

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 69, ISSN: 0124-8219
Agosto de 2010

Diagnóstico del sector farmacéutico colombiano periodo 2000-2008

Hugo Alberto Rivera Rodríguez
Alexander Ávila
Diana López
Fredy García
Deisy F. Garzón
Diana Flores



Universidad del Rosario
Facultad de Administración



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

**Diagnóstico del sector farmacéutico colombiano
periodo 2000-2008**

Documento de Investigación No. 69

Hugo Alberto Rivera Rodríguez
Alexander Ávila
Diana López
Fredy García
Deisy F. Garzón
Diana Flores

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)
Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE)

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
Agosto 2010

Diagnóstico al sector farmacéutico colombiano 2000-2008 / Hugo Alberto Rivera Rodríguez...[et ál.]. —Facultad de Administración, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad – CEEP, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial – GIPE. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2010.

46 p.:il. tablas, gráficos (Documento de Investigación; 69)

ISSN: 0124-8219

Industria farmacéutica – Colombia / Análisis estructural de sectores estratégicos – Colombia / Perdurabilidad empresarial – Colombia / Competencia industrial – Colombia / I. Rivera Rodríguez, Hugo Alberto / II. Ávila, Alexander / III. López, Diana / IV. García, Fredy / V. Garzón, Deisy F. / VI. Flores, Diana / VII. Título. / VIII. Serie.

658.8 SCDD 20

Hugo Alberto Rivera Rodríguez
Alexander Ávila
Diana López
Fredy García
Deisy F Garzón
Diana Flores

Corrección de estilo
Rafael Rivera

Diagramación
Precolombi EU-David Reyes

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: agosto de 2010
Impresión: Javegraf
Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

Contenido

1. Introducción	7
2. Análisis estratégico del sector	9
2.1. Hacinamiento.....	9
a. Seleccionar el indicador.....	9
b. Calcular el indicador	10
c. Hacer cálculos estadísticos	10
d. Ubicar las empresas	10
2.2. Análisis de Hacinamiento en el sector farmacéutico	11
2.3. Panorama competitivo.....	23
2.3.1. Dimensiones del panorama competitivo.....	23
2.3.2. Depuración del panorama competitivo.....	25
2.4. Hacinamiento cualitativo.....	26
2.5. Análisis estructural de fuerzas del mercado	29
2.5.1. Nivel de rivalidad de los competidores existentes (2,6)	30
2.5.2. Poder de negociación de los compradores (2,1).....	30
2.5.3. Riesgo de ingreso (1,3).....	30
2.5.4. Poder de negociación de los proveedores (3,11).....	31
2.5.5. Bienes sustitutos (1,0)	31
2.5.6. Complementadores	32
2.6. Estudio de competidores	34
2.6.1. Crecimiento potencial sostenible	34
2.6.2. Análisis de erosión	38
Conclusiones.....	41
Referencias bibliográficas.....	42
Anexos	43

Diagnóstico del sector farmacéutico colombiano en el periodo 2000-2008

Hugo Alberto Rivera Rodríguez*

Alexander Ávila**

Diana López***

Fredy García****

Deisy F. Garzón*****

Diana Flores*****

* Magíster en Administración de la Universidad Externado, Estudiante de doctorado de la Universidad de los Andes. Profesor Principal de la Facultad de la Universidad del Rosario. Correo: hugo.rivera@urosario.edu.co

** Estudiante de la especialización en Mejoramiento y Productividad de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo: alexaviladiaz@gmail.com

*** Estudiante de la especialización en Mejoramiento y Productividad de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo: nana85@gmail.com

**** Estudiante de la especialización en Mejoramiento y Productividad de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo: garcia.fredy@ur.edu.co

***** Estudiante de la especialización en Mejoramiento y Productividad de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo: deisy.garzon@libertycolombia.com

***** Estudiante de la especialización en Mejoramiento y Productividad de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo: dinaflorko@hotmail.com

1. Introducción

El grupo de investigación en perdurabilidad empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario tiene como propósito monitorear, investigar y difundir estudios que permitan generar conocimiento acerca de la perdurabilidad empresarial Colombiana. El tema de la permanencia de las empresas en el mercado es un asunto de preocupación, por los directores de empresas, que observan cómo discontinuidades presentes ponen a prueba su capacidad gerencial.

En Colombia, en los últimos años, las empresas se han visto enfrentadas a un entorno turbulento, caracterizado por presentar incertidumbre, dinamismo y complejidad. La incertidumbre se hace evidente en el momento de tomar decisiones, sin lograr tener certeza sobre lo que le puede pasar a la empresa, o el efecto de una decisión que se tome; el dinamismo se logra observar por el cambio permanente en las necesidades de los clientes y surgimiento de nuevos productos, que originan incremento de la rivalidad por precio; y la complejidad puede identificarse con el surgimiento de nuevos actores con los que debe interactuar para llevar a cabo una transacción. Las empresas, en nuestro país, además de enfrentarse a estas condiciones, en la primera década del siglo XXI, se han visto afectadas por discontinuidades de tipo tecnológico, demográfico y económico que han puesto a prueba su capacidad de dirección y gerencia para que no se vea afectada la rentabilidad de la empresa.

Para hacer frente a la turbulencia y lograr mejoramiento en su desempeño, las empresas deben desarrollar un proceso de direccionamiento estratégico encaminado a generar capacidades dinámicas, y poder llevar a cabo cambios organizacionales pertinentes. Sólo aquellas organizaciones capaces de adaptarse a las nuevas condiciones del entorno y que adquieran y mantengan ventajas competitivas sostenibles pueden perdurar en el tiempo.

Para lograr la capacidad de pensar estratégicamente, más que un cambio de estructuras o actividades, se requiere un cambio en el modelo mental que utilizan, por cuanto, no es suficiente pensar solamente en el corto plazo, sino que es imprescindible pensar en el medio y largo plazo.

El sector farmacéutico no es ajeno a esta situación, ha existido incertidumbre que se ha visto reflejada en la dificultad de predecir el comportamiento del entorno, y dificultad de predecir el resultado de las acciones de los actores.

Por tal razón, las empresas se han visto obligadas a trabajar arduamente para encontrar la mejor respuesta a los cambios en el mercado. El dinamismo del sector se ha visto reflejado en que los conocimientos necesarios para el funcionamiento de la empresa cambian a menudo, hay cambios en los gustos por parte de los consumidores y en los modos de producción y de servicio; hay competencia con precios y promociones, y cualquier acción de los competidores es igualada rápidamente. En cuanto a complejidad del sector, existe un gran número de actores y componentes en el entorno, los factores existentes (tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales) son heterogéneos, nuevos productos han sido desarrollados como consecuencia de los avances tecnológicos.

Este documento desarrollado de manera conjunta con estudiantes de la especialización de Mejoramiento y Productividad de la facultad de Administración pretende contribuir al trabajo del grupo. Para ello se realiza un análisis estratégico del sector farmacéutico en el período comprendido entre el año 2000 y 2008. Se utiliza como herramienta la metodología desarrollada por Restrepo y Rivera (2006) denominada análisis estructural de sectores estratégicos. Con esta metodología se logran identificar niveles de concentración de las empresas; diferencias en términos de rentabilidad y desarrollo de políticas. Igualmente se realiza un levantamiento del panorama competitivo del sector, un análisis de las fuerzas del mercado y un estudio de competidores. Al final del documento se hará un análisis que busca establecer elementos que permiten a las empresas perdurar en el tiempo a pesar de convivir con un entorno turbulento.

2. Análisis estratégico del sector

El Análisis Estructural de Sectores Estratégicos AESE logra obtener una serie de datos provenientes de diferentes frentes sectoriales, para ser utilizados por los analistas, y su resultado debe entenderse como una percepción, mas no como un diagnostico. La propuesta cuenta con elementos racionales (positivistas) y subjetivos e intuitivos, y su objetivo es proporcionar medios para que la organización configure el entorno y renuncie a la pretensión de adaptarse a lo inadaptable. Adaptarse a la realidad conduce al hacinamiento industrial y contribuye a él. Las pruebas que se realizan son: hacinamiento, panorama competitivo, análisis de fuerzas del mercado y estudio de competidores.

2.1. Hacinamiento

El hacinamiento tiene como efecto la disminución de la tasa media de rentabilidad sectorial y su característica central se refiere a un grupo de empresas que terminan realizando actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas. Un análisis como el que se propone requiere de la intervención de las personas involucradas en el sector estratégico, un consultor o un analista puede conocer la metodología, pero los datos y la información requerida para la construcción de cada una de las pruebas sugeridas proviene de los directamente vinculados. Para lograr establecer el nivel de hacinamiento de un grupo de empresas es necesario cumplir con una serie de pasos:

a. Seleccionar el indicador

Medir cuantitativamente un sector impone un reto complejo. Existen un sin fin de factores de toda índole que difícilmente pueden ser resumidos en un indicador financiero; sin embargo, las cifras financieras que arroja una empresa son el reflejo económico de todo un conjunto de variables y decisiones que se presentan en las diferentes áreas de la organización y de su relación y forma de interacción con el entorno y con el sector estratégico del cual hace parte. Es importante definir uno o varios indicadores que sean representativos del comportamiento financiero del sector estratégico antes de realizar los cálculos pertinentes; se recomienda que luego de un estudio juicioso se

seleccione el indicador que describa de mejor manera al sector y así calcular los indicadores estadísticos.

b. Calcular el indicador

Una vez que se ha tomado la decisión del indicador, que permita describir la situación del sector, se procede a realizar los cálculos para todas las empresas que hacen parte del sector estratégico. El cálculo se debe hacer para los últimos cuatro o cinco años de operación de la empresa (se toma este lapso ya que en un período menor los resultados arrojados por la operación de la empresa pueden haber sido generados por situaciones exógenas y no describen el comportamiento normal de la empresa).

c. Hacer cálculos estadísticos

Ahora proceda a realizar el cálculo de los indicadores estadísticos: tercer cuartil, media, mediana, desviación estándar y coeficiente de variación para cada uno de los años sobre los cuales se posee información del sector estratégico.

d. Ubicar las empresas

Realizado el cálculo, se hace una separación de las empresas por zonas de hacinamiento, dependiendo de la ubicación que surja, para ello se utilizan los siguientes criterios de clasificación:

Zona 1: empresas cuyo indicador se encuentre por encima del tercer cuartil

Zona 2: empresas ubicadas entre la media y el tercer cuartil

Zona 3: empresas ubicadas entre la mediana y la media

Zona 4: empresas ubicadas por debajo de la mediana o media

Zona 5: empresas con resultados negativos en el indicador seleccionado.

