

1. ANEXOS

Anexo 1. DOFA, Análisis de los efectos esperados sobre la industria farmacéutica colombiana con un posible TLC con la India.

ANÁLISIS DE LOS EFECTOS ESPERADOS SOBRE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA COLOMBIANA CON UN POSIBLE TLC CON LA INDIA.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>¿Ventajas de la investigación para analisis de competitividad en el sector farmaceutico colombiano?</p> <p>¿Recursos, activos, gente del sector farmaceutico en Colombia?</p> <p>¿Ventajas competitivas de las empresan colombianas en el sector farmaceutico?</p> <p>¿Experiencia, conocimiento de?</p> <p>¿Cultural, actitudinal, de comportamientol para proteger las empresas colombianas del sector farmaceutico?</p> <p>¿Ubicación geográfica y desarrollo de patologias para nuevos productos?</p> <p>¿Precio, valor, calidad de los productos farmaceuticos colombianos?</p>	<p>¿Desventajas de la investigacion en Colombia en esector farmaceutico ?</p> <p>¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones para esta investigacion?</p> <p>¿Vulnerabilidades propias de la información?</p> <p>¿Falta de fuerza competitiva de las empresas colombianas del sector farmaceutico?</p> <p>¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad de la investigación, por las herramientas utilizadas?</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>¿Desarrollo del mercado farmaceutico para los proximos 10 años?</p> <p>¿Acreditaciones, calificación, certificaciones que puede lograr Colombia y su</p> <p>¿Vulnerabilidades de los competidores en el sector farmaceutico?</p> <p>¿ mejora en Procesos, sistemas, TI, comunicacione, I&D en el sector farmaceutico</p> <p>¿Geografía, exportación, importación para nuevas oportunidades en el sector</p> <p>¿Nuevos mercados, verticales, horizontales para el ingreso de nuevos productos</p>	<p>¿Economía – local o extranjera, inversiones en el sector?</p> <p>¿Tendencias del sector farmaceutico?</p> <p>¿Influencia del gobierno en toma de decisiones para el sector farmaceutico colombiano?</p> <p>¿Influencias globales para la introduccion de nuevas competencias en el sector farmaceutico en Colombia?</p> <p>¿Efectos ambientales en el sector farmaceutico de Colombia?</p> <p>¿Bajo desarrollo de TI y I&D de Colombia en el sector farmaceutico Colombiano ?</p> <p>¿Demanda del mercado del sector farmaceutico?</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Estado Del Arte

Trabajo de Grado I	Título	Oportunidades comerciales y de cooperación internacional entre Colombia y la India
	Tema	Cooperación Internacional Comercio internacional
	Objetivo	Diagnóstico de la relación comercial entre ambos países, haciendo un diagnóstico de su situación y los retos a partir de la realidad económica
	Hallazgos - Conclusiones	<p>Amplio número de oportunidades para el desarrollo de diversas actividades</p> <p>La realidad competitiva de la India es superior en términos generales a la colombiana, ubicándose 50 puntos por encima en el indicador LPI (Año)</p> <p>Similitudes en competitividad en DFI, competencia en servicios logísticos y puntualidad en el transporte.</p> <p>Sin existir un TLC suscrito entre ambos países para 2014 ya existían transacciones por aproximadamente USD \$ 65mm.</p> <p>Las perspectivas económicas de un posible acuerdo entre ambas naciones son bastante prometedoras, las condiciones geográficas de ambos países, sus condiciones de economía emergente, así como las capacidades productivas de la industria India brindan un amplio número de posibilidades.</p>
	Año de Realización	2.015
Trabajo de Grado II	Título	TLC Colombia y Triángulo del Norte – Importaciones en el proceso de internacionalización de las PYME y proceso de Negocio
	Temas	
	Objetivo	Identificar oportunidades comerciales en la venta de material primas de calidad para PYME Colombianas en países del triángulo del norte.

	Hallazgos	El trabajo identifica oportunidades concretas para fabricantes nacionales en las exportaciones de medicamentos (...) Hace una recomendación clara acerca de la importancia de contar con certificaciones de aceptación internacional (EMEA), así como contemplar la presencia de jugadores ya certificados en el sector como fabricantes de origen hindú.
	Año de Realización	2.015
Trabajo de Grado III	Título	India interesada en TLC con Colombia
	Objetivo	Identificar opciones de productos finales de exportación hacia España o la India, que cuenten con condiciones de competencia favorable fruto de concesiones arancelarias
	Hallazgos – Conclusiones	Para identificar las mejores alternativas en el proceso de determinar las opciones de exportaciones hacia la India se recomienda por parte de los autores poner especial atención a las estructuras de costos y Políticas arancelarias.
	Año de realización	2.010
Trabajo de Grado IV	Título	Retos y perspectivas del sector farmacéutico en el TLC suscrito entre Colombia y Estados Unidos
	Objetivo	Evaluar como la industria farmacéutica puede ser un indicador de la economía mundial y la posición de Colombia en este tiempo de tratados Identificar oportunidades para las empresas nacionales del sector en el desarrollo de nuevos productos
	Hallazgos	El resultado del trabajo de investigación evidencia que el resultado tras la implementación del TC con EEUU ha sido en principio más favorable para éste que para la economía colombiana. Esto debido principalmente a las limitadas capacidades de investigación y desarrollo, la falta de políticas más claras de carácter gubernamental y las claras limitaciones en infraestructura que hacen menos eficiente la

		operación local. Haciendo que pequeñas compañías terminasen cerrando operaciones
	Año de realización.	2014
Trabajo V	Título	Desempeño del sector farmacéutico 2008 – 2013
	Objetivo	Determinar que impacto que tiene la estructura y desempeño del sector en la economía nacional.
	Conclusiones	<p>El sector presenta un desempeño favorable, en crecimiento. En términos del intercambio internacional en ese periodo el crecimiento de las importaciones ha sido del 15%, a un mayor ritmo que del que han ganado las exportaciones y del crecimiento de las importaciones totales que alcanzan un crecimiento del 10,8% mostrando la relevancia que tiene el sector farmacéutico en el crecimiento de las importaciones.</p> <p>Otro hallazgo relevante es el hecho que las compañías que presentan el mejor desempeño en el sector son aquellas multinacionales que adquirieron compañías locales para establecer su operación en Colombia.</p>
	Año de realización	2015

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Variables con su concepto y siglas

No	SIGLAS	VARIABLE	CONCEPTO
1	CS	Elevado crecimiento del sector farmacéutico en Colombia	Crecimiento progresivo y potencial de las empresas, examinando cantidad de clientes en el mercado global en el sector.
2	CNI	Aumento de la competencia en el sector farmacéutico en Colombia a nivel nacional e internacional	Número de competidores del panorama competitivo para el sector. Elevado número de firmas competidoras crean un ambiente operativo difícil
3	PR	Volatilidad de situación política y de regulación en Colombia, que puede afectar positiva o negativamente el sector farmacéutico en Colombia	El sector farmacéutico en Colombia, está fuertemente regulado debido a la importancia o severidad de los productos y servicios que ofrece. Estas normas pueden afectar drásticamente el atractivo del sector para propósitos de inversión
4	CIO	Inestabilidad de clientes (naturales), instituciones y operadores logísticos.	Número de clientes en los cuáles se realiza el alto y/o mayor porcentaje de ventas. Es importante, debido a que la pérdida de cada cliente puede afectar
5	PBM	Baja Producción Bruta de Medicamentos en Colombia	Cifras de la Industria Farmacéutica claves para un análisis sectorial - producción: Bajo Número de patentes/año, Bajo Número de investigadores, Bajo PIB dedicado a Investigación + Desarrollo + Investigación
6	EXIM	Mínimas exportaciones y altas importaciones totales del sector farmacéutico en Colombia	Cifras de la Industria Farmacéutica claves para un análisis sectorial - exportaciones / importaciones
7	CSF	Alto consumo de medicamentos costosos en patologías críticas en el Sector Farmacéutico en Colombia	Cifras de la Industria Farmacéutica claves para un análisis sectorial - consumo elevado
8	VTAS	Crecimiento en ventas del sector farmacéutico en Colombia	Cifras de la Industria Farmacéutica claves para un análisis sectorial - ventas
9	% PIB	Evolución positiva del gasto en Salud dentro del PIB Nacional en Colombia	Cifras de la Industria Farmacéutica claves para un análisis sectorial - % inversión en salud
10	COM	Reducción de la competencia desleal (no regulada) para los medicamentos en Colombia	A pesar de la alta regulación y normatividad, el sector es gestionado bajo una modalidad de competencia en "precio", el cual se mueve mediante: marca,
11	DIS	Compleja cadena de distribución en el sector farmacéutico en Colombia que incrementa los costos	Multiplidad de canales de distribución: Institucional (Hospitales, ISS, EPS) y Distribuidores (Cadenas, Droguerías, Cajas, Mayoristas)
12	PRE	Altos Precios promedio de los medicamentos en Colombia vs. Salario Mínimo Legal en Colombia	Nivel de acceso a medicamentos en las diferentes patologías en los estratos económicos en Colombia.
13	VH	Variación elevada de habitantes afiliados al sistema de seguridad social	Cambio porcentual de los afiliados al sistema de seguridad social: EPS o SISBEN
14	ELP	Largo plazo para el nivel de endeudamiento en el sector farmacéutico en Colombia	Nivel de Endeudamiento / Activos Participación de Negocios de Largo Plazo
15	WOI	Bajo nivel de inventario promedio en los canales de distribución	Numero de semanas de inventario por canal
16	DM	Depreciación de la moneda	% de devaluación acumulada de la moneda
17	CRC	Deficiente cobertura regional de clientes en el territorio	Número de Ciudades / municipios cubiertos
18	CPC	Alto gasto en medicamentos per cápita en el sector farmacéutico en Colombia	% del gasto de los hogares / individuos en medicamentos en Colombia
19	APR	Alto arancel promedio del renglón en el sector farmacéutico en Colombia	% promedio de aranceles por la importación de los medicamentos
20	TLC	Agresivo ingreso de nuevos medicamento y/o alternativas medicas por el TLC que afectan el sector farmacéutico en Colombia	Ingreso de los actuales y posibles TLC en Colombia
21	CAR	Disminución en la recuperación de cartera en el sector farmacéutico en Colombia	Dificultad de cobro con las EPS y FOSYGA
22	MOL	Mano de obra poco competitiva en el sector farmacéutico en Colombia vs. la fabricación de medicamentos en otros países como India y Asia	Costos altos en la fabricación de los productos farmacéuticos en Colombia. Mano de obra costosa.
23	DEN	Alta densidad en la población del País	Tasa de natalidad y mortalidad en Colombia que generan nuevas patologías y mercado potencial en el sector farmacéutico en Colombia
24	VAL	Difícil control de los valores sociales, morales , éticos y ambientales en el sector farmacéutico en Colombia	Complejo manejo de valores en el sector farmacéutico en Colombia

