

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA COLOMBIANA FRENTE
A UN POSIBLE TLC CON LA INDIA**

TRABAJO DE GRADO

BOGOTÁ D.C.

JULIO DE 2018

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Autores:

Johanna Parra Hernández

Germán Alfonso Hernández Aguirre

**ANÁLISIS DE VIABILIDAD SOBRE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA
COLOMBIANA CON UN POSIBLE TLC CON LA INDIA.**

Documento de investigación para obtener título de Magister en Dirección

Directora:

Flor Nancy Díaz Piraquive PhD.

Escuela de Administración

Centro de Gestión del Conocimiento y la Innovación (CGCI)

Línea de Entorno y Negocios Internacionales

Bogotá, 2018

Bogotá, 13/08/2018

Atención
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN
Escuela de Administración
Universidad del Rosario
L.C.

Asunto: Entrega segunda versión del documento final proyecto de grado

Cordial saludo

En mi condición de evaluador de la tesis de grado titulado “ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA COLOMBIANA FRENTE A UN POSIBLE TLC CON LA INDIA” presentado por para optar al título de Magíster en Dirección, me permito comunicar que:

Los autores han realizado a satisfacción los ajustes definidos. No obstante, se solicita que hagan una revisión integral de redacción, ortografía, estilo, numeración, pues hay errores que persisten. Igualmente, es indispensable que las fuentes sean citadas usando normas APA, lo que no se cumple en todos los casos.

Por lo anterior APRUEBO el trabajo con una nota numérica de TRES CINCO (3,5).

Cordialmente,

DEDICATORIA

Esta tesis la dedicamos con todo cariño y amor primordialmente a Dios y a nuestra familia por darnos la vida la inteligencia, por acompañarnos en este crecimiento profesional por darnos continuo ánimo y por darnos su voto de confianza para dar este paso de crecimiento personal y profesional.

“Un poco más de persistencia, un poco más de esfuerzo, y lo que parecía irremediablemente un fracaso puede convertirse en un éxito glorioso ”Elbert Hubbard”.

AGRADECIMIENTOS

El trabajo en equipo la paciencia y la dedicación, han sido los pilares de esta tesis, la vida es hermosa y es un regalo de Dios, gracias a ella nos permite conocer y compartir cada día con nuevas personas. Hoy expresamos nuestro sentimiento de gratitud hacia todos aquellos que directa o indirectamente apoyaron este proceso de investigación, brindándonos la oportunidad de trabajar con personas que aportaron a la realización de este trabajo; en especial a la Dra. Flor Nancy Díaz, por sus valiosos aportes, enseñanzas y acompañamiento en este proceso.

Exaltamos nuestro agradecimiento a nuestras familias por su apoyo incondicional, por creer en nosotros, por la paciencia infinita en el tiempo que no pudimos estar con ustedes, pero gracias a todo esto entregamos este pequeño aporte en investigación, esperando que sea un soporte para el análisis en diferentes temas que intervienen la economía de nuestro País. Finalmente agradecemos a la Universidad del Rosario por permitirnos este espacio académico que nos ayudó a fortalecer nuestros conocimientos de los cuales estamos seguros nos ayudaran en la vida profesional y personal.

INDICE

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	20
1.1 Justificación	20
1.2 Situación problemática	21
1.3 Problema	22
1.4 Pregunta Central	22
1.4.1 Sub preguntas	23
1.5 Objetivos	23
1.5.1 Específicos	23
1.6 Tipo de Investigación	23
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	24
2.1 Marco Antropológico	24
2.2 Marco Contextual	24
2.3 Marco Teórico	26
2.3.1 Evolución con el TLC en sector farmacéutico en Colombia	42
2.4 Marco Conceptual	43
2.4.1 Competitividad	43
2.4.2 Ventaja Absoluta:	44
2.4.3 Ventaja Comparativa	45
2.4.4 Ventaja Competitiva	47
2.4.5 Globalización.....	51
2.4.6 Tratado De Libre y Comercio (TLC).....	52
2.5 Marco Legal	53
2.6 Marco Metodológico	54
2.6.1 Matriz de evaluación del factor externo.....	56
2.6.2 Matriz de Perfil Competitivo.....	57
2.6.3 Matriz de Evaluación del Factor Interno.....	58
2.6.4 Matriz IE – Análisis de Factores Internos y Externos	58
2.6.5 La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción.....	59
2.7 Estado del arte	72

3. DESARROLLO DEL PROYECTO	76
3.1 Análisis DOFA.....	76
3.1.1 Conocimiento Del Mercado	77
3.2 Desarrollo Cuadrantes	79
3.2.1 Oportunidades	80
3.2.2 Fortalezas	80
3.2.3 Amenazas	81
3.2.4 Debilidades.....	81
3.3 Desarrollo Matrices	82
3.3.1 Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).....	82
3.3.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).....	83
3.3.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	84
3.3.4 Matriz IE – Análisis de Factores Internos y Externos (MIME)	84
3.3.5 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	85
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	87
4.1 Resultados DOFA.....	87
4.1.1 Presente	88
4.1.2 Mediano Plazo	89
4.2 Resultados Cruces de Cuadrantes	91
4.2.1 Fortalezas VS Oportunidades (FO)	91
4.2.2 Debilidades VS Oportunidades (DO)	91
4.2.3 Fortalezas VS Amenazas (FA).....	91
4.2.4 Debilidades VS Amenazas (DA).....	92
4.3 Resultados Matrices.....	92
4.3.1 Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).....	92
4.3.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).....	93
4.3.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	94
4.3.4 Matriz IE – Análisis de Factores Internos y Externos (MIME)	94
4.3.5 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	95
4.4 Resultados MIC MAC	96
4.5 Resultados y Análisis de la Herramienta SMIC (Hipótesis De Futuro).....	98

4.6 Diseño de cada uno de los escenarios:.....	98
4.6.1 Escenario 1: La Opinión Cuesta (Escenario Apuesta).....	98
4.6.2 Escenario 2: Mundo Ideal (Escenario Alternativa B).....	100
4.6.3 Escenario 3: Soñar no Cuesta (Escenario Alternativa A).....	101
4.6.4 Escenario 4: Invertir paga (Escenario Alternativa C).....	102
4.7 Selección Y Justificación Del Escenario Apuesta (Justificación).....	103
4.8 Resultados y Análisis de la Herramienta ejes de Schwartz	103
4.9 Desarrollo Plan estratégico: ¿Qué hacer?	104
4.9.1 ¿Qué no hacer?	105
4.9.2 ¿Que procurar que suceda?	105
4.9.3 ¿Qué evitar que suceda?.....	106
4.10 Resultados AESE	106
4.10.1 Hacinamiento Cualitativo.....	108
4.10.2 Análisis De Fuerzas Del Mercado	108
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
5.1 Conclusiones	111
5.2 Recomendaciones.....	114
5.2.1 Política integral de desarrollo productivo:.....	115
5.2.2 Perfil del mercado local:	117
5.2.3 Esquemas de Cooperación Estratégica	119
6. BIBLIOGRAFÍA.....	123
7. ANEXOS.....	126
Anexo 1. DOFA, Análisis de los efectos esperados sobre la industria farmacéutica colombiana con un posible TLC con la India.....	126
Anexo 2. Estado Del Arte.....	127
Anexo 3. Variables con su concepto y siglas	130
Anexo 4, Identificación de variables claves	131
Anexo 5. Resultados DOFA	135
Anexo 6. Resultados MEFE	136
Anexo 7. Resultados MEFI.....	137
Anexo 8. Resultados MPC, Sector y comparación Colombia VS India	138

Anexo 9. Resultados MIME	139
Anexo 10. Resultados PEEEA.....	140
Anexo 11. Resultados MPEC	141
Anexo 12. Resultados EBITDA.....	142
Anexo 13. Resultados Hacinamiento 2011-2014.....	143
Anexo 14. Resultados Hacinamiento Cualitativo	146
Anexo 15. Resultados Crecimiento Potencial Sostenible.....	147
Anexo 16. Resultados Índices de Erosión	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Posición obtenida por Colombia	41
Tabla 2 Identificación de necesidades del sector farmacéutico.....	63
Tabla 3 EBITDA Las cuatro empresas con mayor participación en Colombia 2011-2014.....	66
Tabla 4 Política Farmacéutica Nacional .Documento Conpes N° 155 de 30 de agosto de 2012	74
Tabla 5 Matriz comparativa de TLC entre Colombia y la India.....	79
Tabla 6 Histograma de extremos	98
Tabla 7 Ejes de Schwartz	103
Tabla 8 Comportamiento financiero del sector el farmacéutico.....	107
Tabla 9 Datos de potencial sostenible.....	109
Tabla 10 Crecimiento de potencial sostenible.....	109
Tabla 11 Índices de Erosión	110
Tabla 12 Recomendaciones derivadas de la presente investigación al sector farmacéutico colombiano.....	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Colombia en el Índice Global de Competitividad (IGC), del foro Económico Mundial.	40
Figura 2: Descripción de las relaciones entre variables.	66
Figura 3: Gráfico De Influencia y Dependencia Mic Mac.	67
Figura 4: Gráfico de relaciones. Las uniones correspondientes a los valores de la matriz MID.	68
Figura 5: Grafico ejes de Schwartz dependiente de los resultados de la matriz Mic Mac.	70
Figura 6: Consumo aparente en el sector farmacéutico Colombia. 2004-2013 miles de millones de US.	71
Figura 7: Mercado farmacéutico colombiano.	73
Figura 8: Resultados para estrategia de resistencia.	96
Figura 9: Grafico de influencias indirectas	97
Figura 10: Ejes de Schwartz	104
Figura 11: Comportamiento financiero del sector el farmacéutico	107
Figura 12: Estado de desempeño	108
Figura 13: Intensidad de las fuerzas del mercado.	109
Figura 14: Crecimiento de potencial sostenible.	110

DECLARACION DE AUTONOMIA

“Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito la presente tesis de maestría por nuestra propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”

Firmas:

Johanna Parra Hernández

German Alfonso Hernández

Agosto de 2018

DECLARACION DE EXONERACION DE RESPONSABILIDAD

“Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en el”

Firmas:

Johanna Parra Hernández

German Alfonso Hernández

Agosto de 2018

GLOSARIO

Comercio internacional: El comercio internacional hace referencia al movimiento que tienen los bienes y servicios a través de los distintos países y sus mercados. Se realiza utilizando divisas y está sujeto a regulaciones adicionales que establecen los participantes en el intercambio y los gobiernos de sus países de origen. Al realizar operaciones comerciales internacionales, los países involucrados se benefician mutuamente al posicionar mejor sus productos, e ingresar a mercados extranjeros (Ballesteros, 2014).

Crecimiento económico: El crecimiento económico es el aumento sostenido del producto en una economía, generalmente se mide como el aumento del Producto Interno Bruto (PIB) real en un periodo de varios años o décadas (Larraín, 2004). El crecimiento económico de un país se ve reflejado en mejora de las condiciones de vida del individuo promedio. Un ejemplo es: la renta real media de estados Unidos, Alemania y Japón es alrededor de veinte veces mayor que la de Bangladesh o Kenia (Rommer, 2006).

Estrategia: Permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios mediante la respuesta adecuada a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas (Porter M. , 1996).

Otro concepto de estrategia es el propuesto por Quinn, quien afirma que una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales que llevan hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al “Mariscal” a coordinar los recursos de la organización hacia una posición “única y viable”, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes (Quinn, 1991).

Industria farmacéutica: La industria farmacéutica, encargada de la producción y comercialización de medicamentos, es uno de los sectores económicos más importantes del mundo, así mismo está constituida por numerosas organizaciones públicas y privadas dedicadas al descubrimiento, desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos para la salud humana y animal (Guzmán, 2010).

Metodología AESE: Es una metodología creada por Luis Fernando Restrepo y Hugo Alberto Rivera que busca responder a la preocupación de los empresarios por comprender lo que sucede en su sector, y que les brinda herramientas para emprender estrategias que tengan en cuenta su estructura interna y sus posibilidades de crecimiento dentro de la industria. La metodología utilizada para percibir lo que ocurre en el sector estratégico se desarrolla a través de cuatro pruebas: 1. Análisis de hacinamiento, 2. Levantamiento del panorama competitivo, 3. Análisis estructural de fuerzas del mercado y 4. Estudio de competidores (Avella, 2012).

MIC MAC: Metodología que permite analizar el poder conductor y la dependencia de las variables (Noguera, 2009). Este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes, así mismo permite la modelización del problema a abordar. Es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva compuesta por tres fases (Godet M. , 2000).

RESUMEN

El sector farmacéutico es un renglón relevante en la estructura económica colombiana, al contar con una participación importante en el PIB industrial, es una de las actividades con mayor dinámica de comercio exterior y una actividad que podría acelerar el desarrollo de competencias técnicas y tecnológicas. La activa participación en términos de comercio internacional es consecuencia del atractivo del mercado local;

Atrayendo grandes y medianos jugadores a competir con las firmas locales, aumentando niveles de saturación y concentración en las ventas.

Por otra parte, los procesos de globalización no han sido ajenos a nuestra realidad, por lo que se surten acuerdos de intercambio comercial de diferente alcance; los cuales involucran al sector el cual es el centro de estudio del presente trabajo. Esto pone sobre la mesa la necesidad de comprender su posible impacto; en este trabajo de grado se hace el análisis a la luz de la situación que generaría para la industria farmacéutica nacional un tratado de libre comercio con la India.

Para ello se estudia la situación actual del sector, incluyendo un análisis con la metodología AESE; para comprender objetivamente su estructura y dinámica, a partir de ello se realiza una Matriz DOFA, la cual esboza un posible escenario para la industria nacional, proponiendo alternativas para enfrentar la nueva realidad y plantear posibles trabajos de investigación. Esta Matriz, presenta debilidades relacionadas con las políticas del gobierno colombiano frente a regulaciones de precios y demás, como oportunidades se encuentra el desarrollo de las patologías que se presentan dentro de la región, mejora en prácticas empresariales y generación de más empleo.

A partir de las fortalezas encontradas, se puede afirmar que el sector ha experimentado crecimiento interesante en los últimos 5 años, las amenazas a las que se enfrenta el sector son: Contrabando de materias primas y bajo desarrollo de TI y I&D; el caso colombiano presenta mayores para la industria nacional, la necesidad de consolidar factores básicos de competitividad junto con el nivel de desarrollo de la industria en la India; demandan una urgente acción que involucre políticas públicas, inversión privada y construcción estratégica que facilite la competitividad a largo plazo.

Palabras Clave: Tratado de Libre Comercio, Globalización, Colombia, India, Sector Farmacéutico, Competitividad, Crecimiento Económico, Estrategia.

INTRODUCCIÓN

Al realizar el presente trabajo, encontramos que la industria farmacéutica colombiana en 2014 representó el 8,6% del PIB industrial; generó en promedio 23.000 empleos y las ventas alcanzaron USD \$2.3 billones con un crecimiento del 7.9% en las ventas totales, con relación al 2013 (ANDI, 2014). En un estudio conocido como reporte de Emis, se señala que, mientras en 2015 las farmacéuticas vendieron en el país \$9,1 billones, en el año 2016 podrían llegar a \$9,6 billones, para un crecimiento de 5,5%. La perspectiva es positiva pues, según estos expertos, para 2019 el mercado colombiano llegará a \$11,3 billones (Dinero, 2016).

Esta industria presenta una serie de problemas estructurales como: contrabando, mano de obra costosa, tipo de cambio, cartera lenta y morosa y acuerdos comerciales, entre otros, son elementos que reflejan una baja competitividad del país ante otros países como la India. De acuerdo al informe del sector presentado por India Brand Equity Foundation en Enero de 2017 India, el país con el cual se va a realizar la comparación en este trabajo, cuenta con una industria farmacéutica que es relevante a nivel global, bien que las ventas de USD \$ 36,7 billones del periodo 2016, representan un 10% de las unidades que se producen globalmente y posicionan al sector como uno de los de mayor potencial al proyectar crecimientos esperados del 12% anual para el periodo 2015 – 2020 (IBEF, 2017). La industria produce medicamentos al por mayor pertenecientes a todos los grupos terapéuticos importantes que requieren tecnologías de fabricación complicadas. En el 2010 la India ocupaba el 3er lugar en todo el mundo en volumen de producción y 14º lugar en valor, con lo que representa alrededor del 10% de la producción del mundo en volumen (IBEF, 2017).

Otro aspecto relevante de la India, es el lugar que ocupa en cuanto a producción genérica; su 4º lugar, la posiciona en un segmento que alcanza una participación del 70% en los ingresos del sector y 17º en términos de valor de exportación de principios activos en bruto y forma dosificada. Las exportaciones del sector desde la India están destinadas a más de 200 países en todo el mundo incluyendo los mercados altamente regulados por los Estados Unidos, Europa Occidental, Japón y Australia; proyectando un valor de USD \$ 40 Bn para el año 2020 (FICCI, 2015).

A nivel de investigación el país India, posee científicos y profesionales altamente cualificados, con un potencial alto para ensayos clínicos, además cuenta con investigaciones con estándares de calidad en el tema de las aprobaciones con entes de regulación como (USFDA, European Directorate for the Quality of Medicines (EDQM), Medicines and Health care Products Regulatory Agency (MHRA), redes sólidas de mercados y distribución de mercancías. En el 2016 ocupa el 5° lugar en el mundo en atracción de inversión extranjera directa y alcanzando una participación del 10% en volumen y 2,4% en valor de las ventas de la industria global (IBEF, 2017). Los sistemas de medicina en la India, son de medicamentos como la homeopatía, el ayurveda, el siddha, el unani y medicamentos de herbolarios. Posee el mayor número de plantas USFDA aprobadas fuera de los Estados Unidos y tienen régimen de patentes de producto en vigor desde enero de 2005. Las exportaciones de India representan 2,45% de las exportaciones mundiales para la industria farmacéutica, ubicándose en el onceavo puesto (11) dentro del listado de países exportadores de la industria a nivel mundial. El saldo de exportaciones en el 2013 fue de USD \$11.731.941, con un crecimiento del 24% frente al año anterior.

Colombia sin haber firmado un TLC con este país, en el 2015 importaba desde ese origen el 5,3% en productos farmacéuticos por un monto de USD \$ 63 millones (Miranda, 2016). Las fortalezas que tiene la India a nivel del sector farmacéutico son protección de derechos de propiedad intelectual, soportado por un sistema judicial bien desarrollado, tiene una base bien estructurada en la manufactura, con niveles importantes de eficiencia en sus costos de producción logrando ubicarlos un 33% por debajo de los costos de fabricación en Estados Unidos y al contar con costos de mano de obra hasta un 55% más económicos que en los países occidentales. Establecer plantas de fabricación puede ser hasta el 40% más barato (IBEF, 2017). También cuenta con un apoyo claro desde las políticas gubernamentales que han definido acciones para convertir a India en un jugador relevante a nivel global; apalancando su crecimiento tanto en la expansión de sus exportaciones, como en la penetración de su mercado natural.

Uno de los objetivos del proyecto es realizar una matriz DOFA en materia de competitividad, para lo cual la India, dada las condiciones de ser un país desarrollado con una cultura milenaria y una ley de protección podría mostrar un derrotero para Colombia, el cual posee la materia prima

para la elaboración de sus propios medicamentos, lo cual podría proyectarlo en un país ampliamente competitivo a razón de su propia producción.

Una de las mayores fortalezas para el país, es que en la actualidad la industria farmacéutica colombiana, es un negocio que alcanzó en el año 2015, \$9,6 billones y que se prevé suba a \$ 11,3 billones de pesos hasta el 2019 (EL TIEMPO, 2017). , narra que Tecnoquímicas, empresa más grande de la industria farmacéutica colombiana, en aras de fortalecer el mercado latinoamericano y prepararse para posibles aperturas de TLC con otros países ha logrado expandirse en otros países latinos. Según proyecciones de la consultora IMS, el mercado farmacéutico latinoamericano crece a una tasa dos o tres veces superior a la de los mercados desarrollados, en Colombia, el sector participa con unos \$ 4.000 millones de dólares anuales, el crecimiento de la población, las mayores coberturas del sistema de salud y los medicamentos de marca y genéricos, entre otros, ofrecen posibilidades de expansión a las compañías de la región dedicadas a esta actividad (Dinero , 2015).

Para finalizar otro objetivo de esta investigación es realizar un análisis comparativo del sector farmacéutico en Colombia, situación que pone en contexto el análisis propuesto en la investigación como el marco socio cultural antropológico; en el cual se prevé las interacciones que un tratado de libre comercio pueda perpetrar para el sector de la salud como derecho fundamental concebido en la constitución Nacional.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 Justificación

La investigación que se propone es un texto, donde se efectúan resultados de análisis cruzando información actualizada en valores y en conceptos de variables que pueda dar algunos lineamientos a modo de conclusiones sobre como se debe proceder ante una eventual firma de un tratado de libre comercio con la India y como podría afectar posiblemente a las compañías más grandes de la industria farmacéutica colombiana. Debido a la intensa dinámica competitiva del mercado farmacéutico y a la reducción de las ventas por motivos de regulación de precios en los productos, un posible TLC con la India puede ser una alternativa atractiva, bien que bajo esa estrategia podrían ingresar miles de medicamentos a muy bajo costo al mercado colombiano, bajo este panorama se hace necesario analizar qué pasaría con las empresas colombianas ante la apertura con el país más importante de la industria farmacéutica global, investigar las variables que son competitivas y concluir cuales se deben mejorar para que sea viable la expansión en otros países. Para esto se hará un cruce de información de empresas más grandes de la industria farmacéutica, Bogotá, Colombia y se tomara como referencia a Tecnoquímicas, servirá como PROXY, con esta compañía se podría profundizar en conceptos de costos de manufactura, temas de investigación desarrollados y variables de expansión a otros países.

Esta información pueda ser útil para que las empresas colombianas de la industria farmacéutica puedan adelantar estrategias para prepararse ante la posibilidad de una apertura de mercado con la India, evitando problemas de origen económico que se puedan presentar, así mismo nuevas técnicas de manufactura que no afecten el concepto de calidad del producto.

En definitiva, la investigación analítica que se pretende realizar debe revelar razonadamente las variables a mejorar, teniendo en cuenta las leyes gubernamentales, cartera, precios de venta, patologías en crecimiento del mercado colombiano, entre otros y debe responder como impactaría económicamente a las empresas y por ende a la industria farmacéutica. Esta investigación, deberá ir alineada con la matriz de entorno y negocios Internacionales que hace parte de una línea de investigación de la Universidad del Rosario.

1.2 Situación problemática

La industria farmacéutica colombiana según la ANDI en 2014, *“representa el 8,6% del PIB industrial; genera en promedio 23.000 empleos y las ventas en el 2015 alcanzaron USD \$9.6billones con un crecimiento del 7.9% en las ventas totales”*. Esta industria presenta una serie de problemas estructurales como: contrabando, mano de obra costosa, tipo de cambio, cartera lenta y morosa, acuerdos comerciales entre otros, son elementos que reflejan una baja competitividad del país ante otros países como la India (ANDI, 2014).

La India es el país con el cual se va a realizar la comparación en este trabajo, cuenta con una industria farmacéutica que genera unas ventas de USD \$ 20.000 billones anuales, la industria produce medicamentos al por mayor pertenecientes a todos los grupos terapéuticos importantes que requieren tecnologías de fabricación complicadas. Este país en el 2010 ocupaba el 3° lugar en todo el mundo en volumen de producción y 14° lugar en valor, con lo que representa alrededor del 10% de la producción del mundo en volumen, y el 1,5% en valor (IBEF, 2017).

En el mundo, la India ocupa el 4° lugar en términos de producción genérica y 17° en términos de valor de exportación de principios activos en bruto y forma dosificada. Las exportaciones de la India están destinadas a más de 200 países en todo el mundo incluyendo los mercados altamente regulados de los Estados Unidos, Europa Occidental, Japón y Australia (IBEF, 2016). A nivel de investigación tienen científicos y profesionales altamente cualificados, con un potencial alto para ensayos clínicos, por tener investigaciones con estándares de calidad relacionadas con aprobaciones con entes de regulación como USFDA, European Directorate for the Quality of Medicines (EDQM), Medicines and Health care Products Regulatory Agency (MHRA), fuertes redes de mercado y de distribución de mercancías, en el 2009 ocupa el 4° lugar en el mundo, con ventas de 8% en volumen y 2% en valor.

Las exportaciones de India representan 2,45% de las exportaciones mundiales para la industria farmacéutica, su posición relativa en las exportaciones mundiales es de onceavo puesto (11). El saldo de exportaciones en el 2013 fue de USD \$11.731.941, con un crecimiento del 24% frente al

año anterior (Trade Map, 2013). Colombia sin haber firmado un TLC con este país, en el 2014 importaba el 5% de productos farmacéuticos. Las fortalezas que tiene la India a nivel del sector farmacéutico son protección de derechos de propiedad intelectual, apoyada por un sistema judicial bien desarrollado, tiene una base bien estructurada en la manufactura, los precios de las medicinas son una décima de los precios internacionales y el 40% más barato en establecer las plantas, 60%-70% más económico para la producción al por mayor de medicinas (IBEF, 2017).

En consecuencia, de lo anterior, esta indagación propone realizar un análisis con Tecnoquímicas, por ser la empresa más grande de la industria farmacéutica colombiana, en aras de fortalecer el mercado latinoamericano y prepararse para posibles aperturas de TLC con otros países; puesto que ha logrado expandirse en países latinos.

1.3 Problema

Es posible analizar la viabilidad del TLC en la industria farmacéutica colombiana frente a un posible TLC con la India

Posibles problemas

- ✓ ¿Que causas o consecuencias podría tener un tratado de libre comercio con la India?
- ✓ Es posible evaluar la influencia del TLC en la industria farmacéutica colombiana, ante un posible tratado con la India
- ✓ ¿Esta preparada la industria farmacéutica colombiana para un TLC con la India?

Hipótesis: ¿Es el TLC una amenaza para la industria farmacéutica colombiana, en especial si se concreta con la India?

1.4 Pregunta Central

- ✓ ¿Qué tan preparada esta la industria farmacéutica colombiana para firmar un TLC, con la con la India?

1.4.1 Sub preguntas

- ✓ ¿Por qué es importante firmar un TLC con la India en el tema de industria farmacéutica?
- ✓ ¿Que consecuencias trae el TLC para la industria farmacéutica colombiana?
- ✓ ¿Con que países ha firmado Colombia tratados de Libre Comercio?

1.5 Objetivos

Realizar un diagnostico de viabilidad en materia de competitividad del sector farmacéutico colombiano, ante la posibilidad de apertura de un TLC con la India.

1.5.1 Específicos

- ✓ Analizar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del sector farmacéutico colombiano.
- ✓ Hacer un diagnostico de competitividad con empresas como Tecnoquímica y Proxy, ante un posible TLC con la India
- ✓ Presentar los hallazgos en materia de comercio en las empresas seleccionadas como una posible directriz que beneficie a la industria farmacéutica colombiana.

1.6 Tipo de Investigación

Se trata de una investigación analítica, (experimental) con un énfasis exploratorio descriptivo, sobre la posibilidad de una apertura de TLC con la India, donde se profundizará en conceptos de competitividad en el sector de la industria farmacéutica colombiana. Se pretende detectar como

podría ser el impacto económico que tendría el tener esta apertura en el sector. La metodología que se utilizará será descriptiva, analítica y correlacionar; la cual pretende proponer el desarrollo de estrategias basadas en la de entornos y negocios internacionales, para mirar un nuevo medio competitivo de apertura de TLC con la India.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Marco Antropológico

Esta investigación, se basa en la antropología económica; la cual se desprende de la socio-cultural; de acuerdo con el artículo de (Gómez Pellón, 2004 pág. 2) *“Introducción a la antropología social y cultural. “La antropología económica; es una parte de la antropología sociocultural, inseparable de las otras. Debido a que se considera global u holística que, para la antropología, tiene los modos de vida o las culturas”*

La antropología económica nace a mediados del siglo XX, para la antropología social son inseparables los modos de vida de la cultura con los aspectos económicos; es decir que en cuanto este enfoque parte de unos principios holísticos, son inherentes los aspectos culturales del económico. Los principales representantes de este corriente socio antropológico fueron: El positivista E. Durkheim y Max Weber.

Para (Pellón 2004) La antropología económica, se ha consolidado como una parte de la antropología y a su vez esta se enfoca en el estudio de los procesos de producción, distribución e intercambio de las sociedades humanas. Este marco justifica su pertinencia para esta investigación.

2.1 Marco Contextual (Marco Referencial)

Colombia cuenta con la presencia de la mayoría de las multinacionales, empresas como Tecnoquímicas y Procaps, representan una posición del número 6 y 11 respectivamente en la escala de ventas de productos farmacéuticos genéricos y vitaminas y suplementos vitamínicos según el

informe de 2017 (Revista Dinero, pág. 1), posicionándose, en primeros puestos como compañías colombianas y siendo de así como las más grandes e importantes de la industria farmacéutica del país

Tecnoquímicas es una empresa con 80 años de experiencia, es líder en el mercado farmacéutico colombiano y una de las más importantes en el sector de consumo masivo; es reconocida por la calidad, la responsabilidad, su confiabilidad, la innovación y la transparencia. Esa filosofía corporativa se transmite día a día hacia sus clientes, no como simples promesas sino como valores materializados en procesos y productos cuenta en Colombia con 26 áreas productivas en nueve plantas ubicadas en el Valle del Cauca y Cundinamarca. La empresa produce y comercializa líneas en las áreas de la salud, el cuidado personal y el aseo del hogar, de los alimentos procesados y de los productos agropecuarios y veterinarios (Tecnoquímicas, 2017).

Fuerza comercial, número de empleados en el exterior, cobertura geográfica y potencial de crecimiento, son las cuatro variables que hacen de la farmacéutica Tecnoquímicas compañía colombiana figura en el ranking de las más importantes de la región, de acuerdo con América Economía Intelligence, equipo investigador mide los avances de las empresas latinoamericanas en sus procesos de globalización (Arias, 2014).

El PROXY de esta investigación se realizará con esta compañía, laboratorio farmacéutico nacional más grande del país, con ingresos operacionales anuales cercanos a \$ 9,2 billones de pesos, con operación directa en un país centroamericano. Enero 2012, adquirió Teramed, el primer laboratorio de ese país centroamericano, en El Salvador opera con 3 áreas productivas en 2 plantas, actualmente adelantan un proceso de internacionalización, hoy cuentan con operación directa además del país mencionado también tienen en Ecuador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana (Portafolio, 2012). El análisis se realizará del año 2012 a la fecha, teniendo en cuenta cifras en importaciones, exportaciones, calidad de materia prima entre otras variables.

2.2 Marco Teórico

Al aproximarnos al estudio del TLC, uno de los hallazgos encontrados en el tema es el propuesto por Manuel Cantor; en su libro *“Introducción al comercio Internacional”*, hace referencia a la creciente importancia de las empresas de capital extranjero en economías locales y de cómo estas son vistas por los gobiernos nacionales como una amenaza para su autonomía. (Cantor, 2004); pese a esta percepción existen otros estudios que demuestran las ventajas comparativas resultantes de un mercado exento de intervención pública, los cuales determinan el grado de intercambio comercial y la fuente de crecimiento económico de los países. En la publicación de Adam Smith (1837); hizo una defensa e intento destruir la filosofía mercantilista, dando más valor a la fuerza del mercado que a los controles gubernamentales; argumento con el cual defendió la teoría de la ventaja absoluta. Esta se resume así: *“cada nación deberá producir los bienes en los cuales es mas eficiente”*. Citado por (Cantor, 2004 pág. 26); a la luz de esta perspectiva; la fuerza del mercado podría determinar la dirección, el volumen y la composición del mercado internacional. Estas categorías influenciarían los costos de producción; es decir una producción local sobre los bienes se hace más eficiente y productiva, reduciendo los costos de importación, mano de obra, aranceles. Lo que Smith denomino teoría de la ventaja absoluta.

Para Smith, considerado el padre de la teoría económica y autor de la teoría de la ventaja absoluta, la cual se traduce en términos de *“eficiente”*; en el siguiente ejemplo nos da un prototipo de como ambas naciones ganan en comercio mutuo: *“bajo condiciones de libre competencia, cada nación deberá especializarse en producir aquellos bienes en los cuales es mas eficiente”* y esta eficiencia se traduce en términos de producción: *“una unidad input (hora de trabajo, hectárea de terreno...) De producir mayor cantidad de output; o producto acabado y alguno de estos productos serian exportados para pagar las importaciones de bienes que pudieran ser producidas mas eficientemente por otro país”*. (Ibid. Cantor 2004 pág. 26)

En materia de comercio internacional; el intercambio se hace rentable para ambos países, *“si cada uno de ellos puede obtener mas a través del comercio mutuo, por encima de lo que cada uno pueda obtener en su propia nación”*. Dado lo anterior, si y solo si como un factor condicionante en la producción y eficacia del mutuo comercio, tendría razón de ser la teoría de la ventaja absoluta.

La anterior teoría se hace vulnerable al no hallar la expectativa de respuesta que demanda el mercado frente a la importación en los cuales se contemplan otros factores de intercambio y no solo como ventaja absoluta; razón por la cual surgen nuevos planteamientos. En contraposición David Ricardo demostró por medio de la teoría comparativa, tratar de responder un nuevo interrogante: ¿Que ocurre si un país tiene ventaja en la producción de uno de sus productos que se prevé exportar? ¿surgiría aun el intercambio entre ambos países? En oposición a la ventaja absoluta, David Ricardo (1987) citado por (Cantor 2004, pág. 28) habla de la ventaja comparativa, con esta teoría demostró que: *“incluso cuando una nación poseía la ventaja absoluta en ambos productos, el comercio todavía con ventajas para ambos países, siempre y cuando la nación menos eficiente no fuese menos eficiente en la producción de los dos bienes”*.

