

## **PROPUESTA DE DESARROLLO ORIENTADA A LA COMPETITIVIDAD EN LA ACTIVIDAD COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, MEDICINALES, COSMETICOS Y DE TOCADOR**

Proposals to develop guidance to competitiveness in the activity Wholesale of pharmaceuticals, medicinal and cosmetics

### **RESUMEN**

Las empresas del sector comercial del área metropolitana centro-occidente, actualmente son objeto de estudio ya que al encontrarse en una zona estratégica que han denominado el Triangulo de Oro, se ha convertido en un espacio atractivo para la inversión, es por ello, que el grupo de investigación de Desarrollo Humano y Organizacional, asume el reto de adelantar una investigación en el sector farmacéutico que permite el diseño de una propuesta que le apunta al desarrollo y a la competitividad del sector partiendo del análisis del estilo administrativo de sus gerentes y comparándola con su gestión.

**PALABRAS CLAVES:** Sector Farmacéutico; Área Metropolitana; Competitividad; Estilos Gerenciales; Gestión.

### **ABSTRACT**

*Companies in the business sector in the metropolitan area center-west, are currently being studied as found in the strategic area that have called the Golden Triangle, has become an attractive area for investment is therefore that research group Human and Organizational Development, assumed the challenge of advancing an investigation into the pharmaceutical sector that allows the design of a proposal that he suggests to the development and competitiveness of the sector based on the analysis of the management style of its managers and comparing it with his management.*

**KEYWORDS:** Pharmaceutical Sector; metropolitan area; Competitiveness; management style; Management

### **1. INTRODUCCION**

El sector comercial en el área Metropolitana Centro-Occidente (AMCO), ha estado marcado desde sus inicios por la generación de valor agregado, su situación axial, favorece el intercambio y negociaciones con un buen número de empresas privadas de reconocimiento en el ámbito Nacional y/o Internacional permitiéndoles proyectar sus alcances a esta zona.

El artículo presentado es el resultado de una investigación en la que, partiendo del estilo gerencial y la gestión administrativa en las empresas del sector comercial, concretamente el subsector farmacéutico se desarrolla una propuesta de desarrollo, que incluye los diferentes actores entre los que se tienen los comercializadores mayoristas, que tienen una alta participación en la industria y contribuyen en gran medida al desarrollo en la región.

La característica principal de este subsector es el papel que juega como mediador entre los grandes laboratorios y el consumidor final, es por esto que se parte de investigar como es el manejo organizacional que se da dentro de las empresas, identificando las fortalezas, competencias y

### **LUZ STELLA RESTREPO DE O.**

Ingeniera Industrial M. Sc.  
Profesor Asistente  
Universidad Tecnológica de Pereira  
luzrestrepo@utp.edu.co

**ANA MARIA SALAZAR V.**  
Estudiante Ingeniera Industrial  
[anitasa84@gmail.com](mailto:anitasa84@gmail.com)

**DIANA MARIA ZAPATA V.**  
Estudiante Ingeniera Industrial  
[dianazapatav@gmail.com](mailto:dianazapatav@gmail.com)

debilidades con el fin proponer elementos y mejoras que permitan re potencializar el subsector haciéndolo mas dinámico, fuerte y competitivo.

Para lograr los objetivos trazados la recopilación de la información se realizo con entrevistas a los gerentes de las empresas, teniendo como instrumento una encuesta enfocada a la detección de los estilos gerenciales y la gestión que realiza cada gerente dentro de su organización. Esta información fue analizada bajo un proceso estadístico que llevo a describir un diagnostico y a concluir como se encuentra el sector en su gestión administrativa, generando así la propuesta que ayudara en gran medida al subsector.

### **2. CONTENIDO**

**2.1 Descripción del sector.** La actividad del sector farmacéutico comprende desde la importación de las materias primas e insumos para la elaboración de los productos, hasta la importación y exportación de los medicamentos terminados. Los principales actores del sector son los laboratorios farmacéuticos, los distribuidores mayoristas, las droguerías, las cajas de compensación, las cadenas, las entidades prestadoras de

salud, los profesionales en la salud, el gobierno (Ministerio de Protección Social, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y sus entidades adscritas) y los consumidores finales.