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4, Identificación de variables claves

VARIABLES CLAVES; PROBLEMAS, SOLUCIONES E HIPÓTESIS EN EL SECTOR FARMACÉUTICO COLOMBIANO

SIGLA	VARIABLE	RELACIONES		PROBLEMAS	PROBLEMA ESTRUCTURAL	SOLUCIÓN	HIPÓTESIS DE FUTURO
CS	elevado crecimiento sector	SIGLA	ENTRADAS	La manufactura y fabricación de medicamentos no se podrá realizar a nivel nacional y/o disminuiría sustancialmente	Problemas estructurales entre Gobierno, FOSYGA y EPS vs. Proveedor, dificulta la infraestructura vial nacional, encareciendo y complicando los tiempos de entrega de los productos finales.	Mejorar la estructura y el relacionamiento entre las instituciones, fomentada por el Gobierno, donde participen y se involucren líderes que realmente conozcan el sector farmacéutico no solo nacional sino mundial, para traer mejores prácticas mundiales.	Que tan probable es que mejore la estructura y el relacionamiento entre las instituciones, fomentada por el Gobierno, donde participen y se involucren líderes que realmente conozcan el sector farmacéutico no solo nacional sino mundial, para traer mejores prácticas mundiales?
		MOL	Mano de obra poco competente en el sector farmacéutico en Colombia vs. la fabricación de medicamentos en otros países como India y Asia				
		DIS	Compleja cadena de distribución en el sector farmacéutico en Colombia que incrementa los costos	La dificultad de la infraestructura vial nacional, encarece y complica los tiempos de entrega de los productos finales			
		CIO	Inestabilidad de clientes (naturales), instituciones y operadores logísticos.	Aumento de Competencia			
		CAR	Disminución en la recuperación de cartera en el sector farmacéutico en Colombia	Problemas estructurales entre Gobierno, FOSYGA y EPS vs. Proveedor			
		DM	Depreciación de la moneda	Aumento de las deudas a largo plazo			
		SIGLA	SALIDAS	Continuo crecimiento de natalidad vs. mortalidad en Colombia			
		VTAS	Crecimiento en ventas del sector farmacéutico en Colombia	Crecimiento que no puede ser substituido satisfactoriamente			
		CSF	Alto consumo de medicamentos costosos en patologías críticas en el Sector Farmacéutico en Colombia	Dificultad para tratamientos costosos			
		PRE	Altos Precios promedio de los medicamentos en Colombia vs. Salario Mínimo Legal en Colombia				
CNI	aumento competencia	SIGLA	ENTRADAS	Disminución en la calidad de los productos	Ingreso de multinacionales, posible aperturas de TLC aumentando las importaciones; permanencia de compañías con portafolio competitivo con participación directa y posible disminución en la calidad de los productos, aparición de competencia de medicinas alternativas y aumento de costos.	Control y barreras normativas, que generen apoyo al sector farmacéutico nacional, promoviendo la producción de productos de alta calidad.	¿Que tan probable es que de establezcan control y barreras normativas para apoyar al sector farmacéutico nacional y promover la producción de productos de alta calidad?
		MOL	Mano de obra poco competente en el sector farmacéutico en Colombia vs. la fabricación de medicamentos en otros países como India y Asia	Aumento de costos			
		DIS	Compleja cadena de distribución en el sector farmacéutico en Colombia que incrementa los costos	Permanencia de compañías con portafolio competitivo Ingreso de multinacionales, con			

