web: [http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/Complejo\\_Farmacautico.pdf](http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/Complejo_Farmacautico.pdf) > [Consulta: 17 de Agosto de 2014]
- "CILFA: Plan estratégico para el desarrollo del sector farmacéutico y farmoquímico nacional 2007-2011". Disponible en Web: <http://www.cilfa.org.ar/archivos/File/biblioteca/planestrategico/Planestrategico%20CILFA.pdf> > [Consulta: 17 de Agosto de 2014]
- "La industria farmacéutica en la Argentina". Disponible en Web: [http://www.indec.mecon.ar/desaweb/uploads/informesdeprensa/farm\\_09\\_14.pdf](http://www.indec.mecon.ar/desaweb/uploads/informesdeprensa/farm_09_14.pdf) > [Consulta: 10 de Septiembre de 2014]
- "Pautas para el examen de patentes farmacéuticas", Carlos Correa,. Disponible en Web: <http://www.cilfa.org.ar/archivos/File/centro-info/columnasdeopinion/Correa-Carlos/Pautas-examen-patentes-farmacauticas.pdf> [Consulta 14 de Mayo de 2014]

## **13. Anexos**

### **13.1. Palabras claves y abreviaturas**

ABC: Activity Based Costing. Las siglas se refieren al sistema de costeo basado en actividades

ANMAT: Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica

APM: Agente de Propaganda Médica

ATC: Anatomical, Therapeutic Chemical Classification. Es la clasificación de categorías terapéuticas recomendada por la Organización Mundial de la Salud

CAEME: Cámara Argentina de Especialidades Medicinales

CILFA: Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos

COOPERALA: Cooperadora de Laboratorios Argentinos

OMS: Organización Mundial de la Salud

OTC: Por sus siglas en inglés Over the counter, son comúnmente llamados los medicamentos de venta libre

RX: Es la sigla por la cual son comúnmente llamados los medicamentos de venta bajo receta

## 13.2. Entrevistas

### 13.2.1. Miguel Antonio Nicolás, Profesional Independiente en la industria farmacéutica

Entrevista 1 – Presencial 5 de Junio 2014

Nombre completo: Miguel Antonio Nicolás

Actividad Principal: Profesional independiente en la industria farmacéutica

**Extracto:** Miguel Antonio Nicolás es un profesional con vasta experiencia en la industria farmacéutica, quien se desempeñó como Gerente de Ventas en laboratorios como Cardinal Health y Boheringer Ingelheim.

- **¿Por qué es importante entender los costos en la industria farmacéutica?**

Lo importante en cualquier industria es poder “establecer” o “determinar” con precisión cuál es el costo de los productos, ya que este es el punto de partida, para poder establecer el precio de los productos elaborados.

- **¿Qué problemas puede traer no conocer la estructura de costos?**

No conocer la estructura de los costos de los productos que se elaboran traerá problemas en el resultado económico de la empresa que se dedica a producirlos

- **¿Cuáles son los costos directos e indirectos en la producción de medicamentos?**

Los costos Directos son aquellos que están relacionados con el proceso de elaboración tales como: los principios activos, los excipientes y demás insumos que integran la fórmula del producto. Otro costo directo es la Mano de Obra que interviene en forma concreta en los procesos o etapas de la elaboración de los productos más los materiales de empaque primarios y secundarios que permiten proteger el medicamento para su posterior comercialización. Los costos Indirectos son todos los demás gastos en los que incurre la empresa que produce el medicamento y que integra el costo total del producto elaborado.

- **¿Cómo afectan los costos a los márgenes de rentabilidad esperados por la industria farmacéutica?**

Los costos de los productos son el factor determinante del margen de rentabilidad de la empresa. La diferencia entre el precio de venta y el costo de los productos es el margen de rentabilidad. A un precio de venta determinado, un incremento del costo de elaboración de un producto, da como resultado una caída en el margen de rentabilidad del mismo.

- **Desde su experiencia en la industria farmacéutica, ¿qué componentes de los costos de producción: materia prima, mano de obra directa o carga fabril han impactado en mayor medida en los últimos años?**

Desde mi punto de vista, todos los factores enumerados han tenido una incidencia determinante en los costos de elaboración de los productos en la industria farmacéutica.

- **¿Qué otros costos considera relevantes (costo de desarrollos, investigación de mercado, lanzamiento, promoción y venta)?**

El desarrollo de una nueva molécula es un factor que se considera extremadamente relevante ya que el costo de este proceso es muy elevado en términos económicos. Los demás costos mencionados han tenido un encarecimiento importante pero no tienen la relevancia del costo del desarrollo de un nuevo producto.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿cuáles son los sistemas de costeo utilizados en la industria farmacéutica?**

Uno de los sistemas de costeo más utilizado en la industria farmacéutica es el llamado “costo por batch”. Esto significa establecer cuál es el costo de una determinada cantidad de producto (batch) que se elabora en un proceso que está determinado por la capacidad que tienen los equipos instalados para fabricar cada producto. Este sistema determina el “costo unitario del producto”, que será más bajo, cuanto mayor sea el número de unidades producidas. En este sistema de costeo la mano de Obra Directa y los Gastos indirectos se prorratan en función de un “valor por hora” que se aplica al cálculo del costo del batch (Cantidad o lote) en función de las horas que dure el proceso.

Otro sistema de costos empleado es el “value added cost” o “costeo por procesos”. Este sistema tiene en cuenta cual es el costo específico de cada una de las etapas del proceso de elaboración. El costo total de elaboración del producto es la sumatoria del costo real de cada etapa del proceso de elaboración.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿de qué forma los sistemas de costeo por procesos pueden brindar información de gestión que sean de utilidad para la toma de decisiones?**

La información que se obtiene del sistema de costeo por procesos permite analizar cuál es la mejora que necesita cada proceso para hacer más eficiente la elaboración final de un producto. Esto permite tomar decisiones en cuanto al tipo de equipamiento que se debería emplear en cada etapa y la cantidad y calidad de la mano de Obra Directa que se ocupa en cada caso.

- **¿De qué forma el sistema de costeo puede ayudar al análisis de la planificación y capacidad de producción?**

Un caso muy común que se verifica es cuando a través de la información que brinda el sistema de costeo, se resuelven los “cuellos de botella” de alguna de las etapas de los procesos de elaboración. De esta forma se invierte en el equipamiento necesario para aumentar la eficiencia de la etapa donde se encuentra el problema. Conocer en líneas generales la duración del proceso de elaboración permite mejorar la gestión de la planificación de la producción de los productos.

- **¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en la actualidad la industria farmacéutica en materia de costos?**

Sin lugar a dudas el principal problema que tiene en la actualidad la industria farmacéutica es el constante incremento de los diversos componentes de los costos de elaboración de los productos que produce.

- **¿Cuál es el contexto socio económico que debe enfrentar la industria farmacéutica en la actualidad?**

Desde el punto de vista del margen operativo el principal problema es la política gubernamental de precios controlados y costos de elaboración descontrolados (inflación). El margen de rentabilidad se reduce considerablemente y en algunos casos compromete la continuidad de la comercialización de algunos productos. Por otra parte la restricción a la capacidad de importación de ciertos insumos conspira con respecto al normal abastecimiento de algunos productos. También existe alguna restricción a la posibilidad de importar bienes de capital que permiten mejorar la eficiencia en la producción de medicamentos.

La caída de la capacidad adquisitiva de algunos sectores de la sociedad disminuye la demanda de los productos elaborados por la industria farmacéutica.

- **¿Qué puede hacer la industria farmacéutica ante un mercado de precios regulados para mantener la competitividad en el mercado?**

Creo que la única posibilidad es una mejora constante de la productividad.

- **Asociado a la pregunta anterior, ¿Cómo puede crecer la industria farmacéutica ante un mercado de precios regulados?**

Una estrategia posible es el constante lanzamiento de nuevos productos que permita aumentar el volumen de facturación y el control de los costos de elaboración mediante la obtención de nuevas fuentes de abastecimiento a menor precio.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas de la industria farmacéutica argentina, productoras de medicamentos en el futuro?**

Uno de los principales desafíos es no perder contacto con el lanzamiento de nuevos productos en los países desarrollados, que signifiquen una innovación en el campo de nuevas terapéuticas. Esto implica una fuerte inversión, para poder efectuar la elaboración de estos productos en nuestro país.



### **13.2.2. Fabián Pfaff, Director financiero en Laboratorios Catalent Argentina**

Entrevista 2 – Presencial 9 de Junio 2014

Nombre completo: Fabián Alfredo Pfaff

Actividad Principal: Director Financiero en Laboratorios Catalent Argentina

**Extracto:** MBA cursado en Idea en el período 1997-1999. Contador Público egresado de la Universidad de Buenos Aires en 1988. Fabián Pfaff se desempeña como Director de Administración y Finanzas en Laboratorios Catalent Argentina SAIC desde Junio del 2004.

- **¿Por qué es importante entender los costos en la industria farmacéutica?**

Considero que es importante conocer los costos de la industria farmacéutica o de cualquier otra industria para entender los costos necesarios para fabricar el producto que una empresa comercializa, poder entender si los costos que uno tiene son competitivos en términos de lograr estar en el mercado, posicionando nuestros productos de forma tal de poder ganar participación en el mismo, hacer lanzamiento de nuevos productos. Con lo cual, en un contexto como el actual del país se hace cada vez más importante, tener clara la situación de costos de la compañía, cuales son los principales drivers (factores) que generan variaciones, los principales riesgos, oportunidades de mejoras que es una etapa clave del negocio de una compañía.

- **¿Qué problemas puede traer no conocer la estructura de costos?**

Los problemas pueden ser numerosos. Principalmente, es como trabajar a ciegas, es decir, fabricar algo que uno comercializa y después no sabe si el precio al cual uno lo está vendiendo permite recuperar la inversión necesaria para fabricar ese producto. Entonces, es algo que en el mundo de hoy y máxime para compañías como Catalent se hace inaceptable que uno no pueda estar conociendo cuáles son sus costos, abiertos por materia prima, mano de obra y gastos fijos, entender que oportunidades hay de mejoras en cada uno de estos componentes. Es algo que es clave para el funcionamiento de la compañía y el éxito del negocio.

- **¿Cuáles son los costos directos e indirectos en la producción de medicamentos?**

Esto es bastante fácil de explicar, todo medicamento que nosotros fabricamos, contiene un principio activo, que es la droga madre que la da nombre y vida al producto.

Por el tipo de forma farmacéutica que nosotros tenemos, esa droga es mezclada con ciertos excipientes, los que luego son encapsulados con la gelatina que se fabrica a través de una masa.

Con lo cual, nuestros principales costos directos están asociados con las materias primas, que son el principio activo y los excipientes, que nosotros llamamos aquí contenido y la masa de gelatina que está compuesta también por otros componentes que forman la masa que es lo que recubre las cápsulas.

Después existen otros costos directos, como puede ser la mano de obra, asociada al proceso productivo, y ciertos gastos variables asociados a la producción, que pueden ser todos aquellos que forman parte del empaque del producto, como bolsas, cajas y dependiendo del negocio nuestro de exportación existen también otros costos variables que están asociados a los gastos necesarios para exportar el producto al cliente en el exterior ya sea, seguro y fletes, derechos de exportación que se pagan en la aduana, otros gastos necesarios, como el del despachante de aduana que se encarga de hacer las operaciones por cuenta y orden de la empresa.

Esos son básicamente los principales componentes de los costos variables del producto.

Mientras que los costos indirectos son todos aquellos que no se pueden asignar en forma directa al producto, como por ejemplo los gastos fijos de fabricación, para los cuales utilizamos alguna base para distribuirlos en la producción.

- **¿Cómo afectan los costos a los márgenes de rentabilidad esperados por la industria farmacéutica?**

Va a depender de que componente del costo estamos hablando, cual es su incidencia y el motivo por el cual, tiene alguna variación que puede impactar en nuestra composición de costos.

Nuestro negocio tiene un componente de materia prima muy importante que puede ser por lo general la mitad del costo o incluso un poco más, y el resto serían la mano de obra y los gastos de fabricación.

Con lo cual, una variación ya sea, cambio de precio de la materia prima, la devaluación de la moneda extranjera, donde es importante destacar que todas las materias primas que nosotros compramos son importadas, con lo cual, están atadas a los vaivenes de la cotización del dólar y por otro lado, aun habiendo comprado materias primas de proveedores locales, ellos son en general, filiales

de empresas extranjeras que importan el producto que se fabrica en el exterior, con lo cual, estos también están atados al dólar.

El impacto que esto tiene es muy grande.

Por otro lado, el aumento de la mano de obra de acuerdo al sindicato al que pertenece la empresa, o el impacto de la inflación que afecta a todo el resto de los gastos de la compañía, genera incidencia en los costos y en la rentabilidad de la compañía y hace que uno tenga que estar trabajando periódicamente, no sólo para entender el comportamiento de los costos, sino, para definir cuáles son las estrategias para tratar de recuperar vía aumento de precios, la incidencia de estos aumentos de costos en la estructura del negocio.

- **Desde su experiencia en la industria farmacéutica, ¿qué componentes de los costos de producción: materia prima, mano de obra directa o carga fabril han impactado en mayor medida en los últimos años?**

En los últimos años, exceptuando estos seis u ocho meses, donde la devaluación jugó un papel muy importante, te diré que básicamente hubo un aumento sostenido en los costos de la mano de obra y los gastos fijos de fabricación.

Argentina como país tuvo desde al año 2007 para acá, un retraso evidente del tipo de cambio, con lo cual, fueron años donde la tasa de inflación supero largamente la tasa de devaluación de nuestra moneda.

El país generó inflación en dólares, que afectó principalmente nuestro costo de mano de obra y gastos fijos.

En el último semestre del año calendario 2013 y estos primeros meses del año 2014, la situación se revirtió.

El gobierno decidió acelerar la tasa de devaluación, con lo cual, eso genero que haya un aumento importante en los costos materias primas por impacto de la devaluación y aun cuando la inflación también se aceleró, no alcanzo la misma magnitud y tasa de crecimiento que tuvo la devaluación.

- **¿Qué otros costos considera relevantes (costo de desarrollos, investigación de mercado, lanzamiento, promoción y venta)?**

Este es un negocio muy particular. Nosotros no somos un empresa que tenemos marcas propias y por lo tanto está considerado como un negocio “Business to business” o “B to B” (así son llamadas comúnmente en la industria a Laboratorios que producen y abastecen a otros laboratorios – Negocio a Negocio).

Nosotros tenemos como clientes otros laboratorios farmacéuticos, razón por la cual, todo lo que tenga que ver con nuestra fuerza comercial o los gasto

necesarios para poder realizar la venta, son muy diferentes a los que hacen laboratorios que tienen visitantes médicos que entregan muestras médicas y demás. Nosotros claramente ese gasto no tenemos, con lo cual, los costos comerciales son mucho más sencillos y económicos.

Si hay un trabajo muy fuerte con lo que tenga que ver con desarrollo.

Catalent es una empresa que invierte fuertemente en desarrollar nuevos productos, ya sea, basado en moléculas que hoy están en el mercado y que estamos comercializando, como así también nuevas formulaciones que desarrollan nuestra propia gente de R&D (Investigación y Desarrollo).

La prueba más concreta es que nosotros hacemos lo que se llama “desarrollos proactivos de medicamentos” que luego registramos primero y ofrecemos a nuestros clientes después o directamente hacemos el desarrollo y una vez que lo tenemos listo se lo ofrecemos al cliente ya sea local o del exterior.

Como modelo esto es algo muy positivo porque nos permite acortar los tiempos para el lanzamiento de los nuevos productos y claramente es algo que nos diferencia en el mercado y nuestros clientes lo perciben como un agregado de valor el hecho de ayudarlos para que el tiempo para llevar el producto al mercado sea más corto.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿cuáles son los sistemas de costeo utilizados en la industria farmacéutica?**

Muchos laboratorios trabajan sobre costo standard.

En economías como la nuestra, con altos niveles de inflación y devaluación de nuestra moneda, yo considero que no es lo más recomendable, aun cuando desde el punto de vista de entender las principales variaciones en cuanto a problemas de cantidad, precio, eficiencia, scrap (merma) y demás es mucho más útil la herramienta de trabajar con costo standard pero el nivel de incertidumbre que hoy tiene la economía hace que lo torne poco viable en su utilización en el día a día. Esa es la razón principal por la cual nosotros no hemos implementado la aplicación de costo standard y trabajamos sobre costo por absorción sobre datos reales de cada mes, con la particularidad de que en aquellos meses donde tenemos situaciones puntuales, como pueden ser caídas de producción por paro anual de planta, por mantenimiento y demás, no absorbemos todos los costos del mes en las unidades producidas, porque si no estaríamos generando unos costos de producción sumamente distorsionados a lo que representa la realidad del negocio.

Pero mayoritariamente esas son las dos corrientes que se utilizan en la industria.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿de qué forma los sistemas de costeo por procesos pueden brindar información de gestión que sean de utilidad para la toma de decisiones?**

Considero que el costeo por procesos es una muy buena herramienta que permite entender la verdadera situación en materia de costos en cada una de las etapas.

Poder evaluar cuáles son las etapas del proceso donde nosotros somos realmente eficientes y cuales en las que tenemos dificultades, medir el antes y el después, porque en aquellas donde uno no es eficiente, puede trabajar para identificar oportunidades de mejora y al utilizar el costeo por procesos se puede medir cual es la situación previa y cuál es la situación post de la implementación de las acciones.

Creo que facilita mucho más la gestión del día a día de los costos y focalizar programas de mejoras en cada una de las etapas.

Creo que eso es fundamental.

- **Relacionado con este tema, ¿De qué forma el sistema de costeo puede ayudar al análisis de la planificación y capacidad de producción?**

La relación que yo veo está asociada fundamentalmente con aquellas situaciones donde uno trabaja con poca capacidad ociosa, es decir, cuando uno trabaja en una compañía donde hay una alta capacidad ociosa, siempre va a ser útil como información de gestión pero no va haber una relación tan directa, entiendo yo con la medición de capacidad de la compañía, porque en definitiva la empresa no tiene restricciones, entonces no termina siendo un problema.

En cambio, en aquellos casos donde uno esta con una capacidad bastante más restringida, el costeo por proceso puede ayudar a entender el impacto que tiene la falta de capacidad en esa etapa del proceso, comprender mejor cuales son las inversiones necesarias para mejorar y ampliar la capacidad instalada en esa etapa del proceso y de qué forma las mejoras de costos asociadas a esa ampliación de capacidad o mejora productiva se repaga a través de una mejor gestión de costos en esa propia etapa.

Entonces uno puede aparear mucho mejor los costos de esa etapa del proceso con las inversiones necesarias para ampliar la capacidad y hacerla más eficiente.

- **¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en la actualidad la industria farmacéutica en materia de costos?**

La industria farmacéutica es sumamente regulada en todo el mundo, entonces los requisitos en materia regulatoria que implementan los distintos organismos de contralor en los países se tornan cada vez más y más rigurosos.

Tanto es así que el registro de nuevos medicamentos se hace cada vez más exigente.

Hay países donde nosotros mismos percibimos que cuesta mucho registrar productos que desarrollamos. Se requieren estudios clínicos especiales, ensayos y estudios que cuestan mucho dinero.

Entonces, el nivel de inversión que tiene que estar haciendo hoy un laboratorio para investigar y evaluar nuevas formas farmacéuticas, drogas, además el registro de todos esos medicamentos y llegar al punto en que se pueda salir al mercado, eso es algo que también se encarece y hace que para los laboratorios sea muy difícil crecer en ese contexto y seguir siendo competitivos.

La consecuencia más clara de todo esto se da con un proceso que cada tanto sucede en esta industria, de fusiones y adquisiciones globales, donde nos enteramos que existen fusiones entre dos grandes laboratorios extranjeros a nivel mundial, o que un laboratorio extranjero compra la filial local de una empresa nacional como manera de integrarse, expandir el negocio, conseguir nuevos mercados, por sobre todo hacer un uso más eficiente de los recursos y reducir sus costos, ya sea de desarrollo, producción, mantenimiento, administrativos y esos son desafíos que los laboratorios están teniendo de manera de mantener sus negocios, consiguiendo las rentabilidades que los accionistas esperan.

- **¿Cuál es el contexto socio económico que debe enfrentar la industria farmacéutica en la actualidad en Argentina?**

La industria siempre ha sido muy regulada.

Siempre el tema de salud ha estado muy controlado por el gobierno por este y los anteriores.

Siempre se consideró el tema de medicamentos como algo sumamente crítico para la población en general, entonces siempre hubo una tendencia a tratar de regular los aumentos de precios, la llegada de los medicamentos a la población y demás.

La situación del país y sobre todo desde que asumió este gobierno, todos estos temas se fueron ahondando y hoy existe un nivel de control bastante importante donde los laboratorios se ven bastante restringidos en su capacidad de trasladar su aumento de costos a los precios.

Todo esto tiene que ser previamente negociado con el gobierno que sin seguir una lógica razonable de aumento de costos y demás, autoriza algunos aumentos que en muchos casos no alcanza a cubrir la variación de costo que las empresas tienen.

Esto es algo complicado porque a los laboratorios le quitan márgenes de rentabilidad sobre sus negocios, algunos productos los ponen en una situación en la que se convierten en poco rentables, y para un laboratorio tomar la decisión de discontinuar un producto no es una decisión fácil, porque atrás de eso hay consumidores que utilizan ese medicamento para mejorar su salud, salvar vidas y demás, entonces, realmente es una situación muy compleja que exige que los laboratorios estén permanentemente buscando alternativas para ver cómo resolver esto, a través de las cámaras, con reuniones con gente del gobierno, etc.

Creo que es algo que afecta hoy a la industria en el país.

- **Asociado a la pregunta anterior, ¿Qué puede hacer la industria farmacéutica ante un mercado de precios regulados para mantener la competitividad en el mercado e incluso crecer?**

El mercado farmacéutico es un mercado que en los últimos años en la Argentina no ha crecido significativamente en término de unidades.

Hoy la industria en general, no solo en el país sino en el exterior, percibe que hay poca innovación y pocos lanzamientos y nuevos productos.

Entonces, hay una avidez generalizada en trata de poder desarrollar nuevos productos, sin embargo, no son muchos los lanzamientos que hay.

Se trabaja mucho sobre productos que ya existen, lanzados por otras empresas, con lo cual termina siendo que el mercado tiene muchos jugadores sobre una misma droga, analgésico o antigripales, etc. pero no es que aparece una molécula nueva que sirve como analgésico y es algo innovador, eso no existe.

Está claro que el mercado regulado genera una disminución sensible en el tema márgenes y eso también le resta capacidad a los laboratorios e interés por desarrollar nuevos productos.

Porque si uno desarrolla nuevos productos e invierte dinero y cuando tiene que lanzar el producto se encuentra con que el gobierno le regula el precio y no le permite recuperar la inversión que hizo, claramente es un desincentivo.

Por lo tanto, esto no implica que nadie va a invertir o que nadie va a hacer desarrollos pero es un limitante muy fuerte.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas de la industria farmacéutica argentina, productoras de medicamentos en el futuro?**

El desafío que tienen, lo reitero con la respuesta de la pregunta anterior, creo yo, tiene que ver con la innovación.

Tratar de poder lanzar nuevos productos, buscar nuevas formas farmacéuticas que sean menos invasivas para el consumidor y que sean más fáciles de tolerar y de percibir por la población.

Creo que los gobiernos están regulando cada vez más y más la actividad, por lo tanto es algo que se va a mantener en el futuro y se va a seguir percibiendo.

Y otro tema que se va a dar más fuerte en nuestro país y que viene creciendo en mayor medida en otros países es el crecimiento del mercado de genéricos.

