

**Universidad  
Tecnológica de El Salvador**

**VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TEMA:  
PROPUESTA DE UN MODELO DE ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA  
COMPETITIVA ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO MÉXICO-EL  
SALVADOR PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE  
MEDICAMENTOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ROXANA DE LA PAZ FUENTES RIVERA  
GRISELDA PATRICIA MARAVILLA HERNÁNDEZ  
MARITZA MARROQUÍN LEONOR

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA



**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCEL  
RECTOR**

**ING. LORENA DUQUE DE RODRÍGUEZ  
VICERRECTORA ACADÉMICA**

**JURADO EXAMINADOR**

**LIC. CARLOS PORFIRIO MARTINEZ  
PRESIDENTE**

**LIC. JOSÉ ROBERTO ALVARADO  
PRIMER VOCAL**

**LIC. FRANCISCO GUZMAN  
SEGUNDO VOCAL**

**NOVIEMBRE, 2003**

**San Salvador, El Salvador Centroamérica**



## **AGRADECIMIENTOS**

A mi Señor Jesucristo por haberme regalado tan preciosa oportunidad y por haberme brindado la sabiduría y acompañado en cada momento.

Al mejor regalo que Dios me ha dado; mi madre Gloria Hernández, a mi padre José Antonio Maravilla, a mis hermanos Edgar, Toñito, Silvia, Meybel y Aleyda; a mis sobrinos y sobrinas, a mis amigos y amigas mis agradecimientos por haber sido parte de éste logro.

A mis compañeras de grupo Maritza y Roxana con quienes trabajé dedicadamente y compartí muchos momentos.

A mis asesores Lic. Francisco Guzmán, Lic. Carlos Martínez y Lic. Roberto Alvarado, por habernos guiado en la realización de la investigación.

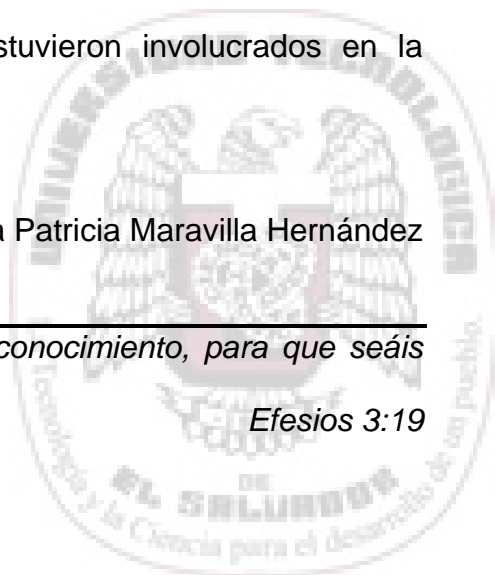
Y a todos aquellos que de alguna manera estuvieron involucrados en la realización de este trabajo, mil gracias.

Griselda Patricia Maravilla Hernández

---

*Conocer el Amor de Cristo, que excede a todo conocimiento, para que seáis llenos de toda plenitud de Dios.*

*Efesios 3:19*



## AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO: Quien me ha dado sabiduría, salud y fuerzas para lograr mi objetivo.

A MI ESPOSO: Por el apoyo incondicional que me brindó, a quien muchas veces sacrifique con tiempo y atención.

A MI HIJA: A quien sacrifique no dedicándole tiempo que ella me demandaba, a veces hasta los fines de semana y tenía que estar conmigo en la Universidad, lugar que no era ideal, pero tenía que estar ahí.

A MI MAMÁ: que con tanto sacrificio me apoyó incondicionalmente, teniendo a su cargo a mi hija para que yo pudiera asistir a clases y quien me animaba a seguir adelante pese a todo obstáculo que se me presentaba.

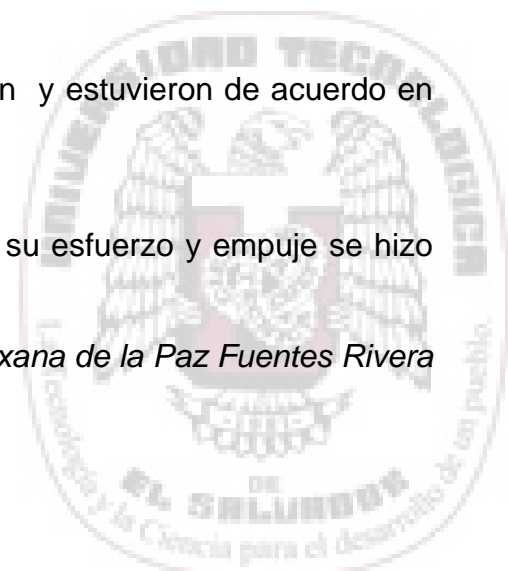
A MI PAPÁ: Por su apoyo moral y económico que me brindó en toda mi carrera y quien insistía que tenía que terminar mi carrera.

A MIS HERMANAS: Quienes me apoyaron y brindaron ayuda cada vez que lo necesite. Y sé, que desde el cielo donde esta mi hermana menor, siempre me apoya y quiere que siga adelante.

A MIS SUEGROS: Quienes siempre me apoyaron y estuvieron de acuerdo en que me preparara.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS: Quienes con su esfuerzo y empuje se hizo posible la finalización de este trabajo.

*Roxana de la Paz Fuentes Rivera*



## **AGRADECIMIENTOS**

Le doy gracias a Dios Todopoderoso por haberme permitido obtener este título académico e hizo que se cumplieran mis planes concediéndome lo que mi corazón deseaba y ahora celebro junto a mis seres queridos una victoria más y despliego banderas en El nombre del SEÑOR Jesucristo. Agradecimientos a mis padres, Hilda de Marroquín y Manuel de Jesús Marroquín por que sin su amor, ayuda y apoyo no hubiera podido ser posible la finalización de esta carrera. Agradecimientos especiales a mi hija Gabriela Saraí porque ella fue mi inspiración, a mis hermanos (Jesús Enrique, Manuel David y Ricardo Ernesto) por el aguante que tuvieron conmigo, a mis cuñadas (Martita y Ana) por su apoyo y amigos que siempre estuvieron pendientes, aportando ideas y dándome apoyo moral. A mis compañeras de tesis fue estupendo trabajar con ellas. Y a todos aquellos que de alguna manera estuvieron involucrados en la realización de este trabajo, mil gracias.

*Maritza Marroquín Leonor*

---

Ya te lo he ordenado: Sé fuerte y valiente ¡No tengas miedo ni te desanimes! Porque el SEÑOR tu Dios te acompañara donde quiera que vayas.

Josué 1: 9



# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

## CAPÍTULO I

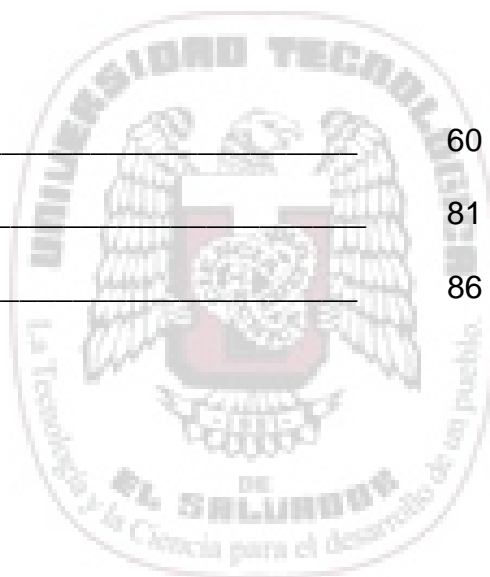
### 1. MARCO TEÓRICO

1.1. Tratado de Libre Comercio México – El Salvador_____	1
1.2. Las medianas empresas en El Salvador_____	4
1.3. La asociatividad_____	8
1.4. Teoría de la competitividad_____	19
1.5. Estructura y segmentación de los modelos asociativos_____	22
1.6. Ventajas y desventajas de los modelos asociativos_____	26
1.7. Experiencias exitosas de asociatividad_____	29
1.8. Industria farmacéutica de El Salvador_____	33
1.9. La Industria farmacéutica ante los Tratados de Libre Comercio_____	54
1.10. Marco Legal_____	55

## CAPÍTULO 2

### 2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

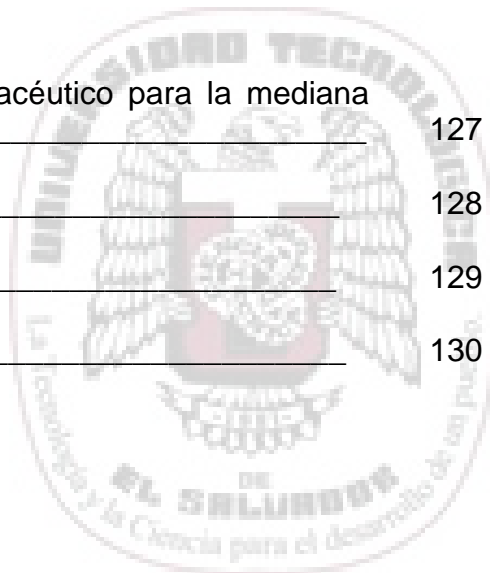
2.1. Presentación y análisis de los resultados_____	60
2.2. Resumen de la investigación_____	81
2.3. Análisis de la investigación_____	86



## CAPÍTULO 3

### 3. PROPUESTA DE UN MODELO DE ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO MÉXICO - EL SALVADOR PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE MEDICAMENTOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

3.1. Objetivos de la propuesta_____	93
3.2. Metodología_____	93
3.3. Pasos a seguir al formar un cluster_____	94
3.4. Bases, objetivos y procesos de trabajo_____	95
3.5. Objetivos para el cluster farmacéutico de la mediana empresa salvadoreña._____	101
3.6. Elementos básicos de la planeación para la formación del cluster del sector farmacéutico de la mediana empresa salvadoreña_____	102
3.7. Pautas, lineamientos y políticas para el cluster del sector farmacéutico de la mediana empresa salvadoreña_____	104
3.8. Pautas y estrategias para mejorar la competitividad_____	106
3.9. Propuesta de plataforma del cluster farmacéutico para la mediana empresa_____	127
3.10. Organismos ejecutores_____	128
3.11. Seguimiento y control_____	129
Conclusiones_____	130



Recomendaciones\_\_\_\_\_ 133

Bibliografía\_\_\_\_\_ 137

Anexos

Anexo 1: Encuesta

Anexo 2: Siglas

Anexo 3: Glosario

Anexo 4: Experiencias de asociatividad municipal, crecimiento y desarrollo en El Salvador.

Anexo 5: Proyectos específicos del cluster.

Anexo 6: Propuesta de una estructura para el cluster de la industria farmacéutica de la mediana empresa.

Anexo 7: Planeación NEO

Anexo 8: Pasos para formar el cluster.





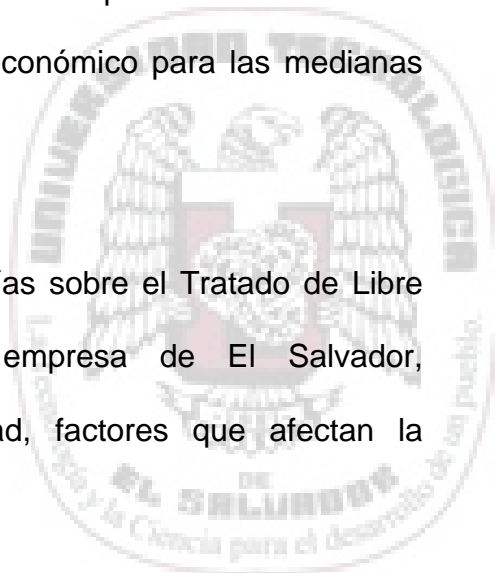
## **INTRODUCCIÓN**

Los tratados de Libre Comercio han generado el fenómeno de la competitividad a nivel empresarial, por lo que las medianas empresas de El Salvador, deben buscar alternativas para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades generadas por este cambio mundial.