En la zona 1 se encuentran las empresas con desempeño superior; la zona 2 comprende aquellas empresas que presentan un desempeño financiero medio; en la zona 3 se ubican las empresas cuya situación es de morbilidad, la cual puede darse en dos niveles: el primero considerado de morbilidad baja se

presenta cuando la media del indicador seleccionado es menor que la mediana, y el segundo nivel, considerado de morbilidad alta, se presenta cuando la media es mayor que la mediana; la zona 4 incluye empresas con un indicador por debajo de la mediana o media, en cuyo caso están comprometiendo la perdurabilidad; y la zona 5 es una zona en la que la empresa se encuentra en estado tanático, donde se presenta rentabilidad negativa.

2.2. Análisis de Hacinamiento en el sector farmacéutico

El indicador seleccionado para el estudio fue el ROA, indicador que mide la rentabilidad generada por el activo. La tabla siguiente muestra una comparación del indicador económico ROA de las principales empresas del sector desde el año 2000 hasta 2008.

Tabla 1. Comparación de ROA de 2000 a 2008

AÑO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
LABORATORIO	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA
ANGLOPHARMA S.A	13,12%	25,79%	18,15%	19,11%	15,92%	11,88%	12,37%	11,85%	13,61%
BAYER S A	7,73%	10,39%	4,48%	5,20%	0,55%	7,12%	4,17%	7,99%	16,39%
BIOCHEM FARMACEUTICA DE COLOMBIA LTDA.	18,93%	16,01%	30,81%	42,13%	47,71%	24,04%	29,90%	25,73%	29,37%
BOEHRINGER INGELHEIM S A	12,81%	11,38%	17,95%	7,21%	18,72%	25,77%	21,41%	25,87%	29,59%
GENFAR S.A.	0,26%	19,39%	16,83%	16,99%	17,84%	15,73%	10,37%	12,19%	19,38%
LABORATORIO FRANCO COLOMBIANO S.A	20,73%	16,99%	12,80%	12,60%	12,02%	10,40%	14,68%	25,53%	27,47%
LABORATORIOS BIOGEN DE COLOMBIA S A	6,52%	10,39%	7,83%	6,30%	7,15%	1,84%	-6,32%	0,22%	6,64%
LABORATORIOS BUSSIE S.A.	6,03%	27,47%	21,04%	21,95%	15,43%	16,12%	14,83%	16,26%	11,40%
LABORATORIOS CHALVER DE COLOMBIA S.A.	8,27%	15,81%	15,67%	7,68%	15,80%	13,05%	20,69%	11,89%	9,08%
LABORATORIOS LA SANTE S.A.	32,27%	27,08%	15,93%	16,71%	19,97%	16,35%	14,69%	13,52%	4,86%
PROCAPS S.A.	7,28%	9,44%	6,69%	8,36%	8,64%	7,96%	5,43%	9,02%	8,50%
FARMACOOOP	3,34%	3,02%	3,89%	2,63%	10,62%	14,04%	16,46%	21,81%	9,47%

Fuente: Autores datos Superintendencia de Sociedades.

Posteriormente, se calcularon los indicadores estadísticos del ROA, obteniendo los siguientes resultados: El sector presenta altos valores en la media y el tercer cuartil: Puede indicarse que es un sector en buenas condiciones y no se nota erosión de la rentabilidad en el tiempo.

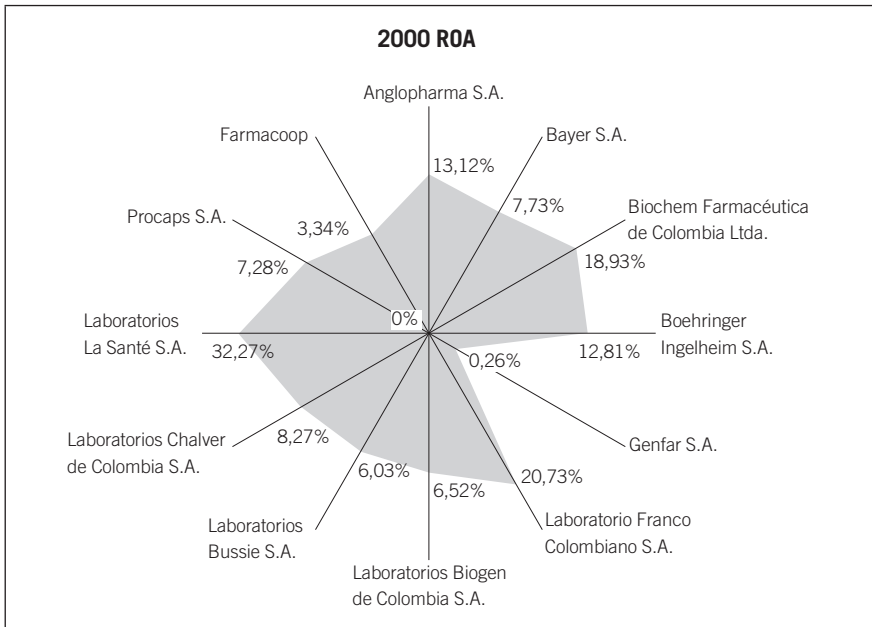
Tabla 2. Indicadores estadísticos del ROA del sector farmacéutico

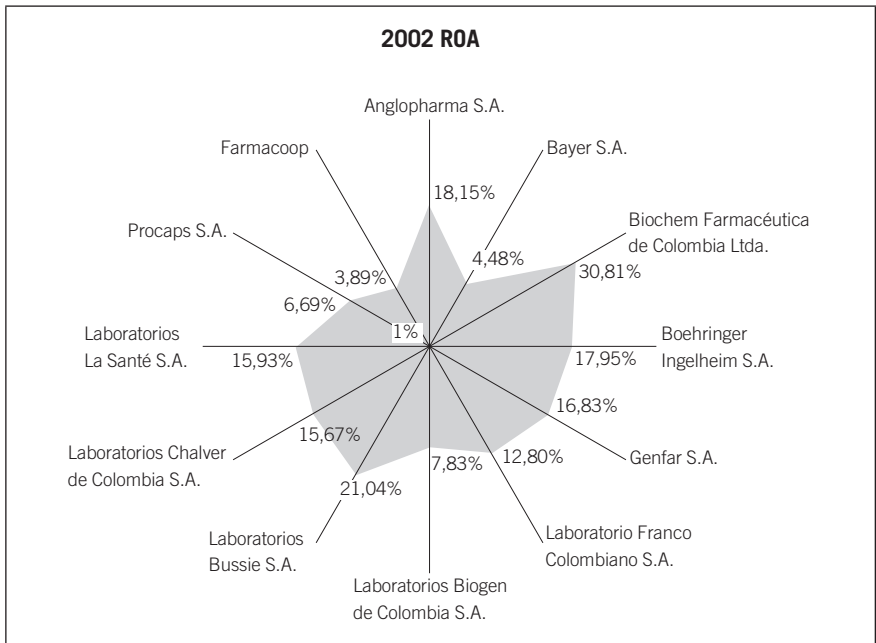
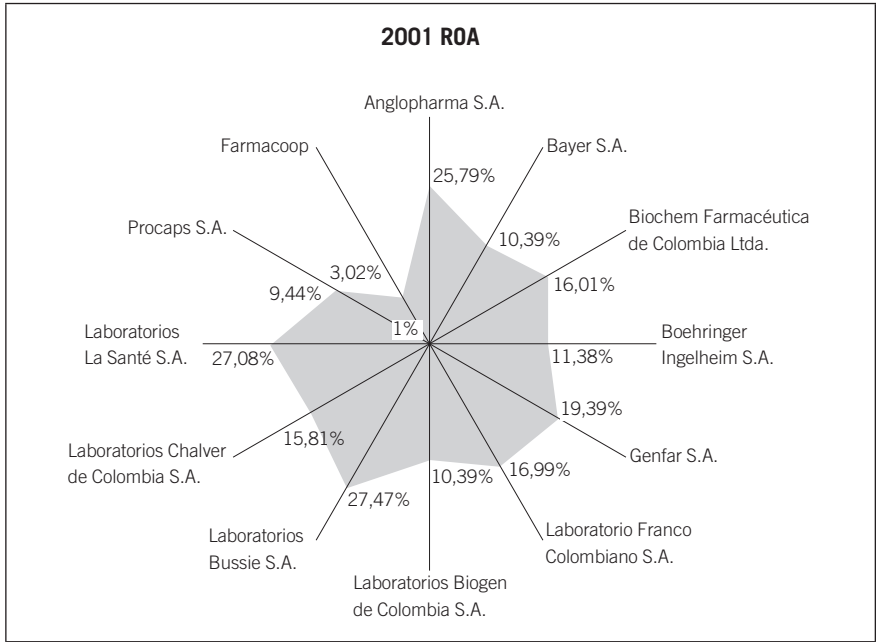
AÑO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
MEDIA	11,44%	16,10%	14,34%	13,91%	15,86%	13,69%	13,22%	15,16%	15,48%
MEDIANA	8,00%	15,91%	15,80%	10,48%	15,62%	13,55%	14,68%	12,86%	12,51%
TERCER CUARTIL	14,57%	20,99%	18,00%	17,52%	18,06%	16,18%	17,52%	22,74%	21,41%