**2.1.1 Composición del mercado.** Internacionalmente el mercado de medicamentos cuenta con diferentes criterios de clasificación, entre los cuales se destacan su modalidad de venta, el tipo de productos, la clase terapéutica y su lugar de fabricación.

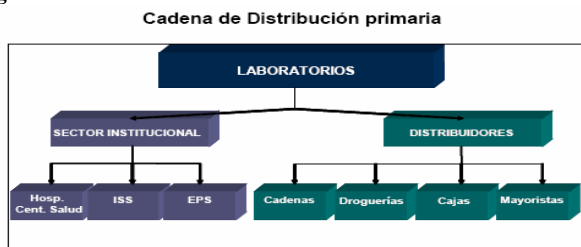
Modalidad de Venta: Para 2006, de acuerdo con los datos del IMS, 75% del valor total de las ventas de medicamentos estaban representadas por el segmento ético, (consistente en las ventas con prescripción médica) y 25% por el mercado OTC “over the counter” o popular (segmento de medicamentos que no requieren de fórmula médica).

Tipo de productos: La mayoría de los medicamentos que se comercializan en el mercado farmacéutico son de marca. Sin embargo, en los últimos años el mercado local se ha contagiado por la tendencia global en el crecimiento de medicamentos genéricos. De acuerdo con la clasificación por tipo de productos definida internacionalmente por la OMS y los datos de IMS, localmente se encontró que para el 2006 cerca del 11% del valor total de las ventas estaban representadas por los medicamentos *Genéricos*.

Clase terapéutica: Los medicamentos pueden ser clasificados de acuerdo con el uso terapéutico. Dentro de cada uno de los grupos terapéuticos se pueden encontrar tanto productos de marcas como genéricos, así mismo, productos éticos y productos “over the counter” o populares. En los últimos años se ha mantenido la distribución de las ventas por grupos terapéuticos, siendo el de los medicamentos de aparato digestivo y metabólico el de mayor participación en ventas.

**2.1.2 La Cadena de Distribución:** En los últimos años las cadenas e hiperfarmacias y el sector institucional se han convertido en grandes distribuidores a los consumidores.

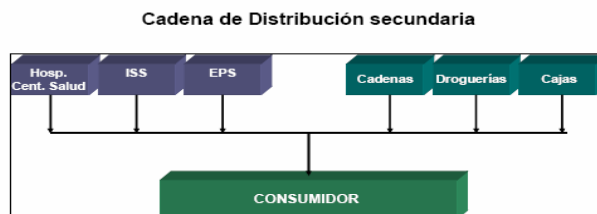
Figura 1.



Fuente: Grupo investigaciones económicas CorfiColombiana

La red de distribución ha presentado cambios notables en la última década, derivados de la incursión de nuevos participantes. La entrada de las EPS al mercado institucional impulsó la demanda de medicamentos. Así mismo, las grandes cadenas se han consolidado como parte importante en la distribución al consumidor.

Figura 2.



Fuente: Grupo investigaciones económicas CorfiColombiana

**La cadena de distribución comercial:** En Colombia utilizada por los laboratorios está compuesta por cuatro canales: las cadenas e hiperfarmacias, los distribuidores mayoristas, las droguerías independientes y las cajas de compensación.

**El sector institucional:** El sector institucional está compuesto por las entidades prestadoras de salud (EPS), el Seguro Social (ISS, entidad prestadora de salud pública), clínicas y hospitales.

**2.2 El sector farmacéutico frente a los acuerdos comerciales.** Los medicamentos genéricos son especialidades farmacéuticas que cuentan con la misma composición y modo de administración que los medicamentos equivalentes de marca comercial. En los últimos años mediante acuerdos comerciales tales como el TLC y el ALCA, Estados Unidos intenta reforzar la protección de las patentes más allá de los 20 años.