El entorno competitivo en el que se mueve la empresa obliga a los responsables actuales a mantenerse dinámicos, adaptándose a cambios continuos, a plantearse nuevos retos que permitan establecer barreras competitivas que garanticen el futuro de la empresa.

Por medio del presente trabajo que lleva por título “Propuesta de un modelo de asociatividad como estrategia competitiva ante el Tratado de Libre Comercio México-El Salvador para las medianas empresas productoras de medicamentos del municipio de San Salvador”, se da a conocer la importancia de crear un modelo de asociatividad que genere desarrollo económico para las medianas empresas de El Salvador.

En el capítulo I, se enmarcan las diferentes teorías sobre el Tratado de Libre Comercio México-El Salvador, la mediana empresa de El Salvador, asociatividad, características de la asociatividad, factores que afectan la



asociatividad; la teoría de la competitividad, experiencias exitosas de asociatividad en El Salvador, datos importantes sobre el sector farmacéutico; además, se presenta el marco legal del Tratado de Libre Comercio México-El Salvador y de la industria farmacéutica; el valor teórico es indispensable para continuar con la investigación y elaboración de la propuesta.

En el capítulo II se presenta la investigación de campo, la cual permitió conocer la situación actual y la incidencia de un modelo de asociatividad sobre la generación de ventajas competitivas en las medianas empresas productoras de medicamentos del municipio de San Salvador.

En el capítulo III, se presenta la propuesta de un modelo de cluster a la industria farmacéutica del sector mediana empresa, como estrategia para ser competitivos ante el Tratado de Libre Comercio México-El Salvador; en la propuesta se contempla la metodología, los pasos a seguir para formar un cluster, los elementos básicos de la planeación para la formación del cluster, pautas, lineamientos y políticas para el cluster del sector farmacéutico, pautas y estrategias para mejorar la competitividad, además se presenta la propuesta de plataforma del cluster farmacéutico para la mediana empresa .



# CAPÍTULO I

---

## MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA

### 1. MARCO HISTÓRICO

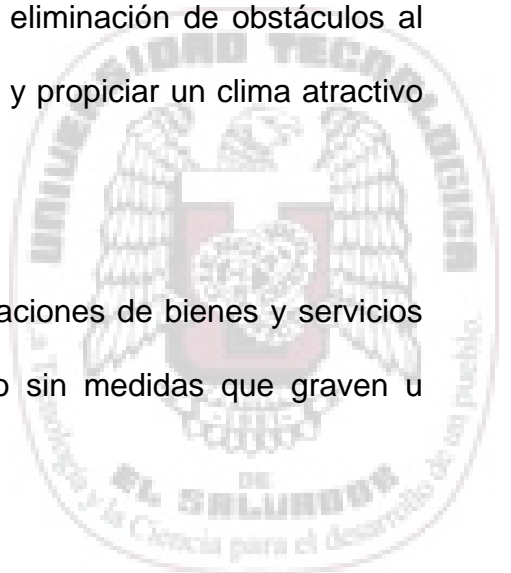
#### 1.1. TRATADOS DE LIBRE COMERCIO MÉXICO–EL SALVADOR

---

Los Tratados de Libre Comercio (TLC'S) son instrumentos jurídicos que contienen derechos y obligaciones, por ende oportunidades comerciales que pueden ser aprovechadas, por los países que los conforman. Esto brinda un acceso seguro y preferencial a los productos nacionales en nuevos mercados, contribuyendo así al desarrollo económico y social.

Los Tratados de Libre Comercio han sido creados con el propósito fundamental de promover la competencia y la eficiencia de los mercados, el acceso a nuevas tecnologías y procesos productivos modernos, la eliminación de obstáculos al comercio, la ampliación de mercados comerciales y propiciar un clima atractivo para la inversión.

La entrada en vigor del TLC permite a las exportaciones de bienes y servicios de El Salvador, el acceso al mercado mexicano sin medidas que graven u



obstaculicen el intercambio comercial, proporcionando a exportadores y proveedores de servicios, seguridad jurídica, predictibilidad y oportunidades de negocios.<sup>1</sup>

El principal objetivo de los TLC es asegurar que el intercambio de mercancías se efectúe con la máxima facilidad y libertad posible.

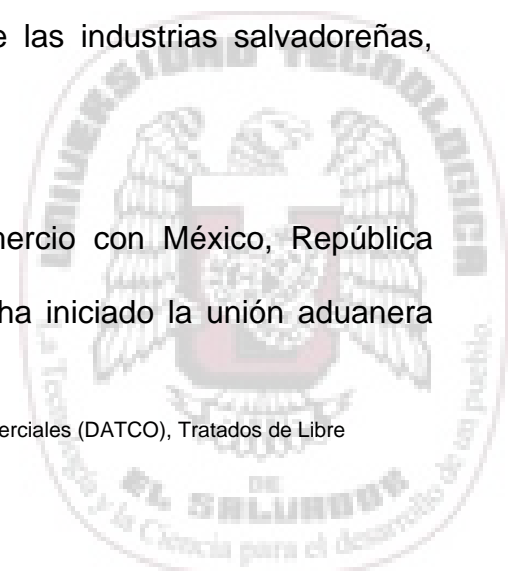
- Promover la apertura de los mercados externos, diversificando el destino de las exportaciones y fomentando el ingreso de inversión extranjera.
- Eliminar las barreras al comercio y facilitar la circulación de mercancías y servicios en la zona de libre comercio.
- Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de los tratados, para su administración conjunta y para la solución de controversias.

Con la apertura gradual y negociada, se puede adquirir materia prima, insumos y bienes de capital sin costo arancelario, lo cual se traduce en mejorar oportunidades para la capacidad competitiva de las industrias salvadoreñas, ampliando las posibilidades de exportación.

El Salvador cuenta con acuerdos de libre comercio con México, República Dominicana, Chile y Panamá. Asimismo, ya se ha iniciado la unión aduanera

---

<sup>1</sup> República de El Salvador, Dirección de Administración de Tratados Comerciales (DATCO), Tratados de Libre Comercio en El Salvador 2001, Pág./s 1-4



entre Guatemala, Honduras, Nicaragua, comenzando a operar aduanas integradas en Honduras y Guatemala. Se continúan las negociaciones para el tratado de libre comercio con Canadá; y las pláticas para un acuerdo comercial con Estados Unidos.

### 1.1.1. Beneficios esperados del Tratado de Libre Comercio México-El Salvador

Los beneficios que se esperan obtener del TLC-México-El Salvador son:<sup>2</sup>

- Obtención de un socio comercial, que nos abre un mercado de más de 100 millones de habitantes con preferencias arancelarias y no arancelarias.
- Supresión de obstáculos técnicos al comercio como la regulación de controles administrativos aduaneros con el fin de agilizar dicho procesos.
- Garantías para la inversión extranjera.
- Generación de 20,000-25,000 empleos directos e indirectos, en un plazo de 3 a 4 años.
- Preferencias obtenidas, las cuales no habían sido concedidas a otros países.
- Las exportaciones podrán quintuplicarse.
- Conformación de nuevas cadenas productivas.

---

<sup>2</sup> Ibíd. Pág. 2



## 1.2. LAS MEDIANAS EMPRESAS EN EL SALVADOR

---

### 1.2.1. Clasificación de la Empresa Salvadoreña

Generalmente las empresas se clasifican, por el tipo de actividad económica y en razón de su tamaño, con la finalidad de precisar sus semejanzas y cuales son sus diferencias, por lo tradicional se asocian en cuatro grandes ramas:<sup>3</sup>

- a) Por su actividad económica: empresa comercial, empresa agropecuaria, empresa industrial y empresa de servicios.
  
- b) Por su tamaño: micro empresa, pequeña empresa, mediana empresa, gran empresa.

Dentro de los parámetros que más prevalecen en El Salvador para clasificar a la mediana empresa, están los adoptados por las diversas instituciones gubernamentales y privadas (Ver cuadro 1), entre los parámetros cuantitativos se encuentran: número de personas ocupadas, monto del capital de trabajo, monto de los activos y volumen de ventas.

---

<sup>3</sup> Serrano Ramirez, Américo Alexis, Administración I y II, Primera Edición junio 2000, San Salvador. Págs. 54-57



**Cuadro 1:**

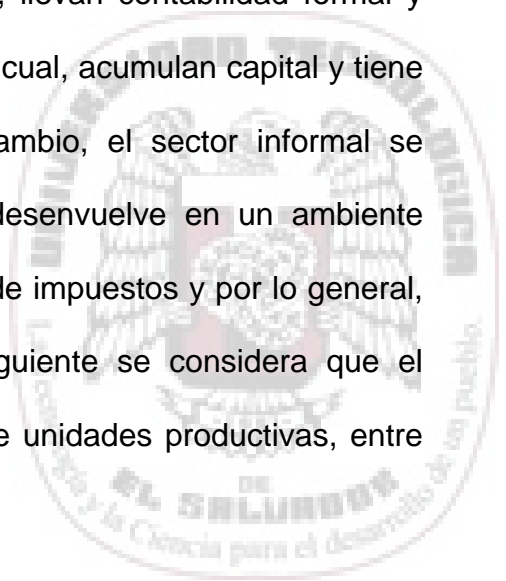
Clasificación de la mediana empresa según criterios:

INSTITUCIÓN	MEDIANA EMPRESA
FUSADES	Ocupa entre 50 y 100 trabajadores y tiene un volumen mensual de ventas de hasta \$114,285.00
Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)	50-99 empleados
FUNDAPYME	50-99 empleados
SWISSCONTACT	51-100 empleados
Banco Multisectorial de Inversiones (BMI)	Emplea entre 50 y 199 trabajadores y tiene ventas mensuales entre US\$ 57,1428.50 y

FUENTE: Fundación para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (FUNDAPYME)

En la sociedad salvadoreña se reconoce la existencia de dos sectores poblacionales que económica, financiera y productivamente se han dado en llamar formal e informal.

El sector formal, es el que está compuesto por aquellas empresas que están legalmente constituidas, que declaran impuestos, llevan contabilidad formal y tienen una estructura formal definida; razón por la cual, acumulan capital y tiene el respaldo legal de sistema económico. En cambio, el sector informal se caracteriza porque su actividad productiva se desenvuelve en un ambiente extralegal, sin autorización, sin supervisión, libre de impuestos y por lo general, inadvertida de los registros oficiales, por consiguiente se considera que el sector informal está compuesto por la mayoría de unidades productivas, entre



ellas tenemos: microempresas, pequeña empresa y el trabajador por cuenta propia.<sup>4</sup>

Según datos proporcionados por Asociación de Industriales Químicos Farmacéuticos de El Salvador - INQUIFAR las empresas la forman: un 8% son microempresas, 32% son pequeñas empresas, 41% medianas y 19% son grandes.