		<table border="1"> <tr> <td>CAR</td> <td>Disminución en la recuperación de cartera en el sector farmacéutico en Colombia</td> <td rowspan="8">participación directa Desaparición de compañías sin músculo financiero Ingreso de nuevas empresas farmacéuticas internacionales Crecimiento de las importaciones Aparición de competencia de medicinas alternativas Crecimiento en ventas y rentabilidad por productos de alto costo</td> </tr> <tr> <td>PRE</td> <td>Altos Precios promedio de los medicamentos en Colombia vs. Salario Mínimo Legal en Colombia</td> </tr> <tr> <td>DM</td> <td>Depreciación de la moneda</td> </tr> <tr> <td>SIGLA</td> <td>SALIDAS</td> </tr> <tr> <td>VTAS</td> <td>Crecimiento en ventas del sector farmacéutico en Colombia</td> </tr> <tr> <td>CLP</td> <td>Largo plazo para el nivel de endeudamiento en el sector farmacéutico en Colombia</td> </tr> <tr> <td>PRE</td> <td>Altos Precios promedio de los medicamentos en Colombia vs. Salario Mínimo Legal en Colombia Alto consumo de medicamentos costosos en patologías críticas en el Sector Farmacéutico en Colombia</td> </tr> <tr> <td>CSF</td> <td></td> </tr> </table>	CAR	Disminución en la recuperación de cartera en el sector farmacéutico en Colombia	participación directa Desaparición de compañías sin músculo financiero Ingreso de nuevas empresas farmacéuticas internacionales Crecimiento de las importaciones Aparición de competencia de medicinas alternativas Crecimiento en ventas y rentabilidad por productos de alto costo	PRE	Altos Precios promedio de los medicamentos en Colombia vs. Salario Mínimo Legal en Colombia	DM	Depreciación de la moneda	SIGLA	SALIDAS	VTAS	Crecimiento en ventas del sector farmacéutico en Colombia	CLP	Largo plazo para el nivel de endeudamiento en el sector farmacéutico en Colombia	PRE	Altos Precios promedio de los medicamentos en Colombia vs. Salario Mínimo Legal en Colombia Alto consumo de medicamentos costosos en patologías críticas en el Sector Farmacéutico en Colombia	CSF											
CAR	Disminución en la recuperación de cartera en el sector farmacéutico en Colombia	participación directa Desaparición de compañías sin músculo financiero Ingreso de nuevas empresas farmacéuticas internacionales Crecimiento de las importaciones Aparición de competencia de medicinas alternativas Crecimiento en ventas y rentabilidad por productos de alto costo																											
PRE	Altos Precios promedio de los medicamentos en Colombia vs. Salario Mínimo Legal en Colombia																												
DM	Depreciación de la moneda																												
SIGLA	SALIDAS																												
VTAS	Crecimiento en ventas del sector farmacéutico en Colombia																												
CLP	Largo plazo para el nivel de endeudamiento en el sector farmacéutico en Colombia																												
PRE	Altos Precios promedio de los medicamentos en Colombia vs. Salario Mínimo Legal en Colombia Alto consumo de medicamentos costosos en patologías críticas en el Sector Farmacéutico en Colombia																												
CSF																													
VTAS	crecimiento vtas	<table border="1"> <tr> <td>SIGLA</td> <td>ENTRADAS</td> <td rowspan="10"> <p>Nuevas oportunidades de desarrollo profesional y técnico para la mano de obra local</p> <p>Las exportaciones pueden incrementarse</p> <p>Oportunidad en inversiones en I&D</p> <p>Dificultad en recuperación de la cartera</p> <p>Buen retorno de la inversión para las Empresas del Sector</p> <p>Aumento de recursos dentro de los planes económicos nacionales, que faciliten el crecimiento o expansión del sector</p> <p>Riesgo en la inversión</p> </td> <td rowspan="10"> <p>Aumento de recursos dentro de los planes económicos nacionales y buen retorno de la inversión para las Empresas del Sector, creando nuevas oportunidades de desarrollo profesional y técnico para la mano de obra local, aumentando las exportaciones incrementando las oportunidades en inversiones en I&D, que facilitan el crecimiento o expansión del sector y disminuyendo el riesgo en la inversión</p> </td> <td rowspan="10"> <p>Generar buenos presupuestos y planes de re inversión en el sector, buscando mercados futuros que hagan sostenible y a largo plazo seguir manejando altos niveles de ventas.</p> </td> <td rowspan="10"> <p>Que tan probable es que se generen buenos presupuestos y planes de re inversión en el sector, buscando mercados futuros que hagan sostenible y a largo plazo seguir manejando altos niveles de ventas?</p> </td> </tr> <tr> <td>MOL</td> <td>Mano de obra poco competente en el sector farmacéutico en Colombia vs. la fabricación de medicamentos en otros países como India y Asia</td> </tr> <tr> <td>VH</td> <td>Variación elevada de habitantes afiliados al sistema de seguridad social Largo plazo para el nivel de endeudamiento en el sector farmacéutico en Colombia</td> </tr> <tr> <td>ELP</td> <td>Inestabilidad de clientes (naturales), instituciones y operadores logísticos.</td> </tr> <tr> <td>CIO</td> <td>Depreciación de la moneda</td> </tr> <tr> <td>DM</td> <td>Depreciación de la moneda</td> </tr> <tr> <td>SIGLA</td> <td>SALIDAS</td> </tr> <tr> <td>CS</td> <td>Elevado crecimiento del sector farmacéutico en Colombia</td> </tr> <tr> <td>% PIB</td> <td>Evolución positiva del gasto en Salud dentro del PIB Nacional en Colombia</td> </tr> <tr> <td>PRE</td> <td>Altos Precios promedio de los medicamentos en Colombia vs. Salario Mínimo Legal en Colombia</td> </tr> </table>	SIGLA	ENTRADAS	<p>Nuevas oportunidades de desarrollo profesional y técnico para la mano de obra local</p> <p>Las exportaciones pueden incrementarse</p> <p>Oportunidad en inversiones en I&D</p> <p>Dificultad en recuperación de la cartera</p> <p>Buen retorno de la inversión para las Empresas del Sector</p> <p>Aumento de recursos dentro de los planes económicos nacionales, que faciliten el crecimiento o expansión del sector</p> <p>Riesgo en la inversión</p>	<p>Aumento de recursos dentro de los planes económicos nacionales y buen retorno de la inversión para las Empresas del Sector, creando nuevas oportunidades de desarrollo profesional y técnico para la mano de obra local, aumentando las exportaciones incrementando las oportunidades en inversiones en I&D, que facilitan el crecimiento o expansión del sector y disminuyendo el riesgo en la inversión</p>	<p>Generar buenos presupuestos y planes de re inversión en el sector, buscando mercados futuros que hagan sostenible y a largo plazo seguir manejando altos niveles de ventas.</p>	<p>Que tan probable es que se generen buenos presupuestos y planes de re inversión en el sector, buscando mercados futuros que hagan sostenible y a largo plazo seguir manejando altos niveles de ventas?</p>	MOL	Mano de obra poco competente en el sector farmacéutico en Colombia vs. la fabricación de medicamentos en otros países como India y Asia	VH	Variación elevada de habitantes afiliados al sistema de seguridad social Largo plazo para el nivel de endeudamiento en el sector farmacéutico en Colombia	ELP	Inestabilidad de clientes (naturales), instituciones y operadores logísticos.	CIO	Depreciación de la moneda	DM	Depreciación de la moneda	SIGLA	SALIDAS	CS	Elevado crecimiento del sector farmacéutico en Colombia	% PIB	Evolución positiva del gasto en Salud dentro del PIB Nacional en Colombia	PRE	Altos Precios promedio de los medicamentos en Colombia vs. Salario Mínimo Legal en Colombia			
SIGLA	ENTRADAS	<p>Nuevas oportunidades de desarrollo profesional y técnico para la mano de obra local</p> <p>Las exportaciones pueden incrementarse</p> <p>Oportunidad en inversiones en I&D</p> <p>Dificultad en recuperación de la cartera</p> <p>Buen retorno de la inversión para las Empresas del Sector</p> <p>Aumento de recursos dentro de los planes económicos nacionales, que faciliten el crecimiento o expansión del sector</p> <p>Riesgo en la inversión</p>	<p>Aumento de recursos dentro de los planes económicos nacionales y buen retorno de la inversión para las Empresas del Sector, creando nuevas oportunidades de desarrollo profesional y técnico para la mano de obra local, aumentando las exportaciones incrementando las oportunidades en inversiones en I&D, que facilitan el crecimiento o expansión del sector y disminuyendo el riesgo en la inversión</p>	<p>Generar buenos presupuestos y planes de re inversión en el sector, buscando mercados futuros que hagan sostenible y a largo plazo seguir manejando altos niveles de ventas.</p>					<p>Que tan probable es que se generen buenos presupuestos y planes de re inversión en el sector, buscando mercados futuros que hagan sostenible y a largo plazo seguir manejando altos niveles de ventas?</p>																				
MOL	Mano de obra poco competente en el sector farmacéutico en Colombia vs. la fabricación de medicamentos en otros países como India y Asia																												
VH	Variación elevada de habitantes afiliados al sistema de seguridad social Largo plazo para el nivel de endeudamiento en el sector farmacéutico en Colombia																												
ELP	Inestabilidad de clientes (naturales), instituciones y operadores logísticos.																												
CIO	Depreciación de la moneda																												
DM	Depreciación de la moneda																												
SIGLA	SALIDAS																												
CS	Elevado crecimiento del sector farmacéutico en Colombia																												
% PIB	Evolución positiva del gasto en Salud dentro del PIB Nacional en Colombia																												
PRE	Altos Precios promedio de los medicamentos en Colombia vs. Salario Mínimo Legal en Colombia																												

% PIB	evolución + PIB	SIGLA	ENTRADAS				
		VTAS	Crecimiento en ventas del sector farmacéutico en Colombia	Mayor posibilidad de gasto en medicamentos en el sector			
		MOL	Mano de obra poco competente en el sector farmacéutico en Colombia vs. la fabricación de medicamentos en otros países como India y Asia	Mayor participación del sector en la macroeconomía del País			
		DM	Depreciación de la moneda	Aumento no controlable de variables económicas del sector			
		DIS	Compleja cadena de distribución en el sector farmacéutico en Colombia que incrementa los costos	Transferencia de costos a los productos	Mayor participación del sector en la macroeconomía del País, pero con un nulo seguimiento a la inversión del gobierno en el sector; generando positivamente	Entes gubernamentales éticos que controlen, gestionen y hagan seguimiento a la inversión del sector	¿Que tan probable es que existan entes gubernamentales éticos que controlen, gestionen y hagan seguimiento a la inversión del sector?
		ELP	Largo plazo para el nivel de endeudamiento en el sector farmacéutico en Colombia	Dificultad en el sostenimiento de las empresas a nivel financiero en el sector	mayor posibilidad de gasto en medicamentos en el mismo y negativamente apalancamiento a largo plazo para inversión en activos, dando como resultado una dificultad en el sostenimiento de las empresas a nivel financiero en el sector y pago de interés.		
		SIGLA	SALIDAS	Alto pago de interés vs. Apalancamiento a largo plazo para inversión en activos			
		CSF	Alto consumo de medicamentos costosos en patologías críticas en el Sector Farmacéutico en Colombia	Dificultad en la recuperación de cartera a corto plazo			
		VTAS	Crecimiento en ventas del sector farmacéutico en Colombia	Nulo seguimiento a la inversión del gobierno en el sector			
		PRE	Altos Precios promedio de los medicamentos en Colombia vs. Salario Mínimo Legal en Colombia				
PRE	altos precios	SIGLA	ENTRADAS	Precio del dólar en los costos de la importación			
		DM	Depreciación de la moneda				
		VH	Variación elevada de habitantes afiliados al sistema de seguridad social	Baja volumen de venta pero aumenta los ingresos			
		CRC	Deficiente cobertura regional de clientes en el territorio	Falta de cubrimiento del mercado potencial	Intervención del gobierno para controlar los precios de los medicamentos, los costos de la importación varían de acuerdo con el precio del dólar, aumentando el pago de interés financieros, dificultando el cubrimiento del mercado potencial y facilitando el ingreso de competencia.	Revisión estandarizada y sistemática de los precios en el sector	¿Que tan probable es que se realice una revisión estandarizada de los precios en el sector que responda a estándares internacionales y permita condiciones justas de competencia?
		ELP	Largo plazo para el nivel de endeudamiento en el sector farmacéutico en Colombia	Pago de interés financieros			
		MOL	Mano de obra poco competente en el sector farmacéutico en Colombia vs. la fabricación de medicamentos en otros países como India y Asia	Ingreso de competencia			
		SIGLA	SALIDAS	Pago mano de obra no nacional mas costosa			
		CSF	Alto consumo de medicamentos costosos en patologías críticas en el Sector	Se puede generar contracción de la demanda por el manejo de los precios			