Se va a tender cada vez más a que existan laboratorios que puedan fabricar genéricos y que puedan competir con las primeras marcas de los laboratorios tradicionales.

Esto es algo ya se está viendo en Argentina y es algo muy fuerte que se da en otros países y que a los laboratorios grandes les va hacer replantear estrategias comerciales, de posicionamiento de productos, de márgenes con los que quieren trabajar y demás porque tienen que poder competir; ya que habrá un segmento de la población de bajos recursos que claramente se va a volcar por este tipo de medicamentos frente a los de los laboratorios de más nombre y prestigio.



### **13.2.3. José Miguel de Renteria, Director financiero Regional en Laboratorios Catalent Argentina**

Entrevista 3 – Presencial 10 de Junio 2014

Nombre completo: José Miguel de Renteria

Actividad Principal: Director Financiero Regional en Laboratorios Catalent Argentina

**Extracto:** MBA cursado en I.A.E. en el período 1993 – 1994. Contador Público egresado de la Universidad de Buenos Aires en 1991. José Miguel de Renteria es un profesional con gran experiencia en la industria farmacéutica y actualmente se desempeña como Director Financiero Regional del Laboratorio Catalent Argentina SAIC, teniendo bajo su responsabilidad la gestión de las filiales de Argentina, Brasil, Uruguay, Italia e Inglaterra.

- **¿Por qué es importante entender los costos en la industria farmacéutica?**

Es importante entender los costos porque con los mismos uno puede definir cuál es el margen de ganancia que tiene. También ayuda para la definición de precios y las actividades que se tienen que hacer para lograr obtener un margen positivo.

- **¿Qué problemas puede traer no conocer la estructura de costos?**

El problema que puede traer es que se esté vendiendo el producto de alguna manera mucho más barato que lo que te cuesta producirlo y de esta forma llegar a un límite extremo de poder quebrar, o por el contrario, posicionar el producto a un precio tan alto que no se consiga vender nada.

- **¿Cuáles son los costos directos e indirectos en la producción de medicamentos?**

Los costos directos principalmente son la materia prima, la mano de obra, todo lo que esté relacionado con los fletes, insumos que son directos a la producción.

En algunos casos la electricidad es considerada directa y e otros casos no.

Los gastos indirectos de la producción más significativos son los de calidad en la industria farmacéutica son necesarios así como también los de producción y la depreciación de los equipos productivos.

- **¿Cómo afectan los costos a los márgenes de rentabilidad esperados por la industria farmacéutica?**

Los costos en nuestro país son afectados por la inflación.

Claramente están creciendo a este ritmo, sobre todo los salarios, principalmente los acordados por los sindicatos.

Y están reduciendo los márgenes esperados por la industria farmacéutica, ya que muchos componentes del costo son importados por lo tanto también tenemos que tener en cuenta la devaluación del país para analizar la rentabilidad que tenemos.

- **Desde su experiencia en la industria farmacéutica, ¿qué componentes de los costos de producción: materia prima, mano de obra directa o carga fabril han impactado en mayor medida en los últimos años?**

En los últimos años, la inflación ha sido más grande que la devaluación, por consiguiente todo lo que es mano de obra, costos laborales y carga fabril crecieron más que la devaluación y tercero las materias primas que están atadas a las variaciones del tipo de cambio son los costos que han crecido en mayor medida.

- **¿Qué otros costos considera relevantes (costo de desarrollos, investigación de mercado, lanzamiento, promoción y venta)?**

Principalmente considero que es muy importante invertir en desarrollo. No sé si lo llamaría costo.

En la industria farmacéutica es importante tener lanzamientos de nuevos productos para seguir captando a los consumidores, por lo tanto, el desarrollo de nuevos medicamentos es necesario para crecer.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿cuáles son los sistemas de costeo utilizados en la industria farmacéutica?**

Generalmente, muchas de las industrias usan costeo standard y algunas el costo real.

Creo que el primero es mayormente más difundido.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿de qué forma los sistemas de costeo por procesos pueden brindar información de gestión que sean de utilidad para la toma de decisiones?**

La producción en la industria farmacéutica está compuesta por varios procesos que pueden ser medidos a través del costo de la hora máquina.

En la medida que puedas tomar información del sistema de costos por procesos, puedes lograr hacer más eficiente cada etapa del mismo.

Te puede informar o determinar que hay cuellos de botella en alguna etapa del proceso, que aunque no sea el más costoso, tal vez, te da la pauta de determinar donde hay que trabajar o donde hay que invertir.

- **Relacionado con este tema, ¿De qué forma el sistema de costeo puede ayudar al análisis de la planificación y capacidad de producción?**

El sistema de costeo puede determinar cuáles son los costos reales de poder producir y de acuerdo al precio de venta que uno pueda obtener, uno puede analizar si obtiene la rentabilidad suficiente para poder producir, invertir en nuevos proyectos.

Puede ayudar a analizar el costeo futuro para evaluar las distintas alternativas y evaluar si se desea avanzar o no; ya que en algunos casos no resulta conveniente seguir creciendo o invirtiendo.

- **¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en la actualidad la industria farmacéutica en materia de costos?**

Los principales problemas a los que se enfrentan las industrias farmacéuticas en Argentina es la restricción de aumento de precios, por lo tanto, en la medida que suban los costos, los márgenes bajan.

Por otro lado también se encuentra la restricción sobre ciertas materias primas, que impactan en los costos y quizás una materia prima a un precio más barato, no sea tan fácil de conseguir, por lo tanto, las industrias deben decidir si conviene seguir produciendo en el país o adquirir el producto terminado en el exterior.

Pero este problema de control de importaciones, hace que quizás, aunque el costo sea más caro, aun resulte más conveniente continuar produciendo.

Por otro lado, el contexto de inflación y devaluación son los temas más conflictivos.

En la industria farmacéutica los sindicatos no son tan fuertes o tan combativos como en otras industrias, por lo tanto los aumentos acordados con los mismos

están más bien relacionados con el aumento de la inflación y al contexto económico del país.

- **¿Cuál es el contexto socio económico que debe enfrentar la industria farmacéutica en la actualidad en Argentina?**

El contexto socio económico que deben enfrentar las industrias farmacéuticas argentinas en la actualidad, se ve impactado por la devaluación que a mi criterio, se dará una devaluación un poco más fuerte.

Las industrias farmacéuticas incluso las multinacionales, importan muchos de sus productos y pueden llegar a sufrir el problema de restricción de importaciones.

Todavía hoy la toma de decisiones están atadas al volumen pero en la medida que continúa bajando el poder de compra de todos, la restricción va a ser mayor y va a terminar afectando la demanda y el volumen de producción de las industrias farmacéuticas.

- **Asociado a la pregunta anterior, ¿Qué puede hacer la industria farmacéutica ante un mercado de precios regulados para mantener la competitividad en el mercado e incluso crecer?**

El gobierno regula precios y establece una lista de precios cuidados, ante esta situación lo que pueden hacer las empresas de la industria farmacéutica es sacar al mercado el producto en una presentación diferente o en otra forma farmacéutica, donde puedan cambiar los precios.

Sin embargo, la única manera de crecer es lanzando nuevos productos, nuevas extensiones de líneas existentes, para conseguir aumentar el volumen y de esta forma absorber mejor el crecimiento de los costos y por otro lado, la estrategia del lanzamiento de los nuevos productos pueden permitir obtener un buen nivel de márgenes de rentabilidad.

En otros países el mercado es aún más regulado.

Los precios están mucho más restringidos en países como Brasil, donde las empresas deben salir con el mismo precio que existe en mercado, que incluso puede ser el de la competencia.

Aunque el producto farmacéutico se presente en otra forma farmacéutica como puede ser la capsula blanda, que plantea otra tecnología de elaboración, la empresa debe lanzarlo al mismo precio más barato existente en mercado, que incluso puede ser el de una tableta pero no hay diferenciación de precios por tecnologías o presentaciones.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas de la industria farmacéutica argentina, productoras de medicamentos en el futuro?**

Si las importaciones continúan restringiéndose como hasta el momento, el desafío estará dado para las empresas que importen sus productos terminados o insumos necesarios para la elaboración en forma local.

Si en algún momento se liberan las importaciones, que puede ocurrir, las empresas argentinas, deben competir con productos del exterior, pero habiendo sufrido el impacto de la inflación local en sus costos.

Mantener la competitividad comparada con productos elaborados en el exterior no será tan fácil si no se da una mayor devaluación de la moneda argentina.

Porque en algún momento puede llegar a resultar más económico importar el producto terminado desde el exterior que producirlo localmente.

Hoy por hoy, los productos farmacéuticos elaborados en Argentina resultan caros internacionalmente.

#### **13.2.4. Leandro Cobian Aguer, Gerente de Inteligencia de mercado y efectividad de fuerza de venta en Laboratorios Janssen**

Entrevista 4 – Presencial 12 de Junio 2014

Nombre completo: Leandro Cobian Aguer

Actividad Principal: Gerente de Inteligencia de mercado y efectividad de fuerza de venta en Laboratorios Janssen

**Extracto:** MBA en investigación de mercados realizado en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Licenciado en relaciones Internacionales, egresado de la Universidad del Salvador. Leandro Cobian es un profesional con amplia experiencia en el área de marketing e investigación de mercado, desarrollado en industrias farmacéuticas como Boehringer Ingelheim (2002-2004), Catalent Pharma Solutions (2004-2008) donde se desempeñó como responsable del análisis de inteligencia mercado para la zona andina, y luego como Gerente regional de Marketing (2008-2013), donde era responsable por el alcance y lanzamiento de nuevos productos, promoción y venta y estrategia de comunicaciones. Actualmente se encuentra trabajando como Gerente de Inteligencia de mercado y efectividad de la fuerza de venta desde Noviembre del 2013 al presente en Laboratorios Janssen, que es una compañía del grupo Johnson y Johnson.

- **¿Por qué es importante entender los costos en la industria farmacéutica?**

Para un negocio Business to business o B to B (comúnmente se llama de esta forma en los laboratorios que producen y abastecen a otros laboratorios de la industria farmacéutica – Negocio a Negocio) entender el costo es esencial pensar no solo en la venta del producto sino en el desarrollo del mismo porque el costeo del mismo comienza un tanto antes que la comercialización del mismo.

En cambio en un negocio donde el producto va directamente al paciente, el análisis del costeo entra en otra etapa.

Yendo al centro de la pregunta, si no conocemos y entendemos los costos, no vamos a conocer la rentabilidad del negocio, qué tan factible es en términos contables.

Se puede decidir sostener la venta marginal de algún producto porque servirá de sostén para otros.

Pero decida lo que decida la empresa, debe basarse si o si en los costos, para entender donde se encuentra parada en el mercado, y por otro lado entender cuál

será su ganancia y de esta manera entender si va hacia adelante con el negocio o no.

Desde el punto de vista comercial es importante entender los costos para entender la rentabilidad de los productos, más allá del análisis financiero que se pudiera hacer de los mismos.

- **¿Qué problemas puede traer no conocer la estructura de costos?**

Justamente eso, estar errando en el análisis de rentabilidad de un producto y al no conocer la estructura de costos o no incorporar todos los costos asociados a un producto, te puede llevar a la larga a que la rentabilidad pensada para ese negocio no sea la que vos estabas estimando.

Las empresas productoras de medicamentos que abastecen directamente al mercado, tienen costos relacionados con las visitas médicas, movilidad, material promocional, etc., los cuales muchas veces pueden no ser considerados en el análisis de rentabilidad de sus clientes por las empresas de la industria farmacéutica que abastecen a otros laboratorios.

- **¿Cuáles son los costos directos e indirectos en la producción de medicamentos?**

Los costos directos son aquellos que si o si están asociados a la producción como materia prima, luz, gas, etc. y los costos indirectos son aquellos un poco más blandos sobre los cuales hay que aplicar alguna base de prorrateo para poder asignarlos porque no hay una relación tan directa entre la producción y estos costos.

- **¿Cómo afectan los costos a los márgenes de rentabilidad esperados por la industria farmacéutica?**

Creo que en los últimos años el aumento de costos estuvo disminuyendo los márgenes de muchas industrias.

Hasta fines del 2001, es decir hasta la época de la crisis económica sufrida en el gobierno de De la Rúa, producíamos a costos locales y exportábamos nuestros productos a un precio competitivo a nivel internacional y con buenos márgenes de rentabilidad.

A partir de entonces los costos comenzaron a incrementarse, así como la inflación, el aumento del tipo de cambio han impactado negativamente en la rentabilidad.

Más aun cuando facturas productos que tienen componentes importados o si las empresas importan directamente el producto terminado.

- **Desde su experiencia en la industria farmacéutica, ¿qué componentes de los costos de producción: materia prima, mano de obra directa o carga fabril han impactado en mayor medida en los últimos años?**

De alguna forma la respuesta te lo comente en la pregunta anterior, creo que en los últimos años el aumento de la mano de obra directa dada por los acuerdos por convenio firmados por los sindicatos y el tipo de cambio son los conceptos que mayormente han impactado en los costos.

- **¿Qué otros costos considera relevantes (costo de desarrollos, investigación de mercado, lanzamiento, promoción y venta)?**

Creo que en la industria farmacéutica el costo de desarrollo es el costo mas grande y tal vez el menos manejable porque lo necesitas para poder seguir creciendo.

Podes seguir focalizando el negocio hacia productos ya la lanzados y la performance de los mismos puede variar o no. Es decir podes tomar una decisión estratégica de invertir en mayor o menor medida en lanzamiento del producto y en gastos de promoción y venta pero no podes tomar una decisión estratégica de no desarrollar nuevos productos.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿cuáles son los sistemas de costeo utilizados en la industria farmacéutica?**

Creo que básicamente necesitas de un software que te permita llevar a la mínima expresión todas las etapas del proceso de manufactura.

No sé exactamente los modelos que existen, pero creo que si tuvieses una aplicación que te permita conocer cuantas horas de mano de obra y de horas maquina son necesarias en cada etapa del proceso seria de suma utilidad para la evaluación de los mismos y la toma de decisiones.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿de qué forma los sistemas de costeo por procesos pueden brindar información de gestión que sean de utilidad para la toma de decisiones?**

Me parece que es interesante conocer el proceso y cada una de las etapas que impactan en la producción porque si bien hay empresas que tienen plantas mono productoras, en su mayoría fabrican productos diferentes, ya sea por la forma farmacéutica, presentación, etc.



Si bien el producto en el mercado de la industria farmacéutica puede ser el mismo por su principio activo, se diferencian entre sí por su forma farmacéutica y presentación.

El hecho de contar con un sistema de costeo por proceso, puede ayudarnos a determinar que producto es intensivo y en qué etapa del proceso.

Hay productos que son intensivos en el contenido del mismo, otros en la etapa de encapsulado, puede ser que haya productos que secan antes que otros.

Luego el tiempo de empaque creo que es más o menos en todos los mismos.

Entonces, teniendo esta apertura de costos, puedes saber dónde tendría que destinar más recursos.

- **Relacionado con este tema, ¿De qué forma el sistema de costeo puede ayudar al análisis de la planificación y capacidad de producción?**

Creo que en general las plantas farmacéuticas difícilmente tienen capacidad ociosa para fabricar todo lo que quieren, sobre todo llegando a algún momento importante en el año como puede ser el cierre del periodo fiscal o paro de planta por ejemplo, tienen que decidir qué productos fabricar y seguramente serán los que dejen mayor rentabilidad a la empresa.

Si ese producto es quizás más intensivo en alguna etapa del proceso, se puede decidir fabricar algunos productos pequeños o de menor margen.

En pos de poder decidir y planificar de qué forma poner los productos en cola para producción, el sistema de costeo es de suma utilidad para poder definir este tema y ayudar a cumplir los objetivos de venta o facturación que tenga la compañía.

- **¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en la actualidad la industria farmacéutica en materia de costos?**

Creo que uno de los temas que impacta en materia de costos es el tipo de cambio, dado que muchos de los insumos necesarios para la producción de medicamentos son importados, o directamente no se fabrican en el país como productos oncológicos o de algunas otras especialidades.

Más allá de que las empresas decidan fabricar los productos en el país o adquirir el producto terminado en el exterior, de ambas formas se ve impactada por el tipo de cambio y esto a su vez en la rentabilidad.

El aumento de los costos de producción, de la mano de obra por los trabajadores dentro de convenio creo que son los que más han impactado.

Por otro lado no lo había mencionado antes, pero creo que es oportuno mencionarlo acá, la industria tiene un fuerte control sobre los aumentos de precios.

Y frente a un aumento en los costos frente a un mercado de precios regulados, en definitiva la que sufre el impacto en esta ecuación es la rentabilidad.

- **¿Cuál es el contexto socio económico que debe enfrentar la industria farmacéutica en la actualidad en Argentina?**

Se me ocurre que está relacionado con lo que estábamos hablando recién, relacionado al aumento del control de precios, algunas trabas a la importación afortunadamente no para todos los productos.

Por otro lado, hay algo que se está dando muy fuerte en Latinoamérica, aun no tanto en Argentina, y tiene que ver con el mercado de genéricos.

En países como México y Chile se están dando un fuerte crecimiento al acceso a los sistemas de salud por parte de los gobiernos y como consecuencia de esto se da el fortalecimiento de los medicamentos genéricos.

Esta tendencia de los gobiernos tiene un impacto social positivo para la población en general, quienes se ven beneficiadas por tener un mayor acceso al sistema de salud, pero a su vez tiene un impacto económico/financiero negativo para las empresas de la industria farmacéutica existentes, quienes tienen que salir a competir con productos con los mismos principios activos pero que son productos de más costos de elaboración más bajos.

El contexto inflacionario también impacta negativamente.

Si bien los gobiernos tratan de garantizar y aumentar el acceso a la salud a todos los niveles de la sociedad, por el lado privado es cada vez más costoso.

- **Asociado a la pregunta anterior, ¿Qué puede hacer la industria farmacéutica ante un mercado de precios regulados para mantener la competitividad en el mercado e incluso crecer?**

Creo que ante el contexto, el análisis de costos o la ingeniería de costos es fundamental, aunque siempre hay maneras de aumentar la rentabilidad manteniendo los costos, o mantener la rentabilidad y reduciendo los costos o un mix de los dos, porque realmente frente al control de precios que hay es muy difícil lograr mantener la competitividad.

Si bien la industria farmacéutica al estar relacionada a la salud no sufre los impactos de la economía como puede sentirlo la industria automotriz, el tema del análisis de costos juega un papel muy importante.

Por otro lado, la industria farmacéutica se mantiene con la innovación.

Esta misma es la que va a permitir a las empresas diferenciar sus productos y colocarlos en el mercado de forma tal de lograr una mayor rentabilidad.

En países como México no puedes lanzar un producto a un precio distinto al existente en el mercado pero si tu fórmula es mejorada, o en una forma farmacéutica distinta, puedes tener un diferencial de precios.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas de la industria farmacéutica argentina, productoras de medicamentos en el futuro?**

La industria farmacéutica argentina no puede competir en ciertos segmentos o especialidades como pueden ser productos para enfermedades como el HIV u otros segmentos como oncológicos.

Pero creo que la única forma que veo de poder seguir creciendo es a través de la innovación, crear alianzas con empresas que realicen investigación sobre nuevos productos, combinaciones de drogas o nuevas moléculas.

Si bien las empresas pueden comercializar productos que existen hace años en el mercado, con buenos márgenes de rentabilidad, deben buscar constantemente la forma de innovar.

Creo que el limitante que tiene la industria farmacéutica argentina es poca capacidad de innovación y esto es un riesgo a futuro.

### **13.2.5. Sergio Alter, Gerente General Regional en Laboratorios Catalent Pharma Solutions**

Entrevista 5 – Presencial 13 de Junio 2014

Nombre completo: Sergio Gabriel Alter

Actividad Principal: Gerente General Regional en Laboratorios Catalent Pharma Solutions

**Extracto:** Sergio Alter es un profesional con una gran trayectoria y experiencia en distintos laboratorios farmacéuticos: Gerente de Planta en Laboratorios Janssen (1993-2000), Gerente de Tecnologías de Operaciones en Novartis Argentina (2000-2003), Gerente de Tecnologías de Operaciones en Laboratorios Phoenix (2003-2007), Gerente de Tecnologías y Operaciones en Sandoz (2007-2010), donde el último año fue Gerente Regional, Gerente General de Argentina en Catalent Pharma Solutions (2010-2014), desde Febrero del 2014 asumió la posición de Gerente General Regional para América Latina.

- **¿Por qué es importante entender los costos en la industria farmacéutica?**

Creo que tener una buena base de costos permite saber cuál es la rentabilidad de los productos, considero que permite hacer un buen pricing (análisis de precios) de los mismos, entender que estrategias comerciales se pueden implementar, a través de la rentabilidad de los productos, ofertas, descuentos, estrategias de marketing.

Creo que es muy importante conocer cuánto es el costo real, ya sea de las materias primas, de la mano de obra, de la utilización de la capacidad instalada del site (filial / sucursal).

Por todo esto creo es súper importante tener claro cuál es el verdadero costo de producción de un producto y esto depende también del modelo de negocio.

En el caso de Catalent, que somos una compañía de servicios, eso nos permite entender cómo podemos competir, valga la redundancia, con otros competidores del mercado, local o internacional, y que nivel de rentabilidad tenemos como filial.

Además, si somos o no competitivos y si podemos captar nuevos clientes y desarrollos de nuevos productos con clientes existentes.

- **¿Qué problemas puede traer no conocer la estructura de costos?**

Bueno no conocer la estructura de costos puede traer tener productos con rentabilidad negativa, estar perdiendo dinero.

Si bien en la Argentina por las distintas problemáticas económicas financieras que vivimos, tenemos momentos en los que las rentabilidades de los productos son positivas y tenemos momentos en las que pasan a ser negativas, dependiendo de muchos factores como la inflación, la devaluación de nuestra moneda, la tasa de cambio.

Estamos en un mercado en el cual, al ser una compañía que abastece no solo localmente, sino también internacionalmente, tenemos que tener un precio competitivo, si no los clientes se van a la competencia y eso lo tenemos que evitar.

Creo que es muy importante tener un verdadero conocimiento del nivel de rentabilidad de nuestros productos.

- **¿Cuáles son los costos directos e indirectos en la producción de medicamentos?**

En líneas generales los costos directos son los que yo asocio a la mano de obra directa, que tiene que ver con todo lo que esta ligado al proceso de producción, yo lo considero como costo directo.

En cuanto a mano de obra me refiero al personal en los depósitos que manipulan la materia prima, los analistas de control de calidad que están directamente ligados al volumen de producción.

Si el volumen de producción sube, sube la cantidad de lotes y la cantidad de análisis.

Asociaría también a los operarios que hacen el dispensado de la materia prima, los que trabajan en las etapas de manufactura de contenidos y gelatinas, los encapsuladores, la gente que trabaja en el área de inspección, y la gente que trabaja en el área de packaging (empaquete).

Para mi esa es la mano de obra directa.

Todo lo que está asociado a volumen de producción, yo lo entiendo así.

Hay compañías que lo contemplan así y hay otras que no.

Hay otras que dicen no, control de calidad no es mano de obra directa.

Esa es una vieja discusión que yo he tenido en otras empresas porque si tengo un mayor volumen y tengo que incurrir en costos por la incorporación de gente para el manejo de materiales en un deposito o para el análisis de materias primas de

semielaborados o producto terminado en el departamento de control de calidad, creo que eso es mano de obra directa. Esa es mi forma de verlo.

Los costos indirectos son todos aquellos que no pueden asociarse en forma directa a la producción.

