

Cartagena de Indias D. T. y Cultural, Diciembre 12 de 2003

**Señores**

Comité de Graduación  
Programa de Administración Industrial  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Cartagena  
Ciudad

Estimados Señores,

En mi calidad de asesor presento a ustedes el Trabajo de Grado titulado: **“DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LABORATORIOS GERCO - CARTAGENA”**, elaborados por los estudiantes Benjamín Monterroza Otero y Luz Adriana Restrepo Torres, pertenecientes al programa de Administración Industrial de la Universidad de Cartagena. Manifiesto mi participación en la orientación y conformidad con el resultado obtenido.

Atentamente,

José David Patiño Moncada

Asesor

Cartagena de Indias D. T. y Cultural, Diciembre 12 de 2003

**Señores**

Comité de Graduación  
Programa de Administración Industrial  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Cartagena  
Ciudad

Estimados Señores,

A continuación presentamos a su consideración el Trabajo de Grado titulado:  
**“DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LABORATORIOS GERCO - CARTAGENA”**, como requisito para obtener el título de Administrador Industrial.

Agradecemos a ustedes la atención prestada.

Atentamente,

Benjamín Monterroza Otero  
Código: 49199910028

Luz Adriana Restrepo Torres  
Código: 4199910001

**DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS  
PARA LABORATORIOS GERCO – CARTAGENA**

**BENJAMÍN MONTERROZA OTERO  
LUZ ADRIANA RESTREPO TORRES**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
CARTAGENA DE INDIAS**

**2003**

**DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS  
PARA LABORATORIOS GERCO – CARTAGENA**

**BENJAMÍN MONTERROZA OTERO  
LUZ ADRIANA RESTREPO TORRES**

**Trabajo de Grado como requisito para optar el título de  
Administrador Industrial**

**Asesor  
JOSÉ DAVID PATIÑO MONCADA  
Administrador De Empresas**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
CARTAGENA DE INDIAS**

**2003**

A mi Dios, a mi abuela (Q.E.P.D) y a mi madre Fanny

A mi familia:

Albeiro, Marlene, Johanna, Vanesa y Mafe.

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por la vida, la salud y la voluntad. Gracias por hacer posible que personas como las que constituyen a Laboratorios Gerco S.A. y los Docentes José David Patiño Moncada (Nuestro Asesor) y Álvaro Álvarez nos guiaran y apoyaran durante el desarrollo de este trabajo.

Gracias a Fabiola Covo Segrera (Gerente General de Laboratorios Gerco) por habernos dado la oportunidad de conocer su organización y desarrollar nuestro trabajo de grado.

Gracias a José David Patiño Moncada (Docente de la Universidad de Cartagena) por su paciencia, constancia, orientación y tiempo.

Gracias a Álvaro Álvarez (Docente de la Universidad de Cartagena) por su asesoría financiera.

Gracias a las siguientes personas por habernos suministrado la información requerida de las áreas de Operación, Mercadeo, Finanzas y Ventas de Laboratorios Gerco:

- Joe Dickens. Director Técnico
- Vilma Villadiego. Jefe Administrativo y Financiero
- Rodolfo Pereira. Director de Mercadeo
- Roxana Caparoso. Gerente de Ventas
- Alejandro, Islena, Julieth, Damaris, Pablo, Omar, Vilma B, Maria, Ignacia, Margarita, Audalís, Rafael, William. Empleados de Laboratorios Gerco.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	
1. ANÁLISIS EXTERNO	22
1.1 Macroambiente	22
1.1.1 Segmento Económico	22
1.1.1.1 Índice de Precios al Consumidor (IPC)	22
1.1.1.2 Producto Interno Bruto (PIB)	26
1.1.1.3 Tasa de Desempleo en Colombia	32
1.1.1.4 Índice de Precios al Productor (IPP)	33
1.1.1.5 Comercio Exterior	35
1.1.1.6 Industria	49
1.1.1.6.1 Características Generales de la Industria Farmacéutica Colombiana	52
1.1.1.7 Tasa Representativa del Mercado	53
1.1.1.8 Reservas Internacionales	54
1.1.1.9 Inversión en Colombia	55
1.1.1.10 Tasas de Interés	55
1.1.1.11 Comercio Irregular de Medicamentos	58
1.1.2 Segmento Político legal	62
1.1.2.1 Políticas del Gobierno	62
1.1.2.2 Reforma Laboral	63
1.1.2.3 Entidades de regulación del Sector Farmacéutico	68
1.1.2.4 Leyes, normas, decretos	72
1.1.2.5 Impuestos	91
1.1.2.6 Políticas y Acuerdos Comerciales	92
1.1.2.7 Programas del Gobierno actual	94
1.1.2.8 Plan Vallejo	97

1.1.2.9 Área de Libre Comercio de las Américas –ALCA-	103
1.1.3 Segmento Sociocultural	106
1.1.3.1 Automedicación	106
1.1.3.2 Medicación de la Sociedad	107
1.1.3.3 Abuso y dependencia del consumo	107
1.1.3.4 Tendencia al consumo de Medicamentos genéricos	108
1.1.3.5 Consumo de Productos Naturales (Concentrados Herbales)	109
1.1.3.6 Descenso del consumo de Productos Éticos	110
1.1.3.7 De la Botica a las Droguerías	111
1.1.4 Segmento Demográfico	111
1.1.4.1 Población Colombiana	111
1.1.4.2 Fecundidad	113
1.1.4.3 Tasa de Natalidad	113
1.1.4.4 Tasa de Mortalidad	114
1.1.4.5 Esperanza de Vida	114
1.1.4.6 Perfil de los Jóvenes Colombianos	115
1.1.5 Segmento Tecnológico	115
1.1.5.1 Máquinas, Tecnología y equipos del sector farmacéutico	115
1.1.5.2 Diseño del Producto Farmacéutico	119
1.1.5.3 Desarrollo de Productos Farmacéuticos	120
1.1.6 Segmento Global	122
1.1.6.1 Globalización	122
1.1.6.2 Recesión Económica Latinoamericana	123
1.1.6.3 Tendencia del Mercado Mundial de empaques	124
1.1.6.4 Casos Mundiales del Sector Farmacéutico	125
1.2 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER	127
1.2.1 Clientes	127
1.2.2 Proveedores	129
1.2.3 Productos Sustitutos	132
1.2.4 Competidores	133

1.2.4.1 Mercado Pediculicidas	134
1.2.4.2 Mercado Descongestionantes Nasales	136
1.2.4.3 Mercado Expectorantes	137
1.2.4.4 Mercado Antirreumáticos	138
1.2.4.5 Mercado Antihelmínticos	139
1.2.4.6 Mercado de Soluciones Óticas	141
1.2.4.7 Mercado Antipruriginosos	141
1.2.4.8 Mercado Antidiarreicos	142
1.2.4.9 Mercado Vitamina C	143
1.2.4.10 Mercado Antipañalitis	144
1.2.4.11 Acciones para competir	145
1.2.5 Competidores Potenciales	146
1.2.5.1 Distribuidores Mayoristas y Cadenas de Autoservicios	146
1.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS – MATRIZ EFE -	146
2. ANÁLISIS INTERNO DE LABORATORIOS GERCO S.A.	149
2.1 HISTORIA DE LABORATORIOS GERCO	149
2.2 MISIÓN	150
2.3 VISIÓN	150
2.4 VALORES CORPORATIVOS	150
2.5 ORGANIGRAMA LABORATORIOS GERCO	152
2.6 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE LABORATORIOS GERCO	153
2.6.1 Descripción de los departamentos de Laboratorios Gerco	154
2.6.1.1 Capacidad Directiva	154
2.6.1.2 Capacidad Competitiva	159
2.6.1.3 Capacidad de recurso Humano	170
2.6.1.4 Capacidad Técnica	174
2.6.1.5 Capacidad Financiera	180
2.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – MATRIZ EFI -	203
3. CADENA DEL VALOR DE LABORATORIOS GERCO	205
3.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS	205

3.1.1 Logística Interna	207
3.1.2 Operaciones	209
3.1.3 Logística Externa	210
3.1.4 Mercadotecnia y Ventas	211
3.1.5 Servicios	213
3.2 ACTIVIDADES DE APOYO	214
3.2.1 Adquisición	214
3.2.2 Desarrollo Tecnológico	215
3.2.3 Infraestructura de la Empresa	216
3.2.4 Administración de Recursos Humanos	218
4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	221
4.1 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER	221
4.1.1 Estrategia de Liderazgo en Costos	221
4.2 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)	227
4.3 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA)	230
4.4 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	233
4.5 SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS	235
4.5.1 Desarrollo de Mercados	236
4.5.2 Desarrollo de Productos	240
5. CONCLUSIONES	
6. RECOMENDACIONES	

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Variaciones Porcentuales del IPC en Colombia	23
Tabla 2. IPC anual – Colombia	24
Tabla 3. IPC para cada bien de la Canasta Familiar – Colombia	25
Tabla 4. Precios Constantes de 1994	27
Tabla 5. PIB – Productos Químicos Básicos y Elaborados	28
Tabla 6. Evolución de la Economía Colombiana en 2001/I – 2003/I	29
Tabla 7. Crecimiento del PIB por rama de Actividad económica 2003-I/2002-I	31
Tabla 8. Crecimiento del PIB por rama de Actividad económica 2003-I/2002-IV	31
Tabla 9. Desempleo en Colombia	32
Tabla 10. Índice de precios al Productor - Colombia	34
Tabla 11. Colombia, Exportaciones por Sector Económico 1998 – 2003	37
Tabla 12. Colombia, Exportaciones por Sector Económico y Países de Destino Enero – Febrero de 2003	38
Tabla 13. Colombia, Destino de las exportaciones (1998 – 2003)	40
Tabla 14. Importaciones Colombianas, 1998 – 2002	42
Tabla 15. Colombia, Importaciones y Países de origen. Enero – Diciembre de 2002	44
Tabla 16. Colombia, origen de las importaciones 1998 – 2002	45
Tabla 17. Colombia, Importaciones y Grupos Económicos de origen Enero – Diciembre de 2002	46
Tabla 18. Colombia, Balanza Comercial 2000 – 2002	47
Tabla 19. Colombia, Balanza Comercial según Sectores Económicos	48
Tabla 20. Colombia, Balanza Comercial según Grupos Económicos y principales países	49
Tabla 21. Colombia, evolución de las principales variables industriales 1998 – 2000	50
Tabla 22. Variables de la industria para la fabricación de Productos Químicos, año 2000	51
Tabla 23. Colombia, Tasa Representativa del Mercado	53
Tabla 24. Colombia, Reservas Internacionales	54
Tabla 25. Colombia, Inversión (Variación anual %)	55
Tabla 26. Colombia, Tasas de Interés promedio mensual de los Certificados de Depósito a Término – 90 días, efectivo anual	56
Tabla 27. Colombia, Tasas de interés activas y pasivas según intermediarios financieros. Efectiva Anual.	57
Tabla 28. Colombia, Proyecciones anuales de Población por sexo y edad	112
Tabla 29. Colombia, Tasa total de Fecundidad, según quinquenios	113

Tabla 30. Empresas pertenecientes al Mercado Pediculicidas	134
Tabla 31. Mercado Pediculicidas – cojines	135
Tabla 32. Mercado Descongestionantes Nasaes	136
Tabla 33. Mercado Expectorantes	137
Tabla 34. Mercado Antirreumáticos	138
Tabla 35. Mercado Antihelmínticos	139
Tabla 36. Mercado de Soluciones Óticas	141
Tabla 37. Mercado Antipruriginosos	142
Tabla 38. Mercado Antidiarreicos	143
Tabla 39. Mercado Vitamina C	143
Tabla 40. Mercado Antipañalitis	144
Tabla 41. Matriz EFE	147
Tabla 42. Razones de Liquidez, Laboratorios Gerco (1999 – 2003)	181
Tabla 43. Razones de Actividad, Laboratorios Gerco (1999 – 2003)	183
Tabla 44. Razones de Rentabilidad, Laboratorios Gerco (1999 – 2003)	185
Tabla 45. Cálculo de la Palanca de Crecimiento	188
Tabla 46A. Cálculo del EVA	189
Tabla 46B. Cálculo del Costo del Capital	190
Tabla 47. Razón Corriente	193
Tabla 48. Capital de Trabajo Neto	194
Tabla 49. Plazo Promedio Cuentas por Cobrar	196
Tabla 50. Plazo Promedio Cuentas por Pagar	197
Tabla 51. Plazo Promedio Inventarios	198
Tabla 52. Margen de Utilidad Operacional	199
Tabla 53. Margen DE Utilidad Neta	200
Tabla 54. Rendimiento del Activo	202
Tabla 55. Rendimiento del Patrimonio	203
Tabla 56. Matriz EFI	204
Tabla 57. Costos Material de Empaque Champiojo	224
Tabla 58. Costos Material de Empaque Rhifisol	225
Tabla 59. Costos Material de Empaque Teseis	225
Tabla 60. Costos Material de Empaque Bálsamo Romero y Sábila	225
Tabla 61. Costos Material de Empaque Caladerm	225
Tabla 62. Costos Material de Empaque Crema Forz	225
Tabla 63. Costos Material de Empaque Pañalínis	225
Tabla 64. Margen Bruto de Utilidad	226
Tabla 65. Cálculo de la Utilidad Bruta sin Estrategia	227
Tabla 66. Cálculo de la Utilidad Bruta con Estrategia	227
Tabla 67. Matriz PEEA de Laboratorios Gerco	232
Tabla 68. Mercado Pediculicidas Estrato 4 y 5	236
Tabla 69. Proyección Ventas Mercado Pediculicidas Estrato 4 y 5	237
Tabla 70. Proyección Ventas Laboratorios Gerco Mercado Pediculicidas Estrato 4 y 5	237
Tabla 71. Mercado Expectorantes Estrato 4 y 5	238
Tabla 72. Proyección Ventas Mercado Expectorante Estrato 4 y 5	238

Tabla 73. Proyección Ventas Laboratorios Gerco Mercado Expectorantes Estrato 4 y 5	238
Tabla 74. Mercado Antirreumáticos Estrato 4 y 5	239
Tabla 75. Proyección Ventas Mercado Antirreumáticos Estrato 4 y5	239
Tabla 76. Proyección Ventas Laboratorios Gerco Mercado Antirreumáticos Estrato 4 y 5	239
Tabla 77. Información Básica Acetato de Aluminio	241
Tabla 78. Información Básica Crema Antihongos	242
Tabla 79. Información Básica Yodo	242

## LISTADO DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama de Laboratorios Gerco S.A.	152
Figura 2. Canales de Distribución de Laboratorios Gerco	160
Figura 3. Logotipo de laboratorios Gerco	168
Figura 4. Diagrama de flujo del proceso de fabricación de Productos Farmacéuticos y Cosméticos	205
Figura 5. Cadena del Valor de Laboratorios Gerco	220
Figura 6. Matriz Interna – Externa (IE)	228
Figura 7. Matriz Interna – Externa (IE) de Laboratorios Gerco	229
Figura 8. Matriz PEEA	231
Figura 9. Vector Direccional de Laboratorios Gerco	233
Figura 10. Matriz de la Gran Estrategia	234
Figura 11. Matriz de la Gran Estrategia – Laboratorios Gerco	235

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Listado de empresas registradas en el PMC	253
Anexo B. Balance General de Laboratorios Gerco 1999 – 2003	254
Anexo C. Estado de Resultados de Laboratorios Gerco 1999 – 2003	255
Anexo D. Análisis Horizontal Balance General de Laboratorios Gerco 1999 – 2003	256
Anexo E. Análisis Horizontal Estado de Resultados de Laboratorios Gerco 1999 – 2003	257
Anexo F. Análisis Vertical Balance General de Laboratorios Gerco 1999 – 2003	258
Anexo G. Análisis Vertical Estado de Resultados de Laboratorios Gerco 1999 – 2003	259
Anexo H. Encuesta a los Trabajadores de Laboratorios Gerco	260
Anexo I. Entrevista al Gerente de Laboratorios Gerco	264
Anexo J. Entrevista al Director de Mercadeo	265
Anexo K. Entrevista al Gerente de Ventas	267
Anexo L. Entrevista al Jefe Financiero y Administrativo	269
Anexo M. Entrevista al Director Técnico	271
Anexo N. Encuesta a los Clientes de Laboratorios Gerco	273
Anexo O. Portafolio de productos de Laboratorios Gerco	274
Anexo P. Estructura de Costos año 2003	275
Anexo Q. Crecimiento en Ventas	276
Anexo R. Estructura de Costos año 2004	277
Anexo S. Estructura de Costos año 2005	278
Anexo T. Estructura de Costos año 2006	279
Anexo U. Estructura de Costos año 2007	280
Anexo V. Estructura de Costos año 2008	281

## LISTADO DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. IPC (Variación Porcentual mes a mes) – Colombia	23
Gráfica 2. IPC anual – Colombia	24
Gráfica 3. Bienes de la Canasta Familiar	25
Gráfica 4. PIB a precios constantes de 1994	27
Gráfica 5. PIB – Productos Químicos	28
Gráfica 6. Desempleo en Colombia	33
Gráfica 7. IPP 1998 – 2003	34
Gráfica 8. Colombia, Tasa Representativa del Mercado Promedio	54
Gráfica 9. Colombia, tasa de Interés promedio efectiva anual	57
Gráfica 10. Población de Colombia. Número de Hombres y Mujeres	112
Gráfica 11. Colombia, Mercado Pediculicidas	135
Gráfica 12. Colombia, Mercado Pediculicidas – Cojines	135
Gráfica 13. Colombia, Mercado Descongestionantes Nasales	136
Gráfica 14. Colombia, Mercado Expectorantes	138
Gráfica 15. Colombia, Mercado Antirreumáticos	139
Gráfica 16. Colombia, Mercado Antihelmínticos	140
Gráfica 17. Colombia, Mercado Soluciones Óticas	141
Gráfica 18. Colombia, Mercado Antipruriginosos	142
Gráfica 19. Colombia, Mercado Antidiarreicos	143
Gráfica 20. Colombia, Mercado Vitamina C	144
Gráfica 21. Colombia, Mercado Antipañalitis	145
Gráfica 22. Razón Corriente	194
Gráfica 23. Capital de Trabajo Neto	195
Gráfica 24. Plazo Promedio Cuentas por Cobrar	196

Gráfica 25. Plazo Promedio Cuentas por Pagar	197
Gráfica 26. Plazo Promedio Inventarios	199
Gráfica 27. Margen de Utilidad Operacional	200
Gráfica 28. Margen de Utilidad Neta	201
Gráfica 29. Rendimiento del Activo	202
Gráfica 30. Rendimiento del Patrimonio	203

## RESUMEN

El Diagnóstico y Formulación de Estrategias competitivas para Laboratorios Gerco se compone de cuatro capítulos que permitirán proporcionar la información suficiente a la organización para que esta responda de manera oportuna a los cambios, y así lograr una mayor ventaja competitiva.

En el primer capítulo se realiza un Análisis del Macroambiente de la empresa, identificando aquellos factores externos (Económicos, Políticos, Tecnológicos, Socio-Culturales, Demográficos y Globales) que afectan la compañía y sobre los cuales esta no tiene ningún tipo de control. Además se analiza el Microambiente siguiendo como modelo Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, identificando aquellos factores (Clientes, Proveedores, Productos Sustitutos, Competidores Actuales y Competidores Potenciales) sobre los cuales Gerco tiene algún grado de control. Posteriormente se construye la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).

En el segundo capítulo se lleva a cabo el Análisis Interno del Laboratorio identificando la Capacidad Directiva, Competitiva, de Recursos Humanos, Técnica y Financiera. Luego se construye la Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).

En el tercer capítulo se realiza el Análisis de la Cadena del Valor, donde se identifican las actividades primarias y de apoyo a través de las cuales Gerco está generando valor.

En el cuarto capítulo se establece la Estrategia Genérica de Michael Porter para Laboratorios Gerco y se aplican la Matriz I.E (Interna-Externa), Matriz de Posición estratégica y Evaluación de Acción (PEEA) y la Matriz de la Gran Estrategia, por

medio de las cuales se formulan y definen las estrategias que permitirán el mejoramiento de la organización, teniendo en cuenta la misión, visión y objetivos corporativos.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente la exigencia que se presenta en las organizaciones debido a las diferentes condiciones ambientales hace que cualquier empresa que desee mantenerse en el mercado se dedique a la Administración Estratégica y de este modo logre altos niveles de competitividad.

Hoy en día muchas compañías compiten no sólo en mercados locales sino también globales, se enfrentan a rápidos cambios tecnológicos, cambios sociológicos, políticas gubernamentales y legales, modificaciones en estas, cambios y tendencias de la economía, variaciones demográficas, entre otros aspectos externos que afectan las prácticas laborales y organizacionales en general; por lo que es importante recopilar y procesar información para dar respuestas oportunas y eficaces.

Es imprescindible que toda organización, ya sea compleja o sencilla emplee herramientas que le permitan un análisis con el cual pueda disminuir el grado de incertidumbre y pueda definir las acciones que la lleven a tener un buen posicionamiento en el mercado.

El Diagnóstico Estratégico de una organización es una herramienta de la administración muy utilizada en la actualidad, es un proceso de análisis que supera ampliamente a cualquier otro tipo de estudio que se haga sobre aspectos históricos, parciales, rutinarios y aislados de la actividad de la empresa, que sólo entregan información incompleta como para respaldar una adecuada toma de decisiones.

Este trabajo busca mediante la aplicación de los conceptos básicos de la Administración Estratégica identificar los factores Externos e Internos que afectan

a Laboratorios Gerco y formular las estrategias competitivas que se debería implementar para mejorar la situación actual de la empresa.

Este estudio implica la evaluación del Ambiente Externo e Interno de la organización para lograr determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Además con el apoyo de herramientas como la Cadena del Valor y las Matrices utilizadas en la Administración Estratégica se establecen los cursos de acción o estrategias tendientes al logro de ventajas competitivas futuras, que serán las fuerzas impulsadoras para que la empresa sea eficiente, rentable y competitiva enmarcada en los nuevos escenarios futuros.

## **1. ANALISIS EXTERNO**

### **1.1 MACROAMBIENTE**

#### **1.1.1 Segmento Económico**

##### **1.1.1.1 Índice De Precios Al Consumidor (IPC)**

El IPC, es un indicador que mide la variación de precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país. Los resultados son analizados por grupos, subgrupos y clases de gastos, gastos básicos y niveles de ingreso. La periodicidad de la información es mensual.

El IPC muestra la variación de precios de la canasta familiar (Alimento, Vivienda, Vestuario, Salud, Educación, Esparcimiento, Otros gastos) de un período a otro. Este índice define la capacidad adquisitiva de los consumidores, ya que un mayor valor indica que los productos de la canasta familiar son mas costosos y que por lo tanto los individuos ganando la misma cantidad de dinero deben comprar menos productos.

En la tabla 1 se analiza el IPC en Colombia de los años 1998, 1999, 2000, 2001, 2002 y 2003\* para cada uno de los meses. Se puede analizar qué tanto se han incrementado los precios en un mismo mes de un año a otro. Así por ejemplo en Enero de 2000 los bienes de la canasta familiar incrementaron sus precios en un 1.29%, mientras que para ese mismo mes del año 2001, el aumento fue del 1.05%

Analizando la gráfica 1, se puede notar que la inflación más alta se presentó en los meses de enero, febrero, marzo, abril, mayo y junio de 1998. De modo general

---

\* Para el 2003 se tienen en cuenta los datos desde el mes de enero a abril.

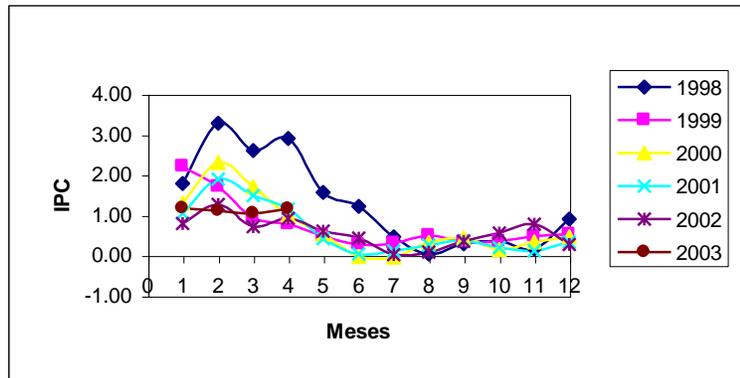
se puede observar que en Colombia durante el primer semestre del año la inflación es más alta que en el segundo.

Tabla 1. Variaciones porcentuales del IPC en Colombia

Mes	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Enero	1.79	2.21	1.29	1.05	0.80	1.17
Febrero	3.28	1.70	2.30	1.89	1.26	1.11
Marzo	2.60	0.94	1.71	1.48	0.71	1.05
Abril	2.90	0.78	1.00	1.15	0.92	1.15
Mayo	1.56	0.48	0.52	0.42	0.60	
Junio	1.22	0.28	-0.02	0.04	0.43	
Julio	0.47	0.31	-0.04	0.11	0.02	
Agosto	0.03	0.50	0.32	0.26	0.09	
Septiembre	0.29	0.33	0.43	0.37	0.36	
Octubre	0.35	0.35	0.15	0.19	0.56	
Noviembre	0.17	0.48	0.33	0.12	0.78	
Diciembre	0.91	0.53	0.46	0.34	0.27	
En año corrido	16.7	9.23	8.75	7.65	6.99	4.56

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

Gráfica 1. IPC (Variación Porcentual mes a mes) - Colombia



En la tabla 2 se presentan los datos del IPC anual en Colombia para los años 1998, 1999, 2000, 2001, 2002 y 2003. Analizando estos datos y la gráfica 2 se puede ver la tendencia hacia la baja de la inflación en la economía Colombiana durante los últimos 5 años. El índice más alto se presentó en el año 1998 con

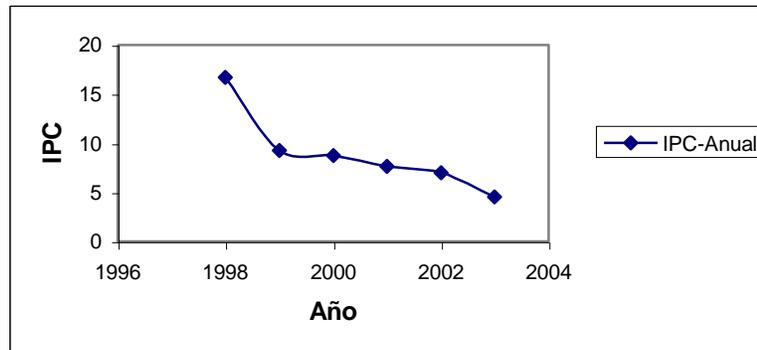
16.70%; y en los años posteriores ha ido disminuyendo quedando en el 2001, 2002 y lo corrido del 2003 por debajo del 8%. Cabe aclarar que el año 2003 presenta la cifra más baja, lo que se explica en que sólo se ha tenido en cuenta el acumulado de los cuatro primeros meses del año.

Tabla 2. IPC anual - Colombia

Año	IPC
1998	16,7
1999	9,23
2000	8,75
2001	7,65
2002	6,99
2003	4,56

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

Gráfica 2. IPC anual - Colombia



En la tabla 3 se muestra el IPC discriminado para cada bien de la Canasta Familiar contemplados por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas) para los años 2001, 2002 y 2003\*. Cabe aclarar que dentro de la estructura de la canasta de bienes y servicios medida por el DANE, los medicamentos hacen parte del grupo salud.

---

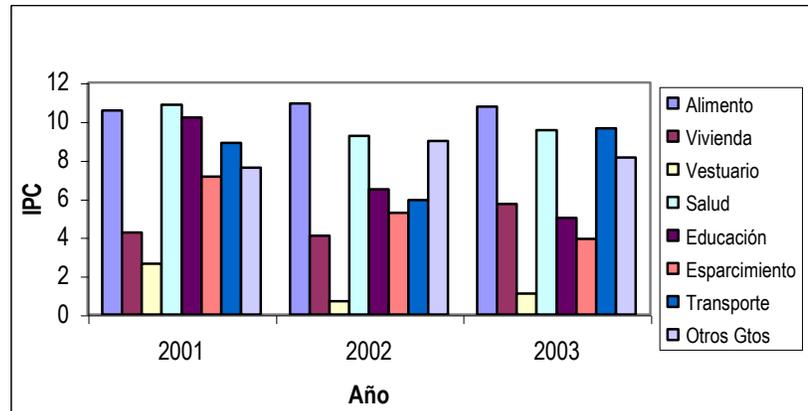
\* Las cifras publicadas por el DANE, sólo hacen referencia a los años 2001, 2002 y 2003. En el 2003, el índice es el acumulado hasta el mes de abril.

Tabla 3. IPC para cada bien de la canasta familiar - Colombia

Bien	2001	2002	2003
Alimento	10,55	10,92	10,76
Vivienda	4,25	4,07	5,71
Vestuario	2,62	0,68	1,07
Salud	10,85	9,23	9,53
Educación	10,19	6,47	4,99
Esparcimiento	7,12	5,26	3,92
Transporte	8,87	5,92	9,63
Otros Gastos	7,58	8,99	8,13

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

Gráfica 3. IPC- Bienes de la canasta Familiar



Analizando la gráfica 3, se observa que en el 2001 la mayor alza de precios se dio en los bienes de salud y en segundo lugar alimentos (10.85% y 10.55% respectivamente). Para el 2002 el primer lugar es para los bienes alimenticios seguidos por salud (10.92% y 9.23% respectivamente), el mismo comportamiento se mantiene en los meses corridos del 2003 (10.76 % para alimentos y 9.53% para salud)

A pesar de la tendencia de los precios a la baja durante los últimos tres años, para el 2001, cuatro de los ocho grupos que componen el IPC total, mostraron precios por encima de la inflación (7.5%), es el caso de alimento (10.55%), salud (10.85%),

educación (10.19%) y transporte (8.87%). Para el 2002 tres de los ocho grupos que componen el IPC total mostraron precios por encima de la inflación (6.99%), como son alimento (10.92%), salud (9.23%), y otros gastos (8.99%). Para lo corrido del año a abril de 2003, seis de los ocho grupos que componen la canasta familiar se ubican por encima del IPC total (4.56%) entre los cuales están alimento (10.76%), vivienda (5.71%), salud (9.53%), educación (4.99%), transporte (9.53%) y otros gastos (8.13%).

### **1.1.1.2 Producto Interno Bruto (PIB)**

El Producto Interno Bruto es la sumatoria de los valores monetarios de todos los bienes y los servicios producidos por un país en un año, o mejor, el conjunto de todo lo que produce y ofrece un país en un período determinado. La investigación se realiza anual y trimestral, también cuentas departamentales y cuentas económico-ambientales. Las cifras anuales más recientes presentadas por el DANE corresponden al año 2000. Las trimestrales más recientes pertenecen a los trimestres de 2001, 2002 y 2003.

En la tabla 4 se presenta el Producto Interno Bruto para los años 1998, 1999 y 2000 a precios constantes de 1994, es decir, a su equivalente en pesos en ese año (1994), de este modo se pueden hacer comparaciones entre un año y otro, ya que se elimina el inconveniente del cambio del dinero al transcurrir el tiempo.

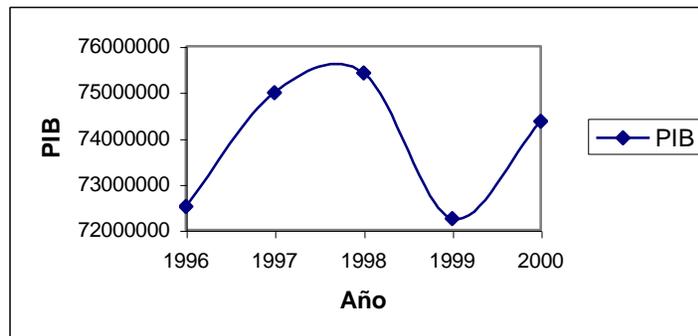
Analizando los datos de la tabla 4 y la gráfica 4, se observa que desde 1996 hasta 1998, la economía colombiana estaba creciendo, alcanzando el tope máximo en este último año, sin embargo para 1999 el PIB alcanza el mínimo valor, decreciendo en 4.20% con respecto al año inmediatamente anterior. Para el 2000 la economía presenta un crecimiento de 2.92%, lo que da indicios de reactivación económica.

Tabla 4. PIB - Precios Constantes de 1994

Año	PIB	Crecimiento
1998	75.421.325	0,57%
1999	72.250.601	-4,20%
2000	74.363.831	2,92%

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

Gráfica 4. PIB a precios constantes de 1994



Para el cálculo del PIB, el DANE tienen en cuenta la economía dividida en 16 sectores que son:

- Agricultura
- Pesca
- Explotación de Minas y Canteras
- Industrias Manufactureras
- Suministro de electricidad, gas y agua
- Construcción
- Comercio al por mayor y por menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos
- Hoteles y restaurantes
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- Intermediación financiera
- Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler
- Administración pública y de defensa

- Educación
- Servicios sociales y de salud
- Otras actividades de servicio comunitario, sociales y personales
- Hogares privado con servicio doméstico

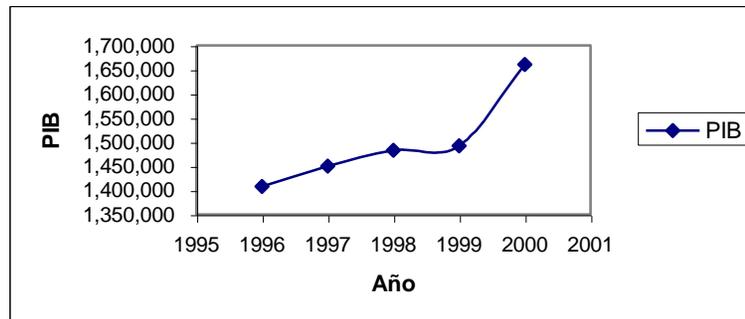
El sector farmacéutico se contempla dentro de la Industria Manufacturera específicamente productos químicos básicos y elaborados. Las cifras referentes a este se encuentran en la tabla 5. Como puede verse, el PIB de Productos químicos básicos y elaborados ha presentado una tendencia creciente. En 1998 creció 2.26% con respecto al año anterior, en 1999 la tasa de crecimiento fue de 0.66% y en el 2000 de 11.29%, alcanzando en este último año la mayor tasa. Todos estos valores se encuentran por encima de la tasa de crecimiento del PIB total. La participación del PIB de Productos químicos y elaborados en el PIB total es aproximadamente el 2%, así en 1998 es 1.97%, en 1999 es 2.07% y en el 2000 es 2.23%

Tabla 5. PIB- Productos Químicos Básicos y Elaborados. Precios Constantes de 1994

Año	PIB	Variación	Part.en el PIB Total
1998	1.482.426	2,26%	1,97%
1999	1.492.205	0,66%	2,07%
2000	1.660.745	11,29%	2,23%

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

Gráfica 5. PIB – Productos Químicos



Teniendo en cuenta los datos trimestrales más recientes presentados por el DANE (ver tabla 6), se puede analizar que en el primer trimestre del año 2003 la economía colombiana creció a una tasa de 3.81% con respecto al mismo trimestre de 2002. Esta es la más alta tasa registrada después del primer trimestre de 1998, cuando fue de 5.83%. Al examinar la tasa de crecimiento de los trimestres anteriores, se observan variaciones de -0.03% en el primer trimestre de 2002, 2.32% en el segundo, 2.01% en el tercero y 2.39% en el cuarto, todas comparadas con el mismo trimestre del año anterior. Frente al trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó en 0.52%. Esta variación fue inferior a la registrada en el cuarto trimestre de 2002, cuando la economía creció 0.80%.

“El comportamiento del PIB en el primer trimestre de 2003, estuvo asociado a un aumento de la tasa de cambio nominal, de las reservas internacionales y de los medios de pago. Por su parte, se mantuvo una tendencia a la baja en las tasas de interés y se presentó un leve incremento en el Índice de Precios al Consumidor (IPC)”<sup>1</sup>.

Tabla 6. Evolución de la economía colombiana en 2001/I – 2003/I

<b>Período</b>	<b>Variación trimestral (%)</b>	<b>Variación anual (%)</b>
2001-I	-0.28	2.08
II	-0.17	1.87
III	0.57	1.07
IV	0.43	0.54
2002-I	-0.86	-0.03
II	2.17	2.32
III	0.28	2.01
IV	0.80	2.39
2003-I	0.52	3.81

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

<sup>1</sup> DANE. Evolución de la Economía Colombiana – Primer trimestre de 2003

Al descomponer el resultado del PIB del primer trimestre del año 2003 por grandes ramas de actividad con respecto al primer trimestre de 2002 (Ver tabla 7) se observan las siguientes variaciones: 1.8% en agropecuario, silvicultura y pesca; -2.1% en explotación de minas y canteras; 3.6% en electricidad, gas de ciudad y agua; 8.3% en industria manufacturera; 8.4% en construcción de edificaciones; 25.5% en trabajos y obras de ingeniería civil; 3.8% en comercio, servicios de reparación, restaurantes y hoteles; 5.3% en transporte, almacenamiento y comunicaciones; 5.8% en establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas; 1.1% en servicios sociales, comunales y personales. La rama económica que más creció fue la de trabajos y obras de ingeniería civil, y la que presentó un decrecimiento fue la explotación de minas y canteras. El valor agregado de la Industria Manufacturera creció en 8.3% respecto al primer trimestre del año 2002. "En los períodos anteriores las variaciones fueron -4.1% en el primer semestre, 1.2% en el segundo, 2.8% en el tercero y 4.6% en el cuarto, todas comparadas con el mismo trimestre de 2002. Según la muestra mensual manufacturera del DANE, el crecimiento de la producción industrial estuvo acompañado por un aumento en la capacidad instalada y de las horas extras"<sup>2</sup>.

Con respecto al trimestre inmediatamente anterior (ver tabla 8), registraron variaciones positivas: el sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca (1.5%); electricidad, gas de ciudad y agua (1.7%); industria manufacturera (3.8%); comercio, servicios de reparación, restaurantes y hoteles (0.2%); transporte, almacenamiento y comunicaciones (1.4%); establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas (0.3%); servicios sociales, comunales y personales (1.2%). Por otra parte presentaron variaciones negativas: explotación de minas y canteras (-3.3%); construcción de edificaciones (-10.8%) y trabajos y obras de ingeniería civil (-1.6%).

---

<sup>2</sup> Ibíd.

Tabla 7. Crecimiento del PIB por rama de actividad económica. 2003-I/2002-I

<b>Ramas de Actividad</b>	<b>Variación porcentual 2003-I/2002-I</b>	<b>Contribución a la variación del PIB</b>
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	1.8	0.25
Explotación de minas y canteras	-2.1	-0.09
Electricidad, gas de ciudad y agua	3.6	0.11
Industria manufacturera	8.3	1.15
Construcción	15.8	0.68
Trabajos de construcción, construcciones y edificaciones	8.4	0.21
Trabajos y obras de ingeniería civil	25.5	0.48
Comercio, reparación, restaurante y hoteles	3.8	0.41
Transporte, almacenamiento y comunicación	5.3	0.44
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	5.8	0.98
Servicios sociales, comunales y personales	1.1	0.23

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

Tabla 8. Crecimiento del PIB por rama de actividad económica. 2003-I/2002-IV

<b>Ramas de Actividad</b>	<b>Variación porcentual 2003-I/2002-IV</b>	<b>Contribución a la variación del PIB</b>
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	1.5	0.21
Explotación de minas y canteras	-3.3	-0.14
Electricidad, gas de ciudad y agua	1.7	0.05
Industria manufacturera	3.8	0.53
Construcción	-6.7	-0.35
Trabajos de construcción, construcciones y edificaciones	-10.8	-0.31
Trabajos y obras de ingeniería civil	-1.6	-0.04
Comercio, reparación, restaurante y hoteles	0.2	0.02
Transporte, almacenamiento y comunicación	1.4	0.12
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	0.3	0.06
Servicios sociales, comunales y personales	1.2	0.25

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

### 1.1.1.3 Tasa De Desempleo en Colombia

“La tasa de desempleo es el principal problema económico de cualquier nación, y afecta a todas aquellas personas de la población activa (constituida por quienes están en edad de trabajar y desean trabajar), que no forman parte de la población ocupada, que son los que están trabajando”<sup>3</sup>.

En la tabla 9 se presentan las cifras de la tasa de desempleo en Colombia para los años desde 1998 hasta marzo de 2003.

Según estos datos y la gráfica 6, la tendencia del desempleo en Colombia es creciente. El mayor número de desempleados se registraron en el 2000, que corresponde al 19.5% de la Población Económicamente Activa; en los dos años siguientes se ha presentado una disminución en la tasa de 3.1 para el 2001 y de 0.7 para el 2002. Sin embargo en lo que va corrido del presente año (Hasta marzo) la tasa de desempleo es del 17.8 %, lo cual no es una cifra alentadora.

Tabla 9. Desempleo en Colombia

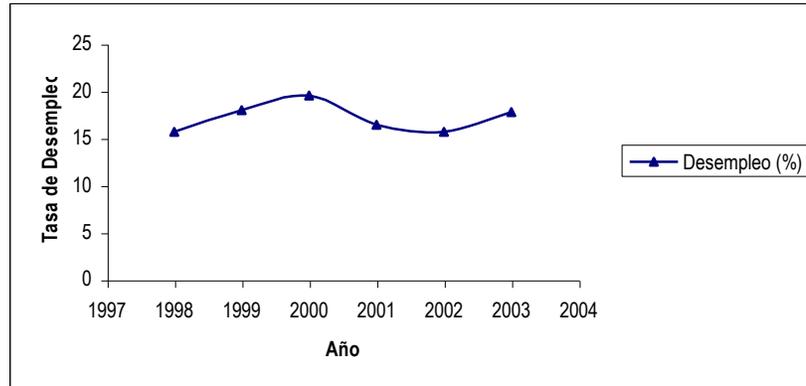
<b>Año</b>	<b>Desempleo(%)</b>	<b>Variación</b>
1998	15.7	-
1999	18.0	2.3
2000	19,5	1,5
2001	16,4	-3,1
2002	15,7	-0,7
2003	17,8	

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

---

<sup>3</sup> O KEAN, José María. Análisis del Entorno Económico de los Negocios. España: Mc Graw Hill., p249

Gráfica 6. Desempleo en Colombia



Estas cifras de desempleo según diversos analistas se han dado por factores como la crisis de Venezuela (Segundo socio comercial de Colombia), el poco crecimiento económico del país en los últimos años, la violencia e inseguridad del país, poca inversión extranjera, entre otros factores; para lo cual el actual gobierno se ha fijado disminuir esta tasa con la creación de 550.000 nuevos empleos en los próximos cuatro años. Para lograr esta meta, el gobierno ha estipulado la nueva Reforma Laboral con la que busca bajar la tasa de desempleo a menos del 10%, en esta reforma se pretende una mayor flexibilidad que se concentra en: un nuevo horario laboral (se extiende la jornada de 6:00 AM a 10 PM), indemnización menor por el despido de trabajadores sin justa causa, creación del subsidio al desempleo, nueva remuneración para los trabajadores en domingos y festivos, exenciones parafiscales para quienes ofrezcan trabajo a menores de 16 años y mayores de 50 reinsertados o que han estado presos.

#### 1.1.1.4 Índice De Precios Al Productor (IPP)

Este índice mide el precio ponderado de la cesta de bienes comprados por las empresas (Consumo Intermedio, Consumo Final, Bienes de Capital, Materiales de Construcción). En la tabla 10 se presenta el IPP en Colombia para los años comprendidos entre 1998 y 2003 (hasta el mes de abril para este último año).

La tendencia en Colombia con respecto a este índice es decreciente (Ver grafica 7), lo cual es favorable para las empresas ya que expresa la disminución de los precios de los bienes necesarios para su producción.

En 1998, 1999 y 2000 se presentan los mayores IPP (13.5, 12.71, y 11.04 respectivamente). El año 2003 presenta el valor más bajo, debido a que sólo se consideran los meses hasta Abril.

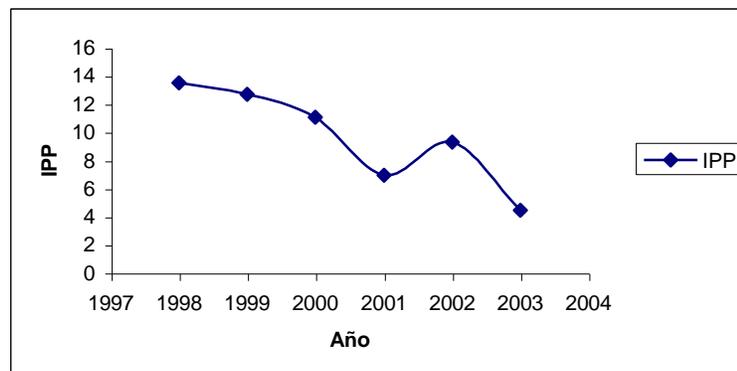
Este índice es importante para los empresarios ya que define su capacidad adquisitiva, lo cual quiere decir, que un mayor IPP, manteniendo constante los ingresos, implica adquirir menos productos, equipos o materiales para la producción.

Tabla 10. Índice de Precios al Productor - Colombia

Año	IPP
1998	13.50
1999	12.71
2000	11,04
2001	6,93
2002	9,28
2003	4,45

Fuente : Subgerencia de Estudios Económicos Banco de la República

Gráfica 7. IPP 1998-2003



### 1.1.1.5 Comercio Exterior

#### ▪ Exportaciones

En la tabla 11 se presentan las exportaciones colombianas por cada sector de la economía estipulado por el DANE para los años 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003. Cabe aclarar que para el 2003 se tiene en cuenta sólo los meses de Enero y Febrero.

En el año 1998 el 48.57% del total de las exportaciones corresponde a productos tradicionales, y de estos las exportaciones se concentran en el Petróleo y sus derivados (21.43%). El 51.43% son exportaciones no tradicionales, y de estas el mayor porcentaje corresponde al Sector Industrial (40.27%), específicamente la fabricación de sustancias químicas (11.47%). Se puede observar que el mayor porcentaje del total de exportaciones corresponde a no tradicionales.

En 1999 se incrementan las exportaciones tradicionales a 52.62%, teniendo dentro de estas mayor participación el Petróleo y sus derivados (32.32%). Las exportaciones no tradicionales equivalen a 47.38% (Menor participación en el total que las tradicionales). De estas se destaca nuevamente el Sector Industrial (36.62%) y de este la fabricación de Sustancias químicas (11.92%).

Las mayores exportaciones se presentaron en el 2000. Para este período, el 52.8 % del total de las exportaciones corresponde a productos tradicionales mientras que el 47.2 % a los no tradicionales. Las exportaciones de Petróleo y sus derivados fueron las más representativas dentro de los tradicionales, mientras que para los no tradicionales, el sector Industrial es quien tiene mayor participación, de este último grupo las mayores exportaciones se centraron en Sustancias Químicas. (Ver Tabla 11)

Para el 2001 las exportaciones disminuyeron en 6.5 % con respecto al año anterior. Se puede observar en la tabla 11 que las exportaciones no tradicionales tienen una participación del 55.59% del total de las exportaciones mientras que las tradicionales corresponden al 44.41 %

Para el año 2002 las exportaciones decrecen en un 3.2 % con respecto al año inmediatamente anterior. La mayor participación la conservan las no tradicionales con 55.38% del total de las exportaciones y el 44.62% equivale a las exportaciones tradicionales.

En los meses de Enero y Febrero de 2003 las mayor participación en el total de las exportaciones registradas por el DANE corresponden a las no tradicionales con un 52.04%. Las tradicionales tienen una participación de 47.96%

Tabla11. Colombia, Exportaciones por sector económico 1998-2003

	1998	Part (%)	1999	Part (%)	2000	Part (%)	2001	Part (%)	2002	Part (%)	2003*	Part (%)
<b>Total Exportaciones</b>	<b>10.866</b>	<b>100,00</b>	<b>11.617</b>	<b>100,00</b>	<b>13.158</b>	<b>100</b>	<b>12.301</b>	<b>100</b>	<b>11.900,47</b>	<b>100</b>	<b>1.878</b>	<b>100,00</b>
<b>Exportaciones tradicionales:</b>	<b>5.277</b>	<b>48,57</b>	<b>6.113</b>	<b>52,62</b>	<b>6.947</b>	<b>52,80</b>	<b>5.463</b>	<b>44,41</b>	<b>5309,83</b>	<b>44,62</b>	<b>901</b>	<b>47,96</b>
▪ Petróleo y derivados	2.329	21,43	3.755	32,32	4.775	36,29	3.285	26,70	3275,01	27,52	543	28,90
▪ Café	1.893	17,42	1.347	11,60	1.067	8,11	764	6,21	772,20	6,49	133	7,10
▪ Carbón	936	8,61	857	7,37	893	6,79	1.179	9,58	990,16	8,32	168	8,95
▪ Ferróniquel	120	1,10	154	1,33	211	1,61	235	1,91	272,46	2,29	57	3,01
<b>Exportaciones no tradicionales:</b>	<b>5.588</b>	<b>51,43</b>	<b>5.504</b>	<b>47,38</b>	<b>6.211</b>	<b>47,20</b>	<b>6.838</b>	<b>55,59</b>	<b>6590,63</b>	<b>55,38</b>	<b>977</b>	<b>52,04</b>
▪ Sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca	1.176	10,82	1.213	10,44	1.176	8,94	1.136	9,23	1193,41	10,03	202	10,76
▪ Sector minero	14	0,12	8	0,07	9	0,07	9	0,07	10,79	0,09	3	0,15
▪ Sector industrial	4.376	40,27	4.254	36,62	4.994	37,95	5.662	46,03	5348,14	44,94	766	40,78
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	946	8,70	814	7,01	870	6,61	973	7,91	936,23	7,87	147	7,81
Textiles, prendas de vestir	831	7,64	781	6,72	954	7,25	1.011	8,22	872,39	7,33	127	6,76
Industria maderera	44	0,40	45	0,38	63	0,48	75	0,61	68,47	0,58	10	0,54
Fabricación de papel y sus productos.	273	2,51	260	2,24	318	2,41	397	3,23	369,05	3,10	57	3,03
Fabricación sustancias químicas	1.246	11,47	1.385	11,92	1.489	11,31	1.541	12,52	1478,95	12,43	185	9,87
Minerales no metálicos	189	1,74	204	1,75	224	1,70	252	2,05	287,99	2,42	45	2,40
Metálicas básicas	102	0,93	115	0,99	147	1,12	173	1,41	245,26	2,06	86	4,56
Maquinaria y equipo	601	5,54	479	4,12	769	5,84	1.081	8,79	911,10	7,66	90	4,77
Otras industrias	146	1,34	172	1,48	161	1,23	159	1,29	178,70	1,50	20	1,05
Diversos y no clasificados	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,02	0,00	0	0,00
Demás sectores	23	0,21	30	0,26	31	0,24	32	0,26	38,27	0,32	6	0,34

\* Corresponde al período enero-febrero

Fuente : DANE

En la tabla 12 se muestran exportaciones colombianas en millones de dólares por sector económico para cada país de destino para el período comprendido entre Enero y Febrero de 2003. Según estos datos, el principal comprador de Colombia en estos dos meses fue Estados Unidos, el cual importó principalmente productos no tradicionales como el petróleo y sus derivados, sin embargo de los no tradicionales adquirió productos pertenecientes al sector industrial. La participación de este país en el total de exportaciones colombianas fue del 42.4% En segundo lugar (sin tener en cuenta el total de resto de países) se encuentra Ecuador con una participación de 5.7% superando a Venezuela que siempre ha sido el segundo socio comercial de Colombia, lo que se atribuye a la crisis económica y política del país vecino. La mayoría de las exportaciones a Ecuador y Venezuela se dieron para los productos no tradicionales (el mayor rubro corresponde a los productos del Sector Industrial) , con 107 y 69 millones de dólares respectivamente.