**1.2.2. Importancia de la Mediana Empresa Salvadoreña**

La importancia de las medianas (empresas con menos de 100 trabajadores) para la región centroamericana es considerable. Representan, más del 96% del total de la población empresarial en la región y en términos de empleo, generan más de la mitad de los puestos de trabajo (ver cuadro 2). Además, son una oportunidad de desarrollo personal. Estas empresas son también una fuente importante de iniciativa empresarial (la mayoría de las empresas grandes exitosas comienzan como micro y pequeñas empresas - MYPES) y contribuyen con la competitividad sectorial, ya que generan dinamismo. Las medianas empresas también definen en parte el clima de negocios de un país y son por lo general, agentes importantes de cambio.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Fuentes, Carolina; Martínez, Nora; Diseño de un Sistema Presupuestario para la Mediana Empresa, Universidad Politécnica de El Salvador, Tesis, El Salvador, 2000  
<sup>5</sup> INCAE, www.incae.ac.cr





**Cuadro 2:**

**Participación de la PYMES en Centro América**

Participación de las Pymes en la estadística de Centro América (%)				
Países	Número de empresas	Empleo	Valor Agregado	Exportaciones
Costa Rica	97.9%	54.0%	8.5%	7.2%
El Salvador	99.7%	44.8%	40.0%	39.9%
Guatemala	89.4%	35.4%	26.3%	Na
Honduras	96.4%	81.8%	na	Na
Nicaragua	91.0%	33.9%	38.4%	Na
Panamá	98.5%	72.0%	60.1%	Na
<b>Región</b>	<b>96.0%</b>	<b>53.9%</b>	<b>34.1%</b>	<b>Na</b>

**Fuente: Compilación estadística de PYMES en 18 países de América Latina y el Caribe, BID, Jun. 1999**

Sin embargo, al estudiar la participación de las empresas en la producción y las exportaciones totales, las cifras reflejan que en esos campos, todavía queda mucho trabajo por hacer. Las pequeñas y medianas empresas de la región representan cerca del 30% de la producción y de las exportaciones casi no se tiene información, lo cual puede ser una señal de su poca importancia en este rubro.



### 1.3. LA ASOCIATIVIDAD

---

#### 1.3.1. La Asociatividad como Estrategia de Fortalecimiento de las Empresas

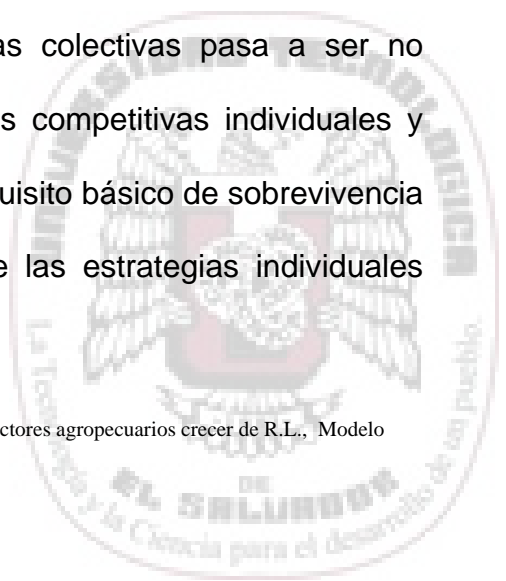
La asociatividad es la unión voluntaria de un grupo de personas que se unen para llevar a cabo una serie de acciones conjuntas en pro de alcanzar uno o varios objetivos comunes que no podrían lograr al actuar en forma individual.<sup>6</sup>

El mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, a través del cual cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las medianas empresas. Incluso alguna de las estrategias individuales

---

<sup>6</sup> Pérez Guillermo y Molina Mirra, Asociatividad: El caso de la asociación de productores agropecuarios crecer de R.L., Modelo Desarrollado por CENTA/CRECER



tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

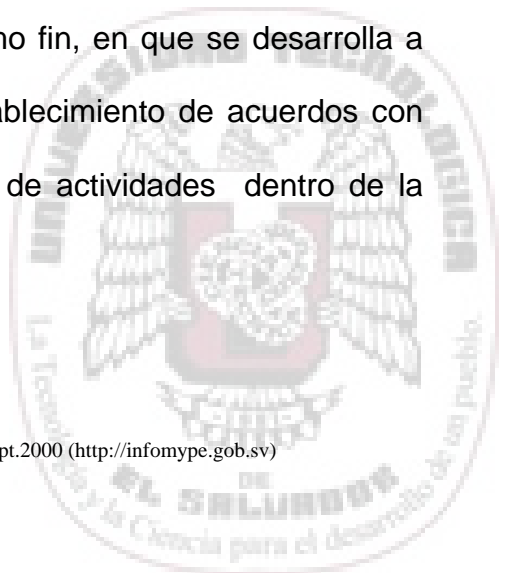
Entre los modelos asociativos más conocidos en el medio empresarial se tienen<sup>7</sup>:

- Redes verticales
- Redes horizontales
- Cluster
- Núcleos empresariales
- Agrupamientos empresariales
- Cooperativas empresariales
- Centros de desarrollo empresarial
- Alianzas estratégicas
- Cadenas productivas y otros

La asociatividad como estrategia de búsqueda de ventajas competitivas, se diferencia de otras estrategias orientadas al mismo fin, en que se desarrolla a través de la cooperación, o sea mediante el establecimiento de acuerdos con otras empresas para la realización de una serie de actividades dentro de la

---

<sup>7</sup> Infomype, boletín del centro de información y documentación de CONAMYPE/sept.2000 (<http://infomype.gob.sv>)



cadena de valor del producto o servicio que conduzcan a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados.<sup>8</sup>

### **1.3.2. La Asociatividad a través de las fases del proceso empresarial.**

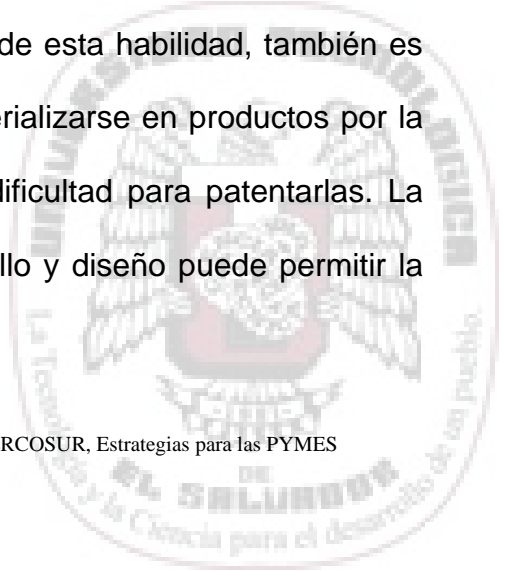
Independientemente del tamaño y naturaleza de las empresas en todas ellas se lleva a cabo un proceso que tiene por objeto la creación de valor y que abarca tres fases. La inicial comprende la investigación, desarrollo y el diseño de los productos o servicios que la empresa desea producir. En la fase siguiente se cumplen todas las actividades referentes a la producción de los bienes y servicios de la empresa y la última consiste en la comercialización de los productos.<sup>9</sup>

#### **a. En la fase I de diseño del producto/servicio**

Aun cuando es generalmente aceptado que una de las ventajas competitivas de las empresas pequeñas es su capacidad de innovación y la sobrevivencia de muchas de ellas dependen del manejo exclusivo de esta habilidad, también es cierto que muchas innovaciones no llegan a materializarse en productos por la falta de recursos para la manufactura o por la dificultad para patentarlas. La asociatividad en la fase de investigación, desarrollo y diseño puede permitir la

<sup>8</sup> FUSADES, Oportunidades comerciales de las PYME ante los TLC

<sup>9</sup> García Cairolí, Andrés, estudiante de Lic. En Administración –Globalización –MERCOSUR, Estrategias para las PYMES



explotación colectiva de oportunidades y habilidades de las empresas individuales.

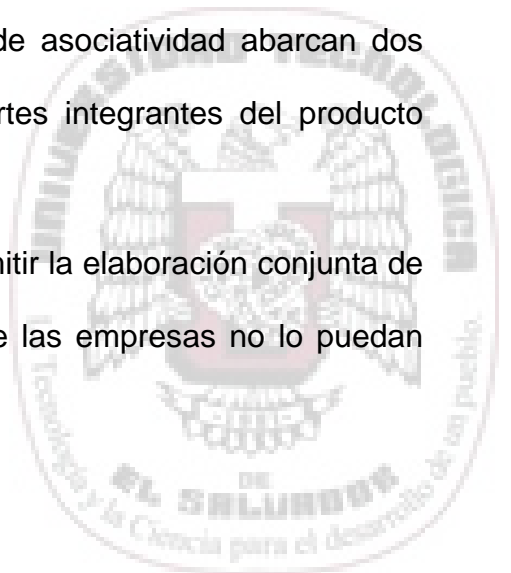
Una forma organizativa que puede adoptar la asociatividad en esta fase puede ser la contratación conjunta de los servicios a una empresa que se dedique a la explotación de los mismos, incluso la contratación puede llegar a realizarse con instituciones académicas.

La asociatividad para la producción en escala de los productos diseñados a partir de innovaciones de las empresas participantes es una estrategia colectiva que puede dar excelentes resultados en el sector de la mediana empresa.

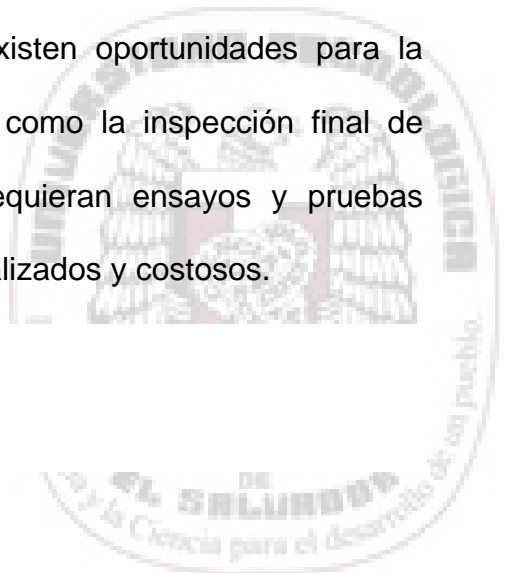
#### **b. En la fase II de producción**

Durante las fases de producción de los bienes y servicios se pueden establecer dos tipos de oportunidades para la asociatividad: una alrededor del producto y otra sobre el proceso.

- **En relación al producto:** las posibilidades de asociatividad abarcan dos dimensiones: los componentes (piezas o partes integrantes del producto final) y los volúmenes de producción.
- Componentes: la asociatividad puede permitir la elaboración conjunta de algunos componentes que individualmente las empresas no lo puedan fabricar por diversas razones.



- La dimensión volumen: es el caso típico de integración virtual de las diferentes capacidades de producción. En este tipo de asociatividad las ventajas de la consecución de la economía de escala virtual, lograda por todos los participantes, sin que ninguna de ellas realice ampliaciones de sus respectivas capacidades de producción.
- **En el proceso productivo**: también existen diferentes tipos de asociatividad que se pueden enumerar siguiendo la corriente de ingreso, conversión y salida de los materiales en cualquier proceso productivo.
  - El ingreso: la asociatividad puede darse para la adquisición de materias primas, e incluso incorporar a este mecanismo, con la misma figura organizativa o con otra distinta, otras actividades relacionadas con el ingreso de la materia prima a los procesos productivos.
  - La asociatividad se puede dar en torno a los servicios básicos que generalmente se necesitan en todas las plantas como son los de mantenimiento, inspecciones especiales, paradas de planta, remodelaciones y pequeñas ampliaciones.
  - La parte final del proceso productivo: existen oportunidades para la asociatividad empresarial en actividades como la inspección final de productos, particularmente cuando se requieran ensayos y pruebas especiales que demanden equipos especializados y costosos.



