

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 113, ISSN: 0124-8219
Octubre de 2011

Perdurabilidad empresarial: caso de operadores logísticos de distribución de productos farmacéuticos

Carolina Leal
Karina Elizabeth Guerrero
Sandra Patricia Rojas
Hugo Alberto Rivera



**Perdurabilidad empresarial: caso de
operadores logísticos de distribución
de productos farmacéuticos**

Documento de investigación No. 113

Carolina Leal
Karina Elizabeth Guerrero
Sandra Patricia Rojas
Hugo Alberto Rivera

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)
Línea de Investigación: Perdurabilidad

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Maestría en Administración de Salud
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
2011

Perdurabilidad empresarial: caso de operadores logísticos de distribución de productos farmacéuticos / Carolina Leal...[et al.].—Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.

36 p.

ISSN: 0124-8219

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATÉGICOS – COLOMBIA / PERDURABILIDAD EMPRESARIAL – COLOMBIA / PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL – COLOMBIA / MEDICAMENTOS – DISTRIBUCIÓN - COLOMBIA / I. Leal, Carolina / II. Guerrero, Karina Elizabeth / III. Rojas, Sandra Patricia / IV. Rivera, Hugo Alberto / V. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP), Línea de Investigación: Perdurabilidad / VI. Título / VII. Serie

658.835 SCDD 20

Carolina Leal
Karina Elizabeth Guerrero
Sandra Patricia Rojas
Hugo Alberto Rivera

Corrección de estilo
Andrés Cote

Diagramación
Fredy Johan Espitia Ballesteros

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

ISSN: 0124-8219

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

Primera edición: Octubre de 2011
Hecho en Colombia
Made in Colombia

Contenido

1. Introducción	5
2. Análisis estratégico	8
3. Hacinamiento.....	9
3.1. Hacinamiento cuantitativo.....	9
3.2. Hacinamiento cualitativo.....	13
4. Levantamiento del panorama competitivo.....	17
4.1. Necesidades	17
4.2. Canales	18
4.3. Variedades	18
5. Estudio de competidores	22
5.1. Supuesto del sector	22
5.2. Crecimiento potencial sostenible.....	22
5.3. Índices de erosión	25
6. Análisis de fuerzas del mercado	28
6.1. Nivel de rivalidad de los competidores existentes.....	28
6.2. Poder de negociación de los compradores	29
6.3. Riesgo de ingreso	29
6.4. Poder de negociación de los proveedores	30
6.5. Bienes sustitutos.....	31
7. Atractividad por barreras de entrada y salida	32
8. conclusiones	33
Referencias bibliográficas	34

Índice

Gráficas

Gráfico 1. Indicadores estadísticos ROA aplicados al sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos.....	10
Gráfico 2. ROA del sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos 2006-2010.....	11
Gráfico 3. Zonas de desempeño según el ROA del sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos 2006-2010	13
Gráfico 4. Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial sostenible en el sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos 2006–2010.....	23

Tablas

Tabla 1. Indicadores ROA del sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos.....	9
Tabla 2. Indicadores estadísticos 2006-2010.....	10
Tabla 3. Descripción de categorías de análisis de hacinamiento cualitativo del sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos 2006-2010.....	14
Tabla 4. Matriz de relaciones: ponderación de las categorías del sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos 2006–2010	15
Tabla 5. Nivel de imitación del sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos 2006-2010.....	15
Tabla 6. Panorama competitivo, sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos 2006-2010.....	20
Tabla 7. Delta ingresos, utilidades y costos e índices de erosión en el sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos, 2006-2010	26
Tabla 8. Índices de erosión en el sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos, 2006-2010.....	26
Tabla 9. Análisis cualitativo de fuerzas del mercado de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos 2006-2010.....	28

Perdurabilidad empresarial: caso de operadores logísticos de distribución de productos farmacéuticos

Carolina Leal Mejía*
Karina Elizabeth Guerrero Mora**
Sandra Patricia Rojas Farfán***
Hugo Alberto Rivera****

1. Introducción

La permanencia de las empresas en el tiempo, de manera exitosa, se constituye en un tema de preocupación para el Gobierno, las empresas y la academia de la Administración. Se han realizado varias investigaciones, materializadas en libros, artículos y ponencias, tratando de explicar por qué unas organizaciones perduran y otras desaparecen. Con el objetivo de hacer un aporte a la academia de la Administración en la identificación de elementos que permitan a las empresas pasar de la longevidad a la perdurabilidad, la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario viene desarrollando desde el año 2004 estudios encaminados a tal fin.

El grupo de investigación ha establecido lo siguiente:

Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecua su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable y que puede llegar a estados tanáticos. (Vélez, Á. R. et ál., 2005)

* Profesional en Nutrición y Dietética, Universidad Nacional. Estudiante de la maestría de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: lealm.carolina@ur.edu.co.

** Química farmacéutica, Universidad de Antioquía. Estudiante de la maestría de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: guerrero.karina@ur.edu.co.

*** Bacterióloga, Universidad Javeriana. Estudiante de la maestría de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: rojasf.sandra@ur.edu.co.

**** Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo: hugo.rivera@urosario.edu.co.

Para socializar los hallazgos encontrados, se ha decidido publicar a través de los documentos de investigación ciertos casos de empresas y sectores en los cuales la permanencia de algunas empresas se ha visto afectada por discontinuidades del entorno. Puntualmente, este documento, realizado de manera conjunta por estudiantes de la asignatura Análisis Estratégico Aplicado al Sector Salud, impartida en la Maestría en Administración en Salud por el profesor Hugo Alberto Rivera, pretende hacer un aporte a la línea de investigación y relacionar las características de la definición de perdurabilidad propuestas por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y lo encontrado en las empresas.

La actividad estudiada es la industria farmacéutica, industria que maneja todos los procesos que involucran la obtención de los medicamentos, desde la adquisición de materias primas y su transformación, hasta la comercialización de los productos terminados. En los últimos años, factores como la globalización, las exigencias del mercado, la normatividad de entes reguladores y la competencia han llevado a la industria a la búsqueda de alternativas que le permitan maximizar la productividad de sus operadores de transformación, de los servicios que ofrece y la reducción de costos, manteniendo y optimizando la calidad de sus productos.

Una de esas alternativas es el *outsourcing* o tercerización, que ha sido empleada para la obtención de ventajas competitivas en todos los sectores; corresponde a aquella parte de la gestión de la cadena de abastecimiento que se ejerce mediante funciones como transporte, almacenaje y distribución de mercancías. Es así como se ha abierto una oportunidad dentro de la cadena, favoreciendo el nacimiento de empresas denominadas “operadores logísticos”, que ofrecen varios servicios y se constituyen en un importante enlace en la cadena de productos farmacéuticos.

En la actualidad, la definición oficial de esta disciplina en Colombia se presenta en el Plan Nacional de Logística (PNL), que define “*logística*” como la manipulación de bienes y servicios que requieren o producen las empresas o los consumidores finales, mediante las funciones de transporte, almacenaje y aprovisionamiento o distribución de mercancías (Vargas, 2009).

Respecto a los operadores logísticos del sector de servicios farmacéuticos, las instituciones de salud prefieren un *outsourcing* que les permita la provisión y dispensación de medicamentos y/o dispositivos médicos con

un costo racional, con oportunidad de entrega y valores agregados de información que contribuyan al mejoramiento de la salud, así como al desarrollo económico y social de las organizaciones.

