



Estrategias Asociativas

Cómo aplicar la norma con Bajos Costos en los Laboratorios PyMES?

Presentación personal:

Leandro Viaro, Director de [SAVIA & Asociados](#)

Ing Mecánico


Postgrado en Organización & Dirección Empresaria de la UBA


Maetria en Ingeniería de Dirección Empresaria de la UBA

Profesor de la Universidad de Buenos Aires – Postgrado en Organización & Dirección Empresaria – Evaluación de Negocios

Profesor de la Universidad de Bologna – Postgrado en Innovación Tecnológica – Planeamiento Estratégico

Profesor de la Universidad ITBA – Grado – Proyectos de Inversión

Quiénes somos? 



- ▶ Nació en 1992
- ▶ Dirigida a la actividad productiva y de servicio
- ▶ Focalizada en la Gestión Empresarial
- ▶ Especializada en:
 - ✓ Gestión y Administración Estratégica
 - ✓ Gestión de la Calidad
 - ✓ Gestión Industrial
 - ✓ Gestión y Administración de Costos
 - ✓ Gestión y Desarrollo del Capital Humano
- ▶ Integrada por Profesionales Independientes de probada trayectoria

Estrategias Asociativas - Res 482/02 en Laboratorios PyMEs email: info@saviaconsultora.com.ar web: saviaconsultora.com.ar 2

Logros:

- En el año 1998 Certificamos ISO 9002:1994 al primer Laboratorio de Medicamentos Veterinarios en el país – LABYES SA
- En el año 2002 Certificamos ISO 9001:2000 y acreditamos GMP (bajo la Resolución 853/99 de ANMAT) al mismo Laboratorio, siendo así nuevamente el primer laboratorios en poseer un sistema único e integrado de Gestión y Aseguramiento de la Calidad
- En el año 2005 Certificamos ISO 9001:2000 y BPF con ANMAT & una certificadora Internacional a una importante Casa del Rubro de Productos Médicos [Jeringas]
- En el año 2006 Certificamos ISO 9001:2000 y acreditamos GMP (bajo la Resolución 482/02 de SENASA) Laboratorio Chinfield
- En el año 2006 Certifico la Res 482/02 con SENASA Laboratorio Chinfield
- Además acompañamos a varios laboratorios veterinarios en el proceso de Certificación conjunto o específicamente GMP en lo que al Sistema de Gestión se refiere



▶ Nuestra Visión

Consultora en Gestión y Administración Estratégica Empresarial, focalizada en generar propuestas que incrementen el valor agregado y la rentabilidad de la organización.

▶ Nuestra Misión

Brindar un servicio personalizado al Empresario, que facilite el desarrollo e implementación de la propuesta, aplicando técnicas y herramientas que impulsan el proceso de transformación de la organización, con foco en el Cliente y en el desarrollo del Capital Humano.

Agenda del Encuentro



1. Cuadro de Situación del Mercado
2. Principales Requerimientos de la Res 482/02
3. Cuadro de Situación de un Laboratorio PyME
4. Pasos para desarrollar la Res 482 con bajos costos
5. Estrategias Asociativas
6. Conclusiones & Comentarios

Estrategias Asociativas · Res 482/02 en Laboratorios PyMEs
email: info@saviaconsultora.com.ar web: saviaconsultora.com.ar

Introducción

En el año 2002, con la Resolución 482/2002 de SENASA se normaliza y regulariza la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura en el sector veterinario, estableciendo mayo del 2008 como fecha tope para que todos los laboratorios del sector elaboren sus productos bajo esta normativa y estén en condiciones de ser Certificados por parte de la Coordinación General de Productos Farmacológicos, Veterinarios y Alimentos de SENASA; siendo su propósito la superación de estándares y fundamentalmente como respuesta a los requisitos exigidos por la mayoría de los países para autorizar la importación de productos médicos veterinarios.

Esta normativa, esta encuadrada en los requerimientos del MERCOSUR y no se “diferencia” de las BPFH en cuanto a su nivel de exigencia.

Su principal DIFERENCIA estriba solamente en dos conceptos:

- ECONOMIA DE ESCALA
- PRECIOS DE MERCADO

Puntos que impactan en la factibilidad de implementar soluciones con un PERÍODO DE RECUPERO DE LA INVERSIÓN razonable para la actividad, fundamentalmente en los Laboratorios PyMEs.

Por otra parte es menester tener en cuenta que ELABORAR MEDICAMENTOS se trata de una actividad ECONOMICA; la que tiene como propósito la RENTABILIDAD del NEGOCIO.

Este es el punto de encuentro entre TECNICA y el NEGOCIO y de buscar soluciones que atiendan ambos intereses.



Cuadro Situación del Mercado

Aspectos Generales

- ✓ del Mercado
- ✓ de los Laboratorios

El Mercado Veterinario

No es el propósito de este punto comentar lo que ustedes con toda seguridad ya conocen

La finalidad es situarnos frente a una realidad que va más allá de la norma y/o sus requerimientos.

Estamos frente a un NEGOCIO – **EL NEGOCIO DEL MEDICAMENTO VETERINARIO**

SIENDO EL FOCO DE ESTA REUNIÓN NO DISCUTIR LO QUE TENEMOS QUE HACER; SINO COMO LO VAMOS A HACER

Ustedes forman parte de un mercado, que se caracteriza por ser **ALTAMENTE COMPETITIVO**, principalmente por precio y por ende con una baja rentabilidad por unidad en la mayoría de los productos.

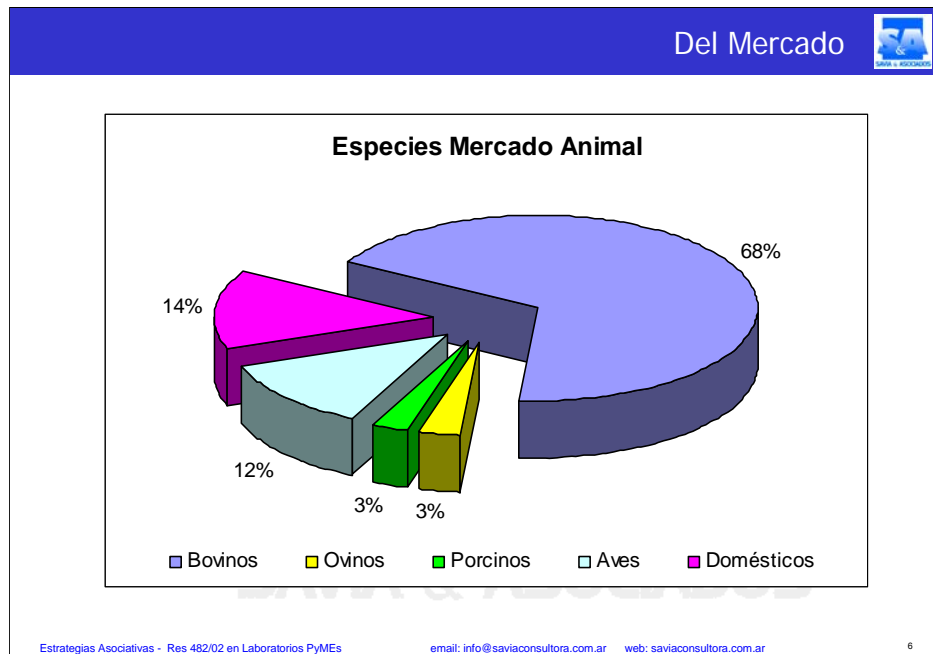
La presencia de la Resolución cambia las reglas de Juego, pero no el Juego, que consiste, **COMO SIEMPRE LO HA SIDO**, que el Laboratorio Veterinario, sea Rentable

Es importante también poner en claro que este propósito o finalidad lo tienen todos los que participan de el, grandes o chicos, y que no todos aplican ni aplicarán las mismas reglas.

Por lo tanto situarnos frente al mercado es primordial para poder plantear soluciones posibles y compatibles con la realidad de cada uno de ustedes.