Con estos acuerdos también se intenta prohibir la exportación de medicamentos fabricados bajo licencias obligatorias y tener exclusividad sobre los datos de prueba farmacéuticos que son utilizados por las empresas de genéricos para demostrar que sus productos son seguros y eficaces.

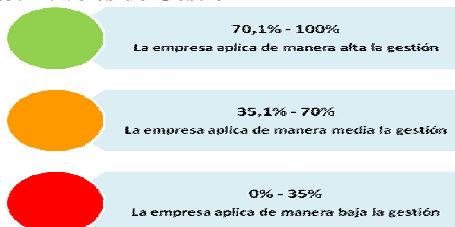
**2.3 Análisis Sector Farmacéutico.** Basados en la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Pereira se realizó un censo poblacional a las empresas que reunían las condiciones objeto de estudio, realizándose la aplicación del instrumento diseñado para identificar los estilos gerenciales de las organizaciones registradas bajo el código CIU 5135 del AMCO.

El instrumento fue diseñado en dos partes, la primera hace referencia a las áreas de la organización donde se indaga sobre los aspectos comerciales, financieros, tecnológicos y conocimiento; en la segunda parte del instrumento se busca identificar el estilo personal de cada

uno de los directivos de las empresas seleccionadas observando el aspecto humanista, tecnocrático, planificador y normativo. En la figura 3 se muestra como se califica el nivel de gestión, una vez sistematizada la información

**2.3.1 Datos estadísticos.**

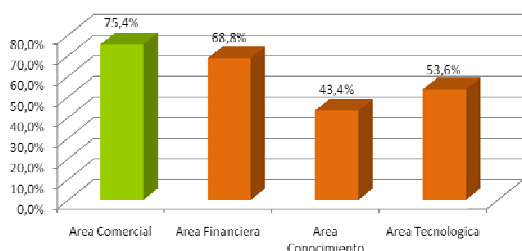
**Figura3. Niveles de Gestión**



Fuente: Las autoras

**2.3.1.1 La Organización.**

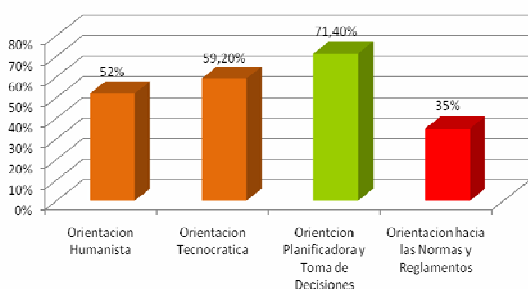
**Grafico 5. Niveles de gestión por áreas.**



Fuente: Las autoras

Como se muestra en el grafico 5 las empresas del sector farmacéutico manejan la organización en general con una gestión media tendiendo esta a la alta gestión. Este sector tiene muy fuerte el área comercial lo que refuerza el hecho de su actividad.

**Grafico 6. Niveles de gestión en los estilos personales**



Fuente: Las autoras

Evaluando los estilos personales de los gerentes, se encontró que tienen un alto manejo de la gestión en cuanto a la planificación y la toma de decisiones, con respecto a la orientación humanista y tecnocrática se encuentran en un promedio de gestión media, en lo referente a la orientación hacia las normas y reglamentos

se observa que el estilo personal de los directivos se encuentra en un promedio de gestión bajo, lo cual nos da un indicio de implementar estrategias para mejorar este aspecto.

**2.3.2 Matriz DOFA**

**Oportunidades:**

Se conocen las entidades que otorgan crédito.  
 Las ventas se encuentran en crecimiento.  
 La satisfacción del cliente fue calificada como alta.  
 Las universidades del AMCO tienen proyectos para dar apoyo al sector comercial.  
 Las gran des empresas del sector estan bien estructuradaas.

**Amenazas:**

Competencia nacional e internacional.  
 Competencia beneficia con llegada del tratados de libre comercio.  
 Ilegalidad del sector repercute en ventas.