Este estudio pretende analizar el sector de operadores logísticos de distribución de productos farmacéuticos intrahospitalarios (Audifarma, Farmasanitas y Psipharma), basado en información recolectada entre los años 2006-2010. Dichos operadores permiten identificar cómo las organizaciones enfrentan las condiciones competitivas del medio a través de un análisis estratégico del sector con la metodología desarrollada por Restrepo y Rivera (2006), denominada *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Con esta herramienta, se logran identificar niveles de concentración de las organizaciones, diferencias en términos de rentabilidad, construcción del panorama competitivo y el análisis de las fuerzas del mercado, así como el estudio de competidores que, al final del curso, nos llevará a identificar elementos que permitan lograr y concluir una percepción del desempeño del sector.

2. Análisis estratégico

Para fines del análisis del sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos, se definió el sector estratégico teniendo en cuenta la cobertura en hospitales y clínicas a nivel nacional, y se delimitó el periodo a evaluar, considerando la disponibilidad de información financiera.

Dentro de la metodología aplicada, se recopiló información de tres organizaciones: Audifarma, Farmasanitas y Psipharma, correspondiente al periodo 2006-2010.

Posteriormente, se indagó a profesionales que habían tenido contacto laboral sobre las características de las organizaciones que componen el sector, para poder aplicar la metodología de análisis estructural de Sectores Estratégicos (AESE) de Restrepo y Rivera (2006), que incluye el desarrollo de los siguientes puntos:

- Análisis de hacinamiento: estrategia para la identificación de síntomas de enfermedad del sector, que se efectúa a través de aplicación de evaluaciones cuantitativas y cualitativas.
- Construcción del panorama competitivo: metodología que permite la ubicación de las manchas blancas (oportunidades de innovación) que se encuentran en el sector estratégico.
- Análisis de fuerzas del mercado: metodología de análisis sectorial, apoyada en herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo que permiten realizar un diagnóstico del acontecer de sectores estratégicos y proponer alternativas para lograr resultados financieros superiores.
- Estudio de competidores: prueba del análisis estructural que permite observar a los rivales que hacen parte del sector estratégico desde las perspectivas positivista y subjetiva.

Este trabajo se realizó con el fin de ampliar la percepción de lo ocurrido en el sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos durante el periodo 2006-2010, para identificar oportunidades de innovación y proyectar estrategias que permitan la perdurabilidad de las organizaciones en el sector.

3. Hacinamiento

Esta prueba del análisis estructural se divide en hacinamiento cuantitativo y cualitativo. Con ambos, se logra identificar el nivel de similitud o diferencia de las empresas objeto de estudio. El cuantitativo se fundamenta en análisis de información financiera; el cualitativo es una comparación de elementos clave de éxito del sector.

El hacinamiento refleja la enfermedad que se puede presentar en un sector determinado, cuando las empresas no cuentan con innovación en el mercado, promoviendo una alta probabilidad de imitación de los mismos. El hacinamiento está dirigido hacia dos factores determinantes de perdurabilidad: hacinamiento cuantitativo, que evalúa el estado financiero de las empresas, y hacinamiento cualitativo, que pretende determinar el nivel de imitación de las mismas.

3.1. Hacinamiento cuantitativo

Para realizar esta prueba, es necesario identificar un indicador financiero para comparar las empresas, posteriormente calcular indicadores estadísticos y definir zonas de desempeño del sector. Todo ello, acompañado de gráficos radiales y de líneas que permiten efectuar un mejor análisis de la perdurabilidad del sector en términos financieros.

Para la evaluación del desempeño financiero del sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos, se tuvo en cuenta el indicador ROA, que hace referencia a la relación entre los activos y la utilidad. Este indicador se calculó para cada una de las organizaciones evaluadas en el periodo 2006-2010.

Tabla 1. Indicadores ROA del sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos

Empresas	ROA 2006	ROA 2007	ROA 2008	ROA 2009	ROA 2010
AUDIFARMA (AF)	14,3%	19,8%	14,6%	11,1%	8,6%
FARMASANITAS (FS)	2,1%	3,3%	-2,2%	1,4%	8,4%
PSIPHARMA (PS)	10,5%	11,2%	-27,7%	12,5%	-3,2%

Fuente: elaborado por los autores con información de la Superintendencia de Sociedades.

Gráfica 1. Indicadores estadísticos ROA aplicados al sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos

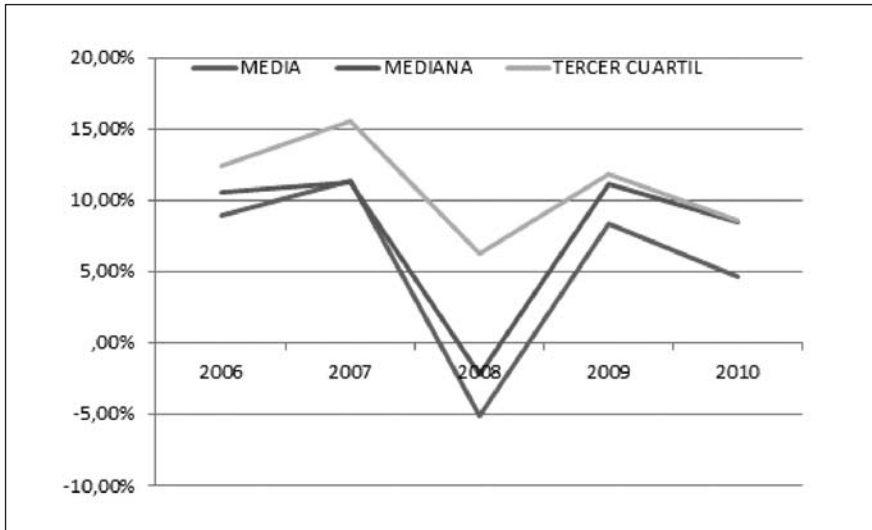


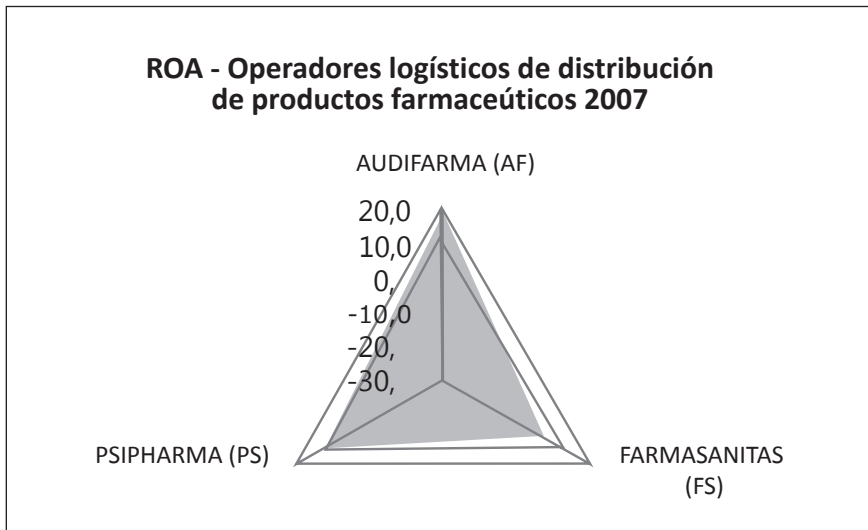
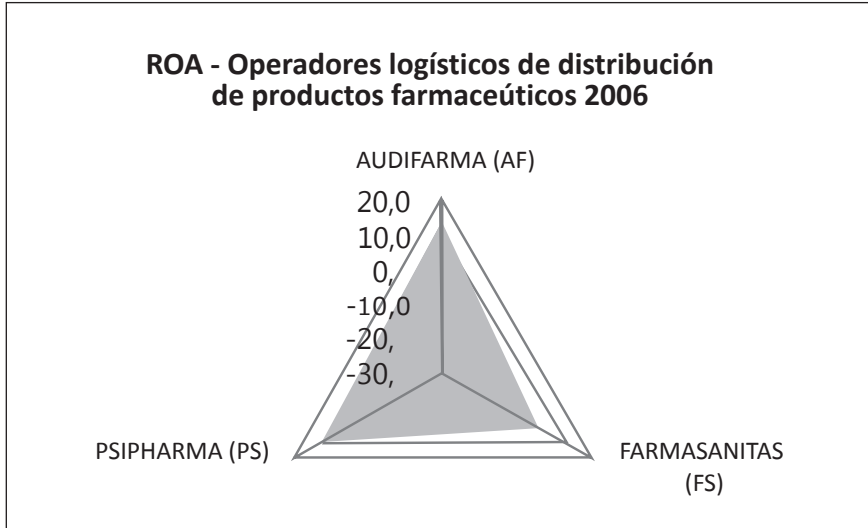
Tabla 2. Indicadores estadísticos 2006-2010

Indicador estadístico	2006	2007	2008	2009	2010
Media	9,0%	11,4%	-5,1%	8,3%	4,6%
Mediana	10,5%	11,2%	-2,2%	11,1%	8,4%
Tercer cuartil	12,4%	15,5%	6,2%	11,8%	8,5%

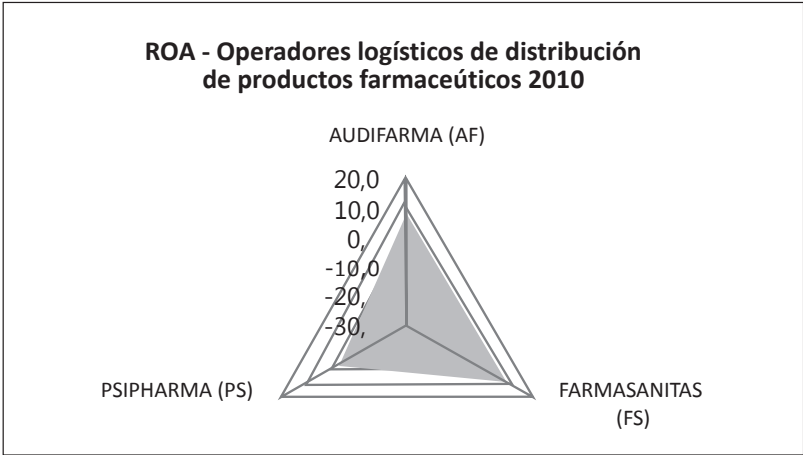
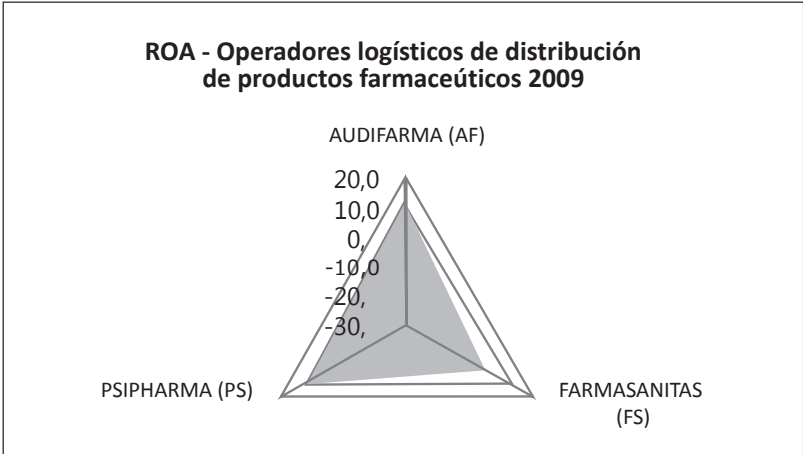
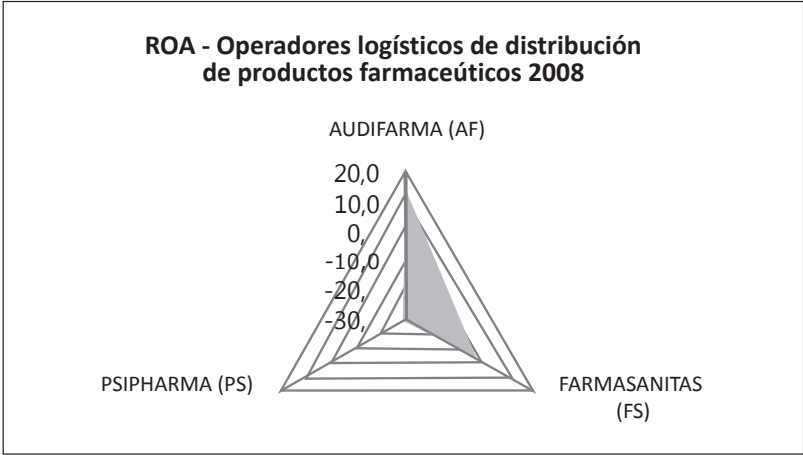
Fuente: elaborado por los autores con información de la Superintendencia de Sociedades.

Durante el periodo analizado, el sector presenta un decrecimiento en el desempeño financiero, que incluye un declive en año 2008, relacionado con el incremento en la fabricación de medicamentos genéricos por ampliación en la asignación de patentes, evidenciado por la generación de pérdidas en dos de las tres empresas analizadas (Farmasanitas y Psipharma). De igual manera, se observa un desempeño superior por parte de Audifarma. Ver grafica 1.

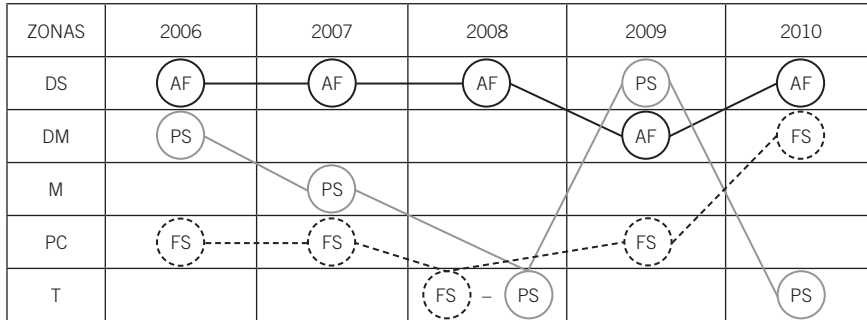
Gráfica 2. ROA del sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos 2006-2010



Continúa



Gráfica 3. Zonas de desempeño según el ROA del sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos 2006-2010



CLASIFICACIÓN	CONVENCIÓN
DESEMPEÑO SUPERIOR	DS
DESEMPEÑO MEDIO	DM
MORBILIDAD	M
PERDURABILIDAD COMPROMETIDA	PC
ESTADO TANÁTICO	T

Fuente: elaborado por los autores con información de la Superintendencia de Sociedades.