Tabla 12. Colombia, exportaciones por sector económico y países de destino Enero - Febrero de 2003

Millones de dólares FOB

Sector	Estados Unidos	Venezuela	Alemania	Ecuador	Bélgica	Perú	Japón	México	Resto de países
Total Exportaciones	797	70	34	108	44	66	33	48	679
Exportaciones tradicionales	456	1	19	1	15	17	24	1	367
Petróleo y derivados	356	1	0	1	0	11	0	0	175
Café	45	0	19	0	9	0	18	0	42
Carbón	50	0	0	0	2	6	1	1	107
Ferróniquel	5	0	0	0	3	0	6	0	43
Exportaciones no tradicionales	341	69	15	107	29	50	8	47	312
Sector agropecuario	121	3	9	1	28	0	2	0	38
Sector minero	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Sector industrial	219	65	6	107	1	50	5	45	269
Diversos y no clasificados	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: DANE



En la tabla 13 se muestran las exportaciones colombianas en los años de 1998 a 2003 para cada destino, tanto grupo comercial como país. Cabe aclarar que para el 2003 se tienen en cuenta los meses de Enero y Febrero.

Las exportaciones en 1999 aumentan en un 6.91% con respecto al año inmediatamente anterior, en el 2000 se incrementan en 13.26%. En el 2001 y 2002 las exportaciones disminuyeron 6.51% y 3.26% con respecto al año inmediatamente anterior respectivamente. El grupo comercial al que Colombia destina la mayoría de sus exportaciones es la ALADI - Asociación Latinoamericana de Integración (Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela) con un porcentaje de 24, 19, 22, 28, 25 y 18% para los años 1998, 1999, 2000, 2001, 2002 y 2003 respectivamente. Le sigue en orden de Importancia para 1998 y 1999 la Unión Europea y para los años siguientes la Comunidad Andina de Naciones – CAN (Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia). De los grupos comerciales el que menos relevancia tiene es MERCOSUR – Mercado Común del Sur ( Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay). Con respecto a los países, los mejores socios comerciales de Colombia son Estados Unidos y Venezuela.

Tabla 13. Colombia, destino de las exportaciones (1998-2003)

Destino	1998	Part (%)	1999	Part (%)	2000	Part (%)	2001	Part (%)	2002	Part (%)	2003*	Part (%)
<b>Total exportaciones**</b>	<b>10.866</b>	<b>100</b>	<b>11.617</b>	<b>100</b>	<b>13.158</b>	<b>100</b>	<b>12.301</b>	<b>100</b>	<b>11.900</b>	<b>100</b>	<b>1.878</b>	<b>100</b>
<b>Grupos comerciales de destino</b>												
ALADI	2.633	0,24	2.233	0,19	2.958	0,22	3.405	0,28	2.927	0,25	345	0,18
Comunidad Andina de Naciones	2.144	0,20	1.651	0,14	2.185	0,17	2.757	0,22	2.321	0,20	251	0,13
MERCOSUR	201	0,02	228	0,02	352	0,03	219	0,02	114	0,01	14	0,01
G-3	1.274	0,12	1.125	0,10	1.538	0,12	1.999	0,16	165	0,01	118	0,06
Unión Europea	2.482	0,23	1.957	0,17	1.799	0,14	1.716	0,14	1.626	0,14	264	0,14
<b>Principales países de destino</b>												
Estados Unidos	4.049	0,37	5.616	0,48	6.524	0,50	5.254	0,43	5.151	0,43	797	0,42
Venezuela	1.146	0,11	923	0,08	1.308	0,10	1.737	0,14	1.122	0,09	70	0,04
Alemania	684	0,06	486	0,04	434	0,03	417	0,03	332	0,03	34	0,02
Ecuador	582	0,05	330	0,03	467	0,04	700	0,06	815	0,07	108	0,06
Bélgica	318	0,03	284	0,02	224	0,02	210	0,02	241	0,02	44	0,02
Perú	370	0,03	358	0,03	373	0,03	277	0,02	347	0,03	66	0,04
Japón	269	0,02	245	0,02	230	0,02	165	0,01	193	0,02	33	0,02
México	129	0,01	202	0,02	230	0,02	261	0,02	307	0,03	48	0,03
Resto de países	3.320	0,31	3.174	0,27	3.368	0,26	3.279	0,27	3.392	0,29	679	0,36

Fuente: DANE

\* Corresponde al período enero - febrero

\*\* La suma de los parciales no es equivalente al total de las exportaciones

## ▪ Importaciones

En la tabla 14 se encuentran las importaciones colombianas de los años de 1998 a 2002.

La mayor proporción de las importaciones se presentan en materias primas y productos intermedios, siendo 42.44%, 46.77%, 50.12%, 45.11% y 46.12% del total importaciones para los años 1998, 1999, 2000, 2001 y 2002 respectivamente. De estos el mayor valor hace referencia a materia prima y productos intermedios para la industria.

En segundo lugar se encuentran las importaciones de bienes de capital y materiales de construcción con 36.5%, 33.23%, 30.84%, 34.65% y 32.49% del total de importaciones para los años 1998, 1999, 2000, 2001 y 2002 respectivamente. De estos el mayor porcentaje se refiere a importaciones de bienes de capital para la industria, y le siguen los equipos de transporte.

En tercer lugar están las importaciones de bienes de consumo con 19.34%, 18.89%, 18.9%, 20.21% y 21.25% del total de importaciones para los años 1998, 1999, 2000, 2001 y 2002 respectivamente. Los bienes de consumo pueden ser no duraderos y duraderos; en Colombia se realizan mayores importaciones de los primeros que equivalen para los años analizados a 11.53%, 13.37%, 12.16%, 12.81% y 11.91% del total de las importaciones.

Del total de las importaciones, las mayores se presentan en 1998, para el año siguiente estas decrecen 27.38%, para el 2000 se incrementan en 10.3% con respecto al año inmediatamente anterior; en el 2001 las importaciones aumentan en una proporción de 9.05% con respecto al 2000; y en el 2002 disminuyen en 1.02% con respecto al año anterior.

Tabla 14. Importaciones Colombianas, 1998-2002

Millones de dólares CIF

Sector	1998	Part (%)	1999	Part (%)	2000	Part (%)	2001	Part (%)	2002	Part (%)
<b>Total importaciones</b>	<b>14.677</b>	<b>100</b>	<b>10.659</b>	<b>100</b>	<b>11.757</b>	<b>100</b>	<b>12.821</b>	<b>100</b>	<b>12.690</b>	<b>100</b>
<b>Bienes de Consumo</b>	<b>2.839</b>	<b>19,34</b>	<b>2.014</b>	<b>18,89</b>	<b>2.223</b>	<b>18,90</b>	<b>2.591</b>	<b>20,21</b>	<b>2.696</b>	<b>21,25</b>
Consumo no duradero	1.692	11,53	1.425	13,37	1.430	12,16	1.642	12,81	1.519	11,97
Consumo duradero	1.147	7,82	589	5,52	793	6,74	950	7,41	1.177	9,28
<b>Materias primas y productos intermedios</b>	<b>6.230</b>	<b>42,44</b>	<b>4.985</b>	<b>46,77</b>	<b>5.893</b>	<b>50,12</b>	<b>5.784</b>	<b>45,11</b>	<b>5.853</b>	<b>46,12</b>
Combustibles, lubricantes y conexos	303	2,07	252	2,36	234	1,99	189	1,47	189	1,49
Materia Prima y Prod. Int. para agricultura	480	3,27	439	4,12	497	4,22	497	3,88	491	3,87
Materia Prima y Prod. Int. para Industria	5.446	37,11	4.294	40,29	5.162	43,90	5.098	39,76	5.172	40,76
<b>Bienes de Capital y Materiales de Construcción</b>	<b>5.357</b>	<b>36,50</b>	<b>3.543</b>	<b>33,23</b>	<b>3.625</b>	<b>30,84</b>	<b>4.442</b>	<b>34,65</b>	<b>4.123</b>	<b>32,49</b>
Materiales de construcción	346	2,36	154	1,45	172	1,46	189	1,47	183	1,44
Bienes de capital para la agricultura	47	0,32	25	0,24	24	0,21	40	0,31	46	0,36
Bienes de capital para la industria	3.781	25,76	2.347	22,02	2.347	19,96	2.615	20,39	2.378	18,74
Equipo de transporte	1.182	8,05	1.016	9,53	1.082	9,20	1.598	12,47	1.516	11,95
<b>Diversos y no clasificados</b>	<b>252</b>	<b>1,72</b>	<b>118</b>	<b>1,10</b>	<b>16</b>	<b>0,14</b>	<b>4</b>	<b>0,03</b>	<b>19</b>	<b>0,15</b>

Fuente : DIAN y DANE



Si se analizan los datos de la tabla 15 referente al origen de las importaciones de enero a diciembre de 2002 , se observa que Estados Unidos es el país al que Colombia más le compra. Las importaciones de Estados Unidos son principalmente materias primas y productos intermedios para la industria, bienes de capital para la industria y equipos de transporte. Lo que menos compra Colombia a Estados Unidos son bienes de capital para la agricultura, materiales para la construcción y combustibles, lubricantes y conexos.

Le sigue a Estados Unidos Venezuela, del cual se importa principalmente materia prima y productos intermedios para la industria, bienes de consumo no duradero y combustibles, lubricantes y conexos.

Le siguen en orden de importaciones México, Brasil, Japón, Alemania y Canadá.

De México, Brasil y Alemania se adquieren principalmente materia prima y productos intermedios para la industria, bienes de capital para la industria y bienes de consumo no duradero.

De Japón se importa materia prima y productos intermedios para la industria, bienes de consumo duradero y bienes de capital para la industria.

De Canadá se importa básicamente materia prima y productos intermedios para la industria.

En la tabla 16 están los datos referentes a las importaciones por grupos comerciales de origen y principales países de origen. Según esto la ALADI, la Unión Europea y la Comunidad Andina son los grupos de donde proviene gran parte de los productos importados por Colombia. También se detecta que Colombia le compra principalmente a los países de Estados Unidos y Venezuela, lo que demuestra aun más que estos son sus principales socios comerciales.

Tabla 15. Colombia, importaciones y países de origen. Enero - diciembre de 2002

(Millones de dólares CIF)

Sector	Estados Unidos	Venezuela	Japón	Alemania	México	Canadá	Brasil	Resto de países
<b>Total importaciones</b>	<b>4.020</b>	<b>788</b>	<b>619</b>	<b>508</b>	<b>678</b>	<b>274</b>	<b>643</b>	<b>5.160</b>
Bienes de Consumo	345	144	179	82	246	56	117	1.526
Consumo no duradero	241	100	24	54	128	53	55	865
Consumo duradero	104	45	155	28	119	3	63	662
<b>Materias primas y productos intermedios</b>	<b>1.892</b>	<b>570</b>	<b>182</b>	<b>256</b>	<b>211</b>	<b>167</b>	<b>305</b>	<b>2.269</b>
Combustibles, lubricantes y conexos	46	78	0	2	0	1	4	58
Mat. Prim. Y Prod. Int. para agricultura	127	23	8	33	4	11	16	268
Mat. Prim. Y Prod. Int. para Industria	1.719	469	174	220	207	155	285	1.943
<b>Bienes de Capital y Materiales de Construcción</b>	<b>1.778</b>	<b>71</b>	<b>253</b>	<b>171</b>	<b>220</b>	<b>51</b>	<b>217</b>	<b>1.361</b>
Materiales de construcción	46	18	5	4	10	1	16	83
Bienes de capital para la agricultura	13	2	1	2	1	1	15	10
Bienes de capital para la industria	846	11	132	151	183	29	114	913
Equipo de transporte	873	40	115	14	25	21	72	355
<b>Diversos y no clasificados</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Fuente. DANE-DIAN

Tabla 16. Colombia, Origen de las importaciones 1998-2002

Millones de dólares CIF

Origen	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Grupos comerciales de origen</b>					
ALADI	3.471	2.685	3.088	3.112	3.361
Comunidad Andina de Naciones	1.898	1.439	1.612	1.401	1.455
MERCOSUR	717	556	672	852	947
G-3	1.335	1.335	1.494	1.389	1.466
Unión Europea	2.963	1.942	1.918	2.201	1.820
<b>Principales países de origen</b>					
Estados Unidos	4.682	3.952	3.878	4.414	4.020
Venezuela	1.312	869	945	793	788
Japón	990	527	534	559	619
Alemania	779	496	489	560	508
México	631	466	549	596	678
España	450	239	210	247	260
Brasil	470	422	510	582	643
Resto de países	5.362	3.687	4.642	5.070	5.173

Fuente: DIAN

De la ALADI, Comunidad Andina, MERCOSUR, Unión Europea, y G-3, Colombia importó en el 2002 principalmente Materias primas y productos intermedios. En segundo lugar siguen bienes de consumo de la ALADI y Comunidad Andina, y Bienes de Capital y materiales para la construcción de MERCOSUR, Unión Europea y G-3 (Ver tabla 17)

Tabla 17. Colombia, importaciones y grupos económicos de origen Enero - diciembre de 2002

Millones de dólares CIF

Sector	ALADI	CAN	MERCOSUR	UE	G-3
<b>Total importaciones</b>	<b>3.355</b>	<b>1.452</b>	<b>944</b>	<b>1.818</b>	<b>1.466</b>
<b>Bienes de Consumo</b>	<b>931</b>	<b>404</b>	<b>168</b>	<b>365</b>	<b>391</b>
Consumo no duradero	629	299	102	276	228
Consumo duradero	302	104	66	89	163
<b>Materias primas y productos intermedios</b>	<b>1.813</b>	<b>932</b>	<b>530</b>	<b>869</b>	<b>781</b>
Combustibles, lubricantes y conexos	126	90	24	6	78
Mat. Prim. Y Prod. Int. para agricultura	150	117	22	94	27
Mat. Prim. Y Prod. Int. para Industria	1.537	726	484	769	676
<b>Bienes de Capital y Materiales de Construcción</b>	<b>610</b>	<b>116</b>	<b>245</b>	<b>585</b>	<b>291</b>
Materiales de construcción	72	33	24	35	28
Bienes de capital para la agricultura	19	2	15	9	3
Bienes de capital para la industria	332	17	124	464	194
Equipo de transporte	187	64	82	76	65
<b>Diversos y no clasificados</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

Fuente. DANE-DIAN

#### ▪ Balanza Comercial

La Balanza Comercial refleja la diferencia entre las exportaciones e importaciones, es decir lo que vende un país en el exterior menos lo que compra igualmente en el exterior. Para cualquier nación es conveniente tener una balanza comercial positiva o con superávit, ya que expresa que entraron más dólares que los que salieron.

En la tabla 18, se presentan las exportaciones e importaciones totales con sus respectivas balanzas comerciales para los años de 1998 a 2002. La balanza comercial es deficitaria en 1998 lo que representa que en ese año las importaciones fueron mayores que las exportaciones, esto quiere decir que Colombia compró más bienes en el exterior que los que vendió. En 1999 la balanza comercial aumentó con respecto al año anterior y presenta superávit, esto se debe a que las exportaciones se incrementaron en ese año en 6.91%

mientras que las importaciones decrecieron 27.43% con respecto al año inmediatamente anterior. En el 2000 se presenta el valor más alto de la balanza comercial de los períodos analizados debido al incremento de las exportaciones en 13.26%, en este período las importaciones también crecen pero en una menor proporción. En el 2001 y 2002 la balanza comercial decrece considerablemente, sin embargo mantiene un superávit.

Tabla 18. Colombia, balanza comercial 2000-2002

Millones de dólares FOB

<b>Años</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Balanza</b>
1998	13.768	10.866	-2.902
1999	9.991	11.617	1.626
2000	10.998	13.158	2.160
2001	11.997	12.301	304
2002	11.891	11.900	9

Fuente : DANE-DIAN

En la tabla 19 se muestra la balanza comercial por sector económico en Colombia; se puede analizar que el sector tradicional conformado por petróleo y derivados, café, carbón y ferróníquel son los que presentan superávit en dicha balanza, por lo que se deduce que en este sector las exportaciones son mayores que las importaciones. Sin embargo en el sector no tradicional, constituido por el agropecuario, minero, industrial y diversos y no clasificados se presenta déficit en la balanza comercial, quiere decir que la nación importa en mayor proporción productos de estos sectores que los que exporta. De el sector tradicional el petróleo y sus derivados y el café son los que presentan un mayor valor en la balanza en los años 1998, 1999 y 2000. En el 2001 y 2002 el petróleo y sus derivados se mantiene en primer lugar, y le sigue el carbón. Del sector no tradicional el agropecuario es el único que presenta una balanza comercial positiva.

Tabla 19. Colombia, Balanza Comercial Según Sectores Económicos

Millones de Dólares FOB

Sectores	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Total</b>	<b>-2.902</b>	<b>1.626</b>	<b>2.160</b>	<b>304</b>	<b>9</b>
<b>Sector tradicional</b>	<b>5.263</b>	<b>5.842</b>	<b>6.726</b>	<b>5.294</b>	<b>5.135</b>
Petróleo y derivados	2.665	3.517	4.555	3.117	3.102
Café	1.578	1.324	1.067	764	772
Carbón	848	847	892	1.178	989
Ferróníquel	172	154	211	235	272
<b>Sector no tradicional</b>	<b>-8.166</b>	<b>-4.216</b>	<b>-4.565</b>	<b>-4.990</b>	<b>-5.126</b>
Agropecuario	406	635	550	500	504
Minero	-35	-23	-26	-22	-21
Industrial	-8.238	-4.892	-5.080	-5.404	-6.028
Diversos y no clasificados	-2	0	-15	-3	-12

Fuente: DANE-DIAN

En la tabla 20 se presenta la balanza comercial para los años de 1998 a 2002 por origen, ya sea grupo comercial o por país. En 1998 la balanza fue positiva para la Comunidad Andina de Naciones, Perú y Ecuador. En 1999 la balanza presentó superávit para la Comunidad Andina de Naciones, Unión Europea, Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, Alemania y resto de países. En el 2000 el comportamiento positivo de la balanza fue para la ALADI, Comunidad Andina, G-3, Unión Europea, Estados Unidos, Venezuela, Perú y Ecuador. En el 2001 se presentó superávit para la ALADI, Comunidad Andina, G-3, Estados Unidos, Perú y Ecuador. En el 2002 se presentó este comportamiento para la Comunidad Andina, G-3, Estados Unidos, Venezuela, Perú y Ecuador.

Tabla 20. Colombia, balanza comercial según grupos económicos y principales países

Millones de dólares FOB

Origen	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Total balanza comercial<sup>1</sup></b>	<b>-2.902</b>	<b>1.626</b>	<b>2.160</b>	<b>304</b>	<b>9</b>
<b>Grupos comerciales</b>					
ALADI	-534	-283	174	499	-217
Comunidad Andina de Naciones	341	295	744	1.434	949
MERCOSUR	-463	-293	-257	-563	-744
G-3	-557	-132	174	686	41
Unión Europea	-323	122	147	-360	-83
<b>Principales países</b>					
Estados Unidos	-344	1.895	3.432	1.085	1.353
Venezuela	-100	102	446	987	379
Perú	228	-113	239	127	196
Chile	-44	-50	-42	-70	-84
Ecuador	285	88	196	397	464
Japón	-659	-253	-279	-360	-391
Alemania	-60	13	-1	-114	-151
México	-457	-235	-271	-302	-338
Canadá	-334	-113	-94	-167	-83
Brasil	-340	-231	-182	-373	-492
Resto de países	-1.077	522	-1.283	-906	-844

Fuente: DANE

### 1.1.1.6 Industria

En la tabla 21 se muestra la evolución de las principales variables de la industria que son: número de establecimientos, total personal ocupado, personal remunerado permanente y temporal, sueldos y salarios, prestaciones sociales, producción bruta, consumo intermedio, valor agregado, inversión neta, total activos y consumo de energía eléctrica, para los años 1998, 1999 y 2000.

El número de establecimientos ha ido disminuyendo desde 1998 al 2000; en 1999 decrece en 5.3% con respecto al año anterior, y en el 2000 disminuye 2.62%. De

<sup>1</sup> La suma de los parciales no es equivalente al total de la balanza comercial

igual forma el personal ocupado y el remunerado permanente y temporal han disminuido de un año a otro; sin embargo los sueldos y salarios y las prestaciones sociales presentan una tendencia creciente.

La producción bruta de la industria colombiana se incrementó en 1998 en 13.1%, en 1999 2% y en el 2000 26% con respecto al año inmediatamente anterior.

El consumo de energía eléctrica en KWH decrece en 1999 con respecto al año anterior y aumenta en el 2000.

Tabla 21. Colombia, Evolución de las principales variables industriales 1998 - 2000

<b>Variables</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Número de establecimientos	7 863	7 443	7 248
Total personal ocupado	593 022	533 414	534 667
Personal remunerado:	513 030	458 735	450 016
• Permanente	477 333	422 203	369 224
• Temporal	35 697	36 532	80 792
Sueldos y salarios	3 486 673 415	3 593 192 499	3 848 136 291
Prestaciones sociales	2 660 664 672	2 893 873 486	2 952 951 172
Producción bruta	47 597 018 132	48 570 480 217	61 037 594 758
Consumo intermedio	25 865 669 822	26 209 213 942	34 292 834 198
Valor agregado	21 731 348 310	22 361 266 275	26 744 760 560
Inversión neta	- 334 729 196	-1 064 373 275	-1 388 379 670
Total activos	38 381 637 835	42 839 322 073	46 910 572 248
Energía eléctrica consumida KWH	10 462 512 984	9 856 856 278	10 608 983 990

Fuente: DANE – Encuesta Anual Manufacturera

En los tres años analizados, en Colombia se ha presentado desinversión, lo que se refleja con valores negativos en el ítem de Inversión. En 1998 esta fue de (334.729.196), para 1999 fue de (1.064.373.275), y para el año 2000 fue de (1.388.379.670). Estas cifras se deben a que en años anteriores posiblemente hubo compras de maquinarias y equipos, pero estos se vendieron, haciendo que en el país se presentara fuga de capitales. Esta situación se debe a las altas tasas

de interés que caracterizaron al país durante estos períodos, y que afectaban directamente a la inversión.

Estas mismas variables se presentan para la industria de Productos químicos, relacionada con el sector farmacéutico (ver tabla 22). En el 2000 habían en Colombia 363 establecimientos dedicados a la fabricación de productos químicos, 39.039 personas ocupadas en el sector, 29.868 personas remuneradas, 27.529 son personal permanente y 2.339 temporal. En sueldos y salarios el sector gastó \$393.061.222 y en prestaciones sociales \$280.221.118. La producción bruta para ese año fue \$5.419.685.280, la inversión neta de -35.432.519 (esta cifra representa desinversión en el sector), el total activos de \$2.380.801.199 y la energía eléctrica consumida fue de 236.102.206 KWH.

Tabla 22. Variables de la industria para la fabricación de productos químicos, año 2000

Número de establecimientos	363
Total personal ocupado <sup>a</sup>	39.039
Personal remunerado, permanente <sup>b</sup>	27.529
Personal remunerado, temporal <sup>c</sup>	2.339
Sueldos y salarios <sup>d</sup>	393.061.222
Prestaciones sociales <sup>e</sup>	280.221.118
Producción bruta <sup>f</sup>	5.419.685.280
Inversión neta <sup>g</sup>	-35.432.519
Total activos <sup>h</sup>	2.380.801.199
Energía eléctrica consumida KWH	236.102.206

Fuente: DANE – Encuesta Anual Manufacturera

<sup>a</sup> Incluye propietarios, socios, familiares, personal permanente y temporal, contratado directamente por el establecimiento o a través de agencias.

<sup>b</sup> Promedio año, no incluye propietarios, socios y familiares, ni personal temporal.

<sup>c</sup> Promedio año del personal temporal contratado directamente por el establecimiento.

<sup>d</sup> Sueldos y salarios del personal permanente y temporal contratado directamente por el establecimiento

<sup>e</sup> Incluye aportes patronales al ISS, SENA, ICBF, cajas de compensación, sistema de salud y fondos de pensiones del personal permanente y temporal contratado directamente por el establecimiento.

<sup>f</sup> No incluye impuestos indirectos

<sup>g</sup> No incluye el valor de la revaluación de activos efectuados en el año ni los ajustes por inflación.

<sup>h</sup> Revaluación a diciembre de 2000.

#### **1.1.1.6.1 Características generales de la industria farmacéutica colombiana**

La Industria Farmacéutica colombiana se caracteriza por su heterogeneidad. Comprende la producción e importación de bienes farmacéuticos para uso humano y veterinario semielaborados y de consumo final.

El mercado de medicamentos se puede clasificar de varias maneras: según la clase de venta y según la clase terapéutica. La primera categoría lo clasifica en mercado Ético, aquel que requiere de prescripción médica y mercado Popular, el de medicamentos de venta libre.

Esta Industria se caracteriza por ser intensiva en capital ya que la senda de competitividad de esta industria está dada por la tecnología de los países desarrollados en los que generalmente se desarrollan los proyectos de I&D.

La industria farmacéutica es altamente dependiente de las importaciones, básicamente de materias primas (principios activos) por lo que las fluctuaciones en la tasa de cambio afectan la estructura de costos de producción.

“Las empresas de la industria Farmacéutica exportadoras son principalmente multinacionales (79%) y el resto empresas nacionales”<sup>4</sup>; esta composición se debe a la participación que tienen las empresas multinacionales y nacionales en el mercado nacional y a la plataforma exportadora que ofrece el país.

---

<sup>4</sup> Cámara Farmacéutica – Asociación Nacional de Industriales Colombianos (ANDI). Disponible desde Internet: [www.andi.com.co](http://www.andi.com.co)

### 1.1.1.7 Tasa Representativa del Mercado

En Colombia la Tasa Representativa del Mercado ha presentado a lo largo de los años una tendencia creciente. Esta Tasa muestra la equivalencia del peso con respecto al dólar. En la medida que esta tasa sea más alta favorece a los exportadores, ya que los productos parecerán más económicos en el exterior debido a que con la misma cantidad de dólares los extranjeros podrán adquirir más productos colombianos; sin embargo es un punto que desfavorece a los importadores y a las personas que tienen deudas en dólares porque para los importadores los productos del exterior serán más costosos y los que tienen deudas en dólares esta crecerá cada vez más.

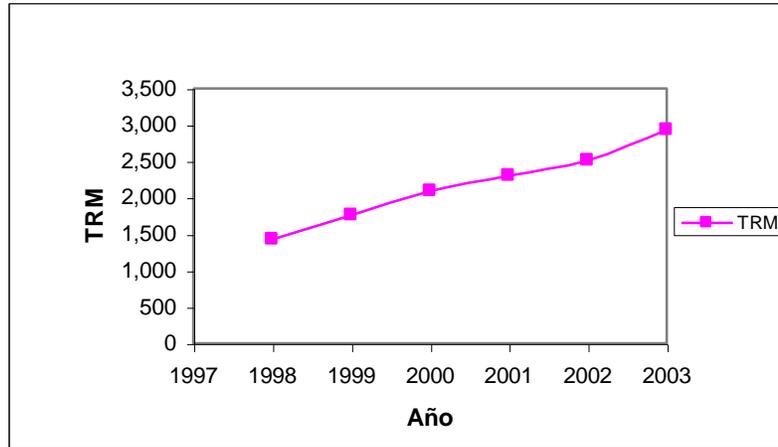
En la tabla 23 se presenta el valor del dólar en pesos colombianos de mes a mes desde 1998 hasta abril de 2003. En 1998 la TRM promedio fue de \$1426.35, 1756.75, 2087.57, 2301.74, 2507.96 y 2935.6 para los años 1998, 1999, 2000, 2001, 2002 y 2003 respectivamente. En la gráfica 8 se puede observar la tendencia creciente del dólar de un año a otro.

Tabla 23. Colombia, Tasa Representativa del Mercado

Mes	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Enero	1.323,16	1.570,01	1.922,46	2.240,80	2.274,96	2.912,92
Febrero	1.346,12	1.567,07	1.950,64	2.257,45	2.286,70	2.951,86
Marzo	1.357,10	1.550,15	1.956,26	2.310,57	2.282,33	2.951,01
Abril	1.360,65	1.574,67	1.986,77	2.346,73	2.263,11	2.926,62
Mayo	1.386,28	1.641,33	2.055,88	2.324,98	2.310,24	
Junio	1.386,61	1.693,99	2.119,54	2.298,85	2.364,25	
Julio	1.371,54	1.818,63	2.160,34	2.298,27	2.506,72	
Agosto	1.390,46	1.876,93	2.187,63	2.301,23	2.647,22	
Septiembre	1.520,52	1.975,64	2.214,02	2.332,19	2.751,23	
Octubre	1.587,38	1.978,71	2.174,77	2.310,02	2.827,86	
Noviembre	1.562,71	1.944,64	2.136,74	2.308,59	2.726,66	
Diciembre	1.523,64	1.889,20	2.185,84	2.291,18	2.814,89	
Promedio	1.426,35	1.756,75	2.087,57	2.301,74	2.507,96	2.935,6

Fuente: Superintendencia bancaria, Cálculos del Banco de la República, estudios económicos

Gráfica 8. Colombia, Tasa Representativa del Mercado Promedio



### 1.1.1.8 Reservas Internacionales

Las reservas internacionales muestran la disponibilidad de dólares que tiene el Banco de la República, muestra la diferencia entre los dólares que ingresaron al país y los que salieron. En la tabla 24 se muestra este dato desde 1998 hasta abril de 2003. Como se puede observar las reservas fueron de 8740, 8102, 9004, 10192, 10844 y 10577 millones de dólares para 1998, 1999, 2000, 2001, 2002 y 2003 respectivamente. Para 1999 las reservas internacionales en Colombia disminuyeron 7.3%, en el 2000 se incrementaron en 11.13%, en el 2001 aumentaron 13.19%, en el 2002 crecieron 6.4% y en el 2003 disminuyeron 2.46%. El mayor valor registrado en los años analizados corresponde a 10.844 millones de dólares para el 2002, y el mayor crecimiento se presentó en el 2001 que fue de 13.19%.

Tabla 24. Colombia, Reservas Internacionales

Año	Reservas (US\$m)	Variación (%)
1998	8.740	-
1999	8.102	-7.30
2000	9.004	11.13
2001	10.192	13.19
2002	10.844	6.40
2003	10.577	-2.46

Fuente: Banco de la República

### 1.1.1.9 Inversión en Colombia

La inversión en Colombia decreció en 1998 6.3%, sin embargo la disminución más alarmante se presentó en 1999 que fue de 38.7%. A partir del 2000, la inversión comenzó a crecer pero de una forma decreciente, por lo que en el 2000 el crecimiento fue de 12.3%, en el 2001 de 9.3% y en el 2002 de 5.2%. (ver tabla 25)

Estos bajos niveles de inversión se debe básicamente a la incertidumbre generada por los problemas políticos y sociales por los que atraviesa actualmente Colombia.

Tabla 25. Colombia, Inversión (Variación anual %)

<b>Año</b>	<b>Variación (%)</b>
1998	-6.3
1999	-38.7
2000	12.3
2001	9.3
2002	5.2

Fuente: DANE

### 1.1.1.10 Tasas de Interés

La tasa de interés es el precio que se paga por tomar prestada, o el que se recibe por prestar, una suma de dinero por un tiempo determinado. La tasa de interés es uno de los precios fundamentales en la economía, ya que regula el mercado del ahorro y de la inversión.

La tasa de interés está afectada por la demanda de crédito, el riesgo, la disponibilidad de fondos, la rentabilidad de los negocios, las condiciones internacionales, las expectativas, etc. y el resultado final es establecido por el mercado.

La tasa de interés tiene efectos sobre el sector externo por lo que se buscan tasas moderadas y estables en el largo plazo, ya que si suben en el país, y no suben en el exterior, resulta atractivo traer recursos para aprovechar los mayores rendimientos en Colombia. Se aumenta entonces la entrada de moneda extranjera y el dólar pierde valor. En estas condiciones, se vuelve atractivo importar y por lo tanto, se desestimula la producción, las exportaciones, el empleo local y la inversión.

Teniendo en cuenta la relación entre la tasa de interés y el sector externo, el Banco de la República interviene en la moderación y estabilidad de estas tasas. Como se puede observar en la Tabla 26 y gráfica 9, las tasas han disminuido considerablemente de un año a otro, de este modo en 1998 estuvieron alrededor de 32.21%, mientras que para el 2003 (datos hasta el mes de abril) el promedio es de 7.73%. Esta disminución también está relacionada con el control que se ha ejercido sobre la inflación (la tendencia inflacionaria es decreciente, como se mencionó en el apartado relacionado con el IPC) y el déficit fiscal.

Tabla 26. Colombia, Tasa de Interés promedio mensual de los certificados de depósito a término – 90 días, efectivo anual

<b>Mes</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Enero	24,42	33,28	13,91	13,33	11,21	7,68
Febrero	24,77	30,47	10,39	13,54	10,75	7,77
Marzo	27,14	25,20	10,68	13,29	10,60	7,76
Abril	29,43	22,16	11,31	12,96	10,01	7,72
Mayo	31,43	19,70	11,67	12,71	9,07	
Junio	34,85	17,89	11,94	12,73	8,41	
Julio	36,64	18,58	12,14	12,75	7,86	
Agosto	34,76	19,15	12,35	12,66	7,90	
Septiembre	34,98	18,1	12,82	12,29	7,93	
Octubre	36,19	18,2	12,88	11,56	7,90	
Noviembre	36,70	18,1	13,06	11,38	7,89	
Diciembre	35,21	16,6	13,21	11,44	7,73	
Promedio	32,21	21,45	12,19	12,55	8,94	7,73

Fuente: Banco de la República

Gráfica 9. Colombia, Tasa de Interés Promedio efectiva anual

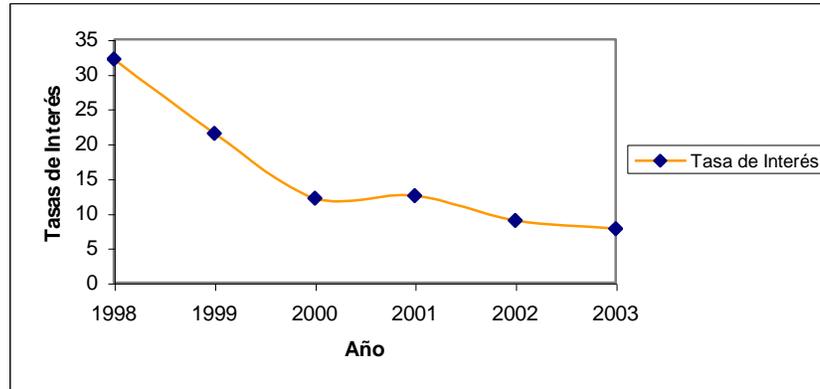


Tabla 27. Colombia, tasas de interés activas y pasivas según intermediarios financiero, Efectiva Anual

Descripción	1998	1999	2000	2001	2002	2003*
<b>Tasa Activa**</b>	<b>44,50</b>	<b>28,73</b>	<b>18,81</b>	<b>20,50</b>	<b>16,21</b>	<b>14,65</b>
Bancos	44,13	27,57	17,73	19,43	15,33	13,83
Corporaciones financieras	43,06	28,14	18,73	18,78	14,77	14,40
Compañía de financiamiento comercial	47,69	38,42	27,51	29,94	24,33	21,56
<b>Tasa Pasiva***</b>	<b>32,58</b>	<b>21,60</b>	<b>12,14</b>	<b>12,47</b>	<b>8,92</b>	<b>7,68</b>
Bancos	31,44	20,80	11,74	12,19	8,73	7,53
Corporaciones financieras	32,62	21,71	12,76	13,02	9,41	8,17
Compañía de financiamiento comercial	34,37	23,30	13,51	13,51	9,96	8,68

Fuente: Superintendencia Bancaria, Banco de la República

En la tabla 27 se presentan las tasa de interés a las que las entidades financieras captan (tasa pasiva) y prestan (tasa activa) dinero a terceros. Como se puede observar la tendencia de estas tasas es decreciente; pasando la tasa activa de 44.5% en 1998 a 14.65% en enero de 2003 y la tasa pasiva de 32.58% en 1998 a 7.68% en enero de 2003. Comparando las entidades financieras se logra

\* Corresponde al mes de enero

\*\* Según encuesta semanal de la Superintendencia Bancaria

\*\*\* Corresponde a la tasa de captación CDT reportada por los bancos, corporaciones financieras y compañías de financiamiento comercial de todo el país a la superintendencia bancaria para el cálculo de la DTF

establecer que los bancos son los que presentan las tasas más bajas, y las compañías de financiamiento comercial las más altas; por lo que es recomendable pedir prestado en un banco, pero invertir o ahorrar en una compañía de financiamiento comercial.

#### **1.1.1.11 Comercio irregular de medicamentos**

Los esfuerzos de los entes de control en Colombia para frenar el comercio irregular de medicamentos son insuficientes, según el director del Programa de Falsificaciones de la ANDI, Ernesto Rengifo. Para éste funcionario, “ el Estado tiene que informarle a la gente que está poniendo en entredicho la salud y la vida de las personas cuando compran medicamentos en sitios que no son autorizados por el INVIMA”.

Según el INVIMA, en Colombia casi un 85% de los establecimientos (Farmacias) presentan irregularidades en las ventas de medicamentos; irregularidades que se ven reflejadas en productos piratas, vencidos, por fuera de su empaque, importados sin registro sanitario y con rótulos de las EPS estatales, al igual que se han detectados mal manejo de medicinas de control especial.

De las modalidades en el comercio irregular de medicamentos, el que representa el negocio mas lucrativo es el contrabando. Los contrabandistas se van a los países vecinos, compran medicamentos a punto de vencer o vencidos, adulteran su fecha de expiración y las ingresan al país o las re-exportan. Para combatir y controlar el incremento del índice de corrupción en el tráfico ilegal de medicamentos, el INVIMA ha diseñado un programa que será implementado en 13 ciudades del país. Estas ciudades han sido seleccionadas como las que representan alto riesgo como zonas acopiadoras de medicamentos ilícitos. Algunas de estas zonas son Atlántico, Pasto, Cali y Santander.

Otra de las posibles causas que origina el problema de medicamentos ilícitos, tiene que ver con el poco control -ejercido por parte de los 330 laboratorios de productos farmacéuticos registrados en el INVIMA-, en el camino posterior de los medicamentos hasta el consumidor. Al respecto, un grupo de expertos debate un documento que se convertiría en proyecto de ley cuya intención es instaurar un manual de Buenas Prácticas en la Comercialización de Medicamentos.

Un informe de la Coalición Internacional contra la Falsificación dice que las pérdidas por falsificación a nivel mundial están estimadas en 200000 millones de dólares anuales. En Colombia donde hay un mercado de medicamentos de alrededor de 1200 millones de dólares, se estima que el 2 por ciento del mercado es falso. Se dice que muchos grupos que se dedicaban a actividades de narcotráfico ahora se dedican a la venta ilegal o al contrabando de medicamentos, permitiendo así que el contrabando sea una fuente de lavado de activos para estos grupos.

“El comercio irregular o mercado negro de medicamentos, tiene un costo para el país cerca de 40 millones de dólares. El 40% de los medicamentos que existen en el mercado negro son falsificados”<sup>5</sup>. Es importante tener presente que cuando se habla de mercado negro de medicamentos se hace mención a sus cuatro modalidades: robo, adulteración, falsificación y contrabando.

La lucha contra la falsificación, robo, adulteración y el contrabando se ha convertido en toda una política nacional de salud pública, con lo cual se busca trabajar conjuntamente con todos los organismos del Estado, la Policía, el DAS y la ciudadanía, para encontrar estrategias que permita identificar los medicamentos adulterados y acabar con este flagelo. Entre las estrategias que han empezado a desarrollarse, se encuentran:

---

<sup>5</sup> Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA. Disponible desde Internet: [www.invima.gov.co](http://www.invima.gov.co)

- ❖ El desarrollo de una Cartilla de Orientación a los consumidores para que tengan en cuenta una serie de recomendaciones al momento de adquirir sus medicamentos. Esta iniciativa pretende mejorar los niveles de instrucción a los colombianos y de esta forma ayudar a contrarrestar el mercado negro de los medicamentos en el país. Esta cartilla ha sido diseñada y desarrollada por la Asociación Colombiana de Droguistas Detallistas (ASCOLDRO) y el INVIMA, contando con el respaldo de varios laboratorios farmacéuticos.
  
- ❖ Acuerdo de Cooperación Anticontrabando y Antifalsificación de productos Cosméticos y de Aseo, celebrado entre la Unidad Administrativa especial DIAN, INVIMA y las Compañías del sector, con lo cual se busca mejorar las condiciones para el desempeño económico y la seguridad fiscal del Estado Colombiano. Además, con este acuerdo se pretende velar que los productos cosméticos y de aseo , higiene y limpieza sujetos a vigilancia cumplan con los requisitos exigidos en los decretos 219 y 1545 de 1998.

Dadas las consecuencias que el contrabando y la falsificación arrojan al país, como son, desempleo, disminución de los ingresos tributarios para el Estado, competencia desleal que desencadena el cierre de empresas, etc.;; los firmantes del Acuerdo de Cooperación Anticontrabando y Antifalsificación de productos Cosméticos y de Aseo, se comprometieron a desarrollar, entre otras, las siguientes actividades:

1. Suministrar a la DIAN y al INVIMA, por intermedio de la ANDI, la lista de importadores y distribuidores autorizados de sus productos que comercializan en Colombia, salvo para las empresas de venta directa.
  
2. Suministrar a la DIAN y al INVIMA información de que se tenga conocimiento relacionada con actividades de contrabando, falsificación y demás defraudaciones al fisco.

3. Suministrar a la DIAN y al INVIMA una lista de precios mínimos de referencia para que estas pueda detectar a los importadores que subfacturan o hacen falsas declaraciones.
4. Vigilar que cada empresa, cumpla con las normas tributarias, aduaneras y cambiarias y de no ser así; tomar acciones para corregir lo que no este de acuerdo con las practicas comerciales estándares.
5. Capacitar a los funcionarios de la DIAN, la Policía Fiscal y Aduanera-POLFA, y del INVIMA, suministrándoles conocimientos suficientes que les permitan reconocer los productos importados legalmente frente a los de contrabando o falsificados que pudieren encontrarse en el mercado.
6. Compartir con la DIAN en forma periódica, información relacionada con el comportamiento del mercado de sus productos en Colombia, de acuerdo con los de contrabando o falsificados que pudieren encontrarse en el mercado.
7. Suspender la aceptación de ordenes de compra de los productos por parte de cualquier cliente, una vez se pruebe por parte de la DIAN, el INVIMA, o la autoridad judicial competente, que dicho cliente ha realizado actos de contrabando, falsificación, o cualquier otro delito hacia Colombia con las mercancías adquiridas de un afiliado del gremio a través de intermediarios.
8. Las compañías facilitaran a la DIAN y al INVIMA su personal técnico para identificar las mercancías aprehendidas y harán el seguimiento que permita establecer los proveedores y sus canales de distribución. Igualmente las Compañías podrán facilitar sus laboratorios y plantas de producción para el análisis de los productos incautados, cuando así se requiera.

9. Hacer seguimiento al interior de sus compañías de aquellos productos encontrados de contrabando o falsificados.

A su vez, la DIAN y el INVIMA continuarán en su lucha contra el contrabando y la falsificación, utilizando efectivamente la información recibida de las Compañías, con la confidencialidad del caso. De otra parte la DIAN y el INVIMA suministrarán a las compañías firmantes una lista de importadores e intermediarios de operación dudosa, con el fin de restringir y/o eliminar la venta de productos en el exterior por parte de las filiales a quien figuren en la lista.

## **1.1.2 Segmento Político Legal**

### **1.1.2.1 Políticas del Gobierno**

#### **▪ Política Nacional Farmacéutica (PNF)<sup>6</sup>**

Estrategia presentada por el gobierno nacional y liderada por el INVIMA con la participación, entre otras entidades, del Colegio Nacional de Químicos Farmacéuticos de Colombia, la Organización Panamericana de la salud y el Ministerio de Protección Social. Esta iniciativa abarca tres aspectos fundamentales: El acceso, el uso racional y la calidad de los medicamentos. Dicha iniciativa, está en etapa de concertación, y contará con las propuestas de las entidades del sector y para tal efecto se han programado unas convocatorias en todo el país para trabajar mancomunadamente sobre los aspectos ya mencionados. Esta política se presentó como consecuencia de las cifras alarmantes reveladas por la Organización Mundial de la Salud (OMS), en la cual de los treinta millones de personas que mueren anualmente en el mundo, 90 %

---

<sup>6</sup> SANTAMARIA, Ricardo. Política Nacional Farmacéutica. En: La República. (23 de abril de 2003); p. 1B, c. 1-4

pertenecen a países en desarrollo y sus muertes se deben a enfermedades que son perfectamente curables. Así mismo, de los 10.3 millones de niños menores de cinco años que fallecen por año en el mundo, 8.6 millones mueren por no haber tenido acceso oportuno a medicamentos que sean seguros y eficaces.

Esta política se espera que sea aprobada para el segundo semestre de este año.

### **1.1.2.2 Reforma Laboral**

El régimen laboral colombiano está recogido en el Código Sustantivo del Trabajo, el cual ha sido modificado por leyes posteriores, las más recientes son la Ley 50 de 1990 y la actual Ley 789 de 2002. Con estas modificaciones se busca flexibilidad en el régimen de trabajo, promover la inversión e incentivar la generación de empleo.

El régimen laboral colombiano se divide en dos grandes bloques: el régimen laboral individual que reglamenta las relaciones entre el empleador y cada trabajador; y el régimen laboral colectivo, que regula las relaciones entre el empleador y los trabajadores reunidos en sindicato.

La Ley 789 ó Nueva Ley Laboral y de Protección Social fue aprobada el 27 de diciembre de 2002 y busca mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos para obtener como mínimo el derecho a la salud, la pensión y al trabajo.

El objeto del gobierno con la Reforma Laboral es generar nuevos empleos (aproximadamente 550.000 dentro de los próximos 4 años) intentando bajar la tasa de desempleo a menos del 10%; por lo que su iniciativa de flexibilización se centró en: un nuevo horario laboral, indemnización menor por el despido de

trabajadores sin justa causa, la creación de un subsidio al empleo y desempleo, la nueva remuneración para los trabajos en los días domingos y festivos...

Estos hechos concretos pueden explicarse de la siguiente forma:

Jornada Laboral: Se acordó extender la jornada laboral de 6:00 AM a 10:00 PM, con la intención de obligar a las empresas a crear dos turnos y así generar más empleo. De esta manera se modifica el artículo 160 del Código Sustantivo del Trabajo, en el cual el trabajo diurno estaba comprendido entre las 6:00 AM y las 6:00 PM y el trabajo nocturno entre las 6:00 PM y las 6:00 AM.

Horas Extras y Trabajos Dominicales y Festivos: Se modificó el artículo 168 del Código Sustantivo del Trabajo donde se establece el pago de las horas extras; en el cual el recargo será del 35% sobre el valor de la hora trabajada, mientras que antes el trabajo extra diurno se remuneraba con un recargo del 25% y el nocturno del 75%. Esto crea inconformismo en los trabajadores porque verán disminuir sus sueldos por el recorte no sólo en horas extras, sino en los trabajos dominicales y festivos, ya que el artículo 179 del Código Sustantivo del Trabajo remunerará con un recargo del 75% sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas en estos días, mientras que antes era del 100%

Subsidio al Empleo: Es un incentivo creado por el gobierno el cual consiste en una ayuda económica a las pequeñas y medianas empresas que generen puestos de trabajos para jefes cabeza de hogar desempleados. Este subsidio estará administrado por el ministerio de protección social y es condicionado de acuerdo al ciclo económico. Este subsidio es de \$100.000 mensuales y será entregado directamente al empleador y tendrán prioridad en la asignación de los recursos las zonas rurales con problemas de conflicto y desplazamientos. También se encuentra el régimen de subsidio familiar en dinero, al cual tienen derecho los trabajadores cuya remuneración mensual fija o variable no sobrepase los cuatro salarios mínimos mensuales legales vigentes, siempre y cuando laboren al menos

96 horas al mes y que sumados sus ingresos con los de su cónyuge o compañero(a) no sobrepasen seis salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Subsidio al Desempleo; Es otro de los incentivos creados por el gobierno, el cual está dirigido a las mujeres cabezas de hogar con hijos menores de 18 años. Este subsidio se creó como mecanismo de intervención para eventos críticos que presenten los ciclos económicos y estará administrado por el ministerio de protección social. Es el gobierno nacional quien fijará el monto y la duración del subsidio. El reconocimiento que se fijó es el equivalente a un salario y medio mínimo legal mensual, el cual se dividirá y otorgará en seis cuotas mensuales legales iguales, que se podrán hacer efectivas a través de aportes al sistema de salud, y/o bonos alimenticios y/o educación, según la elección que haga el beneficiario. Es decir que este programa cobija subsidios en especie a través de capacitación, salud y turismo social.