			Farmacéutico en Colombia	Oportunidad para el acceso de moléculas de calidad para los pacientes			
		VTAS	Crecimiento en ventas del sector farmacéutico en Colombia				
		%PIB	Evolución positiva del gasto en Salud dentro del PIB Nacional en Colombia				
		CNI	Aumento de la competencia en el sector farmacéutico en Colombia a nivel nacional e internacional				
ELP	largo plazo deuda	SIGLA	ENTRADAS	El consumo es alto pero la calidad de los productos es baja Cartera a largo plazo para compra de producto	Flujo de caja con pago de intereses financieros, Incremento de los costos de la cadena productiva, aumentando la capacidad de inversión, en recursos de personal, equipos y tecnología; pero generando cartera a largo plazo para compra de productos y motivando el ingreso de compañías multinacionales en el sector nacional.	Búsqueda de alternativas diferentes de crédito y manejo del flujo de caja en el sector, de forma que se incentive a invertir y ahorrar en las épocas de alta productividad y se pueda eliminar la determinada forma el endeudamiento.	¿Que tan probable es que existan alternativas diferentes de crédito y manejo del flujo de caja en el sector, que incentive a invertir y ahorrar en las épocas de alta productividad y se pueda eliminar la determinada forma el endeudamiento?
		PRE	Altos Precios promedio de los medicamentos en Colombia vs. Salario Mínimo Legal en Colombia				
		MOL	Mano de obra poco competente en el sector farmacéutico en Colombia vs. la fabricación de medicamentos en otros países como India y Asia				
		SIGLA	SALIDAS	Ingreso de empresas con representación directa			
		CSF	Alto consumo de medicamentos costosos en patologías críticas en el Sector Farmacéutico en Colombia	Capacidad de inversión, en recursos de personal, equipos y tecnología			
		CNI	Aumento de la competencia en el sector farmacéutico en Colombia a nivel nacional e internacional	Flujo de caja para pago de intereses financieros			
		%PIB	Evolución positiva del gasto en Salud dentro del PIB Nacional en Colombia	Alto interés de compañías multinacionales para ingreso en el sector nacional			
		VTAS	Crecimiento en ventas del sector farmacéutico en Colombia				
		CS	Elevado crecimiento del sector farmacéutico en Colombia				

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Resultados DOFA

MATRIZ DOFA		
	FORTALEZAS F	DEBILIDADES D
	<p>F1 El acceso por parte de la población a los servicios médicos abarca a más del 92% de la población colombiana.</p> <p>F2 Crecimiento ascendente en el mercado farmacéutico.</p> <p>F3 Ubicación geográfica del País</p> <p>F4 Calidad y agilidad en adecuación industrial</p> <p>F5 Amplia normatividad al sector</p>	<p>D1 Las políticas del gobierno colombiano</p> <p>D2 Proceso de permisos ante las entidades regulatorias en Colombia.</p> <p>D3 Colombia carece de programas de salud preventiva</p> <p>D4 Estructura compleja en el sector salud</p> <p>D5 La investigación Nula</p>
OPORTUNIDADES O	FO	DO
<p>O1 Desarrollo de productos innovadores para patologías únicas en el país</p> <p>O2 Mejorar prácticas empresariales</p> <p>O3 Generación de más empleo</p> <p>O4 Diversidad en agentes para el manejo de patologías</p> <p>O5 Consumo al sector formal.</p>	<p>1 Insertar la investigación en patologías únicas de la región apoyando la TI y I&D, generando programas de gobierno para ser competitivos a nivel internacional.</p> <p>2 Ofrecer portafolios completos de servicios donde se cubran necesidades integrales de los pacientes, con un excelente servicio, cumpliendo con las legislaciones de salud y cumplan con la utilidad esperada F3,F4 - O1,O3.</p> <p>3 Crear proyectos que generen más empleo que sean de mediano costo y con satisfacción del paciente y cuidadores F1,F2,F3 - O1,O2,O3,O4,O5</p>	<p>1 Aprovechar las políticas gubernamentales para generar nuevos proyectos para apoyar al sector colombiano, adquirir un conocimiento de manufactura con estándares internacionales que permita certificaciones competitivas en el exterior. O2 - D1. DESARROLLO DE PRODUCTO, COMPETITIVIDAD</p> <p>2 Aumentar programas preventivos teniendo en cuenta la estructura compleja del sector, pero teniendo presente la diversidad y el consumo formal. D1, D2, D4 - O2, O4, O5 DIVERSIDAD</p>
AMENAZAS	FA	DA
<p>A1 Alto nivel de contrabando</p> <p>A2 Bajo desarrollo de TI y I&D de Colombia</p> <p>A3 Devaluación del peso colombiano</p> <p>A4 Baja inversión pública o privada</p> <p>A5 Competitividad con producto de marca</p>	<p>1 Al tener acceso al 92% de la población colombiana, se debe exigir a cualquier lugar de salud el cumplimiento estricto de manipulación de medicamentos, cumplir con los requisitos legales, para</p> <p>2 Al ofrecer proyectos rentables con costos controlados se pueden ofrecer precios atractivos a los inversionistas y/o empresarios del sector para motivar la innovación y el desarrollo de TI y I&D. F1,F2,F3 - A1,A2,A3,A4, A5. PENETRACION DEL MERCADO</p>	<p>1 Implementación de las metodologías necesarias para de esta manera agilizar permisos ante entidades regulatorias, seguimiento y control a programas preventivos para pacientes y cuidadores de las EPS, garantizando a los pacientes que obtendrán productos de excelente calidad. D1, D2, D3 - A1,A2,A3 DESARROLLO DEL PRODUCTO</p> <p>2 Desarrollar proyectos que cubran las necesidades de los pacientes (infraestructura digna de atención, cobertura nacional, medicamentos de uso IA, programas preventivos al paciente y al cuidador) que cumplan con la legislación de salud colombiana, que cuenten con manejo de patologías con estándares internacionales, obteniendo precios razonables, apoyando la TI y I&D, controlando el contrabando. D1,D2,D3, D4, D5 - A1,A2,A3, A4, A5. DIVERSIFICACION CONCENTRICA</p> <p>3 Implementar la realización de informes de gestión que sean la base de la planeación para proyecciones regulaciones de los productos o insumos comparándonos con cifras reales de países de alta competitividad, control de costos y compras permitiendo mejorar los niveles de negociación con los proveedores consiguiendo</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Resultados MEFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO				
OPORTUNIDADES	DESCRIPTORES	POND.	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1 Incentivar la importación de materia prima, con componentes de alta calidad y de investigación	Disminución del arancel en materias primas y equipos biomédicos y accesorios	0,15	3	0,45
2 Inversión del gobierno colombiano en infraestructura de carreteras	Departamento nacional de planeación. Ministerio de Salud	0,15	4	0,6
3 Legislación ministerio de salud ayuda a los medicamentos	La nueva legislación del ministerio quiere brindar mas cobertura en salud y que la mayoría de productos sean de uso POS	0,15	3	0,45
AMENAZAS	DESCRIPTORES	POND.	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1 Legislación de regulación en precios a medicamentos	Los productos comercializados o producidos por la industria deben ajustarse a la legislación por que si no, puede salir del mercado.	0,2	2	0,4
2 Tratados de libre comercio ya en ejecución y posible ejecución		0,1	1	0,1
3 Ingreso de grandes competidores al sector (India)	El conocimiento del personal requerido para los procesos es empírico de cada 10 operarios 7 se forman dentro de las mismas empresas	0,2	4	0,8
4 Importación de materia prima y productos terminados de farmaceuticas de la India	Oferta baja de accesorios y materia prima importada, la mayoría esta concentrada en unos pocos distribuidores. FUENTE: DANE. (Se espera que el acero tenga grandes incrementos debido a la demanda de infraestructura de los países en desarrollo)	0,05	1	0,05
TOTAL		1,00		2,85
			Oportunidades	1,5
			Amenazas	1,35

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7.ResultadosMEFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO				
FORTALEZAS	DESCRIPTORES	POND.	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1 Empresas interesadas en la producción interna	Diversificación: OFRECER PROYECTOS INTEGRALES CON RIESGO COMPARTIDO	0,2	3	0,6
2 Empresas interesadas en inversión de infraestructura para la exportación	Hay en curso proyectos de infraestructura 4G que tendrán en el mediano plazo un impacto positivo en los costos de transporte y distribución.	0,2	3	0,6
3 Negociación con proveedores	Días cartera, concientización de los costos del mercado colombiano y legislación Los costos del proyecto están entre el 97.5% y el 102.5% de los costos proyectados del proyecto	0,1	2	0,2
DEBILIDADES	DESCRIPTORES	POND.	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1 Falta de planeación, inversión por parte del Gobierno al sector	Existe mas de 21,4 billones de inversión para la salud colombiana, pero no existe un apoyo directo a la industria farmacéutica.	0,3	3	0,9
2 Mano de obra costosa	las grandes empresas manufactureras por no recibir ningún apoyo del gobierno se ven agobiadas al alto costo de mantenimiento de turnos para producción constante	0,1	4	0,4
3 Niveles bajos de producción investigativa en el ramo	Inversión alta en el sector ocupando el 4 lugar en inversión del gobierno, pero cero incentivos para la investigación por lo que los investigadores se van del país	0,1	2	0,2
TOTAL		1,00		2,90
			Fortalezas	1,4
			Debilidades	1,5

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Resultados MPC, Sector y comparación Colombia VS India

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO COMPAÑIAS COLOMBIANAS													
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	VR	SECTOR FARMA		TECNOQUIMICAS		PROCAPS		TECNOFARMA		BIOPAS		LA SANTÉ	
		CLASIF.	PUNT.	CLASIF.	PUNT.	CLASIF.	PUNT.	CLASIF.	PUNT.	CLASIF.	PUNT.	CLASIF.	PUNT.
1 INVESTIGACION	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2
2 CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	0,70	4	2,8	4	2,8	3	2,1	4	2,8	2	1,4	4	2,8
3 COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2
4 LEALTAD DE LOS CLIENTES	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2	4	0,4	2	0,2	2	0,2
5 CONSOLIDARSE EN EL MERCADO NACIONAL	0,15	1	0,15	2	0,3	1	0,15	3	0,45	3	0,45	1	0,15
6 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	0,20	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4
7 INNOVACIÓN	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
TOTAL	1,50		4,60		4,80		4,00		5,30		3,50		4,40