Se considera que el sector es fluctuante en el desempeño financiero. Audifarma es la organización que presenta un desempeño superior dentro del sector en el periodo 2006-2010, a pesar de haber presentado un desempeño medio durante 2009. Es importante tener en cuenta que tanto Psipharma como Farmasanitas se ubicaron en las zonas de estado tanático y perdurabilidad comprometida, aunque cabe resaltar el mejoramiento en el desempeño que presentó Psipharma en 2009.

3.2. Hacinamiento cualitativo

El hacinamiento cualitativo es la prueba del análisis estructural que tiene como finalidad encontrar semejanzas o diferencias en las empresas estudiadas. A efectos del trabajo, se seleccionaron unas categorías y se les asignaron ponderaciones de acuerdo con el nivel de importancia en el sector. La escala de valoración utilizada para la calificación de cada variable en cada empresa y, por ende, para determinar el nivel de convergencia estratégica que existe

en el sector es la que se basa en el nivel de imitación de las compañías, que es el siguiente: 1. no imita, 2. imitación media y 3. imitación alta.

Para llevar a cabo dicho estudio, se realizó una matriz de doble entrada, la cual permite establecer la relación directa o indirecta que pueden tener las variables entre sí. Cada variable es relacionada con las demás, buscando identificar si existe o no relación directa entre ellas.

Para fines de la evaluación del hacinamiento cualitativo del sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos 2006-2010, se definieron cuatro categorías de análisis: precio, servicio, producto y canales de distribución.

Tabla 3. Descripción de categorías de análisis de hacinamiento cualitativo del sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos 2006-2010

CATEGORÍA	DEFINICIÓN
PRECIO	Modalidad de contrato que se pacta entre las partes conviniendo una tarifa por usuario.
	Modalidad de contrato teniendo en cuenta una tarifa pactada por medicamento y/o dispositivo médico.
	Modalidad de pago que se le ofrece al cliente en un tiempo determinado de acuerdo a los parámetros pactados en el contrato. Consignaciones, cheques, pago en efectivo, entre otras.
SERVICIO	Asesoría por parte del químico farmacéutico sobre el uso correcto de medicamentos y dispositivos médicos, contemplando las diferentes intervenciones farmacéuticas.
	Asesoría que le permita al cliente hacer gestión en el uso racional de los recursos farmacéuticos, contribuyendo al mejoramiento de la salud, desarrollo económico y social del cliente.
	Asesorías jurídicas y de actualización al cliente con respecto a la normatividad vigente sobre los diferentes productos farmacéuticos.
	Presencia y participación del químico farmacéutico en varias actividades asistenciales.
	Asesoría telefónica por parte del químico farmacéutico durante 24 horas en cada institución.
	Oportunidad en la dispensación de los medicamentos y dispositivos médicos.
	Oportunidad en materiales de alto nivel, de acuerdo al grado de complejidad de las instituciones de salud.
	Central de adecuaciones de medicamentos.
	Actividades para identificar, cuantificar y analizar los incidentes adversos asociados con el uso de dispositivos médicos que puedan causar un daño al paciente, así como los factores de riesgo asociados a estos efectos.
	Herramienta de la farmacoepidemiología que estudia los determinantes del riesgo asociados al uso de los medicamentos, a prevenirlos y promoverlos.

Continúa

PRODUCTO	Cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura y cumplimiento normativo para la fabricación y distribución de medicamentos y dispositivos médicos.
	Gama de productos que se ofrece a una organización específica para dar cumplimiento a sus necesidades.
	Productos farmacéuticos con fecha de vencimiento a largo plazo.
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Servicio de distribución de productos farmacéuticos en las diferentes ciudades y regiones del país.
	Oportunidad y medición en los tiempos para la dispensación de productos farmacéuticos.

Fuente: elaborado por los autores.

Tabla 4. Matriz de relaciones: ponderación de las categorías del sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos 2006-2010

TIPO	PRECIO	SERVICIO	PRODUCTO	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	TOTALES SI	PESO PORCENTUAL
PRECIO	X	SI	SI	SI	3	33,33
SERVICIO	SI	X		SI	2	22,22
PRODUCTO	SI		X	SI	2	22,22
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	SI	SI		X	2	22,22
TOTAL					9	100,00

Fuente: elaborado por los autores.

Tabla 5. Nivel de imitación del sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos 2006-2010

CATEGORÍA	PESO	NECESIDADES	AUDIFARMA	FARMASANITAS	PSIFARMA
PRECIO	33,33	PRECIOS POR CAPITACIÓN	2	3	2
		PRECIOS POR EVENTO	2	2	2
		ALTERNATIVAS DE PAGO DE PRODUCTOS	3	3	3
		TOTAL	7	8	7
		CALIFICACIÓN CON PESO	2,33	2,67	2,33

Continúa

SERVICIO	22,22	ASESORÍAS FARMACÉUTICAS ASISTENCIALES	1	2	2
		ASESORÍAS ADMINISTRATIVAS	2	2	2
		ASESORÍAS LEGALES	1	2	2
		DISPONIBILIDAD PRESENCIAL DEL QUÍMICO FARMACÉUTICO (8 horas)	3	3	3
		DISPONIBILIDAD TELEFÓNICA DEL QUÍMICO FARMACÉUTICO (24 horas)	3	3	3
		DISPONIBILIDAD PERMANENTE DE PRODUCTOS	3	3	3
		DISPONIBILIDAD DE MATERIALES ESPECIALES	3	3	3
		DISPONIBILIDAD DE MEZCLAS PARENTERALES Y ENTERALES	3	3	3
		TECNOVIGILANCIA	2	2	2
		FARMACOVIGILANCIA	2	2	2
		TOTAL	23	25	25
		CALIFICACIÓN CON PESO	5,11	5,56	5,56
PRODUCTO	22,22	PRODUCTOS CON REGISTRO SANITARIO Y PARÁMETROS LEGALES	3	3	3
		PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	2	2	2
		GARANTÍA DEL MEDICAMENTO CON VIDA ÚTIL VIGENTE	3	3	3
		TOTAL	8	8	8
		CALIFICACIÓN CON PESO	1,78	1,78	1,78
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	22,22	COBERTURA NACIONAL	2	2	2
		TIEMPOS DE ENTREGA A PRINCIPALES CIUDADES	3	3	3
		TOTAL	5	5	5
		CALIFICACIÓN CON PESO	1,11	1,11	1,11
TOTAL			10,33	11,11	10,78

Escala de calificación: 1: no imitación; 2: imitación media; 3: imitación total.

Fuente: elaborado por los autores.

Como puede observarse en la tabla 5, se evidencia alto grado de imitación en el sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos; sin embargo, la categoría que presenta la diferenciación entre las organizaciones es la prestación de servicios en las subcategorías de asesorías farmacéuticas asistenciales y asesorías legales implementadas por Audifarma.