David Ricardo señala que solo es posible obtener una ventaja comparativa si ésta se basa en el requerimiento de trabajo para la producción de un bien. La ventaja comparativa, en oposición a la ventaja absoluta, es un término relativo. Esencialmente se utiliza la misma desigualdad para determinar la ventaja competitiva de cada país. La ventaja comparativa, surge cuando cada país se especializa en la producción de aquel bien, en el cual tiene una ventaja aun cuando no sea absoluta, el producto total mundial de cada bien aumentará (Chacholiades, 1992) citando a David Ricardo. En contraste con la teoría de Smith, David Ricardo presenta una mayor precisión al análisis de Smith, al demostrar que el comercio mutuamente beneficioso es posible aun cuando solamente existen ventajas comparativas, llegando a la conclusión de que las ventajas absolutas son un caso especial de un principio más general como es el caso de las ventajas comparativas.

La teoría de la ventaja comparativa se presenta como un elemento indispensable para la defensa del libre comercio. Plantea, por ejemplo, si el País A es más eficiente que el País B produciendo ambos productos X e Y, merecerá la pena al País A especializarse en producir X, en lo que es mejor produciendo, y comprar todo el producto Y a B, aunque es mejor produciéndolo, pero no tiene tan gran ventaja comparativa como fabricando el producto X. De acuerdo con ese escenario cada país debería producir no solo aquello en lo que tenga una ventaja absoluta en producir; conjuntamente debe colocar su producto bandera, con el cual pueda entrar a competir con los demás para así obtente una ventaja comparativa frente a los otros jugadores.

Respecto al punto de partida de la Teoría de Ricardo; esta se basa en la teoría del valor. La regla que rige el valor relativo de los bienes al interior de un país no es la misma que regula el valor relativo de los productos intercambiados entre dos o más países. Según Ricardo, es el costo (del trabajo) relativo o comparativo de las mercancías en cada país, en lugar de los costos absolutos, lo que determina el valor en los intercambios internacionales, por esta razón David Ricardo afirma que a partir de la noción de costo comparativo se pueden definir los patrones de especialización, tomando en cuenta dos elementos: los costos laborales y de las relaciones de intercambio entre países. La teoría Ricardiana implica tres supuestos simplificadores:

- Inmovilidad relativa de factores
- Estática
- Estructura del mercado

En consecuencia, de lo anterior, el aporte de la ventaja absoluta que plantea Ricardo se refiere a que el país que tenga ventaja absoluta en la producción de todos los bienes debe especializarse en la producción de aquellos cuya ventaja sea mayor. La teoría de la ventaja comparativa constituye una explicación del comercio internacional basada en las diferencias de los costos del trabajo entre los países. La ventaja competitiva de una empresa y la ventaja comparativa (o la absoluta) de un país pueden converger o hallarse en discordancia, lo cual reforzará o atenuará, respectivamente, su potencial.

David Ricardo tuvo un fuerte impacto en el desarrollo de la teoría económica, con su teoría de ‘las ventajas comparativas’; contribuyó a la ciencia. Posteriormente Mises extiende mucho más allá con el nombre de “ley de asociación” (Mises, 1981).

Pese a todas las ventajas presentadas, existen unas limitaciones para la ventaja comparativa:

Primero, la construcción de ventajas comparativas se ve enfrentada en situaciones a restricciones o distorsiones causadas por agentes de su entorno, por ejemplo, siguiendo el caso descrito, si el gobierno del País A impone un arancel proteccionista a la importación del producto y si mantiene por la fuerza un sector que fabrique dicho producto, este

privilegio especial afectaría negativamente los consumidores en el País A, además de replicar ese efecto a la gente en el País B. El País A, así como para el resto del mundo, pierde la ventaja de especializarse en la producción de aquello en lo que es mejor, ya que muchos de sus recursos escasos se ligan obligatoria e ineficientemente a la producción del producto Y. La ley de la ventaja comparativa destaca el importante hecho de que un arancel proteccionista en el País A produce daños a los sectores eficientes y a los consumidores en ese país, así como en el País B y el resto del mundo.

Segundo, de acuerdo con la teoría propuesta, la ventaja comparativa se asimila en forma restrictiva, puesto que afirma que ningún país o región de la tierra quedaría fuera de la división internacional del trabajo bajo el libre comercio. Pues la ley significa que incluso si un país está en tan mal estado que no tiene ninguna ventaja absoluta en producir nada, sigue mereciendo la pena a sus socios comerciales, los pueblos de otros países, permitirle producir aquello en lo que sea menos malo. De esta manera, los ciudadanos de todos los países se benefician del comercio internacional. Ningún país es tan pobre o ineficiente como para quedar fuera del comercio internacional y todos se benefician de que los países se especialicen en lo que son mejores o menos malos: en otras palabras, en aquello en lo que tengan una ventaja comparativa.”.

Otras limitaciones encontradas en esta teoría, las presenta (Cantos, 1998, pág. 31)

“Los factores de producción son inmóviles entre países.

Se presupone la información perfecta.

Se presupone la existencia de competencia perfecta, es decir, no hay oligopolios ni monopolios.

No se reconoce el papel de la tecnología, el Know-how, o de las aptitudes de dirección de marketing.

Tiende a tratar a las empresas como una caja negra, sin tener en cuenta que la empresa es una entidad dinámica y en continuo proceso de cambio.

Solo se tiene en cuenta el factor trabajo.”

Es importante señalar para este estudio, que hasta ahora las teorías abordadas; como la del mercantilismo, ventaja comparativa y ventaja absoluta, pertenecen al comercio internacional y fueron las únicas explicaciones validas hasta los años treinta. Es a partir de los años 1933 en donde se introduce una ruptura a partir de un teorema que modifico Ohlin, del período 1919 para crear la

teoría de la Dotación de factores. (Cantos, 1988, pág. 29), Afirma que el economista Sueco Ohlin, junto con su Maestro Hecckscher, desarrollaron la teoría de la dotación de los factores, la cual surge en oposición a la teoría comparativa de David Ricardo. La teoría de Oshlin, se baza en que *“las diferencias internacionales e interregionales en los costes de producción, ocurren debido a diferencias en la posesión de factores de producción. Aquellos bienes que requieren de una gran cantidad de factor abundante (abundancia es sinónimo de barato)”* (Cantor, pág. 32, 1988)

Recientemente, el enfoque tradicional del comercio desarrolla su análisis en el modelo de Heckscher-Ohlin. Este modelo permite la predicción del patrón de comercio con base en características observables de los países que comercian, además supone que la tecnología y los gustos son semejantes entre los países y atribuye la ventaja comparativa a diferencias en las dotaciones de factores. Propone que el conjunto de factores define la función de producción y se convierte en el determinante decisivo de las ventajas comparativas, por lo cual, un país logra alguna ventaja comparativa en la producción de aquel bien en que usa más intensamente el factor más abundante del país y en esa medida debe especializarse en aquellas actividades donde tal recurso es abundante.

Bajo esta perspectiva, sin lugar a duda, el conjunto de factores y la ventaja comparativa son dos elementos muy importantes para orientar la producción y para el comercio internacional, pero en la actualidad el comercio mundial presenta una serie de características y complejidades que no son analizadas por la teoría convencional del comercio, los supuestos de competencia perfecta son inoperantes y alejados de la realidad. Investigaciones empíricas recientes muestran que existen diferencias fuertes entre países y que las innovaciones tecnológicas, por ejemplo, surgen en realidades específicas y que su transferencia no es una cuestión simple, porque la dotación de recursos y de niveles de ingreso por habitante entre otras razones las dificulta y buena parte del comercio se establece por grandes empresas que, habitualmente, reciben apoyos abiertos o disimulados de sus gobiernos.

En este mismo tema, se encontró que “El Centro Europeo de Postgrado”, (Ceupe, 1977) citando el modelo Heckscher-Ohlin divulga que a partir de los años 90s, surge un cambio en la economía, por que se da un mayor crecimiento en las exportaciones a los nuevos países industrializados,

aunque las teorías antiguas pierden vigencia, este cambio puede analizarse según propone el artículo a través de la teoría Ricardiana.

La vigencia de las teorías antiguas cobra vigencia como en caso de China, el cual posee una ventaja comparativa con respecto a su mano de obra barata, ahora ha pasado a la acumulación del capital producto de su intercambio. Este fenómeno puede analizarse a partir de la teoría de Heckscher-Ohlin (Ceupe, 1977) `

De estos estudios se desprenden que las teorías cobran vigencia en la praxis ; rastreando nos acercamos a la teoría económica moderna, donde se reconocen autores como Michael Porter, como el máximo exponente de la teoría económica en su artículo “ *Redefiniendo la competencia en el sector Salud*, de la revista “ *Harvard Business Review*”, hace un análisis sobre el sector de la salud en los Estados Unidos y dice que un modelo de competencia equivocado en el sector salud, ha hecho un desastre en el sistema de salud estadounidense. “*La salud en los estados unidos esta sujeta a más competencia que en cualquier otra parte del mundo.*” (Porter, pag.2004, pág. 57). A pesar de las consideraciones de Porter, se encuentran otros estudios como el caso de (Arrivillaga & Borrero 2014) “*globalización, libre comercio y salud*” donde se afirma que Estados Unidos, es considerado como una competencia fuerte para el sector de la salud. Las autoras, lo citan como un país donde predomina la industria farmacéutica; es decir que Estados Unidos tiene una ventaja competitiva frente a otros países de acuerdo con las teorías mencionadas en este estudio. En cuanto al factor de competencia mencionado anteriormente, es plausible definir la competencia; la cual es pertinente para este estudio, a la luz de los planteamientos de Porter.

“La competencia es una de las fuerzas más poderosas en la sociedad, que permite avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. Es un fenómeno generalizado, tanto si se trata de empresas que luchan por el mercado, de países que se enfrentan a la globalización o de organizaciones sociales que responden a necesidades sociales, toda organización precisa de una estrategia para ofrecer un valor superior a sus clientes” (Porter M. E., 2007)

Igualmente, en otro apartado sobre la competencia (Porter, 2004 pág. 31), afirma que “ *las empresas poco competitivas son reestructuradas o salen del mercado, los precios ajustados al valor disminuyen y el mercado se expande*”

Para Porter, (Ibid, pág., 31) En su libro “Estrategia Competitiva”, afirma que toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva; este autor demuestra que tanto en países como U.S.A, las empresas conceden a la planificación estratégica un gran valor. Esta se ve reflejada en la convicción de los importantes beneficios obtenidos con la formulación de la estrategia. Porter, en este estudio intenta responder el interrogante de ¿cómo se impulsa la competencia a nivel de la industria o en los sectores donde se tiene que competir?

De acuerdo con Porter, en la actualidad las organizaciones de todo tipo se ven obligadas a competir para aportar valor, entendido este último como la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes de manera eficaz. Las empresas deben ofrecer valor a sus clientes, y los países tienen que ofrecer valor como emplazamientos de negocios.

Es así como muchos errores de estrategia proceden de una idea equivocada sobre lo que es la competencia y de cómo funciona. A menudo se entiende de manera demasiado limitada, como un fenómeno que solo se da entre rivales directos. Para darnos una comprensión adecuada de lo que es Porter, como máximo exponente de la teoría económica nos presenta un marco, asentado en el modelo denominado “Diamante”, el cual es de gran aceptación mundial, con el cual podemos evaluar la competencia en cualquier sector. El marco de las cinco fuerzas (el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevas entradas, la amenaza de los sustitutos y la intensidad de la rivalidad), permite entender la rivalidad a largo plazo de cualquier sector, así como de qué forma las compañías pueden mejorar su competitividad en el sector en el que se encuentran. (Grant, 1991Vol 3, 114-225)

Ahora para entender el modelo de Porter, se recurre directamente a una de sus publicaciones, el libro denominado “Estrategia competitiva” (Porter, 2009 pág. 32) el cual sustentara este estudio:

‘El modelo se basa en el análisis de las cinco fuerzas o factores de la competencia que operan en un sector industrial y en sus consecuencias estratégicas. A partir de este modelo se describen los métodos de análisis de los clientes, los competidores, clientes y proveedores: las técnicas para leer las señales del mercado, los conceptos teóricos de los juegos para realizar tácticas competitivas y responder ante ellas; un procedimiento para trazar mapas de grupos estratégicos

en una industria y explicar las diferencias de su rendimiento y un modelo para predecir la evolución de la industria”

En consecuencia, de lo anterior, todas las compañías deben mejorar continuamente el rendimiento operacional de sus actividades; sin embargo, esta es una competencia difícil de ganar. La mayoría de las veces, las diferencias de rentabilidad surgen de tener una posición estratégica distintiva o cuando las empresas "compiten para ser únicas", lo cual es, a la larga, más sostenible que competir para ser el mejor. Si bien a simple vista las industrias pueden parecer muy distintas entre sí, los motores subyacentes de la rentabilidad son los mismos. La industria global de automoción, por ejemplo, no parece tener nada en común con el mercado mundial de las obras de arte o con el sector sanitario europeo, fuertemente regulado. Sin embargo, si queremos comprender la competencia industrial y la rentabilidad en cada uno de estos tres casos, primero debemos analizar las cinco fuerzas que conforman su estructura subyacente común.

Si estas fuerzas son intensas, como ocurre en sectores como el aéreo, el textil o el hotelero, prácticamente ninguna empresa obtiene beneficios de la inversión. Si las fuerzas son benignas, como ocurre en industrias como la del software, la de los refrescos o la de los artículos de aseo, muchas compañías son rentables. Lo que impulsa la competencia y la rentabilidad es la estructura de la industria, manifestada en las fuerzas competitivas, y no el hecho de si produce un producto o servicio, si es emergente o madura, si es de alta o baja tecnología, o si está regulada o no.

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que nos ofrece un marco para anticipar e influir en la competencia y la rentabilidad a lo largo del tiempo. La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo para tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa. Esta comprensión de la estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo, ya que defenderse de las fuerzas competitivas y moldearlas en beneficio de la propia empresa son aspectos cruciales de la estrategia.

Ahora respecto a la estrategia Porter, se pregunta en este mismo sentido *¿Qué impulsa a la competencia en mi industria o en los sectores industriales donde pienso entrar?* (Porter, 2014), En

relación, con la estrategia; primero define como se crea una estrategia, posteriormente crea un diseño para acercar al lector a la comprensión de su técnica.

“Diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una formula general de cómo una empresa va a competir, cuales serán sus metas y que políticas se requerirán para alcanzarlas”,

Para este fin Porter, diseñó *“La Rueda de la Estrategia Competitiva”*, en un instrumento que permite integrar los aspectos competitivos de una empresa en la cual se trazan las metas y de cómo se desea competir y de sus objetivos; tanto económicos como de otra índole, los radios son las políticas de la empresa y debajo de esta una declaración sucinta de cómo cumplirlas. (Ibid, pág. 35)

Otro de los aspectos asociados a la competencia propuesta por Michael Porter, es el de innovación, en su libro: *“Estrategia y Ventaja Competitiva”* (Porter, 2009) *“Innovación: la ubicación si importa.”* nos refiere el avance en términos de competitividad, asociado a la ubicación, aquí se refiere a las regiones y países avanzados, esto en cuanto a que este artículo señala como U.S.A, es un país atractivo para el entorno farmacéutico durante la década de los 90s. ... *“Las ventajas de la ubicación, que están enraizadas en los flujos de información exclusiva, las relaciones especiales y el acceso especial a las instituciones, son ventajas que a los extraños les resulta difícil de superar.”* (Ibid, Pág. 20) Es decir que, al referirse a una economía global, esto hace que la utilización de las ventajas locales sea eminente y esencial.

Para Porter, el termino de “innovación y economías emergentes, se refiere en su estudio a que están surgiendo nuevos casos de centro de actividad innovadora, como en países por fuera del marco de la OCDE, como Singapur, Taiwán, Corea del Sur e Israel; han realizado importantes inversiones para mejorar sus capacidades de innovación, para este estudio se menciona el caso de la India; se refiere a este como un país que atrae como posible potencia económica; sin embargo señala que: *“estos países no han desarrollado ni una base para la innovación ni cluster que tengan una gran capacidad de innovación.”*(Porter, pág. 18).

En cuanto a innovación, para Porter, El entorno de la innovación específico de los clusters se refleja en la infraestructura del diamante, en la cual en los años 90s, logro demostrar que son 4 los atributos del entorno microeconómico de una ubicación los que afectan la competitividad, y la innovación resumidos en 4 aspectos: la presencia de insumos especializados y de gran calidad, 2 un contexto que promueva la inversión, junto con una intensa rivalidad local, la presencia en el ámbito local de industrias afines y que sirvan de apoyo. (Ibid, pág. 11).

Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país (Porter M. , 2008). Este enfoque establece el precedente en el estudio de los factores para la determinación de la competitividad de las naciones, aun cuando no explica por qué existen las diferencias en los costos comparativos y su relación con las funciones de producción de cada país, sí plantea que las diferencias comparativas radican en la productividad del trabajo, es decir, en los diferenciales basados en el uso de la tecnología, aunque asume tácitamente que la tecnología es un factor disponible en un mercado de competencia perfecta.

Para entender la competencia es esencial saber por qué algunas empresas son capaces de superar a sus rivales. Una compañía alcanza la rentabilidad superior en su sector si consigue precios más elevados o costes más bajos que sus rivales. Estas diferencias de precios o de costes entre competidores surgen de dos fuentes diferentes: mejores prácticas y posicionamiento estratégico.

Todas las compañías deben mejorar continuamente el rendimiento operacional de sus actividades; sin embargo, esta es una competencia difícil de ganar. La mayoría de las veces, las diferencias de rentabilidad surgen de tener una posición estratégica distintiva o cuando las empresas "compiten para ser únicas", lo cual es, a la larga, más sostenible que competir para ser el mejor. Las organizaciones reactivas se caracterizan por la inestabilidad debido a su incapacidad para responder a los cambios. Existen escasos argumentos de teóricos como Slater y Narver en 1993 y empíricos como Wright en 1991 que apoyan la necesidad de considerarlas, razón por la cual se excluyen en este estudio (Wright, 1991). Mientras unos trabajos señalan que las empresas con

estrategias defensivas, exploradoras y analizadoras son igualmente exitosas y siempre tendrán resultados superiores a las reactivas (Peter W., 1991).

En otro artículo asociado a la competitividad, Porter (1997, pág. 36) *desde su concepción de académico, se plantea un nuevo interrogante ¿Qué representa la competencia internacional para la estrategia competitiva?*

Explica básicamente que el cambio en la competencia internacional no es muy relevante, puesto que cada país desarrolla unas estrategias, pero advierte de la afectación que podrían tener un país respecto a otro; es decir lo relacionado con la competencia entre países.

En su artículo, situado desde los auspicios de Harvard Business School, en este mismo tema orienta a que cada empresa debe de analizar la estructura de su sector y los competidores, conocer a los compradores y las fuentes de valor para ellos, diagnosticar su posición relativa de costos, e intentar establecer una ventaja competitiva sostenible dentro de algún panorama competitivo. Porter (1997, pág. 36).

En este mismo artículo, nos plantea una nueva reflexión, en la cual el autor pretende resolver el siguiente interrogante, el cual es bastante pertinente para el presente estudio. (pág.36) mencionó: *“¿Cuales son los aspectos distintivos para la estrategia competitiva que genera lo internacional, como apuesta a la competencia Nacional?”*

Su preocupación nos orienta para el análisis de la estrategia internacional, donde dice que la más apropiada es el sector industrial, por que es el sector en el cual se gana o se pierde la ventaja competitiva.

Porter (pág.36) menciona: “El punto de partida para comprender la competencia internacional es la observación de que su modelo difiere grandemente de unos sectores a otros”.

Porter hace una diferenciación entre lo que el mismo denomina multinacionales, por los que la competencia en cada país o en cada grupo es independiente de la competencia en otros países; es decir un sector multinacional es el que esta presente en muchos países.

Así mismo un país puede desarrollar una ventaja competitiva gracias a una transferencia de acuerdo con el Know-how.

En cuanto al término global, para Porter, es un vocablo asociado a la palabra “estrategia”, denuncia su mal uso y mala utilización. Global hace alusión a un sector en que la posición competitiva de una empresa esta significativamente influenciada por su posición en otros países.

” Un sector industrial no es simplemente un conjunto de sectores nacionales, sino una serie de sectores nacionales vinculados en la que los rivales compiten unos a otros en un orden mundial”.
(Michael Porter. *Estrategia y ventaja competitiva* pág. 37).

Los anteriores conceptos global y multinacional son modelos de competencia internacional, sobre los cuales Michael Porter, define las implicaciones que tiene poder distinguir entre sectores multinacionales e internacionales, pues según este estudioso de la teoría económica nos hace ver que ambos conceptos entrañan diferencias muy profundas.

Otro de las aproximaciones en materia de competitividad; los cuales serán tenidos en cuenta para este estudio; citado por (Ivancevich, 1997), la competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos. Así mismo, la competitividad de una empresa es su capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficiente que sus competidores. Entonces para una empresa del sector transable de la economía esto significa lograr un éxito sostenido en los mercados internacionales sin contar con protecciones o subsidios. Aunque los costos de transporte podrían permitir a las empresas de un país competir exitosamente en su mercado interno o en mercados adyacentes, el concepto de competitividad se refiere generalmente a las ventajas basadas en una mayor productividad. Grant (1991) cita a Porter, Autor de la teoría económica y del libro “*Estrategia competitiva*” sostiene que: la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

Por último, en cuanto a la competencia internacional, en la conferencia 96a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (2007) en ginebra concluye: “La característica central para que las firmas y empresas sean exitosas internacionalmente es su compromiso con la inversión interna en los productos y proceso, destrezas que son necesarias para que continuamente se potencie sus fuentes de ventaja” (Ginebra, 2007).

En cuanto al tema de los TLC y a la industria farmacéutica colombiana, se presenta un breve diagnostico de lo que ha sido y como puede afectar o no según su viabilidad en el tratado de libre comercio para Colombia. A la luz de este interrogante, se encontró con el estudio que plantean sobre: “*Globalización, libre comercio y salud*”. (Salcedo, Arrivillaga, pág. 37) Los autores se refieren a la globalización como un concepto de proceso continuo de acercamiento ente los estados, las economías las cuales han modificado necesariamente las relaciones de los seres humanos inmersas en ellas.

Así mismo explican como el capitalismo es la base de la globalización como fenómeno presente a lo largo de la historia. La globalización es “sinónimo de grandes cambios, ha conllevado evolución tecnológica y con ella el acceso y difusión al conocimiento; pero también ha generado conflictos filosóficos, económicos políticos y socioculturales.”

El problema radica según Salcedo y Arrivillaga; en que ha surgido una nueva realidad económica, reconocida por la rápida modernización por los adelantos en las tecnologías de la información, la descentralización de la producción y el libre mercado y el fortalecimiento de la propiedad privada. La globalización es un fenómeno de preeminencia económica.

En otro aparte este autor dice que “*sobre tratados bilaterales de libre comercio y acceso a la salud*” (Arévalo (Cap.II, pág. 7), En este apartado se hace un breve diagnostico del TLC con EE. UU., esto con el fin de entender el impacto en la economía Nacional, por ende, la afectación de la salud y calidad de vida de los colombianos.

Para Arévalo, los economistas, en su gran mayoría hacen una defensa al TLC y a la globalización, tales como: Stiglitz y Krugman: (Citados por Arrivillaga, Borrero, 2014), ellos afirman que un TLC, debe reducirse a 3 aspectos: 1) desmonte de barreras arancelarias al comercio 2) desmonte de subsidios estatales a los sectores que competirán en el mercado internacional 3) desmonte de las barreras arancelarias en el comercio Nuestro.

El tratado de libre comercio con EEUU, de acuerdo con este estudio refleja que se hizo bajo la óptica de un interés político, para EEUU, con el fin de garantizar su seguridad alimentaria o bioseguridad.

En cuanto al manejo de la balanza comercial respecto al sector salud se indica que “ingresarían muchos mas productos norteamericanos al país, que productos colombianos a EEUU. (Salcedo, Arrivillanga, pág. 51).

Para Salcedo y Arrivillanga, la globalización puede verse como una oportunidad para el crecimiento económico y cultural de los pueblos o criticada por como se oriente o quien la dirija.

TLC and India

En relación con el sector farmacéutico en la India se han encontrado artículos que destacan el impacto positivo que tienen en el mercado y el crecimiento el desarrollo de la industria farmacéutica.

J. K y k Singh en su artículo *Absorptive Capability and Competitive Advantage: Some Insights from Indian Pharmaceutical Industry* dicen que “la industria farmacéutica presenta una excelente plataforma para manejar e investigar los asuntos que merecen una capacidad de cambio” (2012, pág. 176)

En su artículo *Third-World Copycats to Emerging Multinationals: Institutional Changes and organizational Transformation in the Indian Pharmaceutical Industry* Peng dice “El sector farmacéutico junto con la información tecnológica ha surgido como una industria que ha esparcido el crecimiento de la India en el comercio global para las compañías farmacéuticas. La liberación económica (1991) Y las reformas de propiedad intelectual (1995) pueden ser consideradas como cuencas de acontecimientos o choques exógenos en la forma de reformas institucionales lo cual cambio las reglas de juego” (Peng, 2003, pág. 187).

Por ultimo en su trabajo *Change and Competitive Advantage: An Investigative Study of Indian Pharmaceutical Industry*, J.K and Sharman Teece dicen "La capacidad final, reconfigurando, se centra en incorporar el aprendizaje y el conocimiento para transformar continuamente a la empresa

en respuesta a los cambios tecnológicos y de mercado, de modo que conserve la aptitud evolutiva".” (2012, pág. 48).

A continuación, se presenta una grafica detallada de las empresas con orientaciones estratégicas. Los resultados de las investigaciones muestran que la orientación estratégica determina la forma en que se gestiona cada recurso; las cuales aportaran para el desarrollo de este proyecto. En la grafica se detalla el tratamiento que la literatura otorga a aquellas empresas con una estrategia exploradora y su tendencia a desarrollar un conjunto de recursos y capacidades (Shortell, 1993) .Si bien los tres rankings tienen diferentes metodologías y énfasis, hay coincidencia en éstos con respecto a los principales cuellos de botella del país: Institucionalidad y eficiencia de estado, infraestructura, salud y educación; formación para el trabajo, eficiencia de los mercados política comercial, sofisticación y diversificación.

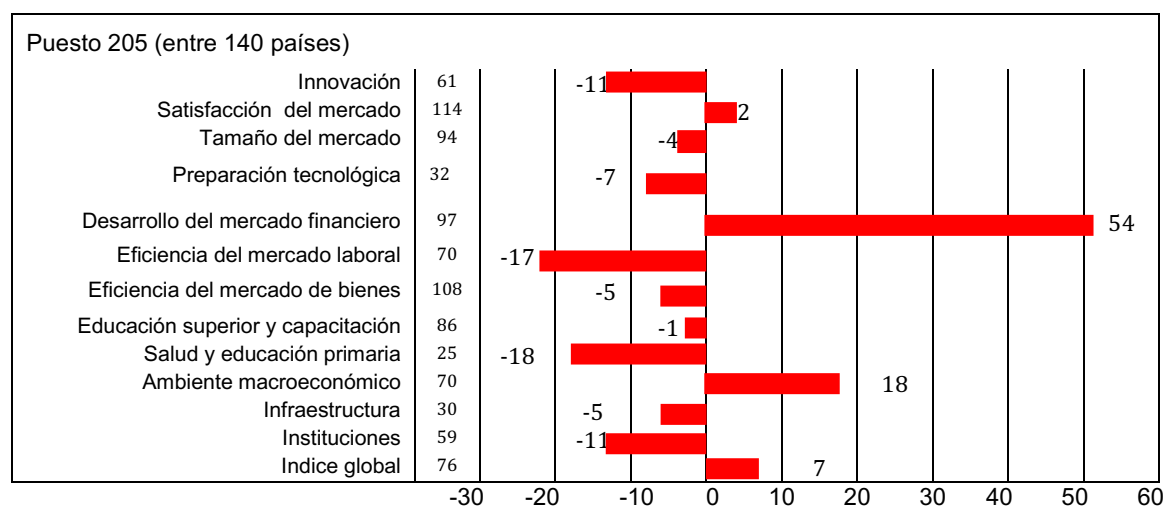


Figura 1: Colombia en el Índice Global de Competitividad (IGC), del foro Económico Mundial.

Fuente: Realización propia, con apuntes de la presentación informe Nacional de Competitividad 2015-2015 pág. 13

Tabla 1

Posición obtenida por Colombia

Posición en: Escala general/Subíndice/Pilar	Posición Absoluta			Cambio de posición absoluta		Posición relativa(%)			Cambio en posición relativa (%)	
	2014	2013	2012	2012-2013	2012-2013	2014	2013	2012	2013-2014	2012-2013
Número de Países	144	148	144							
Posición general	66	69	69	3	0	54,2	53	52,1	0,8	1,3
Requerimientos básicos	78	80	77	2	-3	45,8	46	46,5	-0,1	-0,6
Instituciones	111	110	109	-1	-1	22,9	25,7	24,3	-2,8	1,4
Infraestructura	84	92	93	8	1	41,7	37,8	35,4	3,8	2,4
Entorno macroeconómico	29	33	34	4	1	79,9	77,7	76,4	2,2	1,3
Salud y educación primaria	105	98	85	-7	-13	27,1	33,8	41,0	-6,7	-7,2
Factores que mejoran la eficiencia	63	64	63	1	-1	56,3	57	56,3	-0,5	0,5
Educación superior y capacitación	69	60	67	-9	7	52,1	59,5	53,5	-7,4	6,0
Eficiencia del mercado de bienes	109	102	99	-7	-3	24,3	31,1	31,3	-6,8	-0,2
Eficiencia del mercado laboral	84	87	88	3	1	41,7	41,2	38,9	0,5	2,3
Desarrollo del mercado financiero	70	63	67	-7	4	51,4	57,4	53,5	-6,0	4,0
Preparación tecnológica	68	87	80	19	-7	52,8	41,2	41,2	11,6	-3,2
Tamaño del mercado	32	31	31	-1	0	77,8	79,1	78,5	-1,3	0,6
Factores de innovación y sofisticación	64	69	66	5	-3	55,6	53,4	54,2	2,2	-0,8
Sofisticación de los negocios	62	63	63	1	0	56,9	57,4	56,3	-0,5	1,2
Innovación	77	74	70	-3	-4	46,5	50,0	51,4	-3,5	-1,4

Fuente: Tomado textualmente, elaboración propia Reporte Global de Competitividad ediciones 2012 - 2014, pág. 3.

Elaboración DNP - DDE. Porcentaje de países superados por Colombia en el escalafón. Los caracteres en rojo significan que se presentó un descenso en el escalafón.

Además, el país se ha alejado de su visión de ser el tercer país latinoamericano en materia de competitividad, en el 2006 estábamos ubicados en el puesto 63 al 2014 estamos ubicados en el puesto 66, a lo largo de estos 9 años se ha aprendido que este es un proceso largo, que requiere consistencia en el tiempo, agenda horizontal, agenda regional, agenda Vertical (Política de Desarrollo Productivo), eficiencia del estado (Consejo privado de competitividad, 2015). Como en años anteriores, el INC 2014-2015 hace un balance de algunas de las principales dimensiones de competitividad en el país, y plantea una serie de propuestas en cada uno de los siguientes temas: educación, salud, pensiones, mercado laboral y formalización, Tic entre otros. Lo importante a resaltar es que en tema de salud y de Industria farmacéutica es la segunda variable de competitividad donde el país desea invertir.

2.2.1 Evolución con el TLC en sector farmacéutico en Colombia

Desde 1991, época de la apertura al comercio internacional, los dirigentes del País, le viene apostando a firmar Tratados de Libre Comercio (TLC) con el objetivo de insertarse en la economía global y competir en igualdad de condiciones con otras economías de la región. Pese a la falta de preparación para enfrentar estos retos, especialmente cuando se firman tratados con países desarrollados, el gobierno continua adelante con su estrategia de internacionalización del país, generando 5opiniones polarizadas en el ciudadano común, para algunos los TLC son el inicio de un proceso de desindustrialización del país, que finalmente acabarán con miles desempleos, en detrimento de los derechos laborales y de los salarios, por otro lado estenlos que consideran que los TLC crean oportunidades, pues contribuyen a generar empleo y a mejorar el desempeño de la economía nacional.

Colombia entró a formar parte del GATT el 3 de octubre de 1981, y es miembro de la OMC desde el 30 de abril de 1995. Hasta la fecha, el país ha firmado un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Venezuela y México denominado G3, que entró en vigor el 1ro de enero de 1995, hace parte de la Comunidad Andina (Unión Aduanera) desde 1969, ha firmado acuerdos de alcance parcial con: Costa Rica, El Salvador, Guatemala y Panamá y ha firmado, entre otros, acuerdos de complementariedad económica con: Nicaragua y los países miembros del MERCOSUR. En la actualidad, el país está en negociaciones con miras a firmar el TLC con los Estados Unidos, donde se ha generado un amplio debate, en las rondas de negociaciones, relacionado con el comercio de servicios y la propiedad intelectual, debido principalmente, a que la no protección de tales derechos se considera una barrera no arancelaria que puede derivar en sanciones (OMS, 2002).