Contrato de Aprendizaje: El contrato de aprendizaje es el que les permite a los estudiantes de estratos 1, 2 y 3 iniciar una formación teórica y práctica por dos años en una entidad de educación autorizada, a cambio del patrocinio de una empresa que proporcione los medios para adquirir la formación profesional requerida en el oficio y en la cual pueden realizar las prácticas. A través de esta modalidad, los estudiantes recibirán una ayuda equivalente al 50% de un salario mínimo mensual vigente (es de \$332.000). Luego, durante el tiempo de práctica será del 75% de un salario mínimo mensual legal vigente. En el caso del aprendiz que es estudiante universitario, el apoyo de sostenimiento mensual no podrá ser inferior al equivalente a un salario mínimo legal vigente y estará afiliado en riesgos profesionales por la Administradora de Riesgos Profesionales (ARP), que cubre la empresa.

Vacaciones: El artículo que se modificó del Código Sustantivo del Trabajo fue el 189 con el cual se da la compensación en dinero de vacaciones, este establece que si el trabajador termina su contrato, sin que hubiere disfrutado de vacaciones,

la compensación de éstas en dinero procederá por año cumplido de servicio y proporcionalmente por fracción de año, siempre que este exceda de 3 meses (antes se establecía que excediera 6 meses)

Indemnización por Despido Injustificado: Se modificó el artículo 64 del Código Sustantivo del Trabajo relacionado con las indemnizaciones pagadas a los trabajadores cuando son despedidos sin causa justa. Con esta reforma, las indemnizaciones serán menores favoreciendo a los empleadores. Según la nueva reforma los trabajadores con contrato a término indefinido que devenguen menos de 10 salarios mínimos mensuales legales vigentes (está en \$332.000) tendrán derecho a 30 días de indemnización por el primer año laborado y 20 días por cada año adicional. Los que devenguen más de 10 salarios mínimos mensuales legales vigentes, tendrán derecho a 20 días de indemnización por el primer año laborado y a 15 días por cada año de trabajo adicional.

Antes que se aprobara esta modificación, el artículo 64 contemplaba el pago de las indemnizaciones de la siguiente manera;

45 días de salario para un tiempo de servicio menor a 1 año

15 días adicionales de salario para un tiempo de servicio entre 1 y 5 años de trabajo continuo

20 días adicionales de salario para un tiempo de servicio entre 5 y 10 años de trabajo continuo

40 días adicionales de salario para un tiempo de servicio mayor a 10 años de trabajo continuo.

Exenciones Parafiscales: Las empresas que ofrezcan nuevos puestos de trabajo a menores de 16 años y mayores de 50 reinsertados o presos, serán exonerados de pagar los denominados parafiscales, lo que significa que no deberán hacer aportes obligatorios al SENA, ni al Bienestar Familiar, ni a las Cajas de Compensación Familiar.

## **Efectos de la Reforma Laboral**

Los efectos de la reforma laboral están divididos en dos grandes bloques, los efectos positivos, defendidos por el gobierno y los empleadores; y los efectos negativos analizados por sindicalistas y trabajadores.

### ▪ **Efectos Positivos**

- ✓ Generar empleo (se estima la creación de 160.000 empleos por año)
- ✓ Dinamizar la vida laboral
- ✓ Incrementar las inversiones por ser la legislación laboral flexible
- ✓ Flexibilidad para la contratación y despido de trabajadores
- ✓ Fortalecimiento de un sistema de protección para el desempleado
- ✓ Mejorar la calidad de vida de la fuerza de trabajo
- ✓ Reactivación económica
- ✓ Protección social al empleado
- ✓ Disminución de costos de mano de obra para los empleadores
- ✓ Aumento de competitividad de las empresas
- ✓ Disminuye la necesidad de recurrir a hora extras para que los empleadores cumplan con sus compromisos

### ▪ **Efectos Negativos**

- ↓ Los sacrificados son los empleados
- ↓ Se labora el mismo tiempo por menos dinero
- ↓ Disminuye el monto de la indemnización por despido sin justa causa
- ↓ Al ser mas fáciles los despidos puede aumentar el desempleo
- ↓ Al recibir menos pago los empleados, la demanda se contrae y este ultimo es un ente dinamizador de la economía, por lo que el efecto sería negativo
- ↓ Disminuye la capacidad adquisitiva de la personas
- ↓ Disminuye contrato a término indefinido
- ↓ Aumenta el contratismo
- ↓ Salarios precarios

- ↓ Disminuye la contratación de estudiantes universitarios en prácticas al estar las empresas obligadas a pagar un salario mínimo

### **1.1.2.3 Entidades de regulación del sector farmacéutico**

- **Organización Mundial de la Salud (OMS)**

La Organización Mundial de la Salud es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa fundamentalmente de asuntos sanitarios internacionales y salud pública. Por conducto de esta organización, creada en 1948, los profesionales de la salud de unos 170 países intercambian sus conocimientos y experiencias con el objeto de que todos los ciudadanos del mundo puedan alcanzar un grado de salud que les permita llevar una vida social y económicamente productiva.

Mediante la cooperación técnica directa de sus Estados Miembros y el fomento de dicha cooperación entre éstos, la OMS promueve el establecimiento de servicios completos de salud, la prevención y la lucha contra las enfermedades, el mejoramiento de las condiciones ambientales, la formación y el perfeccionamiento de los recursos humanos para la salud, la coordinación y el desarrollo de las investigaciones biomédicas y sobre servicios de salud, y la planificación y ejecución de programas de salud.

Un programa tan vasto comprende actividades muy variadas, entre las que cabe destacar el establecimiento de sistemas de atención primaria de salud que alcancen a todas las poblaciones de los Estados Miembros; el mejoramiento de la salud materno-infantil; la lucha contra la desnutrición; la lucha contra el paludismo y otras enfermedades transmisibles, como la tuberculosis y la lepra; la coordinación de la estrategia mundial de prevención y lucha contra el SIDA; conseguida ya la erradicación de la viruela, el fomento de la inmunización en

masa contra cierto número de otras enfermedades evitables; el mejoramiento de la salud mental; el abastecimiento de agua potable; y la formación de personal de salud de todas las categorías.

El mejoramiento de la salud en todo el mundo requiere también la colaboración internacional en ciertas actividades como el establecimiento de patrones internacionales para sustancias biológicas y de normas sobre plaguicidas y preparaciones farmacéuticas; la formulación de criterios de higiene del medio; la recomendación de denominaciones comunes internacionales para medicamentos; la administración del Reglamento Sanitario Internacional; la revisión de la Clasificación Internacional de Enfermedades y Problemas Relacionados con la Salud; y la compilación y difusión de estadísticas de salud.

- **Ministerio de Protección Social**

La creación del Ministerio de la Protección Social busca mediante la fusión de los ministerios de Salud y de Trabajo reducir el gasto público y la burocracia, asegurar la eficiencia y mejorar al Estado integrando distintas entidades que antes trabajaban de manera descoordinada; y construir un verdadero sistema de protección social que no sólo busca curar las consecuencias de la crisis o de los riesgos de salud, económicos y sociales que enfrentan los individuos, sino reducir y mitigar de manera significativa esos riesgos tanto para los ciudadanos vinculados actualmente como para aquellos que antes estaban excluidos: los desempleados, los independientes los informales, los ancianos, con énfasis en los hogares, no sólo en los individuos.

Con la creación del Ministerio de Protección Social, el Gobierno busca ampliar la cobertura de riesgo hacia los más vulnerables en un esfuerzo que incluirá al gobierno, empresarios, trabajadores, ONG y organizaciones sociales. El sistema busca un estado comunitario, transparente e integrado.

El nuevo ministerio identifica e implementa estrategias para la mitigación, la reducción y la superación de los riesgos y apunta a crear herramientas para proteger de manera integral al individuo frente a los riesgos futuros tales como la pérdida del empleo, la vejez o simplemente la no pertenencia a una empresa determinada y por ende el escaso cubrimiento en salud y riesgos profesionales.

El gobierno es consciente de la crisis general del sector salud y por tanto se ha propuesto a través del Ministerio de Protección Social:

- Recuperar la salud pública
- Lograr que la competencia en este sector se dé con calidad
- Manejar la deuda enorme de los hospitales
- Controlar el tema de medicamentos que estaba abusando del mercado y debilitando los genéricos

- **Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA)**

El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - **INVIMA** - es un establecimiento público del orden nacional, de carácter científico y tecnológico, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema de Salud, adscrito al Ministerio de Protección Social y con sujeción a las disposiciones generales que regulan su funcionamiento.

El INVIMA tiene dos objetivos generales:

- Ejecutar las políticas formuladas por el Ministerio de Protección Social (antes ministerio de Salud) en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de: medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas alcohólicas, cosméticos, dispositivos, elementos medicoquirúrgicos, odontológicos, productos naturales, homeopáticos y los generados por biotecnología, reactivos de diagnóstico y otros que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva.

- Actuar como institución de referencia nacional y promover el desarrollo científico y tecnológico referido a los productos descritos en el artículo anteriormente señalado.

El **INVIMA** tiene jurisdicción en todo el territorio nacional; el domicilio y sede de sus órganos administrativos principales está en la ciudad de **Bogotá D.C.**

- **Dirección Nacional de Estupefacientes**

La Dirección Nacional de Estupefacientes es un ente que asesora y apoya al Gobierno Nacional, en la formulación de las políticas y programas en materia de lucha contra la producción, tráfico y uso de drogas que producen dependencia, y la administración de bienes objeto de extinción de dominio.

Una de sus principales funciones es Ejercer eficientemente el control administrativo a sustancias y operaciones relacionadas con la producción y tráfico de drogas ilícitas.

- **Dirección Administrativa Distrital de Salud (DADIS)**

Es la dirección local de salud en Cartagena, y su función y actividad principal es la vigilancia y el control en salud de la ciudad de Cartagena.

- **Corporación Autónoma Regional del Canal del Dique (CARDIQUE)**

La Corporación Autónoma Regional del Canal del Dique -CARDIQUE-, nace con la expedición de la ley 99 de diciembre de 1993, por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el sector público encargado de la Gestión y

Conservación del Medio Ambiente y los Recursos Naturales Renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA y se dictan, otras disposiciones.

CARDIQUE es un ente corporativo de carácter público, con autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio, personería jurídica, cumple una función administrativa del estado, está integrado por el Distrito de Cartagena y 20 municipios del Norte y Centro del Departamento de Bolívar en donde es la máxima autoridad ambiental encargada de administrar el medio ambiente y los recursos naturales renovables y propender por su desarrollo sostenible de conformidad con las disposiciones legales y las políticas del ministerio del medio ambiente.

#### **1.1.2.4 Leyes, normas, decretos**

- **Decreto Numero 549 de 2017**

Establece el procedimiento para la obtención del Certificado de Cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM) por parte de los laboratorios fabricantes de medicamentos que se importen o produzcan en el país. Las disposiciones contenidas en este decreto también serán aplicables a los laboratorios fabricantes que inicien actividades y la obtención del certificado de BPM es de obligatorio cumplimiento.

La entidad encargada de otorgar este certificado es el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). El certificado de BPM es sumamente importante para los laboratorios para obtener el registro sanitario y desarrollar su actividad.

---

<sup>7</sup> Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA. Normatividad relacionada con medicamentos y productos biológicos. Disponible desde Internet: [www.invima.gov.co](http://www.invima.gov.co)

El INVIMA expide este certificado por un periodo de cinco (5) años, después de esto es necesario iniciar los tramites para su renovación, los cuales se encuentran en el cuerpo del presente decreto.

- **Decreto Numero 2085 de 2002<sup>8</sup>**

Reglamenta los aspectos relacionados con la información suministrada para obtener registro sanitario respecto a nuevas entidades químicas en el área de medicamentos.

Una entidad química es la molécula o el componente nuevo que da origen a un medicamento.

Este decreto implica para los laboratorios farmacéuticos nacionales, que no pueden hacer copias de los medicamentos de marca desde cuando se apruebe su comercialización en Colombia, quedando protegidos (los medicamentos) de la siguiente manera:

- a) Tres (3) años contados a partir de la aprobación de la comercialización en Colombia, para solicitudes presentadas durante el primer año de vigencia del presente decreto.
- b) Cuatro (4) años desde cuando se apruebe la comercialización en Colombia, para solicitudes presentadas durante el segundo año de vigencia del presente decreto.

---

<sup>8</sup> Ibíd.

- c) Cinco (5) años desde cuando se apruebe la comercialización en Colombia, para solicitudes presentadas a partir del tercer año de vigencia del presente decreto.

El fin de este decreto es fortalecer el mercado de los medicamentos genéricos de buena calidad y aumentar el acceso de la población a los mismos, por lo cual dentro de la información no divulgada que se busca proteger están las formas farmacéuticas, indicaciones o segundas indicaciones, nuevas combinaciones de entidades químicas conocidas, formulaciones, formas de dosificación, vías de administración, modificaciones que implique cambios en la farmacocinética, condiciones de comercialización y empaque, y nuevas presentaciones, etc.

- **Informe 32 de la OMS**

Este informe presenta las recomendaciones de un grupo internacional de expertos convocado por la Organización Mundial de la Salud para que examine diversos asuntos relativos a la garantía de la calidad de los productos farmacéuticos y las especificaciones aplicables a sustancias y formas farmacéuticas. Siendo de especial interés para los servicios nacionales de reglamentación farmacéutica, el informe contiene recomendaciones sobre las prácticas adecuadas de fabricación de productos farmacéuticos, y pautas provisionales para la inspección de los fabricantes de productos farmacéuticos y para la aplicación del Sistema OMS de Certificación de la Calidad de los Productos Farmacéuticos Objeto de Comercio Internacional. Se examinan diversos temas relacionados con el progreso de la *Farmacopea Internacional*, como también cuestiones vinculadas a la estabilidad de las formas farmacéuticas, a las preparaciones extemporáneas, y a la capacitación de funcionarios encargados de la reglamentación farmacéutica. Se incluyen asimismo pautas para garantizar la calidad de los productos farmacéuticos fabricados por técnicas de recombinación de ADN, y acerca de la comprobación de los procedimientos analíticos, como también listas de

Sustancias Químicas Internacionales de Referencia y Espectros Infrarrojos Internacionales de Referencia

- **Política y normatividad en cuanto a comercio irregular de medicamentos**

El acceso de los Colombianos a medicamentos de calidad es crítico debido a anomalías en el suministro de los mismos, control de precios, falta de pedagogía entre la población y una legislación que castigue severamente a quienes se dedican al mercado negro de los medicamentos. Dentro de las políticas que actualmente se adelanta, está contemplado todo lo que tiene que ver con la eficiencia administrativa en el registro sanitario y en la vigilancia de las BPM (Decreto 549 de 2002 ya mencionado), y la protección de la información entregada al INVIMA en cuanto a nuevas entidades químicas (Decreto 2085 de 2002 también mencionado antes).

Actualmente el gobierno ha fijado una Política de Estado , en la cual focaliza el destino de recursos para el control e inspección administrativa de precios en beneficio de la población y en la que busca articular los organismos del Estado para disuadir a quienes se dedican a delinquir en contra de la salud pública por medio del mercado negro de medicamentos en sus cuatro modalidades: robo, adulteración, falsificación y contrabando.

- **Ley número 212 de 1995**

El presente decreto reglamenta la profesión del Químico Farmacéutico, perteneciente al área de salud, con el fin de proteger y salvaguardar el derecho que tiene la población de que se le otorgue calidad y seguridad en los medicamentos, cosméticos, preparaciones farmacéuticas con base en productos naturales y demás insumos de salud relacionados con el campo de la química farmacéutica.

Para todos los laboratorios farmacéuticos es importante tener presente este decreto, ya que es el químico farmacéutico el responsable de ejercer las actividades profesionales en el desarrollo, preparación, producción, control y vigilancia de los procesos y productos mencionados anteriormente y en las actividades químicas farmacéuticas que inciden en la salud individual y colectiva. Es entonces el químico farmacéutico el encargado de la producción, aseguramiento y control de calidad en las industrias farmacéuticas, con bases en productos naturales y demás productos mencionados.

- **Decreto número 677 de 1995**

Con este decreto, el gobierno nacional busca regular parcialmente el régimen de registros y licencias, control de calidad y vigilancia sanitaria de los medicamentos, cosméticos, preparaciones farmacéuticas a base de recursos naturales, productos de aseo, higiene y limpieza y otros productos de uso doméstico en lo referente a la producción, procesamiento, envase, expendio, importación, exportación y comercialización.

Se muestra en este decreto un listado de términos conceptuales por los que se deben regir los laboratorios farmacéuticos del país para su debido funcionamiento.

El otorgamiento de las licencias de funcionamiento de que trata el presente decreto serán reguladas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), aunque esta última puede delegar esta función a Direcciones Seccionales y Distritales de Salud, previa demostración de disponer con los recursos técnicos y humanos para realizar esta función.

Los establecimientos fabricantes de los productos de que se trata en el presente decreto, deben tener la licencia sanitaria de funcionamiento expedida por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) o la

autoridad en la que se haya delegado, para lo cual deberán ceñirse en las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en el caso de los medicamentos, las preparaciones farmacéuticas a base de recursos naturales y los cosméticos, y a las Normas Técnicas de Fabricación para los productos de aseo, higiene y limpieza y otros productos de uso doméstico, aprobadas por el Ministerio de Salud. Las licencias sanitarias de funcionamiento tendrán una vigencia de 10 años contados a partir de la notificación del respectivo acto administrativo por el cual se concede la misma.

De igual manera, todos los productos de que trata el presente decreto requieren para su producción, importación, exportación, procesamiento, envase, empaque, expendio y comercialización de Registro Sanitario expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos o la autoridad competente delegada. El registro sanitario puede ser otorgado para las siguientes modalidades:

- a) Fabricar y vender
- b) Importar y vender
- c) Importar, envasar y vender
- d) Importar, semielaborar y vender
- e) Semielaborar y vender
- f) Fabricar y exportar

A petición del interesado, el INVIMA podrá otorgar a un mismo producto registro sanitario, para las modalidades de fabricar y vender o importar y vender, cuando la composición del producto importado sea idéntica a la del producto de fabricación local, cuando se trate de medicamentos y para el caso de los cosméticos cuando sean sustancialmente iguales y cumplan con los requisitos que exigen en cada caso. Todo esto está argumentado en el **decreto 2091 de 1997**, el cual modificó el artículo 14 del decreto 677.

Se debe tener presente que la expedición del registro sanitario implica distinguir dos clases de medicamentos:

- a) Los incluidos en las normas farmacológicas oficialmente aceptadas.
- b) Los medicamentos nuevos.

Todos los fabricantes deben someterse a una evaluación farmacéutica como lo establece el artículo 21 del presente decreto; con el fin de conceptuar sobre la capacidad técnica del fabricante del proceso de fabricación y de la calidad del producto que reciben los consumidores.

El registro sanitario para las preparaciones farmacéuticas a base de recursos naturales también deben ser otorgados por el INVIMA, distinguiéndose para esto, dos clase de preparaciones:

- a) Las incluidas en la lista básica oficialmente aceptada de recurso natural de uso medicinal.
- b) Las preparaciones farmacéuticas a base de recursos naturales no incluidos en la lista básica.

La solicitud para el registro sanitario de los fabricantes de estas preparaciones tuvo que hacerse dentro de los doce (12) meses siguientes a la expedición del **decreto 341 de 1997**, el cual modificó el periodo establecido inicialmente en el decreto 677. Quienes no lo hayan hecho, quedaran sujetos a las medidas de seguridad y a las sanciones dispuestas por el presente decreto.

Otro de los puntos importantes en el presente decreto, se trata en el Título IV del mismo, el cual habla sobre la normatividad de los envases, etiquetas, rótulos, empaques, nombres y publicidad de los medicamentos, de las preparaciones farmacéuticas a base de recursos naturales, de los productos cosméticos, de los productos de aseo, higiene y limpieza y otros productos de uso doméstico.

También debe tenerse en cuenta por parte de los laboratorios farmacéuticos las normas que tratan sobre el control de calidad en cuanto a medicamentos, para lo cual debe aplicarse la última versión del manual de Normas Técnicas de Calidad – Guía Técnica de Análisis – expedido por el Instituto Nacional de Salud. Dicho manual debe ser actualizado por el INVIMA por lo menos cada 5 años, con atención a los avances científicos y tecnológicos que se presenten en el campo de los medicamentos. Los responsables del control de calidad de los medicamentos son el titular del registro y el fabricante. De igual manera se aplicará la normatividad de Control de Calidad para los demás productos que se tratan en el presente decreto.

Aunque los laboratorios logren cumplir con todas las normas que le correspondan, el INVIMA podrá ordenar en cualquier momento la revisión de un producto amparado por registro sanitario, con el fin de determinar si el producto y su comercialización se ajustan a las condiciones en las cuales se otorgó el registro sanitario y a las disposiciones sobre la materia.

Es de importancia resaltar, que el presente decreto ha sufrido modificaciones (algunas ya mencionadas), que se han hecho bajo la modalidad de decretos, como el :

- **Decreto 822 de 2003 (abril 2)** : el cual modifica el artículo 96, que trata sobre medidas especiales que el INVIMA puede otorgar como es la autorización, excepcional, para la importación de los productos de que trata el presente decreto (677) sin haber obtenido el registro sanitario. Para esto, se debe acompañar todos los documentos solicitados y supervisados por el Ministerio de Protección Social.

-**Decreto 1792 de 1998 (agosto 31)**: el cual modifica algunas definiciones dadas en el artículo 2 del decreto 677 de 1995. básicamente las definiciones

modificadas son las que están relacionadas con las Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM). También se modificó el artículo 5 del decreto 677 de 1995, que trata sobre la definición de la Acreditación otorgada por el INVIMA a una entidad pública o privada para realizar los estudios técnicos, las inspecciones y las comprobaciones analíticas necesarias previas al otorgamiento de los registros sanitarios de los productos. Queda establecido en este decreto (1792) que a partir del 28 de febrero de 2000 todos los laboratorios deberán cumplir con el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

- **Resolución Numero 6980 de 1991 (Mayo 28)**

Con esta resolución el Ministerio de Protección Social expide las normas para el control de la importación, exportación, fabricación, distribución y venta de medicamentos, materias primas y precursores de control especial.

En esta resolución se adoptan las siguientes definiciones:

a) Materia prima o sustancia de control especial (droga de control especial): Es toda sustancia farmacológicamente activa cualquiera que sea su origen, que produce efectos mediatos o inmediatos de dependencia física o psíquica en el ser humano, aquellas que por su posibilidad de abuso, pueda tener algún grado de peligrosidad en su uso, o aquella que haya sido catalogada como tal, en los convenios internacionales y aceptada por la Comisión Revisora de Productos Farmacéuticos del Ministerio de Protección Social;

b) Precursor o sustancia precursora. Es la sustancia o sustancias a partir de las cuales se pueden sintetizar, fabricar, procesar, obtener medicamentos que producen dependencia física o psíquica, y

c) Medicamentos de control especial. Es la sustancia o mezcla de sustancias de control especial que con o sin adición de sustancias auxiliares (excipientes o vehículos) sirven para la elaboración de una forma farmacéutica definida.

Además, la presente resolución contiene un listado de materias primas y medicamentos de control especial, que están incorporados a las listas de los llamados "estupefacientes sometidos a fiscalización internacional" y que deben ser tenidos en cuenta para obtener el respectivo registro sanitario que se otorga para la venta de un medicamento que contiene alguna de las sustancias mencionadas en dicha lista.

Por cada registro sanitario que se otorgue para un medicamento de control especial y de los que contengan materias primas o precursores de control especial, se debe enviar copia de ese registro de forma inmediata al Fondo Nacional de Estupefacientes, que es la entidad ante la cual los laboratorios farmacéuticos y las personas naturales o jurídicas deben inscribirse si desean importar, exportar, procesar, sintetizar y elaborar medicamentos de control especial. Para esto, el representante legal y el director técnico deben presentar, entre otros documentos:

1. Solicitud escrita anexando fotocopia auténtica de la licencia nacional de funcionamiento expedida por el Ministerio de Protección Social.
2. Lista de drogas, materias primas y precursores, así como de los medicamentos de control especial a fabricar, con las respectivas fotocopias de los registros sanitarios.
3. Certificado de constitución y representación legal del solicitante, expedido por la autoridad competente cuando se trate de persona jurídica. Si se trata de persona natural o jurídica que tenga el carácter de comerciante deberá adjuntar

el registro mercantil. La fecha de expedición de este documento no puede ser anterior de seis (6) meses a la solicitud de inscripción.

Los laboratorios farmacéuticos legalmente autorizados sólo podrán importar materias primas, precursores o medicamentos de control especial, dentro de los límites del total de provisiones solicitadas, y autorizadas por el Fondo Nacional de Estupefacientes, previo estudio de las necesidades, según análisis que se hará en cada caso.

La importación de drogas, materias primas, sustancias precursoras y medicamentos de control especial de que trata la presente resolución, sólo podrá realizarse por el Fondo Nacional de Estupefacientes del Ministerio de protección Social, o a través de éste y de acuerdo con el siguiente procedimiento:

1. Estar debidamente inscrito en el Fondo Nacional de Estupefacientes.
2. Disponer de cupo, dentro de la previsión anual aprobada por el Fondo Nacional de Estupefacientes.
3. Solicitud firmada por el representante legal o apoderado por cada una de las importaciones que se pretenden efectuar indicando:
  - a) Cantidad de materia prima, medicamentos o precursor que se pretende importar;
  - b) Nombre genérico;
  - c) Medicamentos o materias primas a fabricar;
  - d) Número(s) de registro(s) sanitario(s), y

e) Nombre del proveedor.

4. Recibida la solicitud, el Fondo Nacional de Estupefacientes del Ministerio de Salud, procederá a realizar el estudio respectivo y en plazo máximo de cinco (5) días informará al interesado el número de pedido asignado o, en su defecto, los motivos por los cuales no se acepta la petición.

5. Anexar original y dos (2) fotocopias del registro de importación, diligenciado de acuerdo con las instrucciones que al respecto profiera el Fondo Nacional de Estupefacientes del Ministerio de Salud.

Los laboratorios farmacéuticos que fabriquen medicamentos de control especial, deben ceñirse al siguiente procedimiento:

a) Enviar solicitud de entrega de la materia prima al Fondo Nacional de Estupefacientes, firmada por el director técnico o el representante legal;

b) Adquirir la materia prima en o a través del Fondo Nacional de Estupefacientes del Ministerio de Salud, previa cancelación de los derechos correspondientes de que trata el artículo inmediatamente anterior,

c) Informar por escrito al Fondo Nacional de Estupefacientes del Ministerio de Salud y/o a la oficina de control medicamentos del servicio seccional de salud de su jurisdicción con 10 días calendario de antelación, la fecha y hora de la transformación.

Los laboratorios farmacéuticos, no podrán tener existencias de drogas, medicamentos, materias primas o precursores de control especial, en cantidades superiores a las autorizadas por el Fondo Nacional de Estupefacientes del Ministerio de Salud, las negociaciones que en caso de fuerza mayor, deban hacer los laboratorios entre si respecto de esas sustancias, han de contar con el visto

bueno del Fondo, previa solicitud escrita firmada por vendedor y comprador donde se aduzcan los motivos existentes.

Todo establecimiento legalmente autorizado para fabricar, distribuir, manejar o vender medicamentos de control especial, dispondrá de medios de almacenamiento seguros, adecuados e independientes de los demás medicamentos.

En caso de sustracción o pérdidas de medicamentos de control especial, de inmediato ha de formularse el respectivo denuncia penal ante la autoridad competente y copia del mismo se enviará al fondo rotatorio de estupefacientes del servicio seccional correspondiente y al Fondo Nacional de Estupefacientes del Ministerio de Salud, sin perjuicio de las acciones que adelante el fondo rotatorio seccional o nacional.

Los medicamentos de control especial, sólo podrán despacharse previa presentación de la fórmula médica, en original y copia.

La exportación de drogas, medicamentos, materias primas y precursores de control especial, deberá hacerse de acuerdo con los convenios internacionales sobre estupefacientes y sicotrópicos y previa autorización del Fondo Nacional de Estupefacientes del Ministerio de Salud.

Para la obtención de la autorización el exportador deberá cumplir los siguientes requisitos:

1. Estar debidamente inscrito en el Fondo Rotatorio de Estupefacientes.
2. Que el país al cual va hacer la exportación, disponga de cupo de acuerdo con los convenios internacionales.

3. Solicitud firmada por el representante legal o apoderado por cada una de las exportaciones que se pretendan efectuar indicando:

a) Cantidad de materia prima, medicamentos o precursor que se pretende exportar;

b) Nombre genérico;

c) Número(s) de registro(s) sanitario(s), si es el caso, y

d) País de destino y nombre del importador.

4. Cuando se trate de materias primas de control especial, anexar original y dos (2) fotocopias del registro de exportación, diligenciado de acuerdo con la reglamentación que al respecto profiera el Fondo Nacional de Estupefacientes del Ministerio de Salud.

5. Cuando de acuerdo con los convenios internacionales, el país importador requiera el certificado de exportación, el exportador deberá solicitarlo por escrito al fondo rotatorio de estupefacientes, anexando el certificado correlativo del país importador.

6. Recibida la solicitud, el Fondo Nacional de Estupefacientes del Ministerio de Salud procederá a realizar el estudio respectivo y en un plazo máximo de cinco (5) días informará al interesado el número de autorización, o en su defecto, los motivos por los cuales no se acepta su petición.

Los exportadores están obligados a presentar al Fondo Nacional de Estupefacientes del Ministerio de Salud, una relación semestral de las exportaciones indicando:

- a) Nombre genérico y marca comercial, si es el caso;
- b) Forma, concentración y presentación farmacéutica, si es el caso;
- c) Cantidad total exportada;
- d) Número de los registros de exportación, y
- e) País de destino.

- **Resolución 24100 de 1996 (22 Julio)**

Reglamenta la publicidad de Medicamentos y se crea el Comité de Publicidad para su revisión y aprobación

La publicidad para los medicamentos esta fundamentada en el Decreto Ley 677 de 1.995, y por mandato legal el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA- es el que debe vigilar y controlar la publicidad para los medicamentos

El Comité de Publicidad de Medicamentos que se crea con la presente resolución quedará integrado por:

- Jefe División de Regulación y vigilancia de Medicamentos o su delegado.
- Delegado de la dirección General.
- Un profesional de Planta de la Subdirección de Licencias y Registros.

- Un Profesional de Planta de la Subdirección de Medicamentos y Productos Biológicos
- Un funcionario de la División de Regulación y Vigilancia de Medicamentos, quien coordinara permanentemente el Comité de Publicidad.

Toda publicidad de medicamentos debe radicarse en la Oficina de Radicación y Correspondencia del INVIMA, por triplicado, indicando el número de Registro Sanitario y la solicitud debe ir firmada por el representante legal o apoderado del titular del registro sanitario y adjuntando los documentos de soporte correspondientes.

Toda publicidad de medicamentos de venta libre dirigida al cuerpo medico, en medios masivos como: radio , televisión, prensa, revista, afiches, folletos, plegables, y demás requieren visto bueno previo otorgado por el INVIMA.

Los medicamentos con formula medica solo podrán anunciarse o promocionarse en publicaciones de carácter científico o técnico, dirigidos al cuerpo medico y odontológico, prohibiese la propaganda de medicamentos en la prensa, la radiodifusión, la televisión, y en general, en cualquier otro medio de comunicación masiva. Esta prohibición no cobijara los medicamentos de venta libre.

En la información o propaganda dirigida al cuerpo medico u odontológico, deberán especificarse las acciones, indicaciones, usos terapéuticos, contraindicaciones, efectos colaterales, riesgos de administración, riesgos de farmacodependencia, precauciones y advertencias, sin omitir ninguna de las que figuren en la literatura científica o fueren conocidas por los fabricantes.

La publicidad de medicamentos queda prohibida cuando:

a) Contrarié las normas generales aplicables en materia de educación sanitaria , nutrición o terapéutica.

b) Exprese verdades parciales que induzcan a engaño o error.

c) Impute, difame, cause perjuicios o comparación peyorativa para otras marcas, productos, servicios, empresas u organismos.

- **Resolución No. 243710 de 1999 (30 de Septiembre)**

Esta resolución fija pautas sobre las etiquetas, empaques y rótulos, el uso de sticker y autorizaciones de agotamiento de empaques

Se ha detectado en múltiples ocasiones, que las leyendas, textos o contenidos de las etiquetas, rótulos o empaques no corresponden a los aprobados por el INVIMA; o en los eventos en que el Instituto les autoriza algunas modificaciones los responsables de los registros sanitarios (titulares, importadores, etc.) cambian éstos a su arbitrio, no los efectúan o éstos no son visibles ni legibles. Por tal razón el INVIMA estableció las condiciones bajo las cuales se autoriza el agotamiento de empaques y el uso de sticker en los productos.

Es obligación del instituto establecer reglas claras que impidan una posible deslealtad a las buenas costumbres comerciales o induzcan a engaño, error o confusión al consumidor, por lo que se resolvió que los titulares y solicitantes de Registros Sanitarios de (medicamentos, cosméticos y demás) productos cuyas etiquetas, empaques o rótulos deban ser sometidos a aprobación del Instituto, deberían presentar con la solicitud del Registro Sanitario, los bocetos o artes finales. (Estos deben contener la información legal correspondiente y la identificación de colores). En el evento, que en el proceso de aprobación del producto, se hagan observaciones por parte del Instituto a las etiquetas, rótulos o empaques, en la Resolución que por la cual se concede el Registro sanitario se

hará la correspondiente anotación y el interesado dentro de los treinta (30) días calendarios siguientes a la fecha de notificación de la misma, deberá enviar al INVIMA la etiqueta, empaque o rótulo final que aparece en el producto que está siendo o va a ser comercializado.

Los solicitantes de modificaciones al Registro sanitario cuando éstas impliquen un cambio en el contenido y/o diseño de las etiquetas, rótulos o empaques ya aprobados por el INVIMA, o por el Ministerio de Salud en su momento, deberán acompañar a la solicitud de modificación el nuevo boceto o arte final que va a ser empleado como consecuencia de la modificación solicitada.

Las leyendas correspondientes a Distribuido por, Comercializado por, o cualquier otra referida a este tema, no podrán ser mayores en tamaño a la que corresponde en el empaque, rótulo o etiquetas a la leyenda Fabricado Por, ni ocupar en todo caso, un área mayor al contenido de la leyenda FABRICADO POR de la cara donde esta aparezca.

No se autorizara el agotamiento de etiquetas, ni el uso de! sticker en los siguientes casos:

- . Cuando se haya autorizado la reformulación del producto. Por expiración de la vida útil del producto,
- . Por características especiales de conservación dependiendo del material .del empaque,
- . Por autorización de cambio de nombre del producto y/o cambio de marca,
- . Por cambio del número del Registro sanitario,
- . Por modificación de las presentaciones comerciales,

. Si se ha comercializado el producto sin tener Registro Sanitario.

Las leyendas en los empaques, rótulos y etiquetas así como los Sticker deberán siempre colocarse en sitios visibles y legibles al público.

- **Resolución 1400 de 2001 (Agosto 24)**

Es la resolución que establece la Guía Biodisponibilidad y de Bioequivalencia de Medicamentos que trata el Decreto 677 de 1995.

Las disposiciones contenidas en la presente resolución se empezaron a aplicar a partir de la fecha de entrada en vigencia de la misma a todos los interesados en obtener el Registro Sanitario para los medicamentos que se produzca en el país o se importen y durante el proceso de solicitud de renovación de los respectivos registros.

Se exigirá la presentación de los estudios de Biodisponibilidad absoluta para los medicamentos que pertenezcan a los grupos farmacológicos aquí relacionados, además de los contemplados en la Guía de Biodisponibilidad acogida mediante la presente resolución así: a) Antineoplásicos; b) Anticoagulantes; c) Antiarrítmicos; d) Anticonvulsivantes; e) Antiparkinsonianos; f) Digitalicos; g) Inmunosupresores; h) Teofilina y sus Sales; i) Antirretrovirales; l) Medicamentos definidos por el Invima cuando lo considere pertinente por sus características de alto riesgo, tales como, toxicidad, margen terapéutico estrecho y comportamiento farmacocinético, previo concepto y sustentación científica de la Comisión Revisora, Sala Especializada de Medicamentos.

Se exigirán estudios de Bioequivalencia para los medicamentos que se comercializan en Colombia bajo denominación genérica o de marca, cuando el

productor interesado solicite la certificación de intercambiabilidad con el innovador en el mercado.

Además de los medicamentos contemplados en el párrafo anterior, se exigirá Bioequivalencia "in vivo" a los siguientes grupos farmacológicos: a) Anticonvulsivantes; b) Inmunosupresores; c) Medicamentos definidos por el Invima cuando lo considere pertinente por sus características de alto riesgo, tales como , toxicidad, margen terapéutico estrecho y comportamiento farmacocinético, previo concepto y sustentación científica de la Comisión Revisora, Sala Especializada de Medicamentos.

#### **1.1.2.5 Impuestos**

- Declaración de Renta

Corresponde al 35% de la renta gravable que obtiene la empresa.

- IVA (impuesto de valor agregado)

Por los medicamentos los colombianos no deben pagar IVA, sin embargo este equivale al 16% para productos cosméticos. Este impuesto lo paga el consumidor final.

- Industria y Comercio

Equivale al 0.8% de los ingresos netos gravables que obtiene la empresa.

- Predial

El valor de este impuesto lo dictamina la alcaldía teniendo en cuenta el avalúo de las instalaciones.

- Impuesto de Seguridad

Este impuesto lo estableció el gobierno de Alvaro Uribe Vélez, el cual se pagó teniendo en cuenta el patrimonio neto al 31 de agosto de 2002

- Retefuente

Es el impuesto que pagan las personas naturales o jurídicas por sus ventas, servicios o transporte, dependiendo del monto establecido para cada uno de los casos. Así para las ventas, el cliente debe retener el 3.5% siempre y cuando este sobrepase \$460.000, respecto a servicio el 6% si sobrepasa \$66.000 y en transporte 1% si excede también a \$66.000. Este valor se transfiere al estado.

#### **1.1.2.6 Políticas y Acuerdos Comerciales**

Un acuerdo comercial firmado entre dos o mas países lo que busca es lograr el ingreso de los productos de un país al mercado de otro país con algunas incentivos (menos aranceles) y permitir de esta manera el intercambio de mercancías entre los miembros firmantes de dicho acuerdo.

Colombia hace parte de varios acuerdos comerciales con distintos países en los que se benefician varios sectores de nuestra economía, pero actualmente no posee ningún acuerdo comercial que beneficie al sector farmacéutico. Esto se debe a que el rubro de medicamentos es el más difícil para facilitar cualquier acuerdo bilateral o regional, ya que esto es regulado por cada país con el fin de proteger la industria nacional y por tanto, la integridad de su población.

Además, otra de las razones por las que no se ha logrado un acuerdo comercial que beneficie al sector farmacéutico en Colombia, es la variedad de componentes químicos que puede tener un solo medicamento, y que para algunos países es motivo de restricción.

Para facilitar las exportaciones o importaciones de medicamentos, se debe cumplir con todos los requisitos exigidos por las autoridades competentes y obtener el respectivo visto bueno dado al medicamento específico por parte de las autoridades sanitarias, que en Colombia está en cabeza del INVIMA.

Por tal razón, cualquier persona natural o jurídica perteneciente al sector farmacéutico y que tenga la intención de explorar nuevos mercados, debe obtener contacto con algún intermediario (importador) del país de destino, para que éste último sea quien logre llenar los requisitos exigidos por las autoridades en salud del respectivo país. Es importante recordar que uno de los requisitos exigidos es contar con la Certificación en Buenas Prácticas de Manufactura.

Actualmente a través de PROEXPORT, Colombia está propiciando encuentros comerciales con otras naciones para generar oportunidades de negocios a las empresas del sector farmacéutico. Esta iniciativa se refleja en dos reuniones que se han llevado a cabo en lo corrido de este año; estas son:

- **Países Andinos se unen para comercializar medicamentos**

El Centro de Comercio Internacional de las Naciones Unidas (CCI) y la Comunidad Andina de Naciones (CAN) realizaron con apoyo de PROEXPORT, una gran feria comercial especializada en los sectores de medicamentos y de productos naturales en la que participaron empresas de los cinco países de la subregión.

Empresarios de Colombia, Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela se reunieron del 8 al 11 de julio de 2003 en Lima, para propiciar el intercambio comercial entre sí y con terceros países, dentro de un programa que incluyó rueda de negocios, conferencias, mesas redondas sobre productos naturales, y una feria internacional con exposición de productos.

La iniciativa sirvió para identificar las empresas involucradas en la cadena productiva y realizar estudios sobre las estructuras de producción y mercadeo en las distintas regiones reforzadas por estudios de mercado para estos sectores, realizados por los países participantes.

- **Colombia – México**

Con el objetivo de lograr mayor acercamiento comercial entre empresas farmacéuticas de Colombia y México, y de iniciar la gestión para el cumplimiento de los requisitos exigidos por las autoridades sanitarias en ese país, PROEXPORT realizó la Misión Comercial de Productos Farmacéuticos de Consumo Humano y Veterinario y de Productos Médico - Quirúrgicos y Afines, del 12 al 16 de mayo de 2003, en dicho país.

A esta misión asistieron aproximadamente 15 empresas colombianas, las cuales desarrollaron agendas comerciales individuales, de acuerdo con los productos y el perfil del cliente que cada una requiere para su mercado.

Asimismo, se tuvieron reuniones de grupo con las entidades respectivas para el tema de registros sanitarios y de marca.

Para facilitar la realización de negocios, el primer día se realizó en la Oficina Comercial de PROEXPORT en México, una reunión con los empresarios asistentes, para ilustrarlos sobre el mercado mexicano, su comportamiento, cultura empresarial y la coordinación de otros temas afines para el desarrollo exitoso de la misión.

#### **1.1.2.7 Programas del gobierno actual**

El actual presidente de Colombia Álvaro Uribe Vélez contempla dentro de su gestión presidencial programas que en un momento dado pueden afectar directa o indirectamente al sector privado, tales programas son:

- Anticorrupción
- Red de Solidaridad Social
- Agenda de conectividad
- Plan de reactivación social 2003

### **Programa Anticorrupción**

El Programa Presidencial de Lucha Contra la Corrupción implementará una política de Estado en contra de la corrupción, basada en el liderazgo y la coordinación interinstitucional.

El gobierno se propone mediante este programa disminuir los índices de corrupción del país tanto en entidades públicas como entidades privadas

Para tal fin, se plantean proyectos macro como:

- Creación de un 'task force' para manejo de casos ejemplarizantes. Coordinar con los organismos de control y con la Fiscalía General de la Nación la investigación, control y sanción de casos de corrupción ejemplarizantes y realizar seguimiento a la efectividad de la gestión de estos entes en tales casos.
- Implementar un sistema de seguimiento a recursos provenientes de corrupción. Realizar seguimiento al flujo de recursos asociados a acciones de corrupción, en el marco de unos objetivos de corto, mediano y largo plazo predeterminados.
- Promover la certificación de calidad ISO 9001 en procesos críticos de todas las entidades del orden nacional.

- Implementar un programa focalizado de divulgación y capacitación. Generar y diseminar la información relevante para todos los agentes interesados o involucrados en temas de corrupción para concientizar a la población sobre sus efectos negativos en el país y para mejorar la calidad de la lucha anticorrupción en el país.

### **Programa Red de Solidaridad Social**

Red de Solidaridad Social es un programa que está orientado a mejorar la calidad de vida de los sectores más pobres y vulnerables de la población colombiana y a fortalecer sus capacidades productivas y organizativas.

Este programa tiene subprogramas como:

- Atención a la población desplazada
- Atención a municipios afectados por la violencia
- Personas con discapacidad
- Donaciones

Este programa favorece al sector farmacéutico al contemplarse como apoyo a los desplazados y personas con discapacidad la ayuda en medicamentos, para mejorar las condiciones de vida de estos seres humanos.

### **Agenda de Conectividad**

Es una política de Estado que busca lograr que Colombia entre en la sociedad del conocimiento a través de la masificación del uso de las Tecnologías de la Información.

Con lo anterior, se busca aumentar la competitividad del sector productivo, modernizar las instituciones públicas y de gobierno, y socializar el acceso a la información

La Agenda de Conectividad está constituida con base en siete estrategias:

- Agenda de Conectividad (Entidad, Normatividad, Presupuesto)
- Acceso a la infraestructura
- Educación y capacitación
- Empresas en línea
- Fomento a la industria de Tecnologías de la Información
- Estrategia de Contenido
- Gobierno en línea

### **Plan de reactivación social 2003**

Este plan se concentra en tres tareas principales:

- Seguridad
- Lucha contra la corrupción y la política
- Reactivación económica y social

Para lograr una reactivación económica el gobierno trabaja para generar empleo, mantener una tasa de cambio competitiva, real y estable, mantener tasas de interés bajas en el largo plazo, crear estímulos fiscales (decreto de eliminación de aranceles y estímulo de la reforma tributaria), fomentar las exportaciones, propiciar la adquisición de vivienda por parte de los colombianos (vivienda de interés social, crédito para clase media con seguro de inflación, fondeo, leasing), pavimentar las carreteras, reactivar el sector agropecuario (recuperación de cosechas y cultivos de tardío rendimiento, crédito, microcrédito, mejoramiento de vivienda rural, tierras para campesinos asociados), fomentar la explotación del petróleo, la minería y la inversión extranjera.

### **1.1.2.8 Plan vallejo**

El Plan Vallejo es un instrumento de apoyo a las exportaciones colombianas mediante el cual las personas naturales o jurídicas que tengan carácter de empresarios, productores, exportadores o comercializadores, pueden solicitar autorización a la Dirección General de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para introducir al país los insumos, materias primas, bienes intermedios, bienes de capital y repuestos, bajo un régimen especial con exención total o parcial de derechos e impuestos, para ser utilizados en la producción de bienes o servicios destinados, prioritariamente, a su venta en el exterior. El Plan Vallejo se encuentra reglamentado por el Decreto Ley 444 de 1967 y la Resolución 1860 de 1999.

Los programas que maneja el Plan Vallejo son los siguientes:

- Materias Primas e Insumos
- Bienes de Capital y Repuestos
- Reposición de Materias primas

#### **Materias primas e Insumos. : Artículos 172 y 173 B Decreto Ley 444/67**

Se entiende por materias primas e insumos los destinados a la mezcla, combinación, manufactura, procesamiento o ensamble; materiales auxiliares o material utilizado en el empaque o envase del producto final o en la producción de dichos empaques o envases y los utilizados en reparación o reconstrucción.

Las importaciones de materias primas e insumos realizadas por el programa Plan Vallejo están exentas de: depósito previo; licencia de importación; gravámenes arancelarios; impuesto a las ventas y demás impuestos o contribuciones que se perciban con motivo de la importación. Es decir, la exención es total, previa presentación de las garantías de cumplimiento.

Existen tres tipos de operaciones de materias primas e insumos:

- Operaciones según el artículo 172, Decreto Ley 444 de 1967.

Importaciones de materias primas e insumos destinados en forma exclusiva y en su totalidad a la producción de bienes destinados a la exportación o que vayan a ser utilizados en su totalidad por terceras personas en la producción de bienes de exportación.

- Operaciones de Maquila.

Esta operación se caracteriza porque, en su totalidad, las materias primas e insumos son suministrados por el contratante extranjero de manera que, aunque se utilicen para la producción de bienes para la exportación, las materias primas e insumos tienen el carácter de no reembolsables.

- Operaciones según artículo 173, Decreto Ley 444 de 1967

Importación de materias primas e insumos destinados en su totalidad a la producción de bienes cuya exportación podrá ser parcial, siempre y cuando la importación de dicho producto final, si llegare a realizarse, se encuentre exenta de gravámenes arancelarios. La cantidad que se exporte debe ser como mínimo del 60% del total de la producción que se realizó con la materia prima importada y además el valor de la exportación debe ser, como mínimo, igual al valor de la importación.

Las personas naturales o jurídicas interesadas en acceder a un programa Plan Vallejo de Materias primas, deberán cumplir las siguientes condiciones:

- Tener el carácter de empresarios productores, exportadores, comerciantes, entidades sin ánimo de lucro o cualquier otra forma de asociación empresarial reconocida por la ley. Las sociedades de comercialización internacional deben estar inscritas como Comercializadora Internacional, ante el Ministerio de Comercio Exterior.

- No presentar incumplimiento por obligaciones adquiridas en desarrollo de un programa Plan Vallejo al momento de presentar la solicitud correspondiente.
- Estar inscritos en el Registro Nacional de Exportadores.

### **Bienes de Capital y Repuestos**

El Plan Vallejo define dos tipos de operaciones de bienes de capital y repuestos:

- Operaciones según artículo 173 literal C:

Importación de maquinaria y equipos que se destinen a la ampliación de empresas siempre y cuando del incremento de la producción se destine a la exportación al menos un 70%. Igualmente pueden importarse materias primas o bienes intermedios que vayan a ser utilizados en el país en la producción o ensamble de bienes de capital o repuestos que se empleen en la producción de bienes de exportación o que se destinen a la prestación de servicios directamente vinculados a la producción o exportación de estos bienes.

Todos los bienes importados bajo esta operación obtienen exención de derechos de aduana.

- Operaciones según artículo 174

Esta operación sigue las mismas especificaciones de la operación anterior solo que en las operaciones señaladas en el artículo 174, la exportación debe ser por lo menos de 1,5 veces el valor del cupo de la importación utilizado y los bienes de capital importados no estarán exentos de derechos de aduana.

Las importaciones Plan Vallejo de maquinaria y repuestos están exentas de depósitos previos, licencia de importación, gravámenes arancelarios y demás impuestos o contribuciones que se perciban con motivo de la importación. Esta

modalidad no está exenta del pago del impuesto sobre las ventas, pero éste se causa únicamente al final del periodo previsto como compromiso de exportación.