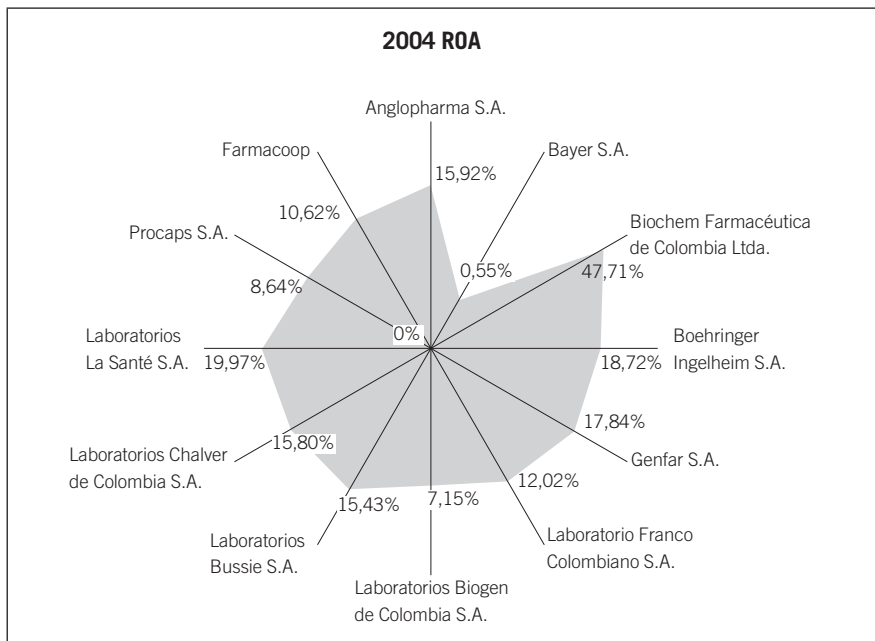
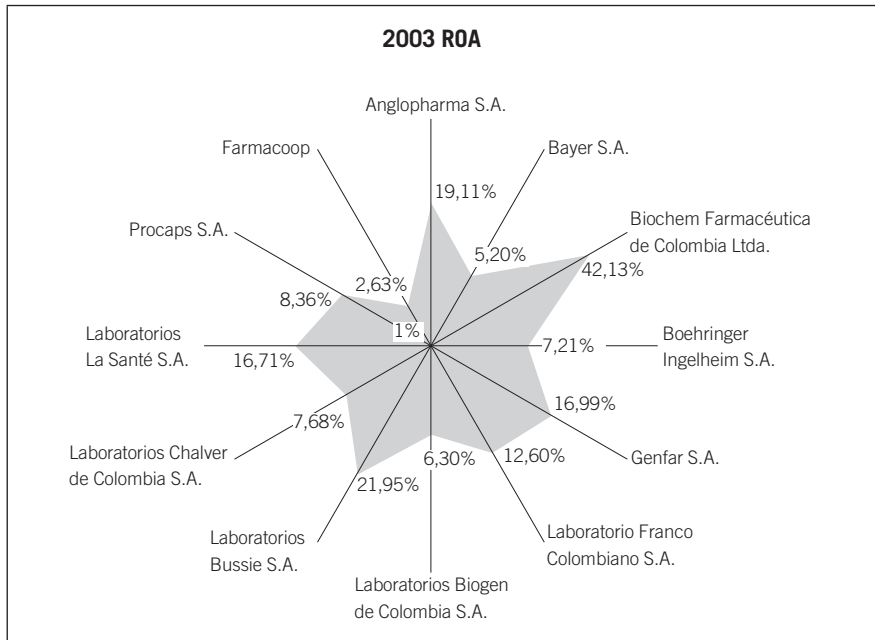
Fuente: Autores datos Superintendencia de Sociedades.

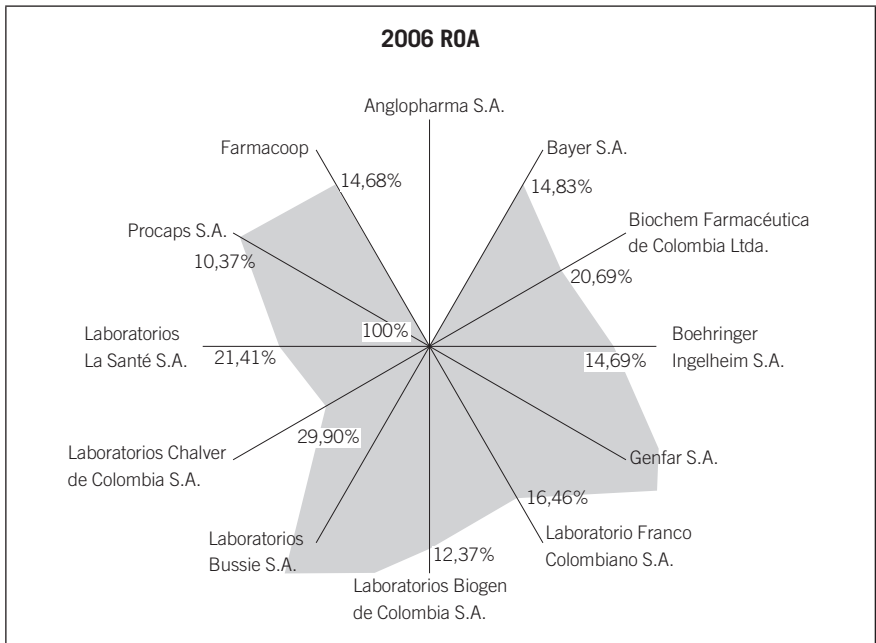
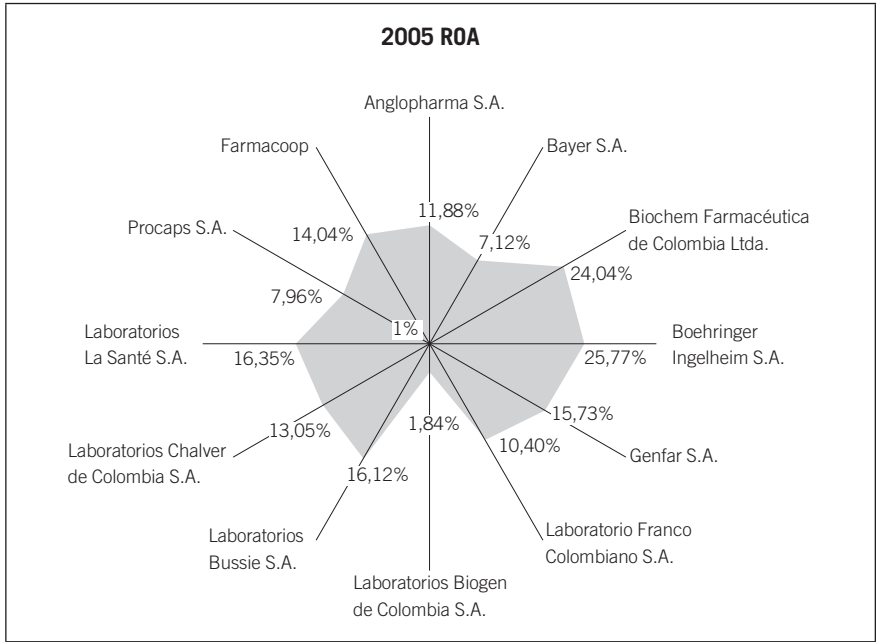
Lo anterior permite graficar año a año el ROA mediante diagramas de radiales como se muestra a continuación.

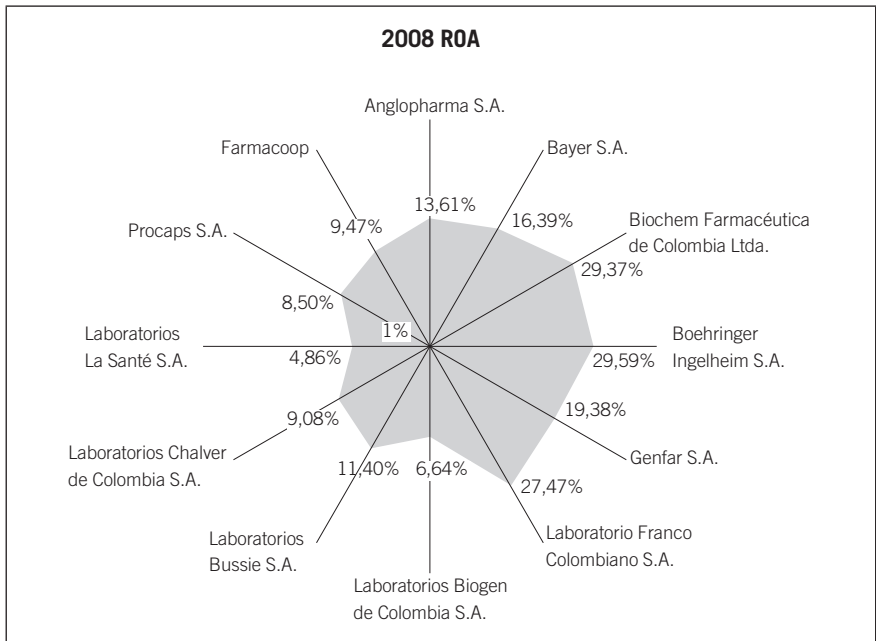
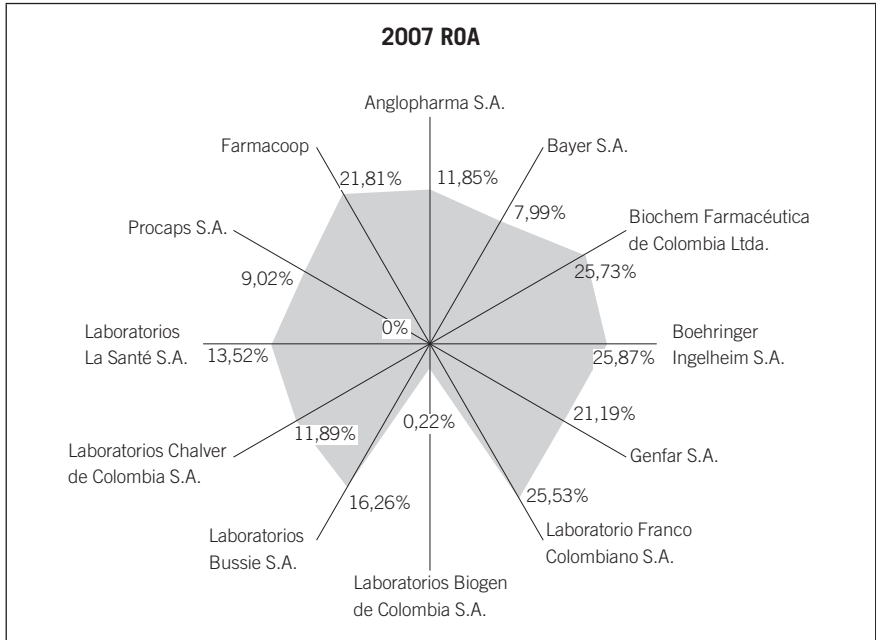
Gráfico 1. ROA para cada una de las empresas del sector 2000-2008