De otro lado, se tiene que el porcentaje de participación de los laboratorios extranjeros en las exportaciones de medicamentos ha llegado al orden del 27% y los laboratorios nacionales al 73%. Además, desde el nacimiento del INVIMA en 1993, de 70 multinacionales que producían en el país, 63 trasladaron sus plantas de producción a países con menores exigencias sanitarias y hoy, todos sus productos son importados. Podría decirse que Colombia es un país netamente importador de materias primas, donde el principal destino de las exportaciones es hacia países de la comunidad

Andina. En cuanto a las importaciones, se tiene que el 58% de los principales productos farmacéuticos provienen de la Comunidad Económica Europea y de los Estados Unidos (Builes C., 2004). En cuanto al consumo interno, se ha presentado una recomposición en la demanda por medicamentos genéricos desde 1993, en su mayoría producidos por laboratorios nacionales, pasando del 15% en 1996 al 37% en el año 2000. Además, las participaciones actuales de los productos genéricos en valores son del orden del 37% y en Unidades del 67% (Azprensa, 2005).

Los tratados de libre comercio (TLC) firmados con la unión europea (EU) con Colombia, Honduras, Nicaragua y Panamá en el 2013 entraron en vigor en la estrategia de los veintiocho de eliminar los aranceles con Centroamérica y Región Andina. La comisión europea evaluó que con esta estrategia se ahorrarán a las dos partes más de 500 millones de euros anuales solo en aranceles, lo anterior fue la apertura de mira para el TLC con Estados Unidos (Azprensa, 2013). En la actualidad Colombia cuenta con los siguientes TLC: Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y Colombia, tratado de Libre Comercio entre la República de Chile y Colombia, tratado de libre comercio entre CAN-Mercosur y la república de Colombia; a nivel de acuerdos esta vigentes: Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá, acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial AAP.CN.º 28 entre Colombia y la República Bolivariana de Venezuela, acuerdo de libre comercio entre Colombia y los Estados AELC (EFTA) y acuerdo de promoción comercial entre Colombia y los Estados Unidos de América.

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Competitividad

Para esta investigación, la Competitividad; se basa en el estudio que propone Michael Porter, en su libro: “Ser Competitivo” (pág. 32 2004), en el cual explica “el modelo diamante”, como se denomina este modelo, el cual esta formado por las 5 fuerzas que moldean la competencia en el sector, cada país puede desarrollar su estrategia competitiva; de acuerdo a este estudio.

Existen otros acercamientos al estudio de la competencia, los cuales pueden ser utilizados análogamente en este estudio; Garay propone que la competencia es la capacidad con la que cuenta un país en el cual una empresa como mediadora de este, puede diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional; es decir competir con otros países. (Garay, 1998); En este mismo aspecto la European Management Forum, 1980: define la competencia: “*La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es el mercado*”

2.3.2 Ventaja Absoluta:

La Ventaja absoluta es para Adam Smith, la capacidad de una persona, empresa o país tiene para producir un bien teniendo que usar menos factores de producción que otro. En otras palabras, es mejor desarrollar la actividad pilar, ya que así logra incurrir en costes menores. El término de ventaja absoluta supone que, al tener mejores recursos como tecnología, tiempo, capital o mejor factor humano, puede producirse algo con más facilidad.

Este es uno de los primeros conceptos que desarrolla el pensamiento competitivo, retando los principios utilizados por el mercantilismo en relación con el concepto de autosuficiencia y la visión de suma-cero del comercio internacional, plantea la posibilidad que diferentes naciones podría obtener mejores resultados que otras;

Si se concentrasen en realizar lo que son capaces de realizar mejor (Cho, 2013). Este planteamiento de Smith, en el cual le abona al capitalismo su aporte; un concepto que evoluciona de la división del trabajo a la división internacional del trabajo (Cho, 2013) en donde la nación debe concentrar esfuerzos en aquello en lo que es más productiva.

Otro aporte teórico es que plantea David Ricardo, explica el concepto en la misma línea, como lo expone (Brandis, 1967) a partir del análisis del número de horas hombre que cuenta la producción de textiles y vino entre Inglaterra y Portugal; demostrando – a partir de los supuestos de su modelo, que existe una ventaja en el caso del costo de producción a favor de Portugal; la propuesta de Ricardo se construye sobre unos principios que pueden ser no totalmente válidos en

las condiciones actuales de globalización. Bien que consideraba una sola variable como el costo de producción y no consideraba las complejidades que se derivaban del movimiento de bienes y el comercio internacional, sin embargo, permitieron un avance en el desarrollo del pensamiento competitivo y en la manera de aproximarse a la comprensión de los elementos que determinan en mayor o menor medida el desempeño sobresaliente de una firma.

2.3.3 Ventaja Comparativa

El concepto de la ventaja comparativa fue explorado por el economista David Ricardo como desarrollo y perfeccionamiento de la teoría de la ventaja absoluta teoría expuesta por Adam Smith; David Ricardo en el siglo XIX, justifica en que los países pueden especializarse bien sea en la producción y exportación en aquellos productos o servicios que en costos sean significativamente más bajos. La teoría de ventaja comparativa se da como oportunidad en la producción de cada bien, es decir los países no deben sacrificarse en productos o servicios que por diferentes indicadores no les es fácil producir, se debe sacrificar algunas cosas que podrían desarrollarse, pero el objetivo es centrarse en lo que es competitivo comparativamente con otros países, teniendo en cuenta lo anterior es donde nace el concepto de comercio Internacional. Dentro de la evolución que se ha dado en el entorno de las empresas, en el que cada vez se presentan complejidades como resultado de la diversidad gerencial y culturas, también se presentan diversas aproximaciones a los esquemas de competencia y el comportamiento de las firmas en sus mercados. En ese sentido se han desarrollado dos conceptos fundamentales que pueden explicar cómo las organizaciones comprender el proceso de competir y como identifican el su elemento diferenciador para liderar en el mercado.

La primera aproximación tiene que ver con el concepto de ventaja comparativa, el cual se tiene como fundamento la generación de la riqueza a partir de la eficiencia y capacidad productiva de una nación, empresa o industria. Si un país es particularmente eficiente en la producción de un bien, alcanzando mejores niveles de productividad y eficiencia que otro país en la producción de este bien y que en la producción de otros bienes en el mismo territorio con seguridad concentrará su esfuerzo en la producción y comercialización de dicho bien, no solo siendo beneficioso para este sino para el segundo país bien que accedería a una mejor relación de costos que si lo produjese.

La ventaja comparativa se genera en función de diversas variables, entre ellas la abundancia de un bien o recurso crítico para la producción, de la existencia de mano de obra de bajo costo y en el caso del comercio internacional en el mantenimiento de tasas de cambio devaluadas (Fernández, 2011).

Este primer concepto se desarrolla a partir de la teoría neoclásica, en el cual prima un modelo de competencia perfecta. Donde no se presenten distorsiones en la demanda que es homogénea, no hay distorsiones en la valoración de los productos por parte de los compradores, quienes cuentan también con información completa; desde la perspectiva de las firmas un escenario estable en el que cada firma existe en una sola industria y hay para éstas también plena información. No reconoce por supuesto la intervención de elementos particulares de la gerencia como lo son el mercadeo y la comunicación que se pueden entender como generadores de las distorsiones de este modelo; así como tampoco reconoce la diversidad en las selecciones y objetivos de los consumidores (Shelby, 1995). Lo anterior por supuesto es un elemento digno de debate, bien que en el contexto globalizado los principios que daban sustento a la teoría clásica de la ventaja comparativa son particularmente difíciles de encontrar aplicados en la realidad, no solo como consecuencia de la conectividad con el mundo sino también como resultado de la construcción de normas que dan forma a la dinámica en la que deben competir las firmas en un mercado particular, incluso como herramientas para facilitar las condiciones de desarrollo económico y productivo (Fox, 2016).

Existen al respecto trabajos de académicos que demuestran cómo estos conceptos no cuentan ya con bases sólidas que le permitan ser base para la construcción de políticas y que es incluso deficiente en su contenido teórico; como lo sostiene en su trabajo (Schumacher, 2013) la teoría comparativa si bien cuenta con beneficios como la predictibilidad y simplicidad, son beneficios que no compensan y tampoco reflejan manera clara como opera la realidad económica y el comercio internacional. Ya que no considera elementos como la movilidad del capital y la posibilidad de movilizar la mano de obra, entre otras, que dan forma y dinámica a la relación de las firmas en el contexto actual. No es nuestro objetivo profundizar acerca de la validez o no del concepto en este trabajo, será abordado para analizar y comparar desde el caso de la Industria Farmacéutica Colombiana en relación con la hindú, para comprender las diferencias e identificar

posibles elementos de ventaja para cualquiera de las partes en función de la intensidad de alguno de los recursos relevantes para el sector.

2.3.4 Ventaja Competitiva

El segundo concepto de estudio que debe considerarse es el de ventaja competitiva, desarrollado principalmente por Michael Porter en varios textos, siendo el primero de estos La ventaja competitiva de las naciones, en el cual busca responder porque algunos países se desempeñan de manera exitosa en ciertas industrias o sectores. Uno de los hechos relevantes como lo presenta (Grant, 1991) en su análisis del texto de Porter es que éste considera factores diversos como diferenciadores del desempeño entre firmas; factores que se constituye como diferenciadores a partir variables como la calidad, tecnología, diseño, inversión o atributos del producto.

Un elemento adicional que reconoce el planteamiento de Porter es la existencia de un ambiente empresarial dinámico, resultado de la apertura comercial y la consolidación de la globalización; lo que transforma la manera como las organizaciones buscan ganar mercado tanto en el ámbito local como el global, cuando compite en diferentes territorios. Definir el origen de la ventaja competitiva para una firma o una nación se fundamenta en el análisis del Diamante de Porter, que se compone de:

2.3.4.1 Factores de producción

Que se dividen en básicos y avanzados, hace referencia a la posición que tiene el país o sector en términos de recursos y capacidades, como y disponibilidad de mano de obra, desarrollo tecnológico, infraestructura; que son determinantes para competir de manera efectiva en una industria.

2.3.4.2 Condiciones de la demanda

Las características del mercado local o definido para el producto o servicio. No solo porque determinan las posibilidades de crecimiento temprana de las firmas, sino por que determinan las aproximación y comprensión a cómo responderá a las necesidades que demanda los mercados locales o externos que atienda (Cho, 2013).

2.3.4.3 Industrias complementarias

La existencia o no de industrias complementarias que provean productos o servicios a la industria o sector en estudio, ya que la cercanía ha de facilitar el acceso a las firmas de desarrollos e innovaciones; en este caso es de gran impacto que el nivel de desempeño de las empresas que hagan parte de esa estructura complementaria sea del mayor nivel y alcance competitividad del más alto nivel; así también generará un escenario de la mayor capacidad creativa e innovadora para las compañías.

2.3.4.4 Estructura, Estrategia y Rivalidad Competitiva

Concepto relacionado con las características y tendencias con las que cuenta la industria en términos de creación y gerencia de las organizaciones; así como las características de como compiten las firmas que la componen; configurando las prácticas, perfiles y prioridades gerenciales de las empresas en cada industria.

La interacción que se da entre las cuatro variables definidas configura el ambiente en el que se desarrollará la operación de las firmas y como consecuencia determinará en gran medida la posibilidad de éxito al competir contra otras firma o industrias de diferentes naciones; bien que facilitará o no la posibilidad de consolidar los recursos y capacidades de la manera más efectiva para superar a sus competidores. Los conceptos desarrollados por Porter adquieren la mayor relevancia dentro de las prácticas administrativas. En ese sentido desarrolla metodologías como el análisis de las cinco fuerzas en donde facilita la formulación de decisiones y acciones concretas

para la consolidación de las ventajas para el jugador de una industria particular; las cinco fuerzas de Porter las presenta (Beckham, 2015) de la siguiente manera:

2.3.4.5 Amenazas de nuevos entrantes

La participación de nuevos y diferentes jugadores dentro de una industria sin duda pueden transformar la dinámica de competencia y la interactividad del sector en la medida en la que se genere una competencia agresiva por el mantenimiento de las porciones de mercado (Beckham, 2015) presenta nueve barreras relevantes de entrada:

- Economías de escala
- Identidad de Marca
- Patentes y Licencias
- Inversión requerida para operar
- Ventajas de costos
- Costos de Cambio o salida
- Políticas Gubernamentales
- Acceso a la red de distribución
- Acciones de respuesta esperadas por parte de los competidores existentes.

2.3.4.6 Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia al balance de pesos y poder entre ambas partes de la relación comercial, lo cual afecta directamente los niveles de eficiencia y productividad del portafolio; entre los asuntos a revisar se encuentran:

- Concentración del mercado por parte de los proveedores
- Altos costos de cambio del producto adquirido a un proveedor particular
- Pocas alternativas de suministro
- Posibilidades de integración hacia adelante

- Producto o recurso demandado en diferentes industrias
- Peso del comprador dentro de las transacciones de proveedor.

2.3.4.7 Poder de negociación de los compradores

El peso que tengan los clientes – compradores dentro de la relación también puede llegar a hacer menos atractiva una industria, en particular los aspectos relevantes a evaluar en esta variable son:

- Participación de las compras de un cliente sobre las ventas del distribuidor
- Nivel de estandarización de la industria
- Márgenes bajos para el comprador
- Posibilidad de integración hacia atrás

2.3.4.8 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Mientras más alta la posibilidad de sustituir o reemplazar el producto identificado menos atractiva es la industria para las firmas; en el análisis de este aspecto la fidelidad a las marcas juega un papel fundamental, ya que más fuerte este aspecto menos sensible se es a las acciones de precio y más sostenible es el plan de trabajo con el mercado.

Intensidad de la rivalidad entre competidores: De acuerdo con las características de los siguientes elementos la intensidad de la lucha por el mercado entre los competidores que buscan consolidarse en una región:

- Niveles de crecimiento lento
- Barreras de salida altas
- Costos fijos altos en relación con las ventas
- Altos niveles de concentración de las ventas en pocos competidores
- Productos genéricos de poco valor agregado

Los retos de los directores de empresas pasan por el reto de identificar los factores clave del éxito, así como, según el planteamiento de Porter, la capacidad de decidir y direccionar la organización a consolidar unas ventajas que aseguren una posición relevante y sean de lejos más competitivas que las que consideran tener los demás jugadores de un sector. El modelo planteado por Porter es de gran aceptación y uso entre las organizaciones en la actualidad, si bien presenta un marco bastante amplio y que considera variables críticas para el desempeño sobresaliente de las firmas caben algunas sugerencias en relación con la necesidad de incluir dentro de su marco de análisis variables adicionales como otras partes interesadas (empleados, accionistas, gobierno) o la existencia de alianzas estratégicas entre diferentes firmas; ambas variables sin duda de gran impacto en la construcción de ventajas competitivas y en la configuración del ambiente competitivo (Beckham, 2015).

- Factores de producción: Que se dividen en básicos y avanzados.
- Condiciones de la demanda
- Industrias complementarias
- Estructura, estrategia y rivalidad competitiva

2.3.5 Globalización

Este concepto que hoy hace parte de la conversación cotidiana en el mundo de los negocios es el resultado de una evolución de décadas alrededor de diversos procesos y materias; como lo exponen James & Steger en su investigación *Genealogy of Globalization: The career of a Concept* (2014) la primera mención del termino se remonta a 1.921 en una de las 10 ediciones de su trabajo *The Western Education*, en donde se asocia el término a un nuevo enfoque en el proceso de aprendizaje. En procesos de carácter económico el término se encuentra al final de la década de los años 50 en un documento en relación con una extensión del mercado económico europeo, utilizando el concepto no con el alcance que hoy conocemos, sino como un integrador de procesos y objetivos para los países que integraban dicho mercado en el momento (James, 2014). El concepto Globalización se empieza a consolidar en la década de los años 60, en donde como lo expone (Modelska, 1968) de acuerdo a (James, Paul., & Manfred B. Steger, 2014) la globalización

se puede entender como un proceso de interacción global suficiente que soporta una continua y diversificada institucionalización, generando procesos sociales más complejos y sofisticados.

Concepto que daría base a las discusiones más amplias posteriormente en la década de 1.980, en donde prolifera en entrevistas y documentos y en donde se encuentra una definición expresa de Globalización, según James & Steger, por Roland Robertson que la define como “*la modernización de todo el mundo*”, la cual es una aproximación que nos muestra de manera sencilla la profundidad del concepto, que sumado a la posición de Modelski nos permiten comprender la postura de (Bilbao, 2008) en la cual la globalización logra generar fenómenos con relación a diversos procesos de integración económica que exponen los procesos y sectores económicos nacionales a una competencia exterior creciente (Bilbao, 2008) lo cual conlleva a los países a modificar a través de políticas las posturas frente al intercambio con otras naciones, la definición de instrumentos comerciales que faciliten la negociación y el intercambio en favor de los propios y el desarrollo de un entorno competitivo que se traduzca en ventajas competitivas para las industrias locales.

2.3.6 Tratado De Libre y Comercio (TLC)

El libre comercio es un modelo económico en el que dos o más partes acuerdan intercambiar bienes o servicios con base en condiciones negociadas de tarifas y regulación gubernamental (Rich, 2017) que ha jugado un rol determinante en el proceso de integración global, tanto en lo económico como en lo global; y es un mecanismo ampliamente aceptado, bien que para Mayo de 2.012 existían ya alrededor de 500 tratados de libre comercio implementados y registrados ante la OMC (Hayakawa, 2014).

La razón por la que este mecanismo se ha implementado de manera acelerada está profundamente relacionada con los efectos que la implementación de dichos tratados tiene en el desarrollo económico, al menos la expectativa de las partes de que suceda; en donde la posibilidad de incrementar el intercambio con base en industrias en las que el país es más competitivo debe mejorar el resultado en general de la economía. Lo anterior es una tesis que no cuenta con un consenso a partir de las investigaciones realizadas, como lo exponen (Hur, 2012) estudios

realizados sobre el impacto de los tratados de libre comercio muestran evidencias de impacto tanto negativo como positivo en la economía de los miembros, evidenciando la necesidad de contar con mayor profundización al respecto para comprender el impacto en el desarrollo económico y las condiciones que lo determinan, relacionadas éstas con reformas y políticas gubernamentales implementadas en diferentes frentes que preparen el entorno del país miembro para una exitosa experiencia en el largo plazo como resultado de su apertura (Hur, 2012).

En su investigación concluyen que si bien el impacto puede llegar a ser positivo en términos de desarrollo económico, este puede ser poco significativo en el corto plazo, así como inequitativo en la repartición del crecimiento para los miembros; eso en función, entre otras, de la posibilidad de transferencia tecnológica como lo demuestra (Feenstra, 1996) según Hur & Park. En todo caso lo que queda sobre la mesa es la complejidad que presenta la implementación exitosa de estos tratados entre naciones y la preparación que cada país miembro debe poner sobre la mesa para que represente mejoras significativas en su desempeño económico.

2.5 Marco Legal

A nivel de normatividades importante resaltar que desde enero del 1959 existes relaciones diplomáticas con la India. La ley de la república No. 1668, de 16 de Julio de 2013, contempla el acuerdo para evitar la doble Tributación (ADT) y el para la Protección y Promoción Recíproca de inversiones (APPRI), que entró en vigor el 3 de julio de 2012.

La sala plena de la Corte Constitucional de Colombia da aprobación a la Ley 1449 de 2011 para el Acuerdo de Promoción y Protección de Inversiones entre India y Colombia, donde se fortalecieron las relaciones comerciales bilaterales y el sector farmacéutico será el pionero de esta.

Existe el marco de la Alianza del Pacífico, del 10 de febrero del 2014, en la cumbre que se ejecutó en la ciudad de Cartagena- Colombia, se avaló al país de la India como Estado Observador de este mecanismo de composición

El decreto 084 de 23 de enero de 2013, el gobierno de Colombia creó el Consulado Honorario en Bombay, lo que busca armonía en las relaciones entre los dos países y participación en definición de leyes que convenga entre ambas partes.

De manera informativa y de asesoría se debe tener en cuenta la guía legal para hacer negocios en Colombia de 2016, la cual contempla 16 módulos teniendo presente temas como: protección a la inversión extranjera, régimen de cambios internacionales, asuntos corporativos comercio exterior y aduanas, régimen laboral, régimen migratorio colombiano, régimen tributario colombiano, régimen ambiental colombiano, régimen de la propiedad intelectual, regulación inmobiliaria, contratación estatal, responsabilidad social empresarial, mecanismos de acceso a la administración y solución de controversias, regulación contable para empresas, sistema de facilitación para la atracción de inversión sifai.

El decreto 119, actualizado en enero de 2017, el cual contempla lo relacionado con el régimen general de la inversión de capitales del exterior en Colombia y de las inversiones colombianas en el exterior y se dictan otras disposiciones en materia de cambios internacionales

La ley 1834 del 23 de mayo de 2017, Por medio de la cual se fomenta la economía creativa (ley naranja), la que contempla la protección de la propiedad intelectual, determinada así por el Banco Interamericano de desarrollo (BID).

2.6 Marco Metodológico

Esta investigación se realiza bajo una metodología analítica, propositiva, bibliográfica; con el objetivo de obtener información que permita deducir conclusiones y recomendaciones aceptables, para poder brindar una respuesta a sector farmacéutico ante la incertidumbre de un posible TLC con la India. Esta es una investigación analítica porque se han tomado variables, hipótesis examinadas con matrices DOFA reforzadas con el desarrollo de matrices internas-externas y AESE, es investigación cuantitativa porque se implementan herramientas como MIC MAC que nos da una prospectiva de lo puede suceder en el mercado farmacéutico a diez años y es investigación bibliográfica porque recopila información literaria relacionada con el tema: libros,

folletos, entrevistas, revistas y publicaciones de prensa, así como cualquier documento que proporcione la información necesaria, para dar respuestas a las preguntas y al desarrollo de los objetivos, para construir esta base de información se tuvo en cuenta portales de información confiables de investigación como son los de la Universidad del Rosario, Universidad de la Sabana y Universidad Externado.

Entre estos buscadores se filtró por relevancia en los temas: TLC en Colombia, competitividad en Colombia, importancia de la Industria farmacéutica en Colombia y la India, se escogieron en promedio 178 libros en el idioma español e inglés, 28 tesis de grado de maestría y doctorado, teniendo presente que esta información fuese relevante dentro de los últimos 10 años, los periódicos de alta relevancia como portafolio, el tiempo y revistas que impactan directamente al sector. Después de tener esta información se filtró dando relevancia a los documentos que aportaran a los conceptos de la investigación se utilizó libros de autores reconocidos en la historia de la administración para poder conceptualizar las palabras claves.

Se eligió la base de datos de trademap de la escuela de administración, por la importancia en su información donde se puede identificar variables de exportación a nivel de demanda y oferta esta base tiene cobertura aproximada de 220 países y 5.300 productos establecidos por sectores donde se puede analizar por los últimos 10 años; la base de datos de la Andi fue fundamental ya que es la agremiación encargada en analizar variables exactas que afecta este sector donde las mismas deben reportar un informe anual.

Para dar cumplimiento al primer objetivo, se construirá una matriz DOFA de 7 X 3, lo cual indica que para cada una de las letras y en cuadrante celda de la matriz se tendrá 3 estrategias aprovechando las debilidades y estas convirtiéndose en oportunidades y las amenazas que sean convertidas en fortalezas; para desarrollar cada cuadrante y resumir las estrategias se tendrán en cuenta el análisis aproximadamente de 5 a 7 respuestas de preguntas que busca profundizar cada dimensión.

Sus orígenes nacen de la necesidad descubrir por qué falla la planificación corporativa, esta herramienta será utilizada para análisis del sector farmacéutico colombiano, donde se analizarán

las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas ante la posibilidad de una apertura de libre comercio (TLC) con la India. Se tendrán en cuenta, la posición de los competidores, la globalización reportes de investigaciones realizadas. Para esta investigación, se tuvieron en cuenta las siguientes preguntas de desarrollo en cada cuadrante, o puntos de discusión, para el correspondiente análisis del sector farmacéutico colombiano y así poder concluir tres estrategias por dimensión. (Ver anexo 1).

La estructura del presente documento es la siguiente. En el primer capítulo de la investigación se realiza una descripción del proyecto formulando la situación problemática y los objetivos que llevarán a su solución, así mismo la importancia de su realización. El segundo capítulo comprende la fundamentación teórica para el desarrollo del proyecto y radica en la presentación del marco antropológico, contextual, teórico, conceptual, legal y metodológico; así mismo se formula la matriz DOFA la cual permite indagar y posteriormente concluir sobre las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta el sector farmacéutico colombiano, se realiza un análisis del mercado mediante la indagación de sus condiciones y características actuales, posteriormente se fortalece el resultado con el desarrollo de las matrices internas y externas que ayudan a dar más claridad de la situación actual del desarrollo del problema de investigación, a continuación se presenta el estado del arte. En el tercer capítulo comprende el desarrollo del proyecto, en el cual se analiza la matriz DOFA formulada inicialmente. En el cuarto capítulo se presenta los resultados y discusión obtenidos en el análisis DOFA en el presente y mediano plazo y de las herramientas mencionadas en la metodología; finalmente, en quinto capítulo se presentan las conclusiones y así mismo se exponen las principales recomendaciones derivadas de la presente investigación.

2.6.1 Matriz de evaluación del factor externo

Tras la identificación de los componentes de la matriz DOFA una herramienta complementaria para análisis de las industrias y sus estrategias es la Matriz de evaluación del factor externo, que permite consolidar de una manera simple el impacto de los elementos desde el punto de vista económico, político, legal, tecnológico o gubernamental tienen relación el desempeño de la empresa o la industria. Tras listar los factores externos en oportunidades y amenazas se procede a

asignar un valor que entre cero y uno que refleja la importancia que tiene el factor para desempeñarse de manera eficaz en el sector y permitirá posteriormente ponderar cómo se está enfrentando este escenario.

Con las ponderaciones asignadas se califica posteriormente con un puntaje de uno a cuatro cuan deficiente o eficaz es la manera como la industria está enfrentando cada factor. Esta herramienta permite a quien analiza de una manera práctica concluir si la empresa está sacando provecho de una manera adecuada de las oportunidades que se presentan y si minimiza los impactos negativos resultantes de las amenazas, así mismo identificar donde hay espacios de trabajo para mejorar su posición.

2.6.2 Matriz de Perfil Competitivo

Otra herramienta complementaria para el análisis estratégico y realización de un diagnóstico acerca de la posición competitiva de una organización es la Matriz de Perfil Competitivo, en donde se hace la comparación de la empresa frente a sus competidores en relación con factores importantes para el éxito. A diferencia de la Evaluación de Factor Externo esta puede incluir elementos de carácter interno y externo que son determinantes para el desempeño en el sector, así como elementos de características generales pero que son identificados en el sector como canales de distribución, condiciones de negociación o mercadeo y publicidad.

La metodología es similar a la de evaluación de factor externo, se asigna un valor porcentual en función del impacto que tiene el factor en el desempeño de la firma en el sector. La calificación de uno a cuatro en este caso se asigna en términos de fortalezas y debilidades; que tras ser ponderadas permiten identificar en donde hay ventajas relativas y una posición que se pueda interpretar más favorable para una organización; sin implicar que es una mejor empresa que las demás. También nos permite plantear enfoques en los que deben empezar a concentrarse los esfuerzos de la organización para competir de manera efectiva frente a sus competidores, bien desarrollando nuevas maneras de hacer las cosas o incluso aprendiendo de ellos para acercarse en la posición relativa, para efectos de este trabajo haremos el ejercicio comparando el sector colombiano con el de la India.

2.6.3 Matriz de Evaluación del Factor Interno

Una tercera herramienta de análisis y construcción de estrategias es la Evaluación de factor interno, que a manera de auditoría interna nos permite identificar las debilidades y fortalezas desde la perspectiva de los procesos internos clave para el desempeño exitoso. La metodología, al igual que en los dos casos anteriores consiste en agruparlos en las categorías, asignar un valor a cada factor en función de la relevancia que tienen para el desempeño de la firma y ponderarlo con una calificación de uno a cuatro según se valoren como una debilidad o fortaleza menor o mayor.

Lo anterior nos entrega una calificación ponderada de la empresa en la que podemos inferir si está en una condición favorable para enfrentar las demandas de la industria, basada en sus capacidades internas, o en qué factores de sus áreas funcionales tiene que mejorar proponiendo transformaciones, mejoras o realizando inversiones. La utilización de las tres matrices en conjunto, sumadas a la matriz DOFA y las construidas por Porter se convierten en un grupo de herramientas que facilita la realización de un diagnóstico completo de la posición de la organización o sector y deja ver en donde hay posibilidades de crecimiento y necesidades de replantear planes de trabajo; definiciones todas que alimentan la proceso de definición estratégica de la organización.

2.6.4 Matriz IE – Análisis de Factores Internos y Externos

Una herramienta que permite complementar el procesos de análisis estratégico es la Matriz IE en la que con base en el puntaje obtenido en la dimensión interna (Matriz de Evaluación del Factor Interno) y la dimensión externa (Matriz de evaluación del factor externo) se procede con la elaboración de una matriz y determinar una posible posición que debería adoptar quien realiza el análisis. La matriz se compone de tres zonas de 9 cuadrantes en las que se ubica el elemento de análisis dependiendo de la intersección de ambos puntajes. La primera zona en la parte superior izquierda y donde se encuentran puntajes superiores de ambas matrices se considera una zona en la que la empresa puede crecer y construir. En el extremo contrario en la parte inferior derecha y donde están los puntajes más bajos de cada matriz se le cataloga como de cosechar o enajenar. Por

último los tres cuadrantes diagonales entre el inferior izquierdo y el superior derecho se catalogan como de conservar y mantener.

2.6.5 La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción

Esta matriz se convierte en una herramienta interesante en el proceso de determinar cuál es la posición más adecuada que debe tomar una compañía frente a sus competidores en un mercado, a partir de analizar sus ventajas y fortalezas de cara a los factores externos e internos que enfrente en su mercado y organización. Compuesta por cuatro cuadrantes en los que se ubican los dos elementos internos y externos que son determinantes en la posición estratégica de una organización (David), a saber;

- Fortaleza Financiera
- Ventaja Competitiva
- Estabilidad Ambiental
- Fortaleza Industrial

De la selección y valoración de las variables seleccionadas en cada elemento se traza un vector desde el origen de la matriz a un nuevo punto de intersección que ubica a la organización en cuatro diferentes tipos de estrategia, las cuales permiten proponer a la organización un punto de partida para enfrentar el mercado soportándose en sus fortalezas y evitando concentrar esfuerzos en definición de planes desde donde puede ser más vulnerable. Las alternativas son:

2.6.5.1 Posición Conservadora

Cuando la nueva intersección se ubica en el cuadrante de Ventaja Competitiva y Fortaleza Financiera, proponiendo a la organización optar por no tomar mayores riesgos y mantenerse alrededor de sus capacidades básicas.

2.6.5.2 Posición defensiva

Cuando se ubica la nueva intersección en el cuadrante inferior izquierdo, sugiriendo que la organización debe enfocarse en evitar las amenazas externas y minimizar el impacto de sus debilidades internas y reducirlas.

2.6.5.3 Posición Intensiva

Si el vector apunta hacia el cuadrante superior derecho, lo que abre el espacio para que la empresa destine sus esfuerzos en explotar sus fortalezas internas para explotar las oportunidades externas que se presenten.

2.6.5.4 Posición Competitiva

En caso que la nueva intersección se ubique en el cuadrante inferior derecho, caso en el que la empresa debe considerar, a partir de las condiciones del entorno y la fuerza de la industria, acudir a estrategias en las que gane dinámica y presencia en la industria debido a las posibilidades de crecimiento o atractivo de ésta pero considerando las exigencias que establece el entorno en términos de competitividad.

Esta última es la situación en la que se encuentra el sector farmacéutico Colombiano frente al de la India, por lo que en el análisis de las opciones estratégicas hay que evaluar caminos en los que la industria pueda mantener su acceso a los resultados de un sector atractivo sin pretender atacar de frente a competidores de la India ni pretender bloquearlos necesariamente con sus propios recursos.

Para dar cumplimiento al Objetivo 2, se construirá en primera parte el análisis de hacinamiento, esta metodología permite observar la inexistencia de ventajas competitivas en el sector farmacéutico colombiano, identificando las mismas necesidades los canales. Para realizar este análisis se utiliza la herramienta de análisis estructural de sectores estratégicos (AESE), La metodología AESE inicia con un análisis de hacinamiento que revisará cuál es el efecto manada,

que le impone al imitar las mejores prácticas de otras empresas. Luego, con el panorama competitivo se pueden identificar oportunidades no atendidas aún en el sector que pueden proporcionar mejores estrategias de mercado y generar innovación y diversificación; Finalmente, al revisar los competidores se encontrará un estado actual del sector y su comportamiento frente a ventajas y desventajas competitivas. Los resultados de este análisis permitirán entonces mirar un concepto de perdurabilidad empresarial en sector farmacéutico colombiano con factores decisivos para la toma de decisiones que generen impacto en las empresas, empleados, proveedores, así como en el entorno social donde se desempeña. Buscando la posibilidad de entender que tan competitivo es Colombia en el sector Farmacéutico, pretende visualizar la posibilidad del ingreso de nuevos competidores, o el crecimiento con nuevos productos tomando en cuenta que esta investigación enfoca un posible TLC con la india. Las fases del estudio que se requirieron en esta primera parte fueron:

2.6.5.4.1 Fase 1. Recopilación de información del sector económico

Para el caso se tomó la información recopilada de los últimos cinco años del sector a fin de poder estudiar la evolución de las cuatro farmacéuticas colombianas con mayor EBITDA, según el resultado de la base de datos de BPR Benchmark y se reforzó con la información de superintendencia de Sociedades, para lo cual la conclusión es elegir a Tecnoquímicas, Procaps, Tecnofarma y Vitalis.

