
PROYECTO DE MEDICAMENTOS – PRESTACIÓN SERVICIOS FARMACÉUTICOS

Documento Preparado por Angela Maria Cruz Libreros

Cali Abril de 2012

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto busca el mejor modelo de prestación de medicamentos para las diferentes unidades de Negocio; EPS, MP, Salud en Casa, CEM, Clínicas y Centros Médicos propios o externos, trascendiendo del suministro de medicamentos a un modelo de Atención Farmacéutica Integral, logrando un impacto importante en la rentabilidad del sector que coadyuve en el mejoramiento de la eficacia de los servicios de salud y de la satisfacción de los clientes.

COMO ESTÁ EL SECTOR

El mercado comercial de medicamentos en Colombia es de un estimado de 4 billones de pesos, según Ims y Close Up. El mercado Institucional supera los 2 billones de pesos, impulsado fuertemente por los medicamentos fuera del pos, con base en cifras de ACEMI, La participación del no pos es del 75%.

En Colombia el gasto farmacéutico ha experimentado en la última década un dramático crecimiento, constituyéndose en promedio entre un 30% a 50% de los costos de atención EN SALUD. (Datos de Política Farmacéutica Nacional).

Los medicamentos y dispositivos médicos son los componentes del gasto en salud que más han crecido en los últimos años, este gasto genera presión constante en la UPC y en los recursos del SGSSS, lo cual se podría reflejar eventualmente en las cotizaciones. Las EPS desean garantizar a sus afiliados acceso a medicamentos de calidad, efectivos y seguros de acuerdo con las coberturas definidas por el Gobierno. El valor de los ingresos operativos del 2010 de los operadores en Colombia asciende a 3 billones con un crecimiento ponderado del 19,4%

2005	2006	2007	2008	2009	2010	% CRECIM PONDERADO	19,4%
====>	30,8%	14,3%	16,3%	18,5%	17,8%		

La participación de los operadores que prestan el servicio actualmente a Coomeva representa el 33% del total de los ingresos operativos del sector.

COMO LO HACEN OTROS

La facturación debida a la de dispensación de Medicamentos en las aseguradoras corresponde a 1.997.009 (Cifra en millones de pesos) este valor es la suma de los tres tipos de modelos de participación para la dispensación, los cuales son: participación accionaria, contratación y prestación directa los cuales presentan la siguiente participación:

MODALIDAD	VALOR	%
PARTICIPACION ACCIONARIA	1,537,467	77.0%
CONTRATACION	419,762	21.0%
PRESTACION DIRECTA	39,780	2.0%
TOTAL GENERAL	1,997,009	100.0%

(Cifras en millones de pesos)

De las catorce (14) EPS mas grandes Solo (4) cuatro EPS mantienen el proceso de contratación con operador dentro de las cuales esta Coomeva, quien adicional tiene cinco (5) operadores.

Solo (2) dos EPS prestan directamente el servicio y las restantes (8) ocho tiene participación accionaria, dentro de las cuales están (Salucoop, Nueva EPS, Famisanar, Cafesalud, Cruz Blanca, Salud Total, Sanitas y SOS).

ALTERNATIVAS EVALUADAS

Para el desarrollo de la Unidad de Medicamentos fueron evaluadas:

1. **Negociación con Operadores Logísticos por negociación tradicional:** Mantener el esquema actual de negociación, donde se invita a operadores y se escoge el que mejores condiciones oferte a Coomeva, tradicionalmente, a la mejor tarifa.
2. **Negociación con Operadores Logísticos mediante modelo de Resultados Compartidos:** Corresponde a un acuerdo mediante el cual Coomeva aporta la Demanda de Servicios y productos, negocia con la industria farmacéutica las condiciones y el operador farmacéutico presta el servicio, reporta sus gastos y se comparten los resultados operacionales.
3. **Creación y puesta en funcionamiento de la Red de Servicios Farmacéuticos Coomeva:** Control de la Cadena de Suministro, asegurando la Calidad de los productos dispensados y del Servicio prestado, a través de una imagen corporativa.
4. **Adquisición de una parte importante de una compañía Farmacéutica existente en el mercado:** Se han recibido y evaluado propuestas de varias Compañías existentes, donde se plantea la posibilidad de que Coomeva compre una participación mayoritaria o la totalidad (gradual). Es una forma interesante de acortar camino. Se debe pensar en una empresa que cuente con un buen "Good Will".