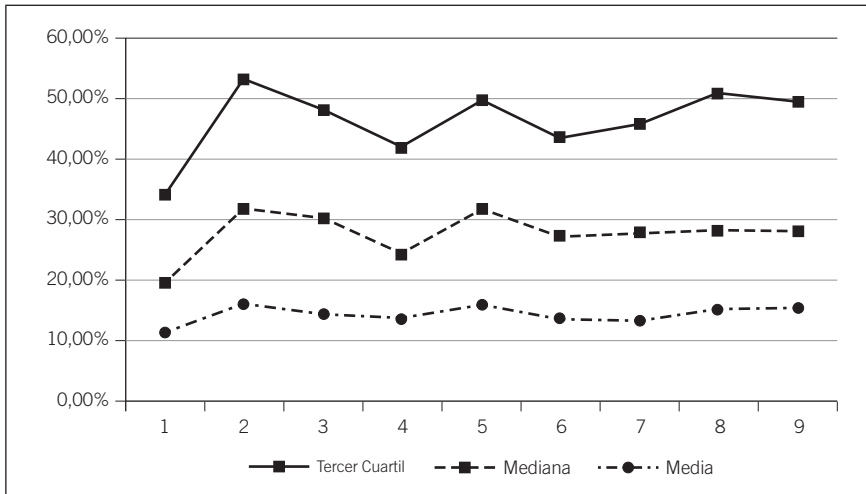


De acuerdo con las anteriores gráficas se observa que el sector no es homogéneo sino que presenta irregularidades en su comportamiento, por lo

tanto su análisis es complejo. Las empresas que obtienen mejores resultados en el ROA son: BIOCHEM y BOEHRINGER. Mientras que las empresas que reflejan un desempeño más rezagado en el sector son: BIOGEN y BAYER.

La tabla siguiente muestra la evolución de la media, mediana y tercer cuartil del sector en el período de tiempo estudiado. Se encuentra que el tercer cuartil se ha mantenido.

Gráfico 2. Evolución de los indicadores del sector



A continuación se realiza el proceso de clasificación de las empresas por zonas desempeño.

Tabla 3. Identificación de empresas para clasificación por desempeño

LABORATORIO	ID	LABORATORIO	ID
ANGLOPHARMA S.A	A	LABORATORIOS BIOGEN DE COLOMBIA S A	G
BAYER S A	B	LABORATORIOS BUSSIE S.A.	H
BIOCHEM FARMACEUTICA DE COLOMBIA LTDA.	C	LABORATORIOS CHALVER DE COLOMBIA S.A.	I
BOEHRINGER INGELHEIM S A	D	LABORATORIOS LA SANTE S.A.	J
GENFAR S.A.	E	PROCAPS S.A.	K
LABORATORIO FRANCO COLOMBIANO S.A	F	FARMACOOOP	L

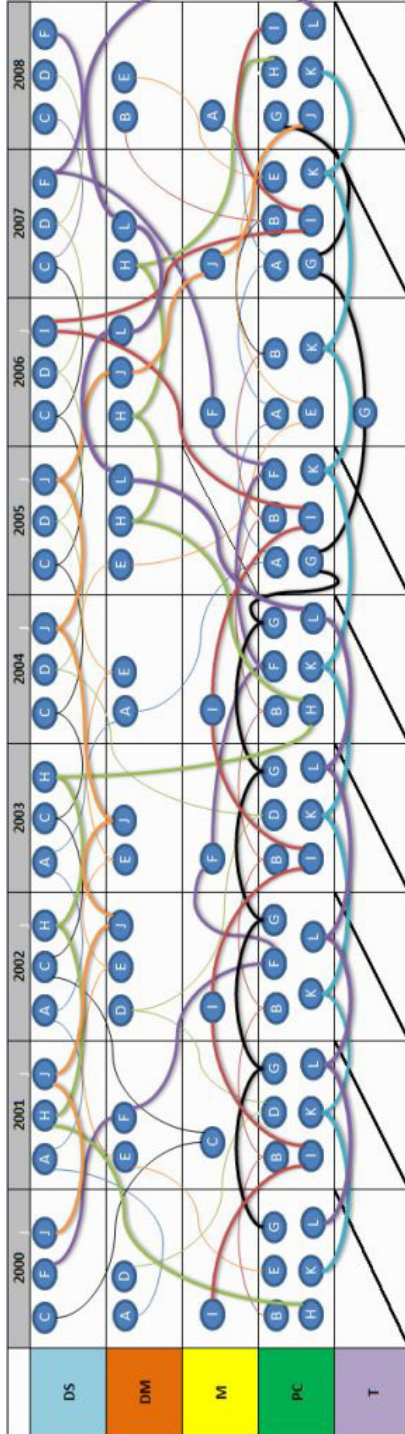
Tabla 4. Desempeño de las empresas del sector farmacéutico de 2000 a 2008

Zonas de desempeño	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Desempeño superior	C, F, J	A, H, J	A, C, H	A, C, H	C, D, J	C, D, J	C, D, I	C, D, F	C, D, F
Desempeño medio	A, D	E, F	D, E, J	E, J	A, E	E, H, L	H, J, L	H, L	B, E
Morbilidad	I	C	I	F	I		F	J	A
Perdurabilidad comprometida	B, E, G, H, K, L	B, D, G, I, K, L	B, F, G, K, L	B, D, G, I, K, L	B, F, G, H, K, L	A, B, F, G, I, K	A, B, E, K	A, B, E, G, I, K	G, H, I, J, K, L
Estado tanático							G		

Fuente: Autores.

Se puede observar que en el sector farmacéutico que se está analizando, al realizar la clasificación por zonas de desempeño, las empresas quedan clasificadas en dos grupos; unas están concentradas en la zona de Perdurabilidad Comprometida y otro grupo de empresas que se encuentran entre las zonas de Desempeño Superior y Desempeño Medio.

Tabla 5. Evolución en el desempeño de las empresas del sector farmacéutico



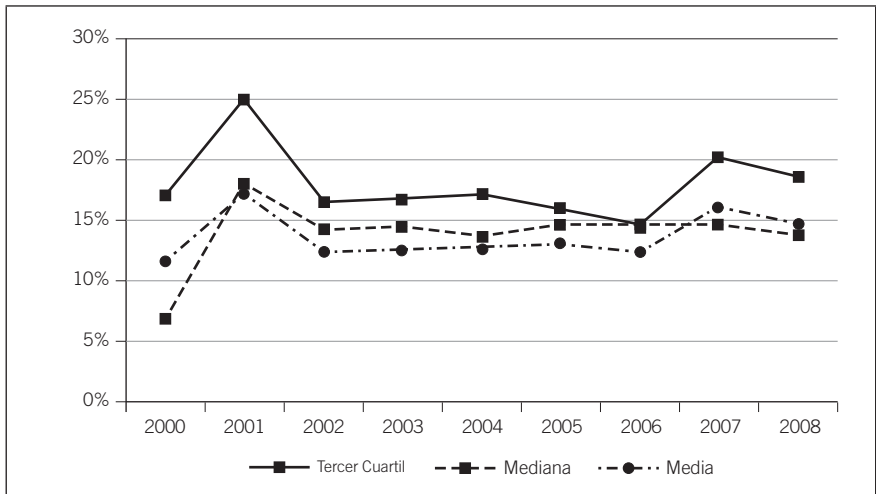
Ds: Desempeño Superior; Dm: Desempeño medio; M: Morbilidad; P: Perdurabilidad; T: Estado tanático.