**Fortalezas:**

Se comercializan productos de primera necesidad.  
 Gerentes lideres con buen trabajo en equipo.  
 Tecnologia y mejora en sistemas de comunicación.  
 Sistemas de control en procesos.  
 Planeación de recursos.

**Debilidades:**

Heterogeneidad en tamaño de las empresas del sector.  
 Diferencias en grado de especialización de Gerentes.  
 No hay alianzas con proveedores ni empresas del sector.  
 Falta implementar procesos de certificación.  
 Inexistencia de relaciones con universidad y gobierno.  
 Desconocimiento del sector en el ambito Internacional.

**2. 4 Esquema general de la cadena de distribución del sector.** El subsector 5135 comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales y de tocador, se encuentra en el eslabón de la cadena de distribución haciendo parte de los mayoristas, creando un enlace entre los laboratorios quienes son los productores y las droguerías y el sector institucional quienes realizan la colocación de los productos al cliente final.

Por esta razón el sector farmacéutico debe trabajar en sinergia con cada uno de los eslabones de su cadena, emprendiendo acciones que contribuyan a su potencialización comercial.

**Figura 5. Cadena de Distribucion**



Fuente: Las autoras

**2.5 Competitividad en el Sector.** Interacción de los niveles económicos del sector Farmacéutico micro, meso, macro, meta.

**Nivel Micro y Meso:** Es un sector altamente intensivo en capital en tanto los equipos que utiliza son caros, los productos que genera tienen un alto valor agregado y el conocimiento es un insumo costoso, requiere especializaciones en múltiples saberes al servicio de desarrollos farmacéuticos. Las técnicas, los procesos de producción, las prácticas de calidad que utiliza este sector son de tal complejidad tecnológica que es difícil asimilarlo a otros sectores de la actividad económica.

Para acceder a tecnologías de punta la industria depende de empresas multinacionales que utilizan equipos e insumos costosos e inalcanzables para el país de invertir en nuevas tecnologías. Este hecho, ha desarrollado la capacidad de innovación de investigadores teniendo que innovar en tecnologías alternativas.

Derivado del hecho anterior, es una actividad económica dependiente del comercio exterior, según investigaciones del DANE y del Departamento Nacional de Planeación; es gran exportador de productos farmacéuticos terminados, medicamentos con hormonas adicionadas con vitaminas, medicamentos con penicilina.

**Nivel Macro y Meta:** La industria farmacéutica, en todo el mundo es una de las actividades industriales que más generan beneficios económicos, cuenta con una demanda creciente y muy exigente, se ocupa de un tipo de producto bastante riesgoso durante toda la cadena productiva, cuenta con una estricta protección industrial y comercial.

La industria farmacéutica colombiana es una industria productora de genéricos, se hacen adaptaciones tecnológicas de moléculas que fueron inventadas en los países desarrollados y que ya tienen la patente vencida. En los años recientes, los nuevos desarrollos de moléculas han sido muy escasos en el mundo entero y para la industria representarían procesos investigativos costosos.

**2.6 Análisis de la Industria.**

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El sector presenta barreras de entrada puesto que la comercialización de los productos que se manejan son sometidas a restricciones legales debido a que pueden afectar directamente la salud pública.

**Poder de Negociación de compradores:** Los compradores poseen diversidad de ofertas, lo que les permite tener un amplio portafolio para su elección, lo que obliga a los oferentes a crear una característica diferenciadora para fidelizarlos.