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO					
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	VR	SECTOR INDIA		SECTOR COLOMBIA	
		CLASIF.	PUNT.	CLASIF.	PUNT.
1 INVESTIGACION E INNOVACIÓN	0,10	4	0,4	2	0,2
2 CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	0,20	4	2,8	2	1,4
3 COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	0,25	4	0,4	1	0,1
4 LEALTAD DE LOS CLIENTES	0,10	1	0,1	3	0,3
5 CONSOLIDARSE EN EL MERCADO NACIONAL	0,15	2	0,3	3	0,45
6 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO GLOBAL	0,20	3	0,6	1	0,2
TOTAL	1,00		4,60		2,65

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Resultados MIME

MATRIZ INTERNA EXTERNA					
		MEFI			
MEFE		4	3	2	1
	4			3,10	
		I	II	III	
	2,85	IV	V	VI	
2		VII	VIII	IX	
1					
1					
ESTRATEGIA					

Fuente: Elaboración propia

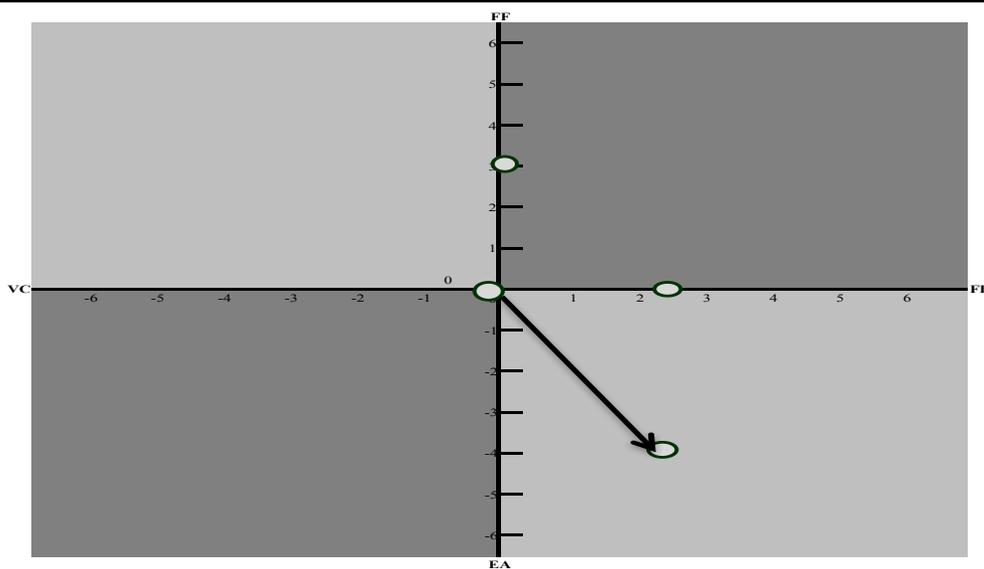
Anexo 10. Resultados PEEEA

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	<i>CALIF.</i>	<i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i>	<i>CALIF.</i>
Rendimiento sobre la inversión	6	Precios de los competidores	-4
Apalancamiento	2	Estabilidad Macroeconómica	-5
Liquidez	4	Seguridad a la inversión	-3
Capital de trabajo	2	Estabilidad política	-4
Flujos de efectivo	2	Estabilidad jurídica	-5
Facilidad para salir del mercado	3	Barreras para entrar en el mercado	-4
Riesgos implícitos del negocio	3	Presión competitiva	-2
	3,143		-3,286
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	<i>CALIF.</i>	<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>	<i>CALIF.</i>
Participación en el mercado	-1	Potencial de crecimiento	4
Calidad del producto	-2	Potencial de utilidades	5
Ciclo de vida del producto	-2	Estabilidad financiera	2
Lealtad de los clientes	-2	Conocimientos tecnológicos	2
Utilización de la capacidad de la competencia	-2	Aprovechamiento de recursos	1
Conocimientos tecnológicos	-2	Intensidad de capital	1
Control sobre los proveedores y distribuidores	-2	Facilidad para entrar en el mercado	3
	-1,857	Productividad, aprovechamiento de la capacidad	3
			2,625
EJE X	0,77		
EJE Y	-0,143		

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN



Estrategia Conservar y Mantener

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Resultados MPEC

MATRIZ MPEC								
	Valor	COMPETITIVIDAD INDUSTRIA COLOMBIANA		COMPETITIVIDAD INDUSTRIA DE LA INDIA		TLC EJECUTADOS EN EL SECTOR		
		CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	
OPORTUNIDADES								
1	Desarrollo de productos innovadores para patologías únicas en el país	0,15	1,00	0,15	3,00	0,45	2,00	0,30
2	Mejorar prácticas empresariales	0,15	1,00	0,15	2,00	0,30	1,00	0,15
3	Generación de más empleo	0,15	1,00	0,15	3,00	0,45	2,00	0,30
4	Diversidad en agentes para el manejo de patologías	0,15	1,00	0,15	3,00	0,45	2,00	0,30
5	Consumo al sector formal.	0,2	1,00	0,20	2,00	0,40	1,00	0,20
AMENAZAS								
1	Alto nivel de contrabando	0,1	2,00	0,20	3,00	0,30	1,00	0,10
2	Bajo desarrollo de TI e I&D de Colombia	0,25	1,00	0,25	2,00	0,50	3,00	0,75
3	Devaluación del peso colombiano	0,1	2,00	0,20	3,00	0,30	1,00	0,10
4	Baja inversión pública o privada	0,25	1,00	0,25	3,00	0,75	1,00	0,25
5	Competitividad con producto de marca	0,1	2,00	0,30	3,00	0,30	1,00	0,10
		1,60		2,00		4,20		2,55
FORTALEZAS								
1	El acceso por parte de la población a los servicios médicos abarca a más del 92% de la población colombiana.	0,2	4,00	0,80	5,00	1,00	4,00	0,80
2	Crecimiento accidentado en el mercado farmacéutico.	0,2	4,00	0,80	4,00	0,80	2,00	0,40
3	Ubicación geográfica del País	0,2	4,00	0,80	5,00	1,00	4,00	0,80
4	Calidad y agilidad en adecuación industrial	0,2	4,00	0,80	5,00	1,00	4,00	0,80
5	Amplia normatividad al sector	0,2	4,00	0,80	4,00	0,80	2,00	0,40
DEBILIDADES								
1	Las políticas del gobierno colombiano	0,15	4,00	0,60	5,00	0,75	3,00	0,45
2	Proceso de permisos ante las entidades regulatorias en Colombia.	0,2	5,00	1,00	4,00	0,60	4,00	0,80
3	Colombia carece de programas de salud preventiva	0,1	4,00	0,40	4,00	0,60	4,00	0,40
4	Estructura compleja en el sector salud	0,15	4,00	0,60	5,00	0,75	3,00	0,45
5	La investigación Nula	0,15	4,00	0,60	4,00	0,60	3,00	0,45
		1,75		7,20		7,90		5,75
				9,20		12,10		8,30

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12.ResultadosEBITDA

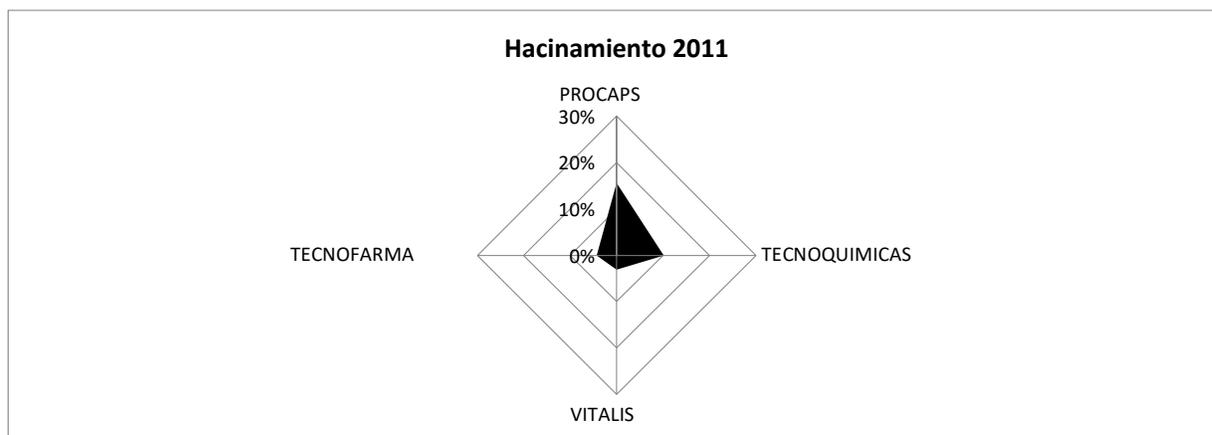
	2010	2011	2012	2013	2014
LABORATORIO	EBITDA	EBITDA	EBITDA	EBITDA	EBITDA
PROCAPS S.A.	1	53.771.781	68.315.744	108.044.151	142.504.039
TECNOQUIMICAS	1	93.275.247	105.378.424	131.069.530	160.814.044
VITALIS	1	2.056.610	2.857.218	5.573.274	5.676.545
TECNOFARMA	1	5.027.200	11.381.367	14.291.109	9.346.462