Con el fin de establecer una mayor diferenciación en las zonas de desempeño obtenidas del hacinamiento cuantitativo para un análisis más detallado, se propone nuevamente una selección de las empresas que ocupan en su mayoría la zona de perdurabilidad comprometida según se observa en la tabla No 5. Con base en lo anterior, el hacinamiento del nuevo grupo de empresas se realizará con Bayer; Genfar, Laboratorio Franco Colombiano, Laboratorio Bussie; La Sante y Farmacoop. Además de lo mencionado, otro criterio que se tuvo en cuenta para la depuración de las empresas fue su enfoque en la fabricación de productos genéricos. Al realizar el cálculo de los indicadores estadísticos de estas empresas se obtuvo lo siguiente:

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
MEDIA	11.44%	16.10%	14.34%	13.91%	15.86%	13.69%	13.22%	15.16%	15.48%
MEDIANA	8.00%	15.91%	15.80%	10.48%	15.62%	13.55%	14.68%	12.86%	12.51%
TERCER CUARTIL	14.57%	20.99%	18.00%	17.52%	18.06%	16.18%	17.52%	22.74%	21.41%

Al realizar la grafica de evolución de los indicadores se puede inferir que debido a la depuración de empresas, se refleja una mayor homogeneidad que conlleva a un hacinamiento en el sector.

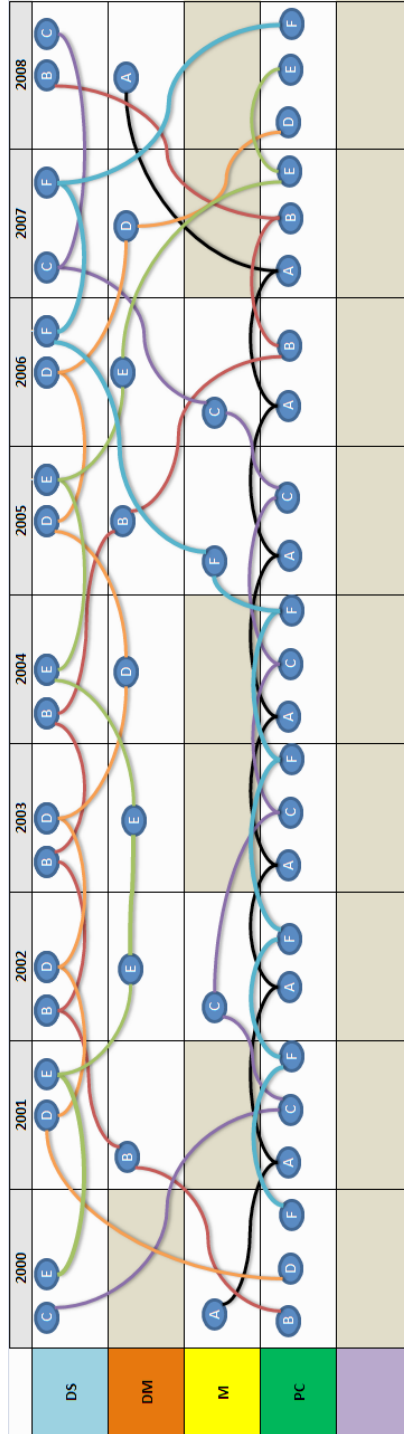
Gráfica 3. Evolución de media, mediana y tercer cuartil del sector



Fuente: Autores datos Superintendencia de Sociedades.

Se refleja en la gráfica que el sector se mantiene estable, sin embargo, se disminuye la brecha entre la media y el tercer cuartil con respecto a la gráfica 10 del análisis inicial debido a que las empresas seleccionadas tienen el mismo enfoque en el mercado y por tanto rentabilidades semejantes. Al ubicar a las empresas en las zonas de desempeño, se encuentra lo siguiente:

Tabla 7. Evolución en el desempeño de las empresas seleccionadas



A: Bayer, B: Genia, C: Lab Francol, D: Bussie, E: La Ssante, F: Farmaccop.

2.3. Panorama competitivo

La segunda prueba del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos es el levantamiento del panorama competitivo, que permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentren en el sector estratégico, definidos como espacios de mercado no atendidos o débilmente atendidos a los cuales pueden las organizaciones orientar sus esfuerzos con propuestas de mercado traducidas en relaciones producto/mercado/tecnología/uso, únicas o difícilmente imitables. El panorama permite conocer lo que las empresas que conforman el sector se encuentran realizando, además identificar posibilidades de mercado. Para realizar el levantamiento del panorama competitivo deben identificarse tres grandes dimensiones: variedades, necesidades y canales. Las primeras son las líneas de producto o servicio ofrecidas en el sector; las necesidades son las razones de compra de las variedades; y los canales son los mecanismos utilizados por las empresas para vender el producto o servicio.

A continuación se incluye un código numérico para distinguir a cada una de las empresas.

1	ANGLOPHARMA S.A	7	LABORATORIOS BIOGEN DE COLOMBIA S A
2	BAYER S A	8	LABORATORIOS BUSSIE S.A.
3	BIOCHEM FARMACEUTICA DE COLOMBIA LTDA.	9	LABORATORIOS CHALVER DE COLOMBIA S.A.
4	BOEHRINGER INGELHEIM S A	10	LABORATORIOS LA SANTE S.A.
5	GENFAR S.A.	11	PROCAPS S.A.
6	LABORATORIO FRANCO COLOMBIANO S.A	12	FARMACOOOP

2.3.1. Dimensiones del panorama competitivo

El primer paso es determinar las tres dimensiones que conforman el panorama competitivo.

a. Necesidades

Las necesidades identificadas en el panorama competitivo son:

- *Satisfacción*: Cuando los clientes buscan que sus medicamentos cumplan con el objetivo para el que lo compraron.
- *Innovación*: Mejores formas de fabricación, presentaciones, que le permitan a las personas tener menos efectos adversos.
- *Maquila*: El hecho de ser una maquila el laboratorio o tener fuera de ellos, debe garantizar la misma curva de servicio y calidad de los medicamentos.
- *Excelencia*: Productos, procesos y asesoramiento de primera calidad, porque no es sólo entregar un medicamento sino acompañar su proceso, éste hace no sólo un producto sino un servicio de excelente calidad.
- *Honestidad*: El laboratorio debe incluir fechas de vencimiento, características del producto y condiciones de almacenamiento, para poder garantizar la excelencia.
- *Disponibilidad*: facilidad de obtención del producto.
- *Presentación*: Es importante que de acuerdo con las características del tratamiento, y las necesidades de cada persona se pueda conseguir en diferentes presentaciones Ejemplo, caja por 10 tabletas, 20 o 30 tabletas.
- *Servicio*: Apoyo post venta que se pueda tener con el producto, efectos secundarios y forma adecuada de consumo.
- *Normatividad*: Es necesario que los medicamentos cumplan con estándares nacionales, (Establecidos por Invima), o de ser posible internacionales
- *Calidad*: Es una característica que se debe considerar intrínseca dentro del producto ya que éste es para consumo humano y una mala calidad puede cobrar la vida de muchas personas.

b. Variedades

Se identifican 21 variedades para el panorama competitivo, siendo los principales productos adquiridos por los clientes en el sector.

c. Canales

En este sector se presentan ocho principales centros de distribución, los identificados son:

Cajas de Compensación, Distribuidores y Mayoristas, Almacenes de Cadena, Farmacias Minoristas, Instituciones, Cooperativas, Clínicas, Consultorios Particulares.

Al realizar el cruce entre necesidades, variedades y canales, se encuentra el siguiente panorama competitivo:

Ver anexo 1.

El análisis del panorama competitivo muestra que dentro de este sector se pueden hallar 220 posibilidades distintas de cubrir el mercado (cruce variedades vs. necesidades), sin embargo, se encuentran sin cubrir 35 necesidades (un 15,9% de los espacios de mercado) que pueden ser suplidas por cualquiera de las empresas que conforman el sector. Un 74% de los espacios se encuentra cubierto por las empresas, lo que es un indicio de un nivel de concentración alto, en especial en analgésicos, antibióticos y cardiovasculares.

Al realizar el análisis de la relación variedades y canales, se observa que las empresas utilizan en su mayoría los mercados mayoristas, almacenes de cadena y droguerías independientes. Existen 38 manchas blancas, lo que significa que este sector tiene 38 posibilidades nuevas en donde distribuir cada uno de sus productos, específicamente en el uso de canales como instituciones y cooperativas.

De acuerdo con lo anterior se puede decir que el panorama competitivo refleja un grupo de empresas que tienen un alto grado de hacinamiento con respecto a algunas líneas de producto, confirmando lo observado anteriormente con el análisis de desempeño, siendo las mismas empresas que se encuentran en la zona de perdurabilidad comprometida.

2.3.2. Depuración del panorama competitivo

Al realizar la depuración de las empresas, el sector sigue presentando hacinamiento y una concentración en la zona de perdurabilidad comprometida, sin embargo, se observa que las empresas no tienen una tendencia que se pueda definir en el análisis. Al realizar el panorama competitivo para las seis empresas seleccionadas, se encuentra lo siguiente:

1	BAYER
2	GENFAR
3	LAFRANCOL
4	BUSSIE
5	LA SANTE
6	FARMACOOOP

Ver anexo 2

En este segundo panorama se puede observar que estas 6 empresas tienen posibilidades para ocupar nuevas posiciones estratégicas, a través de la variedad de líneas farmacéuticas, canales y necesidades.

A diferencia del primer panorama se puede observar que básicamente el hacinamiento se marca en 4 líneas de producto: analgésicos, antibióticos, cardiovasculares y músculo esqueléticos. Lo anterior conlleva a la aparición de manchas blancas en los demás productos.

Teniendo en cuenta cada una de las empresas por líneas de producto, en el ámbito de necesidades existen 210 espacios de los cuales están ocupando 139, es decir, que dentro del mercado aún hay 33.8% de posibilidades para innovar en materia de necesidades por cubrir como grupo.

En los canales de distribución hay 168 espacios disponibles para poder estar en el mercado, de los cuales se están utilizando 100, lo que quiere decir que los canales de distribución actuales se encuentran hacinados; hay una posibilidad de innovación en éstos de 40,4% que básicamente se ubica en el nivel de las cajas de compensación familiar, las cuales no están siendo muy utilizadas por estas empresas.