Es importante situarnos en el mercado Veterinario que hace a la factibilidad del desarrollo e implementación de las BPF en un marco de Rentabilidad

Esta compuesto por aproximadamente 150 Laboratorios productores de medicamento activos, de los cuales, la gran mayoría son PyMEs; de los cuales una gran mayoría esta lejos de cumplir con los requerimientos de la norma.



El Mercado Veterinario

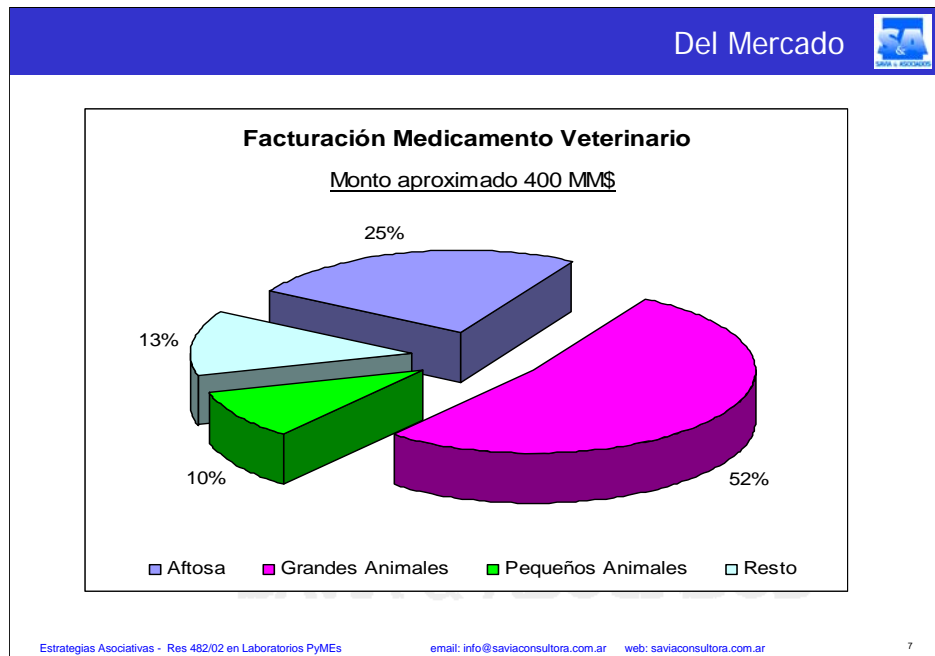
El ritmo del mercado de Medicamentos Veterinarios lo marca principalmente el mercado Bovino que representa el 68% del total de las especies; incluyendo en esta comparación a Pequeños Animales y Animales de Compañía o Domésticos; en donde 58 MM de cabezas de bovinos equivalen ese 68%.

Una cifra más que representativa, que lleva a una **primera división del mercado veterinario: Grandes Animales** compuesto por Bovinos & Ovinos, y **Pequeños Animales** integrado por Aves y Porcinos y animales Domésticos, lo que pone en evidencia el peso relativo del mercado de Grandes Animales, no solo por la cantidad de animales que representa, sino por su influencia dentro de la economía nacional, siendo este el sector en que se focaliza el mercado de Medicamentos Veterinarios como veremos a continuación

Esta situación se traduce en las opciones a seguir conforme el mercado en el que participamos; ya que los costos asociados a la comercialización de los productos será definitivamente diferente.

Por otra parte es importante ubicarse en la estrategia comercial a desarrollar conforme los productos que poseen o viceversa.

A que mercado puedo llegar o donde debiera posicionarme?



Mercado Veterinario

El mercado de Medicamentos Veterinarios representa aproximadamente una **facturación de 400MM\$**; de los cuales **100MM\$ corresponden casi con exclusividad a la vacuna antiaftosa**.

El resto se distribuye aproximadamente como muestra el gráfico, en donde si sumamos a la participación de la Aftosa la correspondiente a **Grandes Animales totaliza cerca del 75% de la facturación**,

Esto señala una gran división que se refleja en la estructura de los Laboratorios y en su capacidad de llegar al mercado; ya que en este segmento del mercado se concentran los "Grandes Jugadores"

Esta situación se ve además complicada con una realidad: **EL PRECIO DEL MEDICAMENTO NO SIGUIÓ LA EVOLUCION DEL PRECIO DE LA CARNE** o de otros rubros.

Concretamente el incremento en los costos no pudo ni puede ser trasladado a los Precios.

La pregunta sobre este punto, que simplemente la lanzo y para la cual no tengo respuesta; es:

- La lucha de precios es por efecto de la competencia desleal?
- La lucha de precios es una política de los laboratorios que suponen que bajando un poco más el precio van a ganar un pedacito más del mercado?
- Algo así como lo que le quito a A, después puedo perderlo con B. El punto no está en discutir por la porción sino en agrandar la participación; para lo cual es necesario ser Competitivo

Sea como sea esto se traduce en una **REALIDAD PREOCUPANTE**; si los costos se incrementaron, y por ende los **MARGENES SE REDUJERON**, la pregunta vuelve a ser nuevamente: **COMO SER COMPETITIVO**.

Expectativas & Tendencias del Mercado



- ▶ Incremento del volumen de Facturación en Medicamentos, principalmente en Grandes Animales, por efecto de exportar a mercados demandantes de productos con calidad médica y cárnica
- ▶ Incremento de la exportación de medicamentos con Trazabilidad / BPFV
- ▶ Concentración de la Producción Ganadera, y cambios en los sistemas productivos, intensifican el uso de medicamentos e insumos trazables
- ▶ Decremento de Rentabilidad [Farma Veterinario mercado local]
- ▶ Mejora del posicionamiento de los Productos Farma en el Exterior
- ▶ Evolución dispar del Precio del Producto versus el Kilo de Carne
- ▶ Mejora del consumo de medicamento en el sector animales domésticos
- ▶ Tendencia a la figura del Veterinario Responsable

Estrategias Asociativas - Res 482/02 en Laboratorios PyMEs

email: info@saviaconsultora.com.ar

web: saviaconsultora.com.ar

8

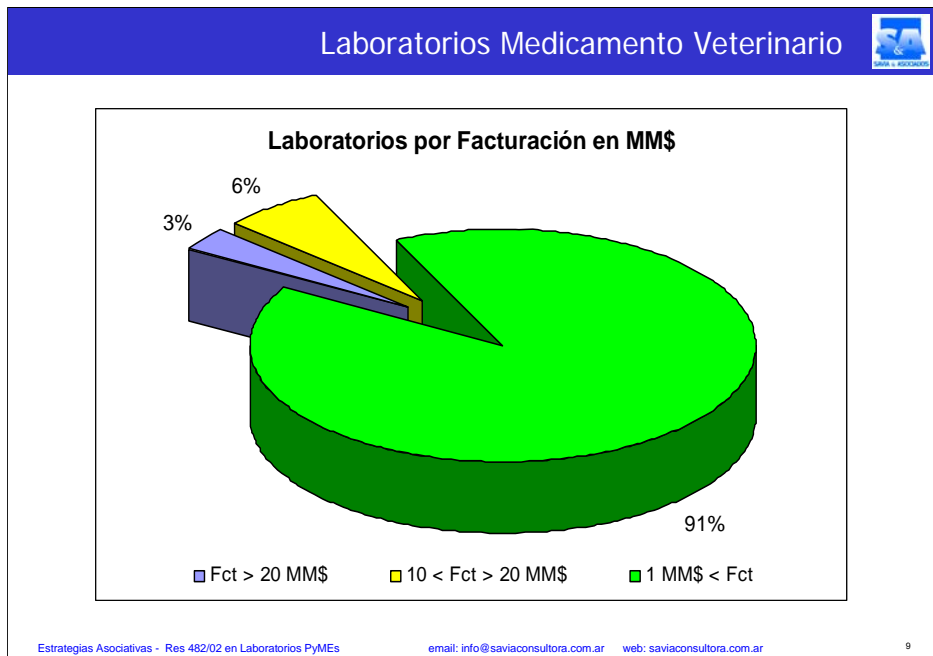
Expectativas & Tendencias del Mercado

El incremento de la exportación de Carnes y Productos Médicos Veterinarios es sostenida Incremento de la presión del mercado externo al cumplimiento de Normas; constituyendo no solamente un requisito técnico, sino PARANCELARIO.