En el caso de mano de obra indirecta, tiene que ver con los gerentes, jefes, las áreas de soporte finanzas, Supply Chain (Cadena de Suministro), Recursos Humanos, Seguridad e Higiene y medio ambiente, IT (Tecnología de la Información).

Todas las áreas de soporte serian para mí los indirectos.

- **¿Cómo afectan los costos a los márgenes de rentabilidad esperados por la industria farmacéutica?**

Bueno Argentina tiene una problemática bastante compleja a nivel país, porque tenemos altísima inflación que genera una perdida importante del poder adquisitivo en nuestra gente.

Tenemos una economía dolarizada y tras devaluaciones como las que hemos sufrido en Enero del 2014, nuestra gente pierde un poder adquisitivo muy importante.

Con toda esta problemática a nivel país, nosotros tenemos que estar haciendo ajustes salariales para por lo menos contemplar el proceso inflacionario que vive Argentina y hoy no lo tengo exacto, pero digamos que la parte salarial debe ser de un 50% aproximadamente de nuestros costos.

Entonces cuando el gremio firma paritarias de 33% de aumento de salario y como un site (filial / Sucursal) que trabaja 24hs los 7 días de la semana, 365 días al año, el nivel de feriados también hace que se incremente nuestros costos, trabajar turnos de doce horas, etc. Todo esto nos impacta terriblemente.

El componente salario es muy alto, entonces, al tener que estar aumentando nuestra mano de obra 30 o 33% por año, eso nos hace ir perdiendo competitividad.

De hecho cuando nosotros comenzamos a exportar un producto a Estados Unidos, en comparación el costo de manufactura de ese producto en Argentina versus Estados Unidos era realmente más bajo el de Argentina.

Y si uno toma los costos actuales, probablemente los costos sean los mismos o incluso en algún momento hasta haya sido más caro Argentina.

Con lo cual, uno pierde competitividad. Si bien, uno no puede compararse con compañías de menor nivel en cuanto a estándares de calidad, en cuanto a estándares de agencias regulatorias que nos auditan, uno está dentro de mercado y siempre apuntamos a clientes de primer nivel y tenemos que tener un precio competitivo, entonces este aumento de salarios y también de materias primas.

Tenemos materias primas que han aumentado en el último año el 100%.

Entonces, cuando uno tiene aumento de materias primas en muchos casos pueden ser trasladados a los precios de los clientes. No así, cuando hablamos de un incremento salarial año tras año sobre el cual llevamos ocho años con un incremento de aproximadamente del 27% en este componente del costo.

Y este aumento no puede ser trasladado al precio de un cliente en el exterior porque esto genera inflación también en dólares ya que hemos tenido el dólar en la argentina planchado por muchos años y eso ha generado que los costos en dólares en argentina hayan subido, con lo cual uno pierde competitividad y tiene el riesgo de perder mercado.

- **Desde su experiencia en la industria farmacéutica, ¿qué componentes de los costos de producción: materia prima, mano de obra directa o carga fabril han impactado en mayor medida en los últimos años?**

Claramente yo identifico dos: uno, el más pesado por el peso que tiene en la estructura de costos es el salario.

Argentina viene desde el 2006 con un incremento promedio del 27 o 28% año tras año. Con años como este que va a ser del 33%.

Y el segundo componente que veo es el aumento de la materia prima.

La materia ha aumentado en dólares, o sea, materias primas claves para nosotros como la gelatina, ibuprofeno, ginseng rojo coreano, materias primas que tienen presencia en muchos productos y con impactos de aumento de 100 o 120%.

Con lo cual esos son los componentes que veo que más afectan nuestros costos de producción.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿de qué forma los sistemas de costeo por procesos pueden brindar información de gestión que sean de utilidad para la toma de decisiones?**

Me adhiero más al sistema de costeo por procesos porque de alguna manera vos podes ir fraccionando las distintas etapas y tener una clara idea de cuáles son los verdaderos costos.

Al hacer un análisis segmentado de área por área, te permite buscar proyectos de mejora de productividad, proyectos para ir acortando esos costos y para tratar de alguna manera disminuir el problema inflacionario que tenemos tanto de salario como aumento de materias primas.

Es como que al aplicar el sistema de costeo por procesos, estás haciendo un análisis detallado, por menorizado de punta a punta de todas las etapas.

Entonces te permite enfocarte en tratar de reducir la grasa que pueda existir en cada una de las etapas.

Está relacionado al concepto de Lean Manufacturing (proceso de producción eficiente y ajustado) que para mí está relacionado no solo a manufactura sino a todo el proceso.

Lean Manufacturing (proceso de producción eficiente y ajustado) es comprar bien, comprar la cantidad necesaria para no tener un exceso de inventario y un working capital (capital de trabajo) que crece, es traer la mercadería a tiempo, analizar a tiempo, es bajar los tiempos de cada una de las etapas de almacenaje, de análisis, es analizar todas las etapas productivas, las etapas de control de análisis de producto semielaborado o terminado, el control de la documentación del producto, etc.

En la medida que vos puedes hacer un mapeo de todo el proceso, eso permite ir atacando y achicando horas de trabajo, horas máquina y eso te permite mejorar tu costo por unidad o millar de capsulas en este caso y poder ser competitivo.

- **Relacionado con este tema, ¿De qué forma el sistema de costeo puede ayudar al análisis de la planificación y capacidad de producción?**

Si, sin ninguna duda. En la medida que vos tengas un costeo que sea exacto y a través del análisis de todas las etapas del proceso, identifiques potencialidad de mejorarlo, eso te reditúa al final en definitiva en mejorar la capacidad instalada.

Un ejemplo muy bueno es el proyecto en el que trabajamos con un equipo multidisciplinario en las distintas áreas para mejorar el tiempo de secado de uno de nuestros productos clave para nosotros, que vende aproximadamente 400 millones de capsulas al año, y a través de analizar la etapa del proceso de secado, que es solo una etapa de las de producción, nos dimos cuenta que si liberábamos las capsulas del túnel de secado con un 1% más de humedad, estábamos dentro del standard y liberábamos 10% de capacidad instalada de secado en todo el ala sur.

Con lo que eso significa, ya que estamos hablando de un ala que fabrica 300 o 320 millones de mínimas redondas, que es nuestra unidad equivalente por mes y liberamos 30 millones de mínimas, entonces eso también hace que baje tu nivel de capacidad utilizada y puedas incorporar más producto.

Creo que puede tener un alto impacto y ese es un buen ejemplo.



- **¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en la actualidad la industria farmacéutica en materia de costos?**

En Argentina hay un grave problema hoy que está relacionado a algo que ya discutimos que es la inflación del país, el incremento de salarios, la devaluación y el aumento de las materias primas.

Pero además en Argentina existe otro problema, que es el control de precios estipulado por el gobierno, con lo cual que nosotros tenemos que incrementar los salarios de nuestra gente en un promedio del 30 al 33%, tenemos incrementos en algunas materias primas del 100% y el gobierno le autoriza a las compañías farmacéuticas aumentar un promedio que de los últimos años fue del 13%.

Entonces puedes incrementar el precio del producto al mercado sólo un 13% pero por otro lado venís arrastrando un aumento de salario anual continuo que fue del 25 al 33%.

Entonces eso te va impactando en tus costos, vas perdiendo rentabilidad.

Esto es muy complicado.

El Gobierno hoy en este año 2014, en los primeros 6 meses del año autorizó a los laboratorios en Argentina, aumentar 4% y es realmente imposible poder mantener un negocio y una rentabilidad.

Entonces, cuál es el gran riesgo? Que por un lado el país hoy empezó a sufrir una recesión porque el poder adquisitivo de la gente ha caído, porque hay una inflación enorme y una devaluación del peso.

Al tener una economía dolarizada, esto hace que la gente tenga menos disponibilidad de dinero y entonces baja la demanda.

Al bajar la demanda, genera recesión y eso hace que por un lado baja la venta en unidades, no puede el aumento de precios otorgado por el gobierno acompañar los aumentos salariales y a la inflación del país y esto se convierte en una situación muy compleja para las compañías farmacéuticas, porque así como las automotrices que están empezando a suspender y despedir gente, el mercado farmacéutico se va a ir ajustando.

Si bien es un mercado menos elástico y que por una necesidad uno un medicamento no lo puede dejar de tomar, sin embargo ya se está sintiendo recesión, se están cayendo órdenes de compra de clientes, que al tener menor venta y al no poder ajustar los precios de acuerdo al incremento de sus costos, compran menos.

- **Asociado a la pregunta anterior, ¿Qué puede hacer la industria farmacéutica ante un mercado de precios regulados para mantener la competitividad en el mercado e incluso crecer?**

Es muy difícil mantener la rentabilidad de nuestros productos en un ambiente como en el que estamos.

Es realmente muy complejo.

Nuestros costos se van incrementando año tras año. Nuestras ventas también crecen pero no de la misma manera en el sentido que crecen los costos, entonces, vamos perdiendo rentabilidad.

En nuestro país si vos me preguntas que podemos hacer, nosotros hemos creado un área que se llama Continuous Improvement (Mejora Continua), hemos nominado un gerente que lidera este área y está sentado en mi staff (equipo), y hemos implementado proyectos de Lean Manufacturing (Proceso de Producción eficiente y ajustado), Operational Excellence (Excelencia Operativa), desde Supply Chain (Cadena de Suministro), deposito, compras, dispensado, manufactura, packaging (empaque), calidad, y lo tenemos que extender a todas las áreas.

Esta es una manera de disminuir parcialmente los incrementos en los costos de producción que tenemos.

Ahora, siempre digo, cuando hablo con mis jefes en Estados Unidos, pídanme que yo maneje la microeconomía de mi compañía, de mi filial, no me pidan que maneje la macroeconomía del país, porque el día que yo pueda manejar la macroeconomía del país, no voy a estar sentado acá en Catalent, seguramente seré el ministro de economía o el presidente de la nación.

La verdad, esto me cuesta mucho que lo entiendan. Puedo manejar la microeconomía de la filial pero no la macroeconomía del país, por lo tanto, si no tenemos gobiernos que nos acompañen más, que nos ayuden con esta inflación descontrolada, con este aumento de precios descontrolados versus no permitir ajustar precios en el mercado, es muy difícil poder seguir creciendo.

Es una de las cosas que a mí más me preocupan.

Desde que yo llegue a Catalent, van a ser casi cuatro años, y gracias a Dios no hemos parado de crecer, pero lo que también me pasa es que ante un escenario país como el que tenemos, cuando voy a pedir más inversión para mi filial, me dicen espera esta filial estuvo casi 20 meses sin girar dividendos, con lo cual, quién quiere invertir en un país en donde no puede retirar ni un dólar de la rentabilidad.

Es complejo, es un escenario bastante complejo.

Lo mejor que podemos hacer es tratar de por lo menos parcialmente disminuir el impacto de la inflación, los aumentos de salarios y los aumentos de materia prima y tratar de a través de un compromiso de un equipo de trabajo, liberar los resultados que nos comprometimos pero es complejo, es bien complejo.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas de la industria farmacéutica argentina, productoras de medicamentos en el futuro?**

Creo que la industria ha ido creciendo muchísimo en los últimos 20 a 30 años.

Las compañías locales han invertido muchísimo en tecnología.

Cuando yo empecé mi carrera hace 30 años, un laboratorio local era lo que llamábamos un boliche y una compañía multinacional cumplía con los más altos niveles de calidad de nivel internacional.

No tengo miedo hoy de aseverar que hoy las compañías locales que están dentro de las primero 20 posiciones de mercado tienen plantas de altísima tecnología, con excelentes profesionales.

Han reinvertido muy bien, se han capacitado.

Hoy las compañías locales significan el 62% del mercado farmacéutico de la argentina, que es un mercado de unos 6500 millones de dólares año.

Es el tercer mercado de la región, detrás de Brasil y México.

En el caso de Catalent somos el país de la región y tenemos las ventas más altas de la región.

Así que creo que los desafíos que tenemos son los de seguir preparándonos, seguir invirtiendo en tecnología.

Creo que las épocas de crisis son las épocas más importantes para invertir en instalar capacidad.

Argentina es un país muy peculiar, es un país que sale de procesos de crisis profunda en dos años.

El mejor ejemplo es el del 2001, año en que se devaluó el peso, de un dólar, un peso a un dólar, tres pesos, se cayeron 66% las ventas de las compañías y dos años después, ya estábamos recuperados y estábamos vendiendo más que antes de la crisis.

Entonces, creo que el gran desafío es seguir invirtiendo en capacidad instalada, seguir desarrollando a nuestra gente, invirtiendo en planes de carrera, en educación de nuestros profesionales y en tratar, hasta que salgamos de esta crisis, poder disminuir parcialmente al menos los incrementos de nuestros costos de producción para no perder competitividad en el mercado y no perder market share (participación de mercado) que hoy es muy alto para nosotros, tanto a nivel país como a nivel región.

### **13.2.6. Francisco Ruete, ex Director de Administración y Finanzas en Laboratorios IVAX Argentina**

Entrevista 6 – Presencial 30 de Julio 2014

Nombre completo: Francisco Ruete

Actividad Principal: ex Director de Administración y Finanzas en Laboratorios IVAX Argentina

**Extracto:** MBA cursado en I.A.E. (1998-1999), Ingeniero Industrial egresado de la Universidad de Buenos Aires en 1991. Francisco Ruete fue Director de Administración y Finanzas en IVAX Argentina (actualmente forma parte de la multinacional TEVA) en el período 2008-2013

- **¿Por qué es importante entender los costos en la industria farmacéutica?**

Bueno en la industria farmacéutica como creo que en cualquier otra industria el tema de los costos es fundamental porque es para conocer bien la rentabilidad de cada uno de los productos y permite a partir de eso, tomar decisiones comerciales sobre cada uno de ellos, es decir, hace a la esencia del manejo del negocio.

- **¿Qué problemas puede traer no conocer la estructura de costos?**

Bueno un típico problema puede ser estar comercializando productos que realmente van a pérdida directamente, que no son rentables, quizás hacer esfuerzos comerciales en productos que serían rentables solamente si el esfuerzo de ventas no pudiera ocurrir antes si no, no se justificaría hacer las inversiones en promoción de esos productos. Es decir, que determina toda tu estrategia comercial y hacia a donde apunta el negocio.

Porque por ahí puedes estar equivocado y estar haciendo esfuerzos en productos de nombre o queridos por alguna razón, se siguen haciendo grandes esfuerzos y no justifica la inversión ni la producción, directamente son productos que deberían no hacerse más.

Y eso puede pasar, y requiere del análisis fundamental de determinar primero bien los costos.

## **¿Cuáles son los costos directos e indirectos en la producción de medicamentos?**

Fundamentalmente, en directos tenemos todo lo que es materias primas, API (Principios Activos en los medicamentos), material de empaque, todo lo que es materia prima.

Hoy en día la más importante es la mano de obra, labor cost (costo de la mano de obra directa), para no mezclarlo con los indirectos, es el número por lejos más importante.

Después si hablamos de los indirectos, podemos hablar de la amortización que es un número no sumamente importante pero también suma y el tema de promoción y distribución de productos son otros ítems que se llevan gran parte del costo.

Dentro de promoción incluyo los gastos de comercialización, por ejemplo, toda la fuerza de venta, no el labor cost (costo de la mano de obra directa), pero si los gastos que tiene la fuerza de venta para promocionar los productos.

- **¿Cómo afectan los costos a los márgenes de rentabilidad esperados por la industria farmacéutica?**

Estamos en un contexto inflacionario, y hoy el mayor inconveniente es el ajuste en mano de obra.

El labor cost (costo de la mano de obra directa), que te decía, es el número más importante, un 40% quizás de los costos.

El 40% sobre la venta es ese valor, que con los ajustes que hay se hace el tema más delicado, y más influyente dentro del tema de costo.

También el tema de materias primas tiene su peso, sobre todo, las que son importadas, por el tipo de cambio,

Y después la inflación en general que afecta a todos los gastos, porque los gastos promocionales y servicios de terceros, también se ajustan por inflación.

Pero fundamentalmente, el tema de labor cost (costo de la mano de obra directa), es hoy donde se pone la lupa y donde se mira y analiza muy finamente.

- **Desde su experiencia en la industria farmacéutica, ¿qué componentes de los costos de producción: materia prima, mano de obra directa o carga fabril han impactado en mayor medida en los últimos años?**

Básicamente pasa por lo mismo de antes, la mano de obra ha sido, creo el más importante, en lo que es materias primas hubo también incrementos, ahora bien, hubo años en los que el dólar estuvo un poco más quieto y la inflación fue un poco más alta, y por lo tanto se notó más en la mano de obra.

Pero ahora que el dólar se mueve también un poco, o se ha movido en el último año y pico también tiene su impacto.

Básicamente, no porque las materias primas tengan mucha inflación a nivel internacional, sino fundamentalmente por el tipo de cambio.

El dólar se disparó en un momento y eso impactó también en las materias primas.

De todas maneras, el mayor impacto es labor cost (costo de la mano de obra directa).

- **¿Qué otros costos considera relevantes (costo de desarrollos, investigación de mercado, lanzamiento, promoción y venta)?**

Lo que es desarrollo no son los gastos más importantes, por lo menos en los laboratorios del perfil como en el que trabajé yo, que a pesar de ser parte de una multinacional, el perfil del laboratorio era como el de los laboratorios nacionales, así que mucha investigación y desarrollo, hasta el momento no era muy fuerte, era solamente para tener productos más actualizados, pero no había fuerte investigación y desarrollo, así que no es el más importante.

Si, los gastos de promoción y ventas.

Ahí entre lo que es labor cost (costo de mano de obra directa) más gastos de promoción, más viajes de toda la fuerza de ventas realmente, es un número muy importante.

Ahí todo el esfuerzo que hacía la empresa y todo el análisis que en los últimos tiempos estuvo haciendo, buscando la mayor efectividad de esta fuerza de ventas, todo esto para disminuir los costos en un ítem que es muy significativo.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿cuáles son los sistemas de costeo utilizados en la industria farmacéutica?**

Bueno más que en la industria farmacéutica argentina yo te puedo comentar la experiencia de IVAX que fue bastante particular

Antes de que tomara la empresa la multinacional TEVA, se realizaba un costeo estándar, te diría que un poco por procesos, que se estaba desarrollando.

Recordemos que IVAX surgió de empresas familiares que se fueron juntando y estaba en un proceso de ir madurando e ir haciéndose cada vez más sólido el sistema de costeo.

Cuando llegó TEVA se optó por un sistema que vino impuesto de afuera que no permitía un buen costeo, porque solamente permitía un costeo de materia prima y para el resto se utilizaba un sistema que asignaba los costos en forma global, sin poder tener un costo por producto, es decir hubo varios años, hasta te diría hace casi un año y medio o dos que el costeo por lo que era la parte de la empresa multinacional, no se podía realizar, porque se tenía sólo el costo físico que era el costo de materiales, el resto no tenía ninguna asignación de ningún tipo.

De todas maneras, la empresa siguió manteniendo como podía el costeo que tenía antes, que tenía un costeo estándar asignado para distintas etapas de la producción, se hacía una asignación pero obviamente, al no tener los esfuerzos puestos ahí, se mantenía como se podía.

Hace un año y medio la corporación tomó la decisión de empezar a trabajar con un costeo, que en una primera etapa fue estándar sin muchas definiciones, y que intentaba llegar a un ABC (costo basado en actividades), y no sé cómo estará ahora avanzando eso, pero durante muchos años de los cuales estuve en IVAX en donde se trabajaba en paralelo, trabajábamos con este costeo por procesos, donde teníamos asignadas las cargas por las distintas etapas de la producción, tratando de simular un costeo estándar y por otro lado el que teníamos que utilizar para informar a la corporación, es decir, para afuera, que era este costeo que no servía para nada, que era global, más bien un costeo físico solamente por producto y después una gran masa de pesos asignada al costo total de venta.

Para afuera, para informar no existía el costeo estándar. Lo usábamos internamente para brindarle al área comercial, información y poder armar un tablero de rentabilidad.

Porque para armar un tablero de rentabilidad necesitas un costeo por producto y no una masa de pesos asignada a todos los productos sin ningún criterio.

Entonces, tratábamos de mantenerlo pero los esfuerzos eran medio repartidos por el tiempo que disponíamos.

Pero fue muy especial eso, de todas maneras, lo intentamos y se mantuvo, por lo menos para tener un costo unitario para las decisiones comerciales, las decisiones de operación, en fin, muchas de las decisiones de la empresa eran teniendo en cuenta algún tipo de costo.

El sistema de costo tenía mucho para mejorar, pero por lo menos teníamos un costo individual calculado medianamente con seriedad.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿de qué forma los sistemas de costeo por procesos pueden brindar información de gestión que sean de utilidad para la toma de decisiones?**

Es una forma de poder determinar costos realistas o con la mayor precisión que se pueda porque siempre en los costos hay momentos en los que uno empieza a sacrificar el costo de tener la información detallada o al grado más bajo por la oportunidad.

Entonces siempre esta ese trade-off (situación en la que hay que tomar un decisión perdiendo algunas circunstancias por otras) de lo realizable y lo purista, pero en el grado que uno determina y conscientemente lo sabe poder determinar los costos que permita tomar luego las decisiones.

Pero lo importante acá es la información en todos los órdenes, que sea información útil para tomar decisiones.

No para llenar reportes, si no es para que uno sepa que ese costo hasta el punto que uno llego razonablemente, representa lo que cuesta ese producto y que permita tomar decisiones fundamentales para la marcha de la empresa.

Por lo tanto, ese es el punto clave para todo sistema de costeo y para todo sistema de información de cualquier naturaleza.

- **Relacionado con este tema, ¿De qué forma el sistema de costeo puede ayudar al análisis de la planificación y capacidad de producción?**

Además del sistema de costeo, la información de planta es muy importante para determinar bien los costos.

Y el sistema de costeo sirve también para asignar prioridades.

A partir de los costos, que ayudan también a la parte comercial a definir cuáles son los productos más rentables, también ayuda a definir la planificación porque colabora en saber a qué darle prioridad.

También nos permite saber que productos son posibles de producir por terceros, que también por una cuestión de capacidad, que a lo mejor uno no puede producir, pero no manda cualquier producto a producir a terceros, por un tema de costos y por un tema de a que quiero yo darle prioridad a la producción propia.

Esta priorización y este ranking permiten planificar de una manera que sea optimizado lo mejor posible para lo que le conviene a la empresa.

Sino uno empieza a planificar con una visión solo operativa de acuerdo a la disponibilidad de plata, máquinas, o en base a lo que sea mal llamado, más cómodo y no a lo que sea más necesario o importante para la empresa como un todo, que es salir a vender.

Y producir en base a la visión de operaciones en producir en base a mi planificación original y no me quiero mover porque esta es la planificación y por



ahí la dinámica que tiene entran productos que son mucho más rentables y hay que sacarlos antes porque esos no los podemos perder.

Y bueno, hay que reorganizar todo en función de eso, el sistema de costo, me ayuda a dar una idea de cómo organizar mi planificación.

- **¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en la actualidad la industria farmacéutica en materia de costos?**

Volviendo entonces a lo que decíamos, en lo que es materia de costos el gran problema es la inflación.

El problema de la inflación es que además de que incrementa los precios, todos los análisis comparativos se vuelven muy complicados y la actualización de los costos se vuelve muy complicada,

En un esquema con inflación cerca de cero, todo era comparable, todo mantenía una vigencia en el tiempo que lo hacía comparable también con información que quizás tenía sus meses de antigüedad.

Hoy si uno compara una información de Septiembre con los mismos datos de Marzo, ya no sirve.

Hay que estar actualizando todo y eso es realmente complicado, también la parte administrativa porque con un escenario de baja inflación todo es comparable, se puede hacer comparaciones de todo.