La evaluación de las 4 alternativas se resume en la siguiente tabla:

Alternativa	Control de costos	Generación de ingresos	Capacidad de negociación con industria farmacéutica	Mejora de imagen	Integración servicios de salud	Racionalidad de la de los medicamentos	Curva de aprendizaje	Inversión requerida \$MM	Satisfacción usuarios	Riesgo
Negociación con Operadores Logísticos por negociación tradicional	bajo	medio	Medio	bajo	bajo	bajo	NA	\$ -	bajo	bajo
Negociación con Operadores Logísticos mediante modelo de Resultados Compartidos	medio	medio	Medio	bajo	medio	medio	NA	\$ -	medio	medio
Creación y puesta en funcionamiento de la Red de Servicios Farmacéuticos Coomeva	alto	alto	Alto	alto	alto	alto	bajo	\$ 25.600	alto	alto
Adquisición de una parte importante de una Compañía Farmacéutica existente en el mercado	alto	alto	Alto	alto	alto	alto	alto	\$ 12.000	alto	medio

Como se aprecia en la anterior tabla en términos cualitativos las dos alternativas de comprar una participación de una empresa ya existente o la de creación de una nueva empresa supera a las primeras dos alternativas de resultados compartidos y negociación tradicional. En términos de inversión requerida la compra de una participación de una compañía existente requiere un menor aporte de capital (\$12,000MM vs. 25,600MM). Además de contar con una curva de aprendizaje ya lograda.

La evaluación financiera de la creación de una nueva empresa de distribución de medicamentos se presenta a continuación en la cual se requiere un financiamiento de 25,600MM.

EBITDA- Periodo 1	8,247,570	
OBLIG FINANCIERAS- per 1	25,581,573	
Resultado Operacional	8,247,570	
Resultado Neto	2,090,747	
Generacion de caja	-22,524,103	
Tasa de descuento	15%	
VALOR flujo EXPLICITO	39,331,365	68.6%
VLOR TERMINAL	18,022,254	31.4%
Total flujos	57,353,619	
OBL FIN	25,581,573	8.826
Valor Corporativo	31,772,047	15,886

Dado lo anterior, se realizó un estudio para analizar la posibilidad de que las compañías farmacéuticas colombianas estuvieran dispuestas a participar en este modelo de negocio siendo COOMEVA quien tenga la mayoría accionaria para así permitir el control de esta concluyendo que Dempos es la única empresa distribuidora de medicamentos que comercializa en el canal institucional interesada en el proyecto pensado por Coomeva.

DISTRIBUIDORES	CANAL DE COMERCIALIZACION	Intención de Negocio
1 COOPIDROGAS	COMERCIAL	Comercializa en otro canal
2 AUDIFARMA	INSTITUCIONAL	Le interesa con participacion en DEMPOS
3 EPSIFARMA	INSTITUCIONAL	Pertenece a otro grupo empresarial
4 FARMASANITAS	INSTITUCIONAL	Pertenece a otro grupo empresarial
5 Eticos Serrano Gomez	INSTITUCIONAL	Le interesa continuar el estado de proveedor
6 Medicamentos POS - DEMPOS	INSTITUCIONAL	Le interesa
7 COLSUBSIDIO	INSTITUCIONAL/COMERCIAL	Pertenece a otro grupo empresarial
8 COMFANDI	INSTITUCIONAL/COMERCIAL	Pertenece a otro grupo empresarial

Es posible concluir que de las 4 alternativas analizadas, la compra de la participación mayoritaria de una empresa ya existente es la mejor evaluada técnica y financieramente. Al indagar en el sector se descartan las distribuidoras de medicamentos no interesadas o que no distribuyen en el canal institucional. De esta manera Dempos S.A. surge como única empresa que cumple con los requisitos.