La figura del Veterinario como Responsable en la medicación y/o tratamiento del animal, es irreversible.

Desde los grandes Laboratorios, junto con el Colegio Veterinario y otros organismos del sector se está trabajando cada vez con mayor intensidad para lograr que este rol se desempeñe en forma efectiva; con un claro propósito SANITARIO y de MERCADO, ya que la prescripción impactará en el mercado secundario de Medicamentos.

Para QUIEN DIRIGE UN LABORATORIO, es importante comprender que las normas y los requerimientos BPF no son solo un requisito técnico. Es UN REQUERIMIENTO DEL MERCADO



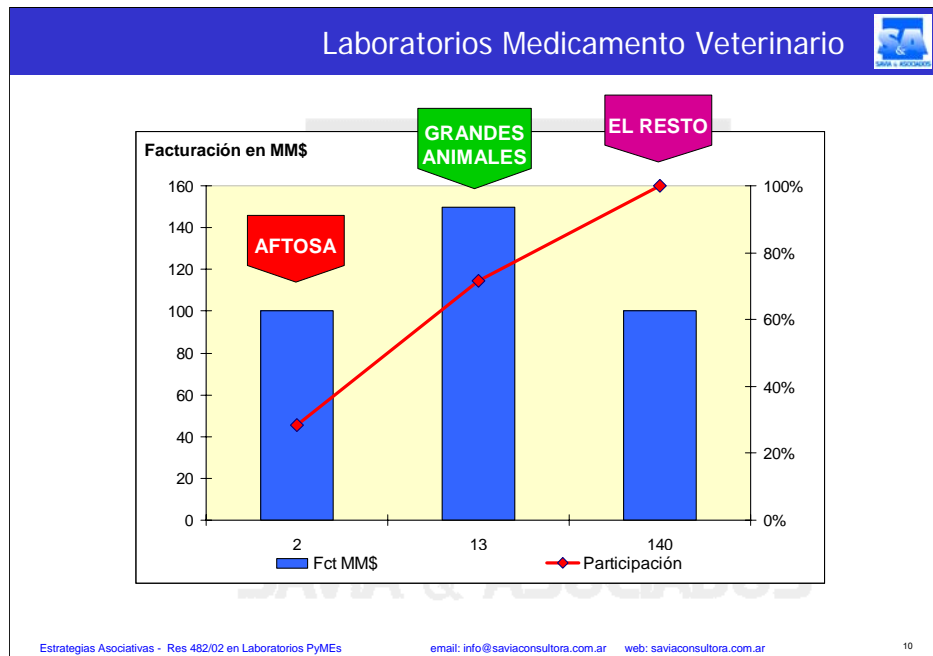
Laboratorios Medicamento Veterinario

El Registro de SENASA consta de aproximadamente 450 establecimientos inscriptos, de los cuales se estima que 150 están activos.

Por otro lado el mercado de Laboratorios de Medicamentos Veterinarios presenta una alta concentración, ya que solo 5 (cinco) de ellos superan una facturación anual de 20 MM\$ y aproximadamente 10 (diez) entre 10 y 20 MM\$.

Punto que acaba de incrementar su concentración al **FUSIONARSE dos de los Laboratorios más grandes: BIOGENESIS – BAGO**; iniciando un proceso similar al que transitan los Laboratorios de Medicamentos Humanos

El resto, en el orden de 135 laboratorios, está por debajo del 1MM\$, lo que pone en evidencia no solo la concentración sino fundamentalmente un tema de ECONOMIA DE ESCALA por parte de estos Laboratorios que encuadran en la categoría PyMEs y cuando decimos PyMEs esto encierra virtudes y limitaciones propias de la estructura organizacional para posicionarse en el mercado y COMPETIR.



Mercado Veterinario

Los Grandes Laboratorios, en general, se focalizan en el mercado de Grandes Animales

En el 2003 un solo laboratorio estaba en condiciones de abastecer el mercado de vacuna aftosa, que representa por si sola el 25% del total de la facturación. Actualmente ya hay otro [Sanidad Ganadera]

El segmento de Grandes Animales es atendido aproximadamente por 15 laboratorios, los que en conjunto totalizan aproximadamente el 75% de la facturación del mercado.

La mayoría de los laboratorios PyMEs buscan acceder a ciertos nichos del mercado en grandes animales y primordialmente se dirigen a Pequeños Animales y Domésticos.

Esto genera un **portfolio muy grande de productos**, que se ubica en el orden de los 3400 productos, cuyo volumen de producción **en la mayoría de los casos no se corresponde a una economía de escala que lo justifique.**

Esto representa por lo general que un Laboratorio PyME posee aproximadamente entre 70 y 100 presentaciones [productos]; lo que nos ubica con la mayor dificultad a la que se enfrenta – ECONOMIA DE ESCALA, para elaborar sus productos con márgenes y condiciones adecuadas.

Expectativas & Tendencias del Mercado



- ▶ **Tendencia irreversible** en la aplicación de las BPFV en los Laboratorios, conforme la Resolución Nro 482/02 de SENASA
- ▶ Concentración de la actividad productiva y de elaboración de medicamentos
- ▶ Desarrollo de la Tercerización por especialización
- ▶ Mercado más competitivo por precio en productos “sin barrera”
- ▶ Mercado con competencia desleal
- ▶ Diferenciación de producto por servicio & marca
- ▶ Desarrollo del mercado externo de medicamento
- ▶ Crecimiento de la facturación del sector; se estima alcance los 500 MM\$

Estrategias Asociativas - Res 482/02 en Laboratorios PyMEs

email: info@saviaconsultora.com.ar

web: saviaconsultora.com.ar

11

Expectativas & Tendencias del Mercado

La aplicación de las BPFV en los laboratorios veterinarios, es irreversible.

Sumado a la figura Responsable del Veterinario, van a llevar a un sector que se manejaba hasta hace poco con un cierto grado de informalidad a elaborar y comercializar productos médicos con un elevado grado de seguridad y calidad, para el que no todos los laboratorios están preparados; por falta de recursos & medios, formación y entrenamiento.

Esta situación es probable que deje a muchos jugadores fuera del juego o bien les permita tomar una clara decisión sobre que mercado actuar.



Resolución Nro 482/02

Principales Requerimientos

Resolución Nro 482/02

Establece con total claridad que la elaboración de los productos deberá realizarse en un todo de acuerdo con lo dispuesto en la Norma BPFV; norma que conforma el Anexo I, y que con leves matices no presenta diferencia con la Res 853/99 del ANMAT.

Establece dos plazos; uno para presentar un proyecto de adecuación a la norma y el otro para estar en condiciones de ser Certificados los procesos.


El primero que venció el 24 de mayo del 2005 y el segundo que vence el 24 de mayo del 2008.

•Objeto

Constituir una herramienta que facilite la proyección de la Industria Elaboradora de Productos Veterinarios al exterior y una norma de exigencia o requisito mínimo para productos de importación.