2.4. Hacinamiento cualitativo

El hacinamiento cualitativo es una prueba del estudio, que tiene como finalidad identificar similitudes o diferencias en la forma como las empresas llevan a cabo políticas en factores como precio, producto, promoción, publicidad, etc.

Para hacer el levantamiento del hacinamiento cualitativo, se deben seleccionar las dimensiones para evaluar, posteriormente asignar una ponderación a cada una de esas variables, dependiendo del nivel de importancia en el sec-

tor. Posteriormente se hace una calificación de cada variable, por empresa, utilizando una escala de valoración. Para el caso estudiado, el análisis de hacinamiento cualitativo se realiza para las seis empresas seleccionadas finalmente.

A continuación se presenta el cuadro de ponderación de variables que alimenta el análisis de hacinamiento cualitativo. Se procede a hacer una matriz de doble entrada, donde se identifica la incidencia de una variable sobre las demás. En el caso de existir influencia se asigna la palabra SI, de no presentarse se coloca No. En la columna nombrada como total, se suman el total de términos si para cada variable. A continuación se procede a hacer la relación entre el número de si por variable, y el número total de si de la tabla. En la tabla siguiente a manera de ejemplo encontramos que para la variable precio al hacer la relación con las demás variables se obtuvo solamente un si como respuesta; producto tiene tres; plaza y promoción tienen dos respuestas afirmativas. La variable precio representa el 12,5%, resultado de dividir el valor uno sobre ocho, (total de las respuestas afirmativas de la tabla).

Tabla 7. Ponderación de variables analizadas según influencia

Tipo	Precio	Producto	Plaza	Promoción	Total de SI	Peso %
Precio	X	SI	NO	NO	1	12,5
Producto	SI	X	SI	SI	3	37,5
Plaza	NO	SI	X	SI	2	25%
Promoción	NO	SI	SI	X	2	25%

Una vez realizada la ponderación de las variables, se procede a calificar cada una de ellas por empresa. Se utiliza una escala de valoración del nivel de imitación: 1 no imitación, 2 imitación débil, 3 imitación alta.

Tabla 8. Análisis cualitativo del sector

Variable			Empresas					
Tipo	Peso	Necesidades	Bayer	Genfar	Lafranco	Bussie	La Sante	Farmacop
Precio	12.5%	Precio Bajo	3	3	3	3	3	3
		Alternativas	3	3	2	3	3	1
		Tipos de Negociacion	2	2	3	3	3	2
		Sumatoria	8	8	8	9	9	6
		Calificacion	1	1	1	1.125	1.125	0.75
Producto	37.5%	Innovacion	2	2	3	2	3	2
		Tecnologia	2	2	2	1	2	1
		I & D	1	2	1	1	2	1
		Normatividad	3	3	3	3	3	3
		Presentacion	3	3	2	2	3	2
		Calidad	2	2	1	1	2	1
		Areas de Negocio	3	3	2	2	3	2
		Sumatoria	16	17	14	12	18	12
Calificacion	6	6.375	5.25	4.5	6.75	4.5		
Plaza	25%	Cobertura Nacional	3	3	3	3	3	3
		Cobertura Internacional	2	2	2	1	2	1
		Consumo Humano	3	3	3	3	3	3
		Sanidad Animal	3	1	3	1	1	3
		Consumer Health Care	3	3	3	3	3	3
		Sumatoria	14	12	14	11	12	13
		Calificacion	3.5	3	3.5	2.75	3	3.25
Promoción	25%	Asesorias	3	3	3	2	3	3
		Capacitaciones	3	3	3	1	3	2
		Sumatoria	6	6	6	3	6	5
		Calificacion	1.5	1.5	1.5	0.75	1.5	1.25
Total			12	11.9	11.3	9.1	12.4	9.8

Al realizar el análisis del nivel de imitación del sector, se encuentra que la empresa Bussie con (9,1) y Farmacop con (9,8) son las que presentan menores resultados en imitación; lo que puede indicar que utiliza políticas

diferentes a las demás empresas. El resto de las empresas presentan resultados similares en las cuatro dimensiones estudiadas. Al revisar la variable producto que es la que mayor importancia tiene en el sector estratégico estudiado se confirma que ambas empresas son las que llevan a cabo actividades distintas específicamente en tecnología y calidad.

2.5. Análisis estructural de fuerzas del mercado

La tercera de las pruebas del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos es el Análisis Estructural de las Fuerzas de Mercado, que utiliza el modelo Porteriano, apoyados en un software desarrollado por el grupo de perdurabilidad de la Facultad de Administración, que incluye algunas variables nuevas e interpreta otras de forma particular. El análisis apoya la reflexión conducente a señalar el nivel de atractividad del sector estudiado.

El análisis de las fuerzas del mercado implica revisar, para cada uno de los sectores estudiados, cinco grandes categorías que permiten tener una mejor percepción de lo que ocurre en ellos:

- Riesgo de ingreso
- Rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación de proveedores
- Poder de negociación de compradores
- Riesgo de sustitución

Para el sector estudiado, las respuestas de las cinco fuerzas del mercado son:

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	2,60
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	2,10
RIESGO DE INGRESO	1,30
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	3,11
BIENES SUSTITUTOS	1,00

Fuente: Autores.

2.5.1. Nivel de rivalidad de los competidores existentes (2,6)

Se puede observar que en esta fuerza del mercado se tiene el nivel de concentración de costos fijos y costos de cambio catalogados como altos, la velocidad de crecimiento del sector e incrementos en la capacidad en medio bajo, el grado de hacinamiento en equilibrio y presencia extranjera en baja. Con un puntaje total de 2,6 se puede afirmar que el nivel de rivalidad está entre la zona de equilibrio y media baja. Es claro que existe una concentración de competidores, en su gran mayoría nacionales, los cuales generan una competencia abierta y donde hay que ser cuidadoso con la estrategia para lograr expandir el mercado.

2.5.2. Poder de negociación de los compradores (2,1)

Para esta fuerza del mercado el nivel de insumo es alto, tanto la concentración de compradores como la información de éste sobre el vendedor son medio altos; la importancia del comprador para el vendedor, el grado de hacinamiento, el margen que devengan los compradores y grado de importancia del insumo están en la zona de equilibrio; los costos de cambio están en medio bajos y la facilidad de integración hacia atrás de inexistente. El Puntaje del poder de negociación de compradores es de 2,1 con lo que podemos entender que los compradores no tienen un alto nivel de negociación y tienen bajas posibilidades de integración hacia atrás, lo cual genera una certeza de que los compradores siempre serán compradores y no una futura competencia.

2.5.3. Riesgo de ingreso (1,3)

Las barreras de entrada del sector son altas, lo que implica un riesgo bajo para la entrada de nuevos actores, mostrando protección de ingreso al sector. Con respecto a las políticas gubernamentales, el riesgo de ingreso a los niveles de aranceles, grados de impuestos, regulaciones y marco legal es bajo y los subsidios del gobierno son inexistentes; de esta forma el panorama de riesgos sigue siendo muy alentador dado que los riesgos continúan tendiendo a ser bajos. Se puede ver que sigue la misma tendencia en el tercer inductor: La respuesta de los rivales, ya que ambos factores se encuentran ubicados en la zona medio baja, nos indica que el sector puede caer fácilmente en un grado

alto de endeudamiento y que a su vez su respuesta no puede llegar a ser tan contundente como debería. La calificación total de este riesgo es de 1,3; lo que era previsible debido a los bajos puntajes que se observaron en los tres inductores anteriores.

2.5.4. Poder de negociación de los proveedores (3,11)

Aquí el panorama no es tan alentador como el analizado, toda vez que el grado de concentración, presión de sustitutos y el nivel de importancia de los insumos son altos. Esto hace que el proveedor tenga una importancia que le permitirá manejar ciertas condiciones que orientará en pro de su beneficio, restando fuerza de negociación. El grado de hacinamiento y el nivel de ventaja son medio altos. En el siguiente ítem se obtiene una pequeña ventaja al encontrar el grado de hacinamiento como medio alto, lo cual se ve reflejado en que el costo de cambio de proveedor sea bajo, de esta forma se puede cambiar de proveedor sin afectar el estado financiero de la empresa de forma sustancial. Por último se tiene el nivel de información del proveedor sobre el comprador y la amenaza de integración hacia adelante en la zona de medio bajo. La calificación total de esta fuerza del mercado es de 3,11, resultado no tan favorable para el sector, puesto que indica como ya se había expuesto, que los proveedores tienen una fuerza de negociación considerable y que en ciertos casos pueden llegar a cambiar las condiciones del negocio en pos de su beneficio.