Las personas naturales o jurídicas interesadas en acceder a un programa Plan Vallejo de Bienes de Capital y repuestos, deberán cumplir las siguientes condiciones:

- Tener el carácter de empresarios productores, exportadores, comerciantes, entidades sin ánimo de lucro o cualquier otra forma de asociación empresarial reconocida por la Ley. Las Sociedades de Comercialización Internacional deben estar inscritas en el Ministerio de Comercio Exterior.
- No presentar incumplimiento por obligaciones adquiridas en desarrollo de un programa Plan Vallejo al momento de presentar la solicitud correspondiente.
- Estar inscritos en el Registro Nacional de Exportadores

### **Reposición de Materias Primas o Plan Vallejo Junior**

De acuerdo con el artículo 179 del Decreto Ley 444/67, quien exporte productos en cuya manufactura se hayan utilizado materias primas e insumos importados por el conducto ordinario o reposición, conforme con todos los requisitos legales, tendrá la opción de importar una cantidad igual de aquellas las materias primas o insumos sin gravámenes, impuestos u otras contribuciones.

El término fijado para solicitar el derecho es de doce (12) meses, contados a partir del embarque de la respectiva exportación. Tal derecho podrá cederlo el exportador al productor de los bienes exportados; a quien haya importado las materias primas e insumos o a terceras empresas que hayan intervenido en alguna de las etapas del proceso.

La reposición de materias primas es un derecho adquirido y por tanto las importaciones realizadas a su amparo, no conllevan riesgos por incumplimiento; no requieren autorización ni el usuario estará obligado a llevar cuenta corriente en especie ni a presentar informes de demostración.

La operación de reposición de mercancías implica un desembolso inicial por el pago de tributos en la primera importación, mientras que al amparo de un programa de materias primas, la exoneración se obtiene desde el principio.

Para los programas anteriormente descritos, el empresario debe diligenciar una solicitud del Programa de acuerdo a su necesidad de materias primas e insumos ó Bienes de Capital y Repuestos ante el Incomex, para que este a su vez realice un estudio de acuerdo a lo descrito en la solicitud y con los documentos anexos (Certificado de Constitución y Gerencia, Balance General, Catálogos de los Bienes de Capital, Cuadro Insumo-Producto, Registro Nacional de Exportadores, etc). Además un funcionario del Incomex (Sistemas Especiales "Plan Vallejo") hace una visita industrial a la empresa para comprobar la información anteriormente suministrada.

El empresario puede hacer una sola solicitud tanto para materias primas e insumos con un cupo determinado de acuerdo a lo que vayan a importar y si desean ampliar el cupo deben solicitar al Incomex la autorización de ampliación de cupo, esto mismo se puede hacer para la solicitud de Bienes de Capital y Repuestos.

"Desafortunadamente se observa un gran desconocimiento por parte del sector de todas las ayudas que ofrece el Gobierno para incentivar a exportar más o empezar hacerlo, generando temor para utilizar o averiguar que se debe hacer para lograr ser más competitivos en los mercados internacionales<sup>9</sup>"

Los Sistemas Especiales Plan Vallejo tienen grandes beneficios a nivel de empresa como:

---

<sup>9</sup> Ministerio de Comercio Exterior. Disponible desde Internet: [www.mincomex.gov.co](http://www.mincomex.gov.co)

- Constituyen una ayuda que requieren los exportadores, especialmente en las primeras etapas de su desarrollo, para reducir costos, mejorar la calidad y mejorar la penetración a mercados externos.
- Unos de los efectos favorables es el proceso de transferencia y asimilación de tecnología para incidir directamente en los procesos de producción, normalización y procesos de patrones de control de calidad.

Sin embargo en el Plan Vallejo se han presentado irregularidades que han sido denunciadas por el gobierno a través de la Dirección de Aduanas, entidad que sostiene que el Plan Vallejo está siendo usado para la práctica del contrabando.

“El director nacional de Aduanas, Leonardo Sicard Abad anunció que ejercerá un estricto control a este mecanismo de comercio exterior para evitar que dicho Plan se convierta en un puente para las acciones ilícitas que afectan las cuentas del Estado; además anotó que el Plan Vallejo en otras oportunidades a pesar de ser un mecanismo importante para el sector exportador colombiano ha sido desviado en su figura en algunas oportunidades y por ello se quieren establecer unos controles bastante fuertes, se ha detectado que se introduce mercancía al país y en varios casos esta se desvía a sectores que no son propiamente el que adelanta la importación con todo y que la operación es legal y dentro de las exigencias mercantiles nacionales”<sup>10</sup>

### **1.1.2.9 Área de Libre Comercio de las Américas - ALCA**

El primer antecedente del proceso ALCA es la “Iniciativa para las Américas” propuesta por el entonces presidente de los Estados Unidos George Bush, en Washington, en junio de 1990. El propósito era reforzar el crecimiento y estabilidad

---

<sup>10</sup> Núñez, Germán Enrique. Caracol Noticias. Bogotá (14 de abril de 2003)

política de América Latina sobre la base de tres pilares básicos: Estimular el flujo comercial, incrementar la inversión extranjera en la zona y reducir el endeudamiento externo de los países de hemisferio occidental en el marco de la Liberación de las economías.

El ALCA quedaría conformado por 34 naciones democráticas. La mayoría de ellas se encuentran integradas en bloques regionales que llevan diferentes grados de avance. Nuestro país participa de la llamada Comunidad Andina de Naciones (CAN), junto con Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela.

En la VI Reunión Ministerial llevada a cabo en Buenos Aires (Argentina) en abril de 2001, los ministros responsables del Comercio de las naciones involucradas acordaron concluir las negociaciones a más tardar en enero del 2005. Está previsto que los primeros acuerdos arancelarios comiencen a regir desde diciembre de ese mismo año.

El objetivo fundamental de Colombia en este acuerdo es aprovechar sus condiciones productivas y su posición estratégica en el hemisferio para aumentar y diversificar sus exportaciones. Esto será posible a través de un trabajo mancomunado que sea capaz de generar certidumbres a inversionistas y a operadores comerciales.

"Se trata, entonces, de poner en sintonía al país con nuevos retos que se presentarán debido al desmonte paulatino de las barreras arancelarias, haciendo que el mercado doméstico pase de 40 millones a 800 millones de personas" <sup>11</sup>.

Dentro de todo este marco, a la Costa Caribe Colombiana y en especial Cartagena le cabe una gran responsabilidad en este proceso, ya que es a través

---

<sup>11</sup> Gómez Mauricio. ALCA: Nuevo reto para la costa caribe. En:.Diario Nacional El Tiempo. (4, octubre, 2002); p 1A

de sus puertos y con base a su infraestructura que Colombia quedará bien dispuesto para el nuevo escenario.

Para asumir este reto, las empresas colombianas cuentan con las herramientas otorgadas por el gobierno para orientar sus empresas hacia los mercados internacionales. Se cuentan, por ejemplo, el plan estratégico exportador del gobierno, así como también los servicios prestados por instituciones de soporte como la promotora Proexport, el Banco de Comercio Exterior (Bancoldex), la Fiduciaria Fiducoldex, Segurexpo y Coinvertir.

“En cifras, el ALCA agrupará como ya se mencionó 34 naciones del hemisferio occidental, que constituirán un mercado de unos 800 millones de habitantes, lo que representa el 13 por ciento de la población mundial; el PNB vale un poco más de 11.300 billones de dólares, es decir, el 38% del PNB mundial, lo que representa a su vez el 23% de las exportaciones mundiales, y el 25.3% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios; por flujos de inversión, los países del ALCA recibirían, en suma el 44.9% del total de la inversión extranjera realizada por el mundo”<sup>12</sup>.

Analizando todo esto, el ALCA traería más beneficios que perjuicios, habría mayor competencia, se vería estimulados los incrementos en los niveles de competitividad, se aumentarían las ventas al exterior, se conseguirían mejores precios de compra, se facilitaría el desarrollo tecnológico de los equipos y se reducirían los costos en términos generales.

Los efectos negativos podrían presentarse para aquellas empresas que no se reestructuren y adecuen a las nuevas exigencias del mercado, y al país en general, si no logra una buena posición al entrar en negociaciones como grupo,

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*

dado las grandes asimetrías con los países considerados potencias mundiales y donde se concentran los grandes poderes económicos.

### **1.1.3 Segmento Sociocultural**

Existen aspectos socioculturales que influyen directamente en una industria específica. En el sector farmacéutico estas tendencias socioculturales afectan el consumo de medicamentos y por tanto su producción. En este aspecto encontramos los siguientes factores o tendencias que determinan el rumbo del sector farmacéutico:

#### **1.1.3.1 Automedicación**

En Colombia existe una tendencia generalizada y creciente a automedicarse. Las personas al sentirse una molestia relacionada con la salud, se recetan la medicina e incluso se la recomiendan a otros si han obtenido buenos resultados. Esta actitud de la gente tiene sus riesgos, ya que es probable que la medicina no sea la requerida en ese momento, tal vez posterguen su visita al médico por automedicarse y empeore su estado de salud, o quizás al recomendársela a otra persona no surta los mismos efectos, además podrían combinarse medicamentos por desconocimiento y que ocasionarían efectos nocivos para la salud.

“Según la presentación del médico Jorge Luis Vélez la automedicación puede disminuir la efectividad de productos que se consumen crónicamente, a los cuales se les da el uso inadecuado; y cuando de verdad se requieran no surten ningún efecto en el organismo. Además toda automedicación es potencialmente mortal ya que los individuos no tienen los conocimientos médicos, no conocen las contraindicaciones ni la

situación de cada organismo. Este caso se presenta porque la gente quiere casi siempre ahorrarse la ida al médico. Lo que se recomienda es leer muy bien las indicaciones que aparecen en el empaque cuando se trate de productos de venta libre, pero necesariamente asistir al médico en los demás casos" <sup>13</sup>

### **1.1.3.2 Medicación de la sociedad**

La publicidad, marca, presentación y nombre comercial condicionan las prescripciones médicas. Los médicos colombianos han tendido a usar el último producto, el que está de moda, el que la publicidad ha puesto en un lugar elevado.

Sin embargo hoy en día la industria busca convencer no sólo a los médicos sino también a los pacientes de que el último producto y el más caro no es sinónimo del mejor. La experiencia en medicina demuestra que muchos medicamentos no son ni los últimos ni los más caros y siguen siendo los mejores.

En la sociedad se refleja la idea de que el precio está ligado con la calidad, es decir, un medicamento costoso es efectivo; sin embargo la crisis económica que enfrenta la nación ha llevado a las personas al consumo de productos económicos y que se mantienen en el mercado por la tradición.

### **1.1.3.3 Abuso y dependencia del consumo**

El uso irracional de los medicamentos es un problema social que puede ocasionar dependencia a estos productos. "Esta dependencia se debe a la falta de

---

<sup>13</sup> VELEZ, Jorge Luis. Programa de televisión Temas del Día. Canal Uno. 14 de julio de 2003

programas de educación continuada, falta del tiempo del médico, recargo de pacientes, ideas generalizadas de un medicamento, falta de capacitación en farmacología clínica" <sup>14</sup>. De este modo las personas consumen irresponsable e irracionalmente los medicamentos, lo que puede ocasionar lo que la OMS denomina Reacciones Adversas a los Medicamentos, es decir efectos perjudiciales e indeseados que se presentan tras la administración de las dosis normalmente utilizadas en el hombre.

#### **1.1.3.4 Tendencia al consumo de medicamentos genéricos**

Los medicamentos genéricos son aquellos fabricados por quien no fue el titular de su patente o por quien no fue el productor del producto original. Todo genérico debe cumplir los mínimos parámetros del producto original y de ello debe dar fe el INVIMA al otorgar el registro.

En Colombia se ha presentado un incremento en el consumo de medicamentos genéricos ligados directamente con las disposiciones de la Ley 100 de 1993. Mientras que a inicio de los años 90 la participación de medicamentos genéricos no alcanzaba el 10%, actualmente representa más del 28% del mercado.

Además se está buscando que los médicos receten con el nombre genérico y no el comercial, para evitar los efectos de la publicidad en los médicos y de este modo sea el mismo paciente el que tenga la oportunidad de elegir.

Sin embargo a raíz de la detección de una cadena de falsificadores y adulteradores de medicamentos se ha logrado crear en estos días en el público y en los médicos la imagen de que los genéricos son casi una forma de

---

<sup>14</sup> El medicamento es un bien social. Disponible desde Internet: [www.ipsocial.gov.co](http://www.ipsocial.gov.co)

falsificación, por aquello de ser copia, de no ajustarse a patentes o de manejar diferentes estándares de calidad.

#### **1.1.3.5 Consumo de productos naturales (Concentrados Herbales)**

La fitoterapia o cura basada en hierbas sin procesamiento químico es tan antigua como el hombre. En Colombia se ha expandido notablemente el consumo y por tanto venta de concentrados herbales para “mejorar” la salud y prevenir enfermedades. Entre las plantas o hierbas utilizadas en Colombia con usos medicinales se encuentran:

Albahaca, orégano, toronjil, hierba de limón, totumo, valeriana, limón, yerbabuena, cola de caballo, romero, sábila, quina, matarratón, aloe, bardana, canela, ajonjolí, ajo, espinaca, eucalipto, limoncillo, llantén, etc.

Esta tendencia de consumo se basa en tradiciones populares fundamentadas en certidumbres científicas incompletas, especulaciones y la arraigada creencia de que lo natural es sinónimo de bueno y está exento de riesgos.

Para la producción de los concentrados herbales se utiliza generalmente un mortero, se muelen y mezclan las raíces, hierbas y especies, se vierten en envases como botellas de vidrio y se venden. Se dice que estos productos curan enfermedades, conservan la juventud, el vigor y acentúan la belleza. Estos concentrados no están exentos de riesgos pues las condiciones de producción no son las óptimas, además quienes recomiendan o recetan estos productos generalmente son los “hierbateros”, “brujos” o los abuelos. También existen tiendas naturistas donde pueden conseguirse toda esta clase de medicinas.

Entre los riesgos de estas medicinas naturales está el hecho de que los pacientes no advierten a los médicos sobre su consumo, por lo que se pueden presentar

combinaciones con otras sustancias que pueden producir intoxicaciones y ser nocivas para el ser humano.

Hoy en día se está buscando e investigando constantemente sobre estas medicinas, de modo que se puedan conocer todos los beneficios y riesgos de estas.

Debido que la producción y comercialización de concentrados herbales ha resultado ser todo un "negociaso", se están presentando de una forma más atractiva y práctica para la sociedad. Así se encuentran las hierbas en gel, cápsulas, jarabes, cremas, etc. Tal es el caso del orégano que se vende como gel y se utiliza como inhibidor de las enzimas que activan las inflamaciones musculares (por el ácido rosmarínico que lo constituye); la ortiga que fue encapsulada y se recomienda para la irritación intestinal, náuseas y dolores de cabeza relacionados con la tensión; la valeriana en jarabe que se utiliza como sedante natural.

Sin embargo aún los pacientes desconocen los efectos de estos productos naturales, por lo que se recomienda que antes de su consumo se consulte al médico.

#### **1.1.3.6 Descenso del consumo de productos éticos**

El mercado total de productos farmacéuticos en Colombia ha decrecido, lo que se explica por la caída del mercado ético (productos que se venden bajo fórmula médica) "posiblemente por la recesión en la demanda y el alto índice de desempleo que se registró en el país en los últimos cinco años<sup>15</sup>"

---

<sup>15</sup> Disponible en Internet: [www.fonedo.com/noticias/25/2002/03/1.shtml](http://www.fonedo.com/noticias/25/2002/03/1.shtml)

### **1.1.3.7 De la Botica a las Droguerías**

Antiguamente las medicinas se vendían en la Botica, aquel establecimiento pequeño con lo mínimo necesario para el cuidado de la salud. Con el paso de los años se pasó a establecimientos que además de contar con medicamentos se abrió paso a productos de tocador, aseo e higiene personal, papelería y revistas, perfumes y cosméticos entre otros.

La tendencia es a contar con las llamadas "Drugstore" que ofrecen además servicios como fax, fotocopiadora, servicio a domicilio e incluso acceso a Internet.

### **1.1.4 Segmento Demográfico**

Las estadísticas demográficas de Colombia, presenta en la última década tendencias relevantes que se convierten en datos importantes para la planeación de cualquier negocio. A continuación se presentan cifras referentes al segmento demográfico de Colombia.

#### **1.1.4.1 Población Colombiana**

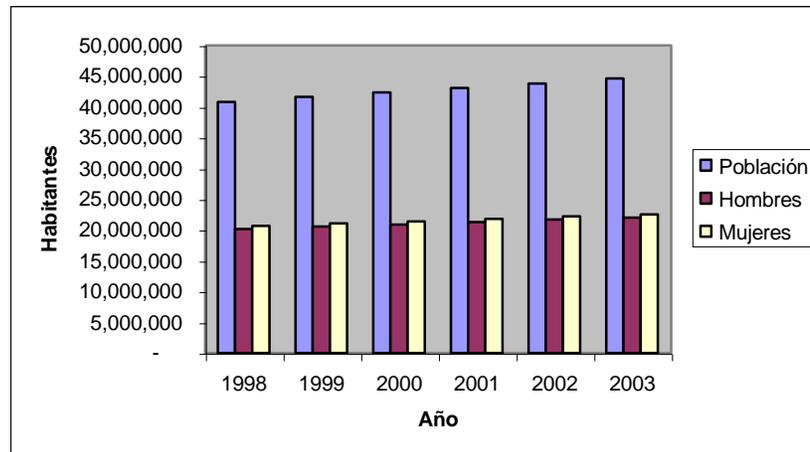
Desde 1998 hasta el 2003, la población colombiana ha ido creciendo aproximadamente en un 2% de un año a otro. Para 1998 esta era de 40.826.815 habitantes, en 1999, 2000, 2001, 2002 y 2003 era 41.589.018, 42.321.386, 43.070.703, 43.834.115 y 44.583.577 habitantes respectivamente. Analizando las cifras de hombres y mujeres colombianos, estas son aproximadas, los hombres son alrededor del 49% del total de la población, y las mujeres 51%. La edad mediana de los colombianos está entre 23 y 24 años. Así para 1998 era de 23.56 años y para 1999, 2000, 2001, 2002 y 2003 era de 23.78, 24.04, 24.28, 24.56 y 24.83 años respectivamente (ver tabla 28 y gráfica 10).

Tabla 28. Colombia, proyecciones anuales de población por sexo y edad.

Año	Población	Crecimiento de la población	Hombres	% de Hombre	Mujeres	% de Mujeres	Edad Mediana
1998	40.826.815	1,90%	20.177.331	49,42%	20.649.484	50,58%	23.56
1999	41.589.018	1,87%	20.554.940	49,42%	21.034.078	50,58%	23.78
2000	42.321.386	1,76%	20.914.523	49,42%	21.406.863	50,58%	24.04
2001	43.070.703	1,77%	21.282.226	49,41%	21.788.477	50,59%	24.28
2002	43.834.115	1,77%	21.666.433	49,43%	22.167.682	50,57%	24.56
2003	44.583.577	1,71%	22.048.894	49,46%	22.534.683	50,54%	24.83

Fuente: DANE. Estudios censales No 4

Gráfica 10. Población de Colombia, Número de Hombres y Mujeres



Para el 2004 el DANE estima una población de 45.294.953 habitantes, un grupo donde los hombres aparecen como minoría con 22.397.713, frente a 22.897.240 mujeres. Estas proyecciones fueron hechas con base en el último censo realizado en el país que fue en 1993.

Las ciudades más pobladas del país son Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla.

#### 1.1.4.2 Fecundidad

La tasa de fecundidad total representa el número de hijos que nacería de cada mujer si viviera hasta el final de su período de procreación. En el quinquenio de 1995-2000 por cada mujer se esperaba que naciera 2.8 hijos; para el quinquenio 2000-2005 esta tasa desciende a 2.62 hijos. "Bajo esta perspectiva se considera que el descenso de la fecundidad continuará operando durante los próximos 25 años. Este supuesto se apoya en el análisis de las tendencias históricas hacia una mayor urbanización de la población del país, elevación de los niveles educacionales, particularmente en la población femenina, una mayor incorporación de la mujer en la actividad productiva directa, mejoras en las condiciones de salud y mortalidad de la población del país y extensión de los programas de planificación familiar" <sup>16</sup>

Tabla 29. Colombia, Tasa Total de Fecundidad, según quinquenios

Período	Tasa de Fecundidad
1995-2000	2.80
2000-2005	2.62

Fuente: DANE

#### 1.1.4.3 Tasa de Natalidad

La Tasa Bruta de Natalidad define la relación en términos porcentuales del número de nacimientos en un país durante un período determinado y su población total. Según las estadísticas del DANE, la Tasa de Natalidad es de 23.14 por mil en el período de 1998 a 2003; es decir, en Colombia en los años de 1998 a 2003, por cada mil habitantes nacen aproximadamente 23.

Según datos históricos la Tasa Bruta de Natalidad en Colombia ha descendido considerablemente, debido a la creciente incorporación de la mujer a las fuentes de trabajo, la mayor amplitud de oportunidades de cultura y capacitación para ejercer profesiones y ocupaciones que demandan su tiempo, y la necesidad de restringir el número de hijos para conseguir un mejor nivel económico, lo cual se manifiesta en un mayor número de parejas que ejercen la planificación familiar y el control natal <sup>17</sup>.

#### **1.1.4.4 Tasa de Mortalidad**

La Tasa de Mortalidad define la relación en términos porcentuales del número de muertes en un país durante un período determinado y su población total. Según las estadísticas del DANE, la Tasa de Mortalidad es de 5.55 por mil para el período de 1998 a 2003, esto quiere decir que por cada mil habitantes en Colombia mueren aproximadamente 6 personas. Para este mismo período el DANE determina la Tasa de Mortalidad infantil en 27.2 por mil, es decir que por cada mil niños, en Colombia mueren aproximadamente 27.

#### **1.1.4.5 Esperanza de vida**

De acuerdo con el Estudio Censal No. 4 del DANE la esperanza de vida para el período de 1998-2003 se sitúa en un total de 71.68 años, por lo tanto en Colombia se espera que sus habitantes vivan aproximadamente 72 años. Discriminando esta cifra en hombres y mujeres, se tiene que la esperanza de vida de los hombres es

---

<sup>16</sup> ARANGO LONDOÑO, Gilberto. Estructura Económica Colombiana. Colombia: Mc Graw Hill, 2000, p. 33

<sup>17</sup> *Ibíd.*, p 34

de 68.60 años y la de las mujeres es de 74.91 años, por lo tanto se espera que las mujeres colombianas vivan aproximadamente 6 años más que los hombres.

#### **1.1.4.6 Perfil de los jóvenes colombianos**

De acuerdo con las cifras del DANE, Colombia es un país de gente joven pues de los 44.583.577 habitantes, 10.691.366 tienen entre 14 y 26 años, lo que equivale a un 24% de la población total. De esta cifra el 38.2% abarca a aquellos que adelantan o han abandonado la educación secundaria, y el 26.8% ya la terminó. Igualmente el 12% adelanta su primaria y el 8.6% ya la terminó.

Las cifras sobre mercado laboral revelan que el 26% de la población joven de Colombia está desempleada.

El porcentaje de la mortalidad por causas externas (homicidios, suicidios, accidentes y otras causas) en el país se ubicó en 26.9%, mientras que en los jóvenes de 14 a 26 años el índice es de 84.6%, lo que significa que 4 de cada 5 colombianos de este rango poblacional pierde la vida por estos factores.

#### **1.1.5 Segmento Tecnológico**

##### **1.1.5.1 Maquinas, tecnología y equipos del sector farmacéutico**

La maquinaria de la industria farmacéutica depende del tipo de producto fabricado, ya sea líquidos, cremosos o sólidos (tabletas).

Para líquidos y cremoso se requiere:

- **Tanques con agitadores.**

Se utilizan para contener los componentes del producto y realizar las respectivas muestras. Los agitadores tienen distintas formas según las hélices que los constituyen; se instalan en la base del tanque a la inclinación y distancia requerida y que depende de las dimensiones del tanque para que pueda cumplir la función de agitación que le corresponde. Estos agitadores pueden funcionar automáticamente gracias a la acción de un motor eléctrico.

- **Máquinas llenadoras**

Se utilizan para llenar y dosificar la cantidad de mezcla que va en cada envase. La máquina depende de la forma del envase, ya sea en cojines, tarros, frascos, goteros y tubos colapsibles. Hay infinidad de modelos de estas máquinas dependiendo del fabricante, además los modelos pueden ser personalizados según las necesidades de cada empresa. Algunas de estas son:

- Máquina llenadora R110.

Máquina envasadora automática de productos en polvo, granulados, líquidos o cremosos, confeccionando bolsitas o cojines en materiales termosellables, selladas a tres o cuatro lados.

- Máquina llenadora de goteros.

Máquina envasadora automática de productos líquidos, en envases que tienen la función de goteros. Cuenta con un plato giratorio que lleva el gotero a la posición de envase, se llena y posteriormente se tapa.

- Llenadora volumétrica JV 2-500S JV 4-500A

Son máquinas manuales y automáticas de diferente capacidad cúbica, utilizadas para el envase de líquidos y cremas.

- Envasadora JV-8A.

Llenadora a gravedad y presión, apta para productos líquidos, espumosos y semidensos de 50 cc a 5 galones.

- Dosificadora JV-1000-G.

Máquina de llenado y tapado de un solo bloque apto para cualquier producto y envase de diferente capacidad cúbica.

- Dosificadora JV-500

Llenadora volumétrica de diferente capacidad cúbica, se emplea para el envase de productos densos, cremosos y líquidos. Puede tener de uno a cuatro émbolos y puede ser manual o automática.

- Máquina llenadora colapsible

Se utiliza para llenar productos cremosos en tubos colapsibles. Esta máquina puede ser automática o manual y puede tener o no una banda transportadora.

- **Máquinas tapadoras**

Se emplean para colocarle las tapas a los envases. Dentro de estas se tienen:

- Alimentadora de tapas giratorias
- Tapadoras giratorias lineales

- **Máquinas loteadoras**

Es la máquina que se utiliza para colocar el número del lote y la fecha de vencimiento de los productos farmacéuticos. Esta máquina se programa para que impregne en el envase el lote y la fecha de vencimiento, y con una banda transportadora entran y salen los productos.

Para tabletas se requiere básicamente prensadoras de tabletas, dentro de las cuales se tienen:

- **Serie TMI**

Estas máquinas han sido diseñadas para que puedan ser limpiadas y desmontadas fácilmente y también para que se pueda tener un fácil acceso y cambiar las herramientas sin ningún problema. Está compuesta de los siguientes elementos.

- Cuerpo de la máquina
- Cabezal revólver
- Propulsión
- Control (unidad de control de la compresión)
- Sistema de rellenar
- Sistema de compresión
- Engrase
- Equipo de limpieza para las tabletas y para las máquinas

El número de unidades producidas para esta serie oscila entre 9.000 y 270.000 tabletas por hora según el modelo elegido

- **Serie HLT**

Esta máquina tiene funciones iguales a la anterior. Su diferencia radica en algunas especificaciones técnicas al igual que en el número de unidades que pueda producir. Para esta serie, el número de unidades producidas oscila entre 19.500 y 68.400 tabletas por hora.

- **Serie LB 350/6x4**

Este modelo es capaz de operar diferentes tareas, es fácil de limpiar y permite remover fácilmente sus herramientas. Está constituida esencialmente por las mismas partes de la serie TMI. Puede producir máximo 21.600 tabletas por hora. El sistema de lubricación de estas máquinas es automático.

### **1.1.5.2 Diseño del producto farmacéutico**

Se refiere a la decisión de la formulación, procedimiento básico de elaboración, sistema de envase, cierre y acondicionamiento, controles necesarios, especificaciones y requisitos de un proceso, antes de iniciar su producción.

En el diseño de productos farmacéuticos existen requisitos como los siguientes:

- Se debe desarrollar un producto que satisfaga las necesidades del consumidor a un precio y una rentabilidad acorde a la inversión.
- Las especificaciones y el diseño deberán ser tales que el producto se pueda fabricar, verificar o controlar bajo las condiciones disponibles de instalaciones, operaciones y producción.
- La dirección técnica debe averiguar responsabilidades específicas para los diferentes cargos relacionados con actividades del diseño. En su defecto, la responsabilidad recaerá sobre el Director técnico.

### 1.1.5.3 Desarrollo de Productos Farmacéuticos

Los pasos que se aplica en el desarrollo de un producto farmacéutico son:

- **Idea Inicial**

Se determinan los pasos y requisitos de las ideas que darán lugar a nuevos productos, cambios en los actuales o reposición de antiguos.

Fuente de ideas. Proviene de los distribuidores, consumidores, competencia, publicaciones técnicas, proveedores, investigación de otros países.

Evaluación de ideas. La idea es evaluada por el responsable del desarrollo del producto, es decir, por el Director Técnico.

Factibilidad. De acuerdo con los equipos, materias primas, envases y empaques.

Destino. La idea aprobada, pasa al responsable del desarrollo del producto, Director Técnico; convertida en un proyecto

- **El Modelo**

Se diseña el modelo que comprende la formulación, procedimiento básico de elaboración, envase, cierre y acondicionamiento con todas las especificaciones y requisitos.

Prueba del modelo. Se elabora el modelo a nivel de laboratorio.

Análisis y revisión del modelo. En este punto, se hace ajustes de la idea final.

Estudio de mercado potencial. Se comprobará si realmente existe el mercado para un producto de esta clase. Tamaño aproximado en su unidad de venta,

situación física del mercado, producto o productos afectados al introducir este nuevo producto.

Modelo experimental. Se elabora un modelo a escala semi-industrial, utilizando las posibles líneas involucradas en la elaboración y se hace un costo aproximado.

Evaluación del modelo. Evaluación punto de vista económico y punto de vista fisicoquímico.

Acorde al resultado se estipulará el modelo en rechazo o aceptado.

- **El prototipo**

En esta etapa se parte de un modelo aprobado, y se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Evaluación de equipos.
- Evaluación de marcas.
- Necesidades de mano de obra
- Requisitos legales.
- Costo detallado.
- Evaluación del prototipo.

- **El producto**

Se determinan los pasos que deben seguirse, desde el prototipo aprobado, hasta la evaluación final del producto.

Parámetros para el control de la calidad. Se fijan los parámetros que han de tomarse:

- Potencia

- Ensayos fisicoquímico
- Ensayos bacteriológicos
- Estabilidad. Puntos de control
- Criterios de aceptación y rechazo

## **1.1.6 Segmento Global**

### **1.1.6.1 Globalización**

La globalización, entendida como la integración de las economías nacionales a la economía mundial, a través de la liberalización de los flujos de comercio de bienes y servicios, de los flujos de capital y el movimiento de personas (aunque esto último todavía con muchas restricciones) es un fenómeno que inexorablemente está avanzando. Es una tendencia mundial que se viene con fuerza. Es insensato oponerse, lo mejor es aprovecharse de ella. El fenómeno de la globalización ha demostrado traer beneficios, sin embargo implica riesgos como la destrucción del medio ambiente, la disparidad de la riqueza entre países pobres, la gran brecha entre ricos y pobres o desarrollados y en vía de desarrollo (Para no llamarlos subdesarrollados). Pero en verdad si la globalización ha traído pobreza a algunos países, el problema se debe a que estos no se prepararon para este fenómeno. . Al abrir los mercados de un país, para evitar que la industria nacional sea aplastada por los productos extranjero, hay que fortalecer la competitividad, poniendo la industria en lo posible en las mismas condiciones de los competidores. Globalización significa que los capitales entran y salen de un país sin mayor aviso. Para evitar que esto perjudique una nación, esta debe fortalecer su sistema financiero y generar mayor ahorro interno para no depender demasiado del capital externo. Globalización significa fortalecer la economía, tanto en el aspecto legal, físico y de estabilidad política para atraer inversiones de largo plazo en sectores que el país tiene ventajas comparativas.

### **1.1.6.2 Recesión Económica Latinoamericana**

En el mundo es evidente la recesión económica que están sufriendo muchos países, entre ellos los latinoamericanos. Después de los efectos adversos de las crisis financieras asiática en 1997 y rusa en 1998, la contracción económica en los Estados Unidos, Europa y Japón a mediados del 2000 dio inicio a una desaceleración económica en la región. Esta coyuntura representa para América Latina y el Caribe un enorme desafío en cuanto a la reanudación del crecimiento y ha activado el debate sobre los resultados de las reformas emprendidas con mucho esfuerzo y las instituciones e instrumentos financieros que precisa la reactivación productiva y el crecimiento y desarrollo sostenible.

Una de las prioridades en esta coyuntura recesiva es el estímulo a la micro, pequeña y mediana empresa orientado a mejorar su competitividad internacional. El 16 y 17 de mayo de 2001, en Santiago de Chile se llevó a cabo la 32ª. Reunión de la Asamblea General de ALIDE que examinó la situación actual de los mercados, instituciones e instrumentos del financiamiento del desarrollo, a fin de determinar las nuevas respuestas de las finanzas a las demandas insatisfechas de las economías, después de una década de reformas financieras en América Latina y el Caribe.

En la sesión de esta asamblea denominada "Nuevos mecanismos para el financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa: un enfoque basado en la innovación tecnológica", se revisaron las nuevas formas de actuación de las instituciones financieras con dicho sector, que surgen a partir de los programas de financiamiento de la innovación y desarrollo tecnológico dirigidos a mejorar la competitividad y proyección internacional de las Pymes.

### 1.1.6.3 Tendencias del mercado mundial de empaques

El empaque debe ser flexible en la variedad de productos que se encuentran en los puntos de abastecimientos, debe cumplir con todos los requisitos de manera óptima en presentación, almacenamiento y transporte.

Los beneficios del empaque no terminan cuando acaba el producto, sino en la oportunidad de convertir o transformar el empaque en un producto nuevamente útil generando en las organizaciones una mayor optimización de todos los recursos.

“Estas son las tendencias del mercado mundial de empaques, que para el caso de los productores invitan a investigar, desarrollar y producir empaques y envases que sean *amigos de la naturaleza* que les permitirán ser más competitivos en el entorno global y para los consumidores desarrollar un adecuado proceso de eliminación de todos los desechos sólidos en los hogares”<sup>18</sup>.

Para el empaque y envase de los productos farmacéuticos es indispensable tener presente la composición química de estos y la forma farmacéutica, ya que si no se tiene en cuenta el material del envase, el producto puede cambiar de propiedades, puede causar reacciones no deseadas, perder la funcionalidad para la que fue creado...

El empaque de los productos farmacéuticos también depende del tipo de producto ya sea ético (Venta bajo fórmula médica) o de venta libre, ya que estos últimos por su condición de venta requieren de un empaque atractivo y que a su vez le permita publicitarlo.

---

<sup>18</sup>Colombiapack. Anuario del empaque: Empaques y envases, materias primas, maquinaria y equipos . Colombia 2001-2002. 14ª edición.

#### 1.1.6.4 Casos mundiales del sector farmacéutico

- **La fitoterapia**

A nivel mundial se ha dado un auge en el consumo de concentrados herbales, la producción ha generado en los últimos años, además de un negocio multimillonarios en todo el mundo ("En Estados Unidos esta industria mueve 4 billones de dólares al año"<sup>19</sup>), una corriente que ahora implica advertencia de organismos sanitarios de primer nivel.

"Es poco lo que se sabe en cuanto a los posibles efectos colaterales que las medicinas herbales tengan, o como interactúan con otros medicamentos y mucho menos sobre su posible toxicidad a mediano y largo plazo"<sup>20</sup>. Tampoco se ejerce un control adecuado en su fabricación como si sucede con los medicamentos producidos de forma industrial. Incluso en Estados Unidos, país que posee una de las regulaciones más estrictas en cuanto al consumo de alimentos y medicamentos por humanos, carece de una regulación adecuada a este respecto.

A pedido de asociaciones médicas internacionales y de la Food and drugs administration (FDA), el organismo estadounidense que fiscaliza los medicamentos, acaba de emitir un informe sobre los 10 productos herbales de mayor venta en Estados Unidos. Cuatro de ellos presentaron contraindicaciones, dos aparecen como ineficaces para el uso que se prescribe, e incluso uno ameritó el inicio de acciones penales contra el fabricante. El análisis de la FDA sirvió como referente a buena parte del mundo, por lo que se abrió el análisis del condicionamiento de venta libre de esos productos.

---

<sup>19</sup> [www.diariorepublica.com/2002/auto/plantillas/11/19/plantilla\\_a.mv?registro=7](http://www.diariorepublica.com/2002/auto/plantillas/11/19/plantilla_a.mv?registro=7)

<sup>20</sup> [www.saludhoy.com/htm/noticias](http://www.saludhoy.com/htm/noticias)

- **Tendencia mundial a los medicamentos genéricos**

Actualmente, más de setenta laboratorios de todo el mundo fabrican este tipo de medicamentos. Las grandes empresas farmacéuticas cuentan con subdivisiones que, dentro de la compañía y aunque con otro nombre, se dedican a la fabricación exclusiva de genéricos. Estos preparados ofrecen una garantía equivalente a la del fármaco original, y se presume que liberalizarán en cierto grado el mercado farmacéutico e incluso, según algunas opiniones, impulsarán una nueva competencia que incentivará el desarrollo de nuevos productos y fomentará la investigación. Alemania y Reino Unido, que gozan de una consolidada cultura de consumo de medicamentos genéricos, pueden presumir de las mayores inversiones en Investigación y Desarrollo (I+D) en el sector farmacéutico.

Los médicos poseen en exclusiva la facultad de prescribir medicamentos; por lo tanto, si no se recetan más genéricos es porque ellos no quieren. Se han mostrado siempre reacios a cualquier imposición o insinuación acerca de qué medicamento deben prescribir. La libertad de prescripción es sagrada, aducen. Pero, en realidad, hay algunas influencias que parecen resultar más eficaces. Los laboratorios farmacéuticos no dudan en agasajar a los médicos, en obsequiarlos con asistencias a congresos, regalos, viajes de estudios y reuniones científicas, que promueven en los facultativos el recuerdo de unas determinadas marcas comerciales en el momento de redactar la receta. Desde la perspectiva de la prescripción, los genéricos incluso facilitan la labor del médico, ya que no se ven forzados a recordar marcas comerciales, que las hay a miles, sino sólo el principio activo y la dosis.

## 1.2 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

### 1.2.1 Clientes

- **Distribuidores Mayoristas**

Su objeto social es básicamente la comercialización y distribución de medicamentos de libre venta y éticos (venta bajo fórmula médica). Muchos de estos además comercializan papelería, perfumería, productos cosméticos, etc. Los distribuidores mayoristas se ubican a nivel nacional principalmente en Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga, Barranquilla, Pereira, Manizales, Valledupar, Sincelejo, Montería, Santa Marta, Villavicencio, Armenia, Popayán, Pasto; internacionalmente se encuentran en Guatemala y Panamá.

Entre los principales distribuidores mayoristas clientes de Laboratorios Gerco están: Copidrogras, Distribuciones AXA, Copservir, Éticos Serrano Gómez, Drosan, Drolitoral, Depósito Profesional de Drogas y Droguería Ramón González Revilla (Panamá).

Las compras de los distribuidores mayoristas equivalen aproximadamente al 85% de las ventas totales de Gerco. La rotación de la cartera con los distribuidores mayoristas es más lenta que con los otros clientes de Gerco por lo a través de negociaciones se ha establecido un plazo de pago de 60 días. La infraestructura esencial de estos clientes son grandes bodegas acondicionadas para el almacenamiento y conservación de los productos.

El poder de negociación de Gerco con respecto a los Distribuidores Mayoristas es medio, debido a que el gran porcentaje de las ventas depende de estos clientes. Sin embargo, los productos de la compañía son de marca y están posicionados en el mercado, lo que hace que sean exigidos por el consumidor final y por tanto los mayoristas demandan dichos productos.

- **Cadenas de Autoservicio**

Su objeto social es la comercialización y distribución al por menor de productos como alimentos, bebidas, vestuario, accesorios para el hogar, electrodomésticos, cosméticos, medicamentos, etc.

Estos se diferencian de los distribuidores mayoristas en que le venden al consumidor final. Las cadenas de autoservicio clientes de laboratorios Gerco son: CARULLA – VIVERO, CAFAM, COLSUBSIDIOS, Y OLÍMPICA. Su forma de pago es a 30 días, sus compras equivalen aproximadamente al 15% del total de las ventas de Gerco y su infraestructura consiste en bodegas para almacenamiento y espacios acogedores con estantes y góndolas para la buena presentación del producto al consumidor final.

El poder de negociación de Gerco frente a las cadenas de autoservicios es medio, debido al posicionamiento de marcas de la empresa ante el consumidor final; aunque las Cadenas de Autoservicios son las que deciden finalmente si adquieren o no los productos de la compañía.

- **Institucionales**

Son fundaciones sin ánimo de lucro y clínicas que establecen negocios esporádicos con Gerco para la adquisición de medicamentos de consumo propio. Su objeto social no está ligado a la comercialización y distribución de estos productos.

El poder de negociación de Gerco ante los clientes institucionales es alto, ya que la empresa es quien decide a que instituciones vender según su capacidad de pago y cumplimiento. Además las ventas que se realizan en estas entidades son poco representativas para Laboratorios Gerco.

### 1.2.2 Proveedores

Los proveedores de Laboratorios Gerco según el producto o servicio que poseen son:

- **Materias primas**
  - DISAN
  - UNIMOS
  - INFEREX S.A.
  - FACTORES Y MERCADEO
  - DISPROALQUIMICOS
  - MARQUIMICOS
  - DROGUERIAS JEMAR
  - PROFINAS
  - SABORES LTDA.
  - COMPAÑÍA HARINERA
  - HERNAN RESTREPO E HIJOS LTDA
  - AZUCAR MANUELITA ALMAGRARIO
  - INDUSTRIAS EMU
  - INDUSTRIA QUÍMICA REAL (IQR)
  - DROGUERIA INDUSTRIAL JULIAO
  - SYNGENTA

El poder de negociación de Gerco con respecto a los proveedores de materias primas es alto, ya que la empresa tiene plena libertad de escoger entre una gran variedad de proveedores que ofrecen un mismo producto a buen precio y excelente calidad.

- **Empaques, envases, tapas, bandas de seguridad y códigos de barras**
  - PROENFAR

- GRAFICAS EL CHEQUE
- CODIGOS Y BARRAS
- COMERPLAST
- PELPACK
- INTECPLAST
- CISPAQ
- EMPAQUES INDUSTRIALES DE COLOMBIA (EIC)
- ETIPRESS
- PLÁSTICOS VANDUX
- ESCALA IMPRESORES S.A.
- ENSOPLAST
- TUBOPACK
- ENVASEP
- LITOGRAFIA LOS ANGELES BLANCOS
- EPLAX LTDA.
- ODONTOMEMDI
- DISPLAST

El poder de negociación de Gerco con respecto a los proveedores de Empaques, envases, tapas, bandas de seguridad y códigos de barras es alto por la gran cantidad de empresas que existen en el mercado y que pueden suministrar a Gerco este tipo de materiales con precios variables entre ellas mismas y excelente calidad. Por tanto, es Gerco quien decide a que empresa comprarle de acuerdo al mejor ofrecimiento .

- **Maquinarias y equipos**

- SCHOOT
- LABORATORIOS LTDA.
- JVH
- FLENDER
- METALPREST

- FERVIL

El poder de negociación de Gerco frente a los proveedores de Maquinarias y equipos es alto, ya que es la empresa quien decide a que proveedor comprar la(s) máquina(s) y equipo de acuerdo a las necesidades que tenga en el momento y a las mejores ofertas hechas por la variedad de proveedores existentes.

- **Servicios públicos**

- COLOMBIA TELECOMUNICACIONES -TELECOM- (servicio de telefonía)
- BELLSOUTH (servicio de telefonía celular)
- AGUAS DE CARTAGENA (servicio de agua y alcantarillado)
- CON ENERGÍA (servicio de energía eléctrica)

El poder de negociación de Gerco con los proveedores de servicios públicos es alto en cuanto se refiere a los servicios de telefonía celular y de energía eléctrica, ya que existen otras empresas que pueden suministrar estos servicios y que depende de Gerco a cual elegir. Sin embargo, en cuanto a los servicios de telefonía y de agua y alcantarillado, el poder de negociación de Gerco es bajo ya que las empresas Colombia Telecomunicaciones –TELECOM- y Aguas de Cartagena son las únicas que proveen el servicio en la ciudad, y Gerco debe aceptar sus condiciones ya que son un monopolio y sus servicios son indispensables para la actividad de la empresa.

- **Otros proveedores**

- CELLUX
- PAPELERIA MUNDIAL
- CONTRERAS Y SALCEDO
- CASA EDITORIAL
- LEGIS
- OLIMPICA STEREO

- PUBLICAR S.A.
- SODEXHOPASS
- EL TIEMPO
- THOMPSON PLM
- CARACOL TELEVISIÓN
- CARACOL RADIO
- RCN RADIO
- WHIRPOOL
- FUMIGACIONES DEL CARIBE
- UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
- BAKER AND MCKENZIE
- LABORATORIOS Dr. MIGUEL TORRES BENEDETTI

El poder de negociación de Gerco con estos proveedores es alto ya que la empresa puede exigirle a estos proveedores según sus requerimientos, y si ellos no se ajustan a sus necesidades existen muchos otros proveedores a quien recurrir.

Es importante anotar que todos los proveedores mencionados están ubicados principalmente en Cartagena, Barranquilla y Bogotá. El plazo de pago que ofrece cada uno de ellos varía de un proveedor a otro, oscila entre cero y sesenta días; este plazo depende de las políticas del proveedor y las negociaciones que se den entre Gerco y ellos. Los productos que ofrecen son reconocidos por su calidad y el precio es variable de acuerdo al proveedor, por lo tanto Gerco es quien compara la calidad y precio y define cual es el proveedor que se ajusta a sus necesidades.

### **1.2.3 Productos Sustitutos**

Otras alternativas que remplazan el consumo de medicamentos son:

- **Concentrados Herbales**

Son productos medicinales que surgen de la mezcla de raíces, hierbas o especies y que se dice curan enfermedades, conservan la juventud y acentúan la belleza.

- **Productos Caseros**

En las familias y de generación en generación se ha ido divulgando la preparación y consumo de productos hechos en casa o productos alimenticios, cosméticos o de aseo con el fin de mejorar la salud y la belleza. Tal es el caso del vinagre, la mayonesa o el gas para eliminar los piojos; la mascarilla de pepino para usos dermatológicos; el aguacate y los huevos para fortalecer y embellecer el cabello...

#### **1.2.4 Competidores**

En Colombia existen 200 empresas registradas en el PMC (Pharmaceutical Market Colombia) pertenecientes al sector farmacéutico (Ver anexo A). Para el análisis de los competidores se tendrá en cuenta el tipo de productos que ofrece Laboratorios Gerco, ya que hoy en día la competencia es poco corporativa y se centra a nivel de productos.

El mercado que cubre Gerco está segmentado de la siguiente manera:

- Mercado Pediculicidas
- Mercado Descongestionantes Nasales
- Mercado Expectorantes
- Mercado Antirreumáticos
- Mercado Antihelmínticos
- Mercado Soluciones Óticas
- Mercado Antipruriginosos
- Mercado Antidiarreicos

- Mercado Vitamina C
- Mercado Antipañitis

#### 1.2.4.1 Mercado Pediculicidas

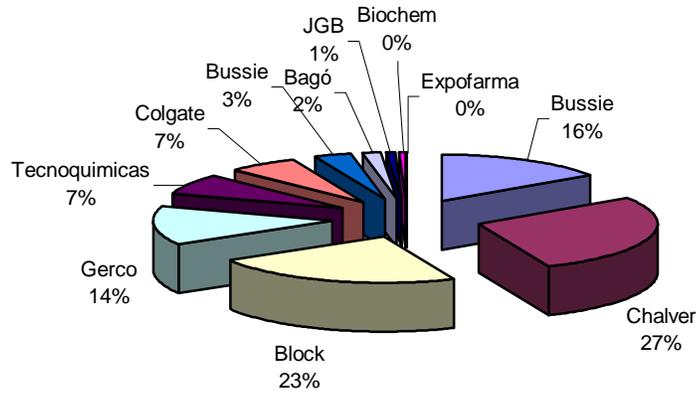
De este mercado hacen parte los productos antipiojos. El laboratorio farmacéutico con mayor participación en el mercado pediculicidas (27.97%) es Chalver con su producto Hygienex, le sigue Laboratorio Block (22.74%) con su producto Kwell y en tercer lugar está Bussie (15.66%) con el Gamabenceno. La participación de estas tres empresas suman el 66.37% del mercado. El 33.63% restante se distribuye entre otras ocho empresas incluyendo a Laboratorios Gerco (Ver tabla 30 y gráfica 11).

Tabla 30. Empresas pertenecientes al mercado pediculicidas

LABORATORIO	MARCA	VENTAS (2002)	PARTICIPACIÓN
BUSSIE	GAMABENCENO	\$ 1.103.500.000	15,66%
CHALVER	HYGIENEX	\$ 1.970.600.000	27,97%
BLOCK	KWELL	\$ 1.602.400.000	22,74%
GERCO	CHAMPIOJO	\$ 960.600.000	13,63%
TECNOQUIMICAS	NOPION	\$ 498.500.000	7,08%
COLGATE	CRUZ AZUL	\$ 461.800.000	6,55%
BUSSIE	BENZO 25	\$ 223.600.000	3,17%
BAGÓ	NOVO HERKLIM	\$ 117.300.000	1,66%
JGB	PIOTOX	\$ 68.300.000	0,97%
BIOCHEM	GAMADERM	\$ 31.400.000	0,45%
EXPOFARMA	PIOLAD	\$ 7.600.000	0,11%
	TOTAL	\$ 7.045.600.000	100%

Fuente: IMS Health

Gráfica 11. Colombia, Mercado Pediculicidas



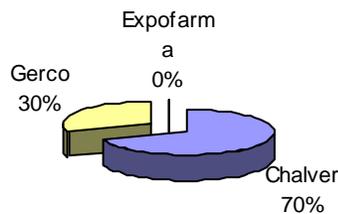
Actualmente Gerco tiene el Champiojo con una presentación en cojines; analizando específicamente esta referencia sus competidores son Chalver (Hygienex) y Expofarma (Piolad). El primero tiene el 69.77% del mercado de pediculicidas en cojines, el segundo tiene apenas un 0.04% del mercado y el 30.19% restante es de Laboratorios Gerco (Ver tabla 31 y gráfica 12).