•Alcance

Asegurar que los productos se elaboren en forma uniforme y controlada, en un todo de acuerdo a normas de calidad conforme al uso que se pretende dar al producto y acorde a las condiciones exigidas para su comercialización

Principales Requerimientos


- ▶ **Producto**
 - ✓ Asegurar la Trazabilidad desde los insumos al cliente
 - ✓ Asegurar la Calidad del Producto a través del uso y aplicación de procedimientos e instructivos de elaboración y de control final
- ▶ **Proceso**
 - ✓ Instalaciones y medios productivos adecuados
 - ✓ Inspección y control desde la recepción al despacho
 - ✓ Calificación de áreas
 - ✓ Validación de equipos
 - ✓ Validación del proceso

Estrategias Asociativas - Res 482/02 en Laboratorios PyMEs
email: info@saviaconsultora.com.ar web: saviaconsultora.com.ar
13

Principales Requerimientos

Se focalizan en el **Producto**

- Trazabilidad: es el eje o columna vertebral del sistema
- Asegurar la calidad: el requerimiento es documentos escritos y accesibles, que eviten errores

Con referencia al **proceso**, busca asegurar el como hacer a través de las:

- Instalaciones: aquí se presentan aspectos particulares conforme a cada producto y fundamentalmente al tipo de proceso y drogas que se aplican; es decir:
 - Áreas aisladas para productos tóxicos o que requieran de psicotrópicos u otras sustancias identificadas por cada reglamentación correspondiente
 - Sistemas de aire filtrado, conforme a las características del producto a elaborar
 - Sistemas de Agua Esteril en el caso de Inyectables
- Medios productivos adecuados: es decir:
 - Validados: verificado mediante el uso y aplicación de una metodología su correcto funcionamiento.
 - Mantenimiento: realizar & registrar las tareas de mantenimiento preventivo
- Inspección:
 - Es requisito la recepción, cuarentena y segregación de insumos, productos en proceso y terminados

Principales Requerimientos 

- ▶ **Sistema Documental**
 - ✓ Registro y administración de los Documentos que lo integran
 - ✓ Registros de Recepción, Producción, Producto y expedición
 - ✓ Identificación de producto y del proceso en todas sus etapas
 - ✓ Auditorias
- ▶ **Personal**
 - ✓ Calificado
 - ✓ Programa de capacitación y entrenamiento en BPF
 - ✓ Responsable de Producción y de Calidad independientes

Estrategias Asociativas - Res 482/02 en Laboratorios PyMEs email: info@saviaconsultora.com.ar web: saviaconsultora.com.ar 14

Principales Requerimientos

Con referencia al **Sistema Documental**, con el propósito de Asegurar la Calidad del Producto este debe:

- Contar con un método para generar, emitir, distribuir y recolectar documentos, de forma tal de asegurar que en circulación está únicamente la última versión
- Registros de cada una de las etapas; por una única razón: LO QUE NO SE MIDE NO SE CONTROLA
- Identificación para evitar todo posible error
- Auditorias; como metodología de la Mejora Continua

Con referencia al **Personal**

- Cualquiera sea su nivel es fundamental asegurar su capacitación y entrenamiento para realizar la tarea



Resolución Nro 482/02

Cuadro de situación en un Laboratorio PyME

Cuadro de Situación en un Laboratorio PyME

Hasta el momento hemos desarrollado o señalado los aspectos más relevantes del mercado; en lo que al área de medicamentos Veterinarios y a sus especies se refiere, así como los principales requerimientos de la norma.

El punto ahora es reconocer el estado de situación que presentan la mayoría de los establecimientos que elaboradores de productos Médicos de uso Veterinario – **los Laboratorios PyMEs**

Estos como ya vimos constituyen la gran mayoría y hasta mayo del 2008 deberán estar en condiciones de elaborar sus productos conforme los requerimientos que señaláramos en el punto anterior.

Cuadro de Situación



▶ Aspectos Generales

- ✓ Facturación anual < \$ 1.000.000
- ✓ Portfolio Productos / Presentaciones + de 70
- ✓ Productos con "alta barrera" ninguno

▶ Producción

- ✓ Líneas de Producto / Proceso + de 2
- ✓ Economía de escala inadecuada
- ✓ Planta elaboradora mayoría propia
 - Circulación contaminación cruzada
 - Equipos [aire / agua] inadecuados [sin validar]
 - Instalaciones inadecuadas [sin validar]
 - Depósitos inadecuados [cuarentena]
 - Laboratorio de calidad equipamiento mínimo

Cuadro de Situación



▶ Personal

- ✓ Responsable Producción / Calidad Por lo general único
- ✓ Nivel de Supervisión Operativo
- ✓ Personal de Planta Escaso y poco calificado
- ✓ Capacitación No hay un Programa BPFV

▶ Comercial

- ✓ Esquema Vendedor / Representación
- ✓ Distribución Local Propio & Flete de Tercero
- ✓ Distribución Interior Flete o Transporte de Tercero

▶ Económico & Financiero

- ✓ Rentabilidad Ajustada
- ✓ Costos Alto impacto M Primas & M Obra
- ✓ Acceso al Crédito Casi nulo
- ✓ Capacidad de Inversión Muy limitada



Estrategias Asociativas

Pasos para aplicar la Resolución 482/02
con bajos Costos en Lb PyMEs

Soluciones


Hasta el momento hemos desarrollado o señalado los aspectos más relevantes del mercado; en lo que al área de medicamentos Veterinarios se refiere

Hemos realizado una breve descripción del estado de situación de un Laboratorio PyME

El punto ahora plantearnos cuales son las posibles soluciones o acciones que podrían llevarse a cabo, y fundamentalmente cuales son los beneficios que podrían obtener cada una de las partes.



- ▶ Las **soluciones** deben estar focalizadas en:
 - ✓ Generar una "**Masa Crítica**" que sitúe a la actividad productiva en una "**Economía de Escala**" tal;
- ▶ Que permita:
 - ✓ Optimizar los Procesos Productivos y de Control
 - ✓ Hacer Eficaz y Eficiente los procesos Comerciales, Administrativos y de Compras
- ▶ Con el propósito de:
 - ✓ Reducir costos
 - ✓ Incrementar Beneficios
 - ✓ Maximizar la Rentabilidad

Las SOLUCIONES 

- ▶ A fin de:
 - ✓ CUMPLIMENTAR LOS REQUERIMIENTOS DE LA Rs 482/02 al 2008
 - ✓ RECUPERAR LA INVERSIÓN EN UN PERÍODO RAZONABLE
 - ✓ SER COMPETITIVOS
- ▶ Para lo cuál deberemos tener siempre presente:

“QUE ESTAMOS EN UN NEGOCIO”

“Y Quién marca el ritmo es el MERCADO”

Estrategias Asociativas - Res 482/02 en Laboratorios PyMEs email: info@saviaconsultora.com.ar web: saviaconsultora.com.ar 20

Las soluciones

Es importante tener presente que no se trata de un problema técnico.

La implementación de las BPF es IRREVERSIBLE y que como ocurre en la Industria Farmacéutica se trata de una ESPIRAL CRECIENTE; cuya evolución esta dada por el MERCADO; para ser más preciso la COMPETENCIA, ya quien tome la delantera en esta “carrera” estará marcando el ritmo del mercado; es decir: qué hacer, en que mejorar, en que equipamiento o solución aplicar en el proceso, etc..

Cada una de estas “soluciones” se constituyen en “barreras” o vallas que NO TODOS PUEDEN SALTAR.



*“Si busca resultados diferentes,
no haga siempre lo mismo”*

Albert Einstein

SAVIA & ASOCIADOS

Esta frase es para nosotros una frase de cabecera.

Somos proclives a ensayar siempre las mismas soluciones para lo que aparenta ser el mismo problema con el propósito de alcanzar el mismo o mejor resultado que en la anterior oportunidad.


Pero no siempre es así.

La solución no da el resultado esperado fundamentalmente porque el problema no es el mismo.

Y no es el mismo porque se modifica el entorno en el que se produce.

Hoy el mercado no es el mismo que ayer ni el que será mañana; por lo tanto el desafío esta en plantear relaciones que puedan adecuarse a estos cambios manteniendo independencia y logrando una mayor capacidad de respuesta.

La pregunta es: COMO GENERAR SINERGIA

Pasos para desarrollar las Soluciones


- ▶ **Análisis del Mix de Productos**
 - ✓ Cuáles de mis productos son Claves?
 - ✓ Qué productos comprenden el ABC de mi facturación?
 - ✓ Qué productos poseen mayor Contribución Marginal?
 - ✓Cuál es el Margen de Rentabilidad de mi NEGOCIO?
- ▶ **Análisis Estratégico del Negocio**
 - ✓ Cuáles son mis Oportunidades & Amenazas frente al Mercado?
 - ✓ Cuáles son mis Fortalezas & Debilidades?
 - ✓Cuál es el CORAZÓN DE MI NEGOCIO?
 - ✓ Quiénes son mis Clientes?
 - ✓ Por qué me compran?
 - ✓ Quién es mi competencia?
 - ✓ Qué me diferencia de la competencia?