### c. En la fase III de comercialización

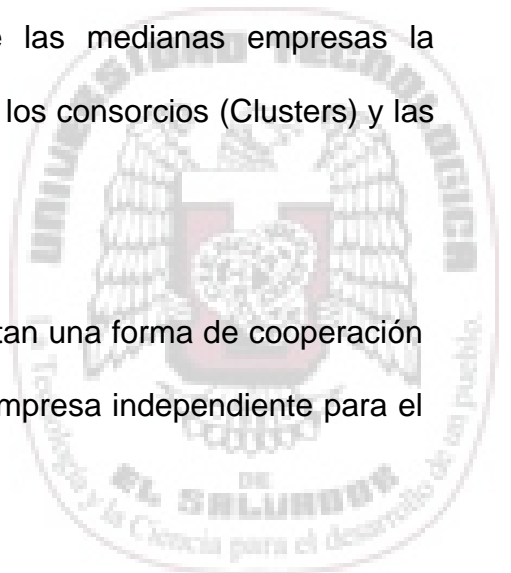
Es en la última fase del proceso empresarial donde las medianas empresas acusan sus mayores debilidades y en consecuencia donde están presentes las prioridades para la cooperación. También en esta etapa es donde factores institucionales, específicamente, la acción de los gobiernos, puede dar un soporte para la creación de diferentes formas de asociatividad.

En la comercialización las actividades que pueden ser sometidas a procesos de asociatividad son:

- La recepción de los pedidos o las solicitudes.
- Los despachos o entregas de productos.
- El transporte de los productos.
- El servicio post-venta.
- En la investigación de mercados.

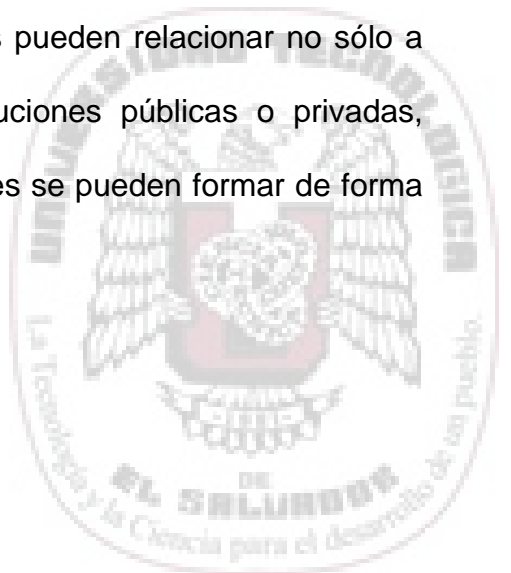
Las modalidades de asociatividad empresarial presentan una amplia gama de posibilidades; siendo las más frecuentes entre las medianas empresas la formación de empresas conjuntas (joint ventures), los consorcios (Clusters) y las redes empresariales.

Las empresas conjuntas o Joint Venture representan una forma de cooperación en la que las empresas participantes crean otra empresa independiente para el



desarrollo de una actividad; la característica principal de esta forma de cooperación es que se forma una empresa con personalidad propia y con capacidad de realizar negocios por sí misma y en beneficio propio, aunque coordinada con los objetivos estratégicos de las empresas que le dieron origen. Los consorcios (clusters) son agrupaciones temporales de empresas que establecen acuerdos con el objetivo de llevar a cabo un trabajo común. Por su naturaleza, este trabajo no puede ser realizado individualmente por las empresas participantes en el acuerdo. Los consorcios permiten mantener la independencia jurídica de las empresas, aunque suelen crearse organismos de coordinación de las actividades de los socios y de representación frente a terceros.

Asimismo, permite compartir el costo de la inversión, los riesgos y los beneficios que a largo plazo se obtengan, sin necesidad de crear una empresa con personalidad jurídica diferente. Las redes empresariales son un tipo de cooperación caracterizado por la existencia de múltiples acuerdos entre un número elevado de participantes. Estos acuerdos pueden relacionar no sólo a empresas sino a éstas con todo tipo de instituciones públicas o privadas, entidades financieras, etc. Las redes empresariales se pueden formar de forma vertical u horizontal.





La experiencia de estas organizaciones, así como otros casos exitosos demuestran que la asociatividad se torna una estrategia idónea, para encontrar caminos que orienten a las medianas empresas hacia el mejoramiento de la productividad y posicionamiento dentro de los mercados, especialmente a la luz de los Tratados de Libre Comercio.

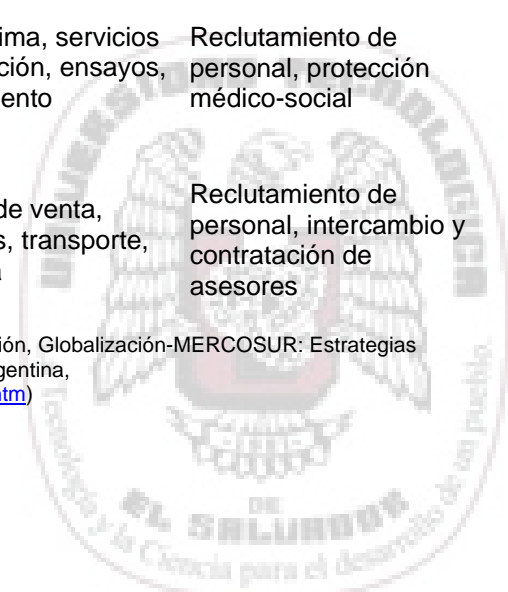
Dentro de este contexto las medianas empresas se convierten en uno de los motores principales para el crecimiento de la inversión, del empleo y para el desarrollo de la competitividad.

### 1.3.3. Combinaciones posibles de asociatividad según el proceso empresarial y las funciones básicas

**Cuadro 3:**

Fase/Función	Financiamiento	Aprovisionamiento	Recursos Humanos
I. Investigación, desarrollo y diseño	Nuevos productos, procesos patentes	Materiales y servicios de ensayos	Intercambio y contratación de asesores
II. Producción	Capital de trabajo, activos fijos	Materia prima, servicios de producción, ensayos, mantenimiento	Reclutamiento de personal, protección médico-social
III. Comercialización	Investigación de mercados	Servicios de venta, despachos, transporte, post-venta	Reclutamiento de personal, intercambio y contratación de asesores

Fuente: García Cairoli Andrés, Estudiante de Lic. en Administración, Globalización-MERCOSUR: Estrategias para las PYMES, Fac. Ciencias Económicas UNLP, La Plata-Argentina, (<http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/globalizacion/default.htm>)



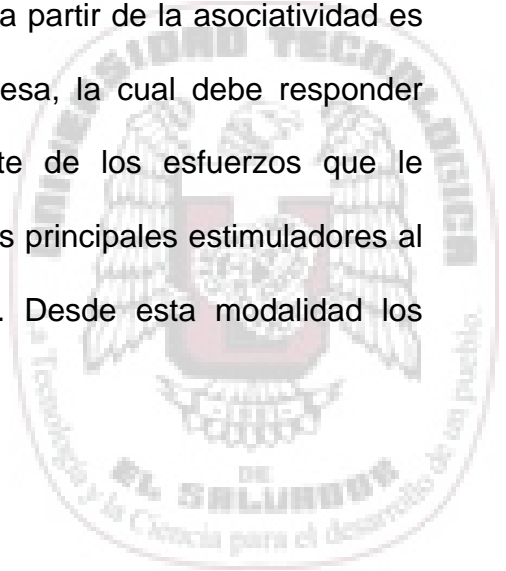
Correlacionando las posibilidades de asociatividad según las fases del proceso empresarial con las funciones básicas se puede obtener una matriz, que ilustra las diferentes combinaciones posibles. Para cada configuración de asociatividad existirán retos gerenciales específicos y una alta, mediana o baja probabilidad de viabilidad en función de los sectores industriales y geográficos involucrados. Además de los diferentes tipos de asociatividad que se pueden dar en atención a las distintas combinaciones relacionadas anteriormente, es factible configurar organizaciones para este mecanismo de cooperación en atención a su alcance geográfico, industrial o funcional.<sup>10</sup>

#### 1.3.4. Principales características de la asociatividad

- **Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes:** otra distinción importante de la asociatividad es el alto grado de autonomía gerencial que mantienen los participantes después de adoptar la decisión. Por ejemplo, la manera de emplear los recursos o beneficios obtenidos a partir de la asociatividad es de la incumbencia exclusiva de cada empresa, la cual debe responder ante el resto de participantes por la parte de los esfuerzos que le corresponde. Esto puede constituir uno de los principales estimuladores al desarrollo de la asociatividad en el futuro. Desde esta modalidad los

---

<sup>10</sup> *Ibíd.* Pág. 10



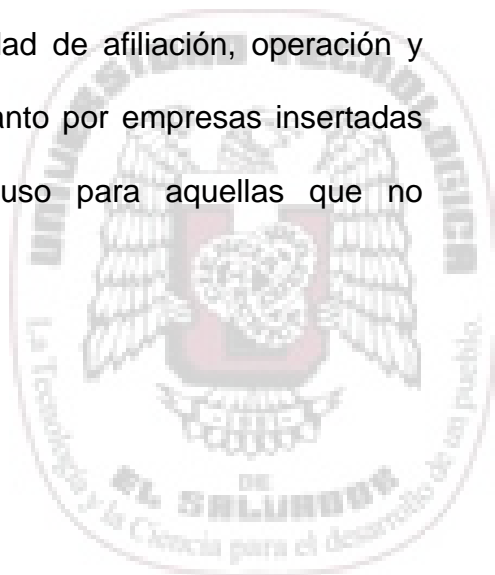
directivos de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías, como en el caso de la cooperación compulsiva de las redes verticales, o las exigencias de las alianzas estratégicas.<sup>11</sup>

- **Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales:** una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad. En la asociatividad tampoco hay restricciones para la participación en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la empresa participante.<sup>12</sup>
- **No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera:** las características de la asociatividad le otorgan a este mecanismo de cooperación inter-empresas una alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción que puede ser empleado tanto por empresas insertadas en redes verticales u horizontales, o incluso para aquellas que no

---

<sup>11</sup> La Asociatividad en las Pequeñas y Medianas empresas –PYMES  
(<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/20asociatividad.htm>)

<sup>12</sup> *Ibíd.* Pág. 10



pertenezcan a ninguna red.<sup>13</sup>

- **Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas:** constituye un mecanismo de agregación de intereses exclusivo para las pequeñas y medianas empresas. Las grandes empresas apelan a la cooperación a través de alianzas estratégicas y aun cuando una misma empresa pueda mantener múltiples alianzas estratégicas siempre cada una de ellas es un acuerdo específico entre dos partes y no hay, en consecuencia, el carácter colectivo.<sup>14</sup>

### 1.3.5. Factores que afectan la asociatividad

- Falta de una cultura asociativa
- Aislamiento y falta de confianza entre los empresarios para establecer alianza con empresas similares a las que identifican como sus principales competidores.
- Desconfianza en la asociatividad como alternativa de solución a problemas individuales de las empresas.