2.6.5.4.2 Fase 2. Realización del análisis; se aplicó el análisis de hacinamiento y el EBITDA

Respectivamente.

Los análisis elegidos, constan de varias pruebas; los cuales pueden desarrollarse de forma paralela, se integran los resultados individuales de cada uno de los componentes y se traducen en un resultado denominado "percepción sobre el medio ambiente empresarial".

- El análisis de hacinamiento; es una prueba cualitativa y sirve de apéndice a las causas que explican el comportamiento del sector farmacéutico colombiano; así mismo se utiliza para analizar el nivel de desempeño de cada una de las empresas tomadas.

En el artículo *“El hacinamiento la enfermedad que los estrategias deben curar”*

(Rivera 2004, pág. 83); se encuentra justamente la importancia del concepto de hacinamiento estratégico, el cual permitirá dilucidar conceptos y conclusiones para el desarrollo de esta investigación.

“El hacinamiento estratégico esta caracterizado por los siguientes síntomas ;la disminución de los niveles de rentabilidad en el tiempo, la tasa de mortalidad de las empresas, cada vez mayor tasa de natalidad , menor perdida de ventaja a largo plazo y una variación de las utilidades superan a los ingresos del sector. “

Visto desde la óptica de Rivera, el análisis de hacinamiento es una patología estratégica en la cual, cómo resultado de la imitación de prácticas por parte de los integrantes de la industria, se generan consecuencias negativas para el sector caracterizadas por una mayor salida de empresas del mercado, variación superior de las utilidades en relación con los ingresos del sector y una reducción de los niveles de rentabilidad de las empresas en el tiempo.

En consecuencia de lo anterior, el análisis de hacinamiento nos permite vislumbrar la necesidad de comprender el escenario en el cual se desempeña una industria en un momento dado y de establecer como explica sus resultados; así mismo bajo esta perspectiva, visualizar como los integrantes de la misma llevan a los analistas e investigadores a plantear diferentes inquietudes acerca de las razones por las cuales se encuentran diferencias entre unos y otros sectores; paralelamente, así como entre las empresas que los componen. El análisis de hacinamiento estratégico es un concepto clave, de gran utilidad para poder comprender y analizar las razones que motivan a las empresas a imitar las mejores prácticas de otros jugadores, las cuales son orientadas a mejorar los resultados y la rentabilidad.

Considerando lo anterior el concepto de hacinamiento agrega valor para comprender la situación de la industria farmacéutica en el estado actual. Además nos presenta un escenario sobre el cual podemos considerar si las empresas están preparadas para enfrentar con ventajas sólidas la competencia de empresas multinacionales de origen Hindú; o si se encuentra en una situación

compleja en la que la erosión de su rentabilidad limite la implementación de acciones y estrategias que garanticen su perdurabilidad.

Análisis EBITDA

Tabla 2 *Identificación de necesidades del sector farmacéutico*

PANORAMA COMPETITIVO NECESIDADES
Precio bajo
Tipos de Negociación
Innovación
I & D
Crecimiento
Diversificación
Disponibilidad
CANALES
Distribuidores
Mercado Trade
Farmacias Minoristas
Instituciones y Clínicas

Fuente: Elaboración propia

Para la prueba cuantitativa, se tomó el EBITDA, que representa el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros, el MARGEN EBITDA permite obtener una idea clara del rendimiento operativo de las empresas, y es posible comparar la rentabilidad, en sí mismo, y en relación con otras empresas, lo bien o mal que lo hacen en el ámbito operativo, es un estado del flujo de efectivo en función de sus ingresos, en donde se excluyen los pagos de intereses o de impuestos; así como cambios en el capital de trabajo. Para efectos de un análisis más comparativo se han tomado los años La fórmula de cálculo es:

$$\text{Utilidad Bruta} - \text{Gastos de producción EBIT} + \text{Costos de depreciación} + \text{Costos de amortización EBITDA} / \text{Ventas Netas}$$

Tabla 3.

EBITDA Las cuatro empresas con mayor participación en Colombia 2011-2014

	2011	2012	2013	2014
LABORATORIO	MARGEN EBITDA	MARGEN EBITDA	MARGEN EBITDA	MARGEN EBITDA
PROCAPS S.A.	15,58%	15,76%	24,02%	28,16%
TECNOQUIMICAS	10,13%	10,49%	11,29%	12,55%
VITALIS	3,11%	3,79%	6,61%	6,66%
TECNOFARMA	4,32%	8,40%	9,37%	5,77%
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%
DESVIACION ESTANDAR	3,75%	3,43%	2,35%	3,68%
tc - mediana	0,27%	-0,54%	-2,18%	-1,71%
	2,37%	2,07%	4,12%	5,37%

Fuente: Elaboración propia

Para la realización de este trabajo de grado se ha establecido utilizar una metodología de medición y comparación que permita analizar de una manera objetiva los desempeños operativos de diversas firmas sin perjuicio de su tamaño; razón por la que se seleccionó el Margen EBITDA.

El EBITDA se entiende como una medida de las ganancias de una organización sin incluir amortizaciones, depreciaciones, intereses e impuestos, que permite concentrarse en los resultados operativos de las firmas (*CSIC Diccionario of Shopping Center Terms. 2005, p47.*); se ha convertido en un indicador usado ampliamente para la comparación del desempeño de compañías de una misma industria aislado el impacto de variables ajenas a la operación del negocio (Bloomsbury Business Library - Business & Management Dictionary. 2007, pág. 2605).

Al involucrar las ganancias calculadas con el método de EBITDA en relación de las ventas de la compañía se establece un indicador de cuanto caja genera el negocio por peso vendido y facilita la comparación entre negocios de diversas características. Así se convierte en una herramienta más aceptada por inversionistas que complementa otras como la utilidad y las razones financieras.

Por las anteriores razones hemos decidido tomar el margen EBITDA como criterio para evaluar el desempeño de las firmas analizadas; bien que aislamos elementos que hace diverso la muestra de organizaciones permitiendo una valoración objetiva de cada empresa.

2.6.5.4.3 Fase 3 y 4. Análisis en conjunto, diagnóstico del sector estratégico.

Una vez realizadas las dos etapas anteriores, se tiene una percepción que permite un acercamiento de lo que ocurre en el interior del sector. Se logra identificar la situación real, se pueden plantear estrategias de mejoramiento que garanticen la perdurabilidad con desempeño alto del sector. Es esta instancia se logra conocer o se puede identificar qué oportunidad de ingreso tienen nuevos competidores, que tan competitivos sería el sector ante el ingreso de nuevos participantes en este caso con un posible TLC con la India.

Para complementar el desarrollo del objetivo, se utilizó la herramienta de análisis MIC MAC, su función principal, es analizar el poder conductor y la dependencia de las variables (Noguera, 2009). Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes en este caso del sector farmacéutico colombiano y por ello las variables esenciales del sistema estudiado con la ayuda de cuadros y gráficos, que permiten la modelización del problema a abordar. Este es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva y tiene tres fases (Godet M. , 2000).

2.6.5.4.4 Fase I y II. Listado de las variables y descripción entre ellas:

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno. En esta investigación se escogieron 24 variables, con estas se identifican la matriz de relaciones directas, lo realiza un grupo de personas que se denominan expertos estos realizan revisión en el listado de variables con un análisis de manera cualitativa, en esta investigación se tomaron 12 expertos donde 7 pertenecen directamente al sector estratégico escogido y 5 expertos analíticos que usan el sector. El proceso de calificación es fruto de la discusión y debate por parte de los expertos, donde son considerados los criterios de cada uno, con fines de llegar a una reflexión juiciosa acerca de la relación de las variables, teniendo la siguiente calificación:

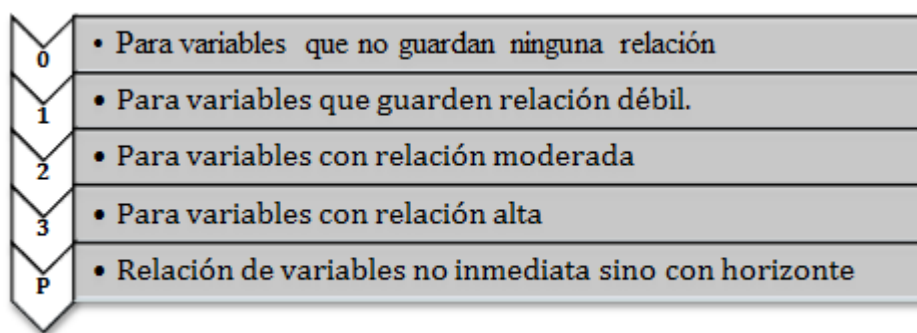


Figura 2: Descripción de las relaciones entre variables. Fuente: Elaboración propia

2.6.5.4.5 Fase 3. La identificación de variables claves

Esta fase consiste en la revisión de cada variable clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa. Esta clasificación indirecta se obtiene revisión de la elevación en potencia de la matriz. La revisión de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificación (directa, indirecta y potencial). Esto permite confirmar la importancia de ciertas variables, así como desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel relevante impactando el desempeño del sector. Para esta investigación se identificaron las 6 variables más relevantes y de impacto para desarrollar la hipótesis de cómo afectaría al sector farmacéutico colombiano la firma de un TLC con la India. (Ver anexo 3).

Se obtienen 3 clases de relaciones: Relaciones Directas (Corto plazo), Relaciones Indirectas (Mediano Plazo), Relaciones Indirectas Potenciales (Largo plazo). En esta fase se logrará obtener dos gráficos: 1. Gráfico de influencia y dependencia, 2. Gráfico de relaciones. En esta investigación se realizó Indirectas es decir con proyección a 10 años.

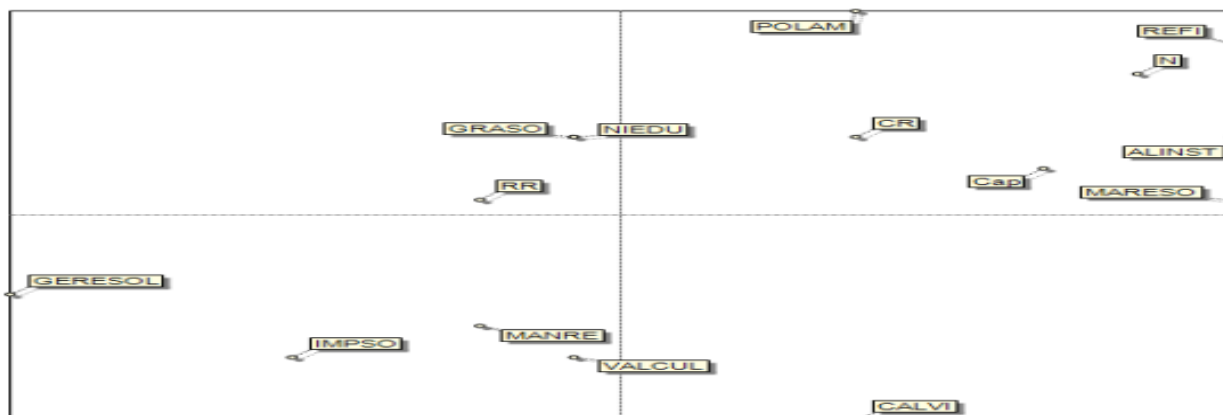


Figura 3: Gráfico De Influencia y Dependencia MIC Mac Fuente: Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios Ecacen. Adaptado por 106054 - Curso de Planeación Prospectiva y Estrategia de Marketing Instructivo Manejo de Software Aplicación Método MIC MAC

El plano, nos permite establecer la siguiente clasificación por tipologías de variables:

En la zona inferior izquierda, se sitúan las variables autónomas, son poco influyentes o motrices y poco dependientes, corresponden a tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él; no constituyen parte determinante para el futuro del sistema, es decir que las variables encontradas en esta zona para esta investigación no son de alta relevancia.

En la zona inferior derecha, grupo de variables u objetivos integrado por aquellas que combinan un reducido nivel de motricidad y de dependencia; las variables encontradas en esta investigación dependerán de otras para tengan relevancia.

En la zona superior derecha, se encuentran las variables clave o variables reto del sistema muy motrices y muy dependientes, lo que las convierte en variables de extraordinarias de importancia, las actuaciones que sobre ellas se vayan a tomar han de tener en cuenta las variables de manera indirecta se relacionan con ellas, este cuadrante permite identificar alerta para tomar decisiones.

En la zona superior izquierda, se encuentran las variables determinantes según la evolución que sufran a lo largo del periodo de estudio se convierte en frenos o motores del sistema.

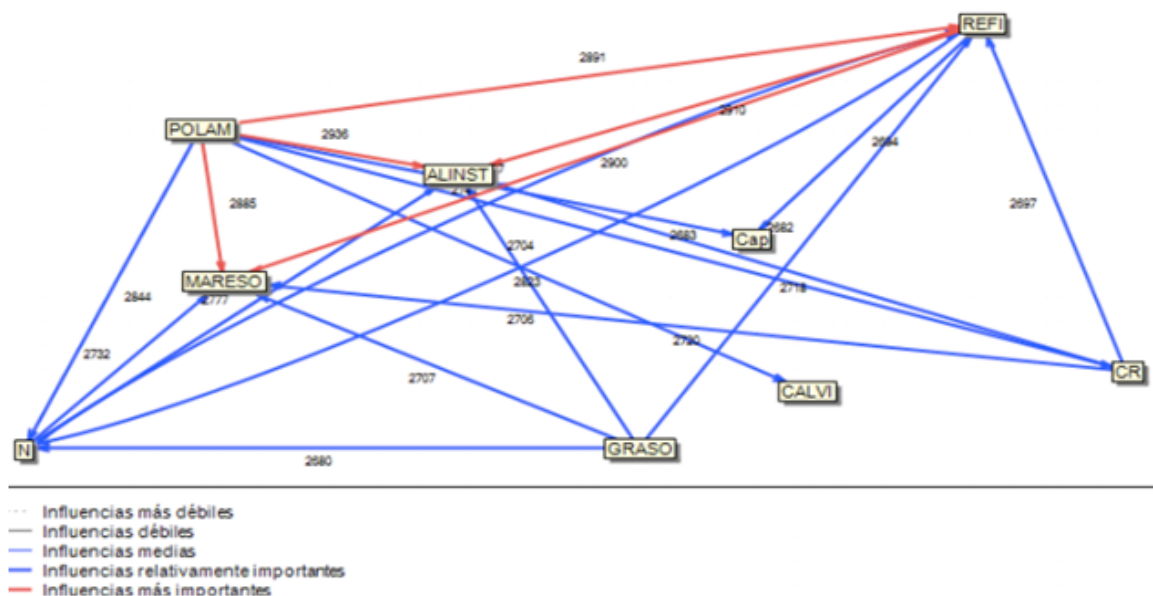


Figura 4: Gráfico de relaciones. Las uniones correspondientes a los valores de la matriz MID. Fuente: Adaptado por 106054 - Curso de Planeación Prospectiva y Estrategia de Marketing Instructivo Manejo de Software Aplicación Método MIC MAC.

A partir de este gráfico se identifican las variables claves, se toma las relaciones de influencia y dependencia indirectas potenciales (largo plazo) y tener en cuenta el grupo de variables de los cuadrantes de poder (1) y de conflicto (2). Se establece prioridad para las variables de poder que presenten mayor nivel de influencia. Prioridad para las variables del cuadrante de conflicto con mayor nivel de influencia y dependencia. Se debe tener en cuenta los problemas críticos que se presenten en las variables de los dos cuadrantes (1 y 2).

La matriz continua con un diseño de escenarios realizado a través del Sistema de matrices de impacto cruzado (SMIC), el límite de variables clave por identificar son seis y de estas se desprenden las entradas y salidas que despliegue la herramienta con un 30% de capacidad. Los escenarios de futuro desde la percepción de los expertos y observadores, sistema de matrices de impacto cruzado (SMIC) pretende realizar la calificación de las hipótesis de futuro identificadas, con el fin de obtener a través de la aplicación de la herramienta, los escenarios de futuro que en esta investigación pretende identificar son los efectos esperados sobre la industria farmacéutica colombiana con un posible TLC con la India.

2.6.5.4.6 Fase 1. Formulación de Hipótesis de futuro

Las soluciones a los problemas que se identifican para las variables clave son planteadas como preguntas en esta fase, las cuales serán las denominadas hipótesis de futuro y se convierten en el insumo necesario para iniciar la fase de calificación de probabilidad de ocurrencia de este método de impacto cruzado.

2.6.5.4.7 Fase 2. Grupo de Expertos:

El proceso de identificación e interpretación de escenarios está en manos del grupo de expertos que de cerca o de lejos se encuentran involucrados con el funcionamiento del sistema, estos participan para ampliar la visión acerca del cumplimiento o no de los hechos de futuro. La calificación de los eventos se divide en dos partes: En la primera fase se evalúa la probabilidad de ocurrencia de cada una de las hipótesis con respecto a la ocurrencia de cada uno de los eventos de futuro restantes, así: ¿Qué tan probable es que se lleve a cabo la hipótesis 1?, sí SI ocurre la hipótesis 2.

Para finalizar el análisis de esta herramienta se realiza la identificación de escenarios tendencial del sistema, se hace identificación de escenarios alternos del sistema y se prosigue con la identificación del escenario de condiciones Iniciales del Sistema, se culmina con la identificación del escenario apuesta (TLC con la India), aplicando los ejes de Schwartz. Peter Schwartz define el escenario como una herramienta para ordenar las percepciones acerca del ambiente futuro y al ordenar esas percepciones se pueden enfocar las decisiones para hacerlo realidad y/o evitarlo. En esta definición se encuentra implícito el concepto de ordenar las percepciones en varios niveles desde lo deseado, a lo no deseado, en este caso dando respuesta al escenario de la incertidumbre de un posible TLC con la India.

La metodología de los Ejes de Schwartz genera cuatro descripciones a partir de dos dimensiones contrastadas, tal como se hace con los ejes de coordenadas para graficar fórmulas con dos variables o dimensiones de categoría superior (Schwartz, 1991), Ver gráfico 5.

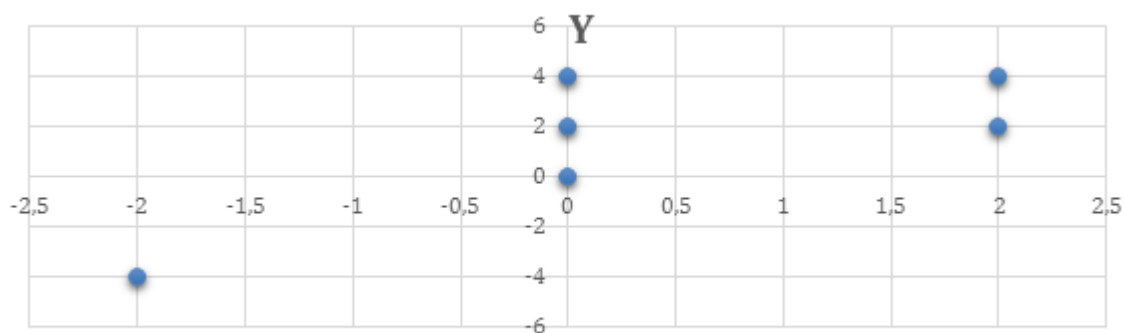


Figura 5: Grafico ejes de Schwartz dependiente de los resultados de la matriz MIC Mac

2.7 Estado de Arte

En los estudios investigados, se decidió concentrar la búsqueda en trabajos investigativos en el periodo 2007–2017, en donde se identificaron diferentes trabajos relacionados con el concepto de competitividad en Colombia y el estado actual de diferentes sectores tras la entrada en vigor de Tratados de Libre Comercio, en particular el farmacéutico y aquellos suscritos con la India.

Los trabajos de grado que se investigaron son aquellos que han sido publicados para optar al grado de maestría o doctorado. El primero de ellos tiene como título: “*Oportunidades comerciales y de cooperación internacional entre Colombia y la India*” (Alzate, 2015).

El segundo es “*TLC Colombia y Triángulo del Norte – Importaciones en el proceso de internacionalización de las PYME y proceso de Negocio*” (Castaño, 2015).

El tercer trabajo de grado que se tuvo en cuenta es “*Impacto del nuevo estatuto aduanero sobre los procesos y procedimientos en la importación y exportación de mercancías en Colombia*” (Bustamante, 2014). El cuarto de estas investigaciones tiene como título “*Retos y perspectivas del sector farmacéutico en el TLC suscrito entre Colombia y Estados Unidos*” (Mendivelso, 2014). Se incluye el “Informe del sector farmacéutico” realizado por (Fedesarrollo, 2015) (Ver anexo 2). También se tienen en cuenta artículos de investigación y aquellos publicados en revistas especializadas en el sector o en asuntos de actualidad económica. Para ampliar el Estado del arte se tienen en cuenta estudios y noticias referentes al relacionamiento de Colombia con India en el sector Farmacéutico.

En 2014, Salazar R. & Peralta P. realizaron una investigación que tiene como título: Una mirada a la industria farmacéutica en Colombia, en donde describen el comportamiento del sector farmacéutico desde diferentes perspectivas ya través de la aplicación de encuestas busca entender y conocer al mismo tiempo el comportamiento y desarrollo de este sector. En este estudio se menciona que si bien las empresas farmacéuticas en Colombia entre los años 2010 a 2014 han tenido crecimiento, (Ver figura 6) una de las razones para que se de éste crecimiento es debido a la adquisición de productos elaborados por industrias de Grandes Superficies, dado que tienen la oportunidad de vender a grandes escalas para sus distribuidores, importar y exportar, además un campo amplio para ofrecer sus productos y según las estadísticas proporcionadas por la ANDI (2014) se demuestra un aumento considerable y constante de demanda, exportación, importación y consumo de medicamentos, al igual que el crecimiento de las industrias en términos indicativos (Salazar, 2014). El esquema anunciado por la ANDI (2014) nos muestra que del período 2010 al 2013 ha habido un aumento de 3'175 millones de dólares a 4'315, y se prevé que para el cierre del año 2014 se arroje una cifra mucho mayor (Salazar, 2014).

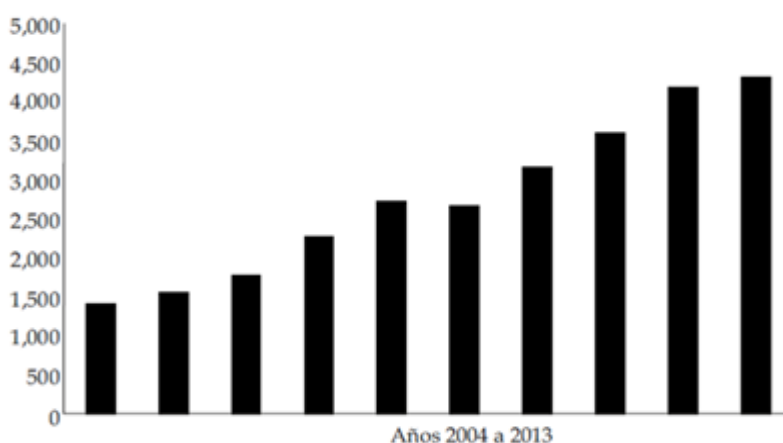


Figura 6: Consumo aparente en el sector farmacéutico Colombia. 2004-2013 miles de millones de US. Fuente: Tomado de Salazar R. & Peralta P. (2014) Una mirada a la industria farmacéutica den Colombia

Salazar R. y Peralta P., traen a colación que en la ANDI (2014) se tomó la tarea de realizar encuestas de opiniones industriales con el apoyo de la EOIC, quienes mostraron estadísticamente que, entre unos períodos seleccionados, que comprende los meses enero - mayo del año 2014 y en paralelo a los del año 2013, se registró que hubo un crecimiento importante de la producción y venta de los productos farmacéuticos y medicinales (de un 12% a 8% más con respecto al 2013), seguido por un aumento de la industria manufacturera (con un promedio de entre 3% a 6% más

con respecto al 2013) y finalmente la producción de otros productos químicos, paralelamente a las estadísticas del manufacturero (con un promedio de 3 % a 5 % más con relación al 2013).Especificándose a la producción (cantidad) se aprecia, dentro de la estadística que señala la variación de la producción en volumen que hubo un aumento del 69,3% para otros productos químicos, un 92,5% para productos farmacéuticos y un 58,5% para la industria manufactura general (Salazar, 2014).

Con respecto a la disminución, otros químicos presentaron una disminución del 30,5%, los productos farmacéuticos un 7,5% y la industria manufacturera en general un 39,4%. En lo que respecta a su estándar (que permaneció igual) se midió que fueron inferiores al 3% para los tres indicadores: Como resultado, se tiene claro, el desarrollo que destacan las empresas farmacéuticas en el campo de producción y venta en el mercado de las medicinas en el país, con referencia a su crecimiento y lo que respecta al proceso de la utilización de la capacidad instalada de ellas en Colombia, especificándose en el campo farmacéutico y haciendo énfasis en el periodo de Enero de 2010 hasta Enero de 2014 (dato proporcionado por la ANDI, 2014), existe un promedio casi estándar del crecimiento de las empresas droguistas, mostrándose al menos, el esfuerzo de continuidad y estabilidad de estas industrias, situación que se puede tomar desde una perspectiva positiva, sin embargo, sería ideal esperar un crecimiento en los próximos años venideros (Salazar, 2014).

Salazar R. y Peralta P., también exponen que el mercado farmacéutico consta de una estructura compleja y mixta (Ver figura 5), en donde está conformada por instituciones privadas y públicas, éstas tienen la responsabilidad de contribuir en el desarrollo de despacho de drogas farmacéuticas, por tal manera, se expresará a través de la siguiente tabla la manera en que cada sector actúa frente al mercado correspondiente a sus funciones (Salazar, 2014).

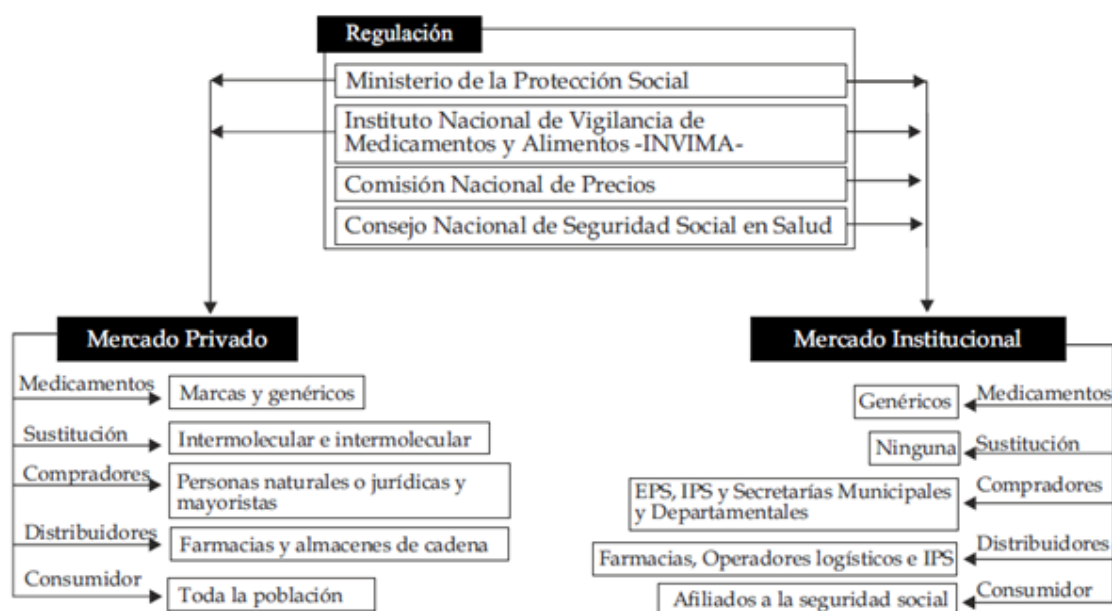


Figura 7: Mercado farmacéutico colombiano. Fuente. Revista de Ciencias Sociales (RCS), 2010.

Estos autores también analizan la competencia de la industria farmacéutica en el mercado, es la batalla de las marcas vs genéricos en el que se demuestra a través de la estadística otorgada por Data PMC – MAT (2014), que las marcas farmacéuticas son claramente victoriosas, superando a las ventas de los genéricos en un porcentaje promedio de 87%, mientras que los genéricos solo se encuentran con un promedio del 12% de ventas en el mercado farmacéutico (Salazar, 2014).

Cuando se hace referencia a unidades, las cifras cambian, más, sin embargo, el mercado de marcas farmacéuticas sigue dominando este campo, con un promedio del 65% por sobre las genéricas, con un 34%. Estos datos fueron un seguimiento del comportamiento del mercado farmacéutico de los últimos 24 meses (Salazar, 2014). Los valores de los genéricos y de marcas poseen diferencias muy notables, ya el mercado farmacéutico colombiano ético de marca tienden a estar por encima de los 16.000 pesos/units, mientras que los genéricos alrededor de los 4.000 pesos/units. Algo en particular por lo que se relacionan es el precio estándar que han mantenido ambos en el tiempo (2010, 2014). En el mercado farmacéutico colombiano, el total de las condiciones son similares, aunque en el linaje de las marcas se presenta un leve aumento en el período 2013, sin embargo, este regresa al mismo comportamiento con respecto al propios antes

del 2013 (Salazar, 2014). Dentro de las principales conclusiones del estudio de Salazar R. y Peralta P., se encuentran los siguientes: respecto al sistema de salud de Colombia es producto de la mezcla entre actores públicos y privados, convirtiéndose en un reto para el Gobierno Colombiano de establecer una regulación y control muy sólido, que nunca se llevó a feliz término. El sistema exige que todos los actores tengan claro que la prioridad es la salud de los colombianos, pero en la práctica muchos actores establecieron como meta principal los resultados financieros y comerciales.

Adicionalmente el crecimiento escandaloso de los recobros por productos por fuera del Plan Obligatorio de Salud fue la expresión más visible del comportamiento de una industria farmacéutica, que se ha constituido en Colombia, al igual que en muchos países, en una amenaza a la sostenibilidad financiera de los sistemas de salud. Se concluye que existen tres modelos de sistemas de salud en Colombia, el primer modelo concibe la salud como un mercado donde los seguros privados con ánimo lucrativo ofrecen servicios de salud y el consumidor obtiene la protección que le permitan sus recursos financieros; el segundo modelo, basado en la salud como derecho donde el Estado lo garantiza a través de un financiamiento solidario público, y por último un tercer modelo contextualizado en países en vía de desarrollo en donde los sistemas de salud están basados en una mezcla entre el asistencialismo del estado y un mercado de servicios privados para la minoría, el cual es el que genera más impacto en la sociedad Colombiana (Salazar, 2014).

En 2015 el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, publicó el informe de gestión realizado en el tercer trimestre de 2014 en donde se hace referencia a la “Política farmacéutica Nacional” específicamente al Compromiso formulado en el Documento Conpes No. 155 de 30 de agosto de 2012 (Mincit, 2015) y los avances que se han realizado frente a dicho compromiso, esto se resume en la tabla que se presenta a continuación.

Tabla 4

(Política Farmacéutica Nacional. Documento Conpes N° 155 de 30 de agosto de 2012)

COMPROMISO	AVANCES
Vigilar los reportes que deben hacer quienes	En cumplimiento de las funciones asignadas en materia de control de precios a esta Entidad, en el año 2014 la Delegatura para el Control y Verificación de

compran y venden medicamentos dentro del Sistema General de Salud y adelantar los procesos respectivos.	Reglamentos Técnicos y Metrología Legal de la SIC formuló 4 pliegos de cargos a empresas mayoristas y 12 a laboratorios farmacéuticos por presuntamente vender medicamentos en el "canal institucional" del Sistema General de Seguridad Social en Salud por encima del precio máximo de venta. Así mismo, impuso 10 sanciones a mayoristas y laboratorios por aproximadamente 9.900 millones de pesos. Ahora bien, en virtud de las funciones relacionadas con el incumplimiento de los reportes de precios cuando se tiene dicha obligación en materia de medicamentos, la Entidad impuso durante este mismo periodo 61 sanciones por un valor aproximado de \$924 millones. Lo anterior, sin perjuicio de las diferentes actuaciones administrativas adelantadas respecto de los procesos iniciados durante años anteriores
---	--

Fuente: Informe de gestión 2014 sector comercio, industria y turismo Recuperado el 10 de septiembre de 2017 de página Web. (ver en bibliografía)

En el año 2015, crece el interés de la India por firmar un TLC con Colombia, pues “En la actualidad su comercio sobrepasa los US\$ 4.100 millones” (Sepúlveda, 2015). Pero la balanza es negativa para Colombia y podría verse afectada por el precio del petróleo. La india, ubicada en varios rankings entre las diez principales economías del mundo, tiene la intención de buscar un acuerdo de preferencias arancelarias y luego un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Colombia. Según Prabhat Kumarel embajador en Bogotá quién afirmó lo siguiente en una entrevista concedida a Portafolio “Queremos tener TLC con dos países de la Alianza del Pacífico –en la que son observadores–; ya estamos hablando con Perú y estamos buscando otros países, entre los que están Chile y posiblemente Colombia”. En agosto del año 2017, Andrés Quintero editor de Portafolio en su artículo “Unas 30 empresas indias farmacéuticas vienen tras el mercado nacional” detalla el evento que India Pharma tiene planeado realizar al cual según se prevé asistirán “Cerca de 30 empresarios de India para conseguir socios, compradores o aliados estratégicos, que quieran abastecerse de sus productos farmacéuticos” (Quintero, 2017).