Estrategias Asociativas - Res 482/02 en Laboratorios PyMEs
email: info@saviaconsultora.com.ar
web: saviaconsultora.com.ar
22

Pasos para desarrollar las soluciones

•Análisis de los Productos

La idea es trabajar el mix de productos de forma tal de reducir el portafolio o concentrarlo sobre aquellos productos que poseen mayor margen o valor agregado, para lo que resulta necesario evaluar cada producto y por ende cada Línea con la finalidad de establecer su conveniencia o no

Es importante conocer para este análisis los costos del producto. Sin ello NO TENEMOS EN DONDE SUSTENTARNOS y en este tema hago hincapié en un aspecto fundamental; **ES IMPORTANTE CONOCER LOS COSTOS DIRECTOS; PERO ES “FUNDAMENTAL” CONOCER LOS COSTOS INDIRECTOS** como inciden en cada producto. Ello nos permite evaluar la conveniencia o no de sostener determinadas línea frente a otras o ser conscientes de que están siendo subvencionadas.

Esto se complementa con el análisis de la Cadena de Valor da cada Producto; lo que nos permite determinar los puntos críticos por representar una participación importante en el Costo

•Análisis Estratégico del Negocio

El propósito es claro: como llegar al CLIENTE en forma EFICAZ & EFICIENTE con mis productos.

Es importante ser objetivo en este punto. Debo ver mi realidad y la del contexto que me rodea.

Cómo puedo enfrentarlo? Qué puedo hacer? Cómo puedo posicionarme?

Requieren VER UN POCO MÁS ALLÁ, requiere que se despojen de ciertos preconceptos.


Recuerden:

MASA CRÍTICA – ECONOMIA DE ESCAL es parte de la solución

La pregunta es:

COMO LOGRARLA?

Pasos para desarrollar las Soluciones



- ▶ Cuáles son mis Estrategias?
 - ✓ Qué puntos del Negocio debo apalancar?
 - ✓ Qué acciones debo realizar para llevarlas a cabo?
 - ✓ Qué implica cada una de estas acciones?
- ▶ Evaluar las alternativas de Inversión & Costos para las Estrategias planteadas
 - ✓Cuál es el mix de Inversión vs Costo a realizar?
 - ✓Cuál es el período de Retorno de la Inversión?
 - ✓Cuál es el margen de Riego?
- ▶ Tomar la DECISIÓN

Estrategias Asociativas - Res 482/02 en Laboratorios PyMEs email: info@saviaconsultora.com.ar web: saviaconsultora.com.ar 23

Pasos para desarrollar las soluciones

•Cuáles son mis estrategias?

La idea es identificar los puntos débiles y las amenazas, para apalacarse en las Oportunidades y Fortalezas para neutralizarlas

•Evaluación de las alternativas de Inversion

Análisis Técnico – Económico & Financiero que permite plasmar diferentes alternativas y evaluarlas.

Pasos para desarrollar las Soluciones

▶ **Análisis del Mix de Productos**

- ✓ Análisis de mercado del portafolio de productos
- ✓ Análisis de Costos por Producto y por Línea
- ✓ Análisis de la Cadena de Abastecimiento & de Valor del Producto

Visibilidad de la Demanda

Proceso Productivo

Cliente Final

Valor Agregado

Estrategias Asociativas - Res 482/02 en Laboratorios PyMEs email: info@saviaconsultora.com.ar web: saviaconsultora.com.ar 24

Pasos para desarrollar las soluciones

- Análisis de los Productos

Debo optar; debo quedarme con aquellos que efectivamente contribuyen al desarrollo del negocio

Para ello debo analizar la CADENA DE VALOR

Cadena de Abastecimiento y Cadena de Valor



► Análisis en la Cadena

- ✓ Incorporación de **valor** a través del proceso productivo
- ✓ Su medida no es solo el valor que le agrega cada operación
- ✓ Es importante medir el **costo caído** que se produce en cada eslabón
 - Haciendo foco en:
 - La gestión y planificación con cada eslabón y del conjunto
 - Los requerimientos y especificaciones de cada etapa y/o insumo
 - Los procesos [producción, logística, abastecimiento y otros]

Cadena de Valor

La idea es que cada una de las etapas de la cadena incorpora valor al producto.

Este valor no solo debe ser medido monetariamente, sino además por el intangible que le incorpora al producto.

Ejemplo: una tapa que cierra correctamente incorpora:

- Mejor conservación del producto
- Un frasco cuyo cuello tenga la medida correcta facilita la operación de cierre
- Una Caja cuyas características de resistencia sean las correctas facilita el proceso de estibaje

Cuando ello no ocurre, se verifican atrasos y demoras en la producción, así como también inconvenientes o reclamos de presentación

Definimos como Costo de Oportunidad o Costo Caído el que se produce cuando:

- No se entrega a tiempo
- Hay demoras en línea por fallas del insumo
- Cuando se verifican estos reclamos o toda acción que afecta la imagen o el "intangible" del producto o de la marca.

Es un valor cuya medida puede asustarnos, ya que suele generar efectos de difícil cuantificación pero que se traducen irremediablemente en pérdidas, que no siempre son costos, sino que dejamos de ganar.

Ejemplo:

- Cuando un cliente se va a la competencia
- Cuando busca un producto alternativo porque el producto está faltante.

Pasos para desarrollar las Soluciones

- ▶ **Análisis Estratégico del Negocio**
 - ✓ Definición de Estrategias
 - ✓ Definición del posicionamiento del Laboratorio
- ▶ **Evaluación de las alternativas de Inversión**
 - ✓ Análisis de Requerimientos por Producto / Línea
 - ✓ Definición de la Economía de Escala
 - ✓ Análisis del Mix de Venta - Producción que maximice los Beneficios
- ▶ **Toma de Decisión**
 - ✓ Modelo de Análisis de alternativas / escenarios

Estrategias Asociativas - Res 482/02 en Laboratorios PyMEs email: info@saviaconsultora.com.ar web: saviaconsultora.com.ar 26

Pasos para desarrollar las soluciones

•Análisis Estratégico del Negocio

El propósito es claro: como llegar al CLIENTE en forma EFICAZ & EFICIENTE con mis productos. Es importante ser objetivo en este punto. Debo ver mi realidad y la del contexto que me rodea. Alternativas como las que estamos planteando requieren VER UN POCO MÁS ALLÁ, requieren despojarse de ciertos preconceptos.

Recuerden:

MASA CRÍTICA – ECONOMIA DE ESCALA

Y de paso recuerden al Martín Fierro; sean unidos los hermanos, sino los devoran los de afuera.

•Evaluación de las alternativas de Inversión

Análisis Técnico – Económico & Financiero que permite plasmar diferentes alternativas y evaluarlas.



Estrategias Asociativas

- ✓ Concepto
- ✓ Casos de aplicación

Soluciones

Hasta el momento hemos desarrollado o señalado los aspectos más relevantes del mercado; en lo que al área de medicamentos Veterinarios se refiere

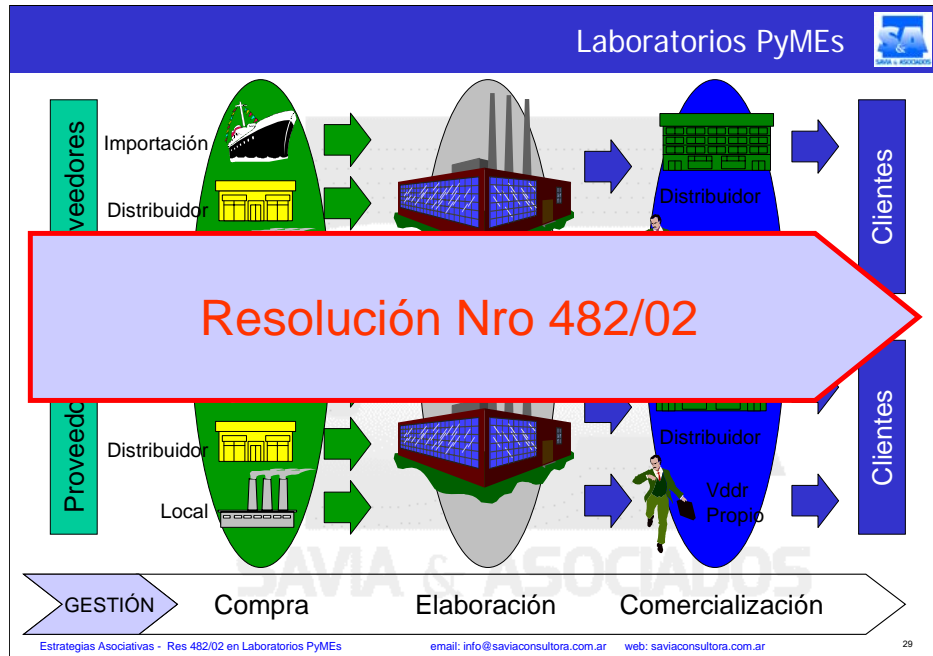
Hemos realizado una breve descripción del estado de situación de un Laboratorio PyME

El punto ahora plantearnos cuales son las posibles soluciones o acciones que podrían llevarse a cabo, y fundamentalmente cuales son los beneficios que podrían obtener cada una de las partes.