Tabla 31. Mercado Pediculicidas - Cojines

LABORATORIOS	MARCA	VENTAS (2002)	VENTAS (2002)	PARTICIPACIÓN
CHALVER	HYGIENEX	\$1.763.300.000	\$1.763.300.000	77,34%
GERCO	CHAMPIOJO	\$ 763.000.000	\$ 763.000.000	33,47%
EXPOFARMA	PIO-LAD	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	0,05%
	TOTAL	\$2.279.800.000	\$2.279.800.000	110,86%

Fuente: IMS Health

Gráfica 12. Colombia, Mercado Pediculicidas - Cojines



### 1.2.4.2 Mercado Descongestionantes Nasales

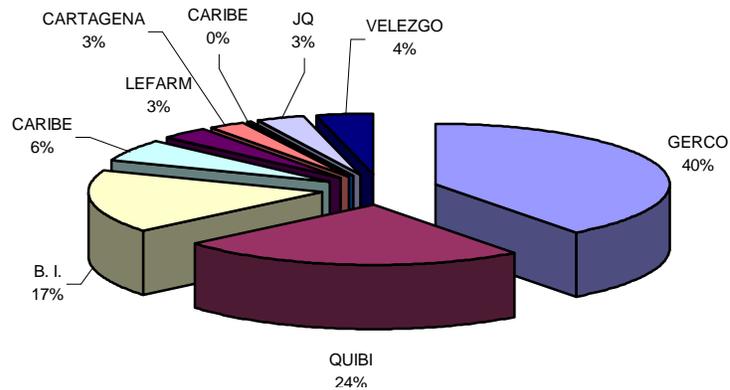
En este segmento los competidores de Laboratorios Gerco son Quibi, Boehringer Ingelheim, Laboratorios del Caribe, Lefarm, Laboratorios Cartagena, JQ y Velezgo. Gerco es el laboratorio que está mejor posicionado en este mercado con una participación de 39.59%, sus principales rivales son Quibi con un 24.39% del mercado y Boehringer Ingelheim (B.I.) con un 16.77% (Ver tabla 32 y gráfica 13)

Tabla 32. Mercado descongestionantes nasales

LABORATORIO	MARCA	VENTAS (2002)	PARTICIPACIÓN
GERCO	RHIFISOL	\$ 442.800.000	39,59%
QUIBI	FISIOLINE	\$ 272.800.000	24,39%
BOEHRINGER ING.	NASOPHIS	\$ 187.500.000	16,77%
CARIBE	SUERO FISIOLÓGICO	\$ 64.800.000	5,79%
LEFARM	SUERO FISIOLÓGICO	\$ 37.700.000	3,37%
CARTAGENA	SUERO FISIOLÓGICO	\$ 29.100.000	2,60%
CARIBE	SINUPHIS	\$ 2.100.000	0,19%
JQ	SUERO FISIOLÓGICO	\$ 38.900.000	3,48%
VELEZGO	SUERO FISIOLÓGICO	\$ 42.700.000	3,82%
	TOTAL	1.118.400.000	100,00%

Fuente: IMS Health

Gráfica 13. Colombia, Mercado Descongestionantes Nasales



### 1.2.4.3 Mercado Expectorantes

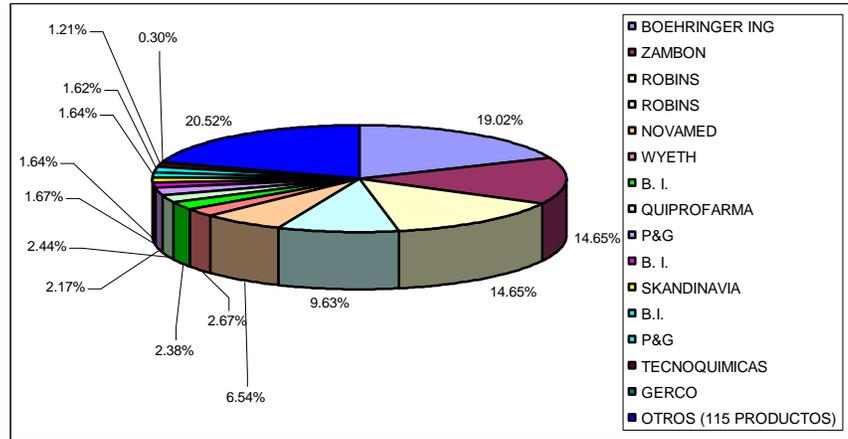
Este es un mercado con bastantes rivales para Gerco. Están bien posicionados Boehringer Ingelheim con el Bisolvon(19.02% del mercado), Zambon (14.65%) y Robins con Mucosina (14.65%). Laboratorios Gerco tiene apenas el 0.30% de este mercado(Ver tabla 33 y gráfica 14).

Tabla 33. Mercado Expectorantes

LABORATORIOS	MARCA	VENTAS (2002)	PARTICIPACIÓN
BOEHRINGER ING	BISOLVON	\$ 6.137.300.000	19,02%
ZAMBON	FLUIMICIL	\$ 4.724.900.000	14,65%
ROBINS	MUCOSINA	\$ 4.724.900.000	14,65%
ROBINS	ROBITUSSIN	\$ 3.106.500.000	9,63%
NOVAMED	MUXOL	\$ 2.109.500.000	6,54%
WYETH	MUCOFAM	\$ 859.800.000	2,67%
BOEHRINGER. ING.	MUCOSOLVAN PEDIATRICO	\$ 766.300.000	2,38%
QUIPROFARMA	BREMIEL	\$ 787.400.000	2,44%
P&G	VIC 44	\$ 699.100.000	2,17%
BOEHRINGER ING.	MUCOSOLVAN	\$ 539.800.000	1,67%
SKANDINAVIA	ABRILAR	\$ 528.200.000	1,64%
BOEHRINGER. ING.	VAKSAN	\$ 527.600.000	1,64%
P&G	VIC SILENTIUM	\$ 522.200.000	1,62%
TECNOQUIMICAS	AFLUX	\$ 391.500.000	1,21%
GERCO	TESEIS	\$ 96.500.000	0,30%
OTROS (115 PRODUCTOS)		\$ 6.620.300.000	20,52%
	TOTAL MERCADO	\$ 32.260.900.000	100%

Fuente: IMS Health

Gráfica 14. Colombia, Mercado Expectorantes



#### 1.2.4.4 Mercado Antirreumáticos

Este es un mercado con bastante competencia para Laboratorios Gerco. Se destacan principalmente Pfizer con el 10.15% del mercado, Novartis con el 9.98% y Tecnoquímicas (Yodosalil) con el 7.11%; Gerco tiene una participación en este mercado de 0.30% (Ver tabla 34 y gráfica 15)

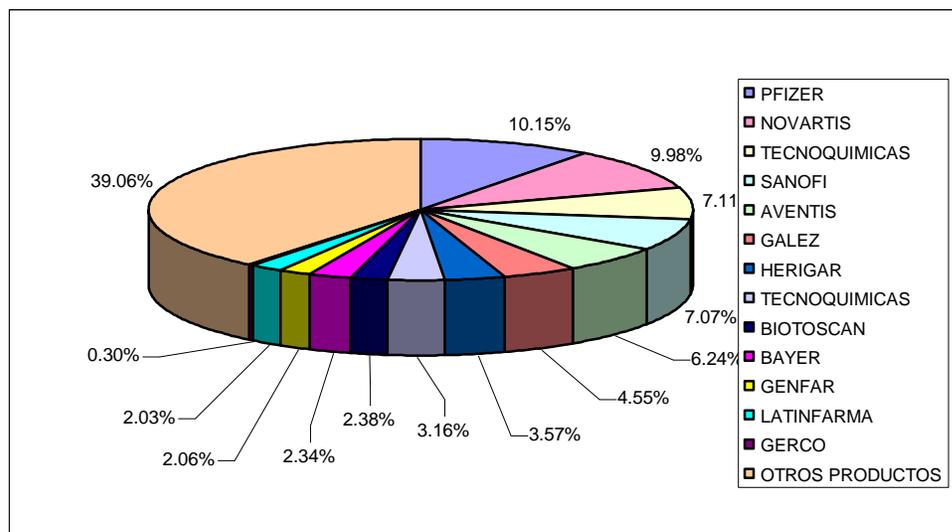
Tabla 34. Mercado antirreumáticos

LABORATORIO	MARCA	VENTAS (2002)	PARTICIPACIÓN
PFIZER	FELDENE GEL	1.287.100.000	10,15%
NOVARTIS	VOLTAREN EMULGEL	1.265.700.000	9,98%
TECNOQUIMICAS	YODOSALIL	901.600.000	7,11%
SANOFI	BENGAY	896.300.000	7,07%
AVENTIS	PROFENID GEL	790.600.000	6,24%
GALES	POMADA VERDE	576.800.000	4,55%
HERIGAR	DOLORAN	452.800.000	3,57%
TECNOQUIMICAS	UNGÜENTO ALMENTOL	400.900.000	3,16%
BIOTOSCAN	KETUM	302.300.000	2,38%
BAYER	BAYRO	296.600.000	2,34%
GENFAR	DICLOFENAC	261.200.000	2,06%
LATINFARMA	CASACINE	257.100.000	2,03%
GERCO	CREMA FORZ	37.400.000	0,30%

OTROS PRODUCTOS		4.951.500.000	39,06%
	TOTAL MERCADO	\$ 12.677.900.000	100%

Fuente: IMS Health

Gráfica 15. Colombia, Mercado antirreumáticos



### 1.2.4.5 Mercado Antihelmínticos

Está constituido por todas las empresas farmacéuticas que fabrican productos para desparasitar. En primer lugar está Glaxo con una participación de 23,38% y le sigue Genfar (Prantel de Pamoato) con 9,33%. El 67,29% restante está dividido entre más de 80 laboratorios (Ver tabla 35 y gráfica 16).

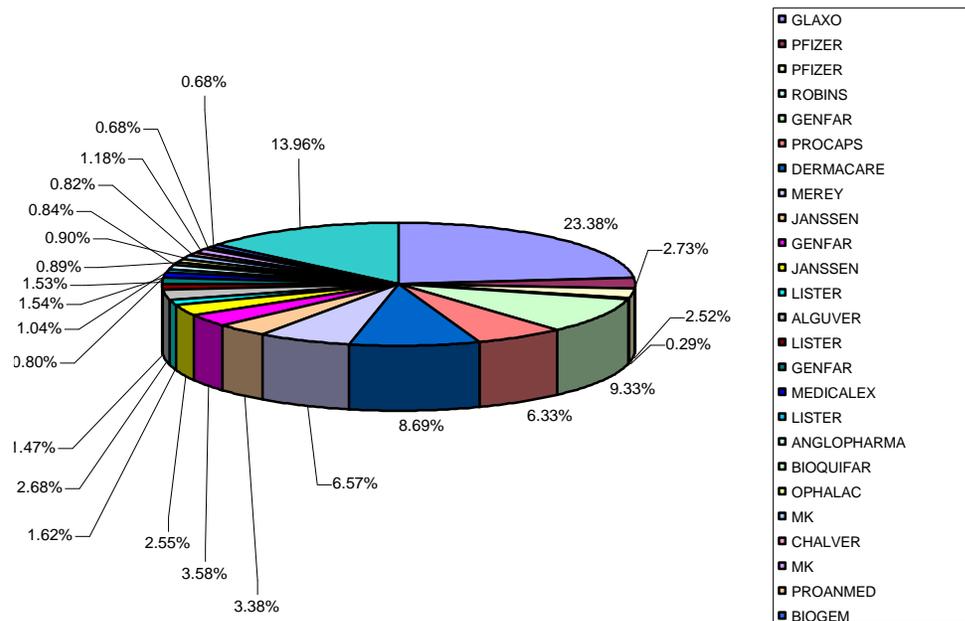
Tabla 35. Mercado Antihelmínticos

LABORATORIO	MARCA	VENTAS (2002)	PARTICIPACION
GLAXO	ZENTEL	1.961.100.000	23,38%
PFIZER	QUANTREL	228.770.000	2,73%
PFIZER	COMBANTRIN	210.990.000	2,52%
ROBINS	GAMAX	23.910.000	0,29%
GENFAR	PRANTEL DE PAMOATO	782.300.000	9,33%
PROCAPS	PAMOX	531.300.000	6,33%

DERMACARE	QUANOX	729.300.000	8,69%
MEREY	PIPERAZINA	551.300.000	6,57%
JANSSEN	PANTELMIN	283.600.000	3,38%
GENFAR	ALBENDAZOL	300.600.000	3,58%
JANSSEN	FLUVERMAL	214.300.000	2,55%
LISTER	ANALON	136.100.000	1,62%
ALGUVER	PIPELOM	224.800.000	2,68%
LISTER	ALBENDAZOL	123.300.000	1,47%
GENFAR	MEBENDAZOL	128.700.000	1,53%
MEDICALEX	ALBENDAZOL	129.100.000	1,54%
LISTER	PIRANTEL PAMOATO	67.500.000	0,80%
ANGLOPHARMA	ALBENDAZOL	87.600.000	1,04%
BIOQUIFAR	FINAPAR	70.200.000	0,84%
OPHALAC	PIRANTELDE PAMOATO	74.900.000	0,89%
MK	ALBENDAZOL	75.100.000	0,90%
CHALVER	ZAKOR	69.200.000	0,82%
MK	PIRANTEL	99.300.000	1,18%
PROANMED	MONODOX	57.200.000	0,68%
BIOGEM	OXOFOR	57.400.000	0,68%
OTROS PRODUCTOS (60)		1.171.200.000	13,96%
TOTAL MERCADO		8.389.070.000	100%

Fuente: IMS Health

Gráfica 16. Colombia, Mercado antihelmínticos



### 1.2.4.6 Mercado de Soluciones Óticas

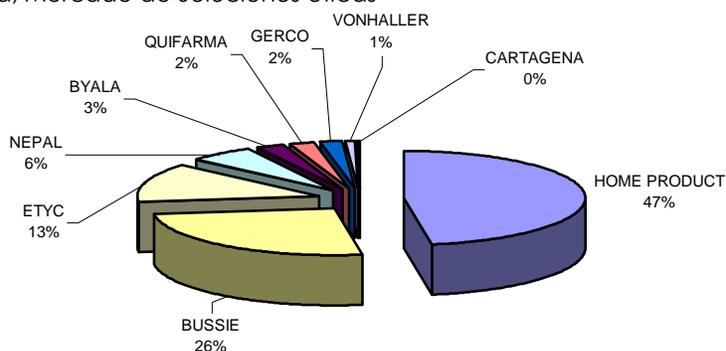
El 73.1% de este mercado está distribuido el 47.59% para Home Product y el 25.51% para Bussie. El 26.9% del mercado restante está entre Etyc, Nepal, Byala, Quifarma, Gerco, Vonhaller y Laboratorios Cartagena (ver tabla 36 y gráfica 17).

Tabla 36. Mercado Soluciones Óticas

LABORATORIOS	MARCA	\$VENTAS(2002)	PARTICIPACION
HOME PRODUCT	AURALYT	793.900.000	47,59%
BUSSIE	OTICAINA	425.600.000	25,51%
ETYC	OTITOL	222.800.000	13,35%
NEPAL	AUDISAN	95.000.000	5,69%
BYALA	OIDOSAN	44.600.000	2,67%
QUIFARMA	GLICERINA CARBONATADA	35.000.000	2,10%
GERCO	OTOGLICAR	33.200.000	1,99%
VONHALLER	AMERICAINE	14.000.000	0,84%
CARTAGENA	SUERO OTICO GLIC.	4.200.000	0,25%
	TOTAL MERCADO	1.668.300.000	100%

Fuente: IMS Health

Gráfica 17. Colombia, Mercado de Soluciones óticas



### 1.2.4.7 Mercado Antipruriginosos

De este mercado hacen parte cremas, líquidos y lociones para irritaciones, quemaduras, molestias en la piel, etc. El rival más fuerte en este segmento es Pfizer

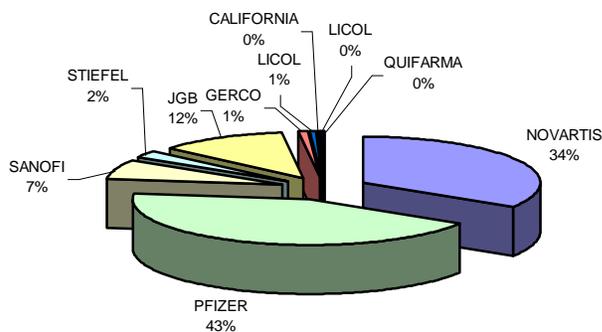
que tiene el 43.07% del mercado, el 33.94% es para Novartis, el 22.99% del mercado restante lo acaparan Sanofi, Stiefel, JGB, Gerco, Licol, California y Quifarma (Ver tabla 37 y gráfica 18).

Tabla 37. Mercado Antipruriginosos

LABORATORIO	MARCA	VENTAS(2002)	PARTICIPACION
NOVARTIS	EURAX	2.284.800.000	33,94%
PFIZER	CALADRYL	2.899.200.000	43,07%
SANOFI	PRUSYN	466.100.000	6,92%
STIEFEL	PRURIX	168.200.000	2,50%
JGB	LOCION MENTOLADA	788.100.000	11,71%
GERCO	CALADERM	54.600.000	0,81%
LICOL	CALAMINA	38.500.000	0,57%
CALIFORNIA	PICOR	20.400.000	0,30%
LICOL	PIELIC	6.300.000	0,09%
QUIFARMA	LINIMENTO SCHAMBER	5.200.000	0,08%
	TOTAL MERCADO	6.731.400.000	100%

Fuente: IMS Health

Gráfica 18. Colombia, Mercado Antipruriginosos



#### 1.2.4.8 Mercado Antidiarreicos

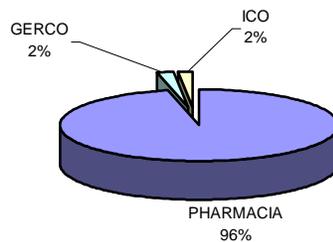
Este es un mercado que está acaparado por el Laboratorio Pharmacia que tiene una participación del 96.42% con su producto Kaopectate; le sigue Gerco con el 2.03% del mercado y su producto Caoxitura y por último está ICO con el 1.56% con el producto Pectrim (Ver tabla 38 y gráfica 19).

Tabla 38. Mercado Antidiarreicos

LABORATORIO	MARCA	VENTAS(2002)	PARTICIPACION
PHARMACIA	KAOPECTATE	737.600.000	96,42%
GERCO	CAOXITURA	15.500.000	2,03%
ICO	PECTRIM	11.900.000	1,56%
	TOTAL MERCADO	765.000.000	100%

Fuente: IMS Health

Gráfica 19. Colombia, Mercado Antidiarreicos



### 1.2.4.9 Mercado Vitamina C

Este es un mercado en manos de Merck y Roche, entre ambos tienen el 80% del mercado; el 20% restante se distribuye entre MK, Ecar, Pentacoop, Bristol, Gerco, Laboratorios del Caribe, Procaps, JQ, Gales y Mendel (Ver tabla 39 y gráfica 20).

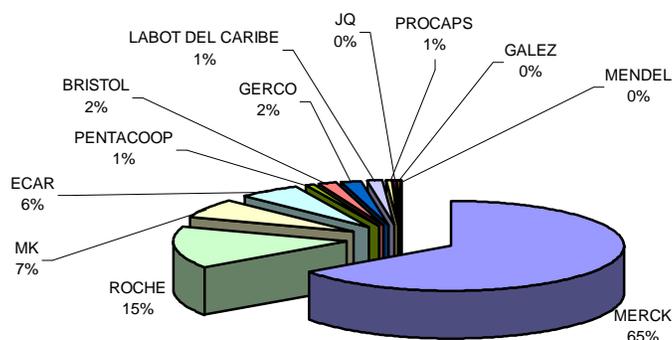
Tabla 39. Mercado Vitamina C

LABORATORIO	MARCAS	VENTAS(2002)	PARTICIPACION
MERCK	CEBION	1.415.100.000	65,23%
ROCHE	REDOXON	327.000.000	15,07%
MK	VITAMINA C MK	\$ 147.300.000	6,79%
ECAR	VITAMINA ECAR	\$ 126.900.000	5,85%
PENTACOOOP	VITAMINA PENTACOOOP	\$ 18.500.000	0,85%
BRISTOL	CEVISOL	\$ 37.000.000	1,71%
GERCO	SIVITAM	\$ 44.300.000	2,04%
LABOT DEL CARIBE	VITAMINA C	\$ 26.900.000	1,24%
PROCAPS	VITAMINA C LEMOVIT	\$ 13.400.000	0,62%
JQ	VITAMINA C JQ	\$ 7.700.000	0,35%

GALES	CEVIT	\$ 2.800.000	0,13%
MENDEL	UTRA C	\$ 2.400.000	0,11%
	TOTAL MERCADO	\$ 2.169.300.000	100%

Fuente: IMS Health

Gráfica 20. Colombia, Mercado Vitamina C



#### 1.2.4.10 Mercado Antipañalitis

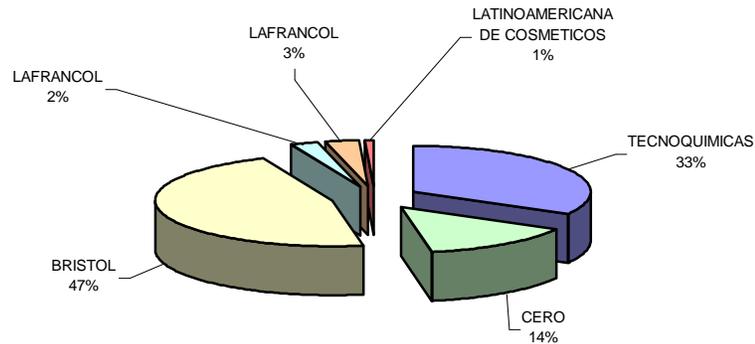
La participación de Gerco en este mercado no es representativa, sobresalen Laboratorios Bristol con su producto Multilind, Tecnoquímicas con la Crema No. 4 y Cero con la Crema Cero. Entre los tres acaparan el 93.7% del mercado (Ver tabla 40 y gráfica 21).

Tabla 40. Mercado Antipañalitis

LABORATORIO	MARCA	\$VENTAS(2002)	PARTICIPACION
TECNOQUIMICAS	CREMA No. 4	\$ 2.382.100.000	33,10%
CERO	CREMA CERO	\$ 1.025.700.000	14,25%
BRISTOL	MULTILIND	\$ 3.335.600.000	46,35%
LAFRANCOL	BABYTIOL	\$ 176.600.000	2,45%
LAFRANCOL	INOTYOL	\$ 221.100.000	3,07%
LATINOAMERICANA DE COSMETICOS	NELIND	\$ 55.500.000	0,77%
	TOTAL MERCADO	\$ 7.196.600.000	100%

Fuente: IMS Health

Gráfica 21. Colombia, Mercado Antipañalitis



#### 1.2.4.11 Acciones Para Competir

Las acciones que estas empresas llevan a cabo para competir se pueden clasificar en dos grandes grupos:

- **Acciones de Marketing**

- Agresividad comercial
- Premios por compras
- Incentivos por ventas
- Descuentos especiales por temporada
- Obsequios con material promocional
- Patrocinio de eventos
- Publicidad por televisión y radio
- Lanzamiento de productos
- Material publicitario (folletos, revistas, volantes catálogos, plegables, afiches, etc.)

- **Acciones de Know How**

- Capacitación a droguistas
- Congresos y seminarios de interés general
- Congresos y seminarios médicos

- Visitas médicas

### **1.2.5 Competidores Potenciales**

Actualmente para entrar el mercado farmacéutico colombiano existe dos barreras de entrada principales:

- Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), son obligatorias para cualquier empresa del sector farmacéutico
- Costo de la maquinaria, ya que entrar al mercado exige grandes inversiones por la maquinaria y equipos que se requiere.

Los Competidores Potenciales para Laboratorios Gerco son los Distribuidores Mayoristas y las Cadenas de Autoservicio.

#### **1.2.5.1 Distribuidores Mayoristas y Cadenas de Autoservicio**

Estas organizaciones están llevando a cabo una integración hacia atrás, al pretender sacar al mercado medicamentos con sus marcas propias. Los productos que sacarán al mercado son genéricos, sin embargo como ellos son los que se encargan de la distribución, en sus manos estaría el desplazar los productos de Gerco por sus propias marcas.

### **1.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS -MATRIZ EFE-**

Esta matriz permite resumir y evaluar la información económica , social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y

competitiva.<sup>21</sup> A continuación se presenta la siguiente tabla con los factores externos determinantes para el éxito de Laboratorios Gerco.

Tabla 41. Matriz EFE

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Tendencias de las variables macroeconómicas: IPC, IPP, Tasas de Interés	0.08	4	0.32
2. Mayores compras por parte de EEUU en productos del sector industrial.	0.11	2	0.22
3. Propuesta proyecto de ley Política Nacional Farmacéutica (PNF)	0.01	2	0.02
4. Reforma Laboral	0.03	4	0.12
5. Promoción de Acuerdos Comerciales	0.12	2	0.24
6. Automedicación	0.05	3	0.15
7. Desarrollo Tecnológico	0.02	1	0.02
8. Tendencias del mercado mundial a empaques biodegradables.	0.01	4	0.04
9. Programas del Gobierno: Programa Anticorrupción, Red de Solidaridad Social, Agenda de Conectividad, Plan de Reactivación Económica y Social.	0.06	3	0.18
10. Tendencia creciente de la Tasa Representativa del Mercado (tipo de cambio).	0.1	2	0.2
<b>AMENAZAS</b>			
1. Altas tasas de desempleo que disminuyen el poder adquisitivo de las familias.	0.13	3	0.39
2. Alta dependencia del sector a la importación de materias primas.	0.01	3	0.03
3. Comercio irregular de medicamentos.	0.03	3	0.09
4. Tendencia al consumo de medicamentos genéricos.	0.05	3	0.15
5. Tendencia al consumo de productos naturales.	0.01	2	0.02
6. Gran número de competidores.	0.14	3	0.42
7. Reforma Tributaria	0.04	4	0.16
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.77</b>

<sup>21</sup> FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall. 2000.

Notas:

- (1) El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Un peso de 0.0 indica que no es importante mientras que 1.0 expresa que es muy importante.
- (2) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4= la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = una respuesta media, 1 = la respuesta es mala.

El total ponderado máximo que puede obtener la organización es 4, e indica que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. El promedio ponderado más bajo es 1, e indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas. El valor del promedio ponderado es 2,5. Según los resultados, Laboratorios Gerco está por encima de la media (2,77) en su esfuerzo de conseguir que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas.

## **2. ANÁLISIS INTERNO DE LABORATORIOS GERCO S.A.**

### **2.1 HISTORIA DE GERCO**

LABORATORIOS GERCO es una empresa del sector farmacéutico colombiano que fue fundada en 1950 por el Doctor Germán Covo Tono, Químico Farmacéutico de la Universidad Nacional de Colombia, con postgrado de Farmacéutico Bioquímico. Fue una Sociedad Limitada desde el 9 de septiembre de 1950. A partir del 12 de agosto de 1999, se transformó en una Sociedad Anónima.

Inicialmente la empresa vendía sus productos a nivel local, en 1960 comienza a vender en la ciudad de Barranquilla; en 1965 a nivel de toda la Costa Atlántica, y en la actualidad es productora y distribuidora de productos farmacéuticos cosméticos a nivel nacional e internacional (Laboratorios Gerco realiza exportaciones a Panamá y Guatemala); cuenta con oficinas en Bogotá, Medellín y Cali, además, de su sede principal en Cartagena.

Laboratorios Gerco tuvo su primera sede en la calle de la Mantilla. En 1958 se trasladó a la Plaza de Santo Domingo; en 1970 a la Avenida Pedro de Heredia; en 1986 al Bosque, y hoy en día se encuentra localizada en la Zona Industrial de Mamonal, Km. 1 Calle 10 No. 57-14, donde cuenta con una instalación acorde a sus necesidades.

El mercado nacional esta dividido en seis zonas de acuerdo a las áreas geográficas colombianas, así:

- Zona 1: Departamentos de Bolívar, Sucre y Córdoba
- Zona 2: Departamentos del Atlántico, Magdalena y Cesar
- Zona 3: Departamentos de Santander y Norte de Santander
- Zona 4: Departamento de Antioquia
- Zona 5: Departamento de Cundinamarca y la ciudad de Santa Fe de Bogotá

- Zona 6: Departamento del Valle del Cauca

Gerco posee un amplio portafolio de productos compuesto por más de quince artículos, los cuales están agrupados en dos líneas especializadas, la farmacéutica y la cosmética. Los diversos productos que Gerco fabrica le ha permitido tener clientes como: Droguerías de cadena, Autoservicios / Almacenes de Cadena, Depósitos de Droga, Entidades Gubernamentales y Cajas de Compensaciones.

## **2.2 MISIÓN**

Producir y distribuir medicamentos y cosméticos para satisfacer las necesidades del mercado popular.

## **2.3 VISIÓN**

Empresa líder en la producción de medicamentos populares de alta calidad para Colombia, Centro América y el Caribe; comprometida con el éxito de sus empleados, accionistas y la sociedad en general dentro de un marco de responsabilidad integral.

## **2.4 VALORES CORPORATIVOS**

- Certificación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
- Excelencia en el servicio al cliente
- Equipo de trabajo práctico, profesional, flexible, dinámico, honrado y comprometido
- Aprendizaje y entrenamiento continuo

- Integración con la comunidad manteniendo en buen estado las instalaciones y respetando el medio ambiente

## 2.5 ORGANIGRAMA LABORATORIOS GERCO

(Ver Figura 1)

Figura 1. Organigrama de Laboratorios Gerco S.A.



## **2.6 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE LABORATORIOS GERCO**

El Diagnóstico Interno de Laboratorios Gerco se elaborará a partir de la estructura organizacional que la empresa posee. Está constituida por tres áreas básicas que son Administración, Mercadeo y Ventas, y Producción. El departamento de Recursos Humanos no está constituido en la compañía, sin embargo estas funciones son llevadas a cabo por cada una de las otras áreas.

A continuación se describirán cada una de las funciones de Laboratorios Gerco, aunque todas no estén formalmente representadas en un departamento y posteriormente se elaborará la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Laboratorios Gerco tiene estructurada su organización de la siguiente manera:

### **Estructura Administrativa**

- Gerente General
- Jefe Administrativo y Financiero
- Auxiliar Contable
- Secretaria General
- Mensajero y servicios generales
- Vigilante

### **Mercadeo y Ventas**

- Director de Mercadeo
- Gerente de Ventas
- Representante de Ventas
- Transferencistas

## **Estructura Operativa**

- Director Técnico
- Jefe de Control y Garantía de la Calidad
- Analista de Laboratorio
- Coordinador de Procesos
- Operador de Bodega
- Operador de Mantenimiento
- Operarios

### **2.6.1 Descripción De Los Departamentos De Laboratorios Gerco**

#### **2.6.1.1 Capacidad Directiva**

El departamento administrativo está constituido por seis cargos, Gerencia General, Jefatura Administrativa y Financiera, Auxiliar de Contabilidad, Secretaría General, mensajería y vigilancia.

Este departamento se caracteriza por ser flexible y estar abierto a sugerencias y nuevas ideas provenientes del personal de la compañía o personas externas teniendo en cuenta que en un momento dado pueden favorecer la organización.

Para la toma de decisiones se tiene en cuenta la participación del director técnico, el director de mercadeo, el gerente de ventas y el jefe financiero y administrativo; el tipo de decisión define si el proceso es centralizado o no. Algunas decisiones son centralizadas ya que recaen sobre el Gerente General quien tiene la última palabra, sin embargo cada jefe, gerente de área o director es autónomo en sus funciones y que en un momento dado los llevan a decidir teniendo como base las políticas de la empresa, presupuestos, planes de ventas o

mercadeo, etc. Además el alcance de la decisión también define si este proceso queda en manos del Gerente General, del grupo que participa o de cada gerente o jefe de departamento. Sin embargo en este proceso de toma de decisiones se tiene en cuenta poco la participación de operarios, vendedores y secretarías, quienes con su experiencia pueden hacer grandes aportes a la compañía y que aún no se han aprovechado como tal, por lo que de modo general se puede afirmar que la toma de decisiones en Gerco es un proceso centralizado en los directivos.

El 50% del personal de producción considera que la Toma de Decisiones la mayoría de las veces recae sobre el Director Técnico, el 33% cree que recae sobre el Gerente, el 8% sobre los operarios y el 8% restante considera que depende del tipo de decisión y del área con el que esté ligada. Para el 75% del personal administrativo las decisiones las toma la mayoría de las veces el Gerente General y el 25% restante considera que lo hace el Director Técnico. El 62% del personal de Mercadeo y Ventas considera que las decisiones son tomadas la mayoría de las veces por el Gerente, el 29% por Director de Mercadeo y el 10% restante considera que dependiendo del tipo de decisión esta puede implicar la participación de todas las áreas o recaer sobre la Junta Directiva o el Comité de Mercadeo.

En la empresa están claramente definidas las funciones por cargo, lo que se apoya además en la existencia y seguimiento de un manual de funciones, lo que favorece al Laboratorio pues no se presentan confusiones de las tareas de cada cargo y se evidencia claridad en sus actividades. Según la opinión de los operarios el 43% ejerce sus funciones siguiendo un manual de funciones, el 29% las ejerce de acuerdo a lo que le dice su jefe inmediato, un 14% de acuerdo a lo que sabe, un 7% de acuerdo a lo que le dicen sus compañeros y el 7% restante tiene en cuenta todas las opciones mencionadas. El 71% del personal administrativo siguen conjuntamente el manual de funciones y lo que le dice su jefe, el 29% considera que ejercen sus tareas siguiéndose por lo que ya saben. Con respecto

al personal de Mercadeo y Ventas, el 41% hace lo que le dicen sus jefes, el 28% sigue el manual de funciones, el 21% lo que cada uno sabe y el 10% restante lo hace por iniciativa propia o por la experiencia.

Este departamento está relacionado con todas las áreas de la empresa, dichas relaciones son muy buenas lo que genera un ambiente de trabajo acogedor, sin embargo se nota más la relación Administración – Mercadeo y Ventas que Administración – Producción.

Es evidente el trabajo en equipo entre el personal que constituye este departamento y que hace que los resultados sean aun mejores.

En Laboratorios Gerco hay que destacar la existencia de líderes que buscan y desarrollan un mayor entendimiento entre todos, trabajando en pro de la organización; se puede decir que en la actualidad la compañía cuenta con un grupo muy dinámico que se dedica a sus funciones y al cumplimiento de las metas de la empresa; sin embargo esto no hace que Gerco esté exento de conflictos e inconformidades, de los cuales se mencionan:

#### Conflictos e inconformidades en el área de producción

- Diferencia de salarios entre el personal de producción
- Malas relaciones interpersonales con algún compañero
- Tipo de contrato laboral
- Pocas posibilidades de ascensos

#### Conflictos e inconformidades en el área de administración

- Pocas posibilidades de ascensos

#### Conflictos e inconformidades en el área de mercadeo y ventas

- Falta de participación

- Falta de resultados
- Motivación
- Diferencia de salarios
- Pocas posibilidades de ascensos

El 75% del personal de producción de Gerco considera que tienen un nivel medio de motivación, un 17% está altamente motivado y un 8% tiene un bajo nivel. La mayoría de estas personas consideran que se les debe motivar con reconocimiento en público, mayor capacitación, mayor participación en la toma de decisiones (El 50% considera que su nivel de participación es medio, un 25% alto, un 8% muy alto, un 8% bajo y el 8% restante no opina al respecto), dinero, menciones y regalos. La mayoría del personal de producción (58%) tiene un sentido de pertenencia medio por la empresa, centrado básicamente en que para el 42% de este personal la empresa satisface poco sus expectativas, lo que ha conllevado que la gran mayoría (92%) considere la posibilidad de acceder otra oportunidad laboral evaluándola desde un punto de vista económico y motivacional.

El 50% del personal administrativo está altamente motivado y el otro 50% dice que su nivel es medio. Consideran que se les debe motivar con menciones, dinero y regalos. El 75% de los administrativos tienen un nivel de participación medio, mientras que el 25% considera que su grado de participación es muy alto. La mayoría de los administrativos (75%) tienen un alto sentido de pertenencia, enmarcado en que para el 50% de estos Gerco satisface en todo sus expectativas, sin embargo todos (100%) evaluarían una segunda oportunidad de trabajo si esta se les presenta.

El 50% del personal de Mercadeo y Ventas está altamente motivado, mientras que el otro 50% considera que su nivel de motivación es medio. Para el 57% Gerco debe motivarlos con dinero, para el 29% con capacitaciones, descanso y préstamos, y para el 15% restante es importante que los motiven con menciones,

reconocimiento en público y regalos. El 35% dice que su grado de participación es medio, el 25% considera que es alto, el 15% que es muy alto, un 10% y 5% consideran que es bajo y muy bajo respectivamente, el 10% restante no contestó al respecto. La mayoría del personal de Mercadeo y Ventas (80%) tiene un alto sentido de pertenencia, sin embargo sólo para el 45% la empresa satisface en todo sus expectativas, para un 45% la empresa satisface poco sus expectativas, el 10% no opinó al respecto. El 35% de este personal no dejaría de trabajar en Gerco si se le presentara otra oportunidad de trabajo, el 50% lo pensaría teniendo en cuenta las garantías que este le ofrezca y un 10% aceptaría inmediatamente otro empleo.

Actualmente Laboratorios Gerco incentiva a sus empleados con Bonos (Dinero), reconocimiento (felicitaciones, diplomas, placas), bienes y obsequios (estos se dan mensualmente al personal de Cartagena, para los que están en otras ciudades se les entrega para su cumpleaños).

En la organización se lleva a cabo cada uno de los pasos del proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control) tanto a nivel estratégico como táctico. Se considera el proceso de la Administración Estratégica como una herramienta muy importante para que el grupo trabaje con un norte claro, sin embargo todo este proceso está desactualizado (Misión, Visión, Estrategias, Plan estratégico) por lo que es necesario que se trabaje al respecto.

El departamento administrativo ve a Gerco dentro de 10 años como una organización con solidez financiera, reconocimiento de marca a nivel nacional, con nuevas líneas en nuevos segmentos del mercado y con personal motivado y capacitado.

### **2.6.1.2 Capacidad Competitiva**

El departamento de Marketing de Laboratorios Gerco está constituido por el Director de Mercadeo, el Gerente de Ventas, Representante de Ventas y Transferencistas. Las tareas básicas del personal de mercadeo son:

- Creación, desarrollo e implementación de estrategias dirigidas a los distribuidores, droguerías y consumidor final.
- Desarrollo de presupuesto en ventas, inversión en mercadeo y publicidad.
- Monitoreo de la competencia directa de los productos de Gerco.

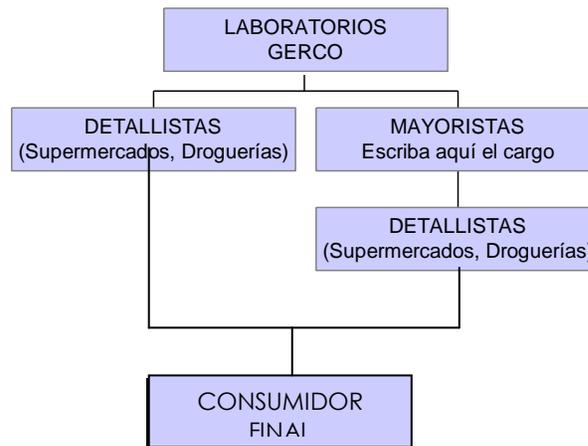
Los objetivos que se persiguen en esta área son los siguientes:

- Contribuir al crecimiento comercial de la compañía
- Velar por ser austero en el presupuesto de gastos de mercadeo
- Incrementar el margen neto de la compañía por medio de las ventas

Actualmente Gerco se apoya en la investigación de mercados para sus actividades de mercadeo y venta por medio del IMS (Informe del Mercado Farmacéutico Colombiano), el cual es de gran utilidad para conocer la participación en el mercado de Gerco y sus competidores. Actualmente la empresa se apoya 100% en la investigación de mercados para fijar precios, establecer posibilidades de ampliación de mercado, mejoramiento de los productos ofrecidos, en fin para las decisiones relacionadas con el Marketing Mix.

Gerco no vende sus productos directamente al consumidor final, sino que cuenta con intermediarios comerciales como son detallistas (Cadenas de autoservicios o supermercados y droguerías) y distribuidores mayoristas. Las ventas a través de los distribuidores mayoristas equivalen aproximadamente el 96% de las ventas de Gerco, el 4% restante corresponde a las ventas a los detallistas. En la Figura 2 se esquematizan los canales de distribución de Laboratorios Gerco.

Figura 2. Canales de Distribución de Laboratorios Gerco



La relación entre empresa cliente es buena, además semestralmente se le realizan encuestas a los clientes para evaluar cuatro indicadores de mercadeo:

- Atención del Vendedor
- Imagen del Laboratorio ante los Clientes
- Prestación del Servicio
- Puntualidad en la entrega

Según la última encuesta realizada, el 72.22% de los clientes considera que la atención del vendedor es excelente, mientras que el 27.78% restante lo considera bueno. El 83.33% tiene una excelente imagen del Laboratorio, el 11.11% la considera buena y el 5.56% no responde. En la prestación del servicio por parte del Laboratorio, el 72.22% de los clientes considera que es excelente, el 16.67% es bueno, el 5.56% lo considera regular y el 5.56% no responde. El 44.44% de los encuestados califica como excelente la puntualidad en la entrega, el 27.78% como buena, el 22.22% regular y el 5.56% no responde.

A los distribuidores también se les ofrece servicio post-venta como:

- Servicio de transferencia (Personal de Mercadeo especializado que es mediador entre los Distribuidores Mayoristas y los detallistas, contribuyendo a la evacuación del distribuidor)
- Desarrollo y apoyo de actividades de mercadeo para el distribuidor

El precio de los productos de Gerco es establecido por las condiciones del mercado, las políticas de precio que tiene la compañía actualmente y el análisis de la estructura de costos de la empresa. Los precios con respecto a los de la competencia son económicos siguiendo la estrategia de enfoque al segmento popular por lo que la empresa se concentra en los estratos 1, 2 y 3 (Por ser masivo en población) y por tanto se manejan precios bastante económicos.

Los productos de Gerco tienen imagen de marca, se maneja el nombre comercial y no el nombre genérico. Estos están enfocados al sector farmacéutico y al sector cosmético, sin embargo la empresa no es muy fuerte en este ultimo sector y los mayores esfuerzos se destinan a los productos farmacéuticos. Coincidentalmente la mayoría de los productos farmacéuticos de Gerco están orientados a los niños, por lo que su slogan es "*Grandes productos para los pequeños*". De acuerdo al departamento de marketing los productos farmacéuticos de Gerco son una exclusiva fórmula para niños y jóvenes, son productos de alta rotación comercial para uso pediátrico e infantil y con precios altamente económicos y competitivos

Con respecto a los productos cosméticos Gerco produce Champúes y Bálsamos, el slogan que los caracteriza es "*Cuida tu cabello con todo el poder de la naturaleza*", y los productos son recomendados para fortalecer el folículo piloso y evitar la caída del cabello, por ser productos elaborados con extractos naturales y además son una alternativa de belleza y cosmetología en las exhibiciones de supermercados y farmacias.

El portafolio de productos de Gerco se describe a continuación.

## A) LÍNEA FARMACÉUTICA

### ✓ Línea Pediátrica

Estos productos están encaminados a suplir las necesidades del mercado infantil  
Los productos pediátricos que Gerco fabrica son:

### CHAMPIOJO "Y ni el rastro de los piojos queda"



- Sustancia Activa: Cipermetrina 0.2%
- Indicaciones: Pediculicida, Elimina piojos y liendres.
- Presentaciones:
  - Frasco x 60 mL
  - Frasco x 120 mL
  - Display x 24 cojines de 12 mL c/u.
- Diferencial: Único en tres agradables fragancias:
  - Tradicional.
  - Herbal.
  - Chicle.
- Registros Sanitarios: Colombia: Invima M-010387

### RHIFISOL "La solución nasal de siempre"



- Sustancia Activa: Cloruro de sodio
- Indicaciones: Descongestionante nasal.
- Presentación: Frasco Gotero x 30 mL
- Diferencial: Formula que no irrita la mucosa nasal.
- Registros Sanitarios: Colombia: Invima M - 010584

**CALADERM** “Alivio y frescura sobre tu piel”



- Sustancia Activa: Oxido de Zinc.
- Indicaciones: Prurito, salpullido e irritaciones menores de la piel.
- Presentación:
  - Frasco x 120 mL.
  - Display x 25 sobres x 12 mL C/sobre.
- Diferencial: Exclusiva formula mentolada y emoliente.
- Registro Sanitario: Colombia: Invima M - 13963

**SIVITAM** “La vitamina C que protege y divierte a los niños”



- Sustancia Activa: Vitamina C.
- Indicaciones: Deficiencia de vitamina C.
- Presentación: Frasco gotero x 30 mL.

- Diferencial: Atractiva presentación en caja individual.
- Registro Sanitario: Colombia: Invima M - 002276

### **CAOXITURA** "Para la diarrea"



- Sustancia Activa: Caolín y Pectina.
- Indicaciones: Trastornos diarreicos.
- Presentación: Frasco x 120 mL.
- Diferencial: Evita la deshidratación propia en los estados diarreicos y es de agradable sabor a cereza.
- Registro Sanitario: Colombia: Invima M -002275

### **OTOLICAR** "Destapa tus oídos"



- Sustancia Activa: Carbonato de sodio 0.06 gr.
- Indicaciones: Remoción del cerumen del oído.
- Presentación: Frasco gotero x 30 mL.
- Diferencial: Práctico envase que facilita su aplicación.
- Registro Sanitario: Colombia: Invima M - 002037

## **PAÑALINIS** "Ternura Y cuidado para la colita del bebé"



- Sustancia Activa: Oxido de zinc.
- Indicaciones: Antipañalitis.
- Presentación:
  - Frasco x 120 mL
  - Display x 24 sobres x 12 mL c/sobre.
- Diferencial: Práctica presentación en loción.
- Registro Sanitario: Colombia: Invima C – 001054

## **GETZOL** "Y acaba con los parásitos de una"



- Sustancia Activa: Albendazol 400 Mg.
- Indicaciones: Antihelmínticos. Elimina parásitos intestinales con una dosis.
- Presentación: Display x 24 sobres. Cada sobre x 15 mL.
- Diferencial: Único con sabor a cereza.
- Registro Sanitario: Colombia: Invima 2002M-0001269

### ✓ Línea Popular y de Consumo

Son los productos que presentan su mayor consumo en el segmento popular de toda la población. Los productos de esta línea son:

#### **CREMA FORZ** "Alivio de alto rendimiento para seguir en movimiento"



- Sustancia Activa: Salicilato de metilo.
- Indicaciones: Rubefaciente contrairritante.
- Presentación:
  - Pote x 60 gramos.
  - Display x 24 sobres x 12 gramos C / sobre.
- Diferencial: Produce alivio inmediato a contusiones, dolores reumáticos. Ideal para precalentamiento muscular y acondicionamiento deportivo.
- Registro Sanitario: Colombia: Invima M - 000129

#### **TESEIS** "Naturalmente efectivo"



- Sustancia Activa: Cloruro de amonio 2%
- Indicaciones: Trastornos respiratorios.
- Presentación:
  - Frasco x 120 mL.
  - Frasco x 240 mL.

- Diferencial: Único con tres sabores:
  - Tradicional.
  - Chicle.
  - Cereza.
- Registro Sanitario:
  - Colombia: Invima M – 009265 - 1
  - Panamá: R – 39890.
  - Guatemala: PF – 25,510

## B) LÍNEA COSMÉTICA

La componen una línea variada de Bálsamo y Champús, las cuales están dirigidas al cuidado natural del cabello, además de ayudar a evitar procesos de la caída del cabello.

### CHAMPÚ ROMERO

- Usos:
  - Para todo tipo de cabello.
  - Estimula el folículo piloso maltratado.
  - Devuelve el brillo natural e intensifica los colores oscuros.
- Componentes:
  - Tensoactivo aniónico.
  - Extracto de Romero.
- Presentación:
  - Envase x 240 mL, con tapa flip top.
- Registro Sanitario
  - Colombia: Invima C - 040994



### CHAMPÚ ROMERO Y SÁBILA

- Usos:
  - Detiene la caída del cabello.
  - Para todo tipo de cabello.
- Componentes:
  - Tensoactivo aniónico.
  - Extracto de Romero y Sábila.
- Registro Sanitario:
  - Colombia: Invima C - 002131



## CHAMPÚ ROMERO Y QUINA

- Usos:
  - Evita la caída del cabello.
  - Controla la grasa.
  - Intensifica el color del cabello.
- Componentes:
  - Tensoactivo aniónico.
  - Extracto de Romero y Quina.
- Registro Sanitario:
  - Colombia: Invima C –002131



## BÁLSAMO ROMERO Y SABILA

- Usos:
  - Evita la caída del cabello.
  - Desenreda el cabello.
  - Devuelve el brillo natural, dejándolo suave y sedoso.
- Componentes:
  - Tensoactivo aniónico.
  - Extracto de Romero y Sábila.
- Registro Sanitario:
  - Colombia: Invima C - 040994



En la Figura 3 se muestra el logotipo de Laboratorios Gerco.

Figura 3. Logotipo de Laboratorios Gerco



Este departamento es considerado el más importante en la empresa, ya que se piensa que es la columna vertebral y que afecta directamente los ingresos de la compañía. Teniendo en cuenta esto, en Laboratorios Gerco se hace bastante énfasis en promoción y publicidad. Se destacan las siguientes actividades:

- Al Distribuidor : Descuentos comerciales y financieros, Bonificaciones en productos y atractivos incentivos económicos a la fuerza de ventas del distribuidor.
- A la droguería: obsequios por la compra de productos, concurso y actividades promocionales, incentivos a sus mostradoristas, detalles de recordación, atractivas ganancias en pesos
- Comprador y consumidor final: Ofertas y extracontenido en productos , muestras gratis, pague uno y lleve dos.

Es poca la publicidad que se lleva a cabo por Televisión y Radio; para la temporada escolar se promocionó el Champiojo en el programa "Muy Buenos Días" del canal RCN, además se ha hecho publicidad por Caracol Radio y RCN Radio. También se patrocinan eventos, se obsequian folletos, habladores, catálogos, entre otras clases de material gráfico y publicitario.

La presentación de cuatro de los productos más importantes de Gerco (Champiojo, Getzol, Crema Forz y Caladerm) en Display y Cojines es una fortaleza de la empresa actualmente, Gerco es pionero en este tipo de presentación para medicamentos.