ALTERNATIVA ADQUISICIÓN DE UNA PARTE IMPORTANTE DE UNA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA EXISTENTE EN EL MERCADO

Se decide evaluar la propuesta de venta de la empresa DEMPOS al grupo Corporativo, para lo que se solicito la valoración por dos firmas de consultoría:

1. NEST

- De acuerdo al análisis realizado teniendo en cuenta los flujos de caja, las obligaciones financieras, el valor Corporativo estimado fue de \$ **12.304** millones de pesos.

2. JASER

- El valor de liquidación que se obtuvo estimado fue de \$**12.482** millones de pesos. Si se trata de un negocio que agrega valor para los clientes y que éstos pagan por ello, este valor de liquidación debería ser un piso para el valor económico del negocio.

- Para los consultores, el valor razonable del negocio debería estar alrededor de los **\$15.000** millones de pesos, correspondiente al escenario que en el documento soporte entregado por la firma se ha llamado el “escenario recomendado”, que corresponde a juicio del consultor la forma como se deben y pueden comportar los parámetros críticos para que la empresa sea sostenible en el largo plazo.

Es importante recalcar que el valor de la negociación no es obtenido por medio del descuento de los flujos de caja futuros sino por el contrario por medio del cálculo del valor de la liquidación de la firma, valor al cual se llega luego de estimar un valor de mercado para los activos y pasivos de la firma. De manera resumida:

- Se castiga el inventario en un 15% dado que se encuentra registrado al costo promedio el cual puede ser menor al valor en el mercado.
- En las cuentas por cobrar se tiene en cuenta la edad de la cartera, la cartera glosada, las cuentas de difícil cobro y las provisiones causadas, estimando una recuperación del 94,7% de las cuentas por cobrar.
- El porcentaje de los inventarios y cartera recuperada, convertida en efectivo, en pesos corrientes se estimó en un 91,4% del valor contable registrado a 30 de julio del año 2011, para un total de \$52.213 millones de pesos corrientes.
- Cuentas por pagar, obligaciones financieras y otros pasivos, se consideran ciertos, hay que pagarlos en el 100%; simplemente se estimó un cronograma de pagos de acuerdo con la edad de las cuentas por pagar proveedores y otras.
- El valor final de liquidación obtenido fue de \$12.482

Se realiza un proceso de negociación entre el grupo corporativo y la empresa DEMPOS, lográndose negociar el 70% de la empresa a un valor de \$8.700 Millones.

Es importante tener en cuenta que en los términos de compra se incluye una clausula la cual implica que antes del perfeccionamiento de la compra se realizará un proceso de debida diligencia:

*“10. **Due dilligence:** COOMEVA se reserva el derecho de realizar, antes del perfeccionamiento de la negociación, la debida diligencia, para lo cual el cedente debe garantizar la realización de todas las actividades y el suministro de toda la información que se requiera para la culminación de dicho proceso, el cual comprende entre otros asuntos, temas corporativos, financieros, fiscales, contables, cambiarios, laborales, contractuales, ambientales, marcarios y de licenciamiento.”*

Además se incluyo una clausula relacionada con la estabilidad económica, que hace referencia específica a la permanencia de los clientes diferentes a Coomeva:

“Estabilidad económica: El cedente debe garantizar la permanencia de los clientes actuales de la compañía diferentes a COOMEVA EPS lo cual equivale al 40% del mercado total de DEMPOS S.A, por lo cual en caso de llegarse a perder un porcentaje del mencionado mercado durante el año siguiente de la adquisición de las acciones, se descontará la mitad de dicha proporción de los valores pendientes de pago por las acciones objeto del presente acuerdo hasta un máximo de \$600 millones.”

De esta manera se asegura que negociaciones como la que tiene con SURA que es su segundo facturador deberá mantenerse y de esa manera no afectar su estabilidad económica.