Hoy por hoy, es muy difícil comparar cualquier cosa, incluso información de dos meses, no está actualizada, no es el último dato, vamos a tomar un decisión con este costo, pero este costo que representa, los costos de cuando, etc., es muy difícil determinar los costos en un escenario de alta inflación para poder compararlos.

En la industria farmacéutica el desafío es más alto. Esto es sólo en relación a los costos.

La inflación es el mayor problema porque hay que controlar los costos de toda la empresa que van a estar deteriorando la rentabilidad año a año porque los precios están regulados y una frase que usábamos en la empresa es que los costos suben por el ascensor y los precios iban por la escalera.

Así que ese es el gran desafío de la industria farmacéutica.

Después puede haber otros temas más generales y globales como puede ser que en los últimos tiempos hay muchos menos blockbusters (medicamentos que permitían solucionar un problema de salud a gran cantidad de personas, es decir

representaban un alto volumen de venta a compañías farmacéuticas) entonces hay que empezar a buscar nichos para buscar mayor rentabilidad pero ya son problemas más estratégicos que quizás se tienen a nivel global pero lo que es en Argentina el tema de inflación es fundamental y cuando hablo de inflación, hablo de inflación en la parte salarial, lo que implica la parte sindical y todo lo que ya conocemos de la Argentina.

- **¿Cuál es el contexto socio económico que debe enfrentar la industria farmacéutica en la actualidad en Argentina?**

Lo que hablábamos antes, el deterioro de la rentabilidad por ajustes de los costos que es mucho más alto que lo que es el ajuste de los precios, vuelve muy importante el tema del análisis de costos porque cada ahorro que se puede hacer o cada decisión bien tomada, se vuelve fundamental.

No es que uno pueda tener un poco de aire y que los precios le permitan compensar alguna ineficiencia.

Cada vez uno se tiene que poner más eficiente porque la rentabilidad se va deteriorando claramente, mes a mes diría yo.

En los primeros tiempos que hubo inflación y los precios se ajustaban poco, la menor rentabilidad se podía compensar con un mayor volumen.

Hay un incremento de volumen importante en un mercado que crecía e incluso el gobierno con los precios que permitía ajustar, pensando en que parte se ajustaba por precio a pesar de que la inflación fue más alta pero el resto lo compensas con mayor volumen, entonces tu número final más o menos lo puedes mantener, entonces, uno podía lidiar un poco con eso.

Con un nivel de actividad que ha caído significativamente, ya no se mantienen esos crecimientos, que hubo en los años anteriores.

Esa compensación que era el de los precios más bajos que la inflación de los gastos, no se compensa de ninguna manera y eso hizo que los deterioros de la rentabilidad en los últimos dos años o casi tres fueron muy notables.

En los primeros, pasaba algo similar pero estaba el incremento del volumen del mercado. Eso se notó en los últimos años porque el crecimiento del volumen ya no era el mismo.

En el contexto, el tema sindical es fundamental.

El sindicato de lo que es Agentes de Propaganda Médica es muy fuerte y bastante conflictivo, por lo tanto es un escenario difícil con negociaciones constantes con el sindicato.

FATSA es otro sindicato, quizás más tranquilo y con el cual se puede negociar un poco mejor.

Pero son todos frentes que vienen exacerbados con alta inflación.

En épocas en las que no hay inflación, también los reclamos son mucho menos porque no hay tanta justificación.

Cuando hay alta inflación, hay más reclamos y más conflicto. Esta es otra parte que más se notó en los últimos cuatro años, en los que creció enormemente.

- **Asociado a la pregunta anterior, ¿Qué puede hacer la industria farmacéutica ante un mercado de precios regulados para mantener la competitividad en el mercado e incluso crecer?**

Tener herramientas de análisis más sofisticadas, que permitan un análisis más fino.

Y analizar mucho más lo que son los gastos comerciales, lo que es promoción.

Quizás antes uno sabía que tenía un cierto porcentaje de la venta que lo destinaba a promoción y lo asignaba con un criterio casi a ojo, digamos.

Ahora hay que empezar a analizar donde se pone cada peso, analizar la efectividad de lo que es hoy la promoción de la fuerza de venta, la dimensión, la cantidad, el tamaño de la fuerza de venta, los viajes, es decir, todo lo que hace a la promoción que es hoy un número muy importante dentro de este tipo de laboratorios.

Analizarlo con herramientas mucho más profesionales, que quizás, como se venía haciendo.

Antes se hacía de una forma un poco más artesanal y a ojo, antes poníamos una pizca de sal por acá o por allá y ahora es cuantos gramos tengo que poner de sal, realmente esto me sirve?, estoy haciendo tantos viajes a estas ciudades, se justifica? Porque la rentabilidad que tengo sobre ese producto no justifica que tenga que hacer tantos gastos de promoción o quizás tenga que hacer otro tipo de promoción.

Entonces, se trata de ver donde estoy poniendo realmente los pesos. Antes era mucha plata que se ponía y se sabía que tenía ciertos resultados.

Cuando se dejaba de invertir en promoción, se veía que los resultados se caían.

Hoy se trata de direccionar correctamente esos fondos y hoy el esfuerzo esta puesto en la parte comercial.

En la parte de operaciones, quizás no tanto porque esta empresa se tenía una planta muy moderna.

En el 2008 se rehízo todo a nuevo, entonces ahí están todas las mejoras en la planificación y en dar prioridades a lo que corresponde desde el lado de la operación.

Pero en esto ya se venía haciendo foco. Quizás ahora se hace mucho más foco en el gasto comercial que es muy grande y que realmente sea efectivo.

Esto se media a través de distintas métricas en base a información que se tenía de los distintos distritos de todo el país y en función a los resultados obtenidos de cada APM (Agentes de Propaganda Médica), ajustar en donde corresponda.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas de la industria farmacéutica argentina, productoras de medicamentos en el futuro?**

Uno de los temas es el de precios regulados, el cual limita en parte el crecimiento. Uno está abocado a obtener rentabilidad y ve que no es tan fácil introducir nuevos productos porque no los hay en el mercado.

En general, se tiende a buscar nichos, specialties (especialidades).

Otro de los temas que no tocamos antes y que impacta en la industria farmacéutica es el de la importación.

Quizás en IVAX no era el mayor inconveniente porque no teníamos muchos productos importados, si algunas materias primas pero con las mismas no había tantos inconvenientes hasta el momento.

Pero si hay muchos productos que son importados, en general hablo, ya no de IVAX, y el tema de las importaciones tan controladas, hace dificultosos el crecimiento.

Hay productos que pueden tener un buen resultado pero el tema de las importaciones lo limita, porque quizás son productos que tienen demanda pero no se puede abastecer porque está frenado el ingreso.

Todas son trabas que hacen que compliquen el crecimiento.

El mayor tema, al que volvemos siempre, es la inflación.

El gobierno empieza a mirar todo lo que es medicamentos, empezó a realizar algunas producciones por parte del estado, para abaratar los precios.

Creo que es lo que se viene, al menos mientras dure este gobierno, y hay que ver cómo sigue el futuro.

El gobierno está mirando el tema de medicamentos y quiere bajar precios, por lo tanto va a tomar todas las medidas necesarias para bajarlos.

La relación con los medicamentos genéricos son indicios de que el gobierno está trabajando en llevar el tema precios para abajo con distintas herramientas: volver a los medicamentos genéricos, impulsar la producción propia, etc.

Son señales que va mandando que el mercado antes no tenía esas limitaciones y podía moverse con cierta libertad en los precios y en los productos que podía sacar. Y hoy eso es un desafío bastante difícil.

### **13.2.7. Nicolás Bassani, Gerente de Producto (Virología) en Laboratorios Gador**

Entrevista 7 – Presencial 30 de Julio 2014

Nombre completo: Nicolás Bassani

Actividad Principal: Gerente de Producto (Virología) en Laboratorios Gador

**Extracto:** Licenciado en Comunicación egresado de la Universidad de Buenos Aires en 2009. Nicolás Bassani es un profesional con amplia experiencia en inteligencia de mercado y marketing desarrollado en diferentes laboratorios: Gerente de Inteligencia de Mercado en Laboratorios Abbott (2010 – 2011), Jefe de Inteligencia de Mercado en Biosidus (2011 – 2013), Gerente de Producto (Virología) en Laboratorios Gador (2013 – el presente).

- **¿Por qué es importante entender los costos en la industria farmacéutica?**

Lo más importante para entender los costos es para pensar realmente si hay negocio posible a partir de la construcción obviamente de un margen.

Si no sabes realmente cuál es tu costo, no vas a saber cuál es tu margen y nunca vas a poder hacer una buena estructura de precios y estrategias a partir de eso.

Un poco lo que nos define a nosotros en costos, es la posibilidad de evaluar un margen y la posibilidad de invertir.

Porque cualquier producto que se lance requiere una inversión promocional y si no sabes cuales son los costos, no vas a saber si conviene invertir y nunca vas a saber cuánto vas a ganar.

- **¿Qué problemas puede traer no conocer la estructura de costos?**

Generalmente lo que me suele pasar cuando estoy frente a una estructura deficiente de costos de un laboratorio, fue luchar y lograr que la gente de finanzas entienda como se tiene o no que comercializar un producto.

Lo que se habla siempre en Marketing, es de la parrilla que lleva el visitador. En la parrilla del visitador hay varios productos y probablemente algunos productos que sean más viejos, con poco crecimiento, y muchas veces no lo quieren dar de baja porque es un ítem más, y molesta, pero si te pones a pensar muchas veces los costos asignados a esos productos son realmente muy bajos.

Se suma toda la masa de fuerza de venta, toda la masa de promoción, etc. y se lo divide por un número X y por mi lado generalmente el problema es cuando no

tenes un costo asignado realmente bien armado y no puedas ver si este producto es o no es viable.

Cuando el visitador lo lleva y el médico lo conoce, va sólo ese producto. Entonces eso es lo que desde mi lado es siempre lo que termina pasando.

- **¿Cuáles son los costos directos e indirectos en la producción de medicamentos?**

Lo que tengo entendido es que los directos tienen que ver más que nada con materias primas, los insumos, excipientes, y con la mano de obra.

Y los indirectos tienen que ver con el diseño de un packaging (empaquete), los eventos que realices, etc.

- **¿Cómo afectan los costos a los márgenes de rentabilidad esperados por la industria farmacéutica?**

Creo que hoy por hoy, creo que la mano de obra termina siendo una limitante con sus distintas variables.

Hoy la realidad en Gador es que estamos con muy buenas ventas, entonces, a pesar del contexto, estamos muy bien.

Y muchas veces hay demoras en empaque, que es la última etapa de la producción, porque los operarios que trabajan no quieren realizar más horas extras porque no quieren entrar en impuesto a las ganancias.

Entonces, tenes que empezar a medir, si contratamos nuevos, pero está el tema de un costo extra a tu producción que no quieres asumir.

Entonces termina siendo como un círculo vicioso que no está bueno.

A nivel de materias primas y demás, por las cosas que yo manejo, la inflación te afecta pero no es la materia prima una limitante.

Me parece que los márgenes se ven reducidos más por una cuestión de mano de obra que por todo lo que está alrededor.

Los insumos básicos para algunas cuestiones y tareas de calidad, como insumos de vidrio, etc. que el proveedor local sabe que los importados están frenados, entonces con sus precios, te pueden llevar parte del margen, de alguna manera.

- **Desde su experiencia en la industria farmacéutica, ¿qué componentes de los costos de producción: materia prima, mano de obra directa o carga fabril han impactado en mayor medida en los últimos años?**

Claramente, mano de obra directa, es lo que más tenes hoy cuando armas las planillas de costos.

Nosotros trabajamos armando un bajo un escenario financiero para evaluar descuentos, y demás, y después la gente de finanzas hace un input desde la parte de mano de obra, carga fabril, etc.

Y lo que claramente más afecta cuando hacemos el proyectado a cinco años, termina siendo siempre la mano de obra.

Más allá de la parte de producción, también en la parte de ventas.

Los visitadores tiene paritarias muy altas y tiene sueldos básicos muy altos.

- **¿Qué otros costos considera relevantes (costo de desarrollos, investigación de mercado, lanzamiento, promoción y venta)?**

El costo de desarrollo dependerá del tipo de producto, puede llegar a ser importante o no.

Si vos estás haciendo el lanzamiento de una copia, probablemente aprendas de lo que ya se equivocó el innovador, entonces no son tan altos los costos de desarrollos.

En cambio, si quieres lanzar algo nuevo, una combinación nueva de drogas, ahí el costo de desarrollo va a impactar bastante más.

Yo estoy involucrado en distintos proyectos y me doy cuenta que el costo de desarrollo de un proyecto novedoso es más alto.

Después, el primer año posterior al lanzamiento es importantísimo, por todo el material promocional.

Trabaja mucho el área de marketing con el de investigación de mercado, con todas las actividades que vamos a realizar y es una carga importantísima.

Hay un ratio que se utiliza mucho que es que el gasto de marketing sobre venta en el primer año de lanzamiento no debe bajar del 60 o 65%.

Después con los años lo vas llevando para que quede debajo del 10% pero en tu primer año, tenes que salir con todo.

En la medida que los productos se van consolidando, ese ratio tiende más a bajar y se le da lugar a productos nuevos.



- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿de qué forma los sistemas de costeo por procesos pueden brindar información de gestión que sean de utilidad para la toma de decisiones?**

Generalmente nos brinda información acerca de la viabilidad de un proyecto.

Si tienes un buen sistema de costo por procesos y sabes identificar cuáles son tus puntos claves puedes hacer viable o no el proyecto.

Muchas veces cuando haces una mirada más macro al sistema de costeo por procesos, puedes determinar que el problema está, por ejemplo, en blisteado.

Haces un proyecto, y tienes problema en el blisteado, haces un segundo proyecto, y pasa lo mismo, en un tercero, y se vuelve a repetir. Entonces, ahí solicitas que compren una nueva blisteadora y vuelves a medir como resultan los proyectos e incluso en los productos actuales.

Eso es importante que lo tengas detectado y que sepas bien el contexto.

Por eso para mí en cualquier sistema de costeo, es importante que participe la mayor cantidad de gente, porque la persona de producción te puede detectar rápidamente cual es el problema en la etapa de blisteado, encapsulado o estuchado, etc.

- **Relacionado con este tema, ¿De qué forma el sistema de costeo puede ayudar al análisis de la planificación y capacidad de producción?**

Lo bueno sería que ese análisis de la planificación se realice sobre ciertos puntos clave.

Si vos tienes un buen análisis de costeo y tienes un producto que te está dando de comer como compañía, todo tu foco debería estar metido ahí.

Si tienes algún problema de no entrega o en falta, debería ser en productos que no esté pasando eso.

Obviamente, contemplando que no sea un lanzamiento nuevo.

Pero a veces en la realidad no termina pasando siempre esto y muchas veces el producto estrella se termina tratando de la misma forma que otro de bajo margen o volumen.

- **¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en la actualidad la industria farmacéutica en materia de costos?**

Para mí el tema de la mano de obra es complicado sumado a la limitante de mercado que tenemos.

Argentina tiene una industria muy bien desarrollada desde lo nacional y también desde las multinacionales, pero el problema es que tenemos un límite de mercado.

Vos tenes que pensar tu inversión siempre pensando en cuando vas a vender, entonces si la mano de obra sigue subiendo dejás de ser competitivo frente a otros jugadores de la región por menos, que a nivel de volumen están manejando una cantidad de cápsulas, comprimidos, y demás que te pueden terminar matando.

Antes trabaja en una empresa de productos biológicos, es decir, me corro del masivo y me voy a trabajar al nicho, donde puedo ser más competitivo a un alto precio y no tengo que generar tantas unidades y puedo tener un costo estándar fino, voy a requerir una inversión fuerte.

El nicho requiere otro tipo de proceso productivo, porque el producto biológico es complejo también, porque tengo que contratar mano de obra muy calificada para poder producir un producto biológico de nicho.

Creo que estas son las dos cuestiones, los fierros en cuanto a tecnología estratégica y la mano de obra terminan siendo hoy los grandes desafíos.

- **¿Cuál es el contexto socio económico que debe enfrentar la industria farmacéutica en la actualidad en Argentina?**

Creo que el contexto socioeconómico hoy es muy favorable en Argentina.

En Argentina tenes un acceso a la medicación muy alta, con segmentos muy distintos.

Hoy tenes un plan Remediar con genéricos, volumen alto y precios muy bajos, que tienen un 10% del mercado, básicamente es público, y después tenes, por un lado, todo lo que fue en los últimos años, un ingreso a la masa salarial y obras sociales sindicales que han crecido muchísimo en los últimos diez años con capacidad y mayor acceso a la medicación.

Por otro lado tenes las obras sociales estatales, que cada vez han incrementado más sus afiliados.

Por ejemplo, hoy el cliente número uno de la industria farmacéutica es PAMI y ha crecido muchísimo a partir de las políticas previsionales establecidas por el gobierno kirschnerista.

Con lo cual, todo eso ha incrementado mucho el mercado, acá y en la región.

Lo que está pasando ahora es que se desaceleró un poco ese crecimiento, entonces se empieza a ver hasta un decrecimiento.

La desocupación está creciendo, de a poco pero está creciendo, entonces, ya no estamos en la época de las vacas gordas, donde cualquier cosa que saques al mercado vas a vender.

Está más fino con los precios, más competitivo.

El mercado Argentino se caracteriza también por tener muchos pagadores: desde Swiss Medical hasta PAMI, OSECAC, etc.

Con ese mapa, empezas a ver los costos desde otro lugar y obliga a que tengas una propuesta de valor agregado que se ajuste al presupuesto.

Sumado a eso, hay un problema hoy por hoy de días en la calle.

El droguero, la obra social o la prepaga están pidiendo más días en la calle.

Entonces tenes el desafío de balancear esto en un contexto inflacionario que es real.

Claramente, este no va a ser el mejor año de la industria farmacéutica.

Por suerte, sigue estando toda esa masa de gente con acceso a la medicación y sigue estando el interés de los distintos organismos nacionales y provinciales para seguir comprando medicación.

Esto requiere tener los costos bien finitos para poder hacer una propuesta inteligente a cada uno de los clientes que pueda llegar a tener.

- **Asociado a la pregunta anterior, ¿Qué puede hacer la industria farmacéutica ante un mercado de precios regulados para mantener la competitividad en el mercado e incluso crecer?**

Hay una regulación para mí bastante laxa, sin tener en cuenta lo que la industria dice para la opinión pública y lo que la industria dice para sí misma.

Más allá de la canasta de precios que solicita la Secretaría de Comercio, toda persona que trabaja en un laboratorio sabe que hay manera de salir de esa canasta, haciendo presentaciones distintas, hay estrategias para poder salir en cierta manera de la regulación.

Obviamente tanto la opinión pública y la gente que está un poco por afuera y la gente que trabaja más en la industria de cuidados primarios, en los bacteriológicos, etc. tendes a pensar que todo pasa por ahí.

Hay productos de nichos o de alta prevalencia y altos costos, no están regulados.

Entonces está esa puja donde tenes que ser bastante inteligente para mantener la competitividad.

Lo lleva es a pensar en una estrategia que no sea siempre aumentar el precio.

En los últimos años se establecían aumentos según los acuerdos y hoy se acabó un poco eso y hay que pensar en encontrar la manera de analizar los gastos y un combinado diferente porque la competitividad claramente la vas a perder.

Está la posibilidad de seguir creciendo pero con propuestas que exigen otra vuelta de rosca.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas de la industria farmacéutica argentina, productoras de medicamentos en el futuro?**

Para mí tiene que ver con lograr ser competitivo, frente a una economía que está creciendo pero es limitada.

Hay un problema económico en todas las ramas en Argentina, tenemos un país extenso con 40 millones de personas que junto a Brasil son un desafío importante, y muchas empresas están tendiendo a ser multilatinas: empresas de capitales Argentinos o no con sedes en distintos países de Latinoamérica.

Esto es realmente un gran desafío, que implica revisar continuamente la empresa, tener una empresa actualizada, gente capaz, o empezar un negocio de cero o que no conoces.

Tenemos una industria nacional, por lo general acostumbrada a manejarse con mucha fuerza con 5 o 6 laboratorios manejando el 60% del mercado.

Y el desafío también es conquistar mercados externos.

Por otro lado, está el tema regulatorio que es muy fuerte en Argentina, y para mí el tema está hasta qué punto vamos a respetar o no las patentes correspondientes a laboratorios innovadores.

Por otro lado, está la balanza deficitaria que tenemos hoy como país, hoy exportamos mucho menos medicamentos que lo que logramos importar.

En unidades somos superavitarios pero si en valores. Estas importando productos biológicos o con gran valor agregado, que son costosos y estas exportando ibuprofenos 400 mg que representa mucho volumen pero a bajo precio.

Entonces podemos apostar a desarrollar las patentes de esos productos innovadores para producirlos localmente y dejar de importarlos.

Brasil lo está haciendo a partir de la unión de empresas públicas y privadas, asociaciones con algunas innovadoras, otras no, donde determinan que ninguno va a producir ningún tipo de insulina, por ejemplo, si no se asocian, y no sólo para producir a nivel local sino también para exportar.

Algunos laboratorios lo están haciendo, y les está yendo bárbaro.

Si no creo que vamos a tener un techo de crecimiento y no está muy lejos.

Ya que se han incorporado 7 millones de personas con acceso a medicamentos, creo que la posibilidad de crecimiento no va por ahí, si no en salir un poco más para afuera.

### **13.2.8. Jorge Castro, Profesional Independiente en la Industria Farmacéutica**

Entrevista 8 – Presencial 9 de Agosto 2014

Nombre completo: Jorge Horacio Castro

Actividad Principal: Profesional Independiente en la Industria Farmacéutica

**Extracto:** Jorge Castro es Contador Público egresado de la Universidad de Buenos Aires y tiene un MBA realizado en la Universidad de Miami (Estados Unidos). Es un profesional con amplia y sólida experiencia en la industria farmacéutica. Fue Gerente General de la unidad de consumo Softgel de Catalent Pharma Solutions (2007 -2011), Presidente de la región América Latina en Laboratorios Cardinal Health (2001 – 2006), Presidente y Gerente General en R.P. Scherer (1993-2000). Jorge tuvo distintos cargos gerenciales y de dirección en Dow Chemical Company en el período 1973 -1989.

- **¿Por qué es importante entender los costos en la industria farmacéutica?**

Una de las principales razones como en todas las empresas es para ser sustentable en el tiempo y para poder ser sustentable hay que ser competitivo.

Hoy vivimos en un mundo abierto donde las industrias compiten no sólo en el mercado local sino que también tienen que estar en la posibilidad de que sus productos sean competitivos a nivel internacional o por lo menos a nivel regional.

Entonces, creo que es fundamental conocer muy bien tus costos. Tanto los costos generales como por producto para poder asegurar la competitividad y eso es lo que asegura también la sustentabilidad de la empresa en el tiempo.

Yendo más a lo concreto, al día a día, no veo manera de gestionar, de gerenciar un negocio, entendiéndose por gerenciar, clasificar, gestionar, controlar, volver a modificar planes, implementar planes, si no conoces bien tu estructura de costos.

Por ejemplo, para un caso concreto que para la industria farmacéutica es número uno, el tema del manejo de los precios.

Mal se pueden manejar los precios si no se conocen los costos.

Y tampoco se puede operar sobre los costos, tratar de utilizarlos o reducirlos si no tenes un buen conocimiento y buena información.

- **¿Qué problemas puede traer no conocer la estructura de costos?**

Uno de los problemas fundamentales, si no sabes la distribución, por ejemplo, la estructura de tu costo, cómo operas sobre ese costo para poder reducirlo u optimizarlo, o sea, se hace prácticamente imposible.