---

<sup>13</sup> *Ibíd.* Pág. 10

<sup>14</sup> *Id.*



## 1.4. TEORÍA DE LA COMPETITIVIDAD

---

Alcanzar la competitividad global llama a una nación a mejorar sus exportaciones. La competitividad también requiere que el gobierno y las empresas de una nación tengan una *visión* compartida sobre lo que es competitividad y la forma en que pueden alcanzarla. La competitividad no es un simple ajuste macroeconómico, un tipo de cambio favorable, una balanza comercial positiva, subsidios industriales, o una tasa de inflación baja. La competitividad es la habilidad de alcanzar alta productividad basándose en el uso innovador de los recursos humanos, capital y los activos físicos, es la capacidad de crear valor para los consumidores altamente sofisticados que desean pagar precios mayores, por el valor mejorado que perciben. La competitividad del cluster no puede ser explicada efectivamente a partir de una perspectiva nacional. En su lugar los cluster competitivos son mejor entendidos a partir de una perspectiva regional (por ejemplo en el ámbito de una ciudad o provincia). Cada región debe crear el tipo de ambiente que permita e inspire las empresas a construir ventajas.



Michael Porter ha identificado cuatro atributos de una nación o región que constituyen un diamante que explica la productividad regional. El diamante provee una medida crítica para evaluar la calidad de un ambiente donde las empresas en los países en desarrollo deben hacer elecciones más sofisticadas.<sup>15</sup>

#### **1.4.1 El “diamante” de la competitividad: Condiciones básicas para la formación de clusters**

El gráfico siguiente, contiene el esquema del llamado “diamante de la competitividad”, en el cual se simbolizan las cuatro fuentes de la ventaja competitiva derivadas de la ubicación y sus interrelaciones.

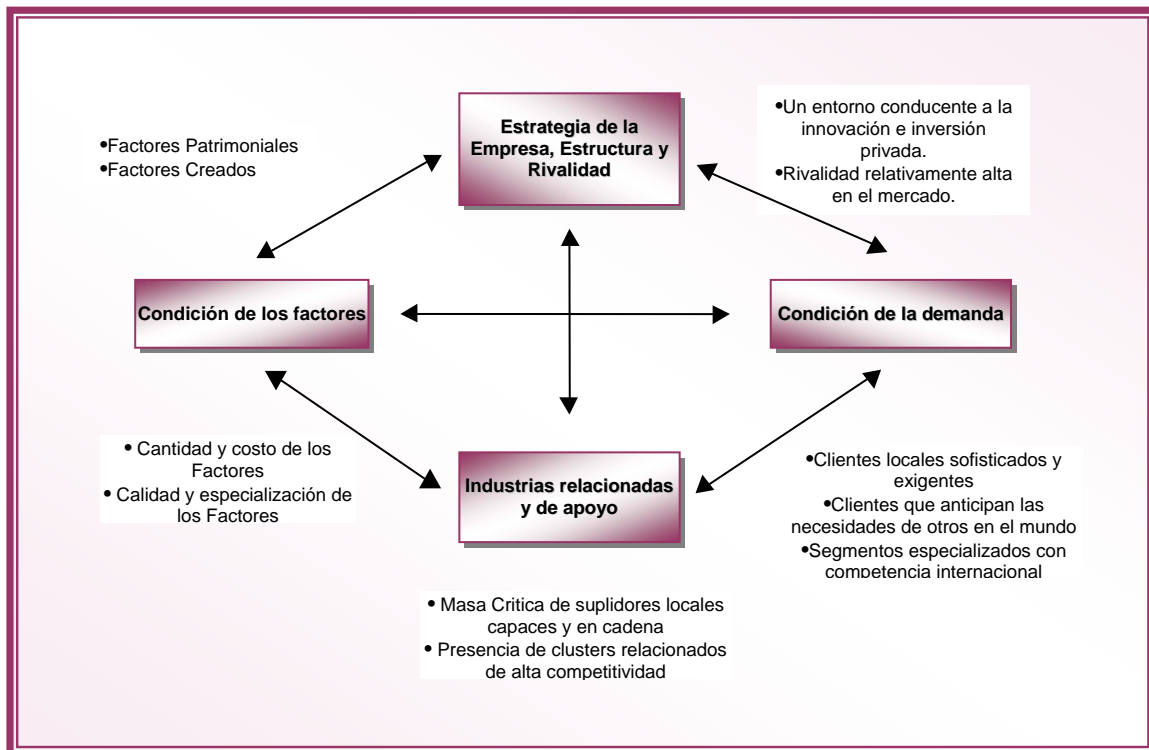
La ventaja competitiva es el resultado de transformar habilidades diferenciales en atributos valorados por la demanda. La fuente clave de la ventaja competitiva está en el mercado, que es desde donde proviene el posicionamiento alcanzado. Este es el enfoque simbólico de la ventaja competitiva.

---

<sup>15</sup> Guevara Maldonado, Daysi Yanira, Propuesta de un modelo de formación de clusters para la pequeña y mediana empresa de la industria del calzado en el área metropolitana de San Salvador, noviembre 2001, Universidad Tecnológica de El Salvador. Págs. 19-20



## Las cuatro fuentes de ventaja competitiva por la ubicación (Diamante de la Competitividad)



Fuente: Perego Luis Héctor; Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales, Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos; [www.geocities.com](http://www.geocities.com)

La forma como se manifiestan esas fuentes de competitividad y como interactúan entre sí, permite explicar cómo hacen las empresas para generar, mantener, o perder sus ventajas competitivas.



## 1.5. ESTRUCTURA Y SEGMENTACIÓN DE LOS MODELOS ASOCIATIVOS

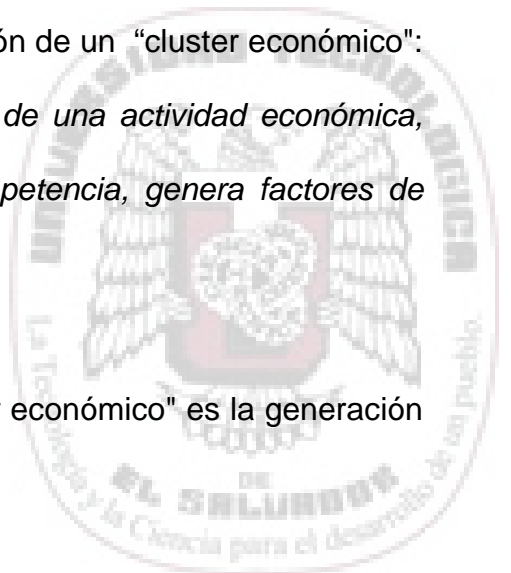
---

El Profesor Michael Porter (1998) define un “cluster” de la siguiente manera: Un “cluster”: *es una agrupación de empresas, organizaciones e instituciones interconectadas y asociadas alrededor de una actividad particular, cercanas unas a otras geográficamente, y vinculadas por los elementos que tienen en común y también por sus complementariedades.*

La definición que hace Porter de un cluster nos sugiere que esa agrupación de empresas, organizaciones e instituciones se complementan unas a otras y se vinculan o asocian por elementos comunes que comparten, pero no hace explícito en su definición el fin último de esa asociatividad y complementariedad.

Por su parte, el Grupo de Competitividad Económica de DRI/McGraw-Hill, toma un punto de vista de intencionalidad en su definición de un “cluster económico”: *Es una agrupación de organizaciones alrededor de una actividad económica, que a través de vínculos de cooperación y competencia, genera factores de ventaja competitiva para la misma.*

En esta definición la intencionalidad de un "cluster económico" es la generación





de factores de ventaja competitiva para una agrupación de organizaciones con un giro económico particular. Los factores más comunes de ventaja competitiva son: precio, volumen ofertable, calidad, habilidad de la mano de obra, innovación tecnológica y entrega oportuna.<sup>16</sup>

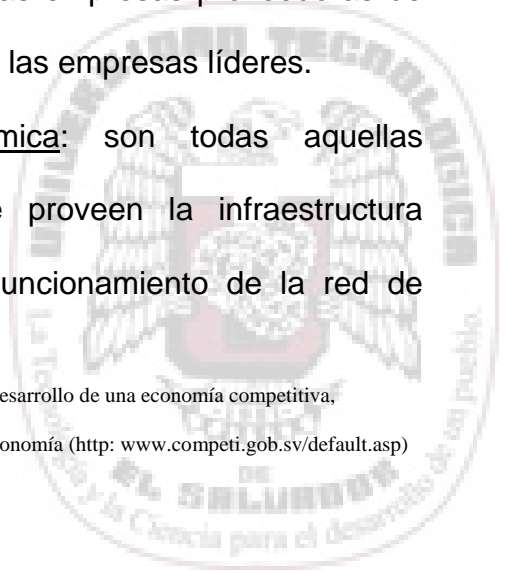
Un Grupo Asociativo es una agrupación de empresas, organizaciones e instituciones dentro de un área geográfica determinada, asegurando la asociatividad.<sup>17</sup>

Las empresas, organizaciones e instituciones que integran a un cluster pueden agruparse en tres grandes segmentos (véase Figura 1, pág. 24):

- Productores y comercializadores: representan el segmento más importante y el punto de partida para la integración, desarrollo y regionalización del cluster económico que se integra por las empresas líderes de la región en la producción y comercialización de bienes de consumo y servicios competitivos en mercados estratégicos.
- Proveedores de insumos y servicios: son las empresas proveedoras de insumos, instalaciones, equipo y servicios a las empresas líderes.
- Proveedores de infraestructura económica: son todas aquellas organizaciones privadas o públicas que proveen la infraestructura económica necesaria para el adecuado funcionamiento de la red de

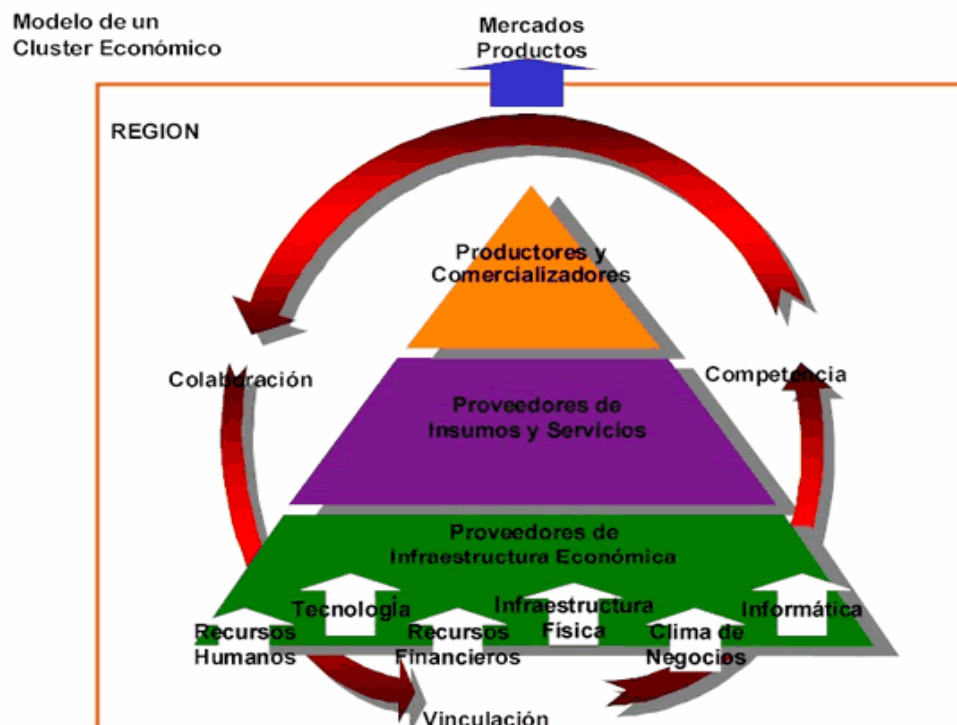
<sup>16</sup> Programa Nacional de Competitividad, El modelo Salvadoreño para impulsar el desarrollo de una economía competitiva, Tecnológico de Monterrey, México, págs. 6-9

<sup>17</sup> Programa Nacional de Competitividad, Gobierno de El Salvador Ministerio de Economía (<http://www.competi.gob.sv/default.asp>)



proveedores de insumos y servicios y de las empresas líderes, tal es el caso de organizaciones oferentes de capacitación, desarrollo de tecnología, recursos financieros.