El director de la Cámara Colombia India de Comercio e Industria Cristhian Salamanca, concedió entrevista a Portafolio en donde se destaca lo siguiente: “Respecto al peso que tiene el sector de medicamentos en la economía India, es importante tener en cuenta que India es el cuarto productor de farmacéuticos más importantes del mundo, con 8% de participación”. También afirma que “esta industria cuenta con alrededor de 20.000 plantas productoras y provee empleo a 3,3 millones de personas aproximadamente”. Por otro lado, “ese país fabrica más de 60.000 medicamentos terminados y formulaciones, y casi 400 a granel. De esto se exporta cerca de 60%

y el resto es para los consumidores locales. Se espera que siga aumentando a un ritmo de 15% anual, lo que representaría un crecimiento de US\$55 millones para 2020”. (Enero. 2018. Pág. 1)

3. DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1 Análisis DOFA

3.1.1 Conocimiento Del Mercado

Respecto al TIC con Colombia, existen algunos aspectos críticos en el tratado con U.S.A, firmado anteriormente con este país. Como en el riesgo que nos señala (Arevalo, 2014. Pág. 80) *“El tema de la propiedad intelectual, se relaciona con el impacto que podría tener en el acceso de los colombianos a los medicamentos.”*; esto demoraría la entrada de los medicamentos genéricos y asegurar a las transnacionales la posibilidad de tener altos precios; a la vez mantener su monopolio.

Otro impacto que habría que tener es el indicado por Arévalo, citando a German Holguín, (2007b) según este autor *“los medicamentos provenientes de las grandes multinacionales farmacéuticas, las cuales hoy representan el 4% del mercado nacional, pasaran a tener una representación del 50% en el 2010 y mas del 60% en el 2020”*. Lo anterior según Holguín se traduce en una amenaza para el sistema de salud; con lo cual el autor justifica que, si el gobierno desea mantener el mismo nivel de consumo, debe incrementar el gasto de los medicamentos y lograr un aumento de US \$500 millones anuales hacia 2010 y el doble para el 2020.

Por su parte la India está apuntando para que su mercado de genéricos crezca en participación del 75% al 85% para el 2020, los países de mayor exportación son Estados unidos, China, Japón, Latinoamérica y África.

En la actualidad su aliado número uno es Estados Unidos donde tiene ubicado 370 empresas de fabricación esto debido a las aprobaciones del país bajo la regulación de la FDA, es por esta razón que la India ha logrado ocupar el cuarto lugar en cuanto a facturación con aproximadamente 31.000 millones de dólares en el 2014. Los factores del éxito de la industria farmacéutica indudablemente es la participación activa del gobierno apoyando con incentivos fiscales de casi el 150% para el

desarrollo de I+D, ha asignado 478 millones de dólares para establecer más de diez institutos de investigación, Export-Import Bank of India (Exim Bank), teniendo en cuenta el fortalecimiento del sector ha ayudado a la facilidad de créditos dando amortización durante los primeros diez años y logrando una moratoria treinta y seis meses sin tener ninguna moratoria, en la actualidad solo se hace necesario contar con quince días con papeles en regla para tener aprobación y los certificados de exportación anteriormente duraba más de 12 semanas para este mismo trámite.

India se preocupa por atender las necesidades del mercado, Pharmexcil (Pharmaceuticals Export Promotion Council of India), organiza reuniones entre compradores y vendedores para entender las tendencias, crea ferias comerciales la más grande es la iPHEx, donde en el 2014 alcanzo a reunir más de cien compañías mundiales de la Industria farmacéutica. Colombia tiene en población de 48.747.708, el promedio nacimiento año es de 641.493, la Industria farmacéutica afronta grandes retos en este país, si bien ocupa un papel importante de la economía, no es un sector al que le preste mayor atención el gobierno, que es donde se ve grandes desventajas con otros países. La Encuesta Anual Manufacturera del DANE, para 2013 (última cifra disponible) la producción bruta de la industria farmacéutica de los 217 establecimientos auditados alcanzó \$4,9 billones y generó un poco más de 25 mil empleos en el país. No obstante, la corriente de largo plazo muestra que el sector ha perdido participación en la producción bruta de la industria manufacturera, pasando de significar 3,5% en 2000 a 2,4% en 2013, la industria sigue siendo importante dentro el sector. Justamente, para 2013, la contribución en el número de empresas y en la producción bruta fue 2,4%, posicionándose en los lugares 13 y 14 dentro de los 64 subsectores industriales respectivamente, y a su vez la industria farmacéutica representó 3,7% de los empleos y 5,8% de los salarios generados por la industria, ocupando las posiciones 7 y 6 respectivamente. Por último, la industria farmacéutica generó el 4% del valor agregado del total del sector industrial, ocupando la posición número 4 dentro de los 64 grupos industriales que reporta la encuesta.

Los retos que tiene esta industria son muy relevantes esto dado que desde el año 2013, se vienen presentando regulaciones de medicamentos afectando directamente al proveedor. En el año 2014, la industria de los medicamentos enfrenta grandes retos, como lo son el control de precios a los medicamentos, las nuevas políticas del Gobierno, la mejora del acceso de sus productos a la población, las adquisiciones y fusiones entre laboratorios y la entrada de productos biosimilares,

entre otros (Dinero, 2014). En consecuencia, el mercado está exigiendo profesionales mejor preparados, en un nicho cuyo valor se enfoca en ofrecer mejores condiciones de salud a la población, en términos no sólo curativos, sino también a nivel de prevención (Dinero, 2014). Sin embargo, el sector farmacéutico en Colombia se está ajustando para poder enfrentar estos retos y poder participar en el mercado nacional e internacional. En este mismo año, el sector farmacéutico también se vio enfrentado al desafío de mejorar su reputación, luego de varios casos como el que se dio en el Gobierno de Ronald Reagan favoreció el crecimiento para muchos desmesurado de la industria, particularmente al permitir que las universidades públicas otorgaran licencias exclusivas de sus desarrollos a las farmacéuticas y, de este modo, los avances financiados por los contribuyentes dejaron de ser de dominio público (Portafolio, 2014).

Luego vinieron el aumento de la vigencia de las patentes y cuestionables prácticas de promoción entre los profesionales de la salud, como congresos en destinos exóticos y generosos pagos a conferencistas influyentes. Cuando el sistema amenazó con hacerse insostenible, los libros críticos se convirtieron en éxitos editoriales. La píldora de los 800 millones de dólares (Merrill Goozner) y La verdad acerca de la industria farmacéutica (Marcia Angell), sembraron en el ambiente la idea de que la primera preocupación de los laboratorios no era la ciencia ni la salud, sino el dinero (Portafolio, 2014). En el año 2017, el Centro Virtual de Negocios CVN de Colombia, teniendo en cuenta que el mercado farmacéutico busca ofrecer las mejores condiciones de salud a la población en términos de control, prevención y curativo se enfrenta a grandes retos entre los cuales se destacan los siguientes (Catelli, 2017):

- El control de precios a los medicamentos
- Las nuevas políticas del Gobierno
- La mejora del acceso de sus productos a la población
- Las adquisiciones y fusiones entre laboratorios
- La entrada de productos biosimilares, entre otros.
- Tener los mejores profesionales de la salud para que en más de los 200 laboratorios existentes en Colombia se cumpla con lo estipulado en las normas de la salud ofreciéndole siempre al usuario medicamentos garantizados.

Las industrias farmacéuticas se han dado a la tarea de continuar en la búsqueda de mejores alternativas para ofrecer nuevas opciones para los pacientes y con ello, contar también con una población mejor informada y mejor educada, en el uso racional de los medicamentos (Catelli, 2017). Los retos y desafíos a los que se ha visto enfrentado el sector farmacéutico en los últimos años, son producto de la idea de las empresas farmacéuticas en posicionar sus medicamentos con precios elevados y no buscando el equilibrio entre calidad y precio que buscan y conviene a los usuarios y más en este caso puntual, cuándo el sector de la población al que llegan las farmacéuticas es a la población a la cual se está viendo afectada su salud.

3.2 Desarrollo Cuadrantes

Para dar inicio al desarrollo de esta parte del proyecto se realizó una comparativa base de las variables principales que tiene cada país y que podrían ser relevantes para el análisis de cada cuadrante

Tabla 5

Matriz comparativa de TLC entre Colombia y la India

FACTOR DE COMPARACIÓN	COLOMBIA	INDIA
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	193 plantas incluidas nacionales e internacionales promedio de 24.000 empleos	20.000 plantas y más de 3,3 billones de empleos.
INVESTIGACIÓN	Baja (Colciencias, 2018)	4 líder Mundial 500 medicamentos en investigación
SISTEMA DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA	Puesto 65, según ubicación del banco mundial.	Puesto 35, según ubicación del banco mundial
COMPETITIVIDAD	Puesto 66 según Ranking Mundial	Puesto 40 según Ranking Mundial
APOYO GOBIERNO		
TAMAÑO DEL MERCADO	5.000 millones de USD	13.100 millones de USD
TLC VIGENTES		
CALIDAD PRODUCTO/SERVICIO	Productos aprobados INVIMA	Productos aprobados por FDA y EMA

NIVEL TECNOLÓGICO	Media (Colciencias, Todo es ciencia, 2018)	4 líder Mundial
-------------------	--	-----------------

Fuente: Elaboración propia

3.2.1 Oportunidades

- Desarrollo de productos dentro del país teniendo en cuenta las patologías específicas que se pueden presentar en la región.
- Mejorar prácticas empresariales para mejorar patologías de manera preventiva y no solo curativa.
- Generación de más empleo el cual oscila entre 23.000 a 25.000 personas respecto al periodo de 2013-2014, según estadísticas reportadas por la ANDI (2014).
- Amplitud en el número de agentes en la estructura del sector abre diversas posibilidades para incrementar consumo, calidad de este y cobertura.
- Tendencia del consumidor a acceder con mayor recurrencia a medicamentos en el sector formal.

3.2.2 Fortalezas

- El acceso por parte de la población a los servicios médicos abarca a más del 92% de la población colombiana, situación que logra ubicar a Colombia con la mayor cobertura dentro de los países latinoamericanos.
- Crecimiento interesante en el mercado farmacéutico durante los últimos 5 años y con expectativas de alto crecimiento.
- Ubicación geográfica de Colombia y desarrollo de patologías para nuevos productos.
- Calidad y agilidad en la adecuación industrial para producir nuevos productos farmacéuticos.
- Amplia normatividad dirigida al respeto de la propiedad industrial.

3.2.3 Amenazas

- Niveles de contrabando en materias primas y producto terminado generan un entorno en el que las empresas compiten frente a un mercado ilegal en clara desventaja de condiciones.
- Bajo desarrollo de TI y I&D de Colombia en el sector farmacéutico colombiano.
- La devaluación del peso puede encarecer los costos de producción y aumentar el valor de las importaciones de producto terminado.
- Baja inversión pública o privada dirigida al sector farmacéutico.
- Altos precios en medicamentos de marca.

3.2.4 Debilidades

- Las políticas del gobierno colombiano frente a los productos están bajo regulaciones de precio, sin tener en cuenta beneficios de la molécula o la calidad de este, caso contrario ocurre con la India donde la calidad de la manufactura del producto es vital y el apoyo del gobierno es de primordial.
- El proceso de permisos ante las entidades regulatorias en Colombia, Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos (INVIMA), carece de credibilidad ante otros países, en la India se preocupan por tener aprobaciones de entidades regulatorias como la agencia Europea de Medicamentos (EMA) y de la administración de alimentos y medicamentos de los Estados Unidos (FDA).
- Colombia carece de programas de salud preventiva lo que hace incurrir en tratamientos costosos y de poca viabilidad de uso, Colombia se encuentra en fusiones con otras compañías. La India maneja no solo programas preventivos si no también medicina natural como es la ayurveda.
- Colombia posee una estructura complicada en el sector salud ya que tienen compradores privados, estatales y dentro de estos mismos sub organizaciones como son planes especiales y Fusiones y adquisiciones entre laboratorios y la entrada de productos biosimilares.
- La investigación clínica para el desarrollo de medicamentos no es una actividad desarrollada en el país.

3.3 Desarrollo Matrices

Con el objetivo de poder establecer, a partir de la comprensión del sector farmacéutico y su contexto actual, caminos de acción para los integrantes del sector en Colombia frente a la posibilidad de un Tratado de Libre Comercio con la India procedimos a realizar las siguientes matrices como herramientas de análisis estratégico:

- Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)
- Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)
- Matriz de Perfil Competitivo (MPC)
- Matriz IE – Análisis de Factores Internos y Externos (MIME)
- La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)
- Matriz de evaluación del factor externo (MPEC)

3.3.1 Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)

Para la realización de esta matriz identificamos siete variables entre oportunidades y amenazas, distribuidas así y con sus respectivos pesos:

3.3.1.1 Oportunidades

- Incentivar la importación de materia prima, con componentes de alta calidad y de investigación – 15%
- Inversión del gobierno colombiano en infraestructura de carreteras – 15%
- Legislación ministerio de salud ayuda a los medicamentos – 15%

3.3.1.2 Amenazas

- Legislación de regulación en precios a medicamentos – 20%
- Tratados de libre comercio ya en ejecución y posible ejecución – 10%
- Ingreso de grandes competidores al sector (India) – 20%
- Importación de materia prima y productos terminados de farmacéuticas de la India – 5%

Se llevó a cabo la ponderación de cada una de las variables, permitiéndonos obtener una calificación total de 2,85 puntos, en el que aún con una corta diferencia las oportunidades suman por encima de las amenazas con puntajes de 1,5 y 1,35 respectivamente.

3.3.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

Para la construcción de esta herramienta de análisis estratégico se plantearon las siguientes variables categorizados entre Oportunidades y Amenazas, con sus respectivos pesos para la ponderación:

3.3.2.1 Fortalezas

- Empresas interesadas en la producción interna – 20%
- Empresas interesadas en inversión de infraestructura para la exportación – 20%
- Negociación con proveedores – 10%

3.3.2.2 Debilidades

- Falta de planeación, inversión por parte del Gobierno al sector – 30%
- Mano de obra costosa – 10%
- Niveles bajos de producción investigativa en el ramo – 10%

De acuerdo con los resultados de su aplicación encontramos que con un impacto ponderado igual de fortalezas y debilidades se obtuvo un puntaje en la matriz de 3,1 puntos.

3.3.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Para la elaboración de esta matriz se identificaron 6 factores clave para el desempeño exitoso en la industria, que permitiesen comparar el sector farmacéutico colombiano con el de la India para el desarrollo del presente trabajo. Se listaron 6 elementos críticos y se asignó a cada uno una ponderación como sigue:

- Investigación e innovación – 10%
- Calidad de los productos – 20%
- Competitividad de precios – 25%
- Lealtad de los clientes – 10%
- Consolidarse en el mercado nacional – 15%
- Participación en el mercado global – 20%

En la comparación de los resultados para Colombia y la India encontramos una ventaja relevante en la mayoría de los factores, ventaja sustentada en los elementos que le dan ventaja también en términos globales, a entender su inversión intensiva en I&D y su competitividad en precios, asociada en parte a su escala obtenida por el tamaño de su mercado local y la participación global que hoy ya tiene. Lo anterior no implica por derecho que quien tiene un menor puntaje no tendría elementos para compartir, sin embargo, si se expone a una situación compleja en la que debe plantear muy bien como lo hará y determinar con moderación el alcance de sus acciones competitivas. Las siguientes dos matrices nos permiten a partir de sus resultados explorar preliminarmente las posiciones que puede asumir un jugador del sector farmacéutico colombiano ante un eventual tratado de libre comercio con la India.

3.3.4 Matriz IE – Análisis de Factores Internos y Externos (MIME)

Con los puntajes obtenidos en las Matrices de Factores Externos (2,85) y Matrices de Factores Internos (3,1) se procede a ubicar en uno de los cuadrantes de la matriz al sector de estudio. La

selección del cuadrante se hace en función de la intersección de ambos puntajes. De acuerdo con ambos puntajes se ubica el sector en el cuadrante 4, justamente en el límite entre dos posiciones: crecer - construir y conservar -mantener, lo que deja un frente interesante, caso de análisis y que amplía las posibilidades de trabajo que pueden proponerse para el sector. En el capítulo de conclusiones determinaremos cual es la posición en la que se debe ubicar el sector colombiano y cuál podría ser un camino de acción.

3.3.5 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

Por último, se realizó la matriz de posición estratégica como insumo para determinar de manera objetiva en qué posición encontramos al sector farmacéutico colombiano ante la posibilidad de un tratado de libre comercio con la India. Se procedió a seleccionar las variables que componen cada una de las dimensiones a evaluar, como siguen:

3.3.5.1 Fuerza financiera (FF)

- Rendimiento sobre la inversión
- Apalancamiento
- Liquidez
- Capital de trabajo
- Flujos de efectivo
- Facilidad para salir del mercado
- Riesgos implícitos del negocio

3.3.5.2 Estabilidad del Ambiente (EA)

- Precios de los competidores
- Estabilidad Macroeconómica
- Seguridad a la inversión

- Estabilidad política
- Estabilidad jurídica
- Barreras para entrar en el mercado
- Presión competitiva

3.3.5.3 *Fuerza de la Industria (FI)*

- Potencial de crecimiento
- Potencial de utilidades
- Estabilidad financiera
- Conocimientos tecnológicos
- Aprovechamiento de recursos
- Intensidad de capital
- Facilidad para entrar en el mercado productividad, aprovechamiento de la capacidad.
- Ventaja Competitiva (VC)
- Participación en el mercado
- Calidad del producto
- Ciclo de vida del producto
- Lealtad de los clientes
- Utilización de la capacidad de la competencia
- Conocimientos tecnológicos, control sobre los proveedores y distribuido

De acuerdo al nivel de fortaleza de cada una de las variables se asignó un valor y se procedió a obtener los promedios para las posiciones estratégicas: interna-externa, que permite ubicar la industria en un cuadrante, en el caso del sector farmacéutico colombiano los resultados lo ubican en el cuadrante posición competitiva, lo que implica como lo vimos anteriormente que nos encontramos ante una posición competitiva en la que se puede explorar la búsqueda de crecimiento, siendo precavido con el contexto competitivo, explorando alianzas e integraciones.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados DOFA

4.1.1 Presente

Dentro del análisis de resultados de la Matriz Dofa, el caso concerniente para esta investigación, encontramos como una limitante, los estudios hallados para el tema propuesto no están actualizados a la fecha; son someros y distan del 2017.

A pesar del poco avance en materia de investigación sobre el tema propuesto, existen varios estudios los cuales coinciden con un despertar del sistema de salud colombiano, como lo demuestra el artículo de El tiempo (2017)

“El resultado relevante se mide en indicadores del estado de salud como esperanza de vida, tasas de mortalidad infantil o años de vida ajustados por calidad (AVAC). El gasto para la salud en Colombia ha aumentado de forma relativa: el aporte del gobierno pasó del 1.39% del producto interno bruto (PIB) en 1988 al 6% del PIB en 1993, en 1999 aumentó a alrededor del 10% del PIB y, por último, fue de 5.8% del PIB en el año 2015, superior al crecimiento de la economía (2.8%) y al de servicios (3%) frente al mismo periodo del año anterior.”

Aunque existe un panorama esperanzador para el sector de la salud, en este mismo artículo se evidencia un análisis comparativo de inversión con otros países, en los cuales países como Cuba, siendo un país con poca inversión y restricción económica, se invierte el doble del presupuesto en salud que en Colombia.

“Para el año 2011, Colombia gastaba 323 dólares por habitante al año, mientras otros países de la región invirtieron cifras superiores: Argentina, 730 dólares; Chile, 787 dólares; Brasil, 734 dólares, y Cuba, 707 dólares. En este mismo año, el resto del mundo, en lugar de disminuir, aumentó su inversión en salud: EE. UU. pasó del 13.6% al 16.2%, Cuba del 5.7% al 11%, Francia del 10.4% al 11.7%, Argentina del 8.3% al 9.5%, Brasil del 6.7% al 9.0% y Chile del 5.3% al 8.2%. (El Tiempo 2017).

Como resultado de la anterior comparación se puede inferir que Colombia no puede aspirar a alcanzar una mayor eficiencia en salud, puesto que su inversión es menor en proporción a otros países que si le apuestan al sector; lo cual tiene serias implicaciones en materia de competitividad, como lo señala el artículo.

”Este aumento relativo del gasto ha influido de forma positiva en los resultados del estado de salud para Colombia. Sin embargo, de acuerdo con el índice global de competitividad (IGC) del Foro Económico Mundial, el país perdió competitividad en especial por el pilar de salud y educación. El capítulo de salud del Informe Nacional de Competitividad 2014-2015”

Otra amenaza para el sector es la que plantea Arrivillaga y Romero (2004)

Con respecto al tema de la globalización, es la amenaza a la biodiversidad, la cual es pertinente para esta investigación retomarla puesto que esta se enmarca en los pilares antropológicos y socio culturales. Colombia actualmente es el segundo país con mayor biodiversidad, es así como los productos y semillas cultivados por los ancestros, con el auge del TLC, se pueden ver afectados por el concepto de legitimidad frente a la desprotección del estado en un renglón tan importante para la industria farmacéutica, pues de esta se extraen materias primas. Como parte de este análisis es importante constatar para las futuras generaciones que el proceso de globalización como lo señala este estudio deja en evidencia un proceso de inequidad social. Arrivillaga y Romero (Pag 2014, pág. 97)

“ los derechos económicos, sociales y culturales, entre ellos el derecho a la salud en sus múltiples dimensiones ha resultado especialmente lesionado por el proceso de globalización como se evidencia en la época actual. “

Por último para cerrar la discusión frente a un posible TLC con Colombia & India la industria farmacéutica ha dividido el país en dos grandes bloques, Girona (2005) citado por Arrivillaga y Romero (2014 pág. 113)),

...” Distinguiendo entre regiones ricas, con alto poder adquisitivo, pero con sectores ampliamente empobrecido que quedan por fuera del acceso. Y regiones pobres, incapaces de pagar los medicamentos que deben importar y además sin infraestructura ni investigación propia para la producción de sus propios medicamentos.”

Esta conclusión para el tema de Colombia es análoga a la propuesta por Arrivillaga,

En otro apartado si se obvia lo anterior, de cara al planteamiento económico con la India & Colombia.

Respecto al tema económico, si se miran las cifras es importante resaltar que la participación al 2016 del mercado farmacéutico indio está en el promedio de 33.000 millones de dólares año y que presenta un

crecimiento alrededor de un 15% año, tienen como objetivo para el 2020 lograr llegar a los 55.000 millones de dólares, (Dinero, 2016), el sector brinda entre tres millones de empleo a ese país, por tener más de 20.000 plantas productoras, por lo que es claro que esto hace que miren mercados externos y más el de Latinoamérica donde claramente Colombia la ven como una gran oportunidad para expansión de mercado. El interés a hoy de la India es afianzar el mercado es por esto por lo que ya cuenta con la participación de seis compañías farmacéuticas de gran impacto entre las que se encuentra, Cipla que genera unas ventas alrededor de 2.000 millones de dólares anuales, SunPharma, MSN Group of companies entre otros.

4.1.2 Mediano Plazo

La dinamización de los vínculos comerciales de Colombia con Asia es valiosa y de gran impacto para la economía de ambos países, por los acuerdos mutuos que ya se han venido consolidando de diferente naturaleza y por la atraktividad que tienen para Colombia y los países asiáticos la contraparte. Las oportunidades que bien se abren para el país en términos de nuevos destinos de exportación y de tamaño de mercado objetivo, tanto en número de consumidores como en valor a partir que en casos como el de la India han visto crecer de manera significativa su capacidad de compra per cápita, deben motivar la industria nacional; sin embargo, en el caso de la industria estudiada en este trabajo deben tener especial consideración. En primer lugar las condiciones actuales de competitividad de la nación presentan grandes brechas, como lo expone el Informe Nacional de Competitividad 2016 – 2017 a pesar que se han presentado avances en la dirección correcta, especialmente en relación con el manejo macroeconómico y la ampliación de la cobertura tecnológica, aún sus limitantes en infraestructura, eficiencia de sectores e industria y el desarrollo de conocimiento generan grandes retos para el sector farmacéutico al comparar sus capacidades frente al sector hindú.

La inversión constante en Investigación y Desarrollo, la consolidación del sector manteniendo tasas regulares de crecimiento alrededor del 4% y de su PIB cerca del 7% en los últimos años no encuentran en la industria colombiana un espejo. La baja participación de los rubros educativos en los presupuestos de inversión local, así como los resultados obtenidos en ese frente a nivel internacional no dejan a Colombia en una posición privilegiada, esto sumado a que el desempeño económico nacional no llega a 50% el experimentado por la India. Sin contar en la actualidad con ningún acuerdo de libre comercio encontramos a la nación y el sector farmacéutico colombiano en

desventaja frente a sus pares en India. A la fecha el 58% de las exportaciones desde India están relacionadas con productos manufacturados, de valor agregado; en contraste con más de un 60% exportado desde Colombia relacionado con bienes básicos no manufacturados.

Dentro de estos rubros encontramos que con un crecimiento del 50% en el periodo enero - abril de 2017 el renglón de medicamentos pesa ya un 4,8% del volumen exportado desde la India, sector que exporta desde su origen más de 10 billones de dólares, 27 veces más el total del volumen del comercio bilateral entre Colombia e India. Por otra parte, el sector hindú cuenta con certificaciones que facilitan competir en cualquier mercado mundial, ratificando en gran escala su capacidad de manufacturar medicamentos con los más altos estándares; esto contrastado con los bajos niveles de productividad de la mano de obra colombiana que ubican en manufactura una relación de 1 a 5 el número de trabajadores que se requieren en el país frente a los trabajadores en mercados desarrollados para realizar la misma producción, lo último explicado posiblemente por la brecha de competencias que existen entre la oferta y demanda de trabajo, que dejan ver en el mercado colombiano la necesidad de mejorar sus calidades y formación técnica y profesional en programas productivos que sean parte de las apuestas nacionales o regionales de crecimiento.

Lo anterior nos permite concluir con calidad que los retos actuales no permitirían en el corto plazo a la industria nacional competir de manera exitosa a la entrada de jugadores hindúes al mercado nacional; incrementando los niveles de hacinamiento al dejar probablemente grandes jugadores que cuenten con escala suficiente para mantener su ventaja en la variable de precios y con una sólida presencia en todos los canales. Un mayor nivel de hacinamiento en el sector puede conllevar a mayores complejidades en la prestación de un servicio de calidad, bien que los mayores niveles de concentración y poder de un jugador particular en la industria no solo incrementan el poder de negociación frente a los canales sin implicar que al usuario final se le transmitirá algún beneficio, sino que pueden agudizar la dinámica competitiva reduciendo la capacidad de operación de las empresas locales vía volumen y eficiencias que permite una operación de mayor escala.

4.2 Resultados Cruces de Cuadrantes

4.2.1 Fortalezas VS Oportunidades (FO)

Incentivar la investigación en patologías únicas de la región apoyando la TI y I&D, generando programas de gobierno para ser competitivos a nivel internacional. 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. Crear proyectos que generen más empleo que sean de mediano costo y con satisfacción del pacientes y cuidadores F1, F2, F3 - O1, O2, O3, O4, O5.

4.2.2 Debilidades VS Oportunidades (DO)

Incentivar la investigación en patologías únicas de la región apoyando la TI y I&D, generando programas de gobierno para ser competitivos a nivel internacional. 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. Crear proyectos que generen más empleo que sean de mediano costo y con satisfacción del pacientes y cuidadores F1, F2, F3 - O1, O2, O3, O4, O5.

4.2.3 Fortalezas VS Amenazas (FA)

Penetración del mercado, 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 contratar proveedores de alto nivel. A1 - F1A1 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.

4.2.4 Debilidades VS Amenazas (DA)

Desarrollo del producto, 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.

Diversificación concéntrica, desarrollar proyectos que cubran las necesidades de los pacientes (infraestructura diana 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. 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 precios más estables teniendo en cuenta la devaluación del peso colombiano y el alza exagerado del dólar D1, D2, D3, D4, D5 - A2, A3, A5. (Ver anexo 5).

4.3 Resultados Matrices

4.3.1 Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)

Para el caso del sector farmacéutico colombiano el resultado de esta matriz nos permite concluir que las condiciones generales del medio ambiente externo son favorables, bien que las oportunidades cuentan con un impacto ponderado superior. No obstante, lo anterior es un elemento positivo no deja de ser complejo en función que son oportunidades que están en el resorte gubernamental e impactan políticas de gobierno y arancelarias que puedan entrar en conflicto con tratados de comercio ya vigentes. Adicionalmente, no es mayor la diferencia entre los resultados ponderados de las amenazas y oportunidades, ya que un elemento fundamental de las amenazas es la posible entrada de competidores sólidos de la India que como se ha descrito en el presente

trabajo se ubican competitivamente en mejor posición en términos de eficiencia, escala y acceso a certificaciones internacionales que fabricantes locales hoy no tienen. A pesar de que podríamos dar un mensaje favorable acerca de la condición externa para el sector, concluimos que la complejidad de sacar adelante las oportunidades hace que no consideremos que estas sean realmente favorables y que el escenario que enfrentan con sus condiciones de competitividad los fabricantes locales, en términos de calidad, eficiencia y acceso a otros mercados sea difícil y no esperanzador. De acuerdo a lo obtenido en esta matriz podemos plantear que contamos con un sector que cuenta con una situación en general favorable y que cuenta con llamativo para recibir inversión, sin embargo enfrenta una posición compleja ya que las amenazas que están presentes cuentan con un impacto casi igual al de las oportunidades y se concentran en elementos que son de resorte gubernamental y regulatorio; aspectos que desde los agentes que hacen parte del sector no son fáciles, tal vez si quiera posibles, de influir. (Ver anexo 6).

4.3.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

La industria farmacéutica local si bien enfrentará en el mediano plazo unas condiciones más favorables en el mediano plazo debido a los proyectos de infraestructura y la atractiva que tiene para las empresas privadas invertir en el sector, lo cual tendrá un impacto positivo al asegurar mejores condiciones de competitividad vía menores costos; aún enfrenta una difícil posición ya que por factores fuera del alcance del negocio cuenta con una carga impositiva alta y con unos costos laborales altos en comparación con las empresas de la India, por otra parte al no existir una política definida para el sector productivo la industria avanza en función de los avances de los diferentes agentes productivos, no hay un motor de clúster o de iniciativas en las que se sumen los esfuerzos de la academia, industria y gobierno que den mayor velocidad al desarrollo del sector. En conclusión, no hay una ventaja relevante para la industria nacional a partir del contexto interno que enfrenta, haciendo que ante la posibilidad de competir en condiciones de igualdad con empresas multinacionales por el mercado local no encuentre posibilidades sólidas de ganar el mismo. Con base en los resultados obtenidos podemos plantear que, si bien se cuentan con elementos positivos en términos de las fortalezas internas del sector alrededor de las condiciones de negociación y el interés de las firmas en desarrollar el mercado actual, el impacto más relevante de las fortalezas se verá materializado en el mediano plazo cuando estén a buen término los

proyectos de infraestructura que garanticen un impacto “tangible” en la eficiencia y productividad del sector. Por otra parte, las amenazas no tienen un puntaje muy distante de las fortalezas, lo que no garantiza una ventaja evidente en el corto plazo y que al igual que el análisis de factores externos está más ligado a procesos de orden gubernamental y regulatorio que a elementos del resorte empresarial o sectorial; restando capacidad de impacto e independencia para la transformación del sector en el mediano plazo. (Ver anexo 7).

4.3.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Al evaluar el caso de la industria India, encontramos una clara ventaja sobre la industria colombiana, sustentada en la gran inversión en investigación y desarrollo orientada al desarrollo de producto definido; tanto para ganar en los mercados de altos estándares como para anticipar de manera agresiva en los segmentos de genéricos que aseguren mayores niveles de competitividad. Enfrentarse a las empresas de la India que operan en el sector farmacéutico expondría la vulnerabilidad de las colombianas en diversos frentes. La única ventaja clara para los fabricantes locales será la madurez de la relación comercial desarrollada; sin embargo, la relevancia del factor de éxito no es tan determinante como lo son en las que la India tiene una ventaja que suman el 75% de la ponderación. (Ver anexo 8).

4.3.4 Matriz IE – Análisis de Factores Internos y Externos (MIME)

Conservar y mantener, si bien la industria nacional se encuentra en un mercado que cuenta con gran atractivo y en el que se están adelantando iniciativas que van a permitir mejores niveles de competitividad su posición ante empresas de la industria India no son tan favorables como para asumir una posición de ataque frontal para ganar o mantener su mercado actual. En ese sentido es importante que se considere las estrategias de cooperación para explorar mayores niveles de desarrollo e innovación con similares colombianas, así como para optimizar algunos procesos ejecutando en conjunto y tratar de "igualar" las condiciones de los competidores. Otra opción es asociarse con quienes serían sus competidores para facilitarles su ingreso al mercado local, lo cual le permitiría cambiar de posición y mantener de manera más expedita su porción de mercado. (Ver anexo 9).