4. Levantamiento del panorama competitivo

La siguiente prueba, denominada panorama competitivo, permite ubicar las manchas blancas que se encuentran en el sector estratégico. Esas manchas blancas se pueden definir como espacios de mercado no atendidos o poco atendidos, a los cuales las organizaciones pueden orientar sus esfuerzos con propuestas de mercado.

En el levantamiento del panorama se pueden detectar con facilidad espacios de innovación tanto entre el producto y el servicio como en el canal de distribución.

Para confeccionar esta prueba, se procede a identificar tres grandes dimensiones: variedades, necesidades y canales. Las variedades son las líneas de producto o servicio ofrecidas en el sector; las necesidades son las razones de compra de las variedades, y los canales son el mecanismo utilizado por las empresas para vender el producto o servicio.

4.1. Necesidades

Dentro de las necesidades identificadas para el sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos se encuentran:

- precios por capitación
- precios por evento
- alternativas de pago de productos
- asesorías farmacéuticas asistenciales
- asesorías administrativa
- asesorías legales
- disponibilidad presencial del químico farmacéutico (8 horas)
- disponibilidad telefónica del químico farmacéutico (24 horas)
- disponibilidad permanente de productos
- disponibilidad de materiales especiales
- disponibilidad de mezclas parenterales y enterales
- tecnovigilancia
- farmacovigilancia

- productos con registro sanitario y parámetros legales
- portafolio de productos
- garantía de medicamento con vida útil vigente
- ventas directas
- venta al público general
- plus de atención al usuario por profesionales de la salud
- seguimiento a pacientes en casa (hemofilia y/o fibrosis quística)

4.2. Canales

Dentro de los canales identificados para el sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos, se encuentran:

- Aplicar a una licitación: procedimiento administrativo para la adquisición de suministros, realización de servicios o ejecución de obras que celebren los entes, organismos y entidades que forman parte del sector público (concurso público).
- Cobertura nacional: prestación de servicios o suministros que cubren todas las regiones del país, en ciudades principales y diferentes zonas, que logran una oportunidad de entrega de los productos farmacéuticos satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- Páginas de internet: publicación de portafolios de servicios de las organizaciones vía internet.

4.3. Variedades

Dentro de las variedades identificadas para el sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos, se encuentran:

- Medicamentos de alto costo: como su nombre lo indica, son medicamentos de un alto valor económico y, generalmente, corresponden a enfermedades de alta especialidad.

- Medicamentos genéricos: nombre empleado para distinguir el principio activo que no está amparado por una marca de fábrica. El nombre genérico corresponde, generalmente, con la Denominación Común Internacional (DCI) recomendada por la OMS, y es usado comúnmente por los fabricantes y reconocido por la autoridad competente para denominar productos farmacéuticos que tienen el mismo principio activo.
- Medicamentos vitales no disponibles: son medicamentos indispensables e irremplazables para salvaguardar la vida o aliviar el sufrimiento de un paciente o un grupo de pacientes y que, por condiciones de baja rentabilidad en su comercialización, no se encuentra disponible en el país o las cantidades no son suficientes.
- Materiales especiales (dispositivos médicos): son aquellos medicamentos que producen efectos mediatos e inmediatos de dependencia psíquica o física en el ser humano; fármacos que, por su posibilidad de abuso, pueden tener algún grado de peligrosidad en su uso.
- Medicamentos oncológicos: son fármacos empleados en el tratamiento de las enfermedades neoplásicas. Tienen como función impedir la reproducción de las células cancerosas y, en algunos casos, también sirven para tratar enfermedades autoinmunes.
- Medicamentos de control especial: cualquier instrumento, aparato, máquina, software, equipo biomédico u otro artículo similar o relacionado, utilizado solo o en combinación, incluyendo sus componentes, partes, accesorios y programas informáticos que intervengan en su correcta aplicación propuesta por el fabricante para su uso. Se denominan así porque se utilizan para una enfermedad de alta especialidad.

Tabla 6. Panorama competitivo, sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos 2006-2010

PANORAMA COMPETITIVO	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
PRECIOS POR CAPITACIÓN																		
PRECIOS POR EVENTO																		
ALTERNATIVAS DE PAGO DE PRODUCTOS																		
ASESORIAS FARMACÉUTICAS ASISTENCIALES																		
ASESORÍAS ADMINISTRATIVAS																		
ASESORÍAS LEGALES																		
DISPONIBILIDAD PRESENCIAL DEL QUÍMICO FARMACÉUTICO (8 horas)																		
DISPONIBILIDAD TELEFÓNICA DEL QUÍMICO FARMACÉUTICO (24 horas)																		
DISPONIBILIDAD PERMANENTE DE PRODUCTOS																		
DISPONIBILIDAD DE MATERIALES ESPECIALES																		
DISPONIBILIDAD DE MEZCLAS PARENTERALES Y ENTERALES																		
TECNOVIGILANCIA																		
FARMACOVIGILANCIA																		
PRODUCTOS CON REGISTRO SANITARIO Y PARÁMETROS LEGALES																		
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS																		
GARANTÍA DE MEDICAMENTO CON VIDA ÚTIL VIGENTE																		
VENTAS DIRECTAS																		
VENTA AL PÚBLICO GENERAL																		
PLUS DE ATENCIÓN AL USUARIO POR PROFESIONALES DE LA SALUD																		
SEGUIMIENTO A PACIENTES EN CASA (HEMOFILIA Y/O FIBROSIS QUÍSTICA)																		
	MEDICAMENTOS DE ALTO COSTO	MEDICAMENTOS GENÉRICOS	MEDICAMENTOS VITALES NO DISPONIBLES	MATERIALES ESPECIALES (DISPOSITIVOS MÉDICOS)	MEDICAMENTOS ONCOLÓGICOS	MEDICAMENTOS DE CONTROL ESPECIAL												
APLICAR A UNA LICITACIÓN																		
PÁGINA DE INTERNET																		

Según la tabla 6, se encuentra una relación entre el alto grado de imitación y la homogeneidad que se presenta en el cubrimiento de las necesidades por parte de las organizaciones analizadas, teniendo en cuenta que todas satisfacen las necesidades definidas frente a los servicios ofrecidos. Esto puede relacionarse con una alta regulación del sector y una alta competencia, situaciones que obligan a presentar estándares de calidad, lo cual implica una clara identificación de sus necesidades y un alto compromiso para satisfacer las mismas.

Las principales oportunidades de mejoramiento e innovación del sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos 2006-2010 se encuentran relacionadas con la inclusión de un plus de atención al usuario por parte de profesionales de la salud.

Es importante resaltar que existen algunas necesidades que sólo han sido exploradas por una de las tres empresas, como: las asesorías administrativas y legales, ventas directas, seguimiento a pacientes en casa (hemofilia y/o fibrosis quística) y ventas al público general. Estas se pueden convertir en puntos de mejoramiento y competencia para las empresas que no las han incluido dentro de sus portafolios de servicios.

El hecho de que las organizaciones que comprenden el sector compitan por la contratación únicamente a través de licitación hace que se presente un mayor grado de imitación, dado que el que haga la diferencia puede llegar a monopolizar el mercado.

5. Estudio de competidores

El estudio de competidores permite realizar un análisis de cada uno de los integrantes del sector mediante la realización de tres pruebas: supuestos del sector, crecimiento potencial y estudio de los competidores.