Por ejemplo, con el proceso inflacionario que estamos viviendo, seguramente, cosa de todos los días son los ajustes de precios de proveedores de insumos y contratistas.

Si no conoces tus costos, estas en una situación muy débil para negociar con esos proveedores.

Después, por ejemplo, asignación de recursos promocionales; si no tenes una información razonablemente buena sobre los costos de cada producto, puedes estar promocionando productos que no son rentables o que son los de menos rentabilidad. Eso puede ser un tema muy delicado.

Otro tema es que las empresas tradicionalmente, venden al mercado privado, es decir, a droguerías y farmacias, sino también, venden en instituciones, en las cuales hay que cotizar.

Vos tenes que hacer la cotización para una licitación y no tenes costos precisos, también puedes incurrir en grandes errores.

Otro tema es el manejo con las autoridades regulatorias.

Es frecuente que los laboratorios reciban requerimientos de información de costos por productos.

A veces son costos en general, a veces son costos de determinados productos y es fundamental saber cuáles son tus costos, en particular, la composición de esos costos.

Porque puede ser que para el manejo gerencial vos hagas una distribución de costos determinada, en base a determinadas variables pero para manejo con las autoridades o hasta para un tema impositivo, no necesariamente la misma estructura o la misma forma de distribución de los costos generales, aplica. O sea, puede haber una gran diferencia entre la distribución de costos para un uso gerencial y para temas impositivos y otro tipo de cumplimiento regulatorio.

- **¿Cuáles son los costos directos e indirectos en la producción de medicamentos?**

En los costos directos tenes materias primas, materiales e insumos que participan directamente en la elaboración de un producto.

A mi juicio, por ejemplo, un material de empaque o algún elemento que se utiliza en el proceso de producción deberían ser considerados costo directo, aunque no forme parte de la composición final del producto.

El otro elemento importante es mano de obra directa, que serían las personas que están directamente aplicadas a la producción, incluyendo no solamente a los operarios, sino también la supervisión.

Y después tenemos los gastos generales de fabricación, donde tenes la composición de un rubro bastante amplio, que puede abarcar desde insumos de todo tipo que se utilizan en la planta, utilities (servicios básicos, generalmente engloba gastos de luz, gas y agua), servicios, gastos de energía, servicios contratados de limpieza o de mantenimiento, impuestos, en fin, hay varios ítems que componen esta tercera bolsa de gastos.

- **¿Cómo afectan los costos a los márgenes de rentabilidad esperados por la industria farmacéutica?**

Mira, hablando en particular del caso argentino, un tema que yo creo que es fundamental y no estoy haciendo acá ningún descubrimiento, en los últimos cinco o seis años, por lo menos si no más, los aumentos salariales que se determinan por convenio han excedido largamente el aumento de la mayoría de los otros costos y sobre todo el aumento de los precios.

Ahí hay o debe haber, obviamente porque cada empresa es diferente, un deterioro notorio de la rentabilidad.

Si uno quiere tener una operación eficiente, es fundamental, conocer muy bien tus costos, porque poder hacer que una operación sea eficiente, esto no ocurre por milagro sino a través de observaciones, análisis y trabajo de management (gerenciamiento).

Si no conoces bien tus costos es muy difícil pensar que puedes hacer una operación eficiente y una empresa sustentable.

Si bien hay un impacto general de tipo inflacionario que lleva a los costos hacia arriba, operar sobre esos costos, pero no operar solamente sobre los valores nominales de los componentes de costos.

Uno puede bajar los costos de una unidad de materia prima, o hasta de una unidad de mano de obra pero después está la forma de cómo se organizan los factores de producción para aumentar la productividad y para fabricar más producto con la misma cantidad de recursos.

Pero para eso tienes que tener un conocimiento profundo de los costos y por supuesto, un conocimiento profundo del proceso productivo.

Acá el hombre de costos y el hombre de producción creo que van de la mano.

Es fundamental que trabajen en equipo.

Estoy hablando el costo no sólo desde el punto de vista contable sino también desde el punto de vista de la operación.

- **Desde su experiencia en la industria farmacéutica, ¿qué componentes de los costos de producción: materia prima, mano de obra directa o carga fabril han impactado en mayor medida en los últimos años?**

Algo hablamos antes, para mí el factor número uno ha sido el aumento de salarios y de las cargas o beneficios sociales, que están de alguna manera atados a los salarios.

Definitivamente los impuestos de todo tipo: nacionales, provinciales y municipales, los servicios de terceros, toda la industria utiliza servicios de terceros, contratistas; estos están afectados por los mismos factores: salarios e impuestos.

El tema de mantenimiento y repuestos importados, teniendo en cuenta que el dólar oficial está atrasado y la dificultad de conseguir ciertos elementos hace que la demanda de mercado desaparezca o se encarezcan las alternativas.

Hay un impacto de ciertos costos ocultos que complican mucho los costos totales y los costos de energía, si bien se parte de una base que hace diez años era relativamente baja, los costos de energía eran bajos con respecto a otros países, los incrementos porcentuales son muy significativos.

- **¿Qué otros costos considera relevantes (costo de desarrollos, investigación de mercado, lanzamiento, promoción y venta)?**

Pensando en las primeras veinte o treinta empresas del mercado farmacéutico argentino, que seguramente representan el 80% de la venta del mercado total, el costo del desarrollo de un producto es un costo relativamente importante.

Sobre todo hay que tener en cuenta que no todo lo que se desarrolla, llegan a etapa de lanzamiento.

Y no todos los productos que se lanzan son exitosos comercialmente.



Por lo tanto, el trabajo de desarrollo es de alguna manera como el trabajo de investigación. Se invierten recursos y no hay que ver solamente el costo de desarrollo de un producto terminado, si no el conjunto de costos de desarrollo de toda la compañía y los productos que pudieron llegar a tener éxito comercialmente.

De alguna manera los productos que no funcionaron bien están absorbiendo los costos de aquellos que han funcionado bien comercialmente en el mercado.

Otro elemento importante creo que es dentro de los gastos de promoción y venta, siempre pensando en las empresas típicas de la industria farmacéutica, son los costos de difundir las características y beneficios de un producto determinado. Sobre todo en la comunicación a la clase médica.

Ahí es indudable que el factor salarios y sobre todo de los APM (Agentes de Propaganda Médica) ha habido un crecimiento notorios de los salarios, beneficios sociales y todos los costos asociados a esa actividad y un aumento grande de la competitividad laboral. Así que esa es un área también muy delicada y que tiene un peso muy grande cuando lo relacionas con las ventas.

O sea, mucho más que en otras industrias.

El costo de difusión de la información médica es realmente muy alto.

Si bien se han desarrollado muchos métodos complementarios para llevar información a la clase médica, digamos que el contacto personal sigo siendo muy importante y el costo es muy elevado. Para lo cual, hay que conocer muy bien esos costos para también darle herramientas a la gente del área comercial, que maneja un grupo grande de gente y es un tema muy difícil de controlar.

Mucho más difícil de controlar que cuanto es la incidencia de la materia prima en un producto terminado.

Conocer bien la incidencia del gasto de promoción de un producto es bastante más complejo.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿cuáles son los sistemas de costeo utilizados en la industria farmacéutica?**

Aclaremos que no soy un experto en costos, pero lo que he visto en mi experiencia, tenemos sistemas de costo reales e históricos y sistemas de costos estándar.

Desde otro punto de vista hay sistemas de costeo por lotes, costeo por procesos.

En definitiva, siempre llegamos a un punto donde hace falta un costeo por producto.

Es muy difícil saber cuál es el sistema ideal.

En mi opinión si uno quiere saber realmente cuánto cuesta un producto, hay que pensar lo que en ingles se llama Activity Based Costing (Costeo ABC por actividades).

Por ejemplo si tengo un producto que tiene un componente alto de materia prima, y otro producto que tiene un peso de materia prima relativamente bajo, después distribuyo los gastos de laboratorio, digamos gastos de análisis en base a los costos de materias primas, seguramente voy a penalizar a los productos que tienen un alto componente de materia prima

Por eso me parece importante que cada proceso o departamento o grupo de costos, se distribuya en base a elementos que reflejen la realidad.

Si un producto lleva 10 análisis y otro producto lleva un análisis, se supone que el que lleva 10, tienen una incidencia mayor en sus costos de los gastos de laboratorio.

Pero esto a veces es complicado porque requiere un sistema de recolección de datos en tiempo real y aunque parezca mentira, en la realidad hay pocas empresas que tienen sistemas de costos que realmente reflejan lo que ocurre en la realidad. Y esto tiene un problema: estar beneficiando a algunos productos y penalizando otros; con lo cual, puede haber productos que muestran una rentabilidad mejor que otros, pero eso no es necesariamente cierto.

Por eso es muy común, no sólo en la industria farmacéutica si no en otras, que a veces se decide eliminar productos por una supuesta baja rentabilidad y después el resultado de eso es que la rentabilidad total de la compañía es aún menor, porque en realidad lo que esos productos estaban absorbiendo costos era menor a lo que contablemente o el sistema de información decía.

Un sistema de costeo que no sea adaptado a la empresa y a la industria, te lleva a tomar decisiones equivocadas.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿de qué forma los sistemas de costeo por procesos pueden brindar información de gestión que sean de utilidad para la toma de decisiones?**

Alguna de las cosas que se me ocurren, que no necesariamente son todas, seguramente hay más pero un análisis importante es poder identificar, rankear cuáles son los componentes principales de los costos, total y por producto, o sea que peso tiene la materia prima, la mano de obra, cuanto pesan los gastos de análisis de laboratorio, etc. Creo que eso es fundamental para poder operar sobre esos costos.

Otro tema importante, que me parece que es sano para la empresa, es cuando se comparan los costos internos con los costos de tercerizar una determinada etapa del proceso productivo o aún de la producción total.

Para eso hay que tener obviamente, buena información interna de cuáles son tus costos.

Si uno quiere ser competitivo, tendría que periódicamente tratar de hacer lo que se llama el Benchmarking con otras empresas. Si bien esto es complicado, porque nadie publica información de costos, pero hay manera de hacerlo.

Me parece que hacer ese Benchmarking es importante y para eso nuevamente, hay que tener buena información de costos por procesos y por producto.

Otra es que los recursos gerenciales que tienen las empresas siempre son, no diría escasos pero siempre son limitados, con lo cual para completar la gestión del gerenciamiento hay que conocer cuáles son los factores principales del costo y cuáles son los problemas que tengo.

Si en una empresa conocemos cuales son los factores de costos que pueden estar excedidos, entonces es más fácil concentrar toda la atención de los recursos humanos en esos problemas.

Después por ejemplo, para compras y logística, en general, es fundamental, saber cuándo se está negociando el precio de un insumo o de un material, en cuanto pesa ese insumo dentro de la estructura general de costos de la compañía.

Después, definitivamente para planificar, presupuestar y controlar es fundamental trabajar en el sistema de costos.

- **Relacionado con este tema, ¿De qué forma el sistema de costeo puede ayudar al análisis de la planificación y capacidad de producción?**

Acá nuevamente el hombre de producción tiene que trabajar junto con el contador de costos.

Pero definitivamente para poder hacer un presupuesto o una proyección de costos totales y por productos, hace falta tener buena información.

Lo mismo es válido para proyectar rentabilidad.

Después es fundamental, sobre todo cuando hay utilización de la capacidad productiva en un nivel alto, saber cuántas unidades de mano de obra, cuantas horas insume tal o determinado producto, como para poder maximizar la producción.

Sin la información de los componentes de costos, no sólo en valor económico, sino, en valor físico, como por ejemplo, horas hombre, horas máquinas, es muy difícil poder planificar.

Una información de costos inadecuada, puede llevar a una subutilización de la capacidad de la producción.

- **¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en la actualidad la industria farmacéutica en materia de costos?**

Creo que definitivamente, el tema del impacto de salarios, tanto en los costos directos de producción como en los gastos generales de fabricación,

administración y promoción y ventas, en mi opinión creo que el salario es el factor número uno.

Después otro problema, creo que está relacionado con la dificultad que hay para importar equipamiento, porque a partir de los controles de precios y a raíz del aumento de los costos internos de la mano de obra puede ser muy rentable contar con un equipamiento más eficiente y de mayor productividad.

Pero es muy difícil por las dificultades que hay para conseguir las certificaciones de importación y creo que el tema de la amortización, es un elemento de costo que no significa un egreso de fondos, creo que también es un tema que hay que evaluar muy a fondo también. Sobre todo pensando en lograr una mejor o mayor utilización del factor humano.

Otro tema, que puede ser digno de mencionar, es esta especie de sándwich de la rentabilidad, es decir, la rentabilidad se vuelve un poquito más baja por el aumento de los costos mayores a los aumentos de precios, que lleva a ciertas prácticas gerenciales de gastar menos o gastar poco.

Muchas veces estas prácticas son mal entendidas o mal practicadas, llevan a tomar decisiones inadecuadas que bajan la rentabilidad.

Pueden llegar a tener una aparente contención de costos pero también pueden provocar un aumento de la rentabilidad por baja de la productividad.

Definitivamente, todo esto afecta la competitividad de las empresas, o sea, la industria farmacéutica en los últimos años ha logrado incrementos significativo de sus exportaciones, no sólo a países de la región si no a países distantes, asiáticos, a otros mercados.

Estas complicaciones con los costos internos hacen que la competitividad de las empresas se vea perjudicada.

- **¿Cuál es el contexto socio económico que debe enfrentar la industria farmacéutica en la actualidad en Argentina?**

Por un lado hay un clima de negocios que no es amigable, si bien la industria farmacéutica tuvo ataques por el hecho de que es una actividad que de alguna manera genera un beneficio, a veces equivocadamente, se piensa que si hay un beneficio eso se contrapone con el tema del cuidado de la salud.

Creo que hoy el médico tiene la posibilidad de curar muchas dolencias gracias a la existencia de los medicamentos.

Hace 50 o 100 años, el médico podía diagnosticar la enfermedad pero no tenía ningún elemento para curarla, y esto se debe fundamentalmente a la industria farmacéutica, la existencia de estos medicamentos.

Creo que hay un contexto, en general, económico – político de cierta negatividad con respecto a la industria farmacéutica.

Hoy no hay muchos incentivos para invertir.

La carga impositiva ha subido significativamente en los últimos años.

Y en los últimos cinco años ha habido un deterioro de la capacidad de consumo de la población, con lo cual, creo que la industria está enfrentando una situación compleja.

Sumado a esto, todas las dificultades de la vida real para conseguir insumos y maquinaria importada, por ejemplo.

- **Asociado a la pregunta anterior, ¿Qué puede hacer la industria farmacéutica ante un mercado de precios regulados para mantener la competitividad en el mercado e incluso crecer?**

Es fundamental tener un sistema adecuado de costos, hacer un buen gerenciamiento de los costos en general, no solamente los costos de producción, si no la totalidad de los costos que tiene la empresa.

Otro elemento importante es, a mi juicio, lograr una operación eficiente, o sea, creo que es fundamental que las empresas investiguen los procesos y encuentren la manera de eliminar aquellas etapas de los procesos que no agregan valor, para mejorar la rentabilidad.

La incorporación de tecnologías, no solamente equipamientos si no soluciones tecnológicas que permitan reducir el impacto del factor salarial.

Por supuesto, esto hay que hacerlo.

Otro elemento fundamental, es el manejo adecuado de la variable precio para poder mantenerse rentable en el mercado.

El factor competitividad creo que es lo más importante, la inversión en optimización de procesos, productividad y un control de costos y gastos con gente profesional en las áreas de compras, logística y planificación de la producción.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas de la industria farmacéutica argentina, productoras de medicamentos en el futuro?**

En Argentina hay empresas de la industria farmacéutica con distintas características: tenemos compañías nacionales que son muy fuertes, de hecho hay compañías argentinas que hoy son multinacionales, algunas a nivel regional de América Latina y otras a nivel global, después tenemos compañías medianas, filiales de empresas multinacionales, que tienen otro perfil y otras formas de manejarse.

Tal vez los desafíos no sean exactamente los mismos para todas, pero si hay algunos desafíos comunes.

Uno de los desafíos principales creo que es cómo se hace para poder continuar a la vanguardia, tener los medicamentos más modernos y más novedosos, especialmente para ciertas enfermedades que son complejas y poder hacerlo a un nivel de precios que sea manejable o aceptable, tanto para el paciente como para las instituciones que participan del cuidado de la salud.

Otro tema fundamental, es el de la reducción de la rentabilidad: hay que ser muy eficiente, hay que tener un muy buen manejo de los costos internos para poder perpetuarse, para poder seguir existiendo.

Y otro tema, es dentro de un ambiente de competitividad laboral, cómo mantener el compromiso de las personas con los objetivos de la empresa. Porque en un ambiente de alta inflación, deterioro del poder adquisitivo del salario, y competitividad laboral, esto complica mucho el manejo de la organización y los esfuerzos que se hacen permanentemente en la mayoría de las empresas para que su personal esté satisfecho y comprometido con los objetivos de la compañía.

### 13.2.9. Hugo Borsani, Profesional Independiente en la Industria Farmacéutica

Entrevista 9 – Presencial 24 de Agosto 2014

Nombre completo: Hugo Borsani

Actividad Principal: Profesional Independiente en la Industria Farmacéutica

**Extracto:** Hugo Borsani es un profesional con amplia y sólida experiencia en la industria farmacéutica, especialmente en las áreas de logística, comercio exterior, planificación de la producción y cadena de abastecimiento.

- **¿Por qué es importante entender los costos en la industria farmacéutica?**

Es importante porque teniendo el precio de referencia de un producto, más allá del país del que estés hablando, lo vas a tener con cierta regulación, entonces, la rentabilidad está dada por el precio menos los costos.

Cuanto mayor son los costos, al tener un precio de referencia de mercado, la rentabilidad es directamente proporcional a los costos que se puedan obtener de la producción.

- **¿Qué problemas puede traer no conocer la estructura de costos?**

Infinitos, tienes varios aspectos, desde ser no competitivo para un mercado de exportación o mismo para el mercado interno.

No conocer los costos, te lleva a no ser eficiente en la producción.

Por otro lado, la gente del área comercial no tenga una herramienta para ir a defender un precio en función del volumen fabricado.

Por ejemplo, no es lo mismo hacer un millón de unidades que lotes de cien mil, ya que hay un montón de costos indirectos o fijos que se absorben mejor en la tirada de producción de un millón y lo mismo desde el lado de customer service (atención al cliente) de hacerle entender al cliente que esos costos son sensibles a los niveles de producción y que de alguna manera el cliente también se sienta beneficiado, por esos tamaños de lotes.

Conocer la estructura de costos sirve para explicarle al señor de producción porque conviene hacer una tirada X cantidad de unidades, saber que esos costos también son afectados cuando no se obtiene el lote óptimo de producción, el cual a su vez se ve afectado por un montón de variables como vencimientos, set up (puesta a punto) de máquinas, optimización de los consumos intermedios, de materias primas, etc.

- **¿Cómo afectan los costos a los márgenes de rentabilidad esperados por la industria farmacéutica?**

Los costos son directamente proporcionales porque no es a partir del costo se aplica un margen y se establece el precio de venta.

En la industria farmacéutica es exactamente al revés y por eso se potencia.

Por este motivo es que a veces es muy difícil entender, porque hay que desandar el camino y detectar cada uno de los componentes y variables que terminan en el costo del producto.

- **Desde su experiencia en la industria farmacéutica, ¿qué componentes de los costos de producción: materia prima, mano de obra directa o carga fabril han impactado en mayor medida en los últimos años?**

Si vas a la industria farmacéutica tradicional, esta tiene dos componentes importantes de costo, más allá de la mano de obra y de las materias primas, que es la producción del activo a granel y después el packaging (empaquete o presentación).

Si bien el costo está altísimamente relacionado al costo del activo, no es lo mismo un kilo de ibuprofeno que un kilo de cefalosporina, el primero es mucho más barato, pero si en relación relativamente al producto final, el costo del packaging es muy importante.

Muchas veces y a lo que se pone atención en la industria farmacéutica es que se hace un granel de un producto y este tiene que dividirse en distintas presentaciones: la muestra médica gratis, la presentación por 10 unidades, por 20 y 30 unidades.

Esto tiene asociado un montón de set up (puesta a punto) que hay que ir haciendo para lograr el producto final.

Que es lo que muchas veces la gente de marketing no entiende, porque productivamente no tienen la misma eficiencia ya que no es lo mismo hacer un lote de granel en una única presentación, que fraccionarlo en diferentes presentaciones.

En Argentina el problema que tenes, también son los aranceles de importación de las materias primas, las cuales son en su mayoría importadas y se compran y pagan en dólares y vendes en pesos en el mercado local.

Entonces toda esa logística que hay en Argentina con las DJAI de importación, de alguna manera está afectando el costo de los productos.



- **Podes comentarme además, ¿De qué forma el sistema de costeo puede ayudar al análisis de la planificación y capacidad de producción?**

Mucho, es una herramienta que utilizas para filtrar, suponiendo que estés trabajando a full capacity (capacidad completa).

Si estás trabajando a full capacity (capacidad completa) tenes que tomar una decisión: que hago primero o que dejo de hacer.

Y eso lo haces en función, entre otras cosas, de los costos de los productos.

Obviamente, están relacionados a la rentabilidad y al precio del producto.

Es una herramienta que en Supply Chain (cadena de abastecimiento como sector de una empresa) la usa permanentemente.

- **¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en la actualidad la industria farmacéutica en materia de costos?**

Uno de los principales problemas que tenes en Argentina tienen que ver con las barreras que hay en la importación.

Esto es una cadena, una DJAI que no sale es una importación que no sale, y por lo tanto una producción que se atrasa, y como consecuencia una facturación que se deja de hacer y termina afectando en definitiva al paciente.

Otro problema es la viabilidad de los proveedores.

Por ejemplo, un proveedor de aceite de soja que quebró o que tuvo que reducir la mitad de sus empleados, te deja sin aceite, y por lo tanto sin este insumo, no producís. Por lo tanto, la confiabilidad de los proveedores es otra de las variables que hoy hay que mirar con mucha atención y que te puede afectar directamente en los costos.

- **¿Cuál es el contexto socio económico que debe enfrentar la industria farmacéutica en la actualidad en Argentina?**

Hay países como Argentina que no aceptan por definición que haya patentes de productos farmacéuticos, es decir, cualquier compañía puede copiar un producto.

En ese contexto, lo que se espera es que los productos farmacéuticos se vendan a un precio que sea accesible a la mayor cantidad de gente posible.

Argentina pretende estar como los países que invierten en innovación para tener nuevas moléculas pero sin invertir plata.

Si tuviera una empresa farmacéutica, este contexto lo veo como una debilidad.

- **Asociado a la pregunta anterior, ¿Qué puede hacer la industria farmacéutica ante un mercado de precios regulados para mantener la competitividad en el mercado e incluso crecer?**

Es complicado. Las compañías farmacéuticas pueden pedir que haya mayor industria. Porque tienen que comprar en dólares, regulan la importación, localmente tenes que vender en pesos y si exportas, lo tenes que convertir al tipo de cambio oficial.

Las empresas de la industria deben apuntar a que haya mayor diversidad de productos disponibles.

Porque de lo contrario terminas siendo cautivo de un producto o proveedor específico ya que hay muchas regulaciones en la industria farmacéutica en materia calidad y producción.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas de la industria farmacéutica argentina, productoras de medicamentos en el futuro?**

El desafío a futuro es desandar el camino que se hizo en los últimos seis años, como así también tener la posibilidad de que el gobierno te apoye para el desarrollo de la industria farmacéutica.