4.3.5 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

Como resultado de esta matriz se considera que la estrategia es conservar y mantener, el balance que refleja es positivo para el sector farmacéutico colombiano, es relevante que los competidores que han ido quedando deben tener perfiles cada vez más competitivos, el balance actual de los últimos cinco años de aperturas de TLC con países como EEUU, han sido positivos para el país en tema de expansión de mercados y de ingreso de nuevos jugadores que han obligado a la industria a mejorar sus procesos de manufacturas, calidad, ajuste de precios bajo regulaciones que dejan a todos en un mismo campo, una de las sugerencias estrategias que debería realizar la industria farmacéutica para crecer y mantenerse, es aumentar alianzas de pequeñas compañías con países como la India en temas de manufactura y materia prima, con esto podrían ser más agresivos con competidores grandes del mercado y de los cuales ya se encuentran en partición del país colombiano.

Las compañías hoy existentes en el mercado se han esmerado por mejorar sus estándares de calidad viéndose sometidas a un negocio de alta competitividad a nivel de investigación de bajos costos y de flujo de caja lento, sin embargo la demanda que genera el país lo hace tan atractivo; lo cual justifica que al 2016 han ingresado seis empresas farmacéuticas de las más grandes de la India y tienen una proyección a cinco años de introducir cuatro más teniendo presente que el mercado de ellos vale en promedio 33 millones de dólares, sin ninguna expansión por lo que la capacidad financiera, manufacturera y logística hace ver a Colombia como objetivo a corto plazo, pero Colombia no se queda atrás porque este negocio significa para el país más de 4,9 billones y genera más de 25 mil empleos; razón por la que el gobierno ha implementado estrategias de alianzas estratégicas para producción, ubicación geográfica para la manufactura, desarrollo de nuevos productos con estándares de alta calidad, incrementando y fomentando la investigación es por lo anterior que se reitera la teoría de esta matriz. (Ver anexo 10).

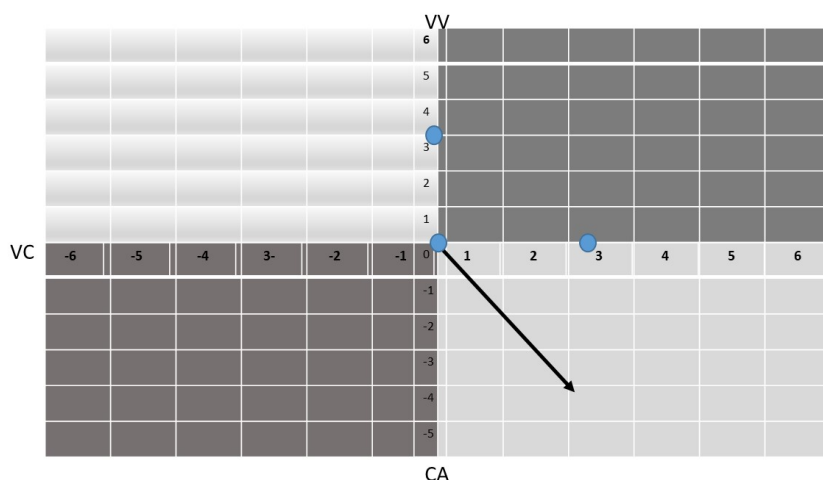


Figura 8: Resultados para estrategia de resistencia. Fuente: elaboración propia

4.4 Resultados MIC MAC

Como resultado del ingreso de la información, las 24 variables se ubicaron en la matriz de acuerdo con el nivel de influencia y dependencia que se estima según a las iteraciones de la herramienta para el mediano plazo. Es interesante y relevante que la variante TLC, quedo en el cuadrante inferior derecho, lo que puede determinar que es dependiente de otras variables para que puedan afectar el sector farmacéutico, de igual manera vista a 10 años no es una variable que afecte de manera agresiva al sector. En el cuadrante superior derecho, de conflicto, se ubicaron siete variables por lo que se procedió a determinar las seis con las que se iba a desarrollar el resto del trabajo, se seleccionaron las seis que más relevancia tienen en el concepto del equipo de trabajo al interior del sector estratégico, adicionalmente porque son las que no se encuentran cerca de la zona de variables camaleónicas. (Ver anexo 11). Las seis variables elegidas son:

- CS - Elevado Crecimiento Sector
- CNI - Aumento Competencia
- VTAS - Crecimiento Ventas
- % PIB - Evolución Positiva del PIB
- PRE - Altos precios
- ELP - Largo Plazo de Deuda

La variable excluida (VH - Variación elevada de habitantes afiliados al sistema de seguridad social) es la que se encuentra más cerca de la zona camaleónica, adicionalmente tiene sentido dentro del grafico de influencias que nos deja ver las relaciones entre las variables que se ingresaron en el sistema; al hacer la revisión de las seis variables seleccionadas se procedió a establecer las relaciones de entrada y salida entre las mismas, de las cuales se seleccionaron 24 relaciones como lo mostramos en la Matriz de Variables Claves, este aspecto interesante se encontró que la variable crecimiento en ventas es la que mayor número de relaciones de entrada tiene, mostrando el alto nivel de dependencia como queda claro en su ubicación dentro del cuadrante.

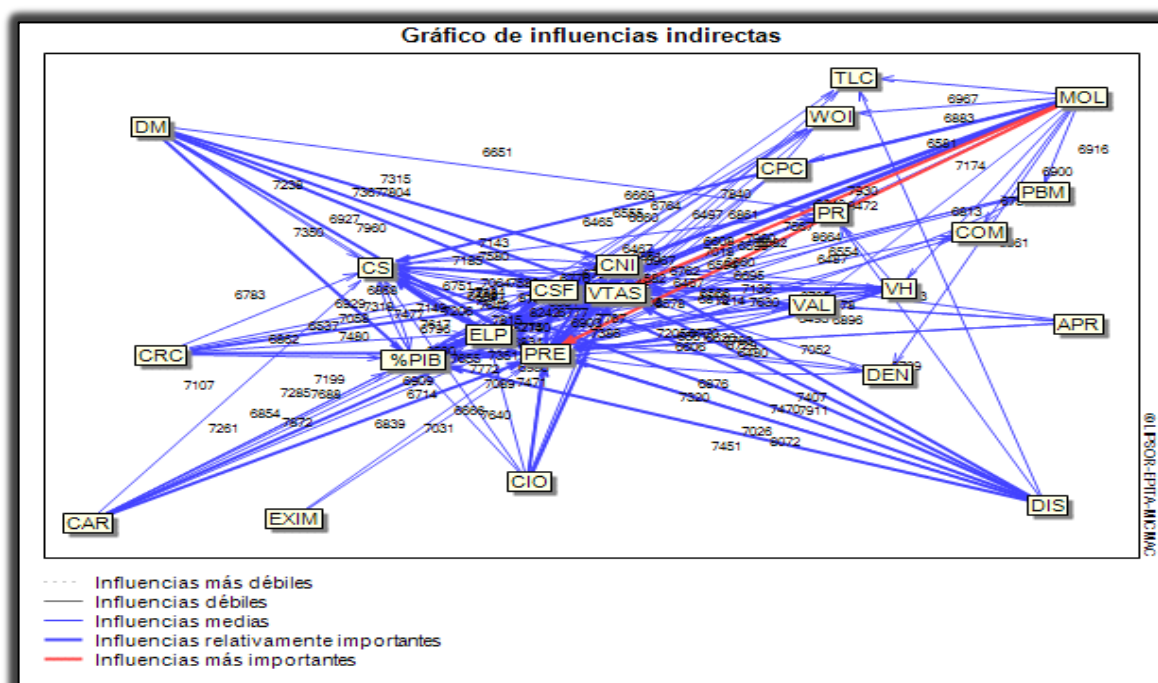


Figura 9: Grafico de influencias indirectas Fuente: Elaboración propia

4.5 Resultados y Análisis de la Herramienta SMIC (Hipótesis De Futuro)

Una vez realizado el ingreso de la información recolectada en las sesiones con los expertos, se ingresa al sistema y se realizan los cruces; lo cual nos permite a partir de la revisión del histograma de extremos e identificar los escenarios sobre los cuales avanza en el plan estratégico.

Tabla 6

Histograma de extremos

COMBINACIÓN	Descripción Larga	PROBABILIDAD	NOMBRE	HIPOTESIS
111111	Que tan probable es 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 practicas mundiales?	0,24	La Opinión Cuesta	APUESTA
0	Que tan probable es crear un control y barreras normativas, para apoyar al sector farmacéutico nacional y promover la producción de productos de alta calidad?	0,19	Control Remoto	HOY/NORMATIVA
111110	Que tan probable es 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?	0,16	Mundo Ideal	ALTERNATIVA B
11001	Que tan probable es tener entes gubernamentales éticos que controlen, gestionen y hagan seguimiento a la inversión del sector?	0,16	Soñar no cuesta	ALTERNATIVA A
110111	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?	0,15	CVY	TENDENCIAL
101011	Que tan probable es tener alternativas diferentes de crédito y manejo del flujo de caja en el sector, para generar o incentivar a invertir y ahorrar en las épocas de alta productividad y se pueda eliminar el endeudamiento?	0,14	Invertir Paga	ALTERNATIVA C
TOTAL		104%		

Fuente: Elaboración propia

4.6 Diseño de cada uno de los escenarios:

4.6.1 Escenario 1: La Opinión Cuesta (Escenario Apuesta)

¿Qué tan probable es 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? Este escenario, de un buen gobierno está orientado a garantizar la configuración y consolidación de un estado moderno, más transparente, eficiente, y eficaz, un gobierno que asegure “tanto mercado como sea posible, tanto como en el enfoque de instrumento de redistribución de recursos y oportunidades.

La primera intervención que realizó el gobierno se realizó en Bogotá en julio 25 de 2013, con el grupo técnico de la Comisión Nacional de Precios de Medicamentos y Dispositivos Médicos (CNPMDM), integrado por la Presidencia de la República, Ministerio de Salud y Protección Social y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, presentó a consideración pública 195 medicamentos a los que se les regulará el precio, tomando como referencia precios internacionales.

El grupo técnico encontró que, de un total de 240 medicamentos analizados, 195 medicamentos tienen un precio nacional más alto que los precios internacionales, por lo que entraron en control directo. De estos, 37 son medicamentos POS y 158 son medicamentos No POS. De la muestra analizada, 45 medicamentos, es decir el 19%, tienen precios nacionales inferiores a los países de referencia, por lo que no serán regulados. La decisión ocasionaría en promedio un 39% de reducción de precios y un ahorro estimado de alrededor \$ 375 mil millones de pesos en el gasto No POS. El ahorro en gasto POS podría ser aún más significativo, dado que el precio regulado constituye un techo y en el cálculo de la UPC, podría usarse un precio menor. Los precios se construyeron mediante referenciación de precios de 17 países, incluyendo a varios latinoamericanos y europeos, la consulta se hizo sobre bases de datos oficiales de precios y los medicamentos analizados representan alrededor del 30% del gasto público en salud. El gran problema con esta primera regulación es que obviaron los altos costos de impuestos de comercialización que maneja el sector en el país, esto sumado a los costos altos de representación, el difícil recaudo de cartera. Estas regulaciones fueron la puerta para que muchos productos tuviesen que retirarse país, lo que dejó una alarma encendida para las siguientes revisiones y aun no se ha podido seguir con el proceso ya que las anteriores afectaron dramáticamente al sector y por ende al consumidor final; al 2017 sigue pendiente el que se registró la última resolución 03 de 2017 de la Comisión Nacional de Precios de Medicamentos y Dispositivos Médicos, donde esta regulo 558 medicamentos más. Por lo anterior se considera que esta hipótesis es la Tendencial.

4.6.2 Escenario 2: Mundo Ideal (Escenario Alternativa B)

¿Qué tan probable es generar buenos presupuestos y planes de re inversión en el sector farmacéutico, buscando mercados futuros que hagan sostenible y a largo plazo seguir manejando altos niveles de ventas? Este escenario es clave para hacer frente a los desafíos en materia de desarrollo para el sector farmacéutico en Colombia, no solo con vista interna de las empresas y su perdurabilidad, sino desde la generación de ingresos, creación de empleos e incluso sostenibilidad económica para el país. Se debe tener en cuenta la evolución de la situación y las experiencias pasadas, lecciones aprendidas y las diferentes fluctuaciones del sector a lo largo de la historia en el País; sus presupuestos y re inversión no se han manejado con total estabilidad.

En la mayoría de los países el sector farmacéutico consiste en una compleja y heterogénea diversidad de entidades, actores tanto públicos como privados, organizaciones, empresas y particulares. Un sistema complejo de suministros, con reglamentación, producción controlada o regulada, distribución, prescripción y despacho de medicamentos de difícil logística. Es por esto por lo que la contribución del País dentro del sector en términos de designar presupuesto nacional para su desarrollo reforzaría la contribución de las empresas al crecimiento productivo y equitativo de la economía y del empleo nacional. A nivel de las empresas, estas deben adoptar diversas estrategias corporativas en relación con su presupuesto, en lo que respecta a la forma que lo administran y dirigen, a su condición jurídica y sus objetivos operativos. Todas las empresas deben actuar conjuntamente y configurar parámetros de reinversión con competencia sana, ajuste de precios, niveles de endeudamiento, tasas de interés accesibles, procesos ágiles y menos costosos.

En relación con las ventas, el manejo debe ser sostenible, a lo largo de los años se ha evidenciado un crecimiento económico y social en el sector en Colombia, las empresas deberán permitir un crecimiento homogéneo y aprovechar los diferentes mercados posibles; entre ellos:

- Nuevos mercados internacionales, con el aprovechamiento de la apertura de fronteras comerciales por tratados de libre comercio

- Venta de productos de vía independiente (farmacias, mostrador), los cuáles se pueden adquirir sin prescripción escrita por un médico y bajo automedicación responsable. Estos medicamentos se venden para tratar enfermedades de fácil diagnóstico, generando ingresos considerables. La posibilidad de crecimiento del subsector de productos naturales o alternativos, que ofrecen diversas formas de cuidado a la población, es ahora una búsqueda diferencial en relación con los medicamentos tradicionales, este sector está aún muy nuevo en el país e incluso casi sin explorar en términos de uso e implementación de tecnologías e ideas innovadoras que hacen de esta una nueva posibilidad, un nicho promisorio en el país. En general se tienen alternativas adicionales y con tendencias crecientes en el sector, por la cantidad de comercios y laboratorios que se están dedicando a la producción, venta, inversión, investigación y generación de productos farmacéuticos en el país.

4.6.3 Escenario 3: Soñar no Cuesta (Escenario Alternativa A)

¿Qué tan probable es tener entes gubernamentales éticos que controlen, gestionen y hagan seguimiento a la inversión del sector? Tras años de trabajo deliberado por parte de compañías líderes del sector se lograron algunos éxitos en términos de palancas críticas para generar una transformación de fondo en el sector. El primer gran aspecto que transformó el sector corresponde a la organización interna de todas las compañías, que tras una cruzada sectorial por optimizar los costos operativos y sincerar los desempeños de las compañías y el mercado se lograron determinar presupuestos serios, alcanzables y retadores; pero sobre todo alineado con las posibilidades de crecimiento que tiene el mercado y sus zonas de oportunidad, el proyecto fue incluyente con todo el tipo de firmas lo cual tuvo un efecto central en el desempeño de las empresas.

Este hecho movilizó a los legisladores a trabajar en una propuesta que incentivara la industria nacional, que le permitiera desarrollar ventajas críticas frente a los productos importados que había en años anteriores desplazado la fabricación local; esto fue resultado s de la suma no solo de intenciones legislativas, sino que desde el ejecutivo se promovieron propuestas de fortalecimiento sectorial en todos los frentes, educativos, financieros, de investigación e incentivos de inversión. Éste último fue un aspecto de gran importancia, en donde se dispusieron intra sectorialmente para que se diseñaran herramientas de financiación a largo plazo que facilitó que se adquirieran las

capacidades tangibles necesarias para que desde pequeñas y medianas empresas logaran un espacio para ganar en el sector. Quedan aún elementos por construir, especialmente aquellos en los que se involucra la participación de las instituciones gubernamentales; bien que la influencia política termina por desarticular las intervenciones dentro de las políticas del sector. Si bien no hemos alcanzado el estado ideal de desempeño del sector hemos tenido un avance importante que demuestran que es posible la evolución de las condiciones del sector si se unen los esfuerzos de todos los públicos que lo componen e influncian.

4.6.4 Escenario 4: Invertir paga (Escenario Alternativa C)

¿Qué tan probable es tener alternativas diferentes de crédito y manejo del flujo de caja en el sector, para generar o incentivar a invertir y ahorrar en las épocas de alta productividad y se pueda eliminar el endeudamiento? El logro de las herramientas financieras para facilitar la construcción de capacidades de competencia tangibles ha transformado definitivamente el desempeño de este sector; contamos hoy con empresas sólidas, que construyen valor y generan riqueza a través del empleo formal que año a año vienen sumando. Las condiciones de competitividad alcanzadas, en donde todas las firmas pueden enfrentar las ventajas de productos importados de diferentes orígenes, permitieron que se pudiera implementar la normatividad en la que la regulación de precios dio un espaldarazo al crecimiento del sector, ya que la situación obligó a que fuese un elemento diferente al precio y se concentraran más en el desarrollo de aspectos de valor que cultivaron lealtad y vínculos comerciales de largo plazo. Como consecuencia lógica, también se liberalizaron las barreras para el ingreso de competidores importados, lo cual ha sido una crítica de muchos al interior del sector, pero que para quienes la defienden es un tema secundario ya que es tal el nivel de desempeño competitivo que la situación la ha capitalizado la industria nacional al ser no solo competitiva sino preferida. (Implicación política) un aspecto que sin duda en los últimos años ha potencializado las capacidades de las empresas del sector es la alineación que se ha venido dando entre las entidades gubernamentales y de control, que ha llevado a esas alianzas a fomentar la inversión y a movilizar recursos del fisco y de aportantes internacionales para el emprendimiento de proyectos de gran envergadura en investigación y desarrollo al alcance de las empresas; muchos hallazgos han sido bien aprovechados por las empresas que mayor crecimiento han experimentado; convirtiéndolas en empresas de vanguardia y de posicionamiento más fuerte

y especializado. No obstante, los beneficios de lo anterior, si hay elemento que ponen en riesgo la perdurabilidad de esta ventaja construida; la falta de monitoreo de las entidades de control que debido a las influencias políticas en ocasiones terminan poniendo en posiciones complejas a quienes ejecutan los proyectos por la falta de experticia y la visión parcial de las soluciones y necesidades en favor de los padrinos políticos de momento.

4.7 Selección y Justificación Del Escenario Apuesta

En esta investigación se seleccionó el escenario apuesta en el que se dan todas las hipótesis, esto debido a que se encontró que para la organización es el escenario que presenta mejores alternativas para su desempeño competitivo, esto se justifica dado que cuatro de las hipótesis de futuro cuentan con características que estimulan el concepto de la cooperación y abren oportunidades para que el desempeño de todas las firmas pueda mejorar en el sector estratégico. Las dos hipótesis de futuro que promueven la competencia podrían implicar una amenaza al dar más espacio para nuevas firmas o alcance a la consecución de mayor capital; estas son favorables para todas, por lo que se determina que son para la organización también deseables.

4.8 Resultados y Análisis de la Herramienta ejes de Schwartz

Para llevar a cabo el análisis de ejes de Schwartz procedimos a categorizar las hipótesis de acuerdo con el efecto que el equipo de trabajo considera tendrán sobre el sector estratégico en el caso de su ocurrencia, como generadores de competencia o generadores de escenarios de cooperación.

Tabla 7

Ejes de Schwartz

	X	Y
HOY-NORMATIVO	-2	-4
TENDENCIAL	0	4
APUESTA	2	4
ALTERNATIVO A	0	0
ALTERNATIVO B	2	2
ALTERNATIVO C	0	2

Fuente: Elaboración propia

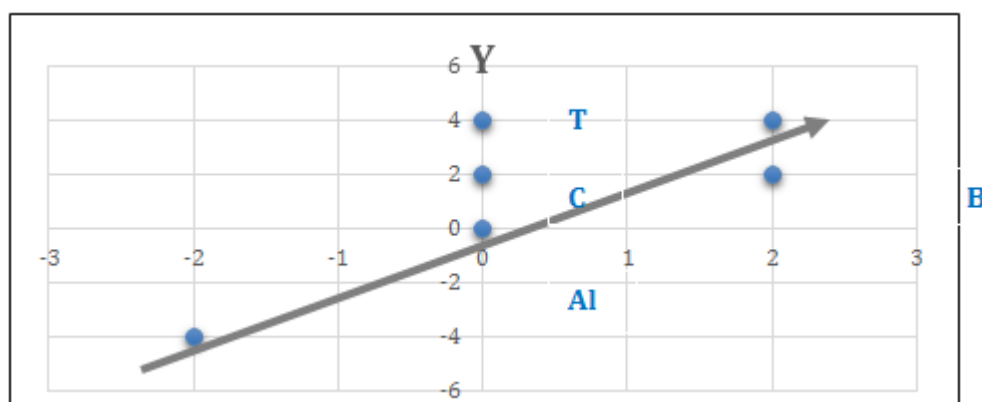


Figura 10: Ejes de Schwartz. Fuente: Elaboración propia

Construyendo la evolución de los escenarios se encuentra que para llegar al escenario de apuesta debemos pasar por el escenario Alternativo 1 antes de llegar al escenario apuesta.

4.9 Desarrollo Plan estratégico: ¿Qué hacer?

El concepto de la investigación debe iniciarse en diversos frentes, en primer lugar, las compañías deben iniciar la promoción de las necesidades del sector y el involucramiento del sector público, ya que la transformación y la construcción de un sector sólido en términos de instituciones reguladoras y prácticas son las hipótesis que más tiempo pueden tomar, tanto que son justamente las que no se han realizado en el paso por la alternativo uno. Si bien, no es fácil la influencia si el poder transformador de ese cambio sería trascendental, en relación con las demás hipótesis debe iniciarse por un plan en el que se dé prioridad al control de los costos operativos que permita evidenciar la estructura real costos y rentabilidad óptima que facilite el acceso a recursos vía deuda que apalanquen la construcción de capacidades tangibles. De la misma manera esta labor de control de costos puede evidenciar realmente las palancas de resultados y ajustar los presupuestos de la organización para que en el largo plazo la medición sea justa y facilite el logro de los resultados.

Un segundo aspecto en el que debe empezar a trabajar es en la diversificación de portafolio, no solo como generador de ingresos sino un aspecto de promoción de la cultura de cuidado y promoción del consumo. La diversificación debe incluir cambios en las presentaciones, para

generar mayores eficiencias y asequibilidad a los productos, en los cuales se ve reflejada una desventaja, puesto que no somos equiparablemente comparables con países como la India.

4.9.1 ¿Qué no hacer?

No debe reducirse por ningún motivo la inversión en educación médica, asegurando que la especificación y utilización de medicamentos sea la efectiva y necesaria, además debe recurrir a los medicamentos especializados que se utilizan, sin olvidar que, en este aspecto, a la India no le interesan realizar; puesto que ya cuentan con ellos y están auto abastecidos. Otro aspecto importante es que no se permitan incentivos perversos a los distribuidores o especificadores, que motiven de manera equivocada la compra de inventarios y distorsione el uso y resultados de la firma; así como el tamaño de mercado que tiene el sector estratégico.

Un último elemento, el cual no debe negociarse nunca y no debe hacerse es la reducción de los controles y niveles de exigencia de calidad de los productos; cerrando la posibilidad de ingreso de competidores de bajos estándares que promuevan guerras de precios y motiven la erosión de la rentabilidad del sector. No permitir que se consoliden prácticas de antigüedad de cartera superior a 180 días, este hecho complejiza las posibilidades de operar de manera eficaz a la organización, exigiendo que deba recurrir a apalancamiento vía deuda y elevando los costos de operación que es justamente algo que en las hipótesis de futuro es deseable evitar.

4.9.2 ¿Que procurar que suceda?

Uno de los asuntos en los que debe trabajarle sector, es en estimular a los competidores estratégicos a vincularse en el desarrollo de una iniciativa conjunta para promover prácticas de excelencia en calidad y la promoción de las firmas con sello nacional, de manera que se pueda posicionar la industria farmacéutica de Colombia, como relevante y de manera deseable como la mejor opción. Otro aspecto de gran importancia es propiciar estudios ejecutados por las agremiaciones o grupos que asocian a las empresas del sector estratégico donde se documente estado de competitividad entre sector colombiano comparado con países latinos y luego pueda ser comparado con los competidores en diferentes geografías, esto con el objeto de ir construyendo

una cultura de gestión de precios y dinámica de competencia más racional. Un aspecto adicional para desarrollar es la participación en iniciativas legislativas que pongan sobre la mesa debates acerca de una reestructuración de sistema de salud, en donde los conflictos de interés que surgen de la propiedad de IPS por parte de EPS que les ordenan servicios y pagan finalice y permita un sistema más fluido y equitativo para todos los que participan del sistema.

4.9.3 ¿Qué evitar que suceda?

No se debe involucrar los conflictos de interés al interior del sector y no primando intereses políticos, evitar pervertir las buenas prácticas para que no se siga generando un sistema inequitativo, no solo para los usuarios sino para las organizaciones. Inferir en la calidad en insumos brindando para los productos afectando el precio para el consumidor final, aumentar los costos operacionales, se debe evitar el consumo de medicamentos sin ningún control buscando intereses de consumo, la legislación debe ser justa debe lograr ser más exigente con las empresas de otros países que ingresan o deseen ingresar, mirando más allá de solo competir con precios y así logrando retiros de empresas en el mercado colombiano.

4.10 Resultados AESE

Para realizar este análisis se escogió como indicador el EBITDA, de cuatro compañías colombianas tomando como año inicial el 2011 a 2014. (Ver Anexo 11).

Lo anterior permitió graficar año tras año la evolución del comportamiento del EBITDA (Ver Anexo 13). Las gráficas muestran el comportamiento financiero del sector el farmacéutico el cual es homogéneo, las empresas que se encuentran presentando mejores resultados en el EBITDA son “Procaps” y “Tecnoquímicas” y es de resaltar que estas empresas son de inversión colombiana.

Tabla 8

Comportamiento financiero del sector el farmacéutico

	2011	2012	2013	2014
LABORATORIO	MARGEN EBITDA	MARGEN EBITDA	MARGEN EBITDA	MARGEN EBITDA
PROCAPS S.A.	15,58%	15,76%	24,02%	28,16%
TECNOQUIMICAS	10,13%	10,49%	11,29%	12,55%
VITALIS	3,11%	3,79%	6,61%	6,66%
TECNOFARMA	4,32%	8,40%	9,37%	5,77%
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

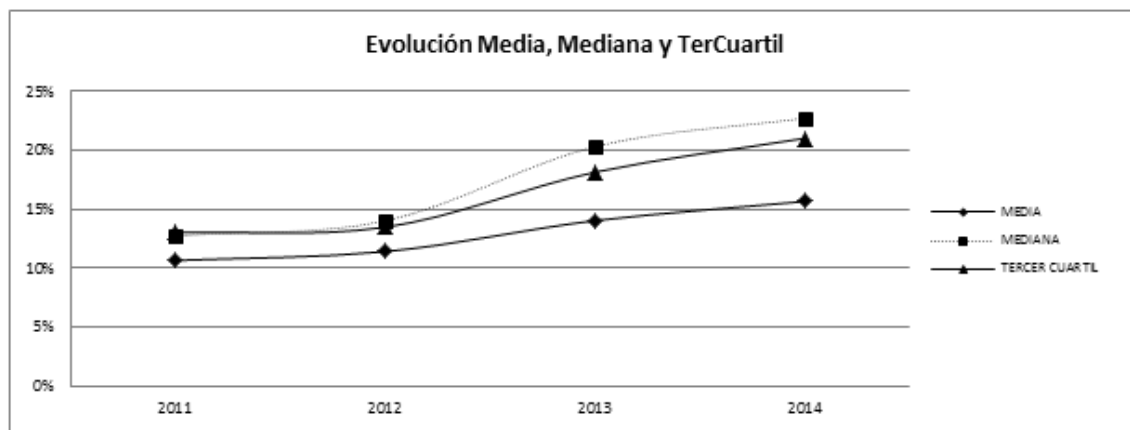


Figura 11: Comportamiento financiero del sector el farmacéutico Fuente: Elaboración propia

Para profundizar el análisis que se realizó por medio del cálculo del EBITDA, se realizó la prueba de hacinamiento cuantitativo, ubicando a cada una de las empresas dentro de las zonas propuestas donde se desarrolló el proceso de clasificación por zonas de desempeño, lo que concluyo tanto en la media como en el tercer cuartil la participación es similar, esto dado al lanzamiento de nuevos productos dentro del sector colombiano. Realizado el análisis individual por año, se ahonda en conjunto de la situación de cada empresa, teniendo como base principal el siguiente gráfico que muestra el estado de desempeño:

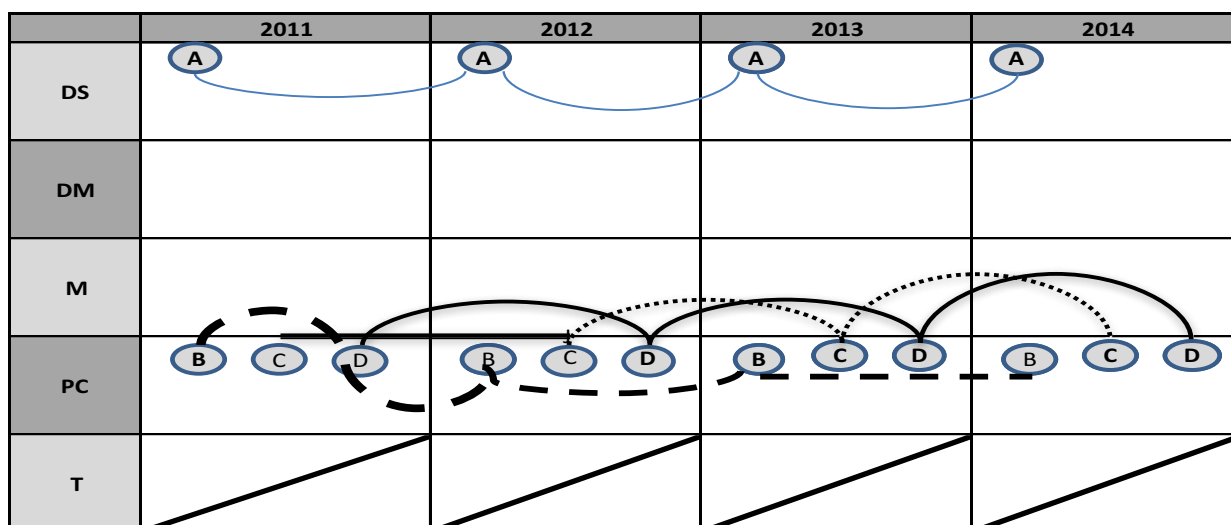


Figura 12: Estado de desempeño. Fuente: Elaboración propia

La perdurabilidad comprometida durante los cuatro años de análisis el sector demuestra un esfuerzo por mantener competitividad e innovación, demostrando un desempeño para competir con empresas extranjeras y de nuevos comercios.

4.10.1 Hacinamiento Cualitativo

Realizado el análisis del nivel de imitación de las empresas se observa que el sector tiene un alto grado de imitación en las variables como: producto, target y logística; en precios y valores se identifica que no tiene mucha diferencia lo que se puede ver como una ventaja competitiva para enfrentar países y en el caso de la investigación con la India (Ver Anexo 12).

4.10.2 Análisis De Fuerzas Del Mercado

Ésta es la tercera prueba del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos, se realiza con la base de datos entregada por el profesor Hugo Rivera en la clase de estrategia, este análisis permite estudiar cinco grandes categorías:

- Nivel De Rivalidad Entre Competidores Existentes

- Poder De Negociación De Compradores
- Poder De Negociación De Proveedores
- Bienes Sustitutos

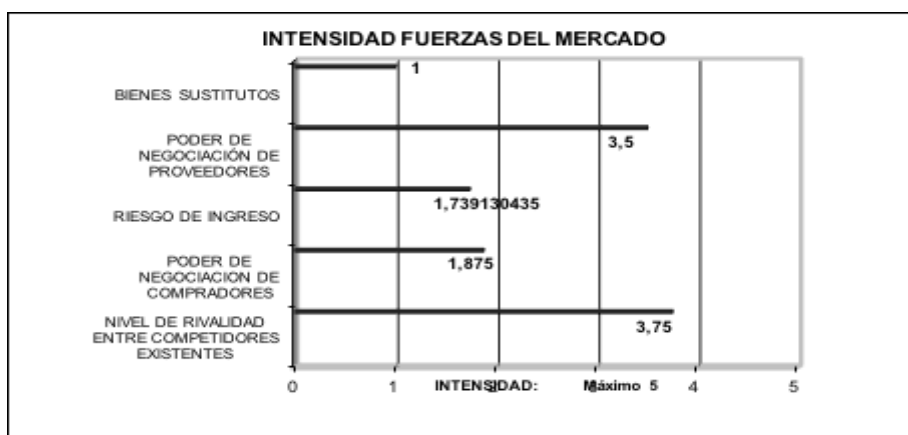


Figura 13: Intensidad de las fuerzas del mercado. Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Datos de potencial sostenible

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	3,75
PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES	1,88
RIESGO DE INGRESO	1,74
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	3,50
BIENES SUSTITUTOS	1,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10

Crecimiento de potencial sostenible (Ver Anexo 15)

	2.011	2012	2.103	2.014
Creint	27,5%	26,3%	30,4%	37,5%
CreExt	-17,5%	-16,1%	-20,1%	-28,2%
Cps	10,0%	10,2%	10,3%	9,3%

Fuente: Elaboración Propia

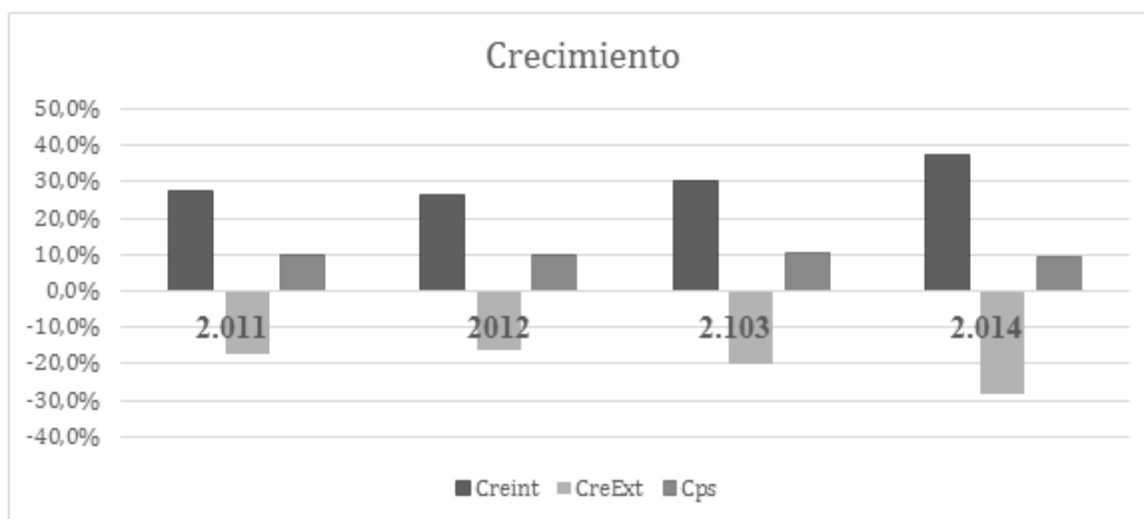


Figura 14: Crecimiento de potencial sostenible. Fuente: Elaboración propia

Cuando analizamos el sector es claro que durante los cuatro años el crecimiento externo ha sido negativo, esto puede obedecer a la regulación de medicamentos del 2013, a la dificultad de recuperación de cartera y a la demora de registros por parte del INVIMA.