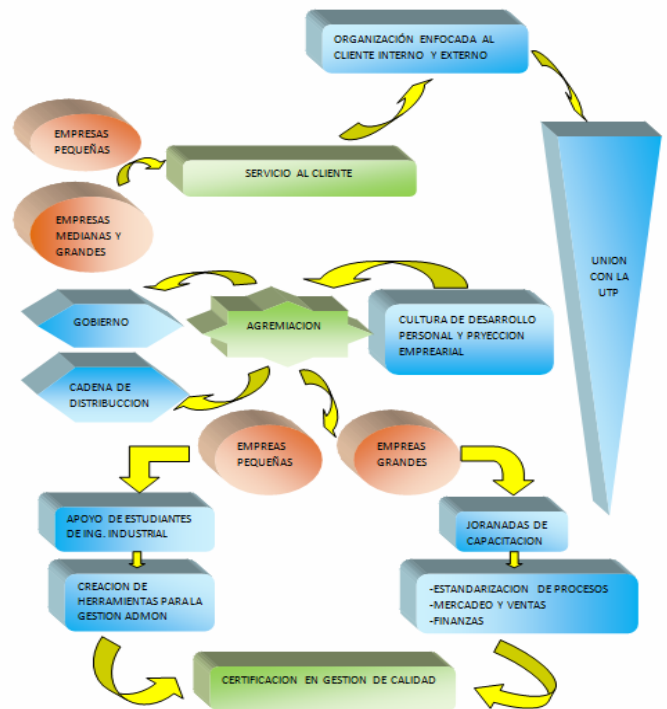
**Poder de negociación de proveedores:** Algunas empresas tienen mejores privilegios que otras a la hora de

negociar con los proveedores, por el volumen de sus pedidos, y por la trayectoria que poseen, lo que indica que se busca la agremiación para lograr beneficios conjuntos.

**Amenaza de entrada de productos sustitutos:** Las empresas que conforman el sector son comercializadoras de diferentes productos que cumplen la misma función, diferenciados solamente por su marca, por lo cual las empresas deben buscar que los productores manejen correctamente sus variables de mercadeo

**2.7 Propuesta.**

**Figura 6. Diagrama de la Propuesta**



**Fuente: Las autoras**

**A. Fortalecimiento del servicio al cliente interno y externo de la organización.** El servicio al cliente es el valor intrínseco que cualquier empresa o negocio otorga a un producto tangible o intangible que provee. Esto es, porque para una empresa existen varios tipos de clientes, tanto internos como externos y las relaciones con otras empresas con las que funge el papel de cliente es lo que la diferencia de cada una de las demás en el negocio. Sin duda alguna, la auditoría de sistemas así como la reingeniería de procesos para los servicios al cliente se convierten en prioridad en nuestra época.

Los productos que se ofrecen en el sector son muy similares en su función pero muy distintos en sus precios

la diferencia puede basarse en el valor intangible del producto, específico y característico a la marca o al servicio que este ofrece. Es por esto que se propone fortalecer el servicio que se le presta a los clientes en las empresas del sector:

**Cuadro 1. Propuesta Fortalecimiento del servicio al cliente**

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	RECURSOS HUMANOS, LOGISTICOS Y TECNOLOGICOS	RECURSOS FINANCIEROS
Analizar cual es el estado actual del servicio que se le presta al cliente junto con la asesoría de los integrantes del grupo de investigación de desarrollo humano.	Por medio de la observación directa, y encuestas aplicadas.	Empresa y estudiantes del grupo de investigación.	Personas encargadas, papelería	Empresa
Reevaluar quien son los clientes internos y externos	De acuerdo con el criterio de la organización	Empresa	Personas encargadas, papelería, computador	Empresa
Definir el proceso de atención al cliente creando una filosofía que comprometa a la organización	Integrando las opiniones de los colaboradores de todas las áreas, los cuales son conocen los procesos de la organización.	Empresa	Personas encargadas	Empresa
Reconocer que se le ofrece al cliente, como se le ofrece y que espera el cliente de esto.	De acuerdo con el criterio de la organización y en conjunto con todos los colaboradores.	Empresa	Personas encargadas	Empresa

Fuente: Las autoras

**B. Acercar a la comunidad empresarial del sector comercial con la universidad tecnologica de pereira.**

Con el fin de apoyar los procesos de las empresas del sector comercial se propone vincular a la academia, para que mediante un proceso de sinergia se construya una relación de mutuo beneficio. Se plantea:

**Emplear el programa de practicas empresariales, como medio de soporte a las empresas del sector comercial:** En los resultados obtenidos en la investigación “Identificación de estilos gerenciales administrativos vigentes y necesidades derivadas de formación en las empresas del sector comercial en el Área Metropolitana Centro- Occidente” se encontró que algunas empresas carecen de algunos procesos o en su defecto no los tienen documentados, identificando las necesidades de cada empresa, se acude a la programa de practicas empresariales con el fin asignar al estudiante idóneo a cubrir esta necesidad, igualmente las empresas son conscientes de la importancia que tienen las certificaciones de calidad las cuales apuntan a la competitividad y a la eficiente utilización de los recursos, aspecto que se puede desarrollar mediante la implementación de este programa.