Conceptos de la Estrategia Asociativa



- ▶ Qué es el asociativismo?
 - ✓ Es un modelo que consiste en formar una agrupación de empresas; las que manteniendo su independencia societaria, establecen una relación o vínculo en función de un objetivo común
 - ✓ Su carácter está focalizado en promover alianzas o acuerdos entre empresas que tienen por finalidad desarrollar actividades productivas, comerciales y/o de gestión con la finalidad de generar la "masa crítica" necesaria que les permita ser "competitivas".
- ▶ Se diferencia de las demás formas societarias en que:
 - ✓ Puede o no existir un vínculo legal que las relacione
 - ✓ Cada empresa conserva su independencia societaria



Estrategias

La idea “central” de estas estrategias está en alcanzar la “**masa crítica**” que permita:

- Comprar
- Elaborar
- Comercializar
- Gestionar el conjunto y a cada Laboratorio en particular

Las **alianzas estratégicas** son las alternativas o los caminos que poseen los Laboratorios PyMes para alcanzar estas economías de escala, pudiéndosela desarrollar en diferentes procesos que hacen a la actividad; como por ejemplo en los *Canales de Comercialización* y en lo de *Distribución*; *Elaboración* y/o *Compra*; además de la *Gestión del conjunto*

Son una forma eficaz y eficiente que convierta al conjunto en un todo altamente competitivo.

Ventaja: la Resolución 482/02; uniformiza, los pone bajo un mismo pie de igualdad.

Estrategias de Comercialización 

- ▶ En los canales de Comercialización
 - ✓ Desarrollo de Equipos de Venta
 - ✓ Acciones comerciales conjuntas
 - ✓ Acciones de marketing conjuntas
 - ✓ Requerimientos:
 - Productos complementarios
 - Área geográficas comunes
 - Sistema comercial afin
 - ✓ Resultados:
 - Reducción de Costos Comerciales
 - Mejor servicio al cliente
 - Desarrollo de la imagen
 - ✓ Concepto: Unidad de Negocio Comercial

Estrategias Asociativas - Res 482/02 en Laboratorios PyMEs email: info@saviaconsultora.com.ar web: saviaconsultora.com.ar 30

Estrategias de Comercialización

Están focalizadas en desarrollar de forma competitiva un área que en los Lb PyMEs demanda un gran esfuerzo

Estrategias de Comercialización



- ▶ En los canales de Distribución
 - ✓ Desarrollo de Canales propios
 - ✓ Capacidad de Negociación con Distribuidores
 - ✓ Capacidad de Negociación con Fletes
 - ✓ Requerimientos:
 - Planificación de Despachos / Expedición en zonas comunes
 - Área geográficas comunes
 - ✓ Resultados:
 - Reducción de Costos Distribución
 - Optimización del servicio
 - Mejor servicio al cliente
 - ✓ Concepto: Unidad de Negocio Distribución

Estrategias Asociativas - Res 482/02 en Laboratorios PyMEs

email: info@saviaconsultora.com.ar

web: saviaconsultora.com.ar

31

Estrategias de Distribución

Se focalizan en disminuir los costos de flete y traslado; asegurando un mejor servicio al poder incrementar la frecuencia de atención.

Las posibilidades están dadas desde:

- Centros de Distribución conjunto; con mercadería para atención de despachos
- Incremento de la capacidad negociadora; al transformarse en referentes válidos

Estrategias de Elaboración



- ▶ Desarrollo de Áreas y/o Plantas que requieren alta inversión
 - ✓ Realizar áreas o plantas comunes a más de un Laboratorio; en donde procesar lo propio y/o de terceros no asociados al emprendimiento.
 - ✓ Requerimientos:
 - Planificación centralizada de la Producción
 - Sistema Informático
 - Unificar sistema documental
 - Unificar sistemas de identificación y trazabilidad
 - Unificar SOP generales / comunes de Limpieza e Higiene
 - Responsable de la Producción & Calidad propio o común
 - ✓ Resultados:
 - Proceso bajo control
 - Reducción de Costos Operativos y Administración de Planta
 - Concepto: Unidad de Negocio – terceriza para propios y/o terceros

Estrategias Asociativas - Res 482/02 en Laboratorios PyMEs

email: info@saviaconsultora.com.ar

web: saviaconsultora.com.ar

32

Estrategias de Elaboración

Focalizadas en alcanzar una economía de escala que justifique la inversión que demandan y asegurar un rápido retorno de la misma.

El concepto para esta estrategia es desarrollar plantas o áreas de:

- Pesada
- Productos segregados
- Estériles

Las que constituyen Unidades de Negocio en si mismas

Estrategias de Elaboración



- ▶ Tercerización de Procesos
 - ✓ Realizar en terceros etapas y/o procesos que por su elevado costo operativo o grado de segregación no justifiquen su inversión.
 - ✓ Requerimientos:
 - Contratos de servicio
 - Desarrollo SOP conforme las instalaciones del tercero
 - Tercero Certificado BPF
 - ✓ Resultados:
 - Especialización por proceso u operación
 - Optimización de costos
 - Proceso bajo control
 - Simplifica etapas; por cuanto el tercero puede extender su servicio a aquellas tareas u operaciones que se acuerden
 - Puede incluir operaciones de control; tercerizadas o no

Estrategias Asociativas - Res 482/02 en Laboratorios PyMEs

email: info@saviaconsultora.com.ar web: saviaconsultora.com.ar

33

Estrategias de Elaboración

Esta alternativa se diferencia de la anterior en que dados los volúmenes a procesar, así como las características del proceso, hacen de esta operación una Unidad de Negocio que está fuera de foco respecto del Negocio.

Estrategias de Compra



- ▶ Club de Compra
 - ✓ Medio por el cual más de una empresa unifican sus compras y entregas de insumos / suministros comunes.
 - ✓ Requerimientos:
 - Standart de calidad comunes
 - Planificación de compra centralizada
 - ✓ Resultados:
 - Capacidad de negociación
 - Reducción de precios
 - Reducción de Costos en la Gestión de Compra
 - Mejora de condiciones de pago
 - Mejor calidad en los insumos / suministros

Club de Compra

Esta modalidad permite manejar volúmenes y condiciones de compra tales que permiten obtener márgenes y condiciones que frente a los mismos distribuidores a los que hoy les compran no logran, así como la posibilidad de convertirse en importadores directos

Estrategias de Compra



- ▶ Desarrollo de Proveedores Estratégicos
 - ✓ Facilitar el desarrollo de proveedores de insumos críticos mediante el uso de programas de compra.
 - ✓ Requerimientos:
 - Unificar insumos / suministros
 - Standart de calidad comunes
 - Planificación de compra centralizada
 - Ordenes de Compra abierta
 - ✓ Resultados:
 - Extensión de la condición BPF en proveedores
 - Desarrollo de Proveedores autosustentables
 - Reducción de precio
 - Mejora de condiciones de pago
 - Mejor calidad en los insumos / suministros

Estrategias Asociativas - Res 482/02 en Laboratorios PyMEs

email: info@saviaconsultora.com.ar

web: saviaconsultora.com.ar

35

Desarrollo de Proveedores Estratégicos

Este concepto no es solo aplicable a INSUMOS; sino a SERVICIOS.