2.5.5. Bienes sustitutos (1,0)

La calificación obtenida en el análisis del riesgo de sustitutos, indica que éstos no son un factor desestabilizante dentro del segmento de mercado, ya que se evidencia que las tendencias a mejorar costos son inexistentes, las tendencias a mejorar precios y a altos rendimientos son bajas, y sólo la tendencia a mejorar en desempeño se encuentra en equilibrio, lo que muestra que los productos sustitutos, aunque existe una demanda del mercado hacia estos bienes, no es representativa ni es una amenaza real para el sector. Ésto también se ve reflejado en su puntaje total 1,0

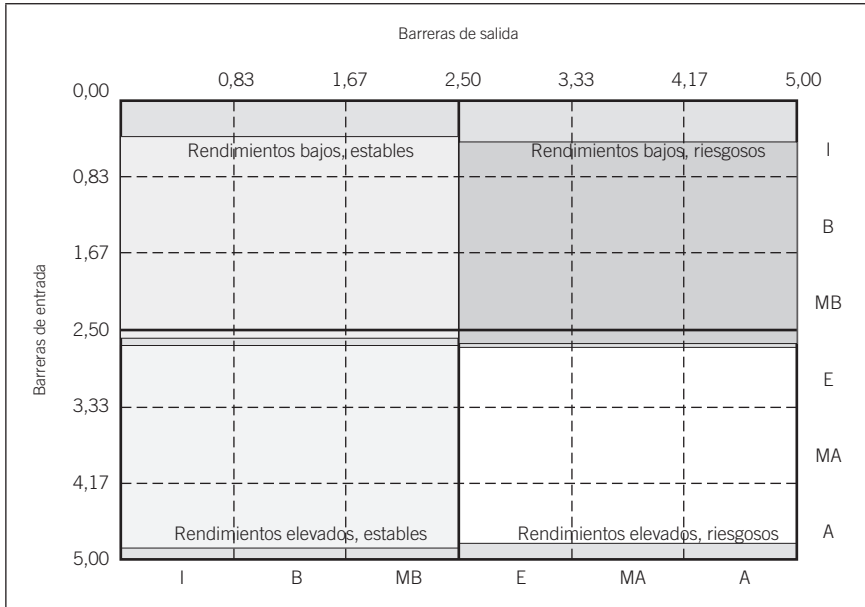
2.4.6. Complementadores

Adicional a las cinco fuerzas del mercado analizadas, Restrepo y Rivera (2006), recomiendan una sexta fuerza, denominada complementadores; los cuales son actores que no hacen parte de las empresas del sector de manera formal, pero inducen al cliente o usuario a adquirir el producto y/o servicio. Dentro del análisis del sector, vislumbramos que existen dos tipos de complementadores que dan fuerza a nuestras ventas y que a su vez ayudan al posicionamiento de los productos por medio de la persuasión, éstos son:

- Médicos: Ellos son quienes recetan fórmulas médicas a sus pacientes, induciendo de forma directa o indirecta la adquisición de los productos y fomentando su consumo.
- Farmaceutas: Quienes a la hora de vender, si la receta médica no tiene la marca especificada en la fórmula (para productos genéricos), será el farmaceuta en últimas quien decida e impulse cuál de su gama de productos será el vendido.

El análisis de las fuerzas del mercado realizado permite identificar el nivel de atractividad del sector, a través de una gráfica que cruza las barreras de entrada al sector y las barreras de salida, se logra establecer si el sector en la actualidad presenta rendimientos altos o bajos y riesgosos o estables. El resultado obtenido para el sector farmacéutico fue el siguiente:

Atractividad por barreras de entrada y salida



A: Alto MA: medio Alto ,MB: Medio Bajo B: Bajo E: Equilibrio, I: Inexistente.

El sector analizado presenta barreras de entrada altas debido al alto costo de la tecnología así como la normatividad requerida para acceder al mismo; además los proveedores del sector son pocos y tienen alto poder de negociación contrario a lo que ocurre con los clientes los cuales se encuentran en equilibrio. De otra parte, el riesgo de ingreso es bajo y las barreras de salida están en equilibrio lo que demuestra que el sector farmacéutico se encuentra en rendimientos altos y riesgosos explicado en dos situaciones:

1. Se presentan elevados rendimientos ya que a pesar de presentar una brecha de precios muy cerrada (la competencia se da a nivel de centavos), las ventas de los laboratorios se realizan en grandes volúmenes de productos.
2. De otra parte, son riesgosos porque los rendimientos están supeditados a que un laboratorio sea beneficiario de las licitaciones y/o contratos especiales con instituciones, cooperativas o cajas de compensación lo cual implica que en caso de perder estos clientes, las ventas se verán considerablemente afectadas, reduciendo así las utilidades de los laboratorios.

2.6. Estudio de competidores

Una prueba adicional que se requiere dentro del análisis estructural de sectores estratégicos es el estudio de competidores, el cual permite identificar la posición estratégica de las empresas que conforman el sector. Es importante aclarar que no se constituye en un análisis de rivalidad, a través de él se pretende observar a los competidores, con la finalidad de lograr generar conclusiones que surjan de la información cuantitativa y cualitativa obtenida. En otras palabras, se pretende observar a los competidores a partir de una perspectiva positivista y subjetiva, con la finalidad de lograr generar conclusiones que surjan de la información cuantitativa y cualitativa obtenida.

El conocimiento de los competidores es de suma importancia para la empresa, pero no sólo se deben comparar sus niveles de rentabilidad con los de la competencia, como se hace en el análisis del hacinamiento, sino que se debe hacer un análisis de ellos en cuanto a su potencial de crecimiento. De esta forma, la empresa logrará establecer áreas de ventaja o desventaja competitiva. Dos pruebas conforman el estudio de competidores: la primera de ellas se denomina crecimiento potencial sostenible y la segunda análisis de erosión.

2.6.1. Crecimiento potencial sostenible

En esta prueba, se calcula la capacidad de crecimiento de las empresas, al tener en cuenta la capacidad de generación de rentabilidad utilizando recursos internos (crecimiento intrínseco); y la capacidad de generación de rentabilidad al hacer uso de los recursos externos (endeudamiento, fusiones, venta de acciones, etc.)

Para realizar el análisis de crecimiento potencial se aplica la siguiente ecuación:

$$C_{ps} = R^a P + \frac{D}{E} P (R^a - i)$$

R^a = rentabilidad sobre activos antes de pagar los intereses ponderados de la deuda. Es igual a: (utilidad antes de intereses)/activo total

OF = obligaciones financieras

P : tasa de retención de utilidades, en donde $P = [1 - dp/U]$

dp = dividendos pagados

D = pasivo total

U = utilidades

E = patrimonio

i = intereses ponderados de la deuda

AT = activo total

Los resultados obtenidos en el análisis de crecimiento permiten a la persona que realiza el estudio, dependiendo de su habilidad y conocimiento del sector estratégico, realizar una interpretación de ellos y tomar decisiones. Es importante desarrollar un análisis sistémico que integre todas las cifras, sin excluir ninguno de los componentes. El análisis del crecimiento potencial debe hacerse para cada una de las empresas del sector estratégico. Es un análisis individual y no es muy común determinar el crecimiento potencial sostenible sectorial; por tal motivo, dentro de la prueba de análisis de competidores se contempla el estudio de supuestos sectoriales, que permite identificar sus perspectivas y campos de acción.

A continuación se presentan los resultados obtenidos para las empresas estudiadas.

Tabla 12. Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial del sector farmacéutico

Año y Empresa			
2000	CreInt	CreExt	Cps
BAYER	15.11%	-5.02%	10.09%
GENFAR	0.80%	-1.24%	-0.43%
LAFRANCOL	25.37%	-11.47%	13.90%
BUSSIE	4.75%	-20.09%	-15.34%
LA SANTÉ	30.09%	4.06%	34.15%
FARMACOOOP	2.56%	3.63%	6.20%
TOTAL	13.66%	-4.84%	8.82%
2001	CreInt	CreExt	Cps
BAYER	19.21%	-7.77%	11.44%
GENFAR	23.11%	10.97%	34.07%
LAFRANCOL	34.80%	-17.39%	17.42%
BUSSIE	15.46%	-4.21%	11.25%
LA SANTÉ	28.16%	-10.07%	18.09%

Año y Empresa			
FARMACOOOP	2.83%	8.53%	11.37%
TOTAL	20.04%	-3.98%	16.06%
2002	CreInt	CreExt	Cps
BAYER	17.78%	-15.13%	2.66%
GENFAR	23.64%	-2.09%	21.55%
LAFRANCOL	26.91%	-20.79%	6.12%
BUSSIE	11.21%	-2.20%	9.01%
LA SANTÉ	28.08%	-22.45%	5.63%
FARMACOOOP	1.88%	10.39%	12.27%
TOTAL	19.25%	-10.27%	8.98%
2003	CreInt	CreExt	Cps
BAYER	17.47%	-12.29%	5.18%
GENFAR	21.93%	-2.27%	19.65%
LAFRANCOL	30.68%	-25.66%	5.02%
BUSSIE	6.10%	0.36%	6.46%
LA SANTÉ	27.50%	-20.82%	6.69%
FARMACOOOP	1.21%	11.17%	12.38%
TOTAL	18.13%	-8.61%	9.52%
2004	CreInt	CreExt	Cps
BAYER	-8.27%	-4.38%	-12.65%
GENFAR	22.21%	-0.88%	21.32%
LAFRANCOL	25.97%	-20.93%	5.04%
BUSSIE	13.53%	-4.33%	9.20%
LA SANTÉ	23.36%	-12.38%	10.99%
FARMACOOOP	8.14%	27.36%	35.50%
TOTAL	15.13%	-3.35%	11.78%
2005	CreInt	CreExt	Cps
BAYER	15.42%	-8.46%	6.95%
GENFAR	16.49%	-0.01%	16.48%
LAFRANCOL	28.22%	-26.62%	1.60%
BUSSIE	0.75%	0.13%	0.89%
LA SANTÉ	11.44%	-4.71%	6.73%
FARMACOOOP	11.00%	27.55%	38.55%
TOTAL	15.85%	-6.06%	9.78%

Año y Empresa			
2006	CreInt	CreExt	Cps
BAYER	12.52%	-6.23%	6.29%
GENFAR	16.65%	-1.51%	15.14%
LAFRANCOL	40.34%	10.10%	50.44%
BUSSIE	14.83%	2.64%	17.47%
LA SANTÉ	25.04%	4.00%	29.04%
FARMACOOOP	12.24%	25.12%	37.36%
TOTAL	21.11%	-2.31%	18.81%
2007	CreInt	CreExt	Cps
BAYER	14.39%	5.23%	19.62%
GENFAR	18.09%	-7.37%	10.72%
LAFRANCOL	21.64%	-8.05%	13.60%
BUSSIE	5.24%	0.72%	5.96%
LA SANTÉ	6.00%	-1.79%	4.21%
FARMACOOOP	19.48%	20.16%	39.64%
TOTAL	15.26%	-0.34%	14.91%
2008	CreInt	CreExt	Cps
BAYER	14.70%	5.86%	20.56%
GENFAR	25.03%	-23.44%	1.59%
LAFRANCOL	21.91%	-3.90%	18.01%
BUSSIE	5.28%	0.94%	6.22%
LA SANTÉ	21.54%	-17.16%	4.38%
FARMACOOOP	8.78%	16.84%	25.62%
TOTAL	18.81%	-5.79%	13.02%

Fuente: Autores datos Superintendencia de Sociedades.