**Crear un vinculo entre la facultad de ingenieria industrial y las empresas del sector comercial:** Con el fin de crear una relación de mutuo beneficio, donde las empresas podrán reforzar o crear herramientas para la gestión administrativa y la Facultad de Ingeniería Industrial podrá evaluar el conocimiento de los estudiantes en la practica, se propone que los estudiantes de ingeniería industrial puedan realizar las actividades académicas de las diferentes asignaturas con el fin de aplicar lo aprendido, siendo guiados y supervisados por el personal docente.

Igualmente consideramos que la Facultad de Ingeniería Industrial debe tener en cuenta a todas las empresas del sector en los programas de La semana de la facultad y seminarios organizados por los diferentes grupos de la universidad, como ejemplo, ANEIAP y AISEC, en los cuales se pueden tratar temas de interés para los empresarios y que pueden ser de gran apoyo para su gestión.

Se propone la creación de un LABORATORIO EMPRESARIAL con una intensidad de 84 horas, donde se resuelvan casos empresariales reales, dando la oportunidad a los estudiantes de decimo semestre de tomar este como reemplazo a un seminario requisito del semestre, esto con la colaboración del grupo de Investigación de Desarrollo Humano y Organizacional que tendrá su participación como guía y supervisor.

**Comprometer al grupo de investigación de desarrollo humano y organizacional a la realización de actividades adyacentes a la investigación en las empresas del sector comercial:** El grupo de investigación debe crear programas de capacitación de acuerdo con las falencias encontradas en el trabajo de investigación realizado y con las tendencias gerenciales del momento. Posteriormente se realizara la capacitación a los empresarios, con el fin de apoyar su gestión dentro de la organización, buscando crear una cultura de desarrollo del personal y la proyección empresarial, generando conciencia de la importancia de la vinculación del personal a los procesos de la empresa, y proponiendo la aplicación de diferentes filosofías japonesas que están posicionadas como una forma sencilla y de fácil aplicabilidad que contribuyen a la eficiencia de la organización y a la satisfacción del empleado.

Se propone realizar una convocatoria a los estudiantes de pregrado de la Facultad de Ingeniería Industrial de los diferentes semestres, con el fin de que hagan parte del grupo de investigación, reforzando este con diferentes actividades tales como la creación de un banco de datos de las empresas del AMCO para apoyar las propuestas que surjan de las investigaciones realizadas, la creación de comités al interior del grupo.



**C. Agremiación:** El sector del comercio al por mayor de productos farmacéuticos medicinales y de tocador es muy heterogéneo debido a la diferencia de tamaño de las empresas que lo componen, existiendo algunas con su infraestructura y gestión muy bien establecida, otras que se están consolidando en el mercado y requieren un impulso para adquirir un desarrollo, por esta razón se debe procurar la agremiación de estas empresas con el fin de obtener beneficios mutuos, entiendo que este sector maneja una cadena de distribución en donde accionan diferentes entes, y que por lo tanto se deben unificar criterios para mejorar la calidad del servicio que se presta logrando mejores resultados en todos los procesos que se involucran. Igualmente tal unión puede ayudar a la negociación con los proveedores y con los diferentes actores gubernamentales.