Hoy, sacando dos o tres laboratorios de muy alta tecnología como es Biogénesis Bago, y alguno otro más que exportan a toda Latinoamérica, los demás no invierten en desarrollo, porque no están dadas las condiciones micro y macroeconómicas para hacer inversiones.

Por lo tanto, el desafío está en lograr políticas claras para obtener capitales locales o extranjeros que permitan el desarrollo de nuevas moléculas en Argentina.

### **13.2.10. Oscar Muñoz Bernart, Director de Administración y Finanzas en Laboratorios ELEA S.A.**

Entrevista 10 – Telefónica 29 de Agosto 2014

Nombre completo: Oscar Muñoz Bernart

Actividad Principal: Director de Administración y Finanzas en Laboratorios ELEA S.A.

**Extracto:** Oscar Muñoz Bernart es Director de Administración y Finanzas en Laboratorios ELEA S.A. desde el año 2013. Cuenta con una sólida experiencia en la industria farmacéutica y es profesor de la materia Gestión y Costos en la Universidad de Buenos Aires.

- **¿Por qué es importante entender los costos en la industria farmacéutica?**

En general es importante en cualquier industria o actividad, no sólo en la farmacéutica.

Siempre que uno asocia costos es porque hay una rentabilidad o por lo menos controlar la eficiencia.

En las empresas sin fines de lucro, hacer un uso eficiente de los costos siempre es un objetivo deseable.

Si es una empresa con fines de lucro, el objetivo será ganar más plata o para poder tener más recursos.

En la industria farmacéutica no es que sea más importante que en otras industrias pero tiene otros componentes más complejos sumado al período de tiempo desde que nace la idea de un producto hasta que el producto está en la calle, y eso requiere todo un proceso de acumulación de costos desde el diseño, la investigación y desarrollo, protocolos, los estudios clínicos y demás para tener en claro cuál es el producto recién creado, para poder recuperar todos esos costos.

- **¿Qué problemas puede traer no conocer la estructura de costos?**

Establecer mal los precios de venta, puede ser uno.

No obtener la rentabilidad suficiente para mantener el negocio.

Dependiendo también de que los accionistas sean personas físicas o empresas que cotizan en bolsa con capitales que aportan al financiamiento y esperan una renta. No tener claros los costos, de alguna manera es no tener claro cuál va a ser la renta de esa compañía.

Por lo tanto, la rentabilidad la haces cuidando los costos.

Más cuidando los costos que los precios, ya que estos no dependen muchas veces de la voluntad de la compañía, porque tienes un mercado con un determinado nivel de precios y vos intentas competir ahí o tener una posición más competitiva en precios que el resto, lo logras teniendo menores costos o si no te fundís.

- **¿Cuáles son los costos directos e indirectos en la producción de medicamentos?**

En los directos generalmente tenemos la materia prima, hay algunos procesos donde hay mano de obra directa, otros no.

Esto tiene que ver si la empresa tiene algunos procesos manuales y después todos los costos indirectos de producción como cualquier otra industria.

Hay un costo fuerte en lo que tiene que ver con Investigación y desarrollo y calidad a diferencia de otras industrias que tal vez no los tienen.

- **¿Cómo afectan los costos a los márgenes de rentabilidad esperados por la industria farmacéutica?**

Directamente. La rentabilidad es la diferencia entre todas las ventas y los costos.

Con lo cual, cualquier costo que tengas en la actividad que no lo puedas trasladar al precio, te disminuye la rentabilidad, que es lo que está pasando en los últimos años en Argentina: paritarias, aumento del costo de operaciones, inflación, etc.

Los aumentos de costos que no se pueden trasladar a precios van erosionando la rentabilidad hasta que en un extremo se agota.

- **Desde su experiencia en la industria farmacéutica, ¿qué componentes de los costos de producción: materia prima, mano de obra directa o carga fabril han impactado en mayor medida en los últimos años?**

Todos. Creo que más las materias primas porque son importadas, por lo tanto, toda la devaluación afecta directamente a las materias primas.

En segundo lugar, la mano de obra por todo lo que tiene que ver con los sindicatos de sanidad y APM, que crecieron bastante más que los precios.

El tema carga fabril en general hay una parte que no impactó tanto como puede ser los servicios que tienen tarifas subsidiadas, no se incrementaron tanto como el resto de los rubros.

Hay algo que si bien ocurre pero no lo estamos viendo, es que al no haber ajuste por inflación, estamos subvaluando las amortizaciones, entonces estás viendo costos más chicos que lo que realmente son.

- **¿Qué otros costos considera relevantes (costo de desarrollos, investigación de mercado, lanzamiento, promoción y venta)?**

Los dos grupos. Depende del tipo de producto que uno tenga.

Cuanto más te vas a los productos de venta bajo receta, más gastos de investigación y desarrollo tenes, y menos costos de publicidad general, básicamente porque realizas la publicidad a través de los visitantes médicos.

Cuando te vas a un producto de venta libre, o los llamados OTC, ahí tenes en general menos costos de desarrollo pero con altos costos publicitarios: campaña, televisión, radio, lo que se te ocurra.

Porque son productos que se pueden publicitar en cualquier medio.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿cuáles son los sistemas de costeo utilizados en la industria farmacéutica?**

En general todos hacen costeo por órdenes, salvo alguna empresa con productos de enorme volumen, porque tenes la obligación por el tema regulatorio del ANMAT de llevar el detalle de los consumos de materias primas por lote, y es obligación mantener el registro, lo único que tenes que hacer después es valuarlo.

El problema de los sistemas de costos es conseguir la información.

Como acá la tenes por la obligación que te genera la ANMAT, la verdad es después es sólo valuarlo.

Puede ser algún centro de costo de alguna empresa que tenga alto volumen que aplique costo por procesos, pero por lo general se utiliza el sistema de costeo por órdenes.

Y dentro de los sistemas todo el mundo valúa a costo standard para poder controlar variaciones entre los consumos teóricos y los reales.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿de qué forma los sistemas de costeo por procesos pueden brindar información de gestión que sean de utilidad para la toma de decisiones?**

La industria farmacéutica en general trabaja más en costeo por órdenes que por procesos porque este se utiliza en actividades repetitivas.

La toma de decisión que sobre eso puedes hacer es amplia.

Conociendo los costos, tienes decisiones que tienen que ver con el control de costos hasta intentar trabajar en los precios de venta si es posible, cambios tecnológicos, equipamiento.

Con la información de costos hay muchas decisiones que uno pueda tomar.

- **Relacionado con este tema, ¿De qué forma el sistema de costeo puede ayudar al análisis de la planificación y capacidad de producción?**

Son cosas separadas. Todo lo que es planificación y programación de la producción y utilización de la capacidad instalada no es un ámbito propio del sistema de costo.

Lo que hace el sistema de costo es cuantificar y medir el impacto cuando esa utilización es completa o incompleta.

Quien define si la máquina se usa todo el día o está parada no es la gente de costos.

Lo que hace la gente de costos es medir cuánto cuesta que esa máquina esté parada todo el día.

Los sistemas de planeamiento, de gestión, o cualquier ERP que tenga la compañía no está manejado por la gente de costos.

Los de costos nos subimos arriba de ese sistema y empezamos a generar datos de consumos, tiempos de procesos, y demás.

Pero no lo definimos los de costos.

A veces ocurre que hay inconsistencias al comparar los tiempos de procesos de algún producto y resulta que estaba mal cargada la fórmula del mismo y hasta que no lo valuas no te das cuenta.

Pero en general esto es algo que tiene que ver con el área de producción.

- **¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en la actualidad la industria farmacéutica en materia de costos?**

Los problemas de la industria en general tienen que ver con precios.

La industria viene con precios rezagados hace bastante tiempo, desde la época Moreno donde los aumentos de precios son menores a los aumentos de costos.

Las problemáticas puntuales de los costos no son por los costos en sí sino por la imposibilidad de trasladarlos a los precios.

Entonces tienes problemas en lo que hace al tipo de cambio, básicamente en los insumos que si bien no todos son importados en algún punto hay algún componente importado.

Otro componente que afecta son las paritarias en lo que hace a la mano de obra principalmente de producción.

El resto de los gastos, si bien aumentaron no lo hicieron en la misma proporción.

Una preocupación en general en la industria es que va a pasar con los servicios.

Otro tema importante es el no ajuste por inflación que hace que el pago del impuesto a las ganancias no sea el 35%. He llegado a ver casos del 50% de la ganancia contable por este tema.

De hecho ya empiezan a ver algunos casos a favor de los contribuyentes porque empieza a ser confiscatorio el impuesto.

El otro tema central tiene que ver con la tasa de interés.

A niveles de tasa de interés del 20 o 25% con aumento de precios del 30%, es imposible el financiamiento de ninguna actividad.

En general todos estos factores van erosionando la renta hasta que un día la renta se te hace cero.

En general la dificultad que tiene cualquier actividad en economías inflacionarias como la nuestra, no es el aumento de costos, sino la imposibilidad de recuperarlos porque no te dejan aumentar los precios.

Claramente en la industria farmacéutica es bastante más sensible porque estamos hablando de medicamentos y tiene un condimento político complejo.

- **¿Cuál es el contexto socio económico que debe enfrentar la industria farmacéutica en la actualidad en Argentina?**

El contexto actual está dado por un incremento de costos que no se puede trasladar.

Todavía al día de hoy no se notan caídas significativas de volumen.

La preocupación en general es que el contexto inflacionario deteriora el poder adquisitivo de la gente y si bien los medicamentos es lo último que se deja de comprar, en algún momento, van a dejar de comprar.

Y se empieza a ver un poco en los productos de venta libre.

No tanto en los productos éticos porque por ejemplo una pastilla del corazón no vas a poder dejar de tomarla.

Y es lo último que vas a dejar de comprar.

Pero en los productos que tienen algún grado de ser más prescindibles, se nota ya alguna pequeña caída.

Después hay costos que aparecieron en los últimos años que antes no estaban: todo lo que tiene que ver con las cuestiones ambientales, hizo que ahora, todo lo que es tratamiento de residuos y demás, se hizo más riguroso y más caro.

Es un costo que hace veinte años no existía en la industria.

Otro tema impactó con el aumento de costos es el tema de seguros, porque aumentaron las pólizas de robos, y otros riesgos.

Las preocupaciones más grandes que surgen de las reuniones que tenemos de Cámara pasan por el lado precios, como problema número uno y dentro de lo que es costos es si hay una nueva devaluación, aumentos salariales y tasa de interés.

- **Asociado a la pregunta anterior, ¿Qué puede hacer la industria farmacéutica ante un mercado de precios regulados para mantener la competitividad en el mercado e incluso crecer?**

El escenario de crecimiento hoy está bastante limitado.

Veo pocas empresas que tengan planes de expansión. Lo que hacen es tratar de mantener un nivel de rentabilidad mínima.

Entonces, empiezan las reducciones de personal, recorte de horas extras, todas las conductas de control de costos que están dentro del ámbito de control.



Otro tema que se va a ver es el congelamiento, dado por frenar el ingreso de gente a las nóminas, la persona que se va, no se reemplaza.

Las inversiones con estos niveles de tasa de interés también están frenadas. Sólo se invierte en las cosas que se rompen.

Lo que pasa en las empresas no es muy distinto a lo que te pasa en tu casa.

Por eso hoy las empresas están tratando de ser bastante prudentes, pero si lo que no se frena es todo lo que tiene que ver con lanzamientos e investigación y desarrollo de nuevos productos.

Formar los equipos de estas áreas lleva tiempo y por lo general en estos casos las empresas se esfuerzan por mantenerlos.

Las empresas pelean precios y en algún punto para bajar costos llegan a bajar coberturas de seguros para ahorrar en el costo de la prima, colocando a las empresas en un mayor grado de exposición al riesgo.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas de la industria farmacéutica argentina, productoras de medicamentos en el futuro?**

Una es no fundirse en el camino. Yo siempre separo a las empresas en tres grandes grupos: están las multinacionales que son filiales de empresas europeas que si no les gustan los resultados, retiran la filial de ese país y se van, después tenes las empresas nacionales, donde hay dos grupos: Nacionales grandes y Nacionales chicas.

Las primeras tienen un poco más de espalda, o sea, por uno o dos años malos ni Roemmers, ni Bagó ni Elea se van a ir del mercado, pero empresas más chicas, en dos años se funden y son las que más están sufriendo en este momento.

Entonces ya se empieza a ver algún proceso preventivo de algunas empresas chicas que es bastante preocupante.

Y tampoco nadie espera que con el cambio de gobierno las cosas se resuelvan mágicamente porque tienen como desafíos acomodar las finanzas en general, el tema del tipo de cambio y la tasa de interés, el tema impositivo, etc.

Todos estos cambios, implican menos fondos al estado con lo cual no va a ser sencillo ni inmediato.

En general estamos en años difíciles y muy desafiantes para las industrias, habrá que acomodar los números internos hasta que el otro gobierno llegue con otra dinámica respecto de la industria, si no va a estar complicado.

### 13.2.11. Jorge Saenz, Profesional independiente en la Industria farmacéutica

Entrevista 11 – Videoconferencia 01 de Septiembre 2014

Nombre completo: Jorge Saenz

Actividad Principal: Profesional independiente en la industria farmacéutica

**Extracto:** Jorge Saenz es un profesional independiente de la industria farmacéutica con sólidos conocimientos en el área comercial y gestión de negocios dentro de la región de Latinoamérica.

- **¿Por qué es importante entender los costos en la industria farmacéutica?**

Contar con un buen sistema de costeo es fundamental para la toma de decisiones.

Ninguna compañía puede dejar de tener un buen sistema para la toma de decisiones porque lo que traería como consecuencia el no tenerlo es equivocarnos en la toma de decisiones, lo que podría traer prejuicios serios para la empresa.

Entender los costos, nos permite en definitiva, definir cuál sería la rentabilidad de la empresa actual y a futuro.

Cuando hablamos de rentabilidad, estamos hablando de la rentabilidad de cada uno de los productos, que en su totalidad hacen a la rentabilidad de la empresa.

También, entender los costos en la industria farmacéutica nos daría la ventaja de trabajar sobre determinadas actividades.

Entre ellas podemos nombrar: poder evaluar lógicamente el lanzamiento de productos, entender cuáles son los productos que deberían discontinuarse de nuestro portfolio. Que son decisiones que hay que tomar en la medida que la empresa va creciendo.

Otra de las actividades o decisiones que nos permitiría tomar si conocemos o entendemos nuestros costos sería definir precios para cada uno de nuestros productos que estamos comercializando tanto como aquellos que próximamente podamos comercializar.

También evaluar inversiones, es un tema fundamental.

Si no entendemos nuestros costos es muy difícil evaluar inversiones de todo tipo. No solamente productivas.

También para el análisis de la planificación y capacidad de la producción es un elemento vital.

Y también nos ayudaría para lograr tener procesos productivos eficientes.

- **¿Qué problemas puede traer no conocer la estructura de costos?**

Como te mencioné antes, el no disponer o no tener un buen sistema de costeo, evidentemente haría que no tuviésemos un buen sistema de toma de decisiones, lo que traería aparejado el tomar decisiones, quizás en algún momento, equivocadas.

Con las consecuencias económicas y de las personas involucradas que esto traería.

Tampoco nos permitiría identificar las causas de los problemas actuales y futuros que se pudieran presentar y por lo tanto, nos dificultaría la tarea de encontrar soluciones para esas causas a dichos problemas.

Y también impactaría negativamente en la eficiencia de nuestro proceso productivo.

- **¿Cómo afectan los costos a los márgenes de rentabilidad esperados por la industria farmacéutica?**

Primero tenemos que tratar de entender cuál es el entorno político económico en el cual estamos involucrados.

A grandes rasgos hoy en Argentina si queremos resumir esta situación, es un proceso inflacionario que ya lleva no menos de seis o siete años.

Y el proceso se ha agravado, no se ha reducido y todavía no se le ve una salida clara.

Hay caída del nivel de actividad. Uno podría decir que debido a estas variables que están sucediendo podríamos estar entrando en un nivel de recesión.

En el caso de la industria farmacéutica quizás no es tan grave como quizás el resto de los sectores pero hay caída en el nivel de actividad.

Es un proceso devaluatorio complejo porque estamos manejando no solamente la devaluación en si, si no que estamos trabajando con tipos de cambio distintos y eso realmente complica la economía del día a día.

Precios regulados: la industria hoy en día no puede definir los incrementos sin tener de alguna forma la aprobación del gobierno.

Todo esto hace que de alguna forma los costos tengan un impacto significativo sobre la rentabilidad deseada.

Y lo que uno percibe es que los costos tienen una curva de crecimiento que es distinta a la curva de crecimiento que tienen nuestros precios.

Por lo tanto, la ecuación es muy simple, ante una pendiente de costos superior a la pendiente de aumento de precios, lo que sucede es que hay una pérdida de rentabilidad, hoy en día, y los márgenes se van reduciendo.

- **Desde su experiencia en la industria farmacéutica, ¿qué componentes de los costos de producción: materia prima, mano de obra directa o carga fabril han impactado en mayor medida en los últimos años?**

Como vos mencionaste, los principales ítems son materia prima, mano de obra directa, insumos y servicios que impactaron en lo que es el costo productivo.

Si uno analiza estos componentes, las dos variables de mayor peso en cualquier estructura de costos, variará su presencia de acuerdo al producto, pero los dos principales son materia prima y mano de obra directa.

Y justamente estos dos componentes son los que en función a lo que mencionamos antes de la situación económica que está viviendo la Argentina son los dos componentes que se han visto afectados en mayor medida.

Materia prima por la devaluación, en el caso de que sean materias primas importadas y en el caso de materias primas locales, de alguna forma también están impactadas por la inflación.

En el caso de mano de obra directa, está totalmente relacionado a los acuerdos salariales con los sindicatos que ha sido en los últimos años realmente de mucho peso.

Lo que hace que estas dos variables, afecten mucho a la rentabilidad y la competitividad que hemos estado perdiendo en estos últimos años.

- **¿Qué otros costos considera relevantes (costo de desarrollos, investigación de mercado, lanzamiento, promoción y venta)?**

Acá quiero hacer una aclaración, lo que es desarrollo lo puedo considerar como costos, haciendo la salvedad que si bien el impacto de los costos de desarrollos para un laboratorio farmacéutico tradicional en Argentina, no son tan altos, como lo pueden ser en países desarrollados como Estados Unidos o el continente europeo, donde realmente la presencia de I+D (Investigación y Desarrollo) o R&D (Research and Development por las siglas en inglés de investigación y desarrollo), las investigaciones realizadas en estas compañías en esos mercados es mucho más importante que en Argentina.

En Argentina, tiene presencia pero no en la medida e importancia que la que tiene en estos países, principalmente por las inversiones que se realizan.

El resto de los gastos que impactan en el estado de resultados, en cualquier sistema de gastos tienen que ser tenidos en cuenta y por lo tanto tenemos que tener alguna forma de controlarlos, mejorarlos y que no se disparen.

Dentro de estos gastos, lo que tiene mayor impacto en la industria farmacéutica, son aquellos que pueden ser llamados los gastos de marketing, dentro de los cuales, están los gastos de promoción.

Y ahí en los gastos de promoción hay un elemento fuertísimo que son la fuerza de ventas y después lo que es el resto de los gastos de promoción, que son materiales, y las inversiones promocionales.

Dentro de los gastos de marketing, también están, los gastos de investigación de mercado y lanzamiento de productos, que tiene peso.

Pero los dos más importante dentro de marketing son fuerza de venta y gastos de promoción.

También hay otro ingrediente que son los gastos administrativos, que también en cualquier cuadro de resultados tienen un peso importante y sobre los cuales hay trabajar, controlar y actuar, con el fin de lograr mayores eficiencias.

- **Relacionado con este tema, ¿De qué forma el sistema de costeo puede ayudar al análisis de la planificación y capacidad de producción?**

Tener un buen sistema de costeo, de alguna forma nos permite, disponer de determinada información, como puede ser, horas máquinas, horas hombre, tamaño de lote de producción, que son variables que en definitiva nos ayudan en el análisis de la planificación y capacidad de la producción.

En el caso de que nuestra planta estuviera a full capacity (ocupación plena de la capacidad instalada) tenemos muy bajas posibilidades de incorporar productos nuevos a nuestra línea.

Un buen sistema de costeo, no permitiría planificar nuestra producción, de una forma más eficiente y rentable, fijando cuales son nuestras prioridades en cuanto a

que productos deberían ingresar prioritariamente a nuestras líneas de producción y cuáles deberían ingresar posteriormente.

Otro ejemplo, sería que el sistema de costeo nos ayudaría a mejorar la planificación de la producción, en cuento a nuestro sistema de inventarios, en la forma de manejarlos más adecuadamente, a través de la curva ABC de productos. Son formas claras de cómo impacta en nuestra planificación y capacidad.

- **¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en la actualidad la industria farmacéutica en materia de costos?**

Voy a tratar de resumir, porque en definitiva es como una especie de conclusión.

Hoy en día la industria farmacéutica en Argentina tiene que convivir con costos y gastos que aumentan en mayor medida que los precios de comercialización, que están regulados.

Por lo tanto, la situación real a la que lleva esto es a una pérdida de rentabilidad y a una pérdida de competitividad.

Los costos de mayor peso, como hablábamos antes, en cuento al proceso productivo, no hay dudas que son las materias primas y mano de obra.

Este deterioro que hemos hablado, de la rentabilidad, teniendo en cuenta estos dos ingredientes, materia prima y mano de obra, se ha venido agravando en los últimos años.

- **¿Cuál es el contexto socio económico que debe enfrentar la industria farmacéutica en la actualidad en Argentina?**

Voy a tratar de resumir en los puntos claves para tratar de entender cuál es el contexto socioeconómico que deben enfrentar las industrias farmacéuticas en argentina en la actualidad.

Por un lado, como hemos mencionado, una alta inflación, y una devaluación con distintos tipos de cambio, que lo que hacen es traer aparejado un aumento de costo directo.

También una caída en el nivel de actividad que está ligado al proceso de recesión que estamos viviendo.

Los precios que desde hace un tiempo ya están regulados para el sector farmacéutico.

Aumento del desempleo que también está afectando a la industria farmacéutica.

La alta presión sindical, que trae como consecuencia, homologaciones de acuerdos con altos incrementos salariales.

Pérdida del poder adquisitivo que también de alguna forma trae aparejado una pérdida de volumen para la industria farmacéutica, que en primera instancia se va a ver agravado en los productos OTC (medicamentos de venta libre, la sigla en inglés significa Over The Counter, y son los medicamentos que no requieren la extensión de una receta médica para ser adquiridos en farmacias), que son los primeros que sufren la caída de volumen por los procesos recesivos, porque no son de primera necesidad.

Los productos RX (medicamentos de venta bajo receta) se supone que uno los consume porque hay una afección crónica o aguda, por la cual, uno no puede dejar de tomar ese tipo de medicamento.

Otro de los elementos en este contexto socioeconómico, es la posibilidad, que por ahora no sucedido en forma agresiva, del ingreso de genéricos con mayor presencia en el mercado argentino.

Y todavía no sucedió porque el porcentaje de market shared (participación del mercado) que tienen los genéricos hoy en día con respecto a otros mercados es bajo, lo que no implica que esta situación facilite el ingreso de este tipo de productos.

Y para cerrar, estamos en un entorno político complejo que va a continuar durante el resto del 2014 y 2015 a pesar de que estamos en un proceso de elecciones.

- **Asociado a la pregunta anterior, ¿Qué puede hacer la industria farmacéutica ante un mercado de precios regulados para mantener la competitividad en el mercado e incluso crecer?**

Seguramente hay muchas acciones que se pueden llevar a cabo.