Las ventas actuales a Coomeva representan el 55%, pero se evidencia la capacidad que DEMPOS ha tenido en los últimos años en su gestión comercial, ya que a partir de la no exigencia por parte de Coomeva de exclusividad como operador en años anteriores al 2006; se ha crecido en ventas con otros clientes los cuales se observan reflejados en el siguiente cuadro:

Cliente	Ventas 2010	% PART.	Proy Ventas 2011	% PART.	% Crecim.
Coomeva EPS	\$ 72.617	47,71%	\$ 80.591	52,95%	11,0%
Sura E.P.S.	\$ 36.668	24,09%	\$ 36.278	23,84%	-1,1%
UT HAART	\$ 10.749	7,06%	\$ 11.526	7,57%	7,2%
COA	\$ 2.202	1,45%	\$ 2.900	1,91%	31,7%
SOMA	\$ 7.204	4,73%	\$ 7.211	4,74%	0,1%
INDEA	\$ 2.697	1,77%	\$ 2.756	1,81%	2,2%
Helpharma S.A.	\$ 1.774	1,17%	\$ 177	0,12%	-90,0%
Coomeva prep.	\$ 1.674	1,10%	\$ 1.440	0,95%	-14,0%
subtotal	\$ 135.585	89,08%	\$ 142.879	93,88%	5,4%
Otros clientes	\$ 8.554	5,62%	\$ 9.322	6,12%	9,0%
Total	\$ 144.139	100,00%	\$ 152.201	100,00%	6%

* Numero de Clientes 140.

Sin embargo la firma Jaser realizó también la estimación del valor de la empresa Dempos por medio del descuento en flujos de caja obteniéndose un valor patrimonial de \$18,655 MM cifra superior al valor negociado.

En todo caso y para mayor detalle los cálculos realizados para la obtención de estos valores adjuntamos el informe completo de la firma Jaser Consultores. Además se anexan los estados financieros proyectados de los cuales se obtienen los futuros flujos de caja empleados.

COBERTURA DE SERVICIOS PARA LA DISPENSACION DE MEDICAMENTOS

La cobertura de servicios de Dempos S.A abarca principalmente los Departamentos de Antioquia, Córdoba, Choco y las principales ciudades de otros Departamentos de Colombia (Bogotá, Barranquilla, Cartagena, Armenia, Pereira, Cúcuta, Bucaramanga y Cali). Esto le permite tener una red conformada por 75 farmacias.

Sin embargo, a pesar de contar con farmacias a nivel nacional, ya sea este operador u otro, para la prestación exclusiva de la dispensación de los usuarios de COOMEVA, se requeriría contar con puntos exclusivos y por lo tanto es necesario hacer una inversión adicional.

Para montar los puntos de dispensación dentro de la evaluación del negocio se realizaron diferentes modelos para la dispensación de los medicamentos POS, NO POS y de Gestión Avanzada de Medicamentos, en donde se definieron criterios relacionados con área mínima según:

- Población a atender
- Formulas a despachar
- Personal requerido: Auxiliar de farmacia, regente de farmacia, quimico farmacéutico y medico en GAM.

De esta manera se realiza el presupuesto de inversión de acuerdo a las necesidades de la demanda de servicios de la población afiliada del Sector Salud.

A continuación se detalla los tipos de modelos, la inversión, ingresos proyectados, gasto, costo, utilidad y margen:

TIPO DE DISPENSACION DE MEDICAMENTOS	PUNTOS	INVERSION	INGRESO	GASTO	COSTO	UTILIDAD	MARGEN
POS	74	\$ 2.338.914.000	\$ 37.449.898.790	\$ 1.608.000.000	\$ 4.938.999.556	\$ 2.901.107.682	7,75%
NO POS	17	\$ 1.419.878.500	\$ 104.883.637.419	\$ -	\$ 5.757.915.167	\$ 3.717.522.434	3,54%
GAM	10	\$ 1.082.169.000	\$ 78.532.429.399	\$ -	\$ 4.047.853.253	\$ 4.589.035.456	5,84%
TOTAL	101	\$ 4.840.961.500	\$ 220.865.965.609	\$ 1.608.000.000	\$ 14.744.767.976	\$ 11.207.665.572	5,00%
TOTAL 70%		\$ 3.388.673.050					

Además en la siguiente tabla reportamos el monto de la inversión discriminada por tipo de punto de distribución según sus características.