En la empresa se ha estimado la participación de Gerco en el mercado farmacéutico nacional en 0.02% en pesos teniendo en cuenta los datos del IMS (Informe del Mercado Farmacéutico Colombiano) y las respectivas investigaciones de mercado. Se considera que la competencia es fuerte, pero que esta se conoce en un 60% aproximadamente.

Las garantías que Gerco le puede ofrecer a sus clientes se fundamenta en la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) que garantiza el cumplimiento de las condiciones de las BPM y constituye uno de los elementos

esenciales del sistema de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Las BPM confirman y apoyan la Administración de la Calidad, la cual tiene dos elementos básicos importantes:

- Infraestructura apropiada o “sistema de calidad” que abarca estructura, procedimientos, procesos y recursos.
- Acciones sistemáticas necesarias para asegurar la confianza suficiente en que el producto o servicio satisface determinadas condiciones de calidad.

Para la creación de nuevos productos trabajan conjuntamente el comité de mercado y el técnico, para analizar la factibilidad técnica, económica y financiera del nuevo producto. Además se tiene en cuenta la opinión de los operarios pero en lo relacionado directamente al concepto del producto.

### **2.6.1.3 Capacidad De Recurso Humano**

En Gerco las funciones de Recursos Humanos se encuentran repartidas entre cuatro áreas que son Contabilidad, Dirección Técnica, Recepción y Gerencia General.

Las funciones de Gerco relacionadas con Recursos Humanos son:

- Liquidación de Nómina
- Afiliaciones
- Capacitación e información
- Selección de personal
- Contratación de personal
- Evaluación de desempeño
- Motivación laboral

- Documentación general
- Archivo

Para la selección de personal inicialmente se hace la requisición de personal por parte del departamento que lo solicite, es decir, se hace la convocatoria del concurso, posteriormente se hace el reclutamiento o recepción de hojas de vida, se estudian y analizan las hojas de vida y se realiza una preselección teniendo en cuenta el perfil y la experiencia del cargo; las hojas de vida preseleccionadas se presenta a Gerencia General para obtener su aval, posteriormente se hace la entrevista a los preseleccionados con el jefe del área que requiere el personal, y dependiendo de la importancia del cargo se determina si el gerente debe hacer parte de esa entrevista, luego a los preseleccionados se les realiza los exámenes psicotécnicos con el apoyo del psicólogo de las empresas Dexton o Ámbar que son básicamente tres: aptitud matemática, razonamiento abstracto y el examen psicológico. Por ultimo se selecciona la persona requerida, además si el cargo es muy importante, se programa una entrevista con los socios para obtener su aval.

Una vez seleccionado el personal requerido se inicia el proceso de contratación que consta de los siguientes pasos:

- Exámenes médicos
- Solicitud de documentos
- Elaboración del contrato
- Lectura y aprobación del contrato
- Iniciación del período de prueba

La empresa es consciente de la importancia de la capacitación de sus empleados, por lo tanto con frecuencia se realizan capacitaciones relacionadas directamente con el área respectiva, por ej. Química, Manejo de Inventarios, Reforma Laboral, Seguridad Industrial, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO), Sistema de Calidad, Control

de Costos, Trabajo en Equipo, Servicio al cliente, Mercadeo y ventas, Motivación, Manejo de Reclamos y Quejas, etc.

La evaluación de desempeño se realiza subjetivamente con el personal de administración y de mercadeo y ventas, cada jefe de departamento emite sus juicios de acuerdo al rendimiento de los empleados y los resultados alcanzados. Con el personal de producción ya existe un proceso más objetivo para evaluar el desempeño de los empleados de este departamento que se llama Software de Tiempo vs. Metas (EEUU), en el cual se listan los factores más importantes a evaluar, se les da un peso (%), se califican según una escala preestablecida, se ponderan y se calcula la sumatoria; el resultado define como ha sido el rendimiento de cada empleado y se parte de esta información para premiarlos por su desempeño.

En Gerco los directivos consideran que el nivel de remuneración es bueno, además se utilizan bonificaciones para incentivar a los empleados a ser más productivos, y se considera que las buenas relaciones jefe – subalterno es una manera de motivar a los empleados (una de las actividades de integración de los empleados está la celebración de cumpleaños a la hora del almuerzo). Sin embargo, el 75% del personal administrativo considera que gana menos de lo que espera, y sólo el 25% está conforme con su nivel de remuneración. Un 17% del personal de producción de Gerco considera que su salario corresponde a más de lo que espera, un 33% lo que espera, otro 33% menos de lo que espera y un 17% no opinó al respecto. Respecto al personal de Mercadeo y Ventas, el 65% gana lo que esperan, un 30% menos de lo que espera, y un 5% no contestó.

El nivel de ausentismo de la empresa es muy bajo, el 67% del personal de producción falta pocas veces y el 33% restante nunca se ausenta. El personal administrativo (100%) falta a la empresa pocas veces. El 85% del personal de Mercadeo nunca se ausenta y el 15% restante lo hace pocas veces.

En Laboratorios Gerco existe un programa de Salud Ocupacional, que se ha constituido siguiendo los siguientes pasos:

- Elaboración del panorama de riesgos → Se identificaron los factores de riesgos traumáticos y no traumáticos a los que están expuestos los empleados de Gerco y luego se valoraron para poder determinar el nivel de riesgo en la empresa.
- Cronograma de Salud Ocupacional → Con el apoyo de un médico se estableció el número de horas de exposición del empleado al riesgo, el sexo, la edad y las actividades del personal.
- Administradora de Riesgos Profesionales (ARP) → Con la información obtenida en los pasos anteriores la empresa se dirigió a la ARP para la afiliación de los empleados, capacitación, exámenes y ayudas visuales. El nivel de Riesgos en Gerco es el III.
- Subprogramas de Salud Ocupacional → Se constituyeron los subprogramas de salud Ocupacional que son Medicina Preventiva y del trabajo, Actividades de Seguridad e Higiene.
- Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO) → En Gerco se constituye el Comité Paritario de Salud Ocupacional, conformado por dos personas del área administrativa y dos de producción, los cuales deben velar por la Salud Ocupacional en la empresa, estudiar los posibles factores de riesgos e incidentes de trabajo. Estas personas se deben reunir por lo menos una vez al mes. El comité Paritario está registrado ante el Ministerio de Protección Social, para lo cual se debe contar con un acta de convocatoria, un acta de constitución, manual de higiene y seguridad industrial, presentar por escrito la conformación de las brigadas que en Gerco son tres: Incendio, Primeros Auxilios y Evacuación.

Actualmente en Gerco existen 41 personas en nómina de las cuales el 61% son mujeres (25 empleados) y el 39 % son hombres (16 empleados). El 71% del personal de Gerco son empleados de administración y ventas y el 29% hace parte del personal de producción. En el área de producción el 15% del total del personal de Gerco son profesionales, técnicos y tecnólogos de producción y el 15% son operarios de producción.

En Gerco se tiene estipulado en el reglamento interno de trabajo el procedimiento para la aplicación de las sanciones disciplinarias, que es el siguiente:

- Amonestación verbal
- Llamado a descargo en el departamento de personal, con previo informe del jefe inmediato. En el descargo participan el jefe del departamento, el supervisor de planta (si es personal de turno), el jefe de personal, la persona que impone la sanción y el empleado a quien se le impone dicha sanción.
- Memorando con copia a la hoja de vida
- Cancelación del contrato de trabajo

Es importante aclarar, que por ningún motivo se podrá aplicar una sanción disciplinaria por escrito sin antes escuchar al empleado en una reunión de descargo, excepto cuando sea una falta grave comprobable que genere la cancelación del contrato de trabajo.

#### **2.6.1.4 Capacidad Técnica**

El departamento de producción está constituido por el director técnico, jefe de control y garantía de la calidad, analista de calidad, coordinador de procesos, operador de bodegas y operarios.

Este departamento está a cargo del director técnico, el cual tiene dentro de sus funciones:

- Organizar la producción
- Coordinar la logística en compras
- Planeación y programación de la producción mensual y diaria
- Verificar y coordinar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura
- Controlar y vigilar la seguridad de la compañía
- Verificar y controlar el cumplimiento de las resoluciones emitidas por el INVIMA
- Responsabilidad ante el INVIMA por las Buenas Prácticas de Manufactura

La tecnología utilizada en Gerco para sus procesos productivos no está a la vanguardia ni es tecnología de punta, sin embargo está acorde de acuerdo a las necesidades de la compañía. A continuación se presenta una descripción de las máquinas y equipos que posee Gerco y sus características generales.

En la planta se tienen cinco tanques utilizados para mezclas de Champiojo, Caladerm y Shampoo, Fabricación de Cremas y Cocción de Totumo, Fabricación de Jarabes y Suero Fisiológico. Para la mezcla de cada uno de los productos se utiliza un agitador, el cual funciona con un motor eléctrico y se acomoda en una base al tanque que pueda cumplir su función de mezclar según las especificaciones que requiere cada producto.

Posteriormente la mezcla lista se lleva a través de tubos o en tanques al sitio correspondiente al envase. Para esto Gerco cuenta con las siguientes máquinas:

- Máquina llenadora R 110

Es una máquina envasadora automática de productos en polvo, granulados, líquidos o cremas. El envase se hace en cojines de materiales termosellables selladas en tres o cuatro lados. En Gerco se utiliza para llenar el Champiojo,

Crema Forz, Getzol y Caladerm en cojines. Con esta máquina las medidas de los cojines son:

- Ancho mínimo 45 mm y máximo 110 mm
- Alto mínimo 45 mm y máximo 130 mm

Esta máquina dosifica mínimo 2.47cc y máximo 33.48 cc, sólo hay un operador en este equipo.

Foto: Máquina llenadora R 110

- Máquina llenadora de goteros

Es una máquina sencilla, semiautomática que se utiliza para envasar Rhifisol, Sivitam y Otolícar, cuya presentación es en goteros. Esta máquina llena y dosifica de 10 a 35 ml, esta función es automática pero el tapón y la tapa se coloca manualmente. En esta área trabajan dos personas, una que alimenta la máquina con los envases y otra que coloca el tapón y la tapa.

Foto: Máquina llenadora de goteros

- Máquina llenadora Nova 120ml

Es una máquina que dosifica automáticamente la cantidad de sustancia que se envasará; pero su llenado es completamente manual, una persona coloca el envase, espera a que esté lleno, lo retira y se le entrega a otra que le coloca la tapa. Tiene un tanque al lado de modo que de acuerdo a lo requerido el producto se trae a este tanque o a través de tuberías. Se utiliza para envasar Champiño, Teseis, Caoxitura, Caladerm, Pañañinis y Crema Forz en tarritos plásticos.

- Máquina llenadora colapsible

Es una máquina nueva en Gerco. Se utiliza para llenar envases y también tubos colapsibles. Esta máquina se adquirió porque se producirá Crema Forz y Pañalini en Tubos. Este equipo es electroneumático y semiautomático, es decir, la dosificación es automática, pero el llenado es manual. Dosifica mínimo 5 cc y máximo 30 cc. Tiene una tolva de 20 l y se puede conectar a cualquier tubería o tanque.

Una vez estén listos los productos estos se llevan a una máquina loteadora, que es la que coloca el número del lote y la fecha de vencimiento de los productos. Esta máquina tiene un disparador de tinta magnética, que es con el que se marcan los productos y un lente sensor para determinar la presencia del envase. Esta máquina es semiautomática, se programa en una tarjeta electrónica el número del lote y la fecha de vencimiento, pero manualmente se colocan los envases, luego en una banda transportadora se lleva a empaque una vez están loteados.

El costo de la maquinaria que se maneja en la compañía es módico, son de excelente calidad y garantizada por los proveedores. A toda esta maquinaria se le realiza mantenimiento preventivo, sin embargo, se presentan situaciones en las que siempre es necesario el mantenimiento correctivo. Todo esto es llevado a cabo por la compañía ya que considera que el mantenimiento es una actividad importante que garantiza la continuidad de la producción y bajos costos.

La distribución de la planta es en forma de "U" (Características del JIT), ya que tiene ventajas como: sitio de ingreso y egreso de materias primas cercanos, disminución del costo de transporte, evita que hayan retrocesos y confusiones, y además garantiza un mejor flujo de material y personal.

El área de almacenamiento es pequeña teniendo en cuenta una de sus políticas actuales que es el mantenimiento de niveles de inventarios bajos. Esta área está distribuida para materias primas, productos de empaque y productos terminados.

Es importante resaltar que los procesos productivos de Laboratorios Gerco son exclusivos debido al mismo tipo de productos que maneja y que de acuerdo a los registros de marcas y patentes le permite esta exclusividad. La producción es por lote, básicamente por dos razones, la primera porque el nivel de ventas no exige que sea producción continua y segundo por el tipo de producto, ya que los medicamentos exigen un estricto control y es más fácil controlar procesos por lotes (Es menos propenso a contaminarse) que procesos continuos.

Los períodos de producción en Laboratorios Gerco no son constantes, existen períodos de alta y baja producción que dependen del comportamiento de la demanda. A principio de mes generalmente la demanda es baja y por tanto la producción también y a final de mes siempre se incrementa esta. Los meses en que se presenta mayor producción son marzo, abril, junio y octubre, por situaciones como reactivación económica, ingresos definidos, primas y cesantías temporada escolar (junio).

Laboratorios Gerco tiene una capacidad instalada de 7.292 L/mes y una capacidad utilizada de 5.833 L/mes, es decir, que se está utilizando productivamente un 80% de la capacidad de la planta.

La ubicación geográfica de la empresa actualmente no es tan favorable, principalmente porque sus proveedores se encuentran en el interior del país y esto hace que los costos se incrementen por los fletes. Sin embargo, la empresa se caracteriza por sus buenas negociaciones con los proveedores, economías de escalas y grandes volúmenes de ventas que generan altos márgenes de contribución. Para un futuro, esta ubicación será favorable debido a los planes de exportación a nuevos mercados y posibles acuerdos entre Colombia y otros países.

No existe como tal un departamento de Investigación y Desarrollo, pero sus funciones son llevadas a cabo por el departamento de producción. Estas funciones corresponden específicamente al director técnico, además se trabaja conjuntamente con el departamento de mercadeo y ventas. Una vez surge la idea, las actividades que se llevan a cabo son:

- Evaluación comercial de los productos
- Estudio de costos
- Evaluación de mercados → hay dos puntos básicos, como son Target (a quien se dirige el producto) e índices de ventas que se manejan en el país
- Estructuración del proyecto
- Elaboración del prototipo
- Producción
- Lanzamiento

Cuando se tiene la idea de un medicamento que no existe en el mercado, se requiere de cuatro tipo de estudios:

- Bioequivalencia

Busca todos aquellos productos que pueden remplazar al producto en estudio, es decir son equivalentes.

- Biodisponibilidad

Estudio de comportamiento del medicamento dentro del organismo.

- Bioseguridad

Estudia que tan seguro es el consumo del medicamento y su dosificación.

- Efectividad

Compara los efectos del nuevo medicamento con otros en el mercado

#### **2.6.1.5 Capacidad Financiera**

Para el análisis financiero\* de Laboratorios Gerco S.A. se recurrió a la información presentada en el Balance General y Estados de Resultados de la compañía para los períodos comprendidos entre 1999 y 2003 (Ver anexo B, C). Para el Balance General y Estado de Resultados de 2003 se tendrán en cuenta los datos reales para los primeros nueve meses del año y las proyecciones de los tres últimos; esto con el fin de poder hacer uniforme los períodos de comparación.

Inicialmente se calcularán las Razones Financieras, posteriormente se hará el Análisis de participación (Vertical) y el de Variación (Horizontal) y por último se analizará el EVA (Valor Económico Agregado)

---

\* Laboratorios Gerco se constituye como Sociedad Anónima en 1999, por esto el análisis financiero es desde 1999 y no desde 1998, ya que datos anteriores a este período no hacen parte de la empresa actual.

## ✓ Razones de Liquidez

Tabla 42. Razones de Liquidez, Laboratorios Gerco (1999-2003)

LIQUIDEZ		1999	2000	2001	2002	2003
Corriente	Activo Corriente /Pasivo Corriente	1,29	1,23	1,17	2,77	1.44
Prueba Ácida	(Activo Corriente – Inv ) / Pasivo Corriente	1,09	0,95	0,86	2,39	1.31
CTN	Activo Corriente - Pasivo Corriente	92.256.115	94.251.331	98.466.560	433.475.659	262.452.935
EBITDA	Utilidad Operacional + Depreciación	191.457.079	259.107.939	309.031.429	402.124.829	446.512.545

- **Razón Corriente** (Ver tabla 42 Razones de Liquidez)

Este índice da una idea del respaldo que hay sobre los pasivos corrientes. Es una forma de medir la liquidez de la empresa que expresa con cuanto activo se cuenta para cubrir el pasivo corriente. De esta manera Laboratorios Gerco para 1999 contaba con 1.29 pesos para cubrir cada peso en el pasivo corriente. Para los años 2000 y 2001 la liquidez de la empresa disminuyó, pasando a ser 1.23 y 1.17 respectivamente. Esta disminución se debe principalmente al incremento del pasivo corriente que en 1999 fue de 27.9% y que se debió al aumento en las obligaciones bancarias y al aumento de los impuestos retenidos (Ver anexo D, E). En el 2001 el incremento del pasivo corriente fue de 41.12% con respecto al año inmediatamente anterior y se debió al crecimiento del rubro de IVA por pagar y gastos por pagar. Para el 2002 el índice de liquidez para Gerco mejoró, pasando a ser 2.77. Esta mejora se presentó por la disminución en el pasivo corriente que fue de 57% con respecto al año inmediatamente anterior, la cual fue favorecida por la disminución en los rubros de obligaciones bancarias, aportes parafiscales, acreedores varios y proveedores. En el 2003 se proyecta una Razón Corriente de 1.44, es decir que disminuye con respecto al año inmediatamente anterior ya que los activos corrientes crecen sólo un 27% mientras que los pasivos corrientes lo hacen en una proporción de 37% (Ver anexo D, E)

- **Prueba Ácida** (Ver tabla 42 Razones de Liquidez)

Es una forma de medir la Liquidez inmediata en una empresa con la cual se busca asegurar la recuperación inmediata de sus acreencias en caso de un suceso inesperado. Para efectos de conocer esta liquidez inmediata, se excluyen los inventarios del activo corriente, permitiendo ser esto una garantía apropiada al momento de tener que liquidar un negocio. Este índice para Laboratorios Gerco fue en 1999 de 1.09, lo que significa que la empresa cuenta con 1.09 pesos, excluyendo sus inventarios, para respaldar cada peso de su pasivo corriente. Para el 2000 y 2001 el índice disminuyó a 0.95 y 0.86 respectivamente. Estas disminuciones están encadenadas al comportamiento del pasivo corriente que ya fue explicado en el índice de Razón Corriente. En el año 2002 el índice de Prueba Ácida se incrementa a 2.39, debido a la disminución en el rubro Inventarios (49%) y el total Pasivo Corriente. En el año 2003 la prueba ácida se proyecta en 1.31 debido al comportamiento del pasivo corriente explicado en el índice de Razón Corriente para este año (Ver anexo D, E ).

- **CTN – Capital de Trabajo Neto** (Ver tabla 42 Razones de Liquidez)

Es el recurso que la empresa tiene para llevar a cabo sus actividades después de cumplir con sus pasivos corrientes. Este índice ha ido incrementándose desde 1999 hasta el 2002. Es así como para el 2000 el CTN se incrementó en 2.16% con respecto al año inmediatamente anterior, pasando de \$92.256.115 a \$94.251.331; para el año 2001 el incremento fue de 4.47% con respecto al año inmediatamente anterior, pasando a un total de \$98.466.561. Para el 2002 el incremento del CTN fue de 340.2% con respecto al año 2001 pasando a \$433.475.659. Este efecto se presentó por la disminución del pasivo corriente de ese año en un 57%, ocasionada por el descenso en los rubros de obligaciones bancarias (92%), aportes parafiscales (91%), acreedores varios (67%), proveedores (54%) y gastos por pagar (49%). Según las proyecciones para el 2003 el Capital de

Trabajo Neto disminuye un 39% con respecto al año inmediatamente anterior pasando a \$ 262.452.935 (Ver anexo D, E)

- **EBITDA** (Ver tabla 42 Razones de Liquidez)

El EBITDA también se denomina Utilidad Operativa de Caja y se refiere a la utilidad operativa antes de restar los gastos que no implican desembolsos como lo es la depreciación. El resultado de este índice representa la caja bruta de la empresa para cubrir impuestos, intereses y abono al capital, reposiciones de capital en trabajo, utilidades de los accionistas e inversión para reposición de activos fijos. Este indicador ha sido favorable en Laboratorios Gerco y ha ido creciendo de un año a otro durante los períodos analizados. Para el 2000 el EBITDA de Gerco creció 35.3% con respecto al año inmediatamente anterior, en el 2001 creció 19.3%, en el 2002 aumentó 30.12% y en el 2003 se proyecta un crecimiento del 11%.

✓ **Razones de Actividad**

Tabla 43. Razones de Actividad, Laboratorios Gerco (1999-2003)

ACTIVIDAD		1999	2000	2001	2002	2003
PP C x C	$(C \times C \text{ Promedio} / \text{Ventas Crédito}) * 360$	98	81	87	82	88
PP Inventario	$(\text{Inventario Promedio} / \text{CMV}) * 360$	71	70	96	80	47
PP C x P	$(C \times P \text{ Promedio} / \text{Compras a crédito}) * 360$	125	112	83	53	36
Compras	$\text{CMV} + \text{Inventario Final} - \text{Inventario Inicial}$	393.749.766	509.399.393	618.516.015	520.145.151	648.906.805

- **Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar** (Ver Tabla 43. Razones de Actividad, Laboratorios Gerco (1999-2003))

Este índice muestra el promedio de días que la empresa se demora para recuperar un peso invertido en cartera. Esto permite hacerse una idea acerca de

la forma en que pagan los clientes y la efectividad del departamento de cobranza de la empresa (Labor a cargo del departamento de ventas), comparada con la política utilizada por la organización para vender. La política de créditos de Gerco es a 60 días, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el índice, se evidencia que los clientes de Laboratorios Gerco se demoran un promedio de más de 20 días por encima de la política establecida.

- **Plazo Promedio Inventario** (Ver Tabla 43. Razones de Actividad, Laboratorios Gerco (1999-2003))

Este índice expresa cuantos días tardan los inventarios de productos terminados en rotar. Los niveles de inventario que maneja Laboratorios Gerco rotaron en 1999 cada 71 días, para el 2000, 2001 y 2002 lo hicieron cada 70, 96 y 80 días respectivamente. Actualmente se están buscando mecanismos para que este índice disminuya su valor y se mejore por lo tanto el manejo de los inventarios de la empresa es por esto que en las proyecciones para el 2003 el inventario rota cada 47 días.

- **Plazo Promedio de Cuentas por Pagar** (Ver Tabla 43. Razones de Actividad, Laboratorios Gerco (1999-2003))

Este índice muestra el promedio de días que Laboratorios Gerco se demora para cancelar sus cuentas por pagar. Dependiendo del proveedor la forma de pago establecida puede variar de contado, a 30 días y a 60 días. Teniendo en cuenta los resultados del índice se observa que Laboratorios Gerco sobrepasa los plazos fijados. Así en 1999 se demoraba 125 días para pagar, en el 2000 disminuye a 112 días y en el 2001 y 2002 pasa a 83 y 53 días respectivamente. Se evidencia que la compañía ha procurado ser más cumplida en sus pagos. De acuerdo a las proyecciones del 2003 Gerco tardará en promedio 36 días para cancelarle a sus proveedores.

## ✓ Razones de Rentabilidad

Tabla 44. Razones de Rentabilidad, Laboratorios Gerco (1999-2003)

RENTABILIDAD		1999	2000	2001	2002	2003
Margen Bruto Utilidad	Utilidad bruta / ventas netas	0,70	0,67	0,64	0,69	0,69
Margen Utilidad Operacional.	Utilidad operacional/ ventas netas	0,17	0,17	0,17	0,17	0,19
Margen Utilidad Neta	Utilidad neta / ventas netas	0,020	0,032	0,003	0,006	0,103
Rendimiento Activo	U. Neta/ Activo total promedio	0,024	0,042	0,003	0,007	0,133
Rendimiento Patrimonial	U. Neta / Patrimonio Prom.	0,066	0,121	0,012	0,014	0,196

- **Margen de Utilidad** (ver tabla 44. Razones de Rentabilidad)

Este índice determina cuanto aporta a la utilidad cada peso vendido. Para el presente análisis se ha calculado teniendo en cuenta la Utilidad Bruta, la Utilidad Operacional y la Utilidad Neta. En 1999 por cada peso vendido la utilidad bruta fue de 0.7 pesos, esta disminuye a 0.67 en el 2000 y 0.64 en el 2001 debido al crecimiento que tuvieron los costos de ventas en mayor proporción a las ventas netas y que hicieron que la utilidad bruta tuviera una menor participación en las ventas netas. En el año 2002 el margen bruto de utilidad crece a 0.69 debido al mayor crecimiento que tuvieron las ventas sobre los costos de ventas y se mantiene en la misma proporción según las proyecciones del 2003. El Margen de Utilidad operacional permanece constante en 0.17, es decir de las ventas netas el 17% corresponde a la Utilidad Operacional para todos los períodos excepto el 2003. Para este último año el margen operacional aumenta dos puntos porcentuales pasando a 19% debido al aumento que se proyecta en el nivel de ventas que es de 9% y de la utilidad operacional de 22%. El Margen de Utilidad Neta para los años 1999, 2000, 2001 y 2002 fue de 2%, 3.2%, 0.3% y 0.6% respectivamente. La disminución presentada en el 2001 y 2002 se debió al decrecimiento de la Utilidad Neta debido a que en estos períodos la empresa canceló deudas que había contraído con anterioridad y que hicieron que se incrementaran los gastos financieros. En el 2003 el Margen de Utilidad Neta se

proyecta en 10.3% debido a que se espera un menor crecimiento en los gastos de administración, ventas y financieros.

- **Rendimiento del Activo** (ver tabla 44. Razones de Rentabilidad)

Este índice da una idea de la eficiencia con que se aprovechan los recursos (Activos) que posee la empresa para generar un volumen de actividades. En otras palabras, este índice permite saber como crece la utilidad en relación con los activos. Para 1999 el Rendimiento del Activo de Laboratorios Gerco fue de 2.4% y para el 2000 el rendimiento de la empresa mejoró a 4.2%, pero en el 2001 y 2002 las cifras fueron inferiores a este período pasando a 0.3% y 0.7% respectivamente. De acuerdo a las proyecciones del 2003 se espera que este índice pase a 13.3%.

- **Rendimiento Patrimonial** (ver tabla 44. Razones de Rentabilidad)

Este índice representa la tasa de interés que ganan los propietarios de acuerdo a su aporte. Teniendo en cuenta los resultados de este índice se observa que los socios de Gerco por cada peso aportado al Patrimonio han obtenido un rendimiento de 6.6%, 12.1%, 1.2% y 1.4% para los años de 1999, 2000, 2001 y 2002 respectivamente. La disminución en el Rendimiento Patrimonial de los años 2001 y 2002 se dio debido al incremento patrimonial en los dos años mencionados (8.98% para el 2001 y 167% para el 2002) y al mismo tiempo las pocas utilidades que se presentaron afectadas por las obligaciones financieras que se cancelaron en estos periodos. Para el 2003 el Rendimiento Patrimonial se proyecta en 19.6% debido al gran incremento esperado en las utilidades netas.

## ✓ Razones No Tradicionales

### • Palanca De Crecimiento

Este índice se obtiene de la relación entre el Margen EBITDA y la Productividad del Capital de trabajo (PKT), expresa si la empresa realmente ha crecido durante los periodos que se tomen para analizar.

El Margen EBITDA para Laboratorios Gerco ha ido mejorando (Ver tabla 45), lo que quiere decir que la empresa ha ido aumentando la cantidad de dinero disponible para caja generado por sus ingresos; así en 1999 por cada peso obtenido de los ingresos, 17 centavos estaban disponibles para caja, en el 2000 aumentó en dos centavos, en el 2001 el aumento fue de un centavo al igual que en el 2002, en el 2003 permanece constante con respecto al año inmediatamente anterior.

La Productividad del KTNO para Laboratorios Gerco ha variado durante los años objeto de estudio (Ver tabla 45), así se puede observar que para el año 1999 por cada peso vendido por Gerco, este mantuvo 21 centavos en KTNO, para el 2000 mantuvo 18 centavos, en el 2001 mantuvo 33 centavos, en el 2002 mantuvo 26 centavos y en el 2003 se espera mantener 27 centavos. De manera general, este índice permite observar qué tan eficiente es la empresa en las ventas con el KTNO que posee. En el año 2000, Gerco obtuvo el valor mas bajo entre los años de estudio, lo que significa que fue mas eficiente en las ventas de este periodo con el KTNO que poseía. En el 2001, fue el periodo donde no obtuvo la mejor eficiencia, ya que su productividad en el KTNO fue del 33%.

El mejor desempeño de Gerco en la Palanca de Crecimiento (ver tabla 45) lo obtuvo en el 2000 lo que significa que la empresa en ese periodo creció, mientras que para los otros periodos la palanca de crecimiento no fue favorable para la empresa.

Tabla 45. Cálculo de la Palanca de Crecimiento

	1999	2000	2001	2002	2003
VENTAS	1.110.416.699	1.384.772.049	1.538.374.216	1.934.729.077	2.108.708.997
EBITDA	191.457.079	259.107.939	309.031.429	402.124.829	446.512.545
MARGEN EBITDA (Ebitda/Ventas)	17%	19%	20%	21%	21%
C X C	301.453.388	319.232.478	425.124.656	461.616.569	573.631.559
INVENTARIO	64.877.024	113.175.855	180.519.093	91.746.376	79.502.826
C X P	-136.915.200	-178.779.620	- 105.575.916	- 48.287.146	-81.719.632
KTNO	229.415.212	253.628.713	500.067.833	500.067.833	571.414.754
PRODUCTIVIDAD KTNO	21%	18%	33%	26%	27%
PALANCA DE CRECIMIENTO	0,83	1,02	0,62	0,80	0,78

- **EVA (Valor Económico Agregado)**

Es un indicador financiero no tradicional que representa el valor agregado para los propietarios y se calcula restándole a la Utilidad Operativa después de Impuesto el Costo Financiero que implica la posesión de los activos por parte de la empresa.

Analizando los resultados de este indicador de Laboratorios Gerco para los años comprendidos entre 1999 y 2002 (Ver Tabla 46A Cálculo del EVA) se observa que la empresa no está generando valor, ya que este indicador es negativo en estos períodos, en el período comprendido entre 1999 y 2001 la empresa ha ido destruyendo valor, pasando de -35.336 miles de pesos a -113.591 miles de pesos . En el 2002 el EVA de Gerco presenta mejorías pasando a -54.871 miles de pesos. Para el 2003 se espera un mejora en el EVA con respecto a los períodos anteriores, pasando a -12.230 miles de pesos.

Evaluando el EVA en términos porcentuales con respecto a las ventas se observa las mejores cifras en los años 1999 y 2003 con respecto a los otros períodos. Para el

2001 se nota el deterioro de este indicador. El EVA en porcentaje fue de -0.5%, -3.7%, -7.4%, -2.8% y -0.6% para los años de 1999, 2000, 2001, 2002 y 2003 respectivamente.

Tabla 46A. Cálculo del EVA

MILES DE PESOS	1999	2000	2001	2002	2003
<b>1. CALCULO DEL NOPAT</b>					
A: VENTAS NETAS	\$1,110,417	\$1,384,772	\$1,538,374	\$1,934,729	\$2,108,709
B. COSTO DE VENTAS	\$328,873	\$461,101	\$551,173	\$608,918	\$661,150
C1. GASTOS ADMON	\$215,425	\$211,852	\$242,715	\$317,932	\$324,940
C2. GASTOS VENTAS	\$380,305	\$479,395	\$484,930	\$672,401	\$711,831
D. UTILIDAD OPERACIONAL	\$185,814	\$232,424	\$259,556	\$335,478	\$410,788
E. IMPUESTOS	\$65,035	\$81,349	\$90,845	\$117,417	\$143,776
<b>F. NOPAT ( Utilidad sobre Ventas )</b>	<b>\$120,779</b>	<b>\$151,076</b>	<b>\$168,711</b>	<b>\$218,061</b>	<b>\$267,012</b>
Utilidad Oper/Ventas					
<b>2. CALCULO DEL CAPITAL EMPLEADO ( G+K+L )</b>					
G. CAPITAL DE TRABAJO NETO ( H + I - J )	\$100,412	\$150,566	\$375,576	\$454,236	\$694,440
H. ACT.CTE - INV-DEUDORES VARIOS - DEUDORES EMPLEADOS	\$334,595	\$373,194	\$475,427	\$584,524	\$779,539
I. INVENTARIOS	\$64,877	\$113,176	\$180,519	\$91,746	\$79,503
J. PASIVO CTE-OBLIGACIONES BANCARIAS	\$299,060	\$335,803	\$280,370	\$222,034	\$164,603
K. ACTIVOS FIJOS	\$459,712	\$708,050	\$822,253	\$840,376	\$660,421
L. OTROS ACTIVOS	\$42,964	\$40,718	\$141,668	\$104,289	\$117,745
<b>M. CAPITAL EMPLEADO ( CE sobre Ventas )</b>	<b>\$603,088</b>	<b>\$899,334</b>	<b>\$1,339,497</b>	<b>\$1,398,902</b>	<b>\$1,472,605</b>
Capital de Trabajo/ Ventas					
<b>3. CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL</b>					
M. CAPITAL EMPLEADO	\$603,088	\$899,334	\$1,339,497	\$1,398,902	\$1,472,605
N. COSTO DEL CAPITAL (WACC)	21%	22%	21%	20%	19%
<b>O. COSTO DE CAPITAL</b>	<b>\$126,116</b>	<b>\$202,265</b>	<b>\$282,302</b>	<b>\$272,931</b>	<b>\$279,242</b>
Costo Capital / Ventas					
<b>4. CALCULO DEL EVA</b>					
F. NOPAT	\$120,779	\$151,076	\$168,711	\$218,061	\$267,012
O. COSTO DE CAPITAL	\$126,116	\$202,265	\$282,302	\$272,931	\$279,242
<b>EVA</b>	<b>(\$5,336)</b>	<b>(\$51,189)</b>	<b>(\$113,591)</b>	<b>(\$54,871)</b>	<b>(\$12,230)</b>
Eva / Ventas (%)	-0.5%	-3.7%	-7.4%	-2.8%	-0.6%

Tabla 46B. Cálculo del Costo del Capital

1999	2000	2001	2002	2003
------	------	------	------	------

Deuda	278,017,419	423,332,978	516,446,043	243,079,141	437,169,781
Patrimonio	331,922,712	407,563,864	444,166,302	1,185,641,558	1,037,564,631
TOTAL	609,940,131	830,896,842	960,612,345	1,428,720,699	1,474,734,412

<b>PARTICIPACION</b>					
%Deuda	46%	51%	54%	17%	30%
%Patrimonio	54%	49%	46%	83%	70%

<b>COSTO</b>					
Deuda	22%	22%	22%	22%	17%
Patrimonio	20%	23%	20%	19%	20%

<b>COSTO CAPITAL</b>					
Deuda	10%	11%	12%	4%	5%
Patrimonio	11%	11%	9%	16%	14%
CC	21%	22%	21%	20%	19%

Fuente: Laboratorios Gerco S.A.

✓ **Análisis Horizontal** (Ver anexo D, E)

Haciendo una comparación en el Balance General de Laboratorios Gerco para determinar la variación tanto en el Activo como Pasivo y Patrimonio, se observa que transcurrido un año después de ser Sociedad Anónima, los Activos de la empresa crecieron 36.93% con respecto al año anterior, para el 2001 el crecimiento fue inferior pero representativo (30.89%), sin embargo en el 2002 y 2003 los Activos permanecen prácticamente constantes. Cabe resaltar la gestión de los inventarios, ya que siguiendo la política de mantenerlos bajos, en el 2002 estos disminuyeron el 49% y en las proyecciones del 2003 disminuye 13%, lo cual demuestra que se están buscando mecanismos para cumplir con uno de los principios del Justo a Tiempo.

Con respecto a los Pasivos, estos crecieron en el 2000 y 2001 45.06% y 41.56% respectivamente. Sin embargo en el 2002 disminuyen el 63% ya que tanto los Pasivos Corrientes como los no Corrientes descienden al 57 y 63%

respectivamente. De los Pasivos Corrientes es notable la disminución en más del 90% de las Obligaciones Bancarias y los Aportes Parafiscales; con respecto a los Pasivos no Corrientes en este último año se cancelan las Obligaciones Hipotecarias, las Obligaciones Financieras y Otras Obligaciones. Para las proyecciones del 2003 los Pasivos se incrementan en 37% por el aumento de los Pasivos Corrientes específicamente las Obligaciones Bancarias.

En el año 2000 el Patrimonio crece 22.79%, en el 2001 su crecimiento es menor (8.98%), pero es notable su aumento del 167% en el 2002 principalmente por la variación del 233% del Capital Autorizado, del 107% de la Revalorización del Patrimonio y del 128% del Resultado del Período, cuyo valor no fue muy alto para este último período pero comparado con el año inmediatamente anterior mejoró. Para el 2003 se proyecta una disminución del Patrimonio del 12% con respecto al año inmediatamente anterior.

✓ **Análisis Vertical** (Ver anexo F, G)

Haciendo un análisis vertical del Balance General de Laboratorios Gerco se observa que el 44.7% del Total Activo corresponde en 1999 a Activo Corriente, la participación de este rubro disminuye para los siguientes años analizados pasando a 39.84% en el 2000, 40.84% en el 2001 y 41.82% en el 2002. Para el 2003 se proyecta que la participación de los Activos Corrientes en el Total Activo sea de 52.53%. El valor más representativo del Activo Corriente para todos los períodos estudiados es Deudores – Clientes que representa la cartera de Laboratorios Gerco y que oscila entre el 25 y el 35% de los Activos Corrientes. Las propiedades, plantas y equipos de Laboratorios Gerco han estado entre el 50 y el 57% del Total Activo para los períodos comprendidos entre 1999 y 2003. Del Total Pasivo y Patrimonio la mayor proporción corresponde al Pasivo excepto en el 2002 y en el 2003 (Proyectado) donde el Patrimonio tiene los mayores crecimientos y el Pasivo tiene los menores crecimiento de todos los períodos estudiados. Del Total Pasivo la

mayor participación la tiene el Pasivo Corriente que está alrededor del 35%, excepto en el 2002 que es el 15%.

Haciendo el análisis vertical del Estado de Resultados se observa que la participación de la Utilidad Bruta con respecto a las ventas oscila entre el 62% y el 65%; los gastos operacionales están alrededor del 47% obteniendo Utilidades Operacionales cerca del 17%. Los Ingresos No Operacionales han disminuido su participación en el 2002 y en la proyección del 2003 siendo tal vez uno de los factores que afecta el resultado neto en el período del 2002. Las Mayores Utilidades Netas se presentaron en el 2003, afectadas básicamente por la menor participación de los Egresos No operacionales sobre las ventas. Las Utilidades Netas más bajas se presentaron en el 2001, en este período los Egresos operacionales representan la mayor proporción sobre las ventas comparadas con otros años, lo cual incide directamente en el resultado del ejercicio.

#### ✓ **Benchmark**

Para determinar la situación financiera de Gerco con respecto a la competencia se seleccionaron doce Laboratorios farmacéuticos teniendo en cuenta dos condiciones que los hacen comparables: sus productos son de consumo masivo y de venta libre. Además son empresas con las que Gerco desea compararse ya que son competidores directos por los productos que producen y comercializan.

Las empresas seleccionadas para este comparativo fueron:

- BRISTOL MYERS SQUIBB DE COLOMBIA S.A.
- GENFAR S.A.
- JGB S.A.
- LABORATORIO FRANCO COLOMBIANO S.A (LAFRANCOL)
- LABORATORIOS AMERICA S.A.
- LABORATORIOS BAGO DE COLOMBIA LTDA

- LABORATORIOS CALIFORNIA S.A.
- LABORATORIOS CHALVER DE COLOMBIA S.A.
- LABORATORIOS LA SANTE S.A.
- PROCAPS S.A.
- SCHERING PLOUGH S A
- WARNER LAMBERT LIMITED

Para el cálculo de los indicadores financieros se tuvo en cuenta el Balance General y el Estado de Resultados proporcionados por la Superintendencia de Sociedades. Los años tenidos en cuenta para dicho análisis corresponden a los de 1999 al 2002.

▪ **Razón Corriente** (Ver tabla 47 y gráfica 22)

La empresa que presentó la mayor razón corriente durante los años analizados fue JGB, seguido por Laboratorios California y Chalver. En 1999 Genfar presentó un índice muy bueno pero para los años posteriores tuvo un decrecimiento considerable. Quien presenta los índices corrientes mas bajos es Laboratorios Warner Lambert Limited.

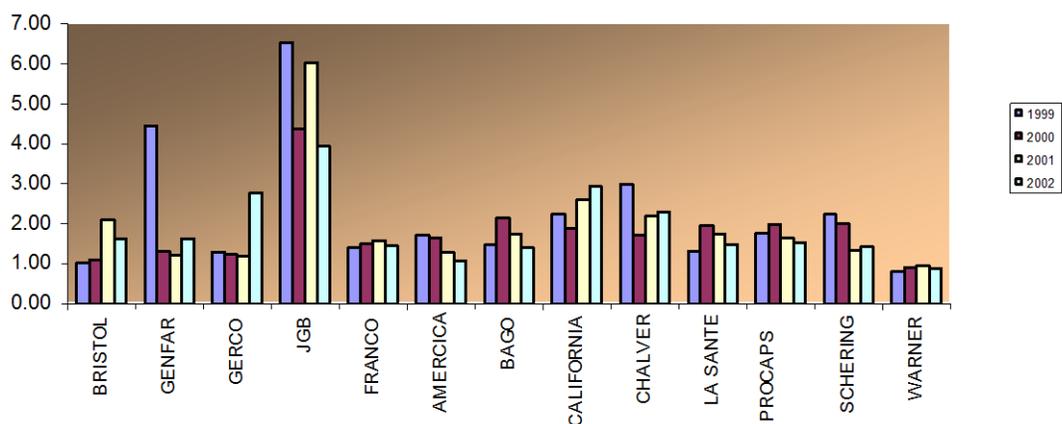
Gerco en este indicador se sitúa por debajo del promedio normal de la competencia, excepto en el año 2002 donde presentó su mejor índice.

Tabla 47. Razón Corriente

<b>LABORATORIO</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
BRISTOL	1,02	1,08	2,08	1,63
GENFAR	4,44	1,31	1,20	1,63
<b>GERCO</b>	<b>1,29</b>	<b>1,23</b>	<b>1,17</b>	<b>2,77</b>
JGB	6,52	4,36	6,03	3,93
LAFRANCOL	1,41	1,49	1,57	1,44
AMERICA	1,71	1,63	1,29	1,07
BAGO	1,46	2,12	1,74	1,40
CALIFORNIA	2,25	1,88	2,59	2,92
CHALVER	2,97	1,70	2,17	2,29
LA SANTE	1,30	1,96	1,73	1,48

PROCAPS	1,77	1,97	1,64	1,53
SCHERING	2,23	2,00	1,33	1,41
WARNER	0,81	0,90	0,93	0,87
PROMEDIO	2,25	1,82	1,96	1,88

Gráfica 22. Razón Corriente



▪ **Capital De Trabajo Neto (CTN)** (Ver tabla 48 y gráfica 23)

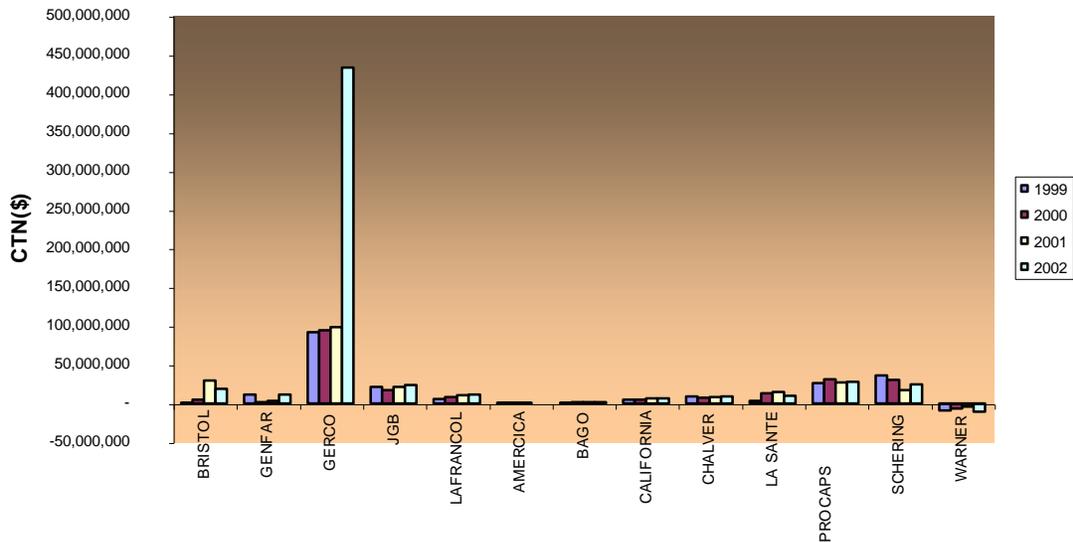
Dentro de este indicador y en comparación con los demás laboratorios analizados, Gerco presenta una mejor posición en cuanto a CTN con respecto a sus competidores. El único Laboratorio que presenta cifras negativas es Warner Lambert Limited.

Tabla 48. Capital de Trabajo Neto

LABORATORIO	1999	2000	2001	2002
BRISTOL	1.274.708	4.906.851	29.392.906	19.152.606
GENFAR	11.585.603	2.049.342	3.424.635	11.503.874
GERCO	92.256.115	94.251.331	98.466.560	433.475.659
JGB	21.462.056	17.071.437	21.513.260	23.891.419
LAFRANCOL	5.820.062	8.110.102	10.717.413	11.369.708
AMERICA	1.015.375	902.109	570.452	169.095
BAGO	1.093.782	1.876.786	1.657.331	1.443.861
CALIFORNIA	4.703.824	5.274.764	6.758.262	6.996.330
CHALVER	9.228.990	7.553.125	8.589.371	9.306.583

LA SANTE	3.195.061	13.433.946	15.123.349	10.319.202
PROCAPS	25.947.492	31.258.090	27.376.522	28.335.020
SCHERING	36.059.900	30.202.310	17.324.912	24.561.140
WARNER	- 9.266.768	- 6.351.742	- 4.349.405	- 10.377.906
PROMEDIO	15.721.246	16.195.265	18.197.351	43.857.430

Gráfica 23. Capital de Trabajo Neto (CTN)



▪ **Plazo Promedio Cuentas Por Cobrar** (Ver tabla 49 y gráfica 24)

Los laboratorios que mejor desempeño muestran en la recuperación de su cartera son Genfar y Warner Lambert Limited, y quien tarda mas días para recuperarla es Procaps. El comportamiento de este indicador ha sido mas alto en 1999 y 2002 para todos los laboratorios pero en el 2001 y 2002 han presentado una mejoría en la recuperación de la cartera.

El promedio de días de recuperación de la cartera para Laboratorios Gerco en 1999 estuvo por encima de empresas como JGB, Genfar, Lasante y Warner. Para el 2000 fue el laboratorio que después de Procaps presentó el peor desempeño en este indicador, en el 2001 fue quien presentó el promedio en días mas altos para recuperar la cartera con respecto a los demás laboratorios. Para el 2002

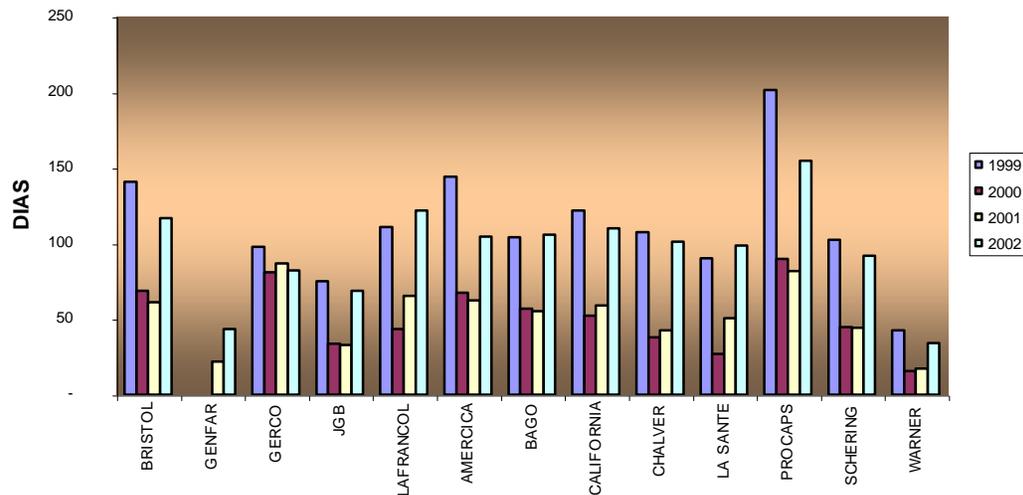
mejoró con respecto a laboratorios como Lafrancol, Bristol, America, Bagó, California, Chalver, Lasante, Procaps y Schering.

Con respecto al promedio total de la competencia, Gerco se encuentra por encima de este en la recuperación de su cartera, excepto para 1999.