## 2.8 Recomendaciones

**Cuadro 5. Recomendaciones y plan de acción**

RECOMENDACIONES	PLAN DE ACCION
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear y consolidar un gremio de empresarios del sector.</li> </ul>	Consolidar una agremiación en el subsector con el fin de homogeneizarlo y de esta forma apuntar en conjunto hacia la productividad y competitividad del sector buscando que las grandes empresas contribuyan con el desarrollo de las más pequeñas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear conciencia entre los integrantes del sector sobre la importancia de la cadena de distribución tanto primaria como secundaria, con el fin de fortalecer el servicio y asegurar la calidad del producto desde el inicio hasta el final de la cadena.</li> </ul>	Capacitar a los empresarios en temas referentes a la gestión de calidad con el fin de fortalecer y potencializar las competencias que se tienen dentro de cada organización.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un contacto entre los diferentes agentes que hacen parte de la cadena productiva del sector farmacéutico: Industria, universidades, EPS's, hospitales, gobierno, distribuidores, con el fin de crear procesos adecuados de retroalimentación para efectos de investigación, desarrollo tecnológico y formación del talento humano</li> </ul>	El grupo de investigación de talento humano puede actuar como integrador para lograr que los líderes del sector mayorista busquen alianzas con los otros integrantes para fortalecer el sector en general.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se recomienda crear y optimizar los procesos en las organizaciones con el fin de contribuir en el desarrollo y buen manejo de la empresa.</li> </ul>	Brindar orientación y capacitación a los dirigentes de las empresas del sector en temas comerciales, mercadeo, financieros y de calidad buscando de fortalecer los procesos del sector apuntando al crecimiento organizacional y sectorial.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Introducir programas académicos que acompañen a las empresas a desarrollar procesos que contribuyan a su mejora continua, integrando a los estudiantes de pregrado mediante un trabajo guiado por el docente.</li> </ul>	Acercar a los empresarios a la universidad por medio de los estudiantes para que estos puedan brindar apoyo a las empresas en la construcción de herramientas para la mejora de los procesos; acompañados continuamente y monitoreado por la facultad de ingeniería industrial y docentes.

Fuente: Las autoras

## 3. CONCLUSIONES.

Podemos afirmar que la legislación sobre el sector farmacéutico colombiano se ha concretado en el tema de la producción, pero no en el de la comercialización, el almacenamiento, la distribución y la dispensación. Hace falta que se legisle y que se creen los mecanismos para la vigilancia en estos temas si se quiere asegurar la calidad de los medicamentos hasta que el usuario los consuma.

Los asuntos referidos a la distribución y dispensación de fármacos afectan de manera directa la productividad y la competitividad de este sector más que en ningún otro y fundamentalmente porque si no hay una política expresa en este campo la seguridad y la eficacia terapéutica se verían seriamente afectadas.

## 4. BIBLIOGRAFIA

- [1] ACOSTA PUERTAS Jaime. Tendencias y rupturas: geopolítica y comercio mundial, ciencia y tecnología y prospectiva. Bogotá editorial Presencia 1994.
- [2] GODET Michael. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Bogotá Serie Estrategia y Gestión Competitiva. 1996
- [3] KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global. Editorial McGraw Hill. 1998.
- [4] MARIÑO N., Hernando. Gerencia de Procesos. Editorial Alfaomega. 2003.
- [5] MOJICA SASTOQUE. Francisco José. Análisis del Siglo XXI. Concepto de prospectiva. Bogotá ALFAOMEGA Colombiana. 1998
- [6] MORRIS Daniel. BRANDON Joel. Management Siglo XXI. Temas empresariales. Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Editorial Mc Graw Hill. 1996.
- [7] RAYMOND Klein M. MANGANELLI Mark. Cómo hacer Reingeniería. Grupo Editorial Norma. 2000
- [8] WILLINGTON Patricia. Cómo brindar un servicio integral al cliente. Lo mejor de las estrategias del KAIZEN... Editorial Mc Graw Hill Interamericana. 1997
- [9] [http://www.cecif.org/magazine/index.php?id=21&option=com\\_content&task=view](http://www.cecif.org/magazine/index.php?id=21&option=com_content&task=view)
- [10] <http://www.corficolombiana.com/WebCorficolombiana/paginas/index.aspx>