Figura 1: Diagrama del Modelo de un **cluster Económico Acotado**, según propuesta de Economic Competitiveness Group, DRI/McGraw-Hill, con adecuaciones de L. Guerra para el Proyecto Chihuahua Siglo XXI.



Fuente: Programa Nacional de Competitividad, Gobierno de El Salvador Ministerio de Economía (<http://www.competi.gob.sv/default.asp>)



Todas estas empresas, organizaciones e instituciones desarrollan vínculos asociativos entre ellas con el fin de generar productos (bienes de consumo y servicios) competitivos capaces de posicionarse y permanecer en mercados estratégicos. A pesar de que estas organizaciones son a menudo competidoras en la región, buscan la colaboración efectiva entre ellas para poder competir en los mercados globalizados que están fuera de las fronteras que delimitan su región.

El modelo de cluster que utilizó el Proyecto Chihuahua Siglo XXI, es el que se muestra en la figura anterior y para ello se propuso la siguiente definición.

Un cluster económico" es una agrupación de empresas líderes generadores de riqueza vía la producción y comercialización de productos y/o servicios competitivos en mercados estratégicos, apoyadas por una red de proveedores de insumos y servicios, toda esta agrupación apoyada a la vez por organizaciones que ofrecen recursos humanos capacitados, tecnología, recursos financieros, infraestructura física y un clima de negocios, que propician las inversiones y los nuevos negocios en una región geográfica particular donde todas estas organizaciones están ubicadas.



## 1.6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MODELOS ASOCIATIVOS

---

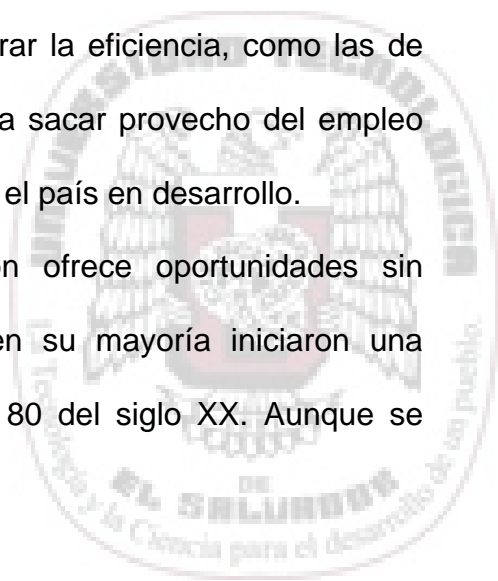
### 1.6.1. Oportunidades de las empresas

Las Medianas empresas obtienen ventajas de la vinculación con empresas transnacionales (ET) por medio de acuerdo de licencia o de franquicia, acuerdos de subcontratación o hasta alianzas.

Si bien los datos sobre empresas mixtas y cooperación sin aporte de capital son limitados, está claro que este es un medio cada vez más utilizado para la cooperación mundial y la transferencia de tecnología, aunque hasta la fecha el grueso de estas actividades se ha hecho en forma de vinculaciones entre empresas de economías desarrolladas.

Dado que las empresas de los países en desarrollo tienen poco que ofrecer en términos de tecnología, las alianzas que vinculan a las empresas con las de economías en desarrollo tienden a centrarse en el acceso a los mercados o toman la forma de relaciones que procuran mejorar la eficiencia, como las de subcontratación. En este caso, la empresa espera sacar provecho del empleo de mano de obra a un costo relativamente bajo en el país en desarrollo.

Se ha dicho que la era de la mundialización ofrece oportunidades sin precedentes a los países en desarrollo, que en su mayoría iniciaron una liberalización unilateral a mediados de los años 80 del siglo XX. Aunque se



proyecta que los países en desarrollo contribuirán aproximadamente un tercio del crecimiento previsto del comercio mundial en el período 1997-2004, las perspectivas de integración de las diferentes regiones a la economía mundial varían considerablemente.

América Latina, Europa oriental y central y el Asia central están clasificadas como integradores contingentes, en los que el proceso de posterior integración estará impulsado por las corrientes de capital.<sup>18</sup>

En resumen en cuanto a los beneficios concretos que se manifiestan en las empresas participantes en los procesos asociativos promovidos por FUNDAPYME -Fundación para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, cabe destacar los siguientes:

- Se observan una significativa disminución de costos.
- Se reportan sensibles aumentos en el nivel de ventas.
- Mejoras en los índices de rentabilidad empresarial.
- Incremento en el número de clientes.
- Mejoras en la calidad y productividad de las empresas.
- Desarrollo en el nivel de competencia de los recursos humanos de las empresas.

---

<sup>18</sup> La globalización-MERCOSUR: Estrategias para PYMES(<http://lafacu.com/apuntes/empresas/globalización/default.htm>)



### 1.6.2. Amenazas para las empresas

La mundialización ha modificado la naturaleza y la pauta de la industrialización. Aun las medianas empresas se ven enfrentadas a competidores internacionales.

Los países en desarrollo más avanzados están perdiendo las ventajas competitivas en sectores de índice de mano de obra muy elevado. La elevación de los salarios reales ha erosionado sus ventajas de costos, mientras que las cuotas impuestas por los países industrializados limitan su acceso a los mercados, obligándolos a reubicar algunas de sus operaciones de elevado índice de mano de obra en economías de salarios bajos.

El rápido aumento de los salarios, aun en condiciones de excedentes de mano de obra, que obliga a la administración a ascender en la escala tecnológica en busca de una mayor productividad para justificar nuevas inversiones y conservar la competitividad.



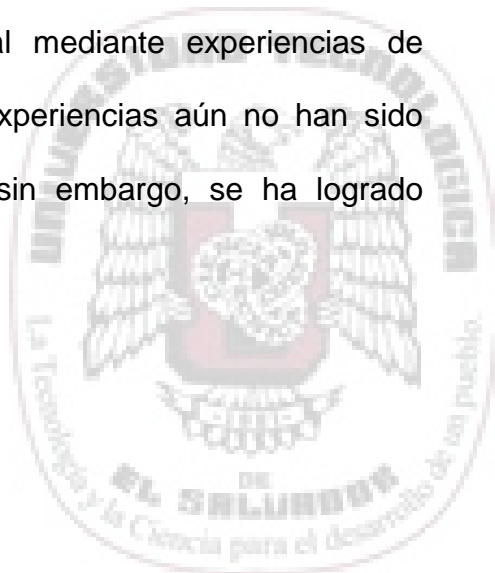
## 1.7. EXPERIENCIAS EXITOSAS DE ASOCIATIVIDAD

---

### 1.7.1. La Estrategia de las Transnacionales y los logros asociativos de las medianas empresas en El Salvador.

#### 1.7.1.1. *El Salvador*

El país ha venido avanzando gradualmente en la transición de un contexto determinado por políticas centralistas del Estado, hacia un nuevo marco de modernización en el que los esfuerzos de descentralización, posibiliten a los territorios locales procesos endógenos de desarrollo, con énfasis en la dimensión humana a partir de un enfoque territorial. Estos procesos de desarrollo local parten de y a la vez promueven esfuerzos de acercamiento, entendimiento, definición de una visión conjunta, y acciones concertadas; las que, desde la propia especificidad de cada cual que participa, permiten construir sinergias que favorecen al desarrollo conjunto, de manera integral, equitativa y sostenible, en relación con un marco más amplio de desarrollo nacional. El Salvador ha contado con el aprendizaje social mediante experiencias de *asociatividad* a nivel municipal, hoy día estas experiencias aún no han sido documentadas e investigadas suficientemente; sin embargo, se ha logrado iniciar una labor de sistematización.



- **Ver Anexo 4**, mapa que presenta de manera graficada, las experiencias de asociatividad municipal (instrumento privilegiado para facilitar y mejorar la gestión. Permite optimizar los recursos municipales, humanos y financieros y, ofrecer un mejor servicio a la población, en la búsqueda del interés general más allá de las fronteras comunales) que en el marco de procesos de desarrollo local se han impulsado en El Salvador.<sup>19</sup>

Asociatividad en plantas ornamentales flores y follajes, cluster formado por 17

empresas cuyos logros obtenidos han sido <sup>20</sup>:

- Club de Negocios.
- Cajas: estandarización, precios, préstamos.
- Negociación de fletes aéreos.
- Consolidación de carga.
- Servicios de Laboratorio.
- Contratación de Consultores.
- Giras a clientes actuales y potenciales.
- Estudio de capacidad productora del país
- Charlas en temas afines.
- Giras internacionales en conjunto.
- Producción de vídeo, posters, tarjetas en conjunto.

<sup>19</sup> Experiencias exitosas de asociatividad en El Salvador (<http://www.fisd.l.gob.sv>)

<sup>20</sup> Córdova, Margarita de, Asociatividad en Plantas ornamentales en plantas y follajes –Corbis, Presentación del Consorcio de Asociatividad promovida por el Ministerio de Economía, Programa Nacional de Competitividad – PNCES 15 Enero 2003. ([www.competi.gob.sv](http://www.competi.gob.sv))





- Búsqueda de soluciones a problemas financieros en conjunto.
- Importación de agroquímicos en conjunto.
- Compartir costos stands o exposición en ferias. Mejoras en aeropuerto de carga.
- Presentación proyecto FOEX (aprobado).
- Investigación de mercados y/o inteligencia competitiva con Trade Point.
- Unión de esfuerzos con Asociaciones de Plantas de Centroamérica (Guatemala, Honduras, Costa Rica).
- Gestión de reformas financieras / BMI
- Cursos de capacitación a personal de viveros.
- Representación a nivel gremial ante negociación de tratados y otros organismos internacionales.
- Capacitación desde producción hasta mercadeo, para 10 viveros por parte del CBI de Holanda, para exportar plantas jóvenes a dicho país. (Barrera de entrada)
- Grupo asociativo Metal Mecánica, conformado por 8 empresas, logros alcanzados<sup>21</sup>:
  - Programas de capacitación en tecnología CNC
  - Cluster virtual industrial [www.elsalvador.industry.com](http://www.elsalvador.industry.com), integrado por los miembros del grupo

---

<sup>21</sup> Ponencia del Grupo Asociativo Metal Mecánica para el congreso de asociatividad promovida por el Ministerio de Economía a través del Programa Nacional de Competitividad-PNCES . 15/Enero/2003. ([www.competi.gob.sv](http://www.competi.gob.sv))



- Desarrollo y calificación de proveedores. Certificación de 22 personas entre empresarios, técnicos y empresarios en tecnología CNC con fondos de Conamype e Insaforp.
- Pesca<sup>22</sup>
  - Ahorro promedio de \$38,000/Mes en compras de combustibles en conjunto (Facopades y Campac) en embarcaciones pesqueras. (Poder de negociación).
- Artesanías<sup>23</sup>
  - Obtención de cofinanciamiento de \$6,000, mediante FAT asociativo de Conamype, para la instalación del primer horno a gas en El Salvador a fin de procesar los productos de barro y mejorar su productividad con protección del ecosistema. (Barrera de entrada)
- Apicultura<sup>24</sup>
  - Reconocimiento al grupo como el mejor exportador PYME/2002 de El Salvador. (Rivalidad y diferenciación para la penetración de mercados).
- Café<sup>25</sup>
  - Exportaciones de Café Orgánico, del tipo comercio justo, amigable con la biodiversidad, gourmet y tostado a nichos especiales en Japón, Israel, Holanda, Suecia y al mercado local con precios arriba del promedio internacional. (Barreras de entrada y Rivalidades, certificación).