No	AÑO	Media	Mediana	3er cuartil	Desviación estándar
1	2010				
2	2011	10,64%	12,74%	13,01%	3,75%
3	2012	11,39%	14,00%	13,46%	3,43%
4	2013	14,01%	20,31%	18,13%	2,35%
5	2014	15,64%	22,73%	21,01%	3,68%

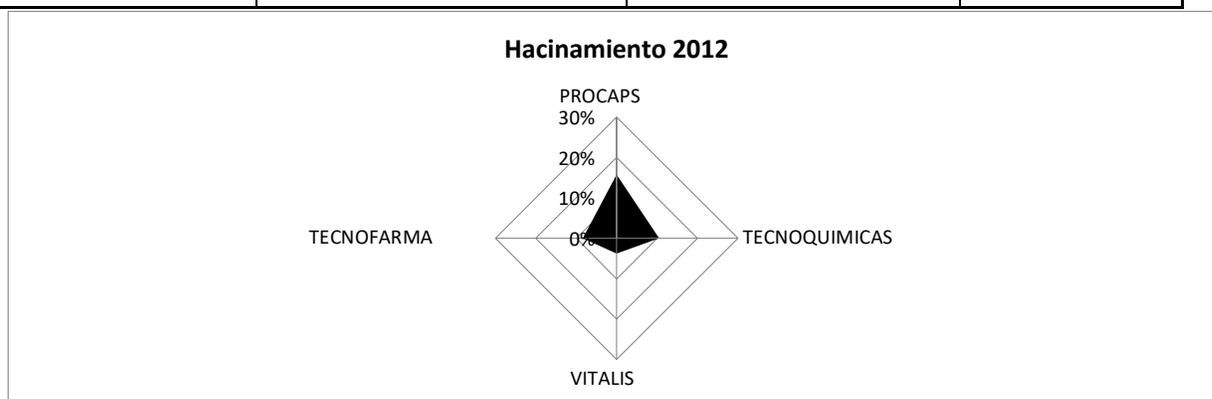
	2011	2012	2013	2014
MEDIA	10,64%	11,39%	14,01%	15,64%
MEDIANA	12,74%	14,00%	20,31%	22,73%
TERCER CUARTIL	13,01%	13,46%	18,13%	21,01%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Resultados Hacinamiento 2011-2014



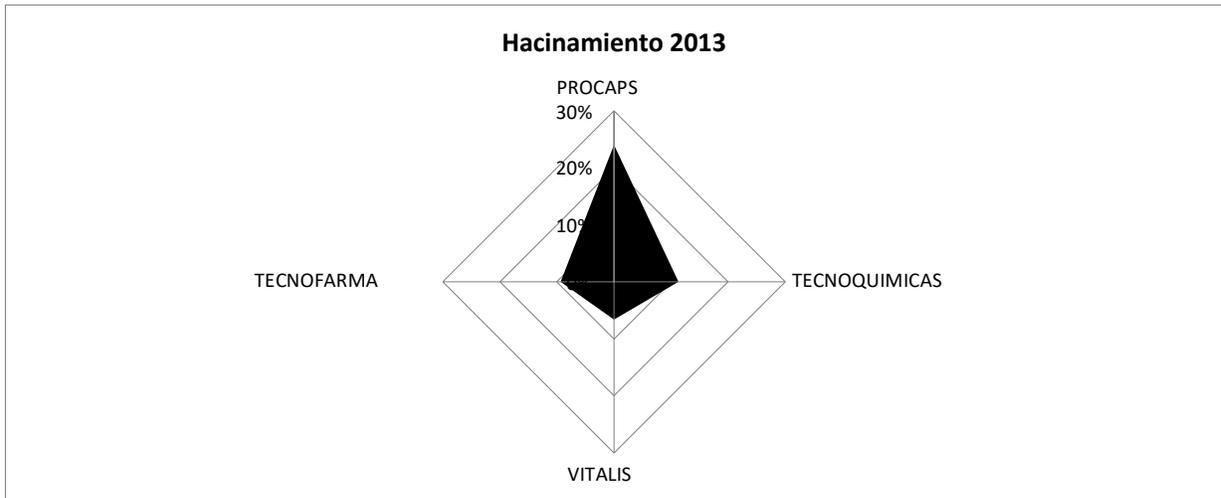
2011			
	Ventas Netas	EBITDA	Margen EBITDA
PROCAPS	345.103.262	53.771.781	15,58%
TECNO QUÍMICAS	920.927.396	93.275.247	10,13%
VITALIS	66.089.168	2.056.610	3,11%
TECNOFARMA	116.358.017	5.027.200	4,32%
TOTAL	1.448.477.843	154.130.838	



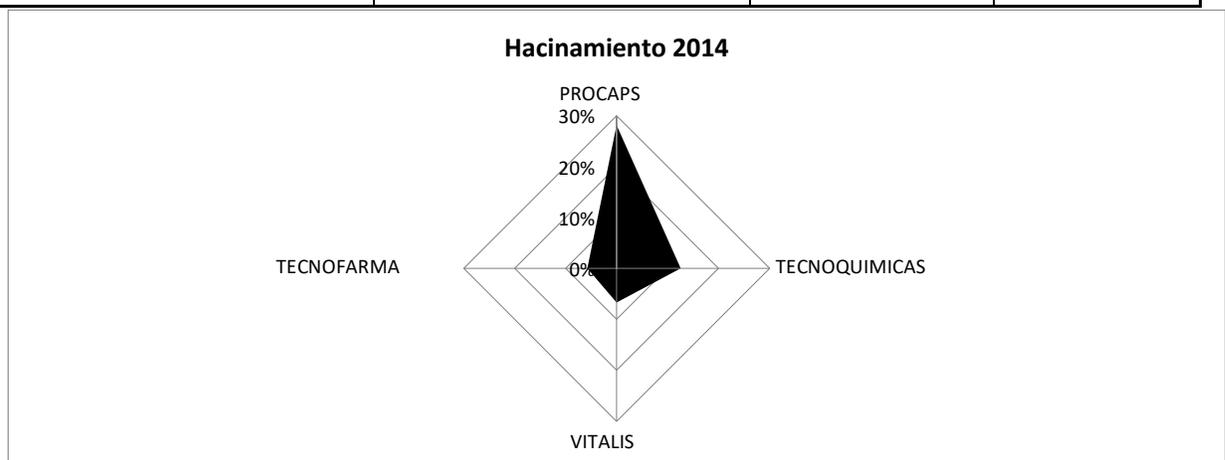
2012			
	Ventas Netas	EBITDA	Margen EBITDA
PROCAPS	433.596.570	68.315.744	15,76%
TECNO QUÍMICAS	1.004.698.217	105.378.424	10,49%

VITALIS	75.404.514	2.857.218	3,79%
TECNOFARMA	135.558.135	11.381.367	8,40%
TOTAL	1.649.257.436	187.932.753	

Fuente: Elaboración propia



2013			
	Ventas Netas	EBITDA	Margen EBITDA
PROCAPS	449.773.254	108.044.151	24,02%
TECNO QUÍMICAS	1.161.384.225	131.069.530	11,29%
VITALIS	84.299.921	5.573.274	6,61%
TECNOFARMA	152.594.405	14.291.109	9,37%
TOTAL	1.848.051.805	258.978.064	



2014			
	Ventas Netas	EBITDA	Margen EBITDA
PROCAPS	506.109.729	142.504.039	28,16%
TECNO QUÍMICAS	1.281.707.516	160.814.044	12,55%
VITALIS	85.189.185	5.676.545	6,66%
TECNOFARMA	162.083.427	9.346.462	5,77%
TOTAL	2.035.089.857	318.341.090	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Resultados Hacinamiento Cualitativo

VARIABLE			EMPRESAS				SUPUESTOS
Tipo	Peso	Necesidades	PROCAPS S.A	TECNOQUIMICAS	VITALIS	TECNOFARMA	
Precio	11,0%	Precio Bajo	2	2	3	2	Guerra de precios por centavo
		Alternativas	2	3	3	2	Producto comercial o institucional
		Normatividad	3	3	3	3	Se aplica por disposiciones gubernamentales
		Tipos de Negociacion	1	2	1	3	Descuentos por volumen
		Sumatoria	8	10	10	10	
		Calificacion	0,88	1,1	1,1	1,1	
Producto	33,0%	Innovacion	1	2	3	2	Alta inversion
		Tecnologia	2	2	2	2	Maquinaria de punta importada
		I & D	1	1	3	2	Alta inversion
		Presentacion	2	3	3	2	Diferenciacion entre Prod. Comercial o institucional / Presentacion (capsula o tableta)
		Calidad	1	1	3	1	Implementacion de normas de calidad
		Areas de Negocio	3	3	3	3	Clasificacion de productos
		Experiencia	3	3	3	3	
		Sumatoria	13	15	20	15	
		Calificacion	4,29	4,95	6,6	4,95	
		Target	22%	Cobertura Nacional	3	3	3
		Cobertura Internacional	2	2	2	2	Requiere mas calidad
		Crecimiento	3	3	2	3	Sector mas cubierto y donde se hace mas I&D
		Expansión	3	3	3	3	Productos similares entre empresas
		Diversificación	3	3	3	3	Productos diferentes lineas de negocio
		Sumatoria	14	14	13	14	
		Calificacion	3,08	3,08	2,86	3,08	
Logistica	22%	Disponibilidad	2	1	2	2	Entrega del producto
		Capacidad	1	1	3	1	Planta - bodegaje
		Tiempo de entrega	1	1	1	1	Facilidad de dispensación
		Sumatoria	4	3	6	4	
		Calificacion	0,88	0,66	1,32	0,88	
Valores	11%	Responsabilidad	1	1	3	2	Acompañamientos por parte del distribuidor
		Confianza	2	1	2	2	Capacitaciones de producto
		Transparencia	2	2	2	2	
		Sumatoria	5	4	7	6	
		Calificacion	0,55	0,44	0,77	0,66	
Total			9,68	10,2	12,7	10,7	