Tabla 49. Plazo Promedio Cuentas por Cobrar

LABORATORIO	1999	2000	2001	2002
BRISTOL	141	69	61	117
GENFAR	-	-	22	43
GERCO	98	81	87	82
JGB	75	34	33	69
LAFRANCOL	111	43	65	122
AMERICICA	144	67	62	105
BAGO	104	57	55	106
CALIFORNIA	122	52	59	110
CHALVER	108	38	43	101
LA SANTE	90	27	51	99
PROCAPS	202	90	82	155
SCHERING	102	45	44	92
WARNER	43	16	17	34
PROMEDIO	103	48	52	95

Gráfica 24. Plazo Promedio Cuentas por Cobrar



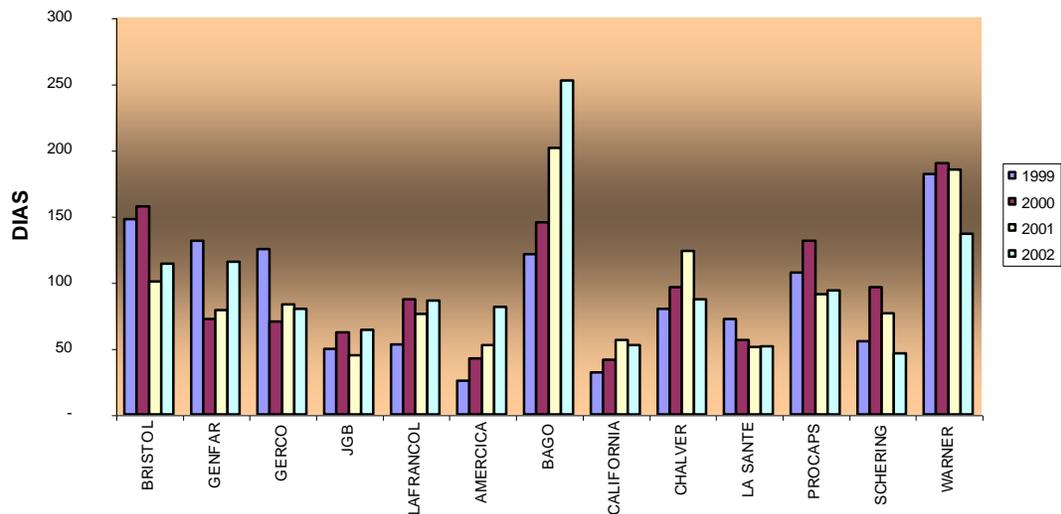
- **Plazo Promedio Cuentas Por Pagar** (Ver tabla 50 y gráfica 25)

Los laboratorios que en promedio de días demoran mas para pagar a sus proveedores son Bagó y Warner; y quien menos tarda en pagar es California. Gerco para 1999 se encuentra entre los que mas tarda para pagar a sus proveedores ubicándose por encima del promedio de la competencia, en el 2000 presenta un mejoría al pagar un poco mas rápido a sus proveedores, siendo superado solo por laboratorios como JGB, America, California y Lasante y alcanzando una mejor posición con respecto a la competencia. En el 2001 este índice desmejoró comparado con la competencia y se encuentra por encima de otros laboratorios, sin embargo está mejor con respecto al promedio de toda la competencia. En el 2002, Gerco continúa mejor con respecto al promedio de la competencia y sólo es superado por JGB, California, Lasante y Schering.

Tabla 50. Plazo Promedio Cuentas por Pagar

<b>LABORATORIO</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
BRISTOL	147	157	101	114
GENFAR	131	72	79	116
GERCO	125	70	83	80
JGB	50	62	45	64
LAFRANCOL	53	87	76	86
AMERCICA	25	42	53	81
BAGO	121	145	201	253
CALIFORNIA	32	42	56	53
CHALVER	80	96	124	87
LA SANTE	72	56	51	52
PROCAPS	107	131	91	94
SCHERING	55	96	76	46
WARNER	182	190	185	137
PROMEDIO	91	96	94	97

Gráfica 25. Plazo Promedio Cuentas por Pagar



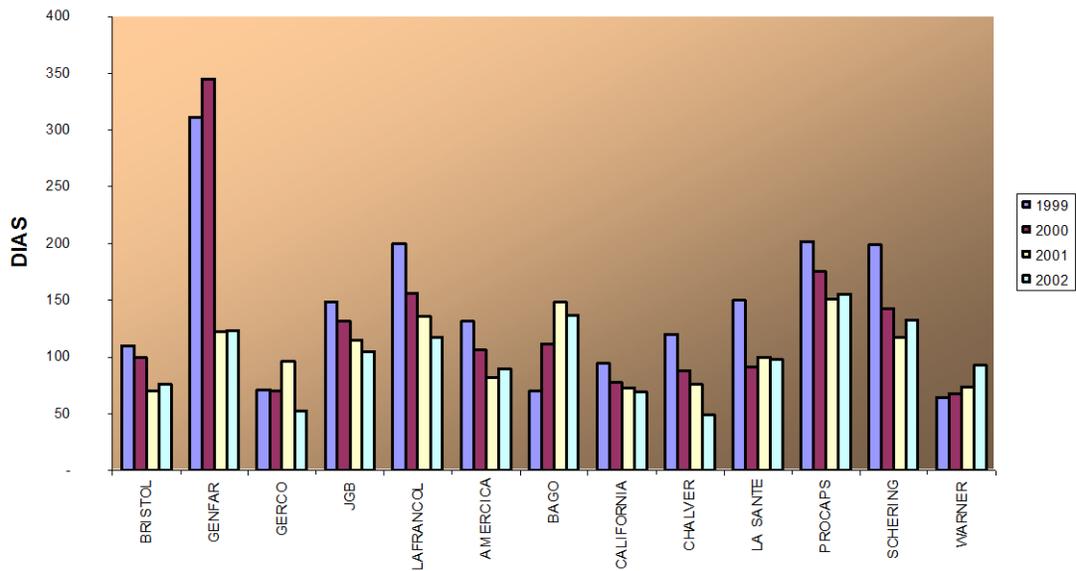
▪ **Plazo Promedio Inventarios** (Ver tabla 51 y gráfica 26)

En el desempeño de este indicador Laboratorios Gerco tarda menos en rotar sus inventarios que el promedio de la competencia. En 1999 el mejor desempeño lo presentó Warner, Bagó y Gerco; en el 2000 fueron Warner y Gerco; en el 2001 fueron California, Warner y Chalver; y en el año 2002 el mejor desempeño lo presentó Chalver seguido por Laboratorios Gerco al presentar índices mucho más bajos con respecto a los años anteriores.

Tabla 51. Plazo Promedio Inventario

LABORATORIO	1999	2000	2001	2002
BRISTOL	110	99	70	76
GENFAR	311	345	122	123
GERCO	71	70	96	53
JGB	148	131	115	105
LAFRANCOL	200	156	136	117
AMERICICA	131	107	82	90
BAGO	70	112	148	137
CALIFORNIA	94	77	73	69
CHALVER	120	88	75	49
LA SANTE	150	91	100	97
PROCAPS	202	175	151	155
SCHERING	199	143	117	132
WARNER	64	68	74	93
PROMEDIO	144	128	105	100

Gráfica 26. Plazo Promedio Inventarios



▪ **Margen De Utilidad Operacional** (Ver tabla 52 y gráfica 27)

Laboratorios Gerco se mantuvo durante todos los años de estudio en un 17% de margen de utilidad operacional; valor que se encuentra por encima del promedio total de la competencia.

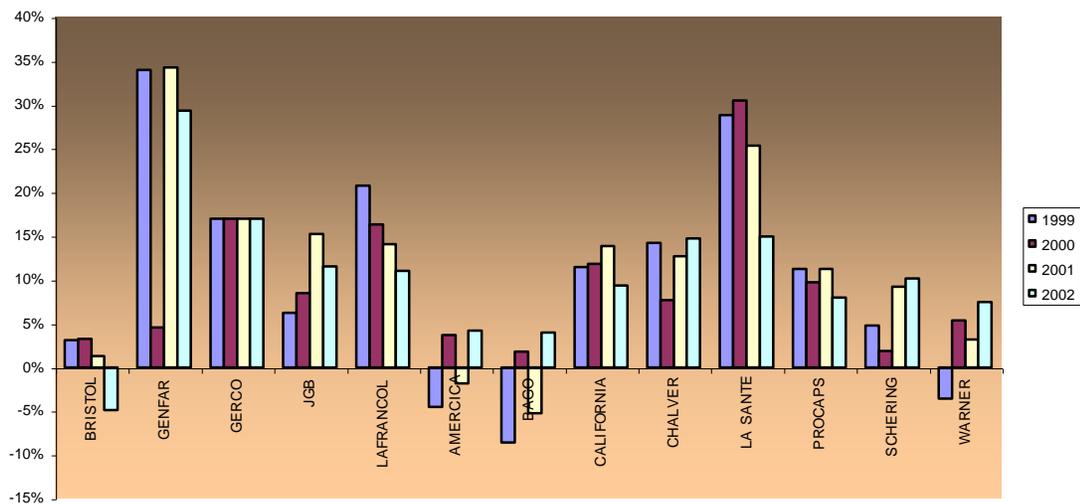
Quienes mejor desempeño tuvieron en su margen de utilidad operacional fueron Genfar y Lasante para todos los años analizados excepto para Genfar en el 2000. Quienes presentan los mas bajos márgenes de utilidad operacional son Bagó y America.

Tabla 52. Margen de Utilidad Operacional

LABORATORIO	1999	2000	2001	2002
BRISTOL	3%	3%	1%	-5%
GENFAR	34%	5%	34%	29%
GERCO	17%	17%	17%	17%
JGB	6%	8%	15%	12%
LAFRANCOL	21%	16%	14%	11%
AMERICICA	-5%	4%	-2%	4%
BAGO	-9%	2%	-5%	4%
CALIFORNIA	11%	12%	14%	9%

CHALVER	14%	8%	13%	15%
LA SANTE	29%	30%	25%	15%
PROCAPS	11%	10%	11%	8%
SCHERING	5%	2%	9%	10%
WARNER	-4%	5%	3%	7%
PROMEDIO	10%	9%	12%	11%

Gráfica 27. Margen de Utilidad Operacional



▪ **Margen De Utilidad Neta** (Ver tabla 53 y gráfica 28)

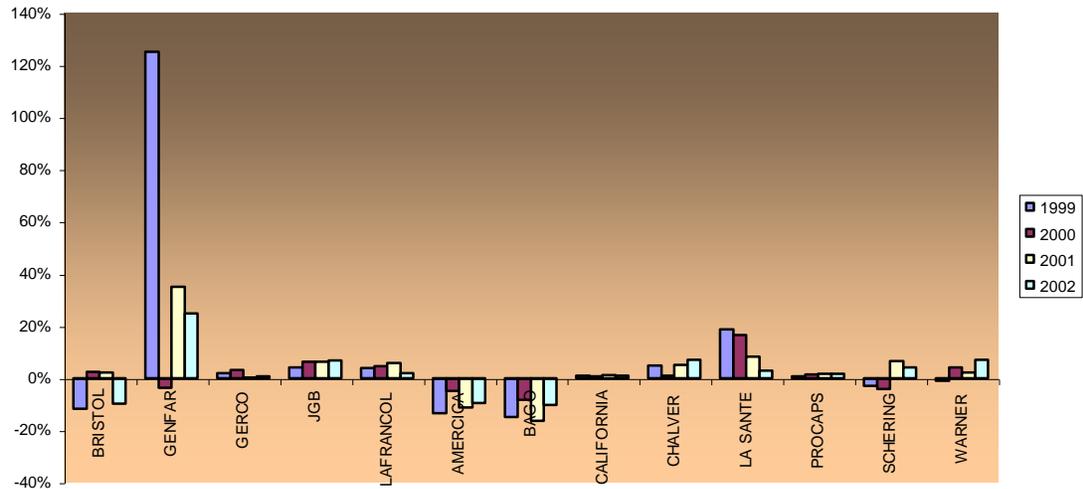
El margen de utilidad neta para las empresas analizadas no fue muy alto. Quien presenta las mejores cifras es Genfar seguido por Lasante. En Gerco el margen de utilidad neta estuvo por debajo del promedio de la competencia para todos los años de estudio excepto en el 2000.

Tabla 53. Margen de Utilidad Neta

LABORATORIO	1999	2000	2001	2002
BRISTOL	-12%	2%	2%	-10%
GENFAR	125%	-4%	35%	25%
GERCO	2%	3%	0,3%	1%
JGB	4%	6%	6%	7%
LAFRANCOL	4%	5%	6%	2%
AMERICICA	-13%	-5%	-11%	-10%
BAGO	-15%	-8%	-16%	-10%
CALIFORNIA	1%	1%	1%	1%

CHALVER	5%	1%	5%	7%
LA SANTE	19%	16%	8%	3%
PROCAPS	1%	1%	2%	2%
SCHERING	-3%	-4%	7%	4%
WARNER	-1%	4%	2%	7%
PROMEDIO	9%	1%	4%	2%

Gráfica 28. Margen de Utilidad Neta



▪ **Rendimiento Del Activo** (Ver tabla 54 y gráfica 29)

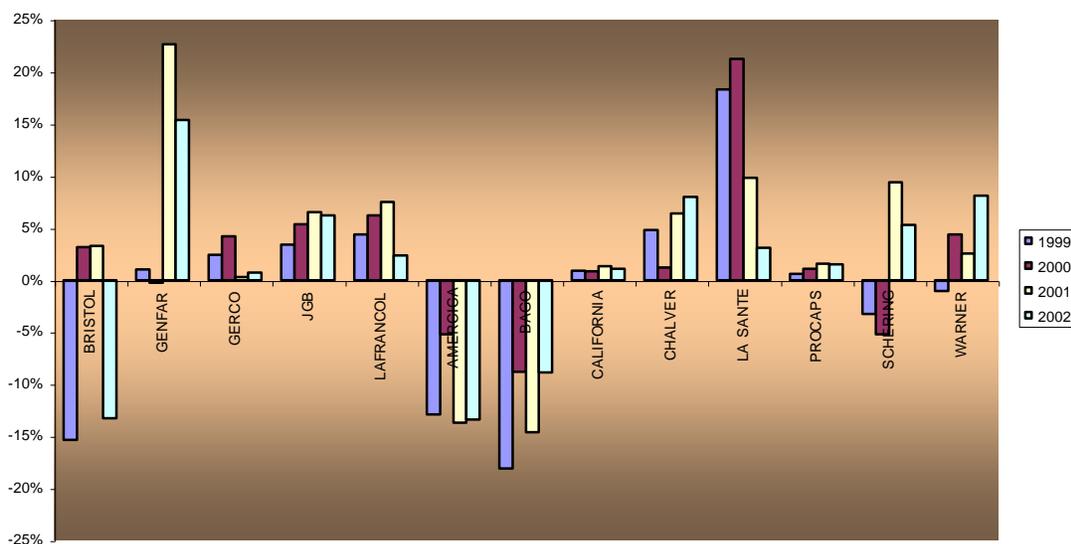
Laboratorios Lasante fue el que presentó el mejor desempeño en el rendimiento del activo para los años 1999 y 2000 y Genfar para los años 2001 y 2002. Los Laboratorios que presentaron un comportamiento relativamente estable para todos los períodos analizados fueron JGB y Lafrancol, situándose por encima del promedio de la competencia.

El comportamiento de este índice para Laboratorios Greco estuvo por encima del promedio de la competencia para los años 1999 y 2000; mientras que para los años 2001 y 2002 se encontró por debajo del promedio.

Tabla 54. Rendimiento del Activo

LABORATORIO	1999	2000	2001	2002
BRISTOL	-15%	3%	3%	-13%
GENFAR	1%	0%	23%	15%
GERCO	2%	4%	0,3%	0,7%
JGB	3%	5%	6%	6%
LAFRANCOL	4%	6%	7%	2%
AMERICICA	-13%	-5%	-14%	-13%
BAGO	-18%	-9%	-15%	-9%
CALIFORNIA	1%	1%	1%	1%
CHALVER	5%	1%	6%	8%
LA SANTE	18%	21%	10%	3%
PROCAPS	1%	1%	2%	1%
SCHERING	-3%	-5%	9%	5%
WARNER	-1%	4%	3%	8%
PROMEDIO	-1%	2%	3%	1%

Gráfica 29. Rendimiento del Activo



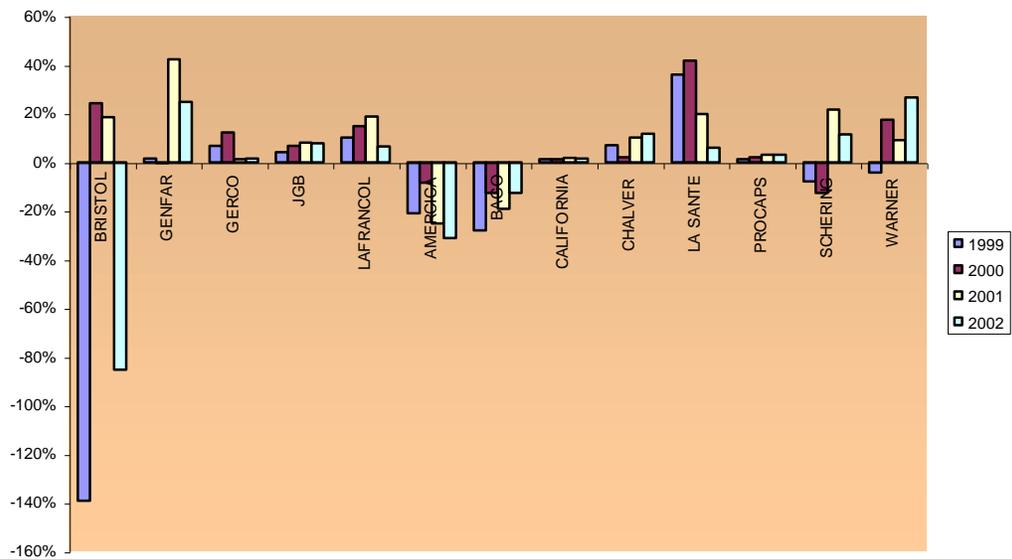
▪ **Rendimiento Del Patrimonio** (Ver tabla 55 y gráfica 30)

Quien presentó el mayor rendimiento patrimonial fue Laboratorios Lasante para los años 1999 y 2000 y Laboratorios Genfar para los años 2001 y 2002. El rendimiento patrimonial de Gerco estuvo por encima del promedio de la competencia en todos los años objeto de estudio, excepto para el 2001.

Tabla 55. Rendimiento del Patrimonio

LABORATORIO	1999	2000	2001	2002
BRISTOL	-139%	24%	18%	-85%
GENFAR	1%	0%	42%	25%
GERCO	7%	12%	1%	1%
JGB	4%	7%	8%	8%
LAFRANCOL	10%	15%	19%	6%
AMERICICA	-21%	-9%	-25%	-31%
BAGO	-28%	-13%	-19%	-13%
CALIFORNIA	1%	1%	2%	1%
CHALVER	7%	2%	10%	12%
LA SANTE	36%	42%	20%	6%
PROCAPS	1%	2%	3%	3%
SCHERING	-8%	-13%	22%	11%
WARNER	-4%	17%	9%	26%
PROMEDIO	-10%	7%	8%	-2%

Gráfica 30. Rendimiento del Patrimonio



## 2.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – MATRIZ EFI

Esta matriz es una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de Gerencia, Mercadeo, Finanzas y Producción. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Tabla 56. Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Certificado de BPM	0,12	4	0,48
2. Portafolio de Productos	0,12	4	0,48
3. Ambiente de Trabajo	0,02	3	0,06
4. Precio de Productos	0,04	4	0,16
5. Marcas y Patentes	0,115	4	0,46
6. Presentación de productos en cojines	0,01	3	0,03
7. Control de calidad	0,05	4	0,2
8. Capacitación	0,03	3	0,09
9. Niveles de inventario	0,03	3	0,09
10. Poder de negociación ante los proveedores	0,04	4	0,16
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Toma de decisiones centralizada	0,045	1	0,045
2. Pocas posibilidades de ascenso	0,01	1	0,01
3. Falta de participación	0,05	2	0,1
4. Nivel medio de motivación	0,07	1	0,07
5. Nivel de Remuneración	0,06	1	0,06
6. Sistema de Información	0,07	1	0,07
7. Tecnología	0,07	2	0,14
8. EVA	0,05	1	0,05
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,76</b>

Notas:

- (1) El peso indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una Industria dada. Un peso de 0 indica que no es importante, mientras que 1 expresa que es muy importante.
- (2) Las calificaciones van de 1 a 4, donde 1= debilidad importante, 2 = debilidad menor 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante

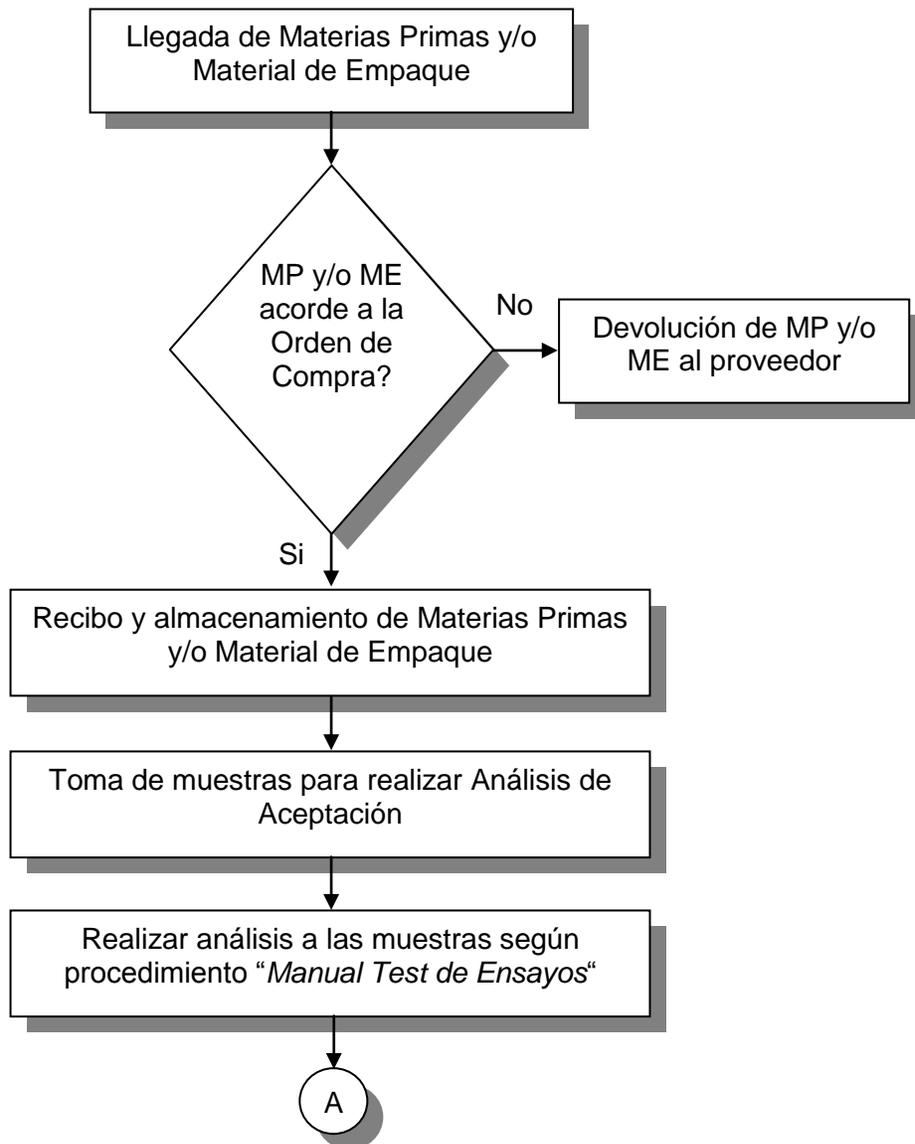
El total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1 a otro alto de 4, siendo 2.5 el resultado promedio. Según los resultados Laboratorios Gerco está por encima del promedio y por tanto tiene una fuerte posición interna.

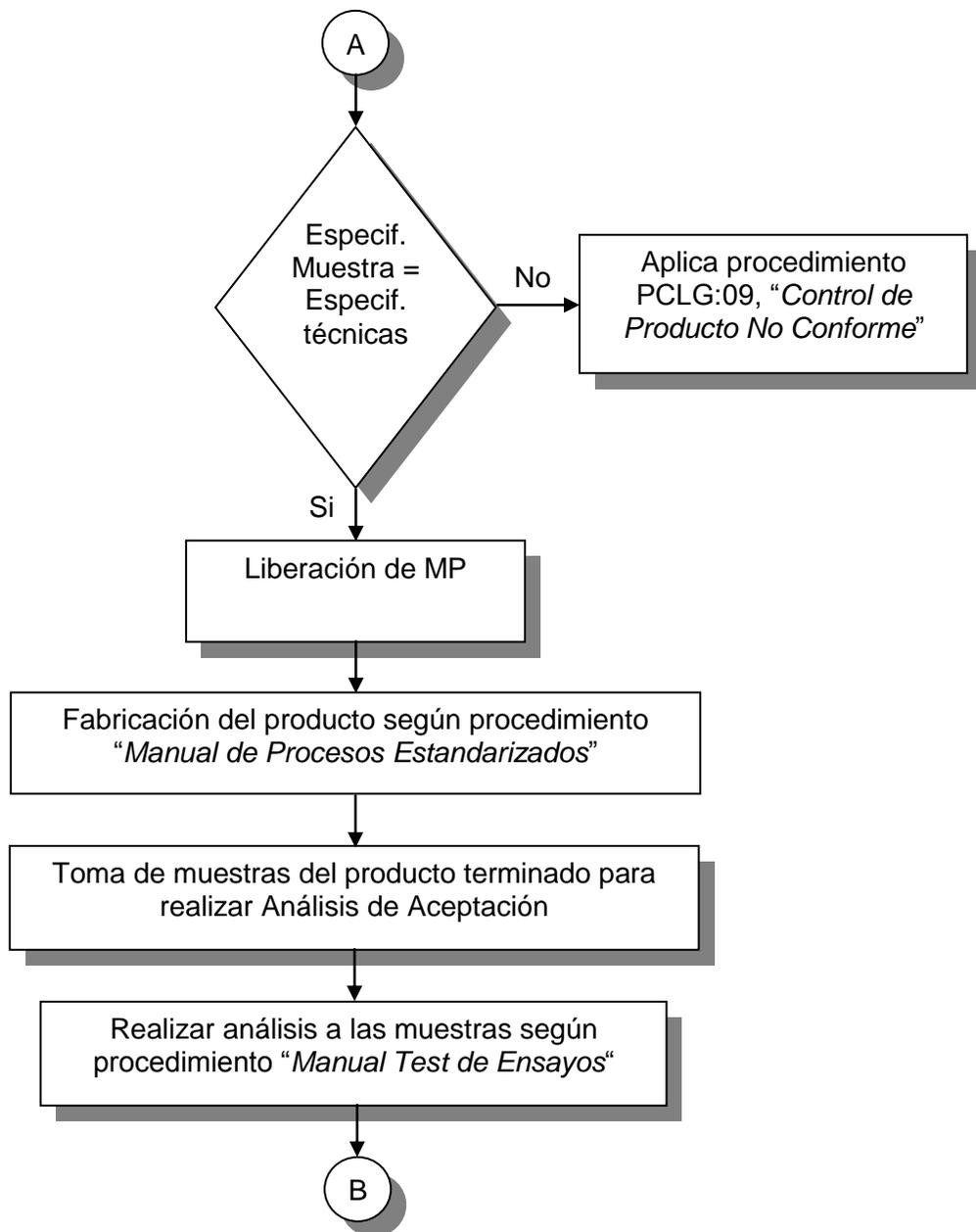
### 3. CADENA DEL VALOR DE LABORATORIOS GERCO S.A.

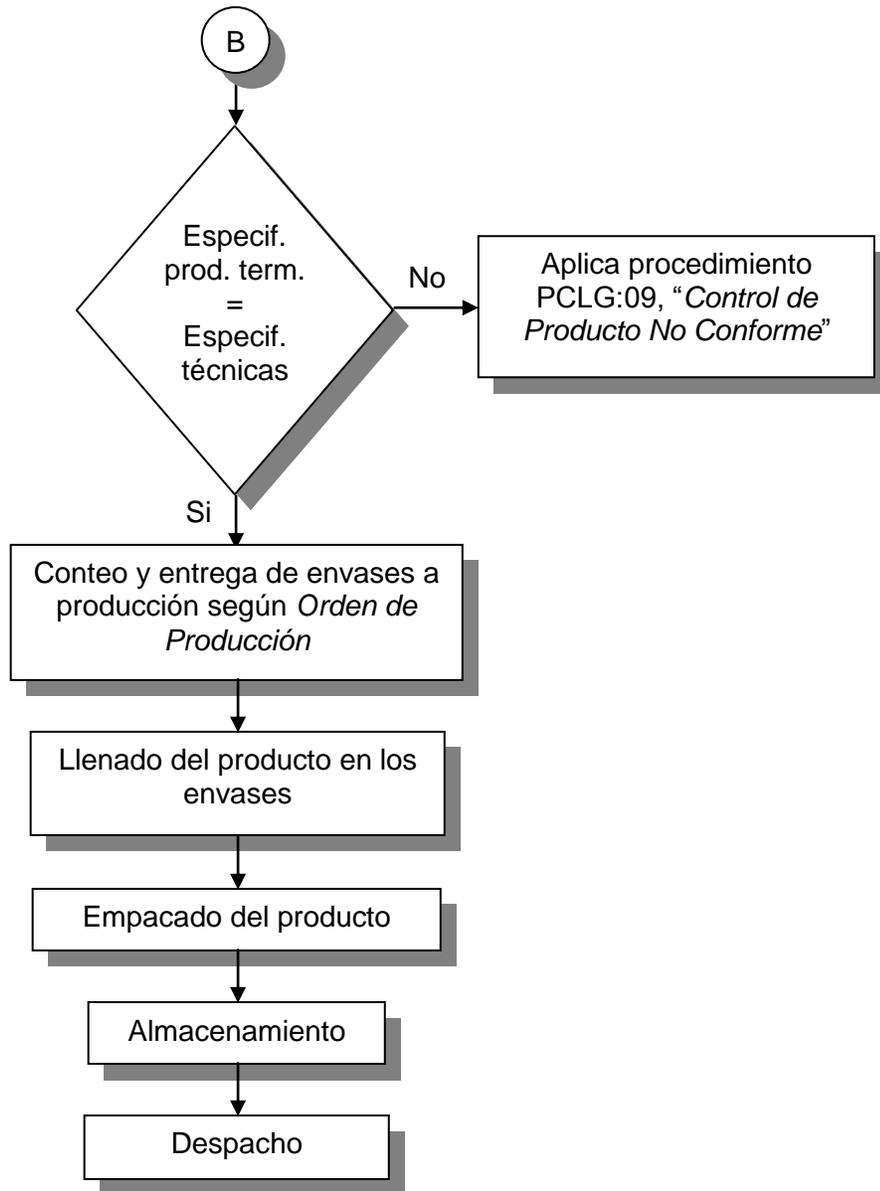
#### 3.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

A continuación se presenta el Diagrama de flujo del proceso de fabricación de productos farmacéuticos y cosméticos que permitirán comprender las actividades de Logística Interna, Operaciones y Logística Externa.

Figura 4. Diagrama de Flujo del Proceso de Fabricación de Productos Farmacéuticos y Cosméticos







### **3.1.1 Logística Interna**

Actividades como manejo de materiales, almacenamiento y control de inventarios que se utilizan para recibir, almacenar y distribuir los insumos para un producto.

En Laboratorios Gerco la logística interna comienza con la solicitud de materias primas y material de empaque a los respectivos proveedores. Las compras de estas materias primas y material de empaque se van realizando en la medida que se van necesitando, por lo que la compañía no maneja grandes inventarios, aplicando uno de los principios de Justo a Tiempo (JIT). Esto requiere la disposición de los proveedores para cumplir con las fechas de entrega previamente establecidas y ofrecer productos de excelente calidad.

Cuando estos productos llegan a Laboratorios Gerco son recibidos, pero con la salvedad de aplicar el respectivo control de calidad, y si después de este proceso los resultados no son satisfactorios se realizan las devoluciones a sus proveedores.

En la organización se realiza un estricto control de calidad físico - químico a las materias primas y material de empaque siguiendo un manual de especificaciones y que se contrasta con el certificado de conformidad proporcionado por los mismos proveedores. Algunas de estas pruebas físico - químicas son llevadas a cabo por personal externo (Universidad de Cartagena, Laboratorio en Dexton, Laboratorios en la Industria Harinera, Laboratorio Miguel Torres Benedetti) ya que el laboratorio de calidad de Gerco no cuenta con todos los equipos necesarios.

El transporte de las materia primas y material de empaque es asumido casi el 90% de las veces por Laboratorios Gerco, debido a que los proveedores manejan políticas de un monto de compra mínimo para responsabilizarse por los fletes y que la empresa no logra alcanzar ya que generalmente son muy altos. La responsabilidad de estos materiales recae sobre Gerco una vez salen de las

instalaciones de los proveedores, pero al Laboratorio debe responderle la empresa transportadora, dentro de las cuales están TCC, Saferbo, Coordinadora Mercantil, Encargo y Colvane.

Cuando los materiales llegan a las instalaciones de Laboratorios Gerco se almacenan en la bodega correspondiente ya sea materia prima (Químicos y demás componentes del producto ) y material de empaque (envases, tapas, cajas, cajitas, stickers, etiquetas, etc), permanecen allí hasta que se les hacen las pruebas anteriormente mencionadas y si están conforme esperan hasta que el departamento de producción los requiera.

En la logística interna Laboratorios Gerco genera valor al:

- Hacer un control de calidad altamente especializado a las materias primas (identificación, pureza, pruebas físicas y otros dependiendo del material) y material de empaque (resistencia, volumen, cierre) garantizando la conformidad de estos en el proceso productivo.
- Subcontratar el transporte de materiales con una empresa especializada en dicha actividad

### **3.1.2 Operaciones**

Actividades necesarias para convertir en productos finales los insumos que proporciona la logística interna. La maquinaria, el empaque, el ensamble y el mantenimiento de equipos son ejemplos de actividades de operaciones.

Las actividades de operaciones en Gerco se inician con la presentación de la orden de producción al jefe de bodega para que libere las materias primas requeridas durante el proceso. Estos materiales son transportados a la planta de producción en la cual se realiza la fabricación según el “manual de procesos

estandarizados" y las especificaciones en la orden de producción\*. Posteriormente se toman muestras del producto terminado a las cuales el personal de control de calidad les realiza pruebas de análisis de aceptación como son densidad, PH, viscosidad y apariencia según el procedimiento establecido en el "manual test de ensayos". Si los resultados no son satisfactorios se determina si se reprocessa o se elimina la producción según el "procedimiento: control de productos no conformes"; de lo contrario (es decir si es satisfactorio) se piden los envases al operador de bodega de material de empaque para proceder al llenado del producto, durante esta última actividad se controla el volumen.

Luego, el producto es transportado al área de empaque en la cual el operador de bodega entrega las cajitas y cajas requeridas, se procede al empaque del producto y una vez finalizada la actividad este se transporta a la bodega de productos terminados, donde se almacenan e inmediatamente se despacha, permitiendo que el volumen de inventarios de productos terminados sean muy bajos, cumpliendo una vez más con uno de los principios del Justo a Tiempo (JIT) relacionado con el manejo de niveles mínimos de inventarios.

Antes de los procesos productivos se debe verificar el estado de limpieza y sanitización (desinfección y remoción de suciedad) del área, equipos y tanques cumpliendo con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Una vez finalizado el proceso nuevamente se limpian y sanitizan áreas, equipos y tanques utilizados. Todo esto está garantizando calidad en los productos terminados de Laboratorios Gerco.

Laboratorios Gerco genera valor en sus actividades de operaciones:

---

\* No se describe el proceso de fabricación de cada producto ya que es información de uso exclusivo de Laboratorios Gerco

- Al aplicar control de calidad al producto y controlar el volumen durante el llenado
- Al garantizar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en todas sus operaciones
- Al contar con fórmulas exclusivas para la fabricación de sus productos determinados por el “manual de procesos estandarizados de la empresa”

### **3.1.3 Logística Externa**

Actividades relacionadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto final a los clientes. Algunos ejemplos de estas actividades incluyen almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales y procesamiento de pedidos.

Para el almacenamiento del Producto final existe una tercera bodega de productos terminados, en la cual permanecen estos hasta su despacho. Los niveles de inventario de productos terminados son bajos ya que en Gerco generalmente se produce sólo lo requerido por el cuerpo de ventas, y una vez listo el producto se embala y se despacha al cliente. Para lo relacionado a la distribución del producto, inicialmente los vendedores de las distintas zonas se comunican a la sede principal de Gerco (Cartagena) para hacer el respectivo pedido, este documento es enviado al operador de bodega de productos terminados el cual embala los productos si hay existencias suficientes, de lo contrario, se dirige al director técnico quien es el encargado de la programación de la producción para que este ordene la fabricación de lo que se requiere. Los pedidos se envían a los clientes por medio de la subcontratación de los servicios de una transportadora; en este caso Gerco asume el costo del transporte. Una de las políticas de despacho en la empresa es realizarlo el mismo día en que se reciben las órdenes de pedido (aunque en algunas ocasiones esta política no se cumple debido a la magnitud del pedido) procurando mantener bajos niveles de inventario.

La empresa genera valor en sus actividades de logística externa:

- Al manejar bajos niveles de inventario de productos terminados, lo que le permite mantener bajos costos de mantenimiento de este. (Principio Justo a Tiempo)

### **3.1.4 Mercadotecnia y Ventas**

Actividades que se realizan para proporcionar medios a través de los cuales los clientes pueden comprar los productos e inducirlos a que lo hagan.

Para comercializar y vender sus productos Gerco está actualmente desarrollando campañas publicitarias y promocionales encaminadas tanto a sus clientes (Distribuidores Mayoristas y Cadenas de Autoservicio) como a los consumidores finales que se concentran básicamente en obsequios, bonificaciones, ofertas, muestras gratis, publicidad en radio, periódico y televisión.

Hay que aclarar que la publicidad televisiva es poca debido al alto costo que representa, no se tienen comerciales como tal pero se han presentado sus productos en programas como "Muy Buenos Días" del canal RCN y en algunos noticieros se ha entrevistado al Dermatólogo Luis Miguel Covo Segre y representantes de instituciones educativas que muestran las bondades de algunos productos de Gerco.

Para facilitar la llegada de los productos al consumidor final Gerco cuenta con canales de distribución que son en su gran mayoría distribuidores mayoristas, además de cadenas de autoservicios y droguerías. Tienen algunos clientes institucionales pero son poco representativos. El hecho de contar con estos canales de distribución representa una ventaja para Gerco, ya que no tendría que asumir algunos costos como inventarios, transporte y manejo de cartera durante el proceso de llegada del producto al consumidor final; además de esta

forma, la fuerza de ventas es menor ya que se concentran en los distribuidores mayoristas y cadenas de autoservicios que representan una menor proporción con respecto a los consumidores finales. También le permite a la empresa mayor cobertura en un mercado tan disperso como el que tiene Laboratorios Gerco.

Laboratorios Gerco maneja dos líneas de productos, una farmacéutica y otra cosmética, siendo el primer grupo el que más le interesa a la compañía ya que es más representativo en sus ventas. La mayor garantía que Gerco le ofrece a sus clientes es la certificación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) que le exige a la organización cada vez mayor calidad. Los productos estrellas son el Rhifisol y el Champiojo, siendo este último el único en el mercado con tres fragancias (tradicional, chicle y herbal). Un atractivo de los productos de Gerco y que lo diferencia de sus competidores es la presentación en cojines y display de la mayoría de estos, en la que la empresa es pionera y le permite llegar al mercado con precios más económicos y competitivos de los que se manejan; también influye en el precio la orientación a un mercado popular reflejado en la misión y visión de la compañía, ya que este es masivo en población.

La empresa genera valor en:

- Presentación de productos en display y cojines
- Precios más económicos del mercado
- Imagen de marca de Laboratorios Gerco

### **3.1.5 Servicio**

Actividades diseñadas para aumentar o conservar el valor de los productos. Algunas de estas actividades incluyen instalación, reparación, capacitación y ajuste (servicios postventa)

Laboratorios Gerco ofrece dos servicios postventa que son los Transferencistas y apoyo a los distribuidores en las actividades de mercadeo. El primero consiste en contactar distribuidores con detallistas y facilitar de este modo la distribución de los productos y por tanto la actividad de los mayoristas; el costo de los transferencistas es asumido por Laboratorios Gerco y es una figura empleada en la mayoría de las empresas del sector farmacéutico. El segundo servicio consiste en el apoyo en actividades de promoción y mercadeo a los mayoristas para facilitar también la distribución de los productos y para que sean atractivos al consumidor final.

La empresa genera valor al:

- Ofrecer el servicio de Transferencistas.
- Apoyar en las actividades de promoción y mercadeo a los mayoristas

## **3.2 ACTIVIDADES DE APOYO**

### **3.2.1 Adquisición**

Actividades que se realizan para comprar los insumos necesarios para la fabricación de los productos de una empresa.

Las actividades de compra de materias primas, material de empaques y material de envase en Laboratorio Gerco son realizadas por el Director técnico, quien informa al Gerente General las necesidades que se tienen de insumos con base en las cantidades que arroja el plan de producción y los niveles mínimos de inventarios previamente establecidos. Las materias primas, material de empaque y material de envase son solicitados por medio de un formato de "Requisición de Compra" de Laboratorios Gerco, que luego de ser aprobada por el Gerente se procede a negociar con el proveedor precios y la unidad de empaque.

La requisición aprobada es enviada a la secretaria general, quien procede a la elaboración de la "Orden de Compra", la cual se controla mediante la firma del Gerente General. En esta orden de compra se le especifica al proveedor los puntos de negociación y los criterios de devolución de los productos.

El seguimiento de la orden de compra, donde están detalladas las cantidades totales o parciales de envío y la fecha de entrega de las mismas, es realizado por el Director Técnico.

La evaluación y selección de los proveedores se realiza mediante el procedimiento PILG02-1 del manual de "Evaluación y Selección de Subcontratistas". Las evaluaciones a los proveedores se realiza periódicamente.

El pago de las compras se realiza según la localización del proveedor: si es a nivel local (Cartagena), este es manejado directamente entre el proveedor y el Gerente General; si es fuera de Cartagena, es manejado directamente entre el proveedor y el representante de ventas o agente comercial, con previa autorización del Gerente General.

La empresa genera valor en:

- El proceso para la selección y compra de materias primas, garantizando excelente calidad

### **3.2.2 Desarrollo Tecnológico**

Actividades que se llevan a cabo para mejorar el producto de una empresa y los procesos que se emplean para fabricarlo.

Las actividades de Investigación y Desarrollo se desarrollan conjuntamente entre el Director Técnico y el personal de mercadeo. Inicialmente en la empresa el

departamento de mercadeo parte de las necesidades de los clientes, luego se llevan a cabo reuniones con el resto de directivos en la organización para generar una lluvia de ideas, y posteriormente mercadeo analiza el producto desde el punto de vista del Marketing Mix (Precio, Plaza, Producto, Promoción) y el Director Técnico determina su factibilidad técnica, es decir, que el producto realmente se pueda elaborar desde el punto de vista de costos, tecnología y regulaciones gubernamentales referentes al desarrollo de productos farmacéuticos.

Actualmente se están llevando a cabo estudios para aumentar su catálogo de productos tanto como productos nuevos como extensiones en líneas. De esta manera, la empresa quiere enfocarse aún mas en el sector infantil y llegar a los estratos cuatro y seis con los productos diseñados para este tipo de estratos. Además, constantemente se analizan las presentaciones de sus productos y se han mejorado buscando que estos sean mas atractivos a sus consumidores.

La maquinaria que Gerco tiene actualmente no esta a la vanguardia, sin embargo, está acorde a las necesidades de producción en la empresa. esta tecnología es semiautomática, es decir, aún se requiere de la intervención de operarios para que puedan ejecutar su tarea.

La actividad principal de la mayoría de las máquinas es medir el volumen del producto y envasarlo, pero para esto último es el operario quien coloca el envase y lleva a cabo el cierre de este.

Basado en su maquinaria y su experiencia, Gerco maquila al Laboratorio VIM (Cartagena), es decir, elabora, envasa y empaca los productos de esta empresa (Clarisa y Fongo en cojines), y por los buenos resultados se ha pensado en un futuro ofrecer el servicio de maquilas a otros Laboratorios, ya sean Nacionales e Internacionales.

Laboratorio Gerco genera valor así:

- Nuevas formas de presentación de productos.
- Estudios e Investigación constante para crear nuevos productos.
- Patentes y marcas registradas

### **3.2.3 Infraestructura de la Empresa**

Incluye actividades como administración general, planeación, finanzas, contabilidad, apoyo legal y relaciones gubernamentales que se requieren para respaldar el trabajo de toda la Cadena del Valor.

En Laboratorios Gerco se está trabajando en planificación estratégica basado en el Balanced ScoreCard que es una herramienta para medir el desempeño de las empresas, ofreciendo un marco para analizar la estrategia utilizada, más allá de los indicadores financieros, y crear valor desde cuatro perspectivas diferentes:

- La financiera
- La del cliente
- La del proceso interno
- La del aprendizaje y el crecimiento

El organigrama muestra en forma general las funciones básicas de Gerco y representa una estructura organizacional que tiende a ser plana, y que se caracteriza por la autonomía existente en el personal para la toma de decisiones, aunque en algunas de estas según el impacto que puedan tener son centralizadas y es el Gerente General quien las asume teniendo en cuenta la colaboración de todo un equipo de trabajo, garantizando de esta forma un mayor control en las decisiones que implican una gran responsabilidad y efectos en la empresa.

Para Laboratorio Gerco existe todo un marco legal al que debe ceñirse, y mayores restricciones y exigencias del Gobierno por ser una empresa perteneciente al sector farmacéutico. En la empresa, se está atento a cualquier normatividad que pueda cambiar o surgir, ya sea internacionalmente (OMS) o a nivel nacional (Gobierno Nacional), contando además con personal externo que le brinda su apoyo y asesoría legal en caso de requerirse.

Este personal externo está representado básicamente en la Cámara Farmacéutica de la ANDI, el DADIS, el Ministerio de Protección Social y un grupo de abogados expertos en el aspecto legal del sector farmacéutico. El apoyo de estas entidades le permite a Gerco detectar posibles oportunidades y amenazas de modo que pueda actuar oportunamente ante estos.

La empresa genera valor así:

- Autonomía del personal para la toma de decisiones
- Sistema administrativo flexible

### **3.2.4 Administración de Recursos Humanos**

Actividades que incluyen reclutamiento , contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones a todo el personal.

Las funciones relacionadas con el departamento de Recursos Humanos se encuentran repartidas entre las áreas de Contabilidad, Dirección Técnica, Recepción y Gerencia General.

De manera general, para la contratación del nuevo personal se parte de las necesidades de cada departamento, haciendo la convocatoria correspondiente, la entrevista con el jefe del departamento que hace la solicitud y luego se selecciona la persona idónea para el cargo, procediendo a su

contratación según las leyes colombianas. La persona seleccionada debió haber cumplido todos los requisitos exigidos en Laboratorios Gerco.

La evaluación de desempeño que se realiza al personal de administración y de mercadeo y ventas llevada a cabo por cada jefe de departamento, el cual emite sus juicios de acuerdo al rendimiento de los empleados según las metas a alcanzar que son estipuladas. Con el personal de producción la empresa utiliza un software para evaluar el desempeño Software de Tiempo vs. Metas (EEUU), en el cual se listan los factores más importantes a evaluar, se les da un peso (%), se califican según una escala preestablecida, se ponderan y se calcula la sumatoria; el resultado define como ha sido el rendimiento de cada empleado y se parte de esta información para premiarlos por su desempeño.

La empresa ha realizado frecuentemente capacitaciones a todos sus trabajadores, relacionadas con el área en el cual se desempeñan como por ejemplo: Reforma Laboral, Manejo de Inventarios, Seguridad Industrial, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Control de Costos, Trabajo en equipo, Control de Calidad, etc. Estas capacitaciones le han permitido a los trabajadores de Gerco tener un mejor desempeño en su cargo, aumentando la productividad individual y de la empresa; a su vez que le ha permitido a la empresa mejorar la calidad de los productos, aumentar el nivel de conocimientos de sus empleados y obtener un mejor bienestar para ellos dentro de la empresa.

Con el fin de aumentar el nivel de motivación de sus empleados, Gerco ha establecido un sistema de bonificación tanto para el personal de producción como para el personal de ventas; los cuales (Bonos) son entregados de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño realizada por el Director Técnico al personal de producción y la evaluación en el logro de las metas de ventas realizadas por el Director de Mercadeo y el Jefe de Venta de cada zona. Además del sistema de bonificaciones Gerco entrega regalos mensualmente a todos sus empleados (Productos de Gerco), hace celebraciones

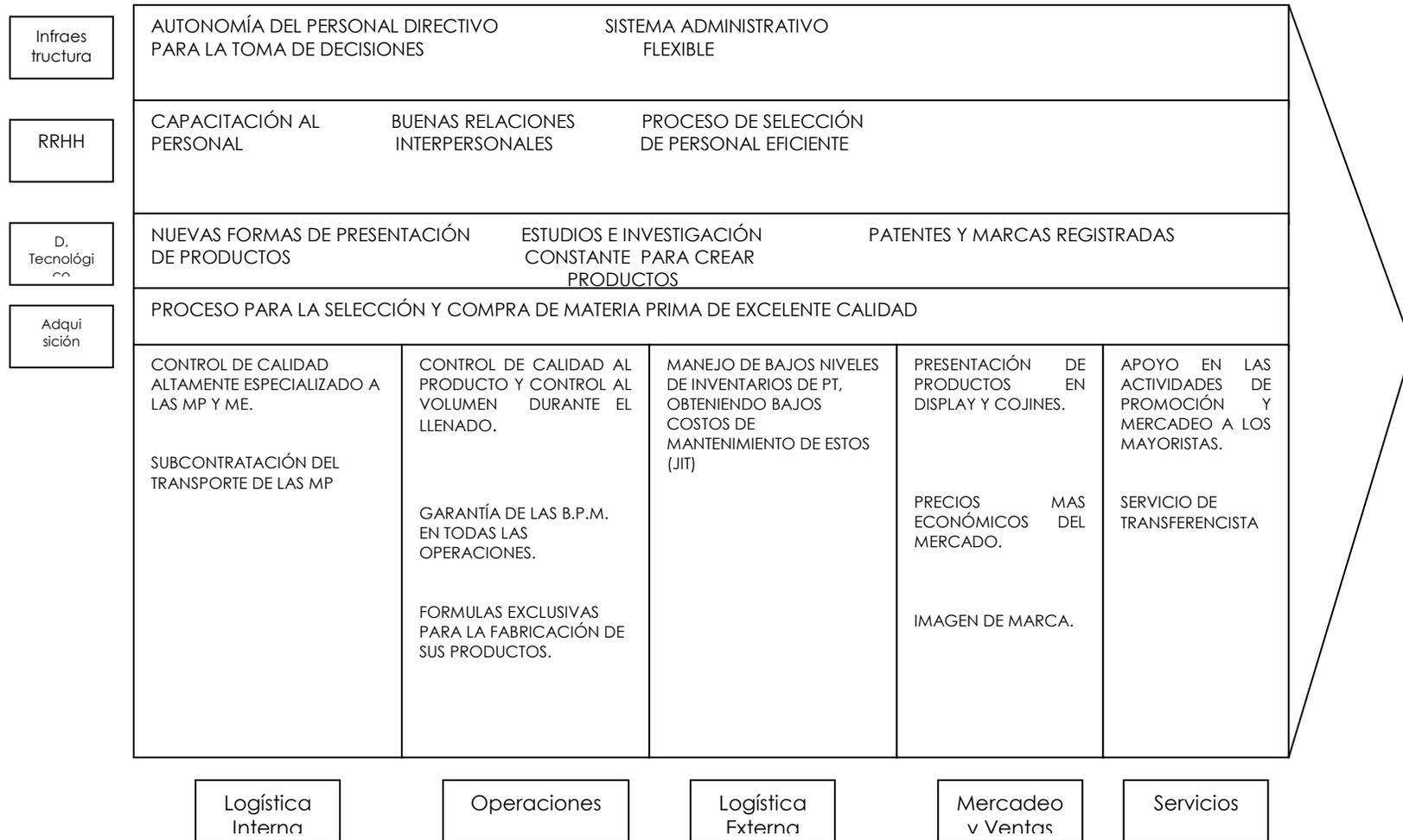
de cumpleaños e integraciones que llevan a mejorar las relaciones laborales para obtener un mejor trabajo en equipo.