Estrategias de Gestión



- ▶ Del Capital Humano
 - ✓ Facilitar la integración “cultural & operativa” de los Laboratorios que integren el grupo
- ▶ Societaria.
 - ✓ Desarrollo e implementación de modelos de participación de los Laboratorios que permitan identificar claramente la asignación de recursos y de beneficios en función a parámetros e indicadores representativos del esquema adoptado:
 - Análisis de la Cadena de Valor
 - Gerenciamiento del Empredimiento Asociativo
 - Desarrollo de Unidades de Negocio
- ▶ De Administración & Gestión Estratégica
 - ✓ Desarrollo de Sistemas de Gestión de la Calidad
 - ✓ Desarrollo de Sistemas Informáticos orientados a
 - Sistemas de Planificación de Producción & Compra
 - Sistemas de Aseguramiento de la Calidad

Estrategias Asociativas - Res 482/02 en Laboratorios PyMEs

email: info@saviaconsultora.com.ar

web: saviaconsultora.com.ar

36

Del Capital Humano

Este aspecto es FUNDAMENTAL para el desarrollo de cualquiera de las propuestas hasta el momento planteadas.

Si no se trabaja en principio este PILAR; la experiencia demuestra que todos los emprendimientos de este tipo han FRACASADO.


Societaria

Orientada a desarrollar e implementar el modelo más representativo para el conjunto en función de sus características en el marco externos en el que deben desenvolverse

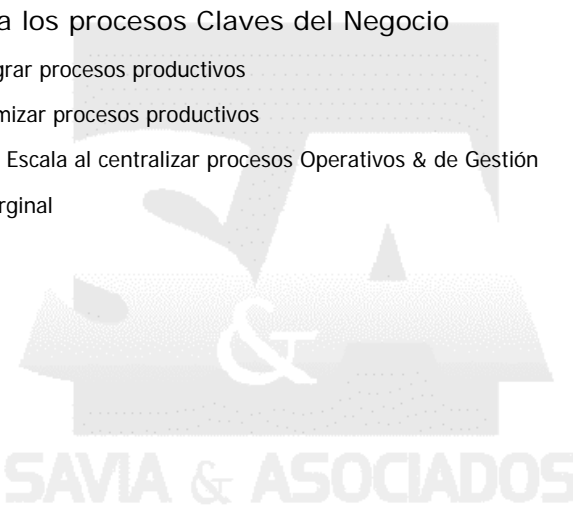
De Administración & Gestión Estratégica

Constituyen la alternativa de materializar o hace posible el trabajo de integración entre Laboratorios con intereses particulares diferentes con un propósito:

- Economía de Escala
- Desarrollar métodos que permitan realizar las tareas de modo Eficaz y Eficiente
- Desarrollar soluciones extrapolables a más de un Laboratorio

Ventajas de la Estrategia Asociativa


- ▶ **Adecuación a los procesos Claves del Negocio**
 - ✓ Permite integrar procesos productivos
 - ✓ Permite optimizar procesos productivos
 - ✓ Economía de Escala al centralizar procesos Operativos & de Gestión
 - ✓ Beneficio Marginal
- ▶ **Flexibilidad**
 - ✓ Productiva
 - ✓ Legal
- ▶ **Versatilidad**
 - ✓ Operativa
 - ✓ De Negocio



SAVIA & ASOCIADOS

Estrategias Asociativas - Res 482/02 en Laboratorios PyMEs email: info@saviaconsultora.com.ar web: saviaconsultora.com.ar 37

Adecuación de los procesos Claves del Negocio

Permite integrar, complementar y/o vincular empresas conforme el proceso clave en el que estemos focalizados.

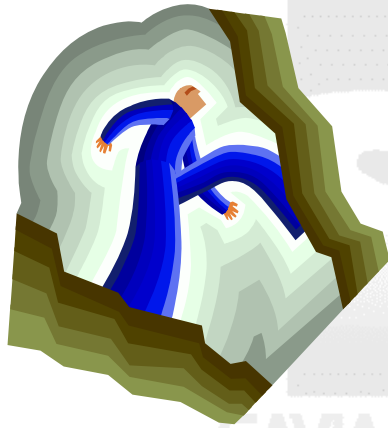
Flexibilidad

La flexibilidad operativa – legal esta asociada al proceso, a la operación al grado de necesidad de formalizar.

Versatilidad

Comprende el desarrollo puntual, sin integración de capitales o generando una UNIDAD DE NEGOCIO
Estas últimas si requieren formalización

Dónde radica el Riesgo de dar este paso?



- ▶ En la diferencia de "Cultural" de cada Empresa
- ▶ En ceder al oportunismo frente a la oportunidad
- ▶ En no generar "Interes" frente a la "Necesidad"
- ▶ En ver en el par; a la "competencia" y no al "socio estratégico" que permite crear la "economía de escala" necesaria para ser competitivos en el mercado
- ▶ En la desconfianza
- ▶ En la creencia de que solo voy a poder



Conclusiones & Comentarios

Queda abierto el intercambio
de opiniones y experiencias

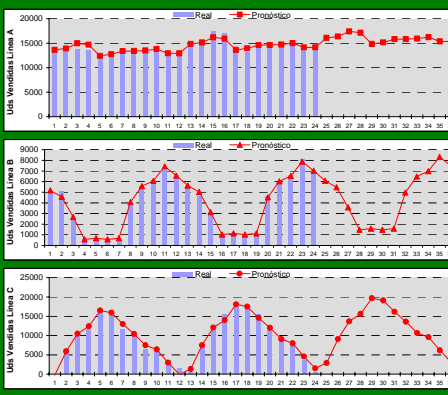


Proyección Ventas



Estadísticas de Ventas (últimos 2 años)

Mes	Línea A	Línea B	Línea C
Ene-05	14200	5100	0
Feb-05	14200	5100	6500
Mar-05	13800	2600	10500
Abr-05	13500	600	11500
May-05	12500	600	16500
Jun-05	13400	600	16500
Jul-05	13900	600	11500
Ago-05	13700	4100	10500
Sep-05	13900	5600	6500
Oct-05	13700	6100	6500
Nov-05	12700	7100	3500
Dic-05	12700	6600	1500
Ene-06	14500	5600	500
Feb-06	14700	4600	7500
Mar-06	17500	3100	11500
Abr-06	17000	1100	15500
May-06	13700	1100	17500
Jun-06	13100	1100	17500
Jul-06	14200	1100	15500
Ago-06	14200	4600	12500
Sep-06	14500	5900	9500
Oct-06	14900	6600	8500
Nov-06	14500	8100	3500
Dic-06	14200	7100	500



Savia & Asociados
 Consultora en Gestión &
 Administración Estratégica
 info@saviaconsultora.com.ar

Proyección de Demanda (en unidades/año)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Línea A	191484	191484	191484	191484	191484
Línea B	55456	55456	55456	55456	55456
Línea C	139338	139338	139338	139338	139338
Total	386278	386278	386278	386278	386278

Precio de Venta (en \$ por unidad sin IVA)

	Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Línea A	10.25	10.50	10.50	10.50	10.50	10.50
Línea B	17.25	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00
Línea C	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00

Control OK
 Control OK
 Control OK

Inversiones



Inversión del Proyecto expresado en \$ sin IVA

El periodo de amortización debe ser igual o mayor a 5 años

Línea	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Plazo de Amortización	Control
Línea A						
Edificio	100000			100000	10	OK
Instalaciones	35000			35000	5	OK
Máquinas		15000		15000	5	OK
Equipos de Control			0	0		OK
Varios			5000	5000	5	OK
Total Línea A	135000	15000	5000	155000		
Línea B						
Edificio	50000			50000	10	OK
Instalaciones		50000		50000	5	OK
Máquinas			0	0		OK
Equipos de Control		25000		25000	5	OK
Varios			0	0		OK
Total Línea B	50000	75000	0	125000		
Línea C						
Edificio	50000			50000	10	OK
Instalaciones	25000			25000	5	OK
Máquinas		50000		50000	5	OK
Equipos de Control			0	0		OK
Varios			0	0		OK
Total Línea C	75000	50000	0	125000		
Común						
Edificio	25000	25000	25000	75000	10	OK
Instalaciones	35000			35000	5	OK
Máquinas		35000		35000	5	OK
Equipos de Control		5000	5000	10000	5	OK
Varios	5000	5000	5000	15000	5	OK
Total Común	65000	70000	35000	170000		