1	NO IMITA
2	IMITACION MEDIA
3	IMITACION ALTA

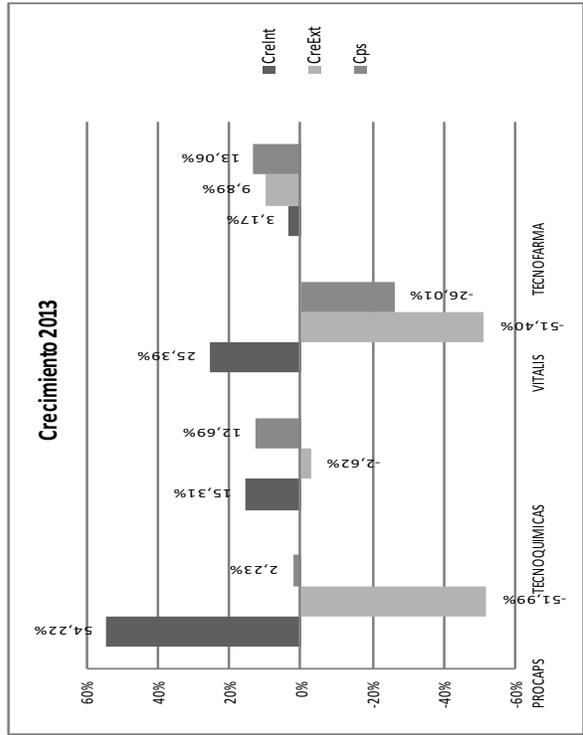
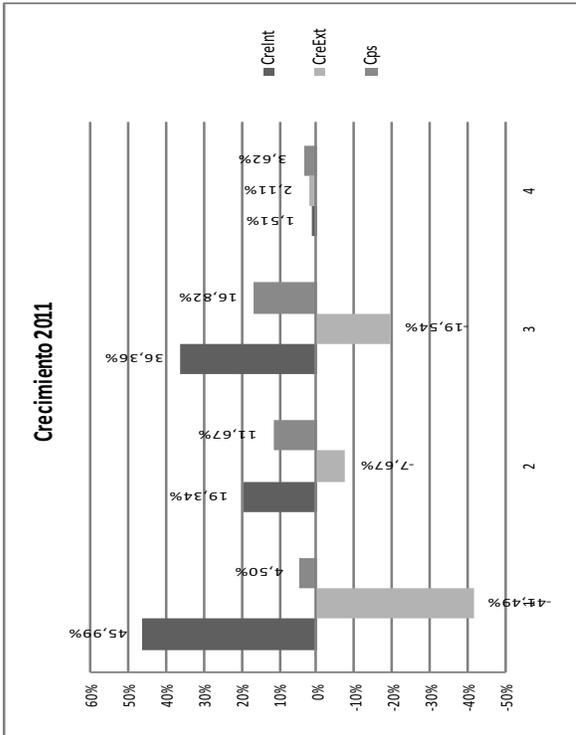
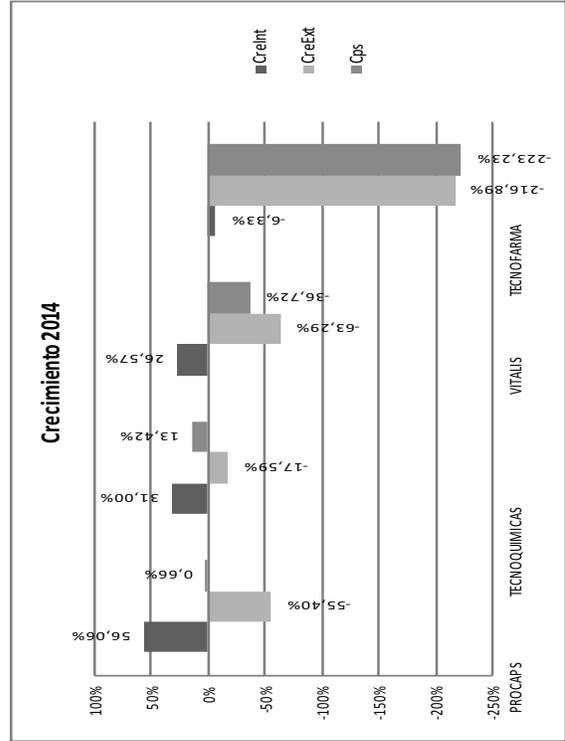
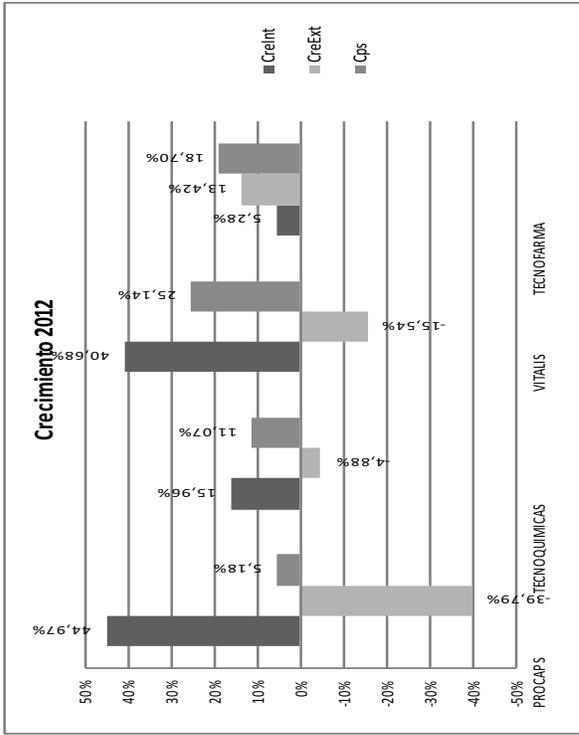
Tipo	Peso %	Precio	Producto	Target	Logistica	Valores	Totales
Precio	11	X	SI	NO	NO	NO	1
Producto	33	SI	X	SI	SI	SI	3
Target	22	NO	SI	X	SI	NO	2
Logistica	22	SI	SI	NO	X	NO	2
Valores	11	SI	NO	NO	NO	X	1
	100						9

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15. Resultados Crecimiento Potencial Sostenible