5.1. Supuestos del sector

Dentro de los paradigmas identificados en el sector, como presunciones que limitan el desempeño y el crecimiento sectorial, se encuentran:

1. Los operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos se limitan a asesorías asistenciales. Esto ha sido reevaluado por Audifarma, teniendo en cuenta que incluyeron asesorías administrativas y legales.
2. Los operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos se limitan a la distribución de productos farmacéuticos a través de hospitales y clínicas. Esto ha sido reevaluado por Farmasanitas, teniendo en cuenta que incluyen ventas directas a usuario, para uso ambulatorio, dentro de las instituciones.
3. Los operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos se dedican a la asesoría y a la distribución. Esto fue reevaluado por Audifarma en usuarios con hemofilia y fibrosis quística.

5.2. Crecimiento potencial sostenible

Para realizar el análisis del crecimiento potencial sostenible del sector, se tuvieron en cuenta las variables intrínsecas y extrínsecas del periodo de tiempo 2006-2010. Donde la variable “*crecimiento intrínseco*” se define como el resultado de la operación de la empresa, fruto de vender lo que produce, mientras que la variable “*crecimiento extrínseco*” es el resultado de la obtención de recursos externos, la suma de ambos permite determinar el *crecimiento potencial sostenible*.

La ecuación que se utilizó para la realización del presente estudio fue la siguiente:

$$Cps = R' aP + \left(\frac{D}{E}\right)P(R' a - i)$$

$R' a$ = ROA antes de intereses

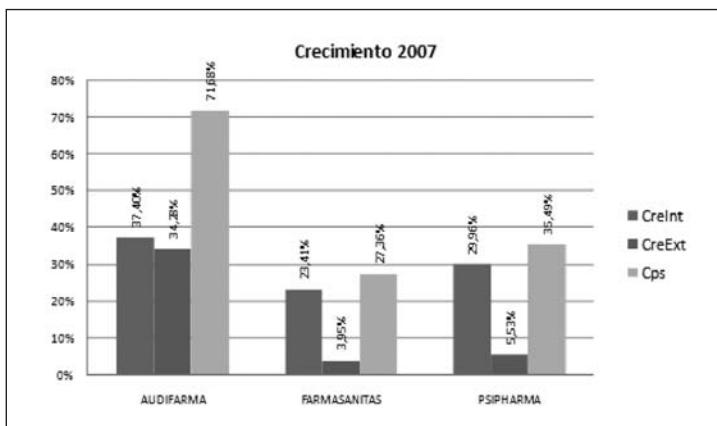
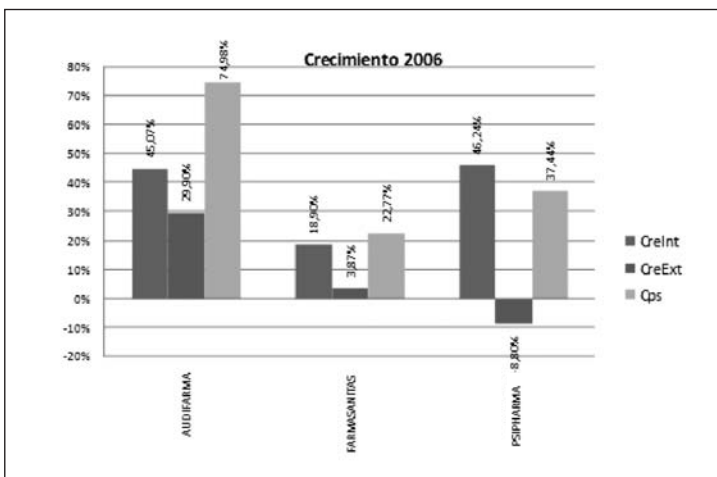
P = tasa de retención de utilidades

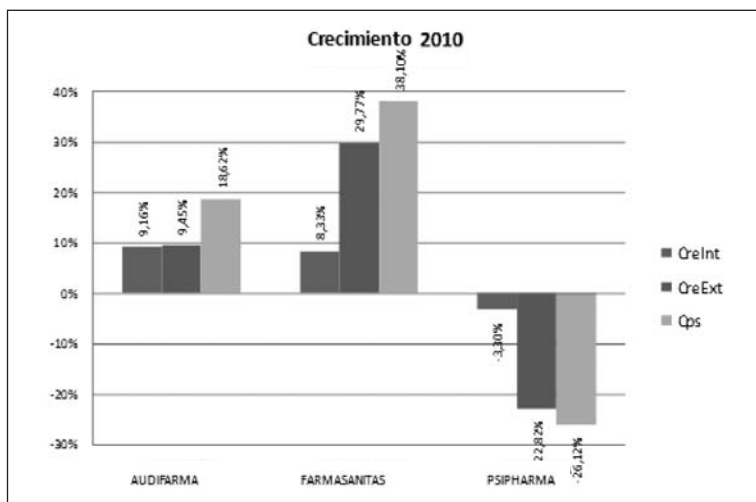
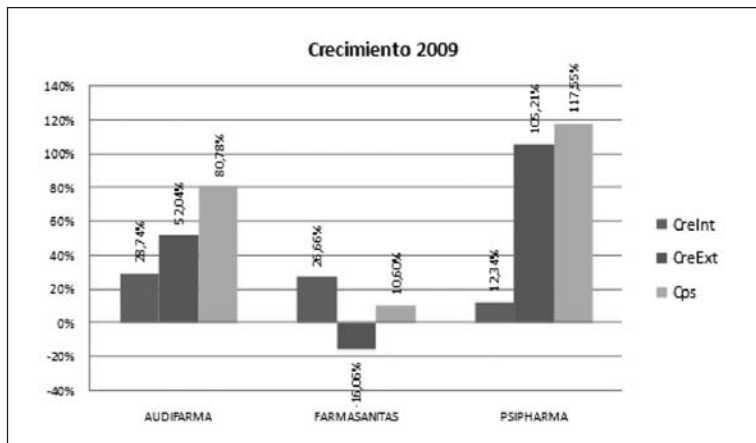
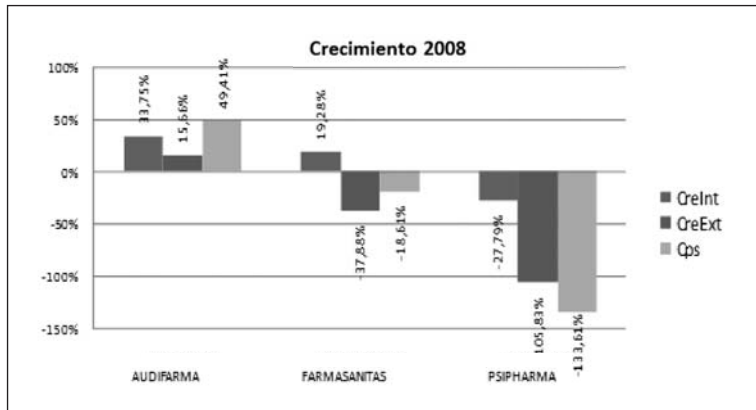
D = pasivo total

E = patrimonio

i = intereses ponderados de la deuda

Gráfica 4. Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial sostenible en el sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos 2006–2010.