Tabla 11

Índices de Erosión

Utilidad	Procaps	TQ	Vitalis	Tecnofarma
2011	6.851	61.600	1.295	635
2012	8.398	63.959	2.595	3.052
2013	3.503	81.592	1.687	1.979
2014	1.028	87.431	772	-8.929
Ingresos	Procaps	TQ	Vitalis	Tecnofarma
2011	345.103	920.927	66.089	116.358
2012	433.597	1.004.698	75.405	135.558
2013	449.773	1.161.384	84.300	152.594
2014	506.110	1.281.708	85.189	162.083

Fuente: Elaboración propia

Se percibe un ingreso semejante en el sector, con una tendencia a la baja recalcando el ingreso de normativas para frenar el costo de los medicamentos, y muchos que fueron incluidos en el pos,

existen unas bajas en el año 2014, esto puede obedecer a el ingreso de regulación de mas productos que los del 2013, el índice de erosión de productividad se presenta cuando el nivel de ingresos percibidos por el sector es mayor que la utilidad. Ahora bien, para el caso de sector farmacéutico colombiano, su nivel de ingresos supera el de utilidad esto pudo ser dado por ingreso de inversionistas extranjeros y, aunque los costos son variables, podría mejorar aún más el nivel de utilidad buscándose nuevos portafolios y ampliación de mercados. En la erosión de la estrategia, el sector, tiene un nivel de utilidad el cual supera el de ingresos, lo que en principio podría hacer pensar en que se presenta un índice estratégico, pero no es el caso de toda la industria, no se puede interpretar que el sector puede seguir con las estrategias que viene implementando y hacer un aprovechamiento exitoso de las manchas blancas.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Las debilidades que se presentan frente a la competitividad de las empresas del sector farmacéutico colombiano ante la posibilidad de apertura de un TLC con la India, radican principalmente en: las políticas del gobierno colombiano frente a los productos farmacéuticos que están bajo regulaciones de precio, procesos para solicitud de permisos ante las entidades regulatorias en Colombia, carecimiento de programas de salud preventiva, estructura complicada en el sector salud referente a compradores privados y estatales, desarrollo de investigación clínica para el desarrollo de medicamentos. Las fortalezas que se presentan respecto a la competitividad de las empresas del sector farmacéutico colombiano ante la posibilidad de apertura de un TLC con la India son: el acceso por parte de la población a los servicios médicos que posiciona a Colombia como el país con mayor cobertura dentro de los países latinoamericanos, crecimiento interesante en el mercado farmacéutico durante los últimos 5 años y perspectivas de crecimiento, ubicación geográfica favorable y desarrollo de patología para nuevos productos, calidad y agilidad en la adecuación industrial para producir nuevos productos farmacéuticos y amplia normatividad dirigida al respeto de la propiedad industrial. Dentro de las oportunidades que se presentan en el sector farmacéutico colombiano ante la posibilidad de un TLC con la India, se encuentran: el

desarrollo de productos dentro del país teniendo en cuenta las patologías específicas que se presenten en la región, la mejora en las prácticas empresariales dirigidas al mejoramiento de patologías de manera preventiva y no sólo curativa, la generación de más empleo, la amplitud en el número de agentes en la estructura del sector abre posibilidades para incrementar el consumo la calidad y cobertura, la tendencia del consumidor a acceder con mayor recurrencia a medicamentos en el sector formal. Las principales amenazas a las que se enfrenta la competitividad de las empresas del sector farmacéutico colombiano ante la posibilidad de apertura de un TLC con la India son: contrabando en materias primas y producto terminado, bajo desarrollo de TI y I&D, la devaluación del peso puede encarecer los costos de producción y aumentar el valor de las importaciones de producto terminado, altos precios de medicamentos de marca y la baja inversión público-privada dirigida al sector farmacéutico.

El desarrollo de la perspectiva estratégica para el sector radica principalmente en que la política comercial dirigida al sector farmacéutico considere nuevos aspectos encaminados a mejorar la competitividad del sector, es importante que se tenga el control y vigilancia en lo referente a la elaboración y distribución de los medicamentos, pero también es necesario que más allá de esto se pueda incentivar al sector con el fin de hacerlo más competitivo. La generación de conocimiento puede ayudar a mejorar la competitividad del sector farmacéutico colombiano, es importante que el gobierno y sus políticas se dirijan a crear nuevo conocimiento referente a este sector sólo de esta manera el país podrá contar con medicamentos que permitan a la industria no solo atender de manera efectiva las demandas de una patología sino hacerlo en un marco de competitividad en el que la empresa logre mejorar sus participaciones de mercado de manera rentable.

La competitividad de las empresas del sector farmacéutico colombiano se verá relegada si hay un TLC con la India debido a que las ventas de la industria farmacéutica colombiana en 2014, alcanzaron USD \$2.3 billones representando un crecimiento de 7,9% en ventas totales con relación al 2013, representado el 8,6% del PIB industrial, mientras que India, cuenta con una industria farmacéutica relevante a nivel global, las ventas de USD \$36,7 billones del periodo 2016, representan un 10% de las unidades que se producen globalmente, posicionando al sector como uno de los de mayor potencial.

Desde la perspectiva gerencial para las empresas del sector hay competencias que permiten pensar en la posibilidad de explotar el potencial de crecimiento local del sector, de acuerdo con las herramientas realizadas en el desarrollo del proyecto la posición actual en el mercado, la lealtad que ya se cuenta con el canal y su fortaleza financiera y de liquidez son aspectos en los que presenta solidez, no obstante, ante la posibilidad de un TLC con la India las posibilidades se hacen más complejas. De acuerdo con el lugar que ocupa en la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción, deben explorarse opciones como las siguientes para explotar su posición competitiva (David 2017, pág. 118)

- Integración vertical u horizontal
- Desarrollo de productos o mercado
- Alianzas estratégicas

Tomando como referencia la Matriz IE – Análisis de Factores Internos y Externos, el sector farmacéutico colombiano se ubica en el cuarto cuadrante en la zona que recomienda crecer y construir, en la cual las estrategias propuestas para los estrategas son intensivas o de integración, así:

- Estrategias de Integración: Integración Vertical u Horizontal
- Estrategias Intensivas: Penetración y desarrollo de mercados o de productos

En ambos casos el resultado del análisis de las herramientas estratégicas se puede plantear que el sector se encuentra en un momento que en general es atractivo y en el que las empresas del sector colombiano cuentan con elementos para poder sacar ventaja de su posición, a pesar de las complejidades existentes por las condiciones macroeconómicas y de las ineficiencias en costos que se generan por la falta de una infraestructura competitiva. Adicionalmente ante la eventual entrada de competidores de la India en condiciones de iguales los retos que se plantean son más altos y modificarían por completo la dinámica competitiva del sector; haciendo presión sobre los niveles de competitividad de las firmas locales y la capacidad de desarrollo de productos a partir del desbalance en escala e inversión en I&D respectivamente.

5.2 Recomendaciones

Indudablemente la industria farmacéutica colombiana enfrenta importantes retos ante la posibilidad de un Tratado de Libre Comercio con la India. En primer lugar, porque hay un camino abonado para la Industria India en el que por los mecanismos básicos de comercio internacional y los canales que permiten la globalización cuenta con una presencia importante en la industria local; adicionalmente, fruto de lo identificado en este trabajo de grado, la industria de la India cuenta con elementos estructurales para replicar sus niveles de competitividad en el mercado local.

Por otra parte, hay retos no solo frente a la industria India sino a la madurez del mercado local, en donde surgen posibilidades y retos para el sector.

En ese sentido las autoridades gubernamentales y el sector privado enfrentan con urgencia la necesidad de identificar caminos de acción para garantizar la permanencia de manera competitiva para la empresa nacional en el sector. Por tal razón se encuentra la necesidad de trabajar en los siguientes tres tópicos:

- Política integral de desarrollo productivo
- Perfil del mercado local
- Esquemas de Cooperación Estratégica

En la siguiente tabla se presentan a manera de resumen cada uno de los tópicos en los cuales se considera pertinente e importante trabajar, referente al sector farmacéutico colombiano.

Tabla 12

Recomendaciones derivadas de la presente investigación al sector farmacéutico colombiano

Tópico	Recomendación	Ventaja
Política integral de desarrollo productivo	Alinear a los agentes de interés que están involucrados en la cadena productiva para orientar hacia donde deben concentrarse los esfuerzos.	Asegurar en el largo plazo la ejecución de acciones que generen ventajas competitivas.

	Involucrar a terceros para mejorar factores de producción (sector financiero, industria de servicios logísticos, entes reguladores).	Participación de unidades productivas como el Gobierno, Academia entre otros. Definición de portafolio de productos con los que Colombia cuenta con mayor posibilidad de éxito. Identificación de necesidades de capital humano.
Perfil del mercado local	Modificar el perfil del mercado orientándolo hacia un espacio en el que la prevención y la formalidad jueguen un papel relevante dentro del gasto del consumidor.	Disminución de informalidad. Reducción de falsificación de medicamentos.
Esquemas de Cooperación Estratégica	Establecer relaciones de cooperación con empresas nacionales del sector farmacéutico	Aumento en oferta de medicamentos Disminución de contrabando

Fuente: Elaboración propia

5.2.1 Política integral de desarrollo productivo:

Tomando como fundamento la política de desarrollo productivo del ministerio de tecnología de la información colombiano, se considera que el sector farmacéutico demanda con urgencia la alineación de los agentes de interés que están involucrados en la cadena productiva con el fin de asegurar en el largo plazo la ejecución de acciones que generen ventajas competitivas:

- Participación de Unidades Productivas, Gobierno, Academia, con el liderazgo de agremiaciones industriales, en el caso colombiano la ANDI.

- Definición de portafolio de productos y servicios en los que Colombia cuenta con mayor posibilidad de éxito, con el ánimo de concentrar los esfuerzos privados y públicos en consolidar su presencia en esos segmentos de mercado.
- Identificación de necesidades de capital humano: Determinar que perfiles y carreras son las que se requieren para desarrollar el aparato productivo en los segmentos de mercado definidos, así en conjunto con la academia asegurar contar con el número de programas requerido y los pensum ajustados a las demandas de desarrollo industrial. Es clave contemplar el volumen de profesionales, técnicos o tecnólogos que requeriría la industria, así como el de investigadores que hay que motivar.
- El proceso de alineación debe involucrar la academia para orientar de manera deliberada hacia donde deben estar los esfuerzos de investigación y evitar duplicidades de inversión.
- Para la mejora de factores de producción es importante involucrar a terceros que puedan comprometerse a través de alineación con el estado y agremiaciones para facilitar la ejecución de las políticas:
 - ✓ Sector Financiero: Facilitando financiación y con la creación de un programa que apoye con condiciones competitivas pero amigables a las unidades productivas en la implementación de las mejoras en infraestructura y procesos.
 - ✓ Industria de servicios logísticos: Frente a los complejos rezagos que presenta la red logística de distribución en Colombia, asunto que tomará tiempo en su solución, y que marca sin duda la competitividad de la industria en general, sería de positivo impacto evaluar la creación de esquemas de servicio particulares para la industria, en tarifas, condiciones y portafolios de servicios más pensados para un clúster que en atender transacciones específicas.
 - ✓ Entes reguladores: Deben vincularse algunos entes de control con los que puedan construirse propuestas para lograr algunos acuerdos que permitan mayor competitividad y eficiencia en el sector. Rubros como los gastos de energía y gas, servicios públicos y costos financieros puede ser elementos de estudio para la construcción de una propuesta que permita, sin implicar subsidios, negociaciones favorables para un clúster.

5.2.2 Perfil del mercado local:

Evaluando los niveles de gasto en medicamentos como porcentaje del PIB del país versus otras naciones creemos que un aspecto en el que pueden concentrarse esfuerzos de la industria es buscar modificar el perfil del mercado orientándolo hacia un espacio en el que la prevención y la formalidad jueguen un papel relevante dentro del gasto del consumidor. De acuerdo con las noticias divulgadas en medios de amplia cobertura nacional Colombia se ubica dentro de los primeros 10 lugares en el listado de países más afectados por la práctica de falsificación, llegando a tener cerca del 40% de los medicamentos afectados por este fenómeno ilegal (Caracol Radio , 2017).

Considerando el tamaño medido del mercado – 9,6 billones de pesos, corresponde a una cifra alarmante; bien que podríamos inferir que las oportunidades de crecimiento para la industria nacional podrían tener un desempeño aún más acelerado que el que ha presentado en los últimos años. Por supuesto es un reto considerando que la informalidad es un aspecto presente de manera preponderante en la economía colombiana, según medios informativos la tasa de informalidad en el empleo alcanzó a pesar un 49,7% de los empleos en 2.015 (Dinero , 2015); a pesar de los esfuerzos locales en 2.016 cierra con el 48,3% (Portafolio , 2017); mencionó: “un escenario que si bien no es exótico en el mundo y nuestra región si tiene un impacto innegable en las prácticas de comercio que se pueden consolidar en una economía abriendo espacio para el desarrollo de canales de distribución paralelos y la generación de prácticas de evasión de impuestos”; así facilita un escenario en el que las condiciones de competencia son desiguales y desleales para quienes producen o comercializan de manera legal generando distorsiones de precios e ingresos que restan atractivo a quienes piensan invertir en la industria. El tamaño de la economía informal de Colombia no es nada despreciable, se estima en un 35% del PIB, lo que representa un monto de 304 billones de pesos (EL TIEMPO, 2017).

La anterior situación plantea la necesidad de estructurar planes de trabajo en diversos frentes que favorezcan la industria farmacéutica:

- Reforzar acciones de control e inspección: Sin duda se requiere reforzar el papel del estado y las entidades regulatorias para minimizar las operaciones en mercados subterráneos. Si bien se realizan a que fortalecer esta actividad y reforzar las penas que disuadan a quienes se dedican a estos frentes. Incluso consideramos es oportuno evaluar sanciones también a quienes adquieran estos productos, ya que el esfuerzo debe ser de todos los que estamos involucrados en la cadena.
- Desarrollo de campañas educativas alrededor del riesgo del uso de mercancía ilegal: Es de gran valor que los consumidores reciban información relevante y útil en dos frentes:
 - ✓ Como identificar claramente mercancía legal: Todos los usuarios debemos poder identificar los sellos y distintivos que pueden indicar que un producto no ha sido introducido al mercado de manera legal. En asuntos sensibles como este eso llevara el usuario a abstenerse de la compra del producto y otros en el mismo establecimiento. También es útil la certificación de entes reguladores en certificar los distribuidores, para que el usuario identifique que el establecimiento distribuye mercancía legal.
 - ✓ Efectos de uso de producto adulterado: Los usuarios debemos comprender y dar trascendencia al hecho que podemos arriesgar la vida y la de los nuestros con el uso de producto fabricado de manera ilegal o introducida al mercado de manera irregular. Las campañas utilizadas para evidenciar los posibles efectos del consumo de tabaco pueden ser de alto impacto y pueden generar conciencia en la población para denunciar y evadir estas situaciones.
 - ✓ Destinar recursos de los impuestos del sector a campañas nacionales para educar en la compra de medicamentos: El proceso de venta de productos del mercado informal al consumidor cuenta con pasos irregulares, diferencias importantes en precios entre lo original y lo ilegal y de diferencia de empaques. Todos estos elementos deben estar con claridad en la mente del usuario para advertir a que fenómeno se está exponiendo y poder evitar y denunciar un posible fraude o defraudación al estado.

- ✓ Lo anterior facilitará en el mediano plazo mejores condiciones para construir y mejorar las posiciones de mercado a partir de estrategias de desarrollo de producto que hagan sentido a los fabricantes en términos de escala y rentabilidad.

5.2.3 Esquemas de Cooperación Estratégica

Cómo se diagnosticó en el desarrollo del presente trabajo, las alianzas son un camino recomendado para las empresas que enfrentan condiciones competitivas como las que enfrentarían las colombianas en caso de competir en un escenario de un TLC con la india. En ese sentido encontramos que establecer acciones de cooperación entre firmas para el desarrollo del mercado o el logro de mejores condiciones de competitividad, que no tengan impacto en la libre competencia, es un camino de obligatorio estudio. Las empresas farmacéuticas colombianas, tienen una gran posibilidad en el establecimiento de relaciones de cooperación, en este sentido Colombia cuenta, con alrededor de 20 empresas farmacéuticas más destacadas, en 2017, las ventas industriales también tuvieron un mes positivo al crecer más de 3%. Este comportamiento obedeció a diversos segmentos, entre ellos, el subsector de la fabricación de productos farmacéuticos y sustancias químicas medicinales, pues las ventas y la producción de este segmento crecieron por encima del promedio de la industria: 11% y 6,5% respectivamente (Dinero, 2017).

La dimensión de los anteriores jugadores nos permitiría concluir que las acciones que se pueden establecer entre ellas serían sin duda de alto impacto y que podrían movilizar a todo el sector, el principal frente en el que consideramos que debe evaluarse la posible construcción de este tipo de estrategias es en relación con la compra de insumos y contratación de servicios, en donde con el acompañamiento de la cámara relacionada al interior de la ANDI, para dar transparencia al proceso, se pueden empezar a estudiar las posibles compras de insumos de manera agrupada para obtener condiciones más favorables que puedan trasladarse al consumidor sin afectar los rendimientos necesarios para las organizaciones.

Un frente adicional en el que se puede trabajar de manera conjunta es en la negociación de condiciones contractuales de mediano plazo con prestadores de servicios de distribución y almacenamiento que apoyen la consecución de condiciones de eficiencia operativa y escala que

requiere la industria y que hoy no sería suficiente para enfrentar las condiciones ya alcanzadas por el sector farmacéutico de la India que impactarían de manera contundente a las empresas locales. No exploramos como alternativa las fusiones o adquisiciones, qué si bien son un camino, consideramos no deben ser el primer frente de trabajo ya que lo ideal es que se mantengan los jugadores locales que sean posibles y las dinámicas de libre competencia apalancadas en el desarrollo de marcas, estrategias comerciales y de mercados asegure el continuo desarrollo del mercado en diferentes perspectivas.

6. BIBLIOGRAFÍA

- IBEF. (2017). *Indian Pharmaceutical Industry*. India.
- FICCI. (2015). *India Pharma Summit 2014-15 Policy Landscape Reforms for Strengthening Indian Pharmaceutical Industry*. India .
- ANDI. (2014). *Cifras Oficiales de la Industria Farmacéutica* . Bogotá, Colombia .
- Dinero. (2016). Los mejores laboratorios farmacéuticos en 2016. *Dinero* .
- IBEF. (2016). *Make in India Pharmaceuticals*. India .
- Trade Map. (2013). *Bilateral trade between América Latina and Caribe* . Switzerland.
- Lozano, R. (2014 de Diciembre de 2014). Farmacéuticas colombianas apuestan por el mercado latinoamericano. *EL TIEMPO*.
- La nota económica. (2010). Ranking ventas Min y Max en total de millones 2010. *La nota económica* .
- Arias, F. (21 de Septiembre de 2014). Multilatinas locales en el top 100 de América. *El Colombiano* .
- Smith, A. (1776). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México: Fondo de cultura económica.
- Chacholiades, M. (1992). *Economía Internacional*. Bogotá.
- Ricardo, D. (1817). *The principles of political economy and taxation* . Cambridge .
- Ricardo. (1817). *The principles of political economy and taxation*. Camdridge.
- Mises, L. (1981). *Problemas Epistemológicos de la Economía*. Nueva York .
- Ivancevich, J. L. (1997). *Gestión. Calidad y competitividad*. Madrid : McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (2007). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business School.
- Porter, M. (2008). *Ser competitivo, edición actualizada y aumentada*. España: Ediciones DEUSTO .
- Peter W., M. K. (1991). *Strategic profiles and performance: An empirical test of select key propositions*.
- Veliyath, R. Y. (1993). *Strategic orientations, strategic planning system characteristics and performance*.

- Shortell, V. R. (1993). *Strategic orientations, strategic planning system characteristics and performance*.
- Consejo privado de competitividad. (2014). *Informe Nacional de Competitividad 2014-2015*.
- Consejo privado de competitividad. (2015). *Informe Nacional de Competitividad 2014-2015*.
- Azprensa. (2005). *Ventas farmacéuticas mundiales 1997-2004 (millones de dólares)*. Diario Digital de Información Sanitaria .
- Azprensa. (2013). *La EU elimina sus aranceles con Colombia, Honduras y Panamá*. Diario Digital de Información Sanitaria .
- Builes C., S. J. (2004). *Implicaciones de los Derechos de Propiedad Intelectual ante un Eventual*. Medellín.
- Cho, T.-s. M.-c. (2013). *Evolution of Competitiveness Theory (Extended Edition)*. Singapore.
- Brandis, R. (1967). *The Myth of Absolute Advantage*.
- Fernández, J. C. (2011). Factores estratégicos de competitividad en el mercado global.
- Fox, E. M. (2016). Competition policy: The comparative advantage of developing countries.
- Schumacher, R. (2013). Deconstructing the Theory of Comparative Advantage.
- Grant, R. M. (1991). *Porter's 'Competitive Advantage of Nations': An Assessment*. California.
- James, Paul., & Manfred B. Steger. (2014). *A Genealogy of 'Globalization': The Career of a Concept*. Monoa, USA.
- Bilbao, U. J. (2008). Globalización y definición nacional de políticas de protección social. *Revista de economía mundial* 18 .
- Rich, A. K. (2017). Free Trade.
- Hayakawa, K. K. (2014). *How Much Do Free Trade Agreements Reduce Impediments to Trade?* New York : Springer Science+Business Media.
- Hur, J. P. (2012). *Do Free Trade Agreements Increase Economic Growth of the Member Countries?* Republic of Korea.
- Feenstra, R. C. (1996). Trade and uneven growth. *Journal of Development*.
- Godet, M. (2000). Fore front: How to be rigorous with scenario planning, Foresight .
- Miranda, P. M. (2016). Colombia & la India : Relaciones de Comercio, Inversión y Oportunidades de Intercambio. *Journal of Business*.
- IBEF. (2017). *Pharmaceuticals*. India .
- Beckham, H. W. (2015). *Competitive Strategy*. Research Starters: Business (Online Edition).

- Modelski, G. (1968). *Communism and the Globalization of Politics*. International Studies Quarterly, Vol. 12, No. 4 (Dec., 1968), pp. 380-393.
- James, P. &. (2014). *A Genealogy of 'Globalization': The Career of a Concept*. Monoa, USA.
- OMS. (2002). *Los Acuerdos de la OMC y la Salud Pública: un estudio conjunto de la OMS y la secretaría de la OMC*.
- Schwartz, P. (1991). *The art of the long view*. USA: Global Business Network .
- Portafolio. (03 de Enero de 2012). Tecnoquímicas compra sueros Hidraplus a Baxter. *Rolloz*.
- Wright, P. (1991). Strategic Profiles and Performance: An Empirical Test Of Select Key Propositions. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*. Vol 19, 245-254 .
- Shelby, D. H. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 1-15.
- Tecnoquímicas. (3 de Junio de 2017). *TQ Totalmente Confiable* . Obtenido de <http://www.tqconfiable.com/quienes-somos-home>
- EL TIEMPO . (11 de Abril de 2016). *EL TIEMPO.COM* . Obtenido de Farmacéuticas, negocio de \$ 9,6 billones al año : <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16560299>
- Dinero . (7 de Agosto de 2015). *Dinero.com* . Obtenido de La apuesta millonaria de la farmacéutica más grande de Colombia.
- Garay, S. L. (1998). *COLOMBIA: ESTRUCTURA INDUSTRIAL e INTERNACIONALIZACIÓN 1967-1996*. Santa fé de Bogotá, Colombia.
- Larraín, B. F. (2004). *Macroeconomía en la economía global* . Buenos Aires, Argentina : Pearson education.
- Rommer, D. (2006). *MACROECONOMIA AVANZADA (3ª ED.)* . España: S.A. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- Ballesteros, R. A. (2014). *Comercio exterior: teoria y practica* . México .
- Noguera, H. Á. (2009). *Enseñando prospectiva*. Bogotá D.C., Colombia: Universidad del Rosario.
- Godet, M. (2000). *LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA* . España.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*.
- Quinn, B. M. (1991). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México .

- Guzmán, S. (06 de Octubre de 2010). *La industria farmacéutica hoy*. Obtenido de Periodismo humano: <http://periodismohumano.com/sociedad/salud/la-industria-farmaceutica-hoy.html>
- Avella, D. M. (2012). Análisis estructural de sectores estratégicos: sector de exhibición de filmes y video cintas. *Documento de investigación No. 136*.
- La ciencia y sus demonios. (12 de Enero de 2016). *La ciencia en la India, ¿hacia la excelencia académica o de vuelta a la más oscura superstición?* Obtenido de <https://lacienciaysusdemonios.com/2016/01/12/la-ciencia-en-la-india-hacia-la-excelencia-academica-o-de-vuelta-a-la-mas-oscura-supersticion/>
- Salazar, R. P. (2014). Una mirada a la industria farmacéutica en Colombia. *Revista FACCEA 4(2)*.
- Quintero, A. (23 de 08 de 2017). Unas 30 empresas indias farmacéuticas vienen. *Portafolio*.
- Sepúlveda, R. (04 de 03 de 2015). India, interesada en TLC con Colombia. *Portafolio*.
- Dinero. (2014). Los desafíos de la industria farmacéutica. *Dinero*.
- Catelli, F. (2017). Industrias farmacéuticas. *Centro Virtual de Negocios - CVN*.
- Portafolio. (23 de Octubre de 2014). El desafío de reputación de la industria farmacéutica. *Portafolio*.
- Alzate, A. G. (2015). *Oportunidades comerciales y de cooperación internacional entre Colombia y la India*. Pereira.
- Castaño, P. R. (2015). *TLC Colombia y Triángulo del Norte – Importaciones en el proceso de internacionalización de las PYME y proceso de Negocio*. Bogotá.
- Bustamante, S. M. (2014). *Impacto del nuevo estatuto aduanero sobre los procesos y procedimientos en la importación y exportación de mercancías en Colombia*. Santiago de Cali.
- Mendivelso, L. (2014). *Retos y perspectivas del sector farmacéutico en el TLC suscrito entre Colombia y Estados Unidos*. Bogotá.
- Fedesarrollo . (2015). *Informe del sector farmacéutico*. Bogotá.
- Mincit. (2015). *Informe de gestión 2014 Sector Comercio, Industria y Turismo*. Bogotá.
- Caracol Radio . (17 de Mayo de 2017). [www.caracol.com.co/radio](http://caracol.com.co/radio). Obtenido de Caracol Radio : http://caracol.com.co/radio/2017/05/17/salud/1495045413_762234.html
- Dinero . (26 de Agosto de 2015). *Dinero* . Obtenido de La informalidad en Colombia recupera Fuerzas: <http://www.dinero.com/economia/articulo/informalidad-colombia-2015/212697>

- Portafolio . (09 de Febrero de 2017). Portafolio. Obtenido de Informalidad laboral en Colombia fue de 47,5% en el último trimestre de 2016: <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/informalidad-laboral-en-colombia-2016-503278>
- Camargo, E. (2012). El comercio informal en Colombia: causas y consecuencias. *Revista In Vestigium Ire. Vol 5*, 109-116.
- EL TIEMPO. (11 de Junio de 2017). Economía subterránea en el país equivale al 35 por ciento del PIB.
- Dinero. (19 de 05 de 2017). *Las 20 empresas farmacéuticas más destacadas del mercado colombiano*. Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/las-mayores-empresas-farmaceuticas-de-colombia/245518>

7. 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
¿Ventajas de la investigación para analisis de competitividad en el sector farmaceutico colombiano? ¿Recursos, activos, gente del sector farmaceutico en Colombia? ¿Ventajas competitivas de las empresas colombianas en el sector farmaceutico? ¿Experiencia, conocimiento de? ¿Cultural, actitudinal, de comportamiento para proteger las empresas colombianas del sector farmaceutico? ¿Ubicación geográfica y desarrollo de patologias para nuevos productos? ¿Precio, valor, calidad de los productos farmaceuticos colombianos?	¿Desventajas de la investigacion en Colombia en esector farmaceutico ? ¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones para esta investigacion? ¿Vulnerabilidades propias de la información? ¿Falta de fuerza competitiva de las empresas colombianas del sector farmaceutico? ¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad de la investigación, por las herramientas utilizadas?
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
¿Desarrollo del mercado farmaceutico para los proximos 10 años? ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones que puede lograr Colombia y su sector? ¿Vulnerabilidades de los competidores en el sector farmaceutico? ¿ mejora en Procesos, sistemas, TI, comunicacione, I&D en el sector farmaceutico? ¿Geografía, exportación, importación para nuevas oportunidades en el sector farmaceutico? ¿Nuevos mercados, verticales, horizontales para el ingreso de nuevos productos?	¿Economía – local o extranjera, inversiones en el sector? ¿Tendencias del sector farmaceutico? ¿Influencia del gobierno en toma de decisiones para el sector farmaceutico colombiano? ¿Influencias globales para la introduccion de nuevas competencias en el sector farmaceutico en Colombia? ¿Efectos ambientales en el sector farmaceutico de Colombia? ¿Bajo desarrollo de TI y I&D de Colombia en el sector farmaceutico Colombiano ? ¿Demanda del mercado del sector farmaceutico?

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	Amplio número de oportunidades para el desarrollo de diversas actividades La realidad competitiva de la India es superior en términos generales a la colombiana, ubicándose 50 puntos por encima en el indicador LPI (Año) Similitudes en competitividad en DFI, competencia en servicios logísticos y puntualidad en el transporte. Sin existir un TLC suscrito entre ambos países para 2014 ya existían transacciones por aproximadamente USD \$ 65mm. 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.
	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 (EMA), 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	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. 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.
	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	Multiplicidad 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, aumenta la competencia de la manufactura y fabricación de medicamentos generando deudas en el sector a largo plazo.	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 practicas 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	La dificultad de la infraestructura vial nacional, encarece y complica los tiempos de entrega de los productos finales			
		DIS	Compleja cadena de distribución en el sector farmacéutico en Colombia que incrementa los costos	Aumento de Competencia			
		CIO	Inestabilidad de clientes (naturales), instituciones y operadores logísticos.	Problemas estructurales entre Gobierno, FOSYGA y EPS vs. Proveedor			
		CAR	Disminución en la recuperación de cartera en el sector farmacéutico en Colombia	Aumento de las deudas a largo plazo			
		DM	Depreciación de la moneda	Continuo crecimiento de natalidad vs. mortalidad en Colombia			
		SIGLA	SALIDAS	Crecimiento que no puede ser substituido satisfactoriamente			
		VTAS	Crecimiento en ventas del sector farmacéutico en Colombia	Dificultad para tratamientos costosos			
		CSF	Alto consumo de medicamentos costosos en patologías críticas en el Sector Farmacéutico en Colombia				
		PRE	Altos Precios promedio de los medicamentos en Colombia vs. Salario Mínimo Legal en Colombia				
CNI	aumento competencia	SIGLA	ENTRADAS	Disiminución 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			
		CAR	Disminución en la recuperación de cartera en el sector farmacéutico en Colombia	Ingreso de multinacionales, con participación directa			

		PRE	Altos Precios promedio de los medicamentos en Colombia vs. Salario Mínimo Legal en Colombia	Ingreso de nuevas empresas farmacéuticas internacionales		
		DM	Depreciación de la moneda	Crecimiento de las importaciones		
		SIGLA	SALIDAS	Aparición de competencia de medicinas alternativas		
		VTAS	Crecimiento en ventas del sector farmacéutico en Colombia			
		CLP	Largo plazo para el nivel de endeudamiento en el sector farmacéutico en Colombia	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			
		CSF	Alto consumo de medicamentos costosos en patologías críticas en el Sector Farmacéutico en Colombia			
VTAS	crecimiento vtas	SIGLA	ENTRADAS	Nuevas oportunidades de desarrollo profesional y técnico para la mano de obra local		
		MOL	Mano de obra poco competente en el sector farmacéutico en Colombia vs. la fabricación de medicamentos en otros países como India y Asia	Las exportaciones pueden incrementarse		
		VH	Variación elevada de habitantes afiliados al sistema de seguridad social	Oportunidad en inversiones en I&D		
		ELP	Largo plazo para el nivel de endeudamiento en el sector farmacéutico en Colombia	Dificultad en recuperación de la cartera		
		CIO	Inestabilidad de clientes (naturales), instituciones y operadores logísticos.	Buen retorno de la inversión para las Empresas del Sector		
		DM	Depreciación de la moneda	Aumento de recursos dentro de los planes económicos nacionales, que faciliten el crecimiento o expansión del sector		
		SIGLA	SALIDAS			
		CS	Elevado crecimiento del sector farmacéutico en Colombia	Riesgo en la inversión		
		% 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			

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

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.