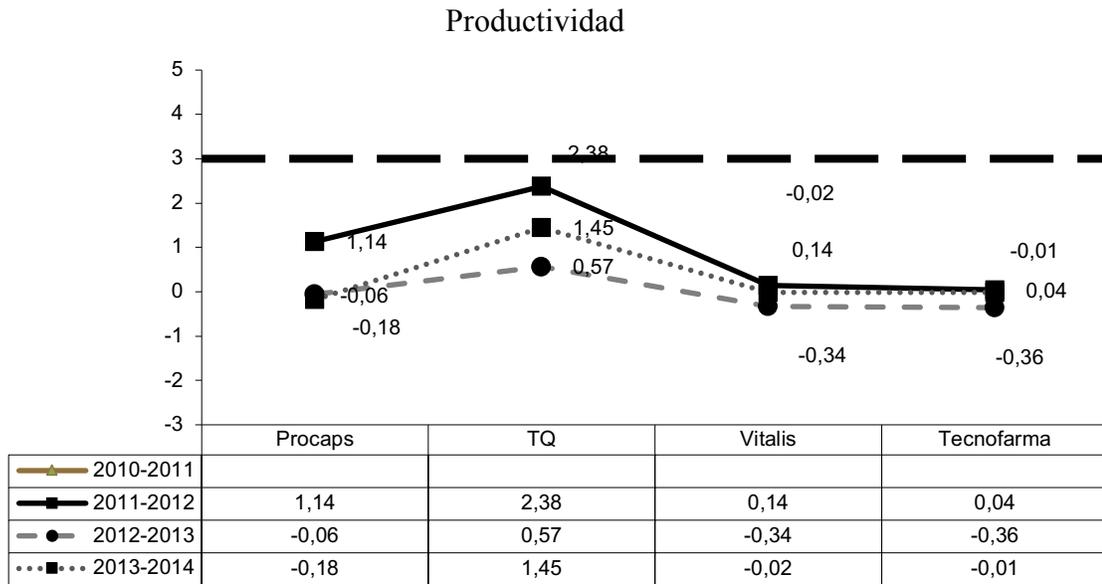
Años y Empresas	Activo total (AT)	Obligaciones Cp	Obligaciones Lp	Obligaciones Financieras	Dividendos	Pasivo Total (D)	Patrimonio (E)	Ganancias (U)	R'a	Intereses	p 1-(dividido)	CreInt	CreExt	Cps
Año y Empresa														
2011														
PROCAPS	413.159	62.860	120.300	183.160		280.653	152.307	6.651	45,99%	70,22%	1,00	45,99%	-41,49%	4,30%
TECNOQUIMICAS	800.287	15.235	77.979	93.214		272.625	527.663	61.600	19,34%	34,19%	1	19,34%	-7,67%	11,67%
VITALIS	25.053	5.264	2.550	7.814		17.354	7.699	1.295	36,36%	45,03%	1	36,36%	-19,54%	16,82%
TECNOFARMA	53.217	31	138	169		35.667	17.550	635	1,51%	0,47%	1	1,51%	2,11%	3,62%
TOTAL	1.291.716			284.357		586.499	705.217	70.381	27,46%	48,46%	1,00	27,46%	-17,46%	9,98%
2012														
PROCAPS	504.213	69.512	148.830	218.342		342.125	162.088	8.398	44,97%	63,82%	1,00	44,97%	-39,79%	5,18%
TECNOQUIMICAS	829.536	15.835	62.556	68.401		252.026	577.510	63.959	15,96%	27,14%	1	15,96%	-4,88%	11,07%
VITALIS	32.760	7.152	3.579	10.731		22.436	10.324	2.595	40,68%	47,83%	1	40,68%	-15,54%	25,44%
TECNOFARMA	61.083	93	82	175		44.170	16.323	3.052	5,28%	0,39%	1	5,28%	13,42%	18,70%
TOTAL	1.427.602			297.649		661.357	766.245	78.004	26,31%	45,01%	1,00	26,31%	-16,13%	10,18%
2013														
PROCAPS	667.990	45.618	313.076	358.694		511.165	156.805	3.500	54,22%	70,17%	1,00	54,22%	-51,99%	2,23%
TECNOQUIMICAS	920.136	28.890	30.412	59.302		277.235	642.901	81.592	15,31%	21,39%	1	15,31%	-2,62%	12,89%
VITALIS	51.166	5.723	5.579	11.302		5.579	19.233	1.687	25,39%	202,58%	1	25,39%	-51,40%	-26,01%
TECNOFARMA	63.084	21	0	21		47.928	15.155	1.979	3,17%	0,04%	1	3,17%	9,89%	13,06%
TOTAL	1.702.376			429.319		841.927	860.449	88.761	30,43%	50,99%	1,00	30,43%	-20,12%	10,32%
2014														
PROCAPS	799.706	75.025	372.294	447.319		645.004	154.703	1.028	56,05%	69,35%	1,00	56,06%	-55,40%	0,66%
TECNOQUIMICAS	1.245.710	25.804	273.279	299.083		595.010	651.699	87.431	31,00%	50,27%	1	31,00%	-17,59%	13,42%
VITALIS	56.367	9.138	5.066	14.204		5.066	20.315	772	26,57%	280,38%	1	26,57%	-63,29%	-36,72%
TECNOFARMA	140.994	1	0	1		136.994	4.000	-8.929	-6,33%	0,00%	1	-6,33%	-216,89%	-223,23%
TOTAL	2.243.777			740.607		1.382.074	861.703	80.302	37,46%	55,03%	1,00	37,46%	-28,16%	9,32%

Fuente: Elaboración propia

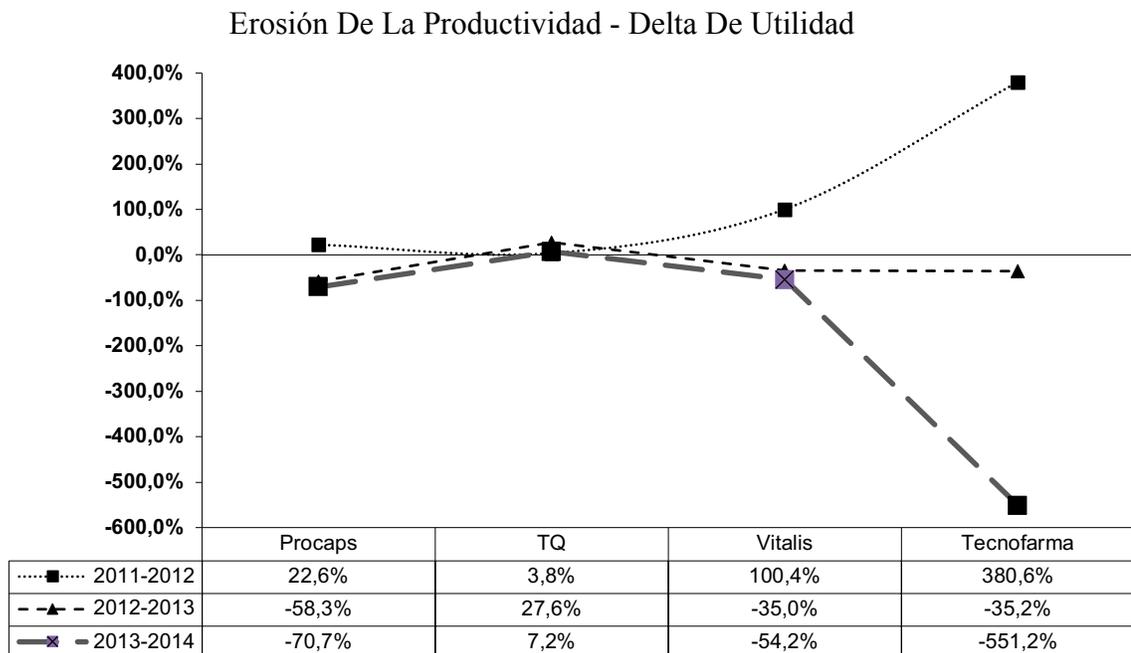


Fuente: Elaboración propia

Anexo 16. Resultados Índices de Erosión

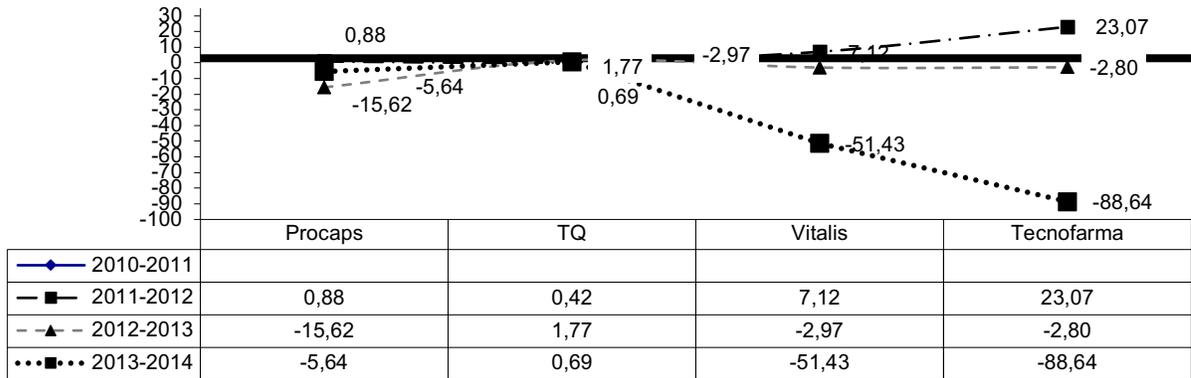


Fuente: Elaboración propia



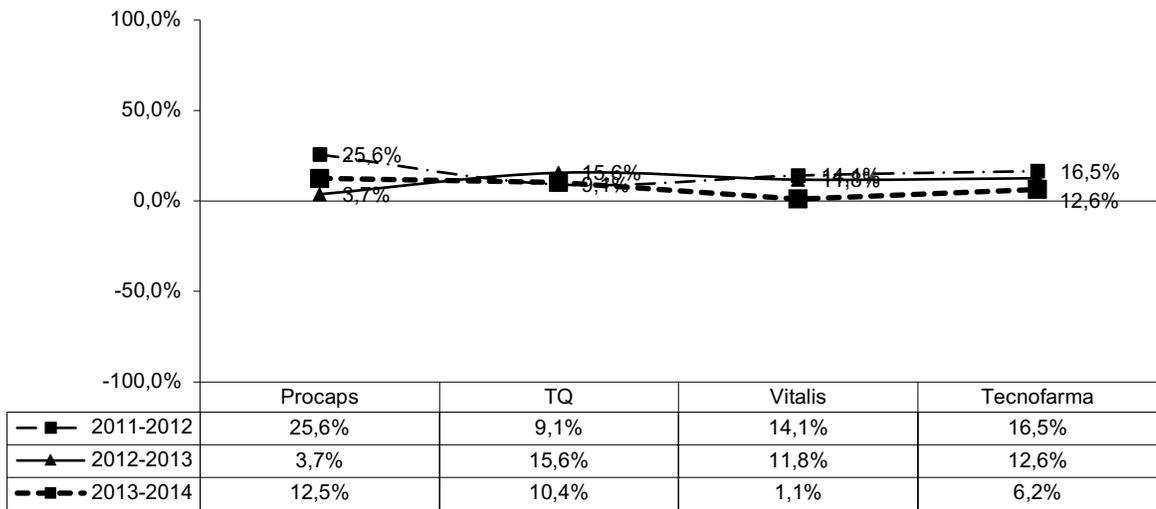
Fuente: Elaboración propia

Erosión De La Estrategia



Fuente: Elaboración propia

Delta Ingreso



Fuente: Elaboración propia