Voy a tratar de resumir las que considero más importantes.

Pero justamente, hoy estamos hablando de un sistema de costeo, y cuanto ayuda a la toma de decisiones, que tiene un impacto enorme en la economía de cualquier empresa, por lo tanto, tener un buen sistema de costeo, es un elemento vital, es una de las cosas, que cualquier empresa debería tener y más en épocas de crisis.

Ser más eficientes en los procesos productivos, esto es obvio, una mejor eficiencia, implica una mejora en los costos y por lo tanto una mejora en la rentabilidad de la compañía.

Y cuando hablamos de procesos no solamente me quedo en procesos productivos, creo que hay que ser un poco más amplios y ver cosas que la industria debe trabajar, destinar recursos y enfocarse, es en la revisión exitosa de los procesos clave de la compañía.

Por ejemplo una actividad clave para la industria farmacéutica tiene que ver con la actividad promocional y ese proceso promocional debe ser controlado, revisado porque va a tener seguramente impacto sobre la economía de la empresa.

Otra situación o variable particular, para mejorar la competitividad, podría ser desarrollar proveedores alternativos de materias primas más competitivos que los actuales.

Otra situación, podría ser, hacer un análisis exhaustivo del portfollio de productos actual de cada compañía.

Identificar que productos habría que discontinuar y en cuales deberíamos reforzar o destinar mayores recursos para ayudarlos a crecer aún más.

Seguramente hay muchas más acciones, pero creo que estas son las más utilizadas cuando se plantean este tipo de situaciones.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas de la industria farmacéutica argentina, productoras de medicamentos en el futuro?**

Esto es un poco un resumen de lo que hemos hablado, primero de todo es tener la habilidad de sobrevivir en un entorno sociopolítico y económico complejo en cual estamos viviendo y en el cual vamos a seguir en los próximos tres a cinco años por lo menos.

Esa es la realidad, teniendo en cuenta que en el 2015 hay elecciones y se abren dos caminos: o que se continúe con esta plataforma política o que tome el gobierno otra línea.

Cualquiera de las dos, el proceso para empezar a cambiar nos va a llevar de dos a cinco años para tener modificaciones.

También uno de los principales desafíos que tienen las industrias farmacéuticas argentinas en la actualidad es evitar la pérdida de rentabilidad que ha tenido en estos últimos años ante un entorno de costos que aumentan y precios regulados.

Es un desafío. Hay que ser creativos, innovadores y buscar soluciones.

Otro de los desafíos que la industria va a tener que llevar adelante, el posible ingreso más agresivo de empresas de genéricos.

Pero no las tradicionales. Hoy en día, hay a nivel mundial, empresas de productos genéricos de alta calidad y bajo costo y eso lo hace más complejo y desafiante.

Hoy en día hay empresas de primera línea a nivel mundial dedicadas a la fabricación de genéricos.



Hay que competir y es posible que en un mercado como en el que está hoy en día Argentina, la introducción de genéricos llegue con el tiempo a competir con los mercados ya desarrollados.

El genérico tiene otra presencia y el mismo no es más que el paso siguiente al producto que bajo patente deja de estarlo y el producto se convierte en un posible futuro genérico en un mercado tradicional.

Van a tener que competir con los productos de marcas actuales y esto es una realidad que puede suceder en mayor proporción en los próximos años.

El otro gran desafío es ante esta situación de Argentina, cualquier empresa que quiera sobrevivir, va a tener que tener la suficiente flexibilidad y agilidad para adaptarse rápidamente a este entorno y a los cambios, y en esto estamos hablando de llámese costos, productos, precios, etc.

Pero es importante ser flexibles y rápidos para adaptarse a los cambios, si no lamentablemente las empresas no sobreviven.

### **13.2.12. Alejandro Smolje, Director Financiero de la región de América del Sur en Laboratorios Janssen (Johnsson & Johnsson)**

Entrevista 12 – Telefónica 11 de Septiembre 2014

Nombre completo: Alejandro Smolje

Actividad Principal: Director Financiero de la región de América del Sur en Laboratorios Janssen (Johnsson & Johnsson)

**Extracto:** Alejandro Smolje es MBA y Contador Público egresado de la Universidad de Buenos Aires. Desde el 2010 es Presidente de la Comisión de Estudios de Costos del CPCECABA. Desde 1985 es Profesor de Gestión y Costos en la Universidad de Buenos Aires y actualmente es el Director Financiero para la región de América del Sur en Laboratorios Janssen de Johnsson & Johnsson

- **¿Por qué es importante entender los costos en la industria farmacéutica?**

La primera respuesta genérica es porque te va a servir para tomar mejores decisiones. En la vida real y sobre todo en las empresas multinacionales porque los quieren reducir o recortar los costos.

Las compañías habitualmente tienen unos objetivos de reducción de costos anuales que los presupuestos de las áreas de producción establecen como un target (límite) y buscan conocer los costos analíticamente para ver como logran alcanzar esos target (límite) de reducción.

- **¿Qué problemas puede traer no conocer la estructura de costos?**

Que esas mismas decisiones las puedes tomar basadas más en hechos subjetivos, intuitivos pero careciendo de un análisis más profundo y más técnico y más fundado y te puedes equivocar; sobre todo en contextos como el argentino, donde la inestabilidad en la diferencia de precios relativos y los cambios en los distintos componentes de la estructura de costos de producción son muy grandes.

He visto muchas compañías que por no tener sistemas de costos suficientemente precisos o eficientes, usan criterios que ya son obsoletos en el cálculo de sus costos de producción y generan información que no es útil.

Porque usan estándar de aplicación de overhead (costos indirectos) o de carga fabril que no están actualizados o costean con métodos de producción que ya cambiaron, entonces terminan teniendo información muy vieja, que ellos mismos como saben que es vieja, terminan usando la intuición u otras cosas para decidir y

corren el riesgo de equivocarse, sobre todo porque los cambios en la estructura tecnológica a veces son grandes e impactan en los componentes físicos del costo.

Y los cambios en la estructura para el componente monetario también muchas veces, sobre todo en países como Argentina, al ser inestable, te puede generar mucha variación que si no le haces un seguimiento con un sistema detallado, no tenes la información útil o a tiempo como la necesitas.

- **¿Cuáles son los costos directos e indirectos en la producción de medicamentos?**

Las compañías farmacéuticas en general tienen un sistema de costeo doble, la compañía que formula y elabora productos, no la que hace síntesis química y principios químicos, porque eso no es una industria farmacéutica sino una industria química.

La que ensambla principio activo y excipientes y elabora productos, tiene un conjunto de costos que son directos a los productos que son todos los materiales y la mano de obra que lleva, que en la base general son variables, además de directos y los componentes de la carga fabril que tiene y algunos de los costos de servicios de las áreas de producción son costos en general indirectos.

Después tiene otros costos como los costos de control de calidad o los costos de desarrollo pero no de investigación y desarrollo.

Por ejemplo las compañías nacionales que hacen su propio desarrollo comprando un principio activo o copiándole el producto a una innovadora multinacional ya sea porque venció la patente o porque nunca la tuvo en esos casos tienen un área de desarrollo galénico o desarrollo analítico, donde esos costos son directos a los productos también.

Aunque muchas veces en los sistemas de costeo se los trata como indirectos.

Pero si uno tuviera que decir, el costo de los principios activos, excipientes y todos los insumos de acondicionamiento primario y secundario como la mano de obra, costos de calidad, como los costos de desarrollo galénico y analítico son todos costos directos de los productos.

Los indirectos son todos los que hacen a la carga fabril y los servicios de la planta, como puede ser, mantenimiento, costos de estructura, de energía, que es para todos los servicios productivos de la planta.

- **¿Cómo afectan los costos a los márgenes de rentabilidad esperados por la industria farmacéutica?**

Y eso es un tema hoy bastante complejo porque la evolución de los costos específicos de cada uno de los rubros de la estructura de costos es totalmente dispar.

Para la compañía que importa, que de hecho, todos los principios activos son casi todos importados y los excipientes también, que son importados directamente o comprados a un distribuidor, esos tienen una tasa de devaluación relacionada con el tipo de cambio, mientras que tienes otros componentes locales, como pueden ser las materias primas de acondicionamiento secundario como un estuche o un prospecto, que tienen un componente de mano de obra y de materia prima local.

Y después tienes una tasa de variación de la mano de obra por el convenio de FATSA que tiene un cierto parecido con la inflación real, un poco más o un poco menos y después tienes un montón de gastos de estructura que tienen dispar según el rubro que sea.

Como por ejemplo los gastos de calidad que tienen muchos reactivos y equipos que tienes que usar, que están también dolarizados, y por lo tanto la variación del tipo de cambio es el determinante.

En los últimos años se ha presentado una disparidad en la evolución de los precios específicos de la estructura de costos que hace que en realidad el estudio de eso debe ser importante porque los márgenes de rentabilidad de algunos productos se han reducido mucho, sobre todo Argentina, independientemente de las consideraciones políticas, la industria farmacéutica tiene precios controlados.

Los precios regulados, controlados o congelados como el caso de los últimos seis meses, desde Marzo hasta hoy, te pone un límite al manejo de los precios, sin embargo en la estructura de costos ha ido libremente aumentando a lo largo de estos meses.

Esto es un ejemplo de hoy pero viene pasando desde el año 2007, te diría, donde hay una disparidad en los aumentos de los rubros de la estructura de costos y eso hace que los márgenes de rentabilidad de los productos vayan cambiando.

Hay productos que tienen mayor cantidad de componente importado, a los cuales se les redujo más la rentabilidad que los que tienen menos grado de componentes importados.

La verdad es que la disparidad de los precios específicos, más el hecho de que no todos los productos tienen la misma composición en la estructura de costos, ha

hecho variar la rentabilidad de los productos y los márgenes de manera muy significativa, sobre todo en estos últimos años.

Hay productos que eran de alto margen y ahora lo han perdido y hay productos que más o menos se han mantenido.

Esto pasa generalmente en las compañías que están muy diversificadas en su forma farmacéutica, es decir hay líneas de productos que vienen en comprimidos, cápsulas, inyectables, aerosoles, etc., y en general tienen una composición de sus costos bastante distinta y los márgenes han ido cambiando mucho entre productos.

- **Desde su experiencia en la industria farmacéutica, ¿qué componentes de los costos de producción: materia prima, mano de obra directa o carga fabril han impactado en mayor medida en los últimos años?**

Los crecimientos mayores se dieron en las materias primas y en los materiales, si bien los de la mano de obra han aumentado por convenios de sindicatos de la industria, que es FATSA y algunos de la carga fabril también, la verdad que lo que más evolucionó hacia arriba son los componentes de la materia prima y la mano de obra, que además que son los que más pesan en la estructura de costos de producción.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿cuáles son los sistemas de costeo utilizados en la industria farmacéutica?**

La verdad es que las empresas tienen dos modelos que usan, un sistema que podemos llamar estándar o predeterminado, que es un costo teórico por unidad que se usa con el objetivo de decisiones comerciales, como puede ser medición de márgenes, estudios de planes de negocio, medición de utilidad por línea de producto, decisión de la inversión de gasto promocional y comerciales, que le van a destinar a un producto, para esos fines se utiliza un costo estándar unitario predeterminado.

Esas mismas empresas por las regulaciones de la industria farmacéutica tienen elementos para calcular costos por órdenes de producción.

Como cada orden de producción tiene un detalle muy analítico de los consumos reales de materias primas, de los rendimientos reales que te permiten medir la cantidad de producto obtenido, se puede calcular también sencillamente los costos de mano de obra y aplicarle los costos de carga fabril, la verdad es que teniendo toda esa información, muchas empresas, que lo tienen para fines regulatorios y

técnicos que exige el ANMAT, tiene la posibilidad de calcular costos históricos y también costos predeterminados por órdenes de producción.

Entonces se puede conocer el costo histórico de cada lote de producción que se hizo y se puede comparar con el costo predeterminado porque se cuenta con una especificación muy detallada y se pueden analizar variaciones de cada orden de producción que se hizo.

Por lo tanto hay un costo predeterminado para decisiones comerciales y un costo histórico por órdenes para medición de eficiencia y producción de carga fabril.

Lo que pasa muchas veces es que sólo en el caso de los costos reales sólo controlan las materias primas porque sólo se dedican a controlar los desvíos y rendimientos de los mismos.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿de qué forma los sistemas de costeo por procesos pueden brindar información de gestión que sean de utilidad para la toma de decisiones?**

Las dos, esta conjunción de un sistema de costeo predeterminado siempre que está actualizado, considerando las variaciones del componente monetario como pasa en Argentina, en forma mensual o trimestral, que sirve para medir el costo de producción por unidades de productos, tomar decisiones de discontinuar productos, asignar un determinado monto a la actividad promocional para focalizarse más en un producto, diseñar un plan de inversión de un producto según sus márgenes, etc. desde ese punto de vista el costo estándar unitario es útil para ese tipo de decisiones.

Mientras que para las decisiones de medición de la eficiencia y control de la gestión fabril, el costo predeterminado histórico por órdenes es el que te da esa información y te permite en el área fabril pura.

- **Relacionado con este tema, ¿De qué forma el sistema de costeo puede ayudar al análisis de la planificación y capacidad de producción?**

Lo puede ayudar en la medición económica, en la valorización monetaria de las capacidades de producción.

La verdad es que excepto las empresas que trabajan para terceros, la mayor parte de las plantas farmacéuticas de las empresas que trabajan con sus propias marcas, tienen un exceso de capacidad de producción.

Porque si tienen tecnologías y procesos automatizados, medianamente modernos para el tamaño de mercado que tiene la Argentina, tanto la maquinaria que se utiliza para la primera etapa de elaboración de la forma farmacéutica como puede ser la fabricación del comprimido, como la línea de acondicionamiento

automatizado, como las máquinas blisteras y estuchadoras, esas son máquinas que por lo general tienen una capacidad de producción que excede holgadamente el tamaño del mercado argentino.

El sistema de costos le puede permitir medir ese exceso de capacidad, saber la ociosidad que tiene, le puede brindar información si quiere trabajar como tercerista con otro, en la fabricación, en el proceso productivo que tiene ociosidad. Esto es algo que en la industria farmacéutica argentina se usa mucho y en algunos países europeos también.

Generalmente, para una forma farmacéutica que tiene poco volumen, que puede ser un liofilizado, un inyectable, muchas empresas lo tercerizan en otros que es un fabricante para sí mismo y trabaja a fazón para otros y ahí el sistema de costos le permite medir la capacidad ociosa, el precio que podría calcular, le permite determinar un costo diferencial o marginal, para cobrarle a ese cliente, que es una opción que muchas plantas farmacéuticas tienen.

- **¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en la actualidad la industria farmacéutica en materia de costos?**

La proyección de los valores hacia el futuro con una serie de disparidades en la evolución de los precios relativos con cierta incertidumbre tanto cambiaría como inflacionaria, las compañías farmacéuticas trabajan con presupuestos anuales, con planes de negocios para todo el año que se diseñan el año anterior, entonces tienen que proyectar esos costos, y por lo tanto es muy difícil hoy hacer esas proyecciones con cierta precisión, sin embargo, lo tiene que hacer porque lo necesitan para tomar decisiones.

La variación de los precios relativos de los componentes de costos y la complejidad para estimar el futuro hoy es el problema que tienen, no tanto, el cálculo del costo real o histórico, sino la proyección para el presupuesto, para el plan de negocios, estimar la inversión promocional o lanzar un producto y estimar la rentabilidad que van a tener con ese producto, incluso las proyecciones a corto plazo, como puede ser el año que viene, hoy son realmente una preocupación en donde se tienen que asumir algunas premisas, que después se pueden dar diferente y te cambió los márgenes y la utilidad que podría llegar a tener ese producto, esa línea o esa actividad.

- **¿Cuál es el contexto socio económico que debe enfrentar la industria farmacéutica en la actualidad en Argentina?**

Las grandes compañías innovadoras como las nacionales dedicadas a productos genéricos, todas tienen un problema de deterioro del margen porque los costos han sido crecientes.

A nivel global, es muy difícil medirlo pero no hace mucho vi un análisis del sector industrial donde veías que en los últimos siete años los precios de venta de los productos aumentaron un ciento veinte por ciento y los costos de producción aumentaron trescientos por ciento.

En la vida real, te muestra que muchos de esos productos siguen siendo rentables porque partieron de una situación base de un margen alto.

Pero el deterioro del margen por el costo de producción es una constante de todas las compañías.

Incluso hay compañías que han discontinuado productos, que en este contexto de inestabilidad económica e inflacionario, más la regulación de precios, se acentuó en este último tiempo ya que esos controles y regulaciones se hicieron más rígidas, hicieron que se tenga que tomar decisiones sobre los productos.

Hay compañías que han sacado productos de la venta porque sus márgenes son muy bajos o tendiendo a cero, en función de este incremento de costos contra precios que no ha podido aumentar.

Mucho más ha pasado esto en los productos de venta libre, que son productos que ya partían de una situación de margen más bajo antes y que la evolución de los costos ha sido igual que en la de los otros.

Los costos han crecido mucho más que los precios de venta, es un segmento de mercado muy competitivo, donde el precio es más determinante que el segmento de venta de prescripción bajo receta.

La realidad es que hay un contexto de deterioro de márgenes, de imposibilidad de gestión de precios porque la regulación por parte del estado es muy fuerte y aparte, dispar entre productos de una misma compañía.

El entorno es de alta inestabilidad y enfrentan un problema de incertidumbre a corto plazo, donde tenes que tomar decisiones y hacer evaluaciones de sus márgenes permanentemente.

Porque hay productos que tienen un buen margen un día y dos o tres meses después esto pudo haber cambiado.



El contexto es muy inestable y cambiante y te obliga a hacer revisiones desde el punto de vista económico permanentemente sobre todo para tomar decisiones sobre los costos de los productos, sobre todo en este tipo de empresas, que vende su marca, ya sea nacional o internacional.

- **Asociado a la pregunta anterior, ¿Qué puede hacer la industria farmacéutica ante un mercado de precios regulados para mantener la competitividad en el mercado e incluso crecer?**

La verdad que lo que pueden hacer es lanzar productos o cambiando su portfolio de productos hacia aquellos que sean de mejor margen esa es una decisión, sobre todo para las compañías nacionales.

La compañía nacional elige el portfolio de productos que ofrece mientras que la internacional en Argentina y en todas sus filiales está más condenada a limitarse a la línea de productos que tiene en el mundo, que innovó y lanzó.

La compañía nacional tiene la ventaja que puede elegir productos que va a lanzar. Productos de una marca específica para un segmento específico que vio como rentable y esta es una alternativa, cambiar tu mix, agregar productos que tienen un buen margen y estas son las decisiones de negocio desde el punto de vista comercial que pueden tomar.

Agregar productos, agregar presentaciones de mejor margen. Y tratar de reducir los costos, aunque esto es más difícil en el tipo de industria que estamos hablando.

Por eso acá es diferente la posición de cada una.

La compañía que vende marca, se va a inclinar obviamente por decisiones de este tipo, buscar productos nuevos, de más margen, que sustituya o mejor el mix del portfolio de productos.

La compañía que vende productos sin marca, o mal llamado genérico, podría tratar de incrementar el volumen que ya tiene o tratar de bajar los costos de producción que son muchos más altos en estas compañías que en las otras, pero esto se complica mucho, porque por más que lo fabrique acá, las materias primas y los principios activos van a ser importados, entonces lo va afectar el costo de la devaluación y si tiene mano de obra intensiva, en la industria farmacéutica va a verse afectado por los aumentos salariales que van a tener que aplicar porque lo aplica el convenio colectivo.

Entonces, la verdad es que el fabricante de productos genéricos tiene que tratar de encontrar eficiencias desde el punto de vista del proceso productivo, porque no puede negociar precios de ninguna especie.

El de marca busca salir para arriba en el estado de resultado, mejorando los precios de venta y agregando productos de mejor margen. Me refiero al de marca

nacional. El internacional tendrá que arreglársela porque no puede tomar las decisiones sobre el portfolio de productos.

El fabricante de productos sin marca tendrá que mejorar sus procesos y su eficiencia porque la negociación de los precios no la puede manejar porque no puede actuar tanto sobre la materia prima, materiales y mano de obra y va a tener que aplicar mayor eficiencia en su proceso productivo con el fin de lograr un costo más bajo y sostener el margen.

Tiene la ventaja de que no tiene los precios regulados directamente.

Los tiene indirectamente porque su cliente los tiene regulados.

El tercerista puede aumentar los precios pero su cliente que tiene los precios regulados, le va a discutir el margen. El que es más monopolístico que otro se la puede arreglar mejor, le traslada el problema al que manda a hacer un trabajo a fazón.

Que es otro problema que tiene hoy la industria farmacéutica.

Enviar hacer productos a terceros porque el proceso productivo propio no lo tiene, como por ejemplo una cápsula blanda, aerosol, liofilizado, que la mayoría de las compañías no tienen en sus plantas esos procesos productivos, se hace no sólo dependiente del tercero, que hay muy pocos en el mundo que se especializan en estas formas farmacéuticas, sino que además en un contexto de inestabilidad de precios tus costos de producción no los puedes manejar porque esta parte es el fazón que te cobra el tercerista.

No sólo tienes el problema del aumento de las materias primas y la mano de obra sino también el tercerista que aumenta el costo de su servicio.

Entonces otra vez, si no puedes subir el precio, tienes que complementar con otro producto, buscar un producto que tenga mejor margen o en los productos propios, tratar de ser más eficiente en el proceso productivo.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas de la industria farmacéutica argentina, productoras de medicamentos en el futuro?**

Este mismo, tener un mercado de precios regulados en un entorno de inflación alta, te deteriora el margen de manera tal que va erosionando gradualmente la rentabilidad del negocio.

Sobrevivir en este contexto es el principal problema.

Hoy todos hacen sus estudios de rentabilidad sobre las líneas de producto, tratando de maximizar los productos que tengan un margen mas alto, sacando productos que no tengan rentabilidad o con rentabilidad baja.

Y en un contexto de regulación de precios que empezó en el 2007, porque antes no existía tan fuerte, se podía trasladar, o al menos del 2002 al 2007 se pudo hacer, el traslado de los costos a los precios.

Como manejan el margen y como logran no deteriorar el margen de la compañía, considerando que tienen un control de precios y costos crecientes en todos los componentes del costo.

El segundo problema que tiene es el ingreso de productos sin marca, o genéricos puros, o el ingreso de productos importados de bajo precio, como pueden venir de fabricantes de grandes escalas, como por ejemplo de la India.

El otro desafío es como competir cuando ingresen al mercado mayor cantidad de productos genéricos o sin marca o productos que compiten por precio exclusivamente.

Aquí dependerá del tipo de mercado que uno atiende.

Si se va al mercado privado con pacientes que compran en la obra social, con una cobertura y un médico que prescribe por marca, tiene una defensa un poco mayor, pero a la larga eso puede cambiar y dependerá cómo evolucionan las regulaciones de la industria farmacéutica.

Si se generaliza la receta sin marca y crece la penetración de productos sin marca, al problema de deterioro de margen se va a agregar la competencia por precio, y el pagador, sea obra social o paciente va a empezar a preferirlos ante los productos muy maduros que tienen años en el mercado y donde el riesgo sanitario es menor, van a empezar a preferir productos muchos más baratos y eso te va a afectar el volumen.

Esto hasta ahora no pasó, incluso cuando aparecieron las regulaciones sobre sustitución de receta, o recetas hechas sin marca y sólo por la denominación internacional, y tampoco se vio un crecimiento significativo de los productos sin marca pero esto es algo que puede pasar estructuralmente o porque se empuje desde el punto de vista de regulación sanitaria, esa es una amenaza muy grande y la otra la del deterioro de los márgenes.