El crecimiento potencial sostenible de las organizaciones se encuentra positivo en la mayoría de los periodos analizados; sin embargo, se observan algunas excepciones, como es el caso de Farmasanitas en el periodo 2008-2009, que presentó un comportamiento extrínseco negativo, y Psipharma, en los años 2008 y 2010, que presentó un comportamiento extrínseco e intrínseco negativos.

Audifarma se considera una organización estable, soportada por los mejores crecimientos en año tras año, durante el periodo analizado.

5.3. Índices de erosión

Los índices de erosión permiten establecer si la empresa presenta problemas de estrategia o de productividad. Existe erosión de la estrategia cuando la tasa de crecimiento de la utilidad supera la tasa de crecimiento de los ingresos de una empresa, en una relación mayor o igual de tres a uno, conjuntamente con una disminución en los costos.

Existe erosión de la productividad cuando la tasa de crecimiento de los ingresos supera la tasa de crecimiento de la utilidad en un valor mayor o igual de tres a uno, junto con un aumento de los costos. En otras palabras, la erosión de la estrategia refleja un problema donde hay utilidades sin tener ingresos, y no hay procesos de mejora continua. La erosión de la productividad refleja problemas de sobrecostos debido a ineficiencias.

Si una empresa presenta erosión de la estrategia, no tiene capacidad de generación de ingresos a largo plazo, a pesar de evidenciar un crecimiento temporal de sus utilidades; y si presenta erosión de la productividad, se encuentra con ineficiencias. Si por más de dos años consecutivos la relación entre la variación de la utilidad y la variación de los ingresos es mayor a tres, se sufre de erosión estratégica; y cuando la variación de los ingresos supera a la variación de la utilidad en la misma proporción, hay erosión de la productividad. Para una mejor comprensión del concepto de “*erosión*”, debe recurrir a Restrepo y Rivera (2008).

Para realizar el cálculo, es necesario identificar la variación anual en términos porcentuales de las utilidades, ingresos y costos de las empresas del sector. La tabla siguiente presenta dichas variaciones.

Tabla 7. Delta ingresos, utilidades y costos e índices de erosión en el sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos, 2006-2010

Delta utilidad	AUDIFARMA	FARMASANITAS	PSIPHARMA
2006 - 2007	76,0%	93,7%	11,7%
2007-2008	4,3%	-187,5%	-279,9%
2008-2009	55,3%	-182,4%	-143,5%
2009-2010	-7,1%	564,8%	-121,4%

Delta ingreso	AUDIFARMA	FARMASANITAS	PSIPHARMA
2006 - 2007	35,0%	34,8%	-16,3%
2007-2008	38,8%	24,5%	-19,6%
2008-2009	48,1%	27,7%	-19,7%
2009-2010	40,8%	19,3%	-97,7%

Delta Costo	AUDIFARMA	FARMASANITAS	PSIPHARMA
2006 - 2007	32,2%	34,3%	-21,5%
2007-2008	42,0%	27,1%	49,7%
2008-2009	47,6%	25,9%	-59,3%
2009-2010	44,2%	16,3%	-89,6%

Fuente: Elaborado por los autores con información de la Superintendencia de Sociedades

Tabla 8. Índices de erosión en el sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos, 2006-2010

Índice de erosión de estrategia	AUDIFARMA	FARMASANITAS	PSIPHARMA
2006 - 2007	0,06	0,01	0,16
2007-2008	0,08	0,01	0,21
2008-2009	0,06	-0,01	-0,47
2009-2010	0,07	0,01	0,25

Índice de erosión de productividad	AUDIFARMA	FARMASANITAS	PSIPHARMA
2006 - 2007	15,66	117,70	6,35
2007-2008	12,00	81,91	4,76
2008-2009	15,98	-116,58	-2,13
2009-2010	15,24	180,55	3,92

Fuente: elaborado por los autores con información de la Superintendencia de Sociedades.

El sector no manifiesta señales de erosión financiera, teniendo en cuenta que no presentó síntomas en tres periodos consecutivos. Sin embargo, es importante mencionar que presenta erosión estratégica en Farmasanitas durante el periodo 2009-2010, y en Psipharma, en periodo 2008-2009.

En cuanto a la erosión de la productividad, Audifarma, en los periodos 2007-2008 y 2009-2010, y Psipharma, en el periodo 2007-2008, presentaron erosión de la productividad.

6. Análisis de fuerzas del mercado

Este análisis está basado en el modelo de fuerzas del mercado de Porter (2008), en el que es necesario revisar, en el sector que se está estudiando, cinco (5) fuerzas: rivalidad entre competidores, poder de negociación de los compradores, riesgo o barreras de ingreso, poder de negociación con los proveedores y los bienes sustitutos. Para poder correr este modelo, es necesario hacer uso de un software, desarrollo académico de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Para el caso del sector estudiado, tras una evaluación de cada una de las fuerzas de mercado se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 9. Análisis cualitativo de fuerzas del mercado de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos 2006-2010

FUERZAS DEL MERCADO	PUNTAJE
Nivel de rivalidad entre competidores existentes	2.88
Poder de negociación de compradoras	3.75
Riesgo de ingreso	3.45
Poder de negociación de proveedores	4.00
Bienes sustitutos	4.75

Fuente: elaborado por los autores.

6.1. Nivel de rivalidad de los competidores existentes

El nivel de rivalidad del sector es medio alto (puntaje de 2.88), definido por una gran influencia de variables como:

- La velocidad de crecimiento del sector, teniendo en cuenta que se mantiene garantizando los estándares mínimos de calidad y el grado de imitación es alto, lo que puede causar gran probabilidad de crecimiento a partir de prácticas de baja calidad en el servicio.
- Costos de cambio, dado que las organizaciones del sector pueden cambiar fácilmente su actividad comercial, porque no es especializada e irremplazable.

- Grado de hacinamiento, teniendo en cuenta que se presenta un alto grado de imitación entre las organizaciones que comprende el sector.
- Incrementos en la capacidad, dado que los productos ofertados por las organizaciones son limitados e imitados, y presentan un alto grado de rivalidad.

Lo anterior indica que el sector ha permanecido estancado o equilibrado por oferta de productos similares por parte de todas las organizaciones evaluadas (esto se encuentra relacionado con las pruebas de hacinamiento). Sin embargo, existe la posibilidad de innovar en sus servicios y procesos.

6.2. Poder de negociación de los compradores

Esta fuerza del mercado, en el sector, se encuentra en un nivel alto (puntaje de 3.75), definido por una gran influencia de variables como:

- Grado de hacinamiento, teniendo en cuenta que las organizaciones del sector presentan similitud en cuanto al precio, servicios, productos y canales de distribución, generando un alto grado de rivalidad.
- Costos de cambio, dado que el sector no presenta ventaja entre las organizaciones por el gran nivel de imitación, lo que implica alto grado de rivalidad.
- Facilidad de integración hacia atrás, teniendo en cuenta que existe una gran probabilidad de que los clientes o usuarios (hospitales y clínicas) generen sus propios servicios de distribución de productos farmacéuticos.

De lo anterior, se puede inferir un mayor riesgo de dependencia de los compradores (hospitales y clínicas) debido a la imitación entre las organizaciones (Audifarma, Psipharma y Farmasanitas).