Gerco está generando valor en la administración de Recursos Humanos en:

- Capacitación al personal
- Buenas relaciones interpersonales (Confianza y amistad entre empleados)
- Proceso de selección de personal eficiente
- Evaluación de desempeño



Figura 5. Cadena del Valor de Laboratorios Gerco



## **4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

### **4.1 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER**

#### **4.1.1 Estrategia de Liderazgo en Costos**

Teniendo en cuenta el análisis externo, interno y la cadena del valor se recomienda a Laboratorios Gerco implementar acciones integradas para la fabricación de productos al costo más bajo en relación con los competidores sin dejar a un lado o ignorar por completo fuentes de diferenciación como diseños innovadores, prestación del servicio, calidad del producto, servicio postventa entre otros.

Esta estrategia requiere que la empresa venda grandes volúmenes de sus productos para obtener rendimientos superiores al promedio.

Del Diagnóstico Estratégico de Laboratorios Gerco se encontraron aspectos que le permitirían aplicar efectivamente esta estrategia tales como:

- Política Nacional Farmacéutica (PNF)
- Manejo de bajos niveles de inventarios de productos terminados
- Presentación de productos en displays y cojines
- Proceso de Control de Calidad en los insumos y productos terminados
- Proceso de selección y compra de materias primas
- Poder de Negociación ante los Proveedores

La implementación exitosa de la Estrategia de Liderazgo en Costos requiere un enfoque sólido en la reducción costos, por lo tanto se pueden tener en cuenta alternativas como:

- Inversiones en instalaciones de escala eficiente

- Estrecho control sobre los costos y gastos generales
- Reducción de costos en áreas como servicios generales y fuerza laboral
- Negociación efectiva con los proveedores
- Economías de escala

Contar con una posición de costos bajos tiene ventajas como:

- Sirve como una valiosa defensa contra los rivales. Debido a la posición ventajosa del líder en costos, los rivales dudan en competir con base en el precio.
- Permite acaparar un mayor mercado porque los clientes se sentirán motivados a adquirir productos a un bajo costo y de excelente calidad.
- Permite operar con márgenes más elevados que sus competidores, esto hace posible que la empresa absorba los incrementos de los precios de los proveedores.
- Sería una barrera de entrada para los competidores potenciales.
- Permite mantener una posición atractiva en términos de productos sustitutos.

Sin embargo implementar esta estrategia tienes sus riesgos, que Gerco deberá tener en cuenta, como son:

- El equipo de fabricación podría volverse obsoleto debido a las innovaciones tecnológicas de la competencia que buscarán obtener costos más bajos que los que tiene Gerco.
- Un enfoque excesivo en la reducción de costos podría llevar a no detectar cambios en las necesidades de los clientes o los esfuerzos de los competidores por diferenciar sus productos.
- Los competidores aprenden a imitar con facilidad al líder en costos, por lo que este se enfrenta al reto de encontrar nuevas formas de incrementar el valor que ofrece su producto.

- Precios demasiados bajos podrían llevar a los clientes a pensar que sus productos no llenarían sus expectativas

En el anexo P, se puede ver la estructura de costos de Laboratorios Gerco al 31 de diciembre de 2003. El Costo que presenta un mayor impacto con respecto al total de los costos de producción es el Material de Empaque (ME), el cual es en promedio el 54% del total de los Costos de Producción, mientras que la Materia Prima (MP) representa el 26%, los Costos Indirectos de Fabricación (CIF) el 16 % y la Mano de Obra Directa (MOD) el 4%.

Partiendo de este análisis, la estrategia de Liderazgo en Costos de Laboratorios Gerco se debe concentrar en la disminución de los costos que representa el Material de Empaque, principalmente en productos como el Champiojo en sus tres presentaciones x 60 cc, Rhifisol, Teseis en sus tres presentaciones, Bálsamo Romero y Sábila, Caladerm, Crema Forz x 60 y Pañalini. Estos representan con sus costos las mayores participaciones dentro del total de los costos del Material de Empaque.

Para el desarrollo de esta estrategia, Laboratorios Gerco se debe basar en Economías de Escala y en las habilidades y poder de negociación que tiene con los proveedores. Analizando la información que se presenta en el anexo Q, Laboratorios Gerco espera un crecimiento en las ventas por unidades de estos productos, lo cual justifica negociar con proveedores de acuerdo a unas Economías de Escala.

Gerco estima disminución en los costos de Material de Empaque del Champiojo, Rhifisol, Teseis, Bálsamo Romero y Sábila, Caladerm, Crema Forz x 60 y Pañalini en un 15% el primer año, en un 5% para el segundo, y para los años siguientes se darán los incrementos normales según las proyecciones del Índice de Precios al Productor (IPP), fundamentándose en la experiencia y habilidad de negociación

de los últimos dos años y el poder de negociación adquirido ante los proveedores\*.

Analizando específicamente los componentes del material de empaque de la línea del Champiojo (Ver tabla 57), se estima que la disminución de Costos se haría en el envase, peines y cajitas. En el Rhifisol (Ver Tabla 58) esta disminución se daría en el envase gotero. En el Teseis (Ver tabla 59) se disminuirían los costos en el envase jarabero y las cajitas Teseis. Para el Bálsamo R y S (Ver Tabla 60) se disminuiría el costo de los envases, tapas y etiquetas. En el Caladerm (Ver Tabla 61) el envase y la banda de seguridad. Para la Crema Forz (ver Tabla 62) la disminución de los costos se haría en el envase y sello de seguridad. En el Pañalini (Ver Tabla 63) en el envase, etiqueta y sello de seguridad.

Tabla 57. Costos Material de Empaque Champiojo

<b>CHAMPIOJO X 60 NARANJA</b>	C.U	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENVASE CHAMPIOJO X 60	\$268	\$228	\$224	\$231	\$235	\$241
PEINES	\$379	\$322	\$316	\$326	\$332	\$340
BANDAS SEG CHAMPIOJO	\$45	\$45	\$47	\$48	\$49	\$50
VOLANTE CHICLE	\$63	\$63	\$65	\$67	\$69	\$70
CAJITAS 60	\$174	\$148	\$145	\$150	\$153	\$156
CAJAS DISPLAY	\$3.93	\$3.93	\$4.07	\$4	\$4	\$4
<b>TOTAL COSTOS ME</b>	<b>\$933</b>	<b>\$810</b>	<b>\$802</b>	<b>\$826</b>	<b>\$841</b>	<b>\$863</b>
<b>CHAMPIOJO X 60 VERDE</b>	C.U					
ENVASE CHAMPIOJO X 60	\$268	\$228	\$224	\$231	\$235	\$241
PEINES	\$379	\$322	\$316	\$326	\$332	\$340
BANDA SEG CHAMPIOJO	\$45	\$45	\$47	\$48	\$49	\$50
VOLANTE HERBAL	\$58	\$58	\$60	\$62	\$63	\$65
CAJITAS 60	\$174	\$148	\$145	\$150	\$153	\$156
CAJAS DISPLAY	\$3.93	\$3.93	\$4.07	\$4	\$4	\$4
	\$928	\$804	\$796	\$820	\$836	\$857
<b>CHAMPIOJO X 60 TRADICIONAL</b>	C.U					
ENVASE CHAMPIOJO X 60	\$268	\$228	\$224	\$231	\$235	\$241
PEINES	\$379	\$322	\$316	\$326	\$332	\$340
CAJITAS 60	\$174	\$148	\$145	\$150	\$153	\$156
CAJAS DISPLAY	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4
	\$824	\$701	\$689	\$710	\$724	\$742

\* Director Técnico de Laboratorios Gerco S.A.

Tabla 58. Costos Material de Empaque Rhifisol

<b>RIFHISOL X 30 CC</b>						
ENVASES GOTERO X 30	\$166	\$141	\$139	\$143	\$146	\$150
CAJAS CORRUGADAS GOTERO	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4
	\$170	\$145	\$143	\$148	\$150	\$154

Tabla 59. Costos Material de Empaque Teseis

<b>TESEIS X 120 CC.</b>						
ENVASE JARABERO X 120	\$298	\$253	\$249	\$256	\$261	\$268
CAJAS CARTÓN CORRUG.GOTERO	\$12	\$12	\$13	\$13	\$13	\$14
CAJITA TESEIS	\$110	\$94	\$92	\$95	\$96	\$99
	\$420	\$359	\$353	\$364	\$371	\$380

Tabla 60. Costos Material de Empaque Bálsamo Romero y Sábila

<b>BALSAMO DE R Y S X 240</b>						
ENVASE OVAL DE 240	\$372	\$316	\$311	\$320	\$326	\$335
TAPAS LISAS BLANCAS	\$90	\$77	\$76	\$78	\$79	\$81
ETIQUETAS BÁLSAMO	\$203	\$173	\$170	\$175	\$178	\$182
CAJAS CORRUGADAS	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5
	\$671	\$571	\$561	\$578	\$589	\$604

Tabla 61. Costos Material de Empaque Caladerm

<b>CALADERM X 120</b>						
ENVASE OVAL X 120	\$425	\$361	\$355	\$366	\$372	\$382
BANDAS DE SEGURIDAD	\$85	\$72	\$71	\$73	\$74	\$76
CAJAS DE CARTÓN DISPLAY	\$10	\$10	\$10	\$11	\$11	\$11
	\$519	\$443	\$436	\$449	\$458	\$469

Tabla 62. Costos Material de Empaque Crema Forz

<b>CREMAFORZ X 60 GR</b>						
ENVASE X 60 GR X 3 TINTAS	\$496	\$422	\$415	\$427	\$435	\$446
CAJA CORRUGADA.DISPLAY	\$10	\$10	\$11	\$11	\$11	\$12
SELLO DE SEGURIDAD	\$85	\$72	\$71	\$73	\$74	\$76
	\$592	\$504	\$496	\$511	\$521	\$534

Tabla 63. Costos Material de Empaque Pañalínis

<b>PAÑALINIS X 120</b>						
SELLO DE SEGURIDAD	\$203	\$173	\$170	\$175	\$178	\$183
ENVASE OVAL X 120	\$320	\$272	\$268	\$276	\$281	\$288
ETIQUETAS	\$227	\$193	\$190	\$196	\$199	\$204
CAJAS DISPLAY	\$8	\$8	\$9	\$9	\$9	\$9
	\$759	\$646	\$636	\$655	\$667	\$684

Con las negociaciones que Laboratorios Gerco logre hacer con los proveedores de Material de Empaque de los productos que tienen mayor participación en sus

costos, se lograría disminuir la participación de los costos de Material de Empaque en dos puntos, pasando de 54% de participación actual a 52% al finalizar el quinto año (Ver anexos R, S, T, U, V)

En la Tabla 64 se presenta el margen de la compañía por cada uno de los productos, en el cual se puede observar que al aplicar la estrategia de Liderazgo en Costos, este indicador se mantiene y en algunos productos se incrementa.

Tabla 64. Margen Bruto de Utilidad

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
CHAMPÚ DE ROMERO	48%	50%	51%	51%	51%	51%
CHAMPÚ DE ROMERO Y SABILA	44%	47%	47%	47%	48%	48%
CHAMPÚ DE ROMERO Y QUINA	60%	62%	63%	63%	63%	63%
BÁLSAMO DE R Y S X 240	70%	74%	75%	75%	75%	75%
CHAMPIOJO DISPLAY X 24 UNDS	88%	89%	89%	89%	89%	89%
CHAMPIOJO X 60 NARANJA	77%	80%	81%	81%	81%	81%
CHAMPIOJO X 60 VERDE	75%	79%	80%	80%	80%	80%
CHAMPIOJO X 60 TRADICIONAL	78%	82%	83%	83%	83%	83%
LIVIFER X 120	59%	61%	61%	61%	61%	61%
GETZOL X 15 CC DISPLAY	65%	67%	67%	67%	67%	67%
CALADERM X 120	56%	62%	63%	63%	63%	63%
CAOXITURA X 120	63%	65%	65%	65%	65%	65%
CREMAFORZ X 60 GR	72%	76%	77%	77%	77%	77%
CREMAFORZ DISPLAY	79%	80%	80%	80%	80%	80%
OTOLICAR	51%	53%	54%	54%	54%	54%
PAÑALINIS X 120	53%	60%	61%	62%	62%	62%
RIFHISOL X 30 CC	71%	76%	77%	77%	77%	77%
SIVITAM X 30 CC	67%	69%	69%	69%	70%	70%
TESEIS X 120 CC. TRADICIONAL	72%	75%	76%	76%	76%	76%
TESEIS X 120 CC. NARANJA	70%	74%	75%	75%	75%	75%
TESEIS X 120 CC. CEREZA	69%	73%	74%	74%	74%	74%

Al calcular la utilidad bruta y proyectarla cinco años (Ver Tabla 65 y 66) teniendo en cuenta la aplicación o no de la estrategia de Liderazgo en Costos, se detectaron variaciones que favorecen a Laboratorios Gerco. El costo de Material de Empaque disminuye un 10% el primer año de aplicada la estrategia con respecto al mismo año sin aplicación de esta. Para los tres años siguientes se mantiene una disminución del 13%, llegando a decrecer un 14% en el último año. De la misma forma el Costo Total de Ventas disminuye un 6% el primer año, un 7%

el segundo y un 8% para los tres últimos. Además, Laboratorios Gerco obtendría un incremento del 2% en la utilidad bruta durante todos los años de aplicada la estrategia con respecto a la utilidad bruta obtenida sin la aplicación de esta.

Tabla 65. Cálculo de la Utilidad Bruta Sin Estrategia

	2004	2005	2006	2007	2008
<u>VENTAS NETAS</u>					
Ventas Brutas	2,749,763,549	3,419,020,418	4,244,560,968	5,259,816,887	6,537,049,545.19
<u>COSTO DE VENTAS</u>					
Materia Prima	134,750,595	169,408,515	214,174,058	270,213,436	345,860,940.44
Material de Empaque	353,390,824	447,353,504	567,461,257	716,172,481	914,597,002.43
Gastos de Producción	135,991,189	168,991,868	210,684,147	261,928,416	329,449,796.8
Total Costos de Venta	624,132,608	785,753,886	992,319,462	1,248,314,333	1,589,907,740
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	2,125,630,941	2,633,266,531	3,252,241,506	4,011,502,554	4,947,141,806

Tabla 66. Cálculo de la Utilidad Bruta con Estrategia

	2004	2005	2006	2007	2008
<u>VENTAS NETAS</u>					
Ventas Brutas	2,749,763,549	3,419,020,418	4,244,560,968	5,259,816,887	6,537,049,545.19
<u>COSTO DE VENTAS</u>					
Materia Prima	134,750,595	169,408,515	214,174,058	270,213,436	345,860,940.44
Material de Empaque	317,806,304	388,638,005	492,063,085	620,083,103	790,927,513.07
Gastos de Producción	135,991,189	168,991,868	210,684,147	261,928,416	329,449,796.8
Total Costos de Venta	588,548,087	727,038,387	916,921,290	1,152,224,955	1,466,238,250
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	2,161,215,462	2,691,982,030	3,327,639,678	4,107,591,932	5,070,811,295

#### 4.2 MATRIZ INTERNA - EXTERNA (I.E.)

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas. Se basa en dos dimensiones claves, una es la de los resultados totales ponderados del factor interno (Matriz EFI) que se ubican en el eje "x" y la otra es la de los resultados totales ponderados del factor externo (Matriz EFE) que se ubican en el eje "y".

Sobre el eje "x" de la Matriz I.E un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil, de 2.0 a 2.99 se le considera promedio y de 3.0 a 4.0 se le considera fuerte. En forma similar, en el eje "y" un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 es considerado bajo, uno de 2.0 a 2.99 mediano y entre 3.0 y 4.0 alto (Ver Figura 6).

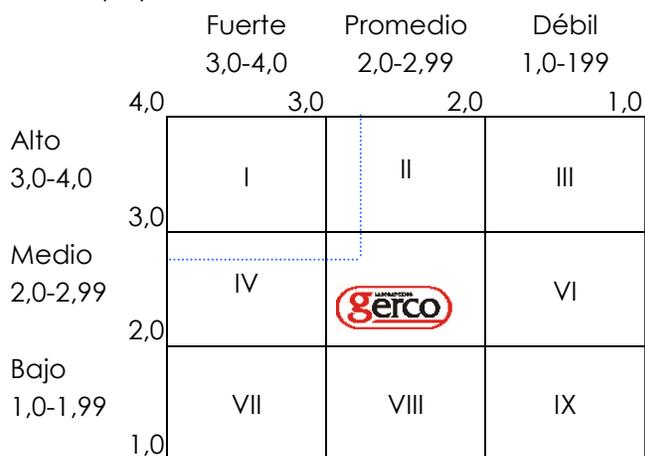
La Matriz I.E puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. Primero las prescripciones para divisiones que caen en las casillas I, II ó IV pueden ser "Crecza y Desarróllese". Las estrategias intensivas (Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos) o integrativas (Integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal) pueden ser especialmente adecuadas para estas divisiones. Segundo, las divisiones que se puede ubicar en las casillas III, V ó VII se pueden administrar mejor con estrategias "Resista". La penetración en el mercado y el desarrollo del producto son estrategias que con frecuencia se usan en estas casillas. Tercero, una receta corriente para aplicar a las divisiones que se ubican en las casillas VI, VIII ó IX es "Coseche o Elimine".

Figura 6. Matriz Interna Externa (I.E.)

		Fuerte 3,0-4,0	Promedio 2,0-2,99	Débil 1,0-1,99
		3,0	2,0	1,0
Alto 3,0-4,0	4,0	I	II	III
Medio 2,0-2,99	3,0	IV	V	VI
Bajo 1,0-1,99	2,0	VII	VIII	IX
	1,0			

Según la ponderación obtenida en la Matriz EFE (2.77) y EFI (2.76) de Laboratorios Gerco, la Matriz I.E. de esta organización refleja que se ubica en la casilla V, quedando en la segunda región por lo que se recomiendan estrategias "Resista" como Penetración en el Mercado y Desarrollo de Productos (Ver Figura 7 Matriz I.E de Laboratorios Gerco)

Figura 7. Matriz Interna Externa (I.E.) de Laboratorios Gerco



Los resultados arrojados por la Matriz I.E de Laboratorios Gerco sobre la base de los resultados de la Matriz EFE y EFI expresan una posición interna promedio debido a fortalezas importantes como el Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura, Portafolio de Productos y Marcas y Patentes; sin embargo también hay debilidades importantes que no permiten una posición mejor en la Matriz I.E como son el EVA (Valor Económico Agregado), la falta de participación por parte de los empleados, motivación y el sistema de información de la empresa.

La matriz I.E también muestra una respuesta media a los factores externos debido a amenazas que afectan a la compañía como el gran número de competidores, las altas tasas de desempleo que disminuyen el poder adquisitivo y la tendencia al consumo de medicamentos genéricos; sin embargo estas se contrarrestan con oportunidades como tendencias de las variables macroeconómicas (IPC, IPP; Tasas de Interés), Promoción de acuerdos comerciales, las mayores compras de

medicamentos por parte de los Estados Unidos y los Programas del Gobierno actual.

#### **4.3 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCION (PEEA)**

Esta matriz ilustra un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de esta matriz son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI).

La Fortaleza Financiera y la Ventaja Competitiva constituyen la dimensión interna de la organización, y la Estabilidad Ambiental y la Fortaleza de la Industria constituyen la dimensión externa. Estas dos dimensiones son consideradas como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

En la Figura 8 se puede observar el formato de la Matriz PEEA y las posibles Estrategias a seguir según el resultado arrojado por el Vector Direccional asociado con la suma de los resultados sobre el eje "X" y el eje "Y"



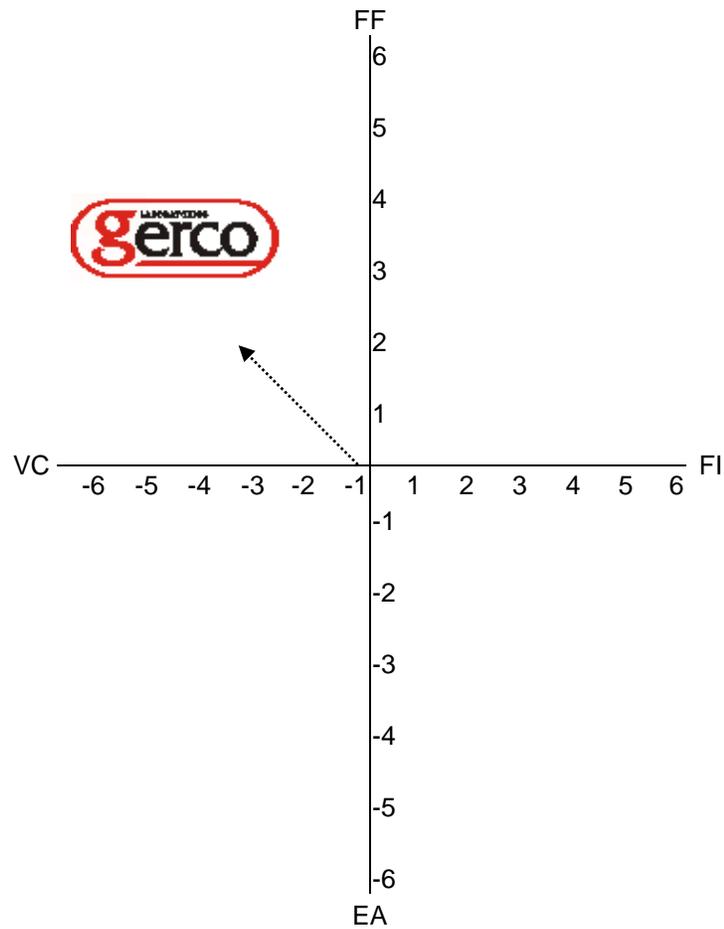
Tabla 67. Matriz PEEA de Laboratorios Gerco

<b>Posición Estratégica Interna</b>		<b>Posición Estratégica Externa</b>	
<u>Fortaleza Financiera</u>	Vr	<u>Estabilidad Ambiental</u>	Vr
Razones de Liquidez	+6	Tendencia de Variables Macroeconómicas	-1
Días de Cartera	+2	Promoción de Acuerdos Comerciales	-1
Días Cuentas por Pagar	+4	Programas del Gobierno	-2
Rotación de Inventario	+6	Desarrollo Tecnológico	-4
Margen de Utilidad Neta	+1	Comercio Irregular de Medicamentos	-6
Margen de Utilidad Operacional	+3	Gran Número de Competidores	-4
EVA	+2		-3
Palanca de Crecimiento	+3		
	<u>+3.4</u>		
<u>Ventaja Competitiva</u>		<u>Fortaleza de la Industria</u>	
Poder de negociación sobre proveedores	-3	Conocimientos Tecnológicos	+4
Precio de Productos	-1	Investigación y Desarrollo	+6
Calidad del Producto	-2	Intensidad de Capital	+1
Portafolio de Productos	-2	Dependencia importación	+1
Participación en el Mercado	-6	Principios Activos	+3
Tecnología	-6		
	<u>-3.3</u>		

$$\text{Eje X} = -3.3 + 3 = -0.3$$

$$\text{Eje Y} = +3.4 + (-3) = +0.4$$

Figura 9. Vector Direccional de Laboratorios Gerco



#### 4.4 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La Matriz de La Gran Estrategia es una herramienta utilizada para la formulación de estrategias empresariales. Esta se basa en dos dimensiones evaluativas: Posición Competitiva y Crecimiento del Mercado. En la Figura 10 se pueden observar las estrategias en orden de atractivo según el cuadrante en el que se ubique la organización.

Figura 10. Matriz de la Gran Estrategia



Teniendo en cuenta el resultado obtenido en la Matriz PEEA, la organización se ubica en el cuadrante II de la Matriz de la Gran Estrategia.

Laboratorios Gerco debe evaluar su enfoque con respecto al mercado debido a su posición competitiva débil y el crecimiento rápido del mercado en el que se encuentra. Se requiere determinar la forma de mejorar su posición competitiva. Para esto puede recurrir a algunas de las siguientes estrategias: Desarrollo del Mercado, Penetración en el Mercado, Desarrollo de Productos, Integración Horizontal, Venta y Liquidación (Figura 11).

Figura 11. Matriz de la Gran Estrategia - Laboratorios Gerco



#### 4.5 SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias que se recomiendan implementar de acuerdo a los resultados de la Matriz I.E., Matriz PEEA y la Matriz de la Gran Estrategia de Laboratorios Gerco son:

- Desarrollo del Mercado
- Desarrollo del Producto

#### 4.5.1 Desarrollo Del Mercado

Es una estrategia para el crecimiento de Laboratorios Gerco que identifica y desarrolla nuevos segmentos del mercado para los productos actuales de la empresa.

Se le recomienda a Gerco desarrollar nuevos mercados demográficos que lo llevarían a ingresar a otros estratos económicos como son el cuatro y el cinco diferentes al mercado popular en el que está posicionado actualmente.

Esto implicaría una presentación de productos, mercadeo, publicidad, promociones, precios, sitios de venta, etc. orientados a los estratos cuatro y cinco.

Laboratorios Gerco está interesado en ingresar al nuevo mercado demográfico inicialmente con tres de sus productos: Champiojo, Teseis y Crema Forz.

#### **Champiojo (Mercado Pediculicidas)**

Las empresas líderes de este mercado en los estratos 4 y 5 son Block con su producto Kwell, Tecnoquímicas con Nopion y Colgate con Cruz Azul. Según la IMS Health las ventas de estas empresas para el año 2002 fueron \$1.602.400.000, \$ 498.500.000, \$ 461.800.000 respectivamente (Ver Tabla 68)

Tabla 68. Mercado Pediculicidas Estratos 4 y 5

EMPRESA	PRODUCTO	VENTAS 2002	PART
BLOCK	KWELL	1,602,400,000	62.53%
TECNOQUIMICAS	NOPION	498,500,000	19.45%
COLGATE	CRUZ AZUL	461,800,000	18.02%
<b>Total</b>		<b>2,562,700,000</b>	<b>100%</b>

Fuente: IMS Health

Para este análisis proyectaremos las ventas teniendo en cuenta las proyecciones del IPC suministradas por la Dirección de Estudios Económicos del Departamento Nacional de Planeación (Ver Tabla 69).

Tabla 69. Proyección Ventas Mercado Pediculidas Estrato 4 y 5

IPC	6.5%	5%	4.5%	3.5%	2.5%	2%		
AÑOS	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	PART
BLOCK	1,602,400,000	1,706,556,000	1,791,883,800	1,872,518,571	1,938,056,721	1,986,508,139	2,026,238,302	62.5%
TECNOQUIMICAS	498,500,000	530,902,500	557,447,625	582,532,768	602,921,415	617,994,450	630,354,339	19.5%
COLGATE	461,800,000	491,817,000	516,407,850	539,646,203	558,533,820	572,497,166	583,947,109	18.0%
TOTAL	2,562,700,000	2,729,275,500	2,865,739,275	2,994,697,542	3,099,511,956	3,176,999,755	3,240,539,750	100%

Gerco se propone obtener un 2% de este mercado durante el primer año de desarrollo de esta estrategia que equivale a unas ventas anuales de \$57.314.786. Para lo próximos cuatro años de implementada la estrategia, Gerco desearía incrementar cada año su participación en un 1% hasta obtener el 6% del mercado. Esto representa Ventas por \$89.840.926, \$123.980.478, \$ 158.849.988, \$ 194.432.385 para los años 2, 3, 4 y 5 respectivamente (Ver Tabla 70).

Tabla 70. Proyección Ventas Laboratorios Gerco. Mercado Pediculidas Estrato 4 y 5

	AÑO 1	PART	AÑO 2	PART	AÑO 3	PART	AÑO 4	PART	AÑO 5	PART
GERCO	57,314,786	2.0%	89,840,926	3%	123,980,478	4.0%	158,849,988	5%	194,432,385	6%
BLOCK	1,756,046,124	61.3%	1,816,343,014	61%	1,860,534,452	60.0%	1,887,182,732	59%	1,904,664,004	59%
TECNOQUIMICAS	546,298,673	19.1%	565,056,785	19%	578,804,558	18.7%	587,094,728	18%	592,533,079	18%
COLGATE	506,079,693	17.7%	523,456,817	17%	536,192,468	17.3%	543,872,308	17%	548,910,283	17%
	2,865,739,275	100%	2,994,697,542	100%	3,099,511,956	100%	3,176,999,755	100%	3,240,539,750	100%

### Tesis (Mercado Expectorantes)

Las empresas líderes del Mercado Expectorantes de los Estratos 4 y 5 son Skandinavia con Abrilar y Boehringer con Mucosolvan Adulto y Vaksan. Según la IMS Health las ventas de estas empresas para el año 2002 fueron \$ 528.200.000 (Abrilar), \$ 539.800.000 (Mucosolvan) y \$ 527.600.000 (Vaksan). Ver Tabla 71.

Tabla 71. Mercado Expectorantes Estratos 4 y 5

EMPRESA	PRODUCTO	VENTAS 2002	PART
SKANDINAVIA	ABRILAR	528.200.000	33.10%
BOEHRINGER	MUCOSOLVAN	539.800.000	33.83%
BOEHRINGER	VAKSAN	527.600.000	33.07%
<b>TOTAL</b>		<b>1595600000</b>	<b>100%</b>

Fuente: IMS Health

Para este análisis proyectamos las ventas según el IPC. Ver Tabla 72.

Tabla 72. Proyección Ventas Mercado Expectorantes Estrato 4 y 5

IPC	6.5%	5%	4.5%	3.5	2.5	2%	PART.	
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
SKANDINAVIA	528,200,000	562,533,000	590,659,650	617,239,334	638,842,711	654,813,779	667,910,054	33%
BOEHRINGER	1,067,400,000	1,136,781,000	1,193,620,050	1,247,332,952	1,290,989,606	1,323,264,346	1,349,729,633	67%
<b>TOTAL</b>	<b>1,595,600,000</b>	<b>1,699,314,000</b>	<b>1,784,279,700</b>	<b>1,864,572,287</b>	<b>1,929,832,317</b>	<b>1,978,078,124</b>	<b>2,017,639,687</b>	<b>100%</b>

Gerco tiene como meta acaparar 0.5% del Mercado cada año durante los primeros cuatro años y 1% para el último, llegando a obtener 3% del mercado total. Ver Tabla 73.

Tabla 73. Proyección Ventas Laboratorios Gerco. Mercado Expectorantes Estrato 4 y 5

	AÑO 1	PART	AÑO 2	PART	AÑO 3	PART	AÑO 4	PART	AÑO 5	PART
GERCO	8,921,399	0.5%	18,645,723	1%	28,947,485	1.5%	39,561,562	2%	60,529,191	3%
SKANDINAVIA	587,706,352	32.9%	611,066,941	33%	629,260,070	32.6%	641,717,503	32%	647,872,753	32%
BOEHRINGER	1,187,651,950	66.6%	1,234,859,623	66%	1,271,624,761	65.9%	1,296,799,059	66%	1,309,237,744	65%
<b>TOTAL</b>	<b>1,784,279,700</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,864,572,287</b>	<b>100%</b>	<b>1,929,832,317</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,978,078,124</b>	<b>100%</b>	<b>2,017,639,687</b>	<b>100%</b>

Esta participación alcanzada por Gerco equivale a ventas de \$ 8.921.399, \$ 18.645.723, \$ 28.947.485, \$ 39.561.562 y \$ 60.529.191 para los años 1, 2, 3, 4 y 5 respectivamente.

### **Crema Forz (Mercado Antirreumáticos)**

Las empresas líderes del Mercado Antirreumáticos de los Estratos 4 y 5 son Pfizer y Novartis con sus productos Feldene Gel y Voltaren Emulgel respectivamente.

Según la IMS Health las ventas en el 2002 para Pfizer fueron \$ 1.287.100.000 y para Novartis \$ 1.265.700.000. Ver Tabla 74.

Tabla 74. Mercado Antirreumáticos Estratos 4 y 5

EMPRESA	PRODUCTO	VENTAS 2002	PART
PFIZER	FELDENE GEL	1,287,100,000	50.4%
NOVARTIS	VOLTAREN EMULGEL	1,265,700,000	49.6%
<b>TOTAL</b>		<b>2,552,800,000</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: IMS Health

En la tabla 75 se presentan las proyecciones de ventas de estas dos empresas teniendo en cuenta las proyecciones del IPC suministradas por la Dirección de Estudios Económicos del DNP.

Tabla 75. Proyección Ventas Mercado Antirreumáticos Estrato 4 y 5

IPC	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	PART.
		6.5%	5%	4.5%	3.5%	2.5%	2%	
PFIZER	1,287,100,000	1,370,761,500	1,439,299,575	1,504,068,056	1,556,710,438	1,595,628,199	1,627,540,763	50%
NOVARTIS	1,265,700,000	1,347,970,500	1,415,369,025	1,479,060,631	1,530,827,753	1,569,098,447	1,600,480,416	50%
TOTAL	2,552,800,000	2,718,732,000	2,854,668,600	2,983,128,687	3,087,538,191	3,164,726,646	3,228,021,179	100%

Gerco se propone ganar 0.5 % del mercado cada año durante los primeros 4 años y 1% para el último llegando a obtener 3% del mercado total. Ver Tabla 76.

Tabla 76. Proyección Ventas Laboratorios Gerco. Mercado Antirreumáticos Estrato 4 y 5

	AÑO 1	PART	AÑO 2	PART	AÑO 3	PART	AÑO 4	PART	AÑO 5	PART
GERCO	14,273,343	0.5%	29,831,287	1%	46,313,073	1.5%	63,294,533	2%	96,840,635	3%
PFIZER	1,432,103,077	50.2%	1,489,027,375	50%	1,533,359,781	49.7%	1,563,715,635	49%	1,578,714,540	49%
NOVARTIS	1,408,292,180	49.3%	1,464,270,025	49%	1,507,865,337	48.8%	1,537,716,478	49%	1,552,466,004	48%
TOTAL	2,854,668,600	100.0%	2,983,128,687	100%	3,087,538,191	100.0%	3,164,726,646	100%	3,228,021,179	100%

Alcanzar esta participación en el mercado le representa a Gerco ventas de \$ 14.273.343, \$ 29.831.287, \$ 46.313.073, \$ 63.294.533 y \$ 96.840.635 para los años 1, 2, 3, 4 y 5 respectivamente.

#### **4.5.2 Desarrollo De Productos**

Es una estrategia para el crecimiento de la compañía que ofrece productos modificados o nuevos a los segmentos actuales del mercado.

Laboratorios Gerco está en condiciones de ofrecer nuevos productos que le permitirían ampliar su portafolio tales como el *Acetato de Aluminio*, *Crema Antihongos* y *Yodo\** y de esta forma atraer más clientes pertenecientes al mercado popular en el que se encuentra actualmente.

Esto implicaría un mayor esfuerzo en campañas publicitarias y promociones, sin dejar a un lado la reducción de costos (Siguiendo la estrategia de Liderazgo en Costos) y la política de precios económicos para el mercado popular (Estrato 1,2 y 3)

A continuación se presentan los objetivos de Laboratorios Gerco con cada uno de los productos innovadores y la información básica del mercado en el que se encuentran\*\*.

#### **Acetato de Aluminio**

Gerco tiene como objetivos con el desarrollo del Acetato de Aluminio penetrar en el Mercado de Productos Antisépticos, el cual mueve anualmente \$ 8.600.000.000 en ventas de este producto, brindarle al consumidor final una nueva alternativa a nivel de marca de productos antisépticos y posicionarse como una marca económica de protectores y emolientes, en el canal de distribución y frente al consumidor final.

---

\* Resultado de Investigación de Mercado llevada a cabo por el Director de Mercadeo de Laboratorios Gerco S.A.

\*\* Laboratorios Gerco cataloga Confidencial la Información Financiera ligada al desarrollo, producción y presentación de los productos innovadores

En la tabla 77 se presenta la información básica relacionada con el Acetato de Aluminio.

Tabla 77. Información Básica Acetato de Aluminio

Categoría: Mercado Emoliente y Protectores
Presentación: Frasco X 120 ml.
Tamaño del mercado en volumen: 175.578 Litros
Tamaño del mercado en valores: :\$ 8.608.000.000
Objetivo del mercado Emolientes en volumen 2004: 2 %
Numero de competidores: 3 competidores claves.
Nombre de competidores: Acid Mantle, Acetato de Aluminio (Licol) y Acetato de Aluminio (Lakor).
Otros Competidores: Domeboro.

Fuente: IMS Health

### **Crema Antihongos**

Los objetivos de Gerco con el desarrollo de la Crema Antihongos son penetrar en el Mercado de Productos Antisépticos, el cual vende anualmente \$ 5.710.700.000 en Cremas Antihongos, brindarle al consumidor final una nueva alternativa a nivel de marca de productos antisépticos y posicionarse como la marca económica de producto antiséptico, en el canal de distribución y frente al consumidor final.

En la tabla 78 se presenta la información básica relacionada con La Crema Antihongos.

Tabla 78. Información Básica Crema Antihongos

Categoría: Antimicóticos
Presentación:Tubo Colapsible x 20 gramos
Tamaño del mercado en volumen: 1.353.400 Unidades
Tamaño del mercado en valores:\$5.710.700.000
Objetivo del mercado Antimicoticos en volumen 2004: 6% (81.204 Unidades)
Numero de competidores: 47
Nombre de Principales competidores (Productos): Canesten,Clotrimazol MK, Cutamyon,Miracol, Neofungina, Lamisil,Clotrimazol Genfar.
Otros Competidores:Clotrimazol Lab. America,Micosan,Epicort, Fazol.

Fuente: IMS Health

### **Yodo**

Los objetivos de Gerco con el desarrollo del Yodo son penetrar en el Mercado de Productos Antisépticos, el cual vende anualmente \$ 11.700.000.000 en Yodo, brindarle al consumidor final una nueva alternativa a nivel de marca de productos antisépticos y posicionarse como la marca económica de producto antiséptico, en el canal de distribución y frente al consumidor final.

En la tabla 79 se presenta la información básica referentes a Yodo.

Tabla 79. Información Básica Yodo

Categoría: Mercado Antisépticos
Presentación: Frasco X 60 ml.
Tamaño del mercado en volumen: 289.448 litros
Tamaño del mercado en valores: :\$ 11.701.000.000
Objetivo del mercado Antiséptico en volumen 2004: 0.50%
Nombre de competidores: Isodine, Protex y Furacín

Fuente: IMS Health

## CONCLUSIONES

Son pocas las empresas colombianas que integran el sector farmacéutico de este país, en su gran mayoría lo conforman entidades de otros lugares del mundo.

Laboratorios Gerco S. A. es una empresa cartagenera que lleva más de 50 años en el mercado farmacéutico colombiano, y que ha logrado mantenerse durante todo este tiempo compitiendo con grandes multinacionales. El ambiente al que se enfrenta Gerco hoy en día es cambiante por lo que debe estar preparado para las variaciones que se puedan presentar y que puedan afectar en un momento dado su competitividad y permanencia en el mercado.

En el entorno existen factores económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, tecnológicos y globales que afectan positivamente o negativamente a Gerco y que por tanto se constituyen en sus oportunidades o amenazas.

Dentro de las oportunidades para Gerco se identifican: Tendencias de las variables macroeconómicas (IPC, IPP, Tasas de Interés), mayores compras por parte de Estados Unidos de productos del sector industrial, propuesta del proyecto de ley "Política Nacional Farmacéutica", Reforma Laboral, promoción de acuerdos comerciales, automedicación, desarrollo tecnológico, tendencia del mercado mundial de empaques biodegradables, programas del gobierno, tendencia de la Tasa Representativa del Mercado.

Los factores que representan una amenaza para Gerco son: altas tasas de desempleo que disminuyen el poder adquisitivo de las familias, alta dependencia del sector farmacéutico a las importaciones de materia prima, comercio irregular de medicamentos, tendencia al consumo de medicamentos genéricos, tendencia al consumo de productos naturales, gran número de competidores, Reforma Tributaria.

Estas oportunidades y amenazas son "no controlables" por la organización, por lo que es necesario mantenerse atento a cualquier cambio del entorno para aprender las acciones de manera rápida.

Analizando las áreas básicas y funcionales del laboratorio que son Dirección, Recursos Humanos, Mercadeo y Ventas, Finanzas y Operaciones, se detectaron los factores que representan fortalezas y debilidades para Gerco.

Las fortalezas identificadas en la organización son: Certificado de las Buenas Prácticas de Manufacturas, portafolio de productos, ambiente de trabajo, precios de productos, marcas y patentes, presentación de productos en cojines, control de calidad, capacitación, niveles de inventario, poder de negociación ante proveedores.

Las debilidades identificadas son: toma de decisiones centralizadas, pocas posibilidades de ascenso, falta de participación, nivel medio de motivación, nivel de remuneración, sistemas de información, tecnología, Valor Económico Agregado (EVA).

Además Gerco cuenta con actividades primarias y de apoyo mediante las cuales genera valor y que complementan las fortalezas con las que la organización cuenta. Estas actividades están encaminadas al control de calidad, bajos niveles de inventario, presentación, precio y marca de productos, servicios de promoción y mercadeo para los distribuidores mayoristas, ambiente de trabajo y sistema administrativo.

Para enfrentar los grandes desafíos que los cambios del entorno presenta, Laboratorios Gerco debe seguir una Estrategia de "Liderazgo en Costos" que le permita seguir en el mercado siendo más competitivo, ofreciendo precios bajos, excelente calidad y rasgos de diferenciación. Además, teniendo en cuenta los resultados del Diagnóstico Estratégico, Gerco tiene las herramientas necesarias

para implementar Estrategias de Desarrollo de Productos y Desarrollo de Mercados.

## **RECOMENDACIONES**

- Aplicación de Ingeniería de Métodos y Estudio de Tiempos y Movimientos para mejorar el área de producción.
- Automatización de los procesos productivos
- Construcción de una página WEB para la presentación de la empresa, venta de productos, sugerencias, reclamos, pedidos, etc.
- Adquisición de un Software integral para mantener un mejor sistema de información que permita obtener informes rápidos, precisos y confiables que apoyen la toma de decisiones
- Promoción de actividades encaminadas a la motivación del personal
- Vinculación al proceso de Certificación de la Calidad
- Reformulación de la Visión, Misión y Organigrama de la empresa encaminados a la orientación de las actividades actuales de la empresa y al logro de los objetivos corporativos
- Implementación de los siguientes indicadores de gestión teniendo en cuenta tres perspectivas, la de los clientes, los procesos y los empleados:

$$Productividad = \frac{Ventas}{(GtosLaborales + CostosDeMP + CGF + OtrosInsumos)}$$

$$MargenDeDevoluciones = \frac{UnidadesDevueltas}{UnidadesVendidas} \times 100$$

Tiempo de Entrega (Calcular el número de días que se tardan en entregar el pedido a partir del momento en que el cliente solicita el mismo)

*Calidad en el Servicio* (Aplicación de encuestas periódicas-Resultado Cualitativo)

*Satisfacción del Cliente* (Aplicación de encuestas periódicas-Resultado Cualitativo)

*Motivación de los empleados* (Aplicación de encuestas periódicas-Resultado Cualitativo)

*Capacidad de los empleados* (Evaluación de desempeño)

- Implementación de la Estrategia Genérica de Michael Porter de Liderazgo en costos, lo que implica ser la empresa con los costos más bajos sin desmejorar la calidad. Tener en cuenta que el recorte de personal no es la única forma de reducir dichos costos. Manejar eficientemente los recursos materiales con que cuenta el Laboratorio
- Implementación de un área de atención al cliente en el que trabajen conjuntamente ventas, mercadeo y control de calidad para la atención de quejas, reclamos, sugerencias y el seguimiento de las devoluciones de productos
- Fortalecer las exportaciones a Panamá y estudiar la posibilidad de entrar a otros mercados internacionales
- Realización de un Estudio de Mercado para determinar que nuevos productos pueden lanzar y a que nuevos mercados pueden ingresar, para poder determinar que estrategia es más conveniente ya sea Desarrollo de Productos, Desarrollo de mercado o ambas

## **BIBLIOGRAFÍA**

ARANGO LONDOÑO, Gilberto. Estructura Económica Colombiana. Colombia: Mc Graw Hill, 2000, p. 33

Cámara Farmacéutica – Asociación Nacional de Industriales Colombianos (ANDI). Disponible desde Internet: [www.andi.com.co](http://www.andi.com.co)

Colombiapack. Anuario del empaque: Empaques y envases, materias primas, maquinaria y equipos . Colombia 2001-2002. 14ª edición.

DANE. Evolución de la Economía Colombiana – Primer trimestre de 2003

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall. 2000. 543p.

DE LA OSSA MEJIA, Erica y CHAVEZ PARRA, María Josefa. Análisis Estratégico del Sector Autopartes de la Ciudad de Cartagena. 2000. 173p. Trabajo de Grado. Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Programa de Administración de Empresas.

GARCIA S, Oscar León. Administración Financiera. Colombia: Prensa Moderna Impresores S.A. 1999. 574p.

GAVIRIA-CADAVID, Fernando. Moneda, Banca y Teoría Monetaria. Colombia: Panamericana. 1999. 560p.

GERRY, Jonson y KEVAN, Sholes. Dirección Estratégica. España: Prentice Hall. 619p.

Gómez Mauricio. ALCA: Nuevo reto para la costa caribe. En:.Diario Nacional El Tiempo. (4, octubre, 2002); p 1A

HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica: Un enfoque Integrado. Colombia: Mc Garw Hill. 1996. 540p.

HITT, Michael. DUANE, Ireland y HOSKISSON, Robert. Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización. México: International Thomson Editores. 354p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Compendio tesis y otros trabajos de grado. Bogotá : ICONTEC, 2002.

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA. Disponible desde Internet: [www.invima.gov.co](http://www.invima.gov.co)

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos. Metodología : Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999. 170 p.

Ministerio de Comercio Exterior. Disponible desde Internet: [www.mincomex.gov.co](http://www.mincomex.gov.co)

Núñez, Germán Enrique. Caracol Noticias. Bogotá (14 de abril de 2003)

O KEAN, José María. Análisis del Entorno Económico de los Negocios. España: Mc Graw Hill., p249

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. México: Cecsca. 1995. 632p.

PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. México: Cecsca. 1994. 654p.

RIAÑO MEDINA, Susana A. Plan Estratégico de la Subgerencia de Telecartagena E.S.P.S.A. 2002-2003. 392 p. Trabajo de Grado. Universidad de Cartagena. Programa de Administración Industrial.

ROBBINS, STEPHEN y DE CENZO, David. Fundamentos de administración : Conceptos esenciales y aplicaciones. México : Prentice Hall, 1996. 485 p.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Colombia: Norma. 183p.

SANTAMARIA, Ricardo. Política Nacional Farmacéutica. En: La República. (23 de abril de 2003); p. 1B, c. 1-4

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión. Colombia: 3R Editores. 172p.

THOMPSON, Arthur A. Administración estratégica. México: Mc Graw Hill. 2000. 738p.

VELEZ, Jorge Luis. Programa de televisión Temas del Día. Canal Uno. 14 de julio de 2003

[www.fonedo.com/noticias/25/2002/03/1.shtml](http://www.fonedo.com/noticias/25/2002/03/1.shtml)

<http://www.monografias.com/trabajos12/estra/estra2.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos14/estra/estra4.shtml>

<http://www.idetra.com/idetra/proyecto4.html>

[www.diariorepublica.com/2002/auto/plantillas/11/19/plantilla\\_a.mv?registro=7](http://www.diariorepublica.com/2002/auto/plantillas/11/19/plantilla_a.mv?registro=7)

[www.saludhoy.com/htm/noticias](http://www.saludhoy.com/htm/noticias)

**FICHA TÉCNICA**

**Título:** Encuesta a los Trabajadores de Laboratorios Gerco. **Realizado por:**

Benjamín Monterroza Otero, Luz Adriana Restrepo Torres **Encargado por:** Laboratorios Gerco S.A. **Fecha de realización:** 24 de septiembre. **Población:** 41 personas. **Unidad de muestreo:** Empleados de Laboratorios Gerco. **Alcance:** Colombia. **Duración:** 15 días. **Tamaño de la muestra:** 41 personas

Nota: El tamaño de la muestra corresponde al mismo tamaño de la población, al ser esta última pequeña.

**ANEXO N**  
**ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LABORATORIOS GERCO**

Nombre del Encuestado \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

Distribuidor \_\_\_\_\_ Nivel del Distribuidor \_\_\_\_\_

Marque con una X los siguientes aspectos

	Excelente	Bueno	Malo
Atención del Vendedor			
Calidad del Producto			
Puntualidad en la Entrega			
Actitud de Servicio			
Imagen que tiene de Laboratorios Gerco			