---

<sup>22</sup> Ponencia del Rafael Ruiz para el congreso de asociatividad promovida por el Ministerio de Economía a través del Programa Nacional de Competitividad-PNCES . 15/Enero/2003. (www.competi.gob.sv)

<sup>23</sup> Id.

<sup>24</sup> Id.

<sup>25</sup> Id.



- Agroindustria<sup>26</sup>

Gestión ante la Cooperación Canadiense y la OEA de un proyecto de Fortalecimiento del Grupo, el cual se encuentra en su etapa final para la asignación de alrededor de \$200,000.

- Reciclaje<sup>27</sup>

- Alianza estratégica con la Unidad Ejecutora del Programa Regional de Residuos Sólidos del AMSS para implementar en cada una de las municipalidades la ECO ESTACIÓN DE RECICLAJE.

## 1.8. INDUSTRIA FARMACÉUTICA DE EL SALVADOR

---

### 1.8.1. Antecedentes de la Industria Farmacéutica de El Salvador

En el país, a principios de siglo, las fórmulas medicinales surgían de la mezcla de varios ingredientes para formar así los medicamentos. En esa época lo que se practicaba era un tipo de medicina natural.<sup>28</sup>

Mediante la importancia del desarrollo industrial de los países avanzados se hacen los primeros intentos en la producción de medicamentos, haciéndose

---

<sup>26</sup> *Ibíd.* Pág. 32

<sup>27</sup> *Id.*

<sup>28</sup> Bolaños de Reinoso, Roxana Alicia, Efecto de la Ley de Integración Monetaria en la Industria dedicada a la fabricación de productos farmacéuticos ubicados en el área metropolitana de San Salvador, noviembre 2002 Universidad Tecnológica de El Salvador. Pág. 35-52



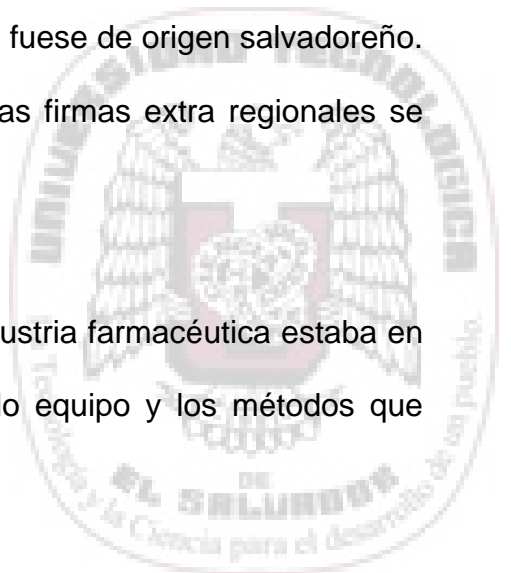
necesario emitir una ley que regulara el funcionamiento de los laboratorios. Y así el 7 de Junio de 1920 el Poder Legislativo decretó la primera Ley de Farmacia en El Salvador.

En el año 1920, se fundan los primeros laboratorios químicos farmacéuticos en El Salvador. En San Miguel, el Dr. Miguel Ángel Arguello, funda Laboratorios Arguello; en San Salvador, comienzan a operar, Laboratorios Cosmos, Laboratorios Gustave y Laboratorio de la Farmacia de la Cruz roja. Todos ellos dedicados a la elaboración de productos genéricos.

Para 1927 se contaba con una industria adicional, Laboratorios Maya, fundados por el Dr. Alfredo Reyna Guerra. Este laboratorio se caracterizó por ser el primero en fabricar productos farmacéuticos en ampollitas.

En 1929 entraron al país los primeros laboratorios transnacionales. El Gobierno de aquel entonces, por medio de un decreto especial, les daba permiso de operar siempre y cuando el 50% del Capital Social fuese de origen salvadoreño. Esta medida trajo como consecuencia que muchas firmas extra regionales se establecieran en el vecino país de Guatemala.

En la década de los años 30's del siglo XX, la industria farmacéutica estaba en sus inicios, los laboratorios contaban con limitado equipo y los métodos que

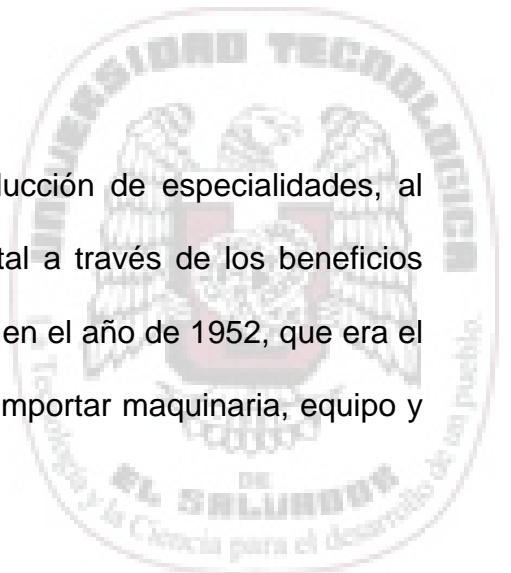


utilizaban para hacer las preparaciones eran manuales. Todas las preparaciones (jarabes, ungüentos, polvos, etc.) eran de uso popular y es hasta finales de ese período que se comienza a observar mejoramiento en las instalaciones, como el equipo para la elaboración de dichos productos.

En esa época, la industria se dedicaba exclusivamente a la producción de medicamentos populares por lo que la fabricación de los éticos, o sea los que se comercializan por medio de receta médica; los consideraban difíciles, puesto que no se contaba con el equipo ni con el personal técnico especializado para ello; ya que no contaban con la aceptación del gremio médico.

En el año de 1944 se funda en San Salvador, Laboratorios Aarsal, exclusivamente para la elaboración de productos éticos, teniendo como objetivos ofrecer precios más bajos y darle cobertura a una necesidad en función de la demanda. Esta labor fue ardua, ya que la preparación de éstos era más delicada y debían llenar las normas de calidad exigidas en el Código de Salud.

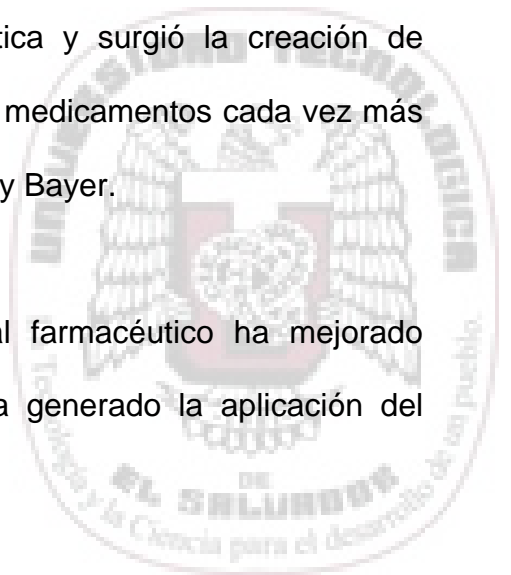
Surgen nuevos laboratorios dedicados a la producción de especialidades, al principio éstos contaban con ayuda gubernamental a través de los beneficios que otorgaba la Ley de Fomento industrial creada en el año de 1952, que era el instrumento que facilitaba franquicias para poder importar maquinaria, equipo y



materia prima, que necesitaba la industria para poder funcionar normalmente.

Tres años después fue creado el Plan de Acción para las Áreas de Gestión Empresarial en la Industria Farmacéutica según el Programa de Reconversión "Instituto Salvadoreño de Fomento de la Producción" y juntos lograron una mayor inversión en la industria farmacéutica porque se establecieron otros laboratorios tales como: Laboratorios López, Industrias Químicas, Laboratorios Ancalmo, Lainez, Lafar, y Pharmedic entre otros. Pero el paso más grande en el desarrollo industrial es el que dio el 13 de diciembre de 1960, con la firma del tratado de integración centroamericana, cuyo objetivo principal consistió en lograr el desarrollo económico y social de toda la zona, suscribiendo tratados sobre beneficios fiscales como la exención de impuesto para estimular el establecimiento de industrias nuevas en Centroamérica. Gracias a ello surgió la suscripción de instrumentos jurídicos (convenios, tratados, protocolos) para la implementación del Banco Centroamericano de Integración Económica -BCIE, la Unión Aduanera y la zona de libre comercio en el área. Todos estos aspectos fueron aprovechados por la industria farmacéutica y surgió la creación de nuevos laboratorios dedicados a la fabricación de medicamentos cada vez más especializados: entre ellos Mckesson, Life, Glaxo y Bayer.

A estas alturas el nivel de desarrollo industrial farmacéutico ha mejorado notablemente a pesar de los problemas que ha generado la aplicación del



Tratado de Integración Económica Centroamericana y su ruptura en 1969 entre Honduras y El Salvador; lo cual no fue obstáculo al desarrollo de la industria farmacéutica. En este período, ya se contaba con laboratorios con suficiente capacidad para exportar sus productos no solo al área centroamericana, sino también a la zona del Caribe que iría en beneficio de la economía salvadoreña.