Financiamiento expresado en \$

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Relación %
Inversión	325000	210000	40000	575000	
IVA a la Inversión	68250	44100	8400	120750	
Capital	200000	150000	25000	375000	53.90%
Crédito	193250	104100	23400	320750	46.10%
Control	OK	OK	OK	OK	

Esquema de Créditos			
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3
Alicuota	5	4	1
Plazo de Gracia	1	1	0
Interes s/ Saldo	10.00%	10.00%	0.00%
Control	OK	OK	OK

Los créditos se cancelan dentro del plazo de evaluación

Plazo de Evaluación: 5 años



SAvia & Asociados
Consultora en Gestión &
Administración Estratégica
info@saviaconsultora.com.ar

Inversiones



Inversión del Proyecto expresado en \$ sin IVA

El periodo de amortización debe ser igual o mayor a 5 años

Línea	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Plazo de Amortización	Control
Línea A						
Edificio	100000			100000	10	OK
Instalaciones	35000			35000	5	OK
Máquinas		15000		15000	5	OK
Equipos de Control			0	0		OK
Varios			5000	5000	5	OK
Total Línea A	135000	15000	5000	155000		
Línea B						
Edificio	50000			50000	10	OK
Instalaciones		50000		50000	5	OK
Máquinas			0	0		OK
Equipos de Control		25000		25000	5	OK
Varios			0	0		OK
Total Línea B	50000	75000	0	125000		
Línea C						
Edificio	50000			50000	10	OK
Instalaciones	25000			25000	5	OK
Máquinas		50000		50000	5	OK
Equipos de Control			0	0		OK
Varios			0	0		OK
Total Línea C	75000	50000	0	125000		
Común						
Edificio	25000	25000	25000	75000	10	OK
Instalaciones	35000			35000	5	OK
Máquinas		35000		35000	5	OK
Equipos de Control		5000	5000	10000	5	OK
Varios	5000	5000	5000	15000	5	OK
Total Común	65000	70000	35000	170000		

Financiamiento expresado en \$

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Relación %
Inversión	325000	210000	40000	575000	
IVA a la Inversión	68250	44100	8400	120750	
Capital	200000	150000	25000	375000	53.90%
Crédito	193250	104100	23400	320750	46.10%
Control	OK	OK	OK	OK	

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3
Alicuota	5	4	1
Plazo de Gracia	1	1	0
Interes s/ Saldo	10.00%	10.00%	0.00%
Control	OK	OK	OK

Los créditos se cancelan dentro del plazo de evaluación

Plazo de Evaluación: 5 años



SAvia & Asociados
Consultora en Gestión &
Administración Estratégica
info@saviaconsultora.com.ar



Costos Operativos Totales expresados en \$/unidad y por Línea

Detalle	Actual	Variación	Cst Proyecto	
Insumos	3		3	
Mano de Obra	1	1	2	
Trabajo 3ros			0	
Gastos Generales	2	2	4	Variación
Utilidad	6	Cst Ln A	9	50%

Detalle	Actual	Variación	Cst Proyecto	
Insumos	6	-6	0	
Mano de Obra	4	-4	0	
Trabajo 3ros		9	9	
Gastos Generales	2	-1	1	Variación
Utilidad	12	Cst Ln B	10	-17%

Detalle	Actual	Variación	Cst Proyecto	
Insumos	4		4	
Mano de Obra	1	-1	0	
Trabajo 3ros			0	
Gastos Generales	1	1	2	
Utilidad	6	Cst Ln C	6	0%

Detalle	Actual	Variación	Cst Proyecto	
Honorarios	7000	3000	10000	
Personal	15000	-3000	12000	
Servicios Laboratorio	3500	3500	7000	
Gstos Comerciales	2000		2000	
Gstos Consultoria	2000	2500	2500	
Gastos Varios	2000	2000	4000	
Imprevistos	500	2000	2500	
	30000	Gst Est	40000	33%

Capacidad Sectores Productivos Limitantes

	Sector 1	Sector 2
Máq u Oper.	2	2
Horas/Turno	9	
Turnos/Día	1	
Días/Mes	21	
Meses/Año	11	

Tiempo de Producción expresado en minutos

	Sector 1	Sector 2
Línea A	2	1,5
Línea B	1,5	1
Línea C	3	2

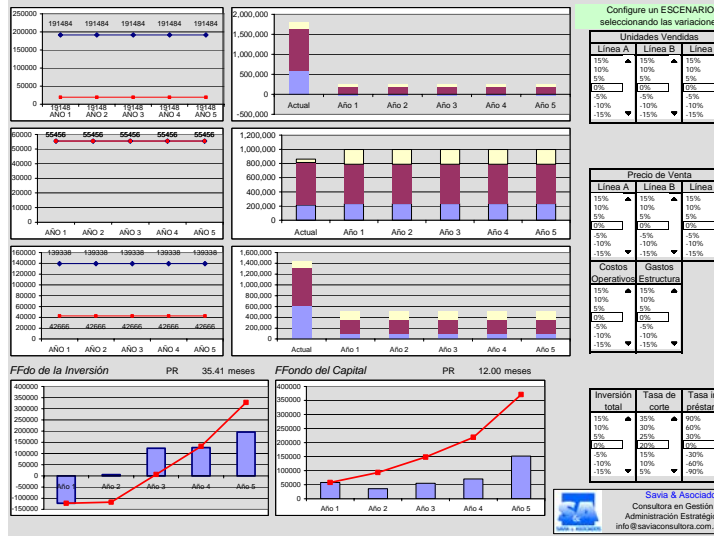
Último Volumen de Producción expresado en unidades año

Línea A	Línea B	Línea C	Total ud/año
177000	50000	120000	347000



SAvia & Asociados
Consultora en Gestión &
Administración Estratégica
info@saviaconsultora.com.ar

Análisis de Rentabilidad



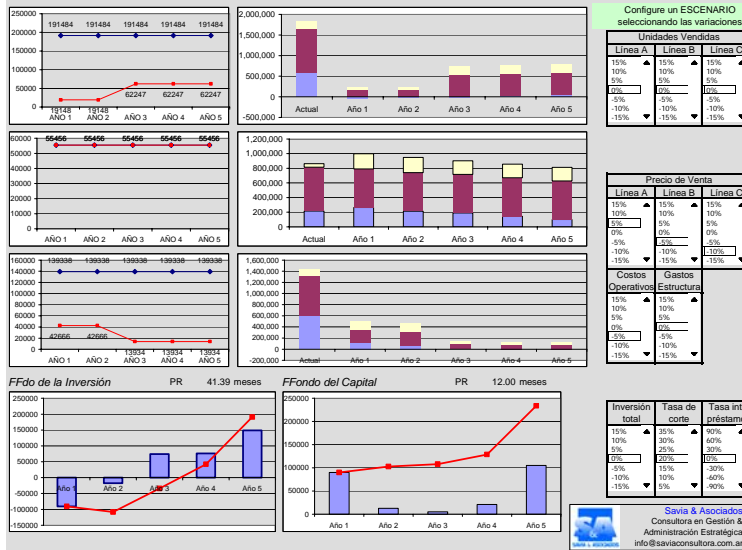
Estrategias Asociativas - Res 482/02 en Laboratorios PYMEs

email: info@saviaconsultora.com.ar

web: saviaconsultora.com.ar

44

Análisis de Sensibilidad



Estrategias Asociativas - Res 482/02 en Laboratorios PyMEs

email: info@saviaconsultora.com.ar web: saviaconsultora.com.ar

45