6.3. Riesgo de ingreso

El riesgo de ingreso es alto (puntaje de 3.45), y está definido por una gran influencia de variables como:

- Niveles de economía de escala: los niveles de economía en el sector presentan rentabilidad, dependiendo de los clientes ofertados y de la capacidad de usuarios y servicios pactados.
- Operaciones compartidas: en la distribución de productos farmacéuticos, dependen de un proceso integral que contempla: mensajería, logística, compras, convenios y proveedores que hacen una operación integral del servicio.
- Acceso privilegiado de materias primas: Las empresas del sector deben incluir productos especializados, tanto en medicamentos como en dispositivos médicos con altos estándares de calidad y buenas prácticas de elaboración, lo que los lleva a tener una barrera de entrada.
- Costos compartidos: por sus operaciones compartidas relacionadas con los clientes, los costos de los productos farmacéuticos generados por la fecha de expiración y contratos pactados con los clientes se constituyen en una barrera alta para aquellos que quieran ingresar al sector.
- Curva de experiencia: la experiencia es fundamental en el manejo de los operadores logísticos farmacéuticos, porque define el poder de negociación y el servicio que se presta a los proveedores, clientes y áreas integrales.

Teniendo en cuenta que puede ingresar otra organización al sector, porque las barreras son débiles (es decir, dependen de aspectos que pueden ser superados, como: una capacidad económica de inversión y la adquisición de conocimiento sobre el desempeño del sector) el sector puede llegar a presentar rendimientos bajos por la posibilidad de ingreso de nuevos competidores.

6.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación se encuentra en el nivel medio alto (puntaje de 4.0), definido por una gran influencia de variables, como:

- La presión de sustitutos: los laboratorios farmacéuticos generan una gran amenaza para el sector por presentar innovación en los servicios ofrecidos por profesionales de la salud y la posibilidad de competir con los precios de los productos.

- Nivel de ventaja: el sector se encuentra en un nivel de ventaja alto, dado por la experiencia y el conocimiento.
- Nivel de importancia del insumo del proceso: el sector maneja un nivel medio alto de los insumos, porque son productos farmacéuticos y dispositivos médicos elaborados bajo estándares de calidad específicos, exigidos por la normatividad para garantizar la prestación de un servicio adecuado.
- Amenaza de integración hacia delante: los proveedores son una amenaza para el sector, porque tienen la posibilidad de realizar alianzas y estrategias de integración que les permiten prescindir de los servicios que tiene el sector.

6.5. Bienes sustitutos

El sector presenta un alto nivel de sustitutos (puntaje de 4.75), definido por una gran influencia de variables, como:

- Tendencias a mejorar costos: el sector tiende a fluctuar y a mejorar costos porque la competencia y la atraktividad de los clientes permite hacerlo.
- Precios: variable fundamental en los productos del sector, tanto de medicamentos como de dispositivos médicos, que determina la calidad y el servicio prestado, como, a su vez, la herramienta para sobresalir ante los competidores.
- Tendencia a los altos rendimientos: los sustitutos tienden a presentar altos rendimientos en los servicios del sector, porque con su innovación en asesorías a los pacientes, precios y tendencias a mejorar costos representan un alto rendimiento financiero y en calidad de servicio.

Los laboratorios farmacéuticos son la amenaza principal para el sector, porque tienen capacidad económica y, a su vez, son los mismos proveedores; además, están formando nuevas estrategias con asesorías de profesionales de la salud, que es una forma de innovación y, por lo tanto, de atracción de clientes.

7. Atractividad por barreras de entrada y salida

El sector se ubica en rendimientos bajos y estables, lo que implica que no es un sector de interés para nuevos competidores; de igual manera, las organizaciones del sector podrían cambiar de actividad económica fácilmente.

El sector presenta un rendimiento financiero medio alto y estable, lo que supone barreras de entrada débiles para nuevos competidores; del mismo modo, las organizaciones presentan capacidad de liquidez para cambiar de actividad económica en caso de que así lo requieran.

8. Conclusiones

La mejor organización del sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos 2006-2010 es Audifarma, por presentar un desempeño superior, así como menor grado de imitación en el sector.

Para garantizar mejor desempeño y, por ende, la perdurabilidad de las organizaciones del sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos se recomienda desarrollar productos con mayores diferenciadores frente a los servicios prestados en cuanto a precio, servicio, calidad y canales de distribución.

El sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos 2006-2010 presenta una gran monotonía, dada por la imitación; sin embargo es importante tener en cuenta que la imitación se encuentra altamente relacionada con estándares de calidad y requerimientos dados por la legislación, así como por la dinámica de los actores del mercado.

El sector de operadores logísticos distribuidores de productos farmacéuticos se encuentra amenazado por los sustitutos (laboratorios farmacéuticos), que son a su vez los proveedores que tienen el poder del mercado, lo que puede relacionarse con una alta probabilidad de desplazamiento por parte de estos a las organizaciones, en caso de no generar alternativas de innovación.

Referencias bibliográficas

Documentos de investigación

- Restrepo, L.; Rivera, H. (2008). Análisis estructural de sectores estratégicos. Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.
- Rivera, H. *et al.* (2011), *Turbulencia Empresarial en Colombia: Caso Sector Medicina Prepagada*, [Documento de Investigación núm. 90], Bogotá, Editorial Universidad del Rosario, Centro de estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP) de la Universidad del Rosario, Facultad de Administración.
- Rivera, H.; Gómez, J. y Méndez, L. (2010), *Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado pymes*, [Documento de Investigación núm. 72], Bogotá, Editorial Universidad del Rosario, Centro de estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP) y Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM) de la Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Revistas

- Porter, M. (2008, enero), “The five competitive forces that shape strategy”, en *Harvard Business Review*.
- Vargas, L (2009, mayo-agosto), *Revista de Logística de Legis*, edición núm. 5.
- Vélez, Á. R. *et al.* (2005), “Protocolo de Investigación”, Bogotá, Grupo de Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Páginas Web

- S. d. [en línea], disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvi-sapi.dll>, recuperado: 13 de agosto-6 de septiembre de 2011.
- S. d. [en línea], disponible en: <http://www.supersalud.gov.co/supersalud/>, recuperado: 13 de agosto-6 de septiembre de 2011.
- S. d. [en línea], disponible en: <http://www.audifarma.com.co/>, recuperado: 13 de agosto-6 de septiembre de 2011.
- S. d. [en línea], disponible en: <http://portal.colsanitas.com/portal-web/web/farmasanitas>, recuperado: 13 de agosto-6 de septiembre de 2011.
- S. d. [en línea], disponible en: <http://www.psipharma.com.co/>, recuperado: 13 de agosto de 2011.
- S. d. [en línea], disponible en: <http://www.minproteccion-social.gov.co/Lists/Glosario/AllItems.aspx>, recuperado: 24 de agosto de 2011.
- S. d. [en línea], disponible en: <http://web.invima.gov.co/portal/faces/index.jsp?id=1171>, recuperado: 27-28 de agosto de 2011.
- Vallejo B., Cortés E. y Olaya E. (2010) “Estudio descriptivo de los operadores logísticos como componentes estratégicos dentro de la cadena de valor del medicamento” en *Revista colombiana de ciencias químico-farmacéuticas* [en línea], vol. 39, núm. 2, pp. 168-187 disponible en: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/rccquifa/article/viewFile/23008/23792>, recuperado: 13-24 de agosto de 2011.



Universidad del Rosario
Facultad de Administración