En el periodo evaluado, las seis empresas incluidas en el análisis final presentan crecimiento interno favorable y continuo, contrario al caso del crecimiento externo que sólo fue positivo en algunas de las compañías; si bien la constancia en el crecimiento interno del sector indica que las empresas se encuentran enfocadas a vender los bienes producidos de acuerdo con su razón social obteniendo de ello las utilidades necesarias para su sostenimiento, el crecimiento externo negativo aunado con los ingresos obtenidos en los diferentes periodos, demuestran que las empresas han incrementado considerablemente sus costos, motivo por el cual se han visto obligadas a adquirir

créditos para actualizar la tecnología actualmente empleada y con ello ser más competitivos disminuyendo también la corta brecha que a nivel de precios se encuentra en el mercado farmacéutico; sin embargo, se han incrementado considerablemente los pasivos financieros lo cual implica que mientras éstas cuentas no sean canceladas, las utilidades netas de las compañías no les permitirán marcar pautas o establecer factores diferenciadores en el sector.

Unido a lo anteriormente descrito, la regulación gubernamental frente a este sector, aumenta continuamente las exigencias que deben cumplir los laboratorios farmacéuticos en cuanto a instalaciones, maquinaria y equipos, lo cual implica destinar fondos para dar cobertura a estos aspectos, disminuyendo así la posibilidad de trabajar en innovación y desarrollo y por ende continuar en los niveles de imitación elevados que se han evidenciado en el análisis del hacinamiento cualitativo de este trabajo, conllevando así a no ofrecer alternativas diferentes a los consumidores en lo que a medicamentos se refiere.

De otra parte, la necesidad de renovar la tecnología, implica que el sector se encuentre en una dinámica constante buscando optimizar los procesos, reducir pérdidas y desperdicios para con ello ofrecer precios competitivos y acceder a aquellos canales de distribución que por este concepto son de difícil acceso tales como las instituciones y cajas de compensación.

De acuerdo con las tasas de crecimiento del sector farmacéutico, se puede afirmar, que esta industria no presenta un crecimiento sostenible adecuado ya que su crecimiento extrínseco es negativo lo cual se evidencia en que casi todas las empresas se encuentran en la zona de perdurabilidad comprometida, sin embargo se observa que éste es un patrón común dentro del sector por lo cual se debe tener cuidado ya que en cualquier momento se puede salir de control.

2.6.2. Análisis de erosión

Como complemento del análisis del crecimiento potencial sostenible es necesario calcular los índices de erosión para establecer si existen dos síndromes. Síndrome de erosión estratégica (see) es el estado al que llega una empresa cuando la tasa de variación de la utilidad supera a la tasa de variación de los ingresos, en una relación superior a 3 a 1, de forma permanente. La empresa tratando de lograr ingresos busca la eficiencia mediante reducción de costos. Síndrome de erosión de la productividad (sep) es el momento en el que la tasa de variación de los ingresos de una empresa supera a la tasa de varia-

ción de la utilidad en una relación superior a 3 a 1 de forma permanente. La empresa no tiene problemas para vender, sin embargo esta siendo ineficiente internamente y los márgenes son cada vez más bajos. Este tipo de empresas tiene por lo tanto problemas de manejo de recursos. Para obtener los índices los pasos son los siguientes:

- a. Obtener información financiera: Ubique los valores correspondientes a la utilidad (neta u operativa), los ingresos y los costos como mínimo para los últimos cinco años de la empresa, información que puede obtener en la Superintendencia de Sociedades y que ya ha sido recopilada para el estudio de hacinamiento cuantitativo.
- b. Calcular deltas: Utilice como año de referencia el primer año del análisis y establezca la variación entre los diferentes años de forma porcentual para los ingresos, la utilidad y los costos.
- c. Calcular erosión: Una vez realizado el cálculo de los “deltas” de utilidad e ingreso por cada empresa, el estudio de competidores se complementa con el cálculo de los índices de erosión de la estrategia y la productividad, que no son más que determinar el número de veces que varía la utilidad respecto del ingreso, y el número de veces que crece el ingreso respecto de la utilidad de las compañías que hacen parte del sector estratégico.

A continuación se presentan los resultados obtenidos para las empresas estudiadas.

Tabla 13. Índices de erosión sector farmacéutico

Índice de erosión de estrategia	Bayer	Genfar	Lafranco	Bussie	La Santé	Farmacoop
2000-2001	0.07	0.05	0.16	0.06	0.30	0.02
2001-2002	0.08	0.34	0.14	0.24	0.25	0.03
2002-2003	0.04	0.29	0.11	0.19	0.15	0.02
2003-2004	0.05	0.31	0.10	0.18	0.20	0.03
2004-2005	0.00	0.28	0.11	0.13	0.26	0.07
2005-2006	0.06	0.25	0.10	0.14	0.20	0.08
2006-2007	0.04	0.18	0.14	0.14	0.18	0.09
2007-2008	0.07	0.23	0.20	0.15	0.17	0.16

Índice de erosión de productividad	Bayer	Genfar	Lafranco	Bussie	La Santé	Farmacop
2000-2001	14.23	22.05	6.12	17.69	3.28	40.84
2001-2002	13.17	2.92	7.11	4.08	3.95	39.73
2002-2003	23.65	3.41	9.09	5.19	6.69	40.84
2003-2004	20.91	3.25	9.76	5.48	5.05	36.86
2004-2005	204.98	3.53	9.16	7.73	3.92	13.78
2005-2006	15.51	3.96	10.32	6.96	4.90	12.20
2006-2007	28.14	5.69	7.07	6.92	5.63	10.64
2007-2008	14.32	4.38	4.90	6.79	5.94	6.45

Fuente: Autores Superintendencia de Sociedades.

El análisis de erosión del sector nos permite encontrar que las empresas no registraron crecimiento en las utilidades en una relación mayor a 3 con respecto a los ingresos. No hay evidencia de erosión de la estrategia. Sin embargo, la situación en cuanto a erosión de la productividad es preocupante. El crecimiento de los ingresos es muy superior al crecimiento de las utilidades, lo cual indica que el sector es incapaz de realizar un adecuado manejo de sus activos manifestandose en un crecimiento de sus ingresos más no de sus utilidades las cuales se vieron considerablemente afectadas por el incremento de sus costos, tal como puede evidenciarse en la tabla que se incluye a continuación; en donde la mayoría de las empresas se vieron afectadas por crecimiento en los costos. Esta situación genera presión sobre los ingresos generados por las empresas del sector.

Tabla 13. Variación de los costos sector farmacéutico

Delta Costo	Bayer	Genfar	Lafranco	Bussie	La Santé	Farmacop
2000-2001	12.6%	811.4%	16.6%	-8.4%	35.1%	22.0%
2001-2002	-41.5%	27.5%	19.9%	9.8%	16.8%	18.3%
2002-2003	12.3%	14.7%	24.4%	4.5%	-1.4%	-2.8%
2003-2004	2.3%	28.3%	23.0%	24.3%	15.6%	-17.1%
2004-2005	2.6%	28.6%	13.0%	-7.0%	15.7%	9.2%
2005-2006	3.6%	20.4%	33.9%	-1.0%	13.7%	1.4%
2006-2007	42.7%	-6.9%	27.8%	11.6%	9.7%	-1.0%
2007-2008	9.6%	76.9%	18.6%	11.6%	4.8%	17.6%

Fuente: Autores datos Superintendencia de Sociedades.

Conclusiones

El documento incluye el análisis estratégico del sector farmacéutico en el período 2000-2008. Se llevaron a cabo pruebas de hacinamiento, panorama competitivo, estudio de competidores y fuerzas del mercado. Se realizó una interpretación de manera individual de cada una de ellas. En términos generales puede indicarse que el sector farmacéutico se encuentra en crecimiento, ya que los niveles de ingresos crecen año tras año; lo que permite a las empresas poner en marcha estrategias orientadas al crecimiento del mercado. A pesar de hallarse niveles de concentración en el panorama competitivo en los productos de mayor rotación para el sector, ninguna de las empresas sufre erosión de la estrategia. Sin embargo, el sector debe entrar a superar las dificultades en materia de crecimiento en los costos, lo que le lleva a que se dé una disminución de las utilidades anualmente. Algunas de las empresas estudiadas presentan niveles de crecimiento extrínseco negativo, situación que aunque difícilmente pone en riesgo la permanencia de las empresas, por el tipo de actividad que realizan, sí afecta su desempeño financiero.

El documento permite a las personas vinculadas al sector contar con información importante sobre lo que ha ocurrido en él en los últimos años. Para los estudiantes de programas de gerencias, les permite comprender el uso de una herramienta de análisis estratégico mediante un caso práctico.

Se espera continuar avanzando en la publicación de casos que incluyan análisis sectoriales, buscando en un futuro publicar un libro que recoja las conclusiones más importantes sobre los sectores de nuestra economía.

Referencias bibliográficas

- Restrepo, L; Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Segunda edición. Colección textos de administración. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá.
- Rivera, H, Guzmán, A; (2006). *Indicador de perdurabilidad empresarial*. Colección de documentos de investigación. Documento No. 27, Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá.
- Superintendencia de Sociedades, en: www.supersociedades.gov.co, Diciembre de 2009.

Anexos