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?

% 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 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.	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			
		SIGLA	SALIDAS				
		CSF	Alto consumo de medicamentos costosos en patologías críticas en el Sector Farmacéutico en Colombia	Alto pago de interés vs. Apalancamiento a largo plazo para inversión en activos			
		VTAS	Crecimiento en ventas del sector farmacéutico en Colombia	Dificultad en la recuperación de cartera a corto plazo			
		PRE	Altos Precios promedio de los medicamentos en Colombia vs. Salario Mínimo Legal en Colombia	Nulo seguimiento a la inversión del gobierno en el sector			
PRE	altos precios	SIGLA	ENTRADAS				
		DM	Depreciación de la moneda	Precio del dólar en los costos de la importación			
		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			
		ELP	Largo plazo para el nivel de endeudamiento en el sector farmacéutico en Colombia	Pago de interés financieros	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?
		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			
				Se puede generar contracción de la demanda por el manejo de los precios			
		SIGLA	SALIDAS	Pago mano de obra no nacional mas costosa			
		CSF	Alto consumo de medicamentos costosos en patologías críticas en el Sector Farmacéutico en Colombia	Intervención del gobierno para control de precios			
				Oportunidad para el			

			VTAS	Crecimiento en ventas del sector farmacéutico en Colombia	acceso de moléculas de calidad para los pacientes			
			%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 Incremento en los costos de la cadena productiva	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 F1 El acceso por parte de la población a los servicios médicos abarca a más del 92% de la población colombiana. F2 Crecimiento acendante en el mercado farmacéutico. F3 Ubicación geográfica del País F4 Calidad y agilidad en adecuación industrial F5 Amplia normatividad al sector	DEBILIDADES D D1 Las políticas del gobierno colombiano D2 Proceso de permisos ante las entidades regulatorias en Colombia. D3 Colombia carece de programas de salud preventiva D4 Estructura compleja en el sector salud D5 La investigación Nula
OPORTUNIDADES O O1 Desarrollo de productos innovadores para patologías únicas en el país O2 Mejorar prácticas empresariales O3 Generación de más empleo O4 Diversidad en agentes para el manejo de patologías O5 Consumo al sector formal.	FO 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. 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. 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	DO 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 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
AMENAZAS A1 Alto nivel de contrabando A2 Bajo desarrollo de TI y I&D de Colombia A3 Devaluación del peso colombiano A4 Baja inversión pública o privada A5 Competitividad con producto de marca	FA 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 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	DA 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 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. DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA 3 Implementar la realización de informes de gestión que sean la base de la planeación para proyecciones regulaciones de los productos o insumos comparandolos con cifras reales de países de alta competitividad, control de costos y compras permitiendo mejorar los niveles de negociación con los proveedores consiguiendo

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				
			<table><tr><td>Oportunidades</td><td>1,5</td></tr><tr><td>Amenazas</td><td>1,35</td></tr></table>			Oportunidades	1,5	Amenazas	1,35
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

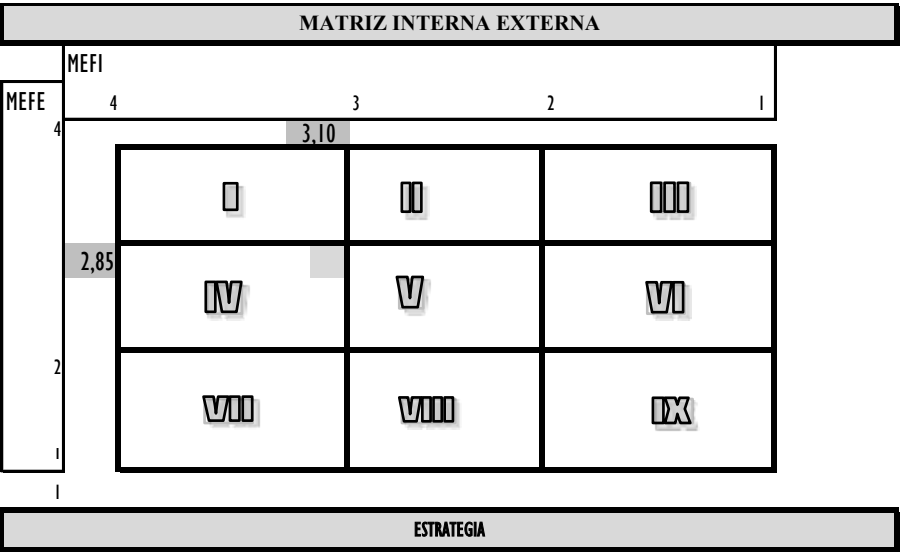
Anexo 8. Resultados MPC, Sector y comparación Colombia VS India

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO COMPAÑÍAS COLOMBIANAS													
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	VR	SECTOR FARMA		TECNOQUÍMICAS		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



Fuente: Elaboración propia

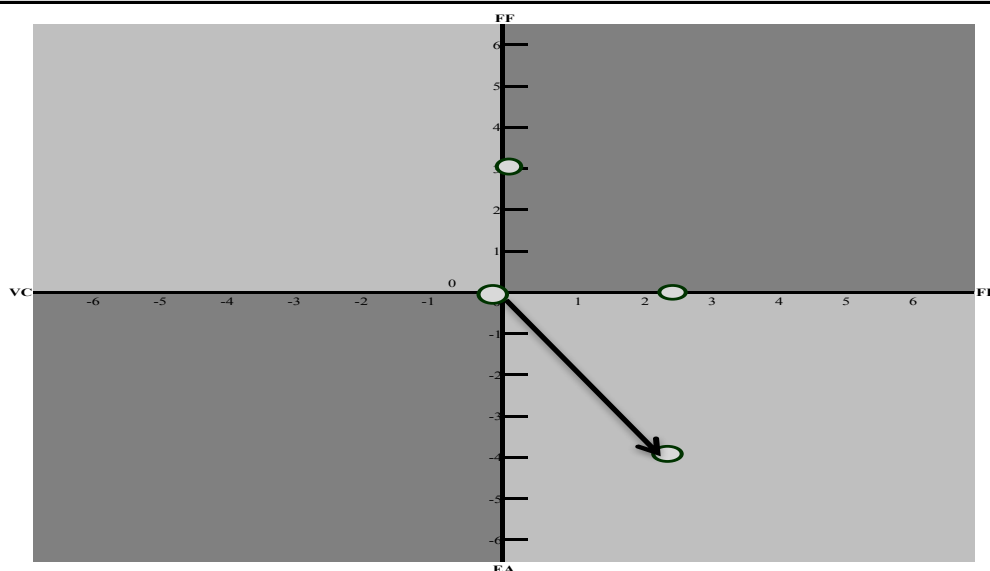
Anexo 10. Resultados PEEEA

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	-3
Liquidez	4	Seguridad a la inversión	-3
Capital de trabajo	2	Estabilidad política	-4
Flujos de efectivo	2	Estabilidad jurídica	-3
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								
		COMPETITIVIDAD INDUSTRIA COLOMBIANA		COMPETITIVIDAD INDUSTRIA DE LA INDIA		TLC EJECUTADOS EN EL SECTOR		
		Valor	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 y 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

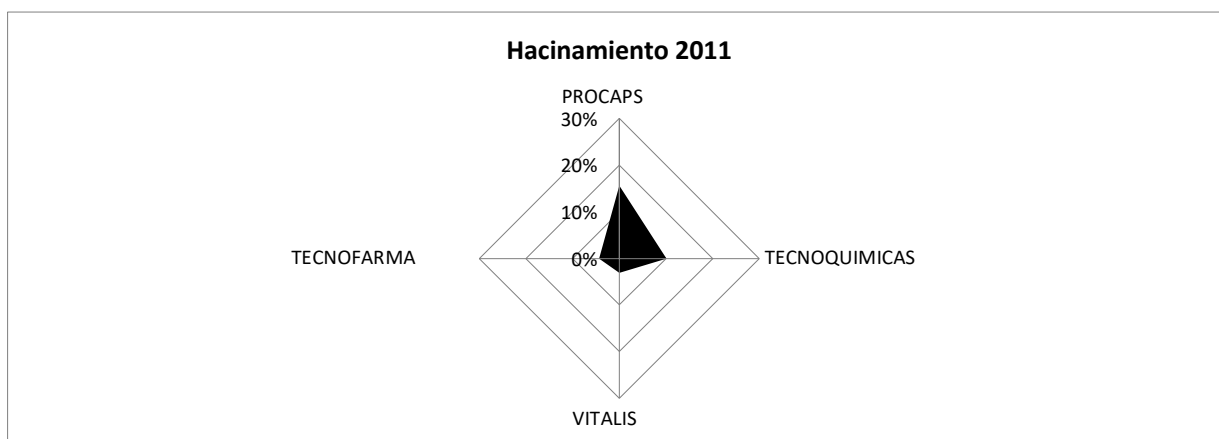
Anexo 12.ResultadosEBITDA

	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

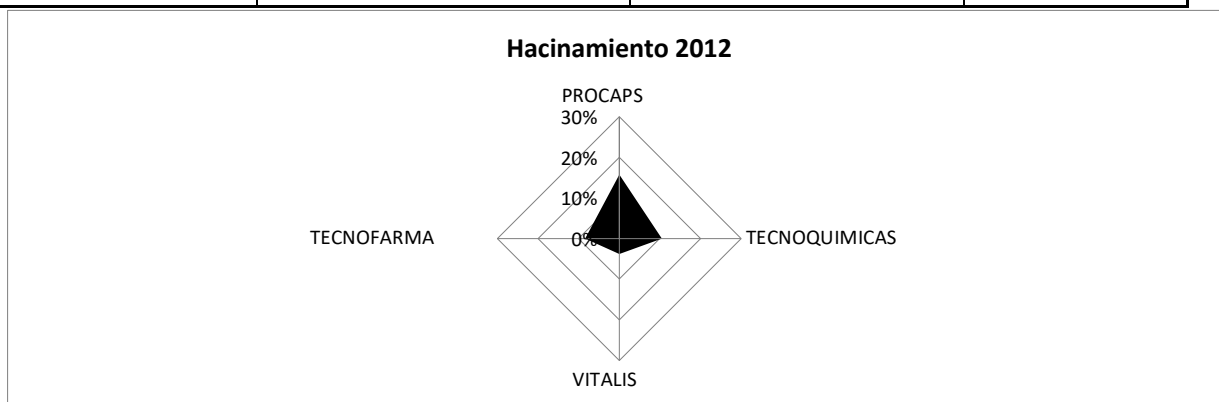
No	AÑO	Media	Mediana	3er cuartil	Desviación estándar
1	2010				
2	2011	10,64%	12,74%	13,01%	3,75%
3	2012	11,39%	14,00%	13,46%	3,43%
4	2013	14,01%	20,31%	18,13%	2,35%
5	2014	15,64%	22,73%	21,01%	3,68%

	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

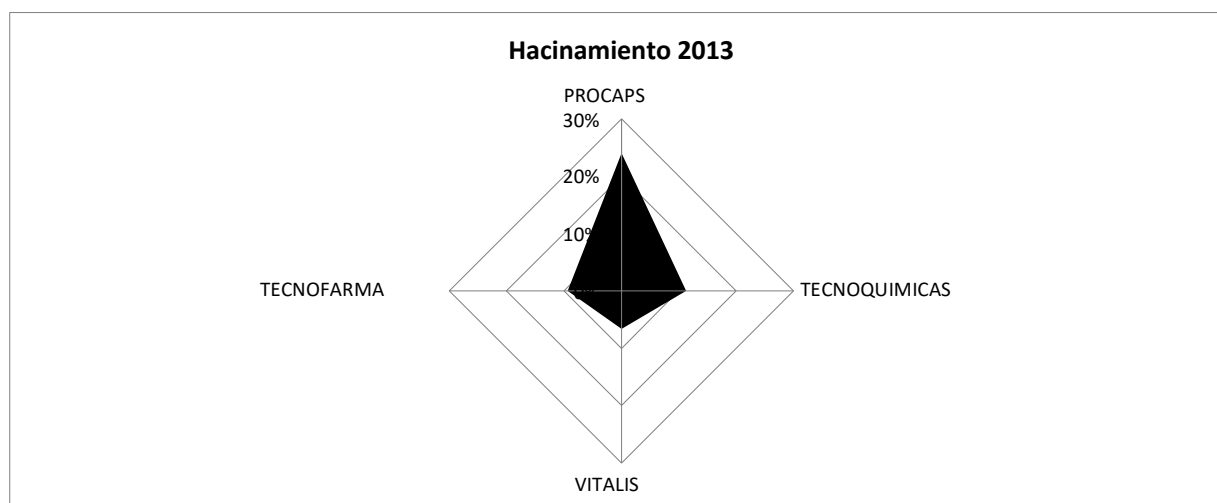
2011			
	Ventas Netas	EBITDA	Margen EBITDA
PROCAPS	345.103.262	53.771.781	15,58%
TECNO QUÍMICAS	920.927.396	93.275.247	10,13%
VITALIS	66.089.168	2.056.610	3,11%
TECNOFARMA	116.358.017	5.027.200	4,32%
TOTAL	1.448.477.843	154.130.838	



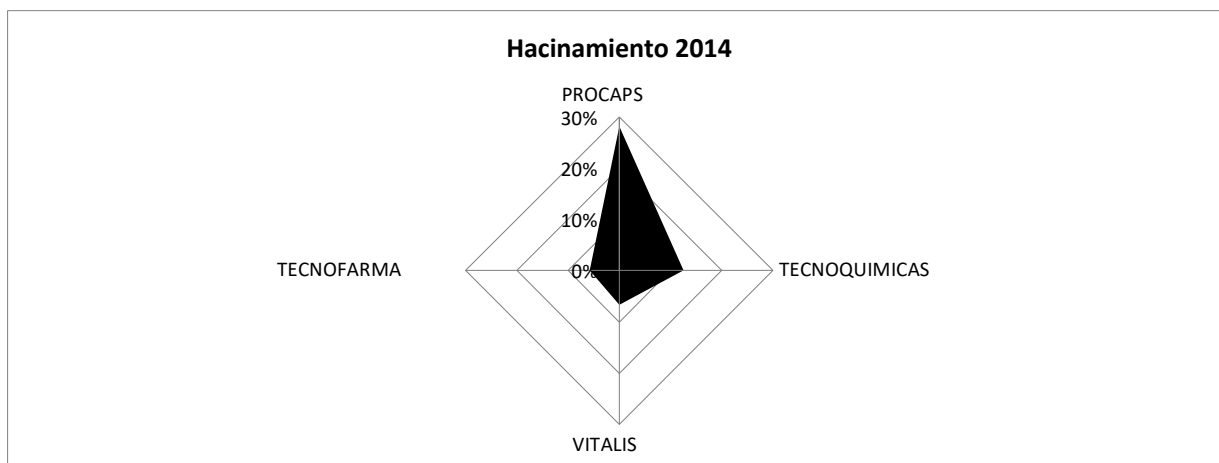
2012			
	Ventas Netas	EBITDA	Margen EBITDA
PROCAPS	433.596.570	68.315.744	15,76%
TECNO QUÍMICAS	1.004.698.217	105.378.424	10,49%

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				
Tipo	Peso	Necesidades	PROCAPS S.A	TECNOQUIMICAS	VITALIS	TECNOFARMA	SUPUESTOS
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
							Diferenciacion entre Prod. Comercial o institucional / Presentación (capsula o tableta)
		Presentacion	2	3	3	2	Implementacion de normas de calidad
		Calidad	1	1	3	1	Clasificacion de productos
		Areas de Negocio	3	3	3	3	
		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	3	Primera en ser cubierta
		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

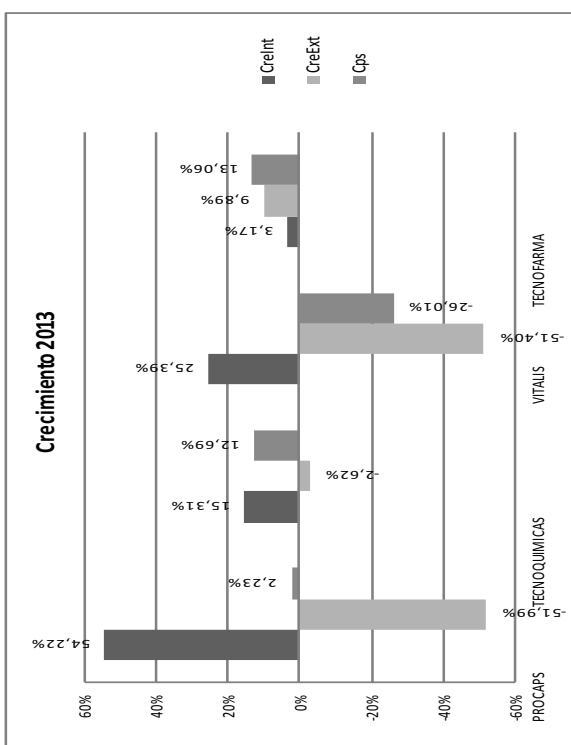
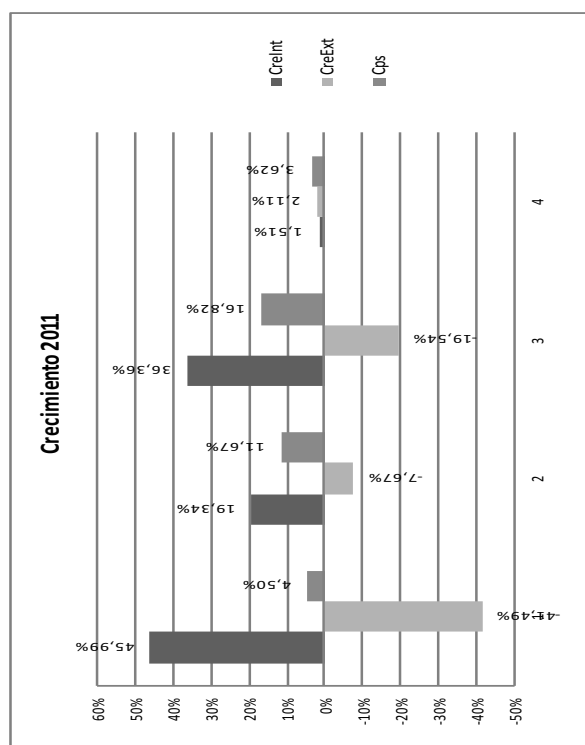
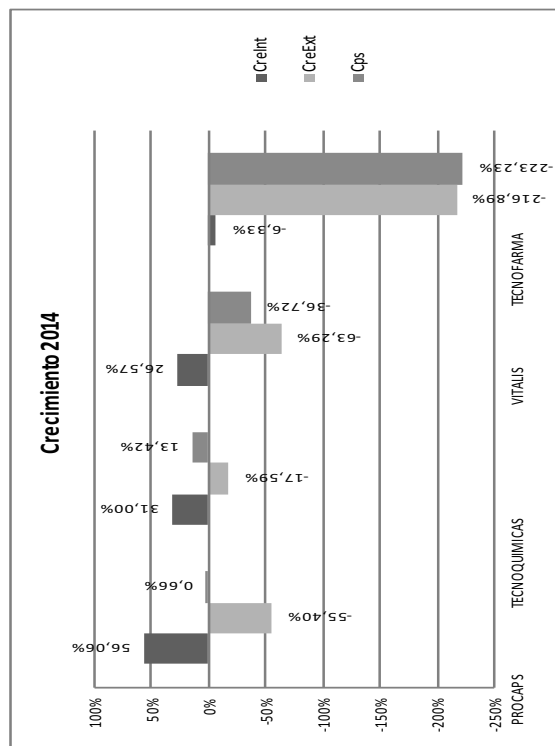
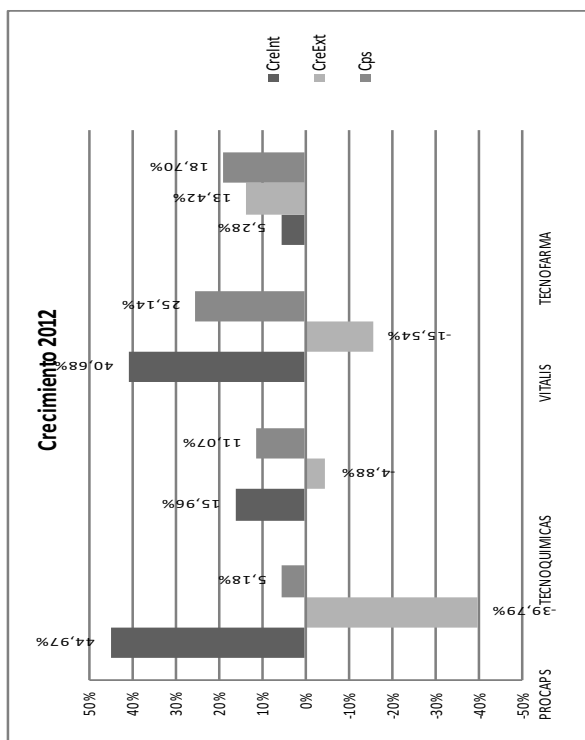
Tipo	Peso %	Precio	Producto	Target	Logistica	Valores	Totales
Precio	11	X	SI	NO	NO	NO	1
Producto	33	SI	X	SI	SI	SI	3
Target	22	NO	SI	X	SI	NO	2
Logistica	22	SI	SI	NO	X	NO	2
Valores	11	SI	NO	NO	NO	X	1
	100						9

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15. Resultados Crecimiento Potencial Sostenible

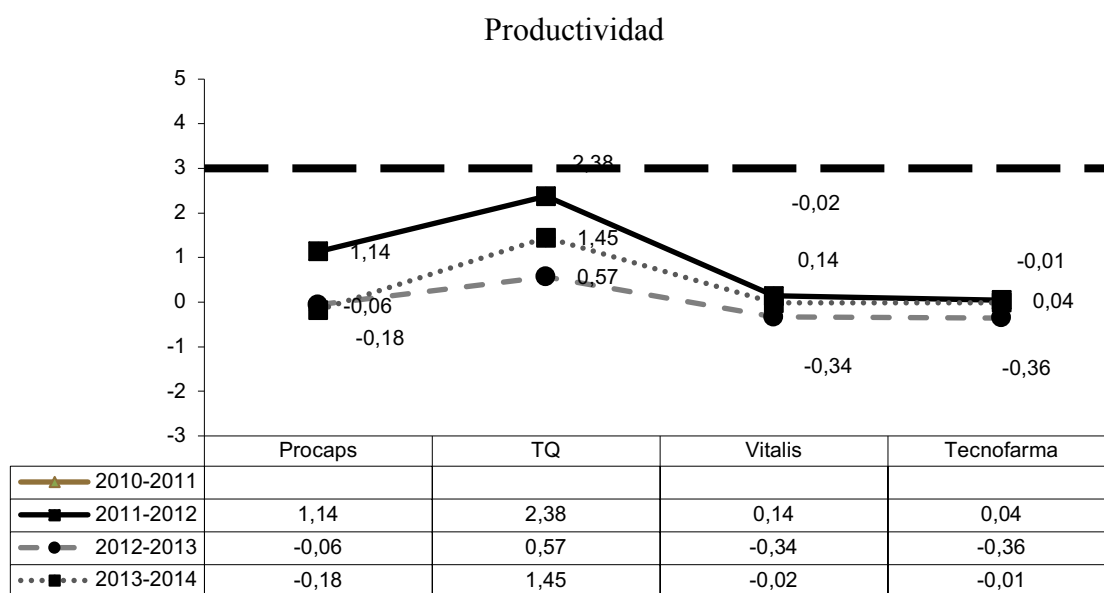
Años y Empresas	Activo total (AT)	Obligaciones Cp	Obligaciones Lp	Obligaciones Financieras	Dividendos	Pasivo Total (D)	Patrimonio (E)	Ganancias (U)	R'a	Intereses	p 1-(dividituli)
Año y Empresa											
2011											
PROCAPS	413.169	62.860	120.300	183.160		260.853	152.307	6.851	45,99%	70,22%	1,00
TECNOQUIMICAS	800.287	15.235	77.979	93.214		272.625	527.663	61.600	19,34%	34,19%	1
VITALIS	26.063	5.264	2.550	7.814		17.354	7.699	1.295	36,36%	45,03%	1
TECNOFARMA	53.217	31	138	169		35.667	17.550	635	1,51%	0,47%	1
TOTAL	1.291.716			284.357		586.499	705.217	70.381	27,46%	48,48%	1,00
2012											
PROCAPS	504.213	69.512	148.830	218.342		342.125	162.088	8.398	44,97%	63,82%	1,00
TECNOQUIMICAS	829.636	15.835	52.566	68.401		252.026	577.510	63.959	15,96%	27,14%	1
VITALIS	32.760	7.162	3.579	10.731		22.436	10.324	2.595	40,88%	47,83%	1
TECNOFARMA	61.093	93	82	175		44.770	16.323	3.062	5,28%	0,39%	1
TOTAL	1.427.602			297.649		661.357	766.245	78.004	26,31%	45,01%	1,00
2013											
PROCAPS	667.690	45.618	313.076	388.694		511.185	156.805	3.503	54,22%	70,17%	1,00
TECNOQUIMICAS	920.136	28.890	30.412	59.302		277.235	642.901	81.592	15,31%	21,39%	1
VITALIS	51.166	5.723	5.579	11.302		5.579	19.233	1.687	25,39%	202,58%	1
TECNOFARMA	63.084	21	0	21		47.928	15.156	1.979	3,17%	0,04%	1
TOTAL	1.702.376			429.319		841.927	860.449	88.761	30,43%	50,99%	1,00
2014											
PROCAPS	799.706	75.025	372.294	447.319		645.004	154.703	1.028	56,06%	69,35%	1,00
TECNOQUIMICAS	1.246.710	25.804	273.279	299.083		595.010	651.699	87.431	31,00%	50,27%	1
VITALIS	56.367	9.138	5.066	14.204		5.066	20.315	772	26,57%	280,38%	1
TECNOFARMA	140.394	1	0	1		136.994	4.000	-8.929	-6,33%	0,00%	1
TOTAL	2.243.777			760.607		1.382.074	861.703	80.302	37,48%	55,03%	1,00

Fuente: Elaboración propia

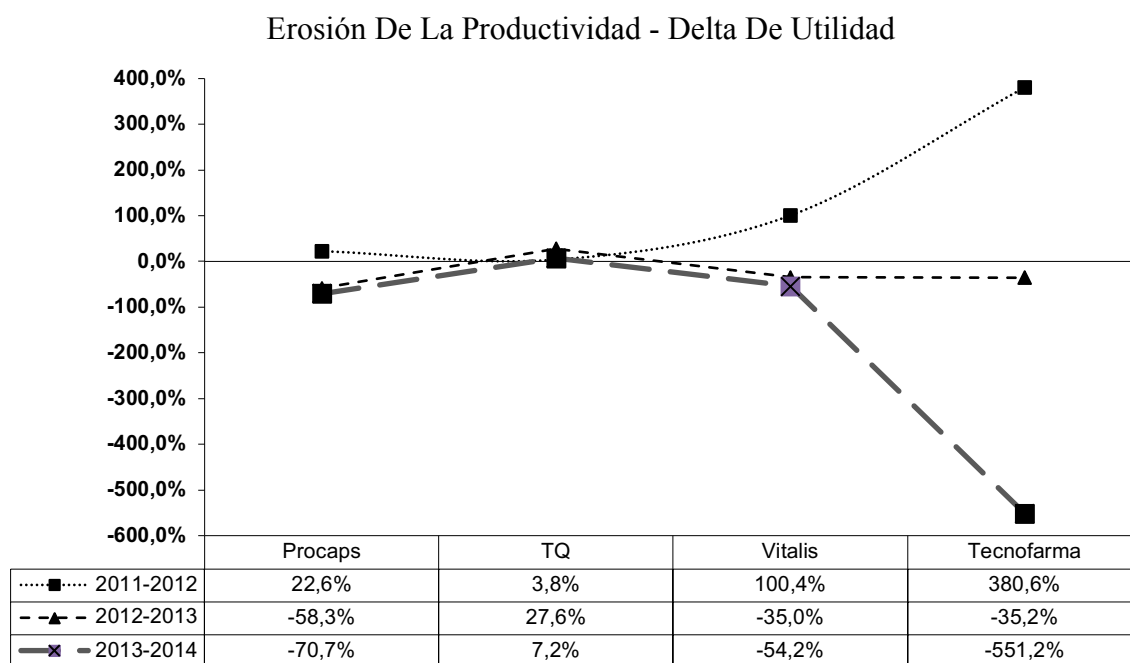


Fuente: Elaboración propia

Anexo 16. Resultados Índices de Erosión

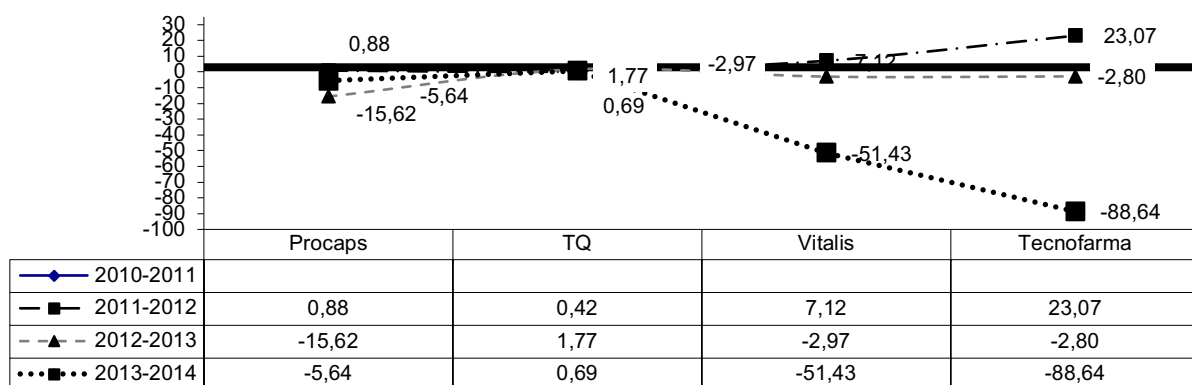


Fuente: Elaboración propia



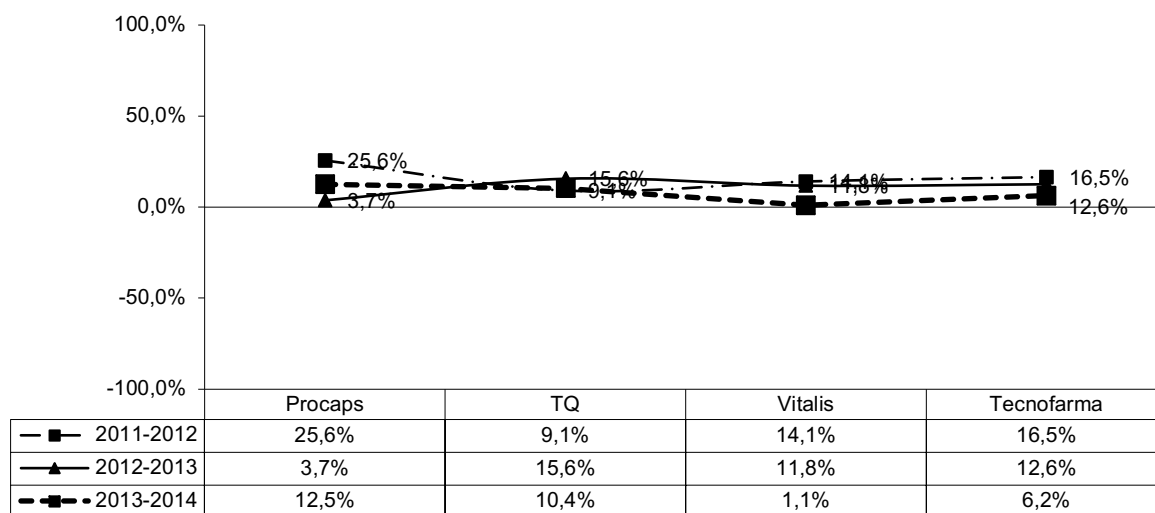
Fuente: Elaboración propia

Erosión De La Estrategia



Fuente: Elaboración propia

Delta Ingreso



Fuente: Elaboración propia