TIPO DE MODELO	AREA	POBLACION DESDE	POBLACION HASTA	FORMULAS DIARIAS DESDE	FORMULAS DIARIAS HASTA	FORMATO	VALOR NOMINA CON FACTOR PRESTACIONAL	VALOR MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS	VALOR MODELO ADECUACIÓN	VALOR MENSUAL GASTO OPERACIONAL	TOTAL TIPO MODELO	VALOR MODELOS	TOTAL PUNTOS	PROMEDIO POBLACIÓN	TOTAL INVERSION	
MODELO POS	MODELO 1 COOMEVA POS "BASICO" 1 REGENTE	20 Metros	0	10.560	-	2.090	MODELO POS 1 PER	1.854.378	11.448.000	10.000.000	1.741.083	0	-	74	584.728.500	2.338.914.000
	MODELO 2 COOMEVA POS "BASICO" 1 REGENTE/ 1 AUX	20 Metros	10.565	21.120	2.201	4.400	MODELO POS 2 PER	2.775.680	11.888.500	10.000.000	2.530.928	27	590.989.500			
	MODELO 3 Y 4 COOMEVA POS SERVICIO FARMACEUTICO COOMEVA POS BASICO / 2 AUX 1 REGENTE / 3 AUX 1 REG	30 Metros	21.125	31.680	4.401	6.600	MODELO POS 3 Y 4 PER	3.696.983	17.062.500	15.000.000	3.283.987	23	737.437.500			
	MODELO 5 Y 6 COOMEVA POS SERVICIO FARMACEUTICO COOMEVA POS / 4 AUX Y 1 REGENTE / 5 AUX 1 REGENTE /	45 Metros	42.245	52.800	6.601	8.800	MODELO POS 3 Y 4 PER	4.618.286	17.650.000	15.000.000	3.409.356	15	489.750.000			
	MODELO 7, 8 Y 9 COOMEVA POS SERVICIO FARMACEUTICO COOMEVA POS / 4 AUX Y 1 REGENTE / 5 AUX 1 REGENTE /	45 Metros	42.245	52.800	8.801	11.000	MODELO POS INT 5 Y 6 PER	5.539.588	23.994.000	22.500.000	4.619.714	6	278.964.000			
	MODELO 7, 8 Y 9 COOMEVA POS SERVICIO FARMACEUTICO COOMEVA POS / 6 AUX Y 1 REGENTE / 5 AUX 1 REGENTE /	60 Metros	63.365	73.920	11.001	13.200	MODELO POS INT 5 Y 6 PER	6.460.891	25.473.000	22.500.000	5.385.075	0	-			
MODELO NO POS	MODELO 1 COOMEVA NO POS "BASICO" 1 REGENTE	20 Metros			-	1.187	MODELO POS 1 PER	3.967.268	18.137.500	22.500.000	6.786.318	8	325.100.000	17	35.855	1.419.878.500
	MODELO 2 COOMEVA NO POS "BASICO" 1 REGENTE/ 1 AUX	30 Metros			1	792	MODELO POS 2 PER					3	121.912.500			
	MODELO 3 COOMEVA NO POS SERVICIO FARMACEUTICO COOMEVA POS BASICO / 2 AUX 1 REGENTE / 3 AUX 1 REG	30 Metros			793	1.584	MODELO POS 3 PER					1	150.438.000			
	MODELO 4 COOMEVA NO POS SERVICIO FARMACEUTICO COOMEVA POS BASICO / 2 AUX 1 REGENTE / 3 AUX 1 REG	45 Metros			1.585	2.376	MODELO POS 4 PER	3.967.268	138.480.000	37.500.000	16.694.154	1	153.216.000			
	MODELO 5 Y 6 COOMEVANO POS SERVICIO FARMACEUTICO COOMEVA POS / 4 AUX Y 1 REGENTE / 5 AUX 1 REGENTE /	45 Metros			2.377	3.168						1	150.438.000			
	MODELO 7, 8 Y 9 COOMEVA NO POS SERVICIO FARMACEUTICO COOMEVA POS / 4 AUX Y 1 REGENTE / 5 AUX 1 REGENTE /	45 Metros			3.169	3.960	MODELO POS INT 5 Y 6 PER					1	168.692.000			
	MODELO 7, 8 Y 9 COOMEVA NO POS SERVICIO FARMACEUTICO COOMEVA POS / 6 AUX Y 1 REGENTE / 5 AUX 1 REGENTE /	60 Metros			3.961	4.752		14.764.387	133.212.000	35.480.000	18.072.526	1	174.102.000			
MODELO 7, 8 Y 9 COOMEVA NO POS SERVICIO FARMACEUTICO COOMEVA POS / 6 AUX Y 1 REGENTE /	60 Metros			4.753	5.544	MODELO POS - 7, 8 Y 9 PER					1	175.980.000				
MODELO GESTION AVANZADA DE MEDICAMENTOS	MODELO 7, 8 Y 9 COOMEVA NO POS SERVICIO FARMACEUTICO COOMEVA POS / 6 AUX Y 1 REGENTE /	60 Metros			1	797	MODELO NO POS Y POS 7	23.014.959	1.130.167.000	70.000.000	15.560.956	10	108.216.900		108.216.900	1.082.169.000
															TOTAL INVERSIÓN	\$ 4.840.961.500
															70% INVERSIÓN	\$ 3.388.673.050