### **13.2.13. Fernando Peuriot, Gerente de Planificación Financiera en Laboratorio Astrazeneca**

Entrevista 13 – Presencial 11 de Septiembre 2014  
Nombre completo: Fernando Daniel Peuriot

Actividad Principal: Gerente de Planificación Financiera en Laboratorio Astrazeneca

**Extracto:** Fernando Daniel Peuriot es Licenciado en Administración de Empresas egresado en la Universidad de Buenos Aires, donde actualmente se encuentra cursando el Posgrado en Administración Financiera.

Fernando cuenta con una sólida experiencia en la industria farmacéutica, adquirida en distintas posiciones en el laboratorio Astrazeneca, donde se desempeñó como Jefe de costos, Responsable de Operaciones y actualmente como Gerente de Planificación Financiera.

Fernando fue Auxiliar Docente en la materia Administración Financiera en la Universidad de Buenos Aires desde Agosto 2005 hasta Julio 2012.

- **¿Por qué es importante entender los costos en la industria farmacéutica?**

Desde mi perspectiva y lo que entiendo de la industria farmacéutica, todo lo que es costo de producción no es lo que más se lleva en el estado de resultados.

Si hay que entenderlos como tal y tenerlos en cuenta.

Lo que tiene la industria de los medicamentos es que es muy complejo el proceso de valuación por la heterogeneidad de los productos en cuanto a las líneas a las que pertenecen.

Por tal motivo a veces es muy complejo determinar indicadores como puede ser costo medio por producto o índices de rotación de inventarios, porque hay que analizar cada mercado en particular: No es lo mismo un producto respiratorio que tiene estacionalidad y otros como puede ser productos para el colesterol que se puede vender en cualquier momento del año.

Las unidades son diferentes.

Desde mi perspectiva el costo más importante pasa por el costo promocional.

Es decir, tengo un costo fijo muy alto y necesito promocionar para poder vender productos y poder absorber los costos de mejor forma.

- **¿Qué problemas puede traer no conocer la estructura de costos?**

Esto impactaría en la rentabilidad de los productos.

La industria farmacéutica trabaja en un mercado de precios regulados, y el incremento de los costos de los últimos cinco años ha ido erosionando los márgenes de rentabilidad.

Como todo, los costos de producción es una variable a controlar para no ir perdiendo ese margen bruto, teniendo en cuenta que los incrementos de precios no han acompañado el aumento en costos y por lo tanto hay que ir monitoreando el mix de productos.

- **¿Cuáles son los costos directos e indirectos en la producción de medicamentos?**

El costo directo es la materia prima y el costo de operario que está en línea y todos los costos de estructura y servicios que se prestan a la operación en forma indirecta a todos los productos.

Así como también los costos regulatorios que exige la ANMAT como organismo de control de la industria, necesarios para mantener la planta en condiciones.

- **¿Cómo afectan los costos a los márgenes de rentabilidad esperados por la industria farmacéutica?**

Los costos son una variable a controlar porque no el incremento en los mismos no se puede trasladar en su totalidad al precio.

Obliga a tener una estrategia comercial hábil que ayude también a generar volumen.

Por lo tanto, es importante ir generando volumen que permita absorber mejor todos esos costos de producción.

- **Desde su experiencia en la industria farmacéutica, ¿qué componentes de los costos de producción: materia prima, mano de obra directa o carga fabril han impactado en mayor medida en los últimos años?**

El tema de materia prima, porque están dolarizadas.

Lo que ha aumentado mucho son los convenios colectivos de trabajo que afectan a la industria farmacéutica, que han tenido incrementos similares a los incrementos de costos de la economía pero no así el incremento de precios de los productos.

Lo cual te ves obligado a mejorar los procesos con el fin de bajar costos y aumentar el volumen para absorber el incremento de costos de una mejor forma.

- **¿Qué otros costos considera relevantes (costo de desarrollos, investigación de mercado, lanzamiento, promoción y venta)?**

Todo el costo de desarrollo inmenso, así como también el costo de promoción y venta, que tiene una incidencia muy importante en el estado de resultados.

Otro de los sindicatos fuertes en sanidad es el de los Agentes de Propaganda Médica.

El lanzamiento de un nuevo producto lleva mucho tiempo hasta que el mismo comienza a generar ganancias para las compañías porque los primeros años de investigación y registro de los mismos son muy costosos.

Aproximadamente después de cinco años, comienzan a verse los resultados.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿cuáles son los sistemas de costeo utilizados en la industria farmacéutica?**

Las empresas de la industria por lo general aplican costo estándar bajo condiciones normales y luego se lo compara al real, para determinar ociosidad, mermas de procesos.

La realidad es que no tiene sentido estudiar orden por orden porque lo que hay que analizar el proceso en su conjunto.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿de qué forma los sistemas de costeo por procesos pueden brindar información de gestión que sean de utilidad para la toma de decisiones?**

La mejor forma es poder determinar métricas e indicadores desde el estado de resultados.

Hay que tener en cuenta que el costo estándar puede ser una expectativa sobre lo que se espera de la producción.

Si hay un problema de control de calidad o en la producción es importante que lo tengamos en cuenta para provisionar la pérdida.

El proceso en los laboratorios es muy transparente.

- **Relacionado con este tema, ¿De qué forma el sistema de costeo puede ayudar al análisis de la planificación y capacidad de producción?**

Si, totalmente, al sistema hay que explotarlo y ponerle recursos para determinar de una buena manera el consumo de las materias primas y poder realizar cálculos y métricas que permitan validar el proceso y de esta forma evitar omitir algún problema en alguna etapa de la producción.

También sirve para determinar necesidades de inversión.

La única forma de entender la producción es analizarla. La inversión en ese tiempo, es fundamental.

- **¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en la actualidad la industria farmacéutica en materia de costos?**

Y para mí el principal problema pasa que el costo crece al 30% y los precios de los medicamentos crecen al 15%, porque el mercado es regulado.

Otro problema es el alto costo de promoción y venta porque después condiciona el lanzamiento de nuevos productos, en presentaciones y forma farmacéutica.

Aunque para la región Argentina tiene los precios de medicamentos más baratos de la región de Latinoamérica comparado con el precio de medicamentos como por ejemplo Colombia.

Pero si el tipo de cambio no acompaña, las compañías farmacéuticas que exportan comienzan a ser menos competitivas a nivel internacional.

Las multinacionales como Astrazeneca están condicionadas a vender los productos lanzados a nivel global por la compañía para abastecer el mercado interno y la región de Latinoamérica.

En el estado de resultados la venta de exportación representa sólo el 1% porque para exportar a otros destinos, las multinacionales lo hacen desde la unidad global o casa matriz y no desde la filial.

- **¿Cuál es el contexto socio económico que debe enfrentar la industria farmacéutica en la actualidad en Argentina?**

La realidad es que de los 40 millones de personas que viven en Argentina, sólo el 25% tiene acceso a una cobertura médica.

Entonces compañías como nosotros buscan ganar mercado a través de descuentos en el mercado público, a través de licitaciones.

La desprotección a nivel salud impacta en el mercado farmacéutico.

- **Asociado a la pregunta anterior, ¿Qué puede hacer la industria farmacéutica ante un mercado de precios regulados para mantener la competitividad en el mercado e incluso crecer?**

La mejor forma de aumentar el margen es distribuir los costos de una mejor forma a través del aumento del volumen.

El tema pasa por ganar mercado de forma tal que permita mantener una planta productiva y su estructura, ya sea con nuevas líneas de productos, o diversificando las formas farmacéuticas o presentaciones de los existentes.

Una complejidad que tiene el mercado farmacéutico es que una vez vencida las patentes, aparecen muchas copias de un mismo principio activo, y eso vuelve muy competitiva a la industria en diferentes mercados, principalmente, en los medicamentos de venta libre.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas de la industria farmacéutica argentina, productoras de medicamentos en el futuro?**

La entrada de medicamentos genéricos es un riesgo a futuro, y la competencia viene mucho por el lado de precios.

En Argentina al tener precios regulados, también es un limitante para la inversión en investigación y desarrollo de nuevas moléculas.

Un desafío para el futuro de la industria también va a estar dado porque exista una importante masa crítica de clase media que consuma, a través de un mayor acceso a las obras sociales y con una mejor política de salud por parte de los gobiernos.

En el mercado farmacéutico argentino operan compañías muy diferentes, con objetivos distintos, como pueden ser las empresas nacionales e internacionales.



### 13.2.14. Karina Casella, Responsable de costos en Laboratorios Andrómaco

Entrevista 14 – Vía e-mail 14 de Septiembre 2014

Nombre completo: Karina Casella

Actividad Principal: Responsable de costos en Laboratorios Andrómaco

**Extracto:** Karina Casella es Contadora Pública egresada de la Universidad Nacional de La Matanza. Actualmente, se encuentra cursando el posgrado en Gestión y Costos en la Universidad de Buenos Aires. Se desempeña laboralmente como responsable de costos en Laboratorios Andrómaco y anteriormente trabajó en Laboratorios Northia en la misma área.

- **¿Por qué es importante entender los costos en la industria farmacéutica?**

a) Llámese empresario, grupo económico, el resultado que busca una entidad con fines de lucro es **maximizar** su beneficio al **mínimo costo**, Frase que la hemos escuchado y leído en más de una oportunidad.

Erróneamente se cree que los márgenes en industria farmacéutica son muy significativos, la realidad es; y dependiendo del tipo de industria estos varían notoriamente, no es igual el margen que obtiene una industria cuyo principal mercado apunta a la línea dermatológica, u a otra que apunta a medicamentos oncológicos, una industria que apunta a medicamentos genéricos u otra que su marca ya se encuentra reconocida en el mercado.

b) El costo del producto, siempre genera un bien, un bien que en el corto plazo generara un ingreso para la compañía.

c) Rueda operativa, comprar, fabricar, vender, cobrar y pagar. Si no se conocen los costos, como saber que comprar, como saber que fabricar, como saber que vender.

- **¿Qué problemas puede traer no conocer la estructura de costos?**

El no conocer una estructura ocasiona inconvenientes relacionados a la medición, cuantificación de mis inventarios.

- **¿Cuáles son los costos directos e indirectos en la producción de medicamentos?**

Podemos definir a los costos directos, aquellos que varían de acuerdo al volumen a producir, están relacionados directamente con la cantidad.

Y los costos indirectos aquellos que son necesarios pero que no afectan dependiendo la fabricación o cantidad, generalmente se consideran fijos y hay y la erogación monetaria se debe realizar igual.

- **¿Cómo afectan los costos a los márgenes de rentabilidad esperados por la industria farmacéutica?**

Al menos en las industrias que participe el costo afecta en un 35% de la venta. El tener analizado las variables que conforman dicho porcentual nos da la pauta de que tenemos que mejorar, ya sea en el costo primo (materia prima y mano de obra), o en los CIF (costo indirecto de fabricación).

- **Desde su experiencia en la industria farmacéutica, ¿qué componentes de los costos de producción: materia prima, mano de obra directa o carga fabril han impactado en mayor medida en los últimos años?**

Todos, porque en un contexto inflacionario, en un mercado que restringe las importaciones, hace que todos afecten. Si me limito en mi propia experiencia, en el laboratorio Nacional y dermatológico, incidió más la mano de obra.

Si me posiciono en el laboratorio que fabrica medicamentos para cáncer o sida los principios activos.

Generalmente los costos indirectos están más relacionados a la tamaño de la planta, si tenés una planta en la cual utilizas de tu capacidad operativa es de un 40%, lógicamente deberías preguntarte que hacer para utilizar mi planta al 100%, u en todo caso reestructurar la planta.

- **¿Qué otros costos considera relevantes (costo de desarrollos, investigación de mercado, lanzamiento, promoción y venta)?**

Investigación y desarrollo si es un nuevo producto que no existe en el mercado, lanzamiento y promoción, si se busca lanzar uno ya existente para competir.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿cuáles son los sistemas de costeo utilizados en la industria farmacéutica?**

Costo Directo, empresas nacionales y extranjeras costo por absorción, pero es muy difícil de aplicar.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿de qué forma los sistemas de costeo por procesos pueden brindar información de gestión que sean de utilidad para la toma de decisiones?**

Si el sistema de costeo está ligado a los MRP o sistema de la compañía, sirve para planificar, fabricar vender.

- **Relacionado con este tema, ¿De qué forma el sistema de costeo puede ayudar al análisis de la planificación y capacidad de producción?**

Puede ayudar, en la medida que esté relacionado al MRP, si es que la empresa lo lleva a cabo, lo utiliza.

- **¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en la actualidad la industria farmacéutica en materia de costos?**

Las empresas nacionales, el contexto país, la inestabilidad, la planificación, el contexto político hasta que se definan nuevamente las nuevas autoridades y se presente un nuevo plan económico.

- **¿Cuál es el contexto socio económico que debe enfrentar la industria farmacéutica en la actualidad en Argentina?**

Un poco lo definí en la pregunta anterior, agrego algo más:

- 1) incertidumbre
- 2) Inflación
- 3) tipo de cambio

- **Asociado a la pregunta anterior, ¿Qué puede hacer la industria farmacéutica ante un mercado de precios regulados para mantener la competitividad en el mercado e incluso crecer?**

Esperar a que cambien las autoridades en unos meses y tratar de minimizar costos que no sean necesarios.

Concentrarse en el resto de los productos que no son regulados.

Presentar ante los organismos de gobiernos, estructuras y modelos de costos volcados fundamentalmente en detalle e incidencia de Materias Primas y Mano de Obra, impactos sufridos.

Unirse mediante las cámaras y plantear lo que ocurre, como impacta y afecta y mostrar de manera dura que pasará en unos meses si no se toma una decisión o mejora. Y siempre mostrarlo desde el impacto en materia laboral, cuántos

empleados tiene la empresa y familias y en cuanto afectará si no se toma una medida para mejorar.

Lógicamente por otro lado analizar las ineficiencias operativas.

Buscar la manera de relacionarse con el gobierno de turno.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas de la industria farmacéutica argentina, productoras de medicamentos en el futuro?**

Desafíos, es que la industria farmacéutica debe desterrar el concepto de que es muy rentable, vuelvo a mencionar no en todas las industrias.

Contexto inflacionario, falta de ingresos de insumos, mano de obra capacitada, tipo de cambio, incertidumbre.

### **13.2.15. Nancy Forciniti, Gerente de costos e impuestos en Laboratorios IVAX, una empresa del Grupo TEVA**

Entrevista 15 – Telefónica 16 de Septiembre 2014

Nombre completo: Nancy Forciniti

Actividad Principal: Gerente de Costos e Impuestos en Laboratorios IVAX, una empresa del Grupo TEVA

**Extracto:** Nancy Forciniti es Contadora Pública egresada de la Universidad Católica Argentina en 1988. Es una profesional con amplia experiencia en la industria farmacéutica. Actualmente ocupa la posición de Gerente de costos e impuestos en Laboratorios IVAX, una empresa del Grupo TEVA, donde ha trabajado durante trece años en distintas posiciones de liderazgo.

- **¿Por qué es importante entender los costos en la industria farmacéutica?**

En la industria farmacéutica, como en cualquier industria es importante entender cuáles son los costos para poder conocer el verdadero margen de rentabilidad, que te va a dar el rumbo de tu negocio, en donde tenes que focalizar una acción promocional, en el precio o en la cantidad donde tenes que focalizar en cada caso para obtener la mayor rentabilidad.

Hasta en alguna podría ser la discontinuación de un producto, teniendo en cuenta, teniendo en cuenta todas las particularidades que tiene la industria farmacéutica pero que básicamente, en términos generales, hace a eso, conocer el costo.

- **¿Qué problemas puede traer no conocer la estructura de costos?**

Estar fabricando un producto que tenga poco o nula rentabilidad, que esté bajando el margen de la compañía.

Conocer el costo, significa identificar cual es el esfuerzo que tenes que hacer fabricar un producto.

Quizás se está haciendo demasiado esfuerzo en productos que no tienen demasiada rentabilidad, que a lo mejor no aportan mayor margen.

Desconocer el costo asignado a la unidad de producción podría ser que se esté tomando una decisión incorrecta.

- **¿Cuáles son los costos directos e indirectos en la producción de medicamentos?**

Los costos directos, en lo que se refiere a los insumos, básicamente, se trata de las materias primas y claramente lo que es la mano de obra.

Dentro de los indirectos tenes todos los gastos de lo que llamamos el overhead, que hacen a todos los gastos de la planta que de alguna manera hay que asignarlos al costo de la producción, que evidentemente el volumen de producción tiene que poder absorber todos los costos necesarios para que la planta esté funcionando.

- **¿Cómo afectan los costos a los márgenes de rentabilidad esperados por la industria farmacéutica?**

El costo de producción es el necesario para determinar el margen bruto, es decir, venta menos costos, ese es el primer indicador de la rentabilidad y un poco lo que hablábamos al principio, sobre la importancia de conocerlos porque a partir de ahí se pueden tomar un montón de decisiones como puede ser la discontinuación o el avanzar con el lanzamiento o promoción de un nuevo producto.

A lo mejor hay productos que recién están entrando en un mercado, por eso hay que entender cada situación en particular, porque quizás hay productos con menor margen porque recién se están colocando en el mercado, o drogas nuevas, que son mucho más caras, y no por eso vamos a discontinuar o dejar de analizar o explorar como está el mercado.

Es muy importante el análisis de costos en la industria y ser de los primeros en llegar al mercado con un producto.

Porque los primeros que llegan son los que mejor se van a posicionar en el mercado, más en una industria tan particular como la de medicamentos, donde el paciente va muy de la mano con lo que el médico prescribe y muy de la mano con ese producto que fue el primero, el que hizo toda la investigación, el desarrollo, es el que por la particularidad de la industria es el que le da más confianza al paciente.

De hecho, lo puedes pensar vos como consumidora o paciente, a la hora de comprar, no nos da lo mismo, como en otro tipo de productos, donde buscas el más barato.

No necesariamente ocurre esto en el caso de los medicamentos.

- **Desde su experiencia en la industria farmacéutica, ¿qué componentes de los costos de producción: materia prima, mano de obra directa o carga fabril han impactado en mayor medida en los últimos años?**

En los últimos años lo que más ha impactado es el costo de la mano de obra, no necesariamente, lo que es mano de obra directa.

Claramente, una porción más que importante es la mano de obra.

No sólo la mano de obra directa, sino la indirecta que incluye el costo de los directores y dependiendo el proceso productivo, debe asignarse al costo unitario de un producto en función a una base de prorrateo.

Justamente esta asignación de los gastos indirectos es una de las tareas más difíciles de realizar.

- **¿Qué otros costos considera relevantes (costo de desarrollos, investigación de mercado, lanzamiento, promoción y venta)?**

Claramente que los gastos asociados a investigación y desarrollo son altísimos, no es el caso de la empresa donde trabajo actualmente porque no somos un laboratorio dedicado a la investigación y desarrollo y si lo hace, no lo veo acá en la filial local.

Estos costos son altísimos, porque los laboratorios multinacionales dedicados a la investigación y desarrollo, lo que hacen es investigar, hacer pruebas, y testeos que son procesos que llevan años para ver si una droga sirve para una determinada dolencia.

Lo que ocurre es que cuando uno finalmente llega a ser comercializable, la realidad es que esos costos y muchísimos más forman parte de precios muchos más altos que el resto, porque dentro de su estructura de costos tiene cargados estos costos de investigación.

Por eso la industria es tan particular.

Muchos pueden pensar, no voy a la primer marca porque es carísima, pero probablemente, si esa empresa no hubiese hecho toda la investigación y desarrollo de esa droga, seguramente no estaría en el mercado.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿cuáles son los sistemas de costeo utilizados en la industria farmacéutica?**

Nosotros estamos utilizando costo estándar. Estamos analizando la situación pero aún no hemos dado el primer paso para cambiar a ABC (Activity Based Costing ó modelo basado en el costeo por actividades).

Este es un tipo de costeo que se da en algunos laboratorios.

- **Desde su conocimiento en materia de costos, puede decirme ¿de qué forma los sistemas de costeo por procesos pueden brindar información de gestión que sean de utilidad para la toma de decisiones?**

Lo importante es asegurarnos la asignación de los costos indirectos al costo unitario, porque para determinar el consumo de las materias primas y los materiales directos, tienes una fórmula de producción, por lo tanto ahí tienes el impacto de los mismos.

Por tal motivo, la importancia de la buena determinación y de un buen costo standard.

Lo importante es entender que se están distribuyendo correctamente los costos para evitar que un producto esté subvencionando a otro y llegar a tomar decisiones sobre continuidad o no de un producto o línea de productos que no sea la correcta.

Evitar desviar la atención los productos y focalizar en aquellos que efectivamente te dan el margen que el negocio necesita.

- **Relacionado con este tema, ¿De qué forma el sistema de costeo puede ayudar al análisis de la planificación y capacidad de producción?**

Todo el análisis de la planificación es previo a la determinación del costeo.

Pero la información del sistema de costeo permite determinar el orden y prioridad de la producción, determinación de campañas.

Es una relación de ida y vuelta todo lo que tenga que ver con el costo, la producción y la planificación.

Todo esto va a partir de una buena planificación y proyección de ventas, porque producción fabrica para abastecer al mercado de acuerdo a lo que ventas y marketing informan en las proyecciones de venta.

A partir de un buen pronóstico de ventas, se hace un buen pronóstico de las unidades a fabricar.

A partir de ahí todo está asociado a la producción.

- **¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en la actualidad la industria farmacéutica en materia de costos?**

En materia de costos hoy por hoy es el incremento de los precios, de lo que sea insumos locales por la inflación, los que están en moneda extranjera, por el tema del tipo de cambio.



Los costos están subiendo todo el tiempo y hay que estar revisando periódicamente el tema los estándares porque la idea de ese estándar es de un costo que se mantiene en el tiempo, pero en un escenario como en el que estamos ahora es muy difícil.

Lo mismo que la variable de los sueldos, que es complicado, máxime estando en un momento de coyuntura como el actual y de control de precios sobre la industria.

- **¿Cuál es el contexto socio económico que debe enfrentar la industria farmacéutica en la actualidad en Argentina?**

Es un poco lo que te estaba comentando recién, el control de precios hace que esa sea una variable que no puedas manejar, mientras que el techo por los precios es fijo, el piso cada vez lo van subiendo más porque van aumentando los costos y de esta forma el margen de rentabilidad se ve reducido.

Además, con la particularidad de que se trata de la industria farmacéutica, la cual está atada a todo el sistema de salud y controles de precios así como también a los convenios colectivos de trabajo de sanidad, también son fuertes.

- **Asociado a la pregunta anterior, ¿Qué puede hacer la industria farmacéutica ante un mercado de precios regulados para mantener la competitividad en el mercado e incluso crecer?**

Ser lo más eficientes posible, en el caso los laboratorios dedicados a la investigación y desarrollo de nuevas drogas, intentar ser los primeros y los que van atrás con productos genéricos.

Ser de los primeros en el mercado marca mucho la diferencia. No es lo mismo entrar primeros que entrar número quince, porque el mercado ya se repartió.

También en materia regulatoria hay que ser eficiente en todos los procesos involucrados.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas de la industria farmacéutica argentina, productoras de medicamentos en el futuro?**

El principal desafío hoy por hoy, en un momento tan de coyuntura como en el que estamos ahora, que estamos a un año de elecciones, es justamente la incertidumbre, no tenemos actualmente un contexto de reglas totalmente claras, creo que el mayor desafío es poder mantenerse por lo menos mantener el market

share (participación en el mercado). Creo que en los momentos de crisis lo importante es lograr mantenerse e ir acompañando de alguna manera lo que va surgiendo en el mercado.