Es importante tener en cuenta que la inversión se hará gradual y por lo tanto la utilización del monto solicitado para tal inversión no se hará durante el primer año sino que se tiene proyectado hasta seis años ya que al adquirir la empresa Dempos esta cuenta con infraestructura soportada por la misma empresa y por Audifarma (como socio minoritario) quienes también apoyarán con su infraestructura para la operación inmediata y así no tener que disponer de toda la inversión total.

DESEMPEÑO ECONOMICO DEL NEGOCIO

Cooemeva tendría una inversión patrimonial de \$8,700 millones en la empresa DEMPOS teniendo en cuenta las proyecciones tanto de las utilidades netas como de los flujos de caja se obtiene una rentabilidad sobre el patrimonio promedio para los siguientes de 13.3% considerando los flujos de caja y de 32% considerando las utilidades netas. De esta manera se tendría una rentabilidad por encima del costo de capital de Coomeva generando valor al grupo.

A su vez cuando se estima el valor de la compañía por flujos de caja libre descontados, estos se descuentan al 13.5% obteniéndose un VPN positivo de \$18,655 MM (incluye valor a perpetuidad) esto indica que la empresa está generando rentabilidades por encima del 13.5%.

Para mayor detalle de los cálculos realizados y supuestos empleados en la obtención de estos valores se adjunta el informe completo de la firma Jaser Consultores Asociados (ver sección 8 valoración por flujo de caja libre). Además se adjuntan los estados financieros proyectados de los cuales se obtienen los futuros flujos de caja empleados.

		2012	2013	2014	2015
[1]	Patrimonio de Coomeva en DEMPOS	\$ 8,700,000			
[2]	Flujos de caja DEMPOS	\$ (1,326,799)	\$2,112,869	\$2,955,878	\$ 2,871,522
[3]	Flujos de caja DEMPOS 70%	\$ (928,759)	\$1,479,008	\$2,069,115	\$ 2,010,065
[4]	Flujo de caja / patrimonio [3]/[1]	-11%	17%	24%	23%
	Promedio Flujo de caja / patrimonio 2012 a 2015	13.3%			

		2012	2013	2014	2015
[1]	Patrimonio de Coomeva en DEMPOS	\$ 8,700,000			
[2]	Utilidad Neta Dempos	\$ 3,583,760	\$ 4,073,675	\$ 4,599,875	\$ 5,011,486

[3]	Utilidad Neta Dempos 70%	\$ 2,508,632	\$ 2,851,573	\$ 3,219,913	\$ 3,508,040
[4]	ROE Coomeva [4]/[1]	29%	33%	37%	40%
	Promedio ROE 2012 a 2015	34.7%			