A finales de 1979, se agudiza el conflicto político, económico y militar en el país, de tal forma que la economía nacional baja en forma acelerada, lo cual se manifiesta en el cierre de empresas, pérdidas y deterioro del mercado no solo nacional, sino que centroamericano; se ven aumentados los niveles de desempleo, así como una disminución en los niveles de producción.<sup>29</sup>

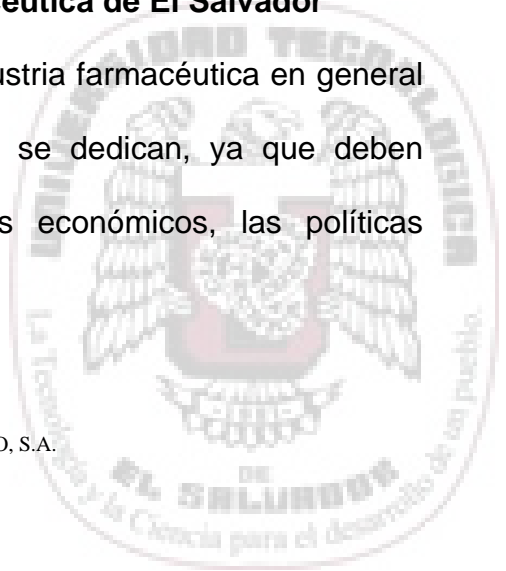
Desde esa época la industria se ha ido, desarrollando en forma impresionante. Al año de 1960 la industria representaba solamente el 0.4% del Producto Interno Bruto (PIB), mientras que para el año 2002, se estima que habrá alcanzado el 1.7%.<sup>30</sup>

**1.8.2. Objetivos de la Industria Farmacéutica de El Salvador**

Establecer objetivos o planes de acción de la industria farmacéutica en general resulta difícil por el tipo de actividad a la que se dedican, ya que deben considerar entre sus perspectivas los cambios económicos, las políticas

<sup>29</sup> *Ibíd.* Pág. 33

<sup>30</sup> Investigación desarrollada para el sector farmacéutico de El Salvador por FINECO, S.A.



monetarias locales y mundiales, las políticas de importación y los precios internacionales entre otros.

Fijar objetivos en todas las industrias es parte de una política sana de administración efectiva. Las industrias farmacéuticas por la importancia social que tienen en una sociedad deben considerar entre sus objetivos los que el Consejo Superior de Salud Pública establece como "Objetivos Mínimos" que debe tener toda industria que se dedique a la producción y comercialización de productos farmacéuticos, según revista publicada por el Consejo Superior de Salud Pública en el año de 1942, los cuales enunciamos a continuación:

- Fomentar al sector industrial a través de un liderazgo sectorial pro positivo y participativo.
- Estimular la mejora de la competitividad del sector al ofrecer productos de buena calidad que respondan a las necesidades de la sociedad.
- Impulsar el desarrollo social a través de la creación de mayores oportunidades de empleo.
- Contribuir a la producción de productos farmacéuticos en beneficio de la sociedad en general.

### **1.8.3. Importancia y contribución a la economía de El Salvador.**

El impresionante desenvolvimiento de la industria química farmacéutica salvadoreña, ha servido como coadyuvante para el desarrollo y mejoramiento





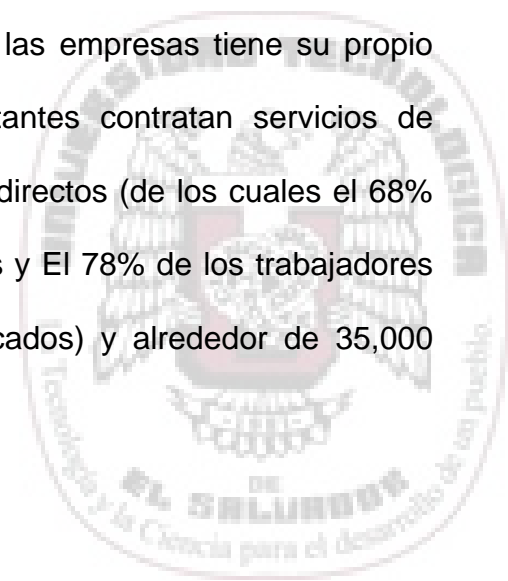
de otras industrias que son suplidoras de una diversidad de insumos como son: los fabricantes de envases de vidrio y plástico, cajas de cartón, industria gráfica, y varias otras conexas, con lo que de esa manera se generan miles y miles de puestos de trabajo en forma indirecta. A su vez la industria farmacéutica desarrolla un papel de suma importancia en la salud de la población, ya que con la fabricación de medicamentos se previene y alivia a miles de personas.

En el aspecto económico se tiene el conocimiento que algunas industrias de capital extranjero (Mckesson, Bayer, Abbot entre otras) destinan cierto porcentaje de las utilidades obtenidas de un período fiscal para distribuirla en concepto de gratificaciones por resultados entre sus empleados y con ello incrementa los ingresos familiares.<sup>31</sup>

- En total en El Salvador existen 54 laboratorios que son los que conforman la industria farmacéutica según el Consejo Superior de Salud Pública. Con respecto a la calidad de los productos nacionales en comparación con los productos extranjeros, los laboratorios salvadoreños tienen un estricto control de calidad, de los cuales el 77% de las empresas tiene su propio laboratorio de Control de Calidad, los restantes contratan servicios de terceros. Estos representan 10,000 empleos directos (de los cuales el 68% de los empleados en la industria son mujeres y El 78% de los trabajadores en las empresas de dicho sector son calificados) y alrededor de 35,000

---

<sup>31</sup> Ibid.Pág.33

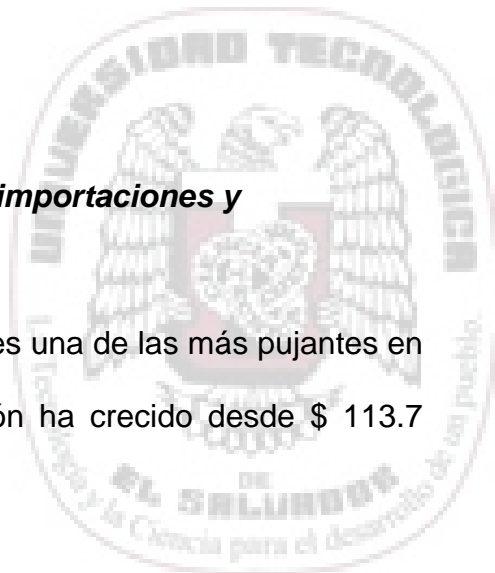


empleos indirectos (elaboración de etiquetas, publicidad, abogados, distribuidores y otros.)

- El promedio de ventas el año 2001 por empresa fue de \$3.653,281, y el de valor agregado social de \$ 2,595,089, dicho valor se define como las ventas totales menos los insumos de origen extranjero. Este resultado sirve para generar salarios, costos de fabricación, pago de impuestos y generar utilidades para los accionistas. El valor agregado social de la industria farmacéutica fue de \$134,042,069 para el año 2001.
- El 67% de las empresas tiene producción semiautomática, y manual el 16%, el resto es completamente automatizada.
- El 87% de las empresas paga salarios mayores que el salario mínimo, solamente un 13% igual.
- Se estima que las ventas totales de la industria farmacéutica alcanzaron los \$188,700,000 millones en el año 2001.
- La industria farmacéutica invirtió \$38.28 millones de dólares en los últimos tres años, no contando con la expansión de Bayer que son \$20 millones adicionales en el año 2002.

### **1.8.3.1. Producción, exportaciones, importaciones y mercado nacional**

La industria química farmacéutica de El Salvador es una de las más pujantes en todo el país. En los últimos 8 años la producción ha crecido desde \$ 113.7



millones en 1994 hasta \$ 213 millones que se espera que sea la producción del año 2002. Esta diferencia de \$ 99.3 millones en el período considerado, representa el esfuerzo de los industriales para ir poco a poco sustituyendo en lo posible los productos importados.

Parte de esta producción se destina al mercado de exportación, que se espera para el año 2002 sea \$ 63.9 Millones. Esta cifra ha crecido en el período de 8 años en casi un 100%.

Las importaciones en 1994 fueron de \$ 86.9 millones y se espera para el año 2002 que alcancen los \$133.7 millones. Tanto las importaciones como la producción nacional que se vende en el país representan el volumen de mercado interno, que para el año 2002 se espera que llegue a la cifra de \$ 282.8 millones de dólares. Esta cifra representa en el consumo per cápita de medicamentos de \$ 43.7 en el año 2002, que comparado con el consumo de \$29.7 por persona. Un incremento del 13.7% anual en el consumo per cápita de medicamentos.<sup>32</sup>

**Participación de la Industria Farmacéutica en las exportaciones (FOB) de El Salvador.**

Como se puede observar en el Gráfico No.1, en el período considerado las

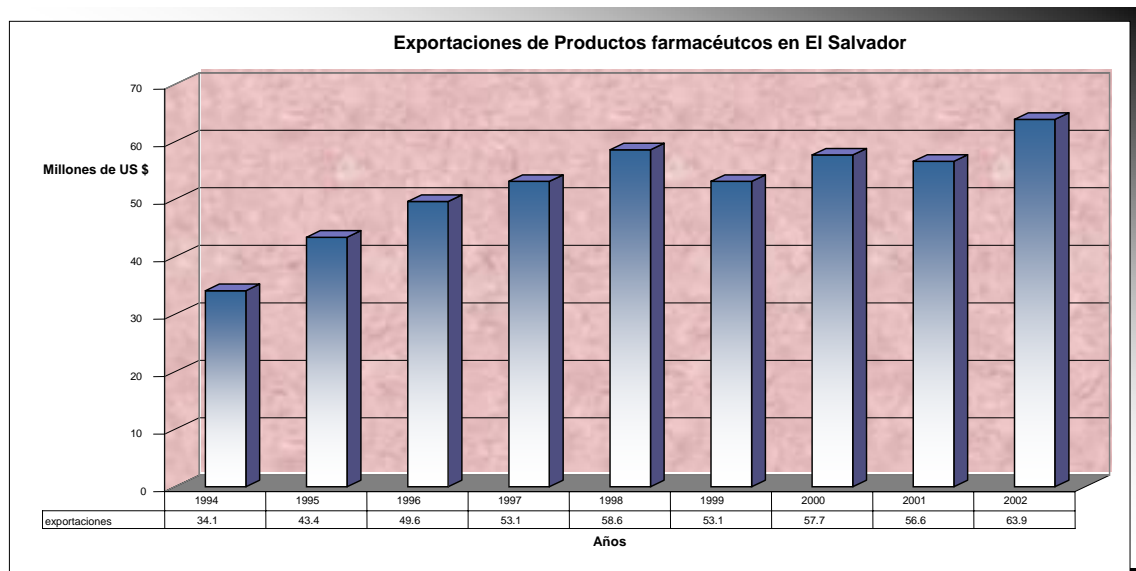
<sup>32</sup> Ibíd. Pág. 33



exportaciones han crecido desde \$34.1 a \$63.9 millones en el año 2001, a un ritmo del 14% por año.

**Gráfico No. 1: Exportaciones de Productos Farmacéuticos en El Salvador**

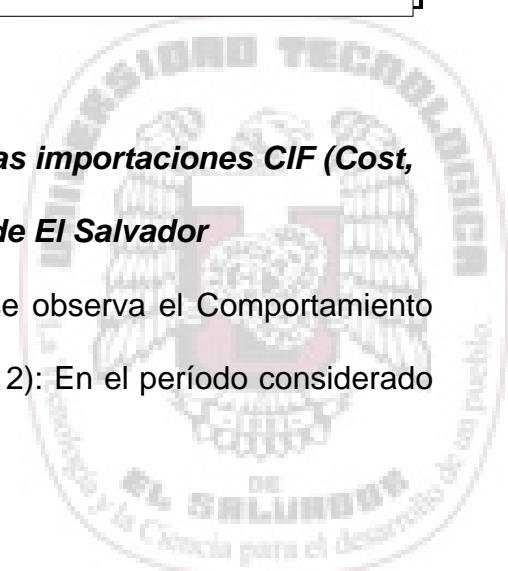
El destino de las exportaciones es el siguiente: el 59% de las empresas exportan a Centro América, un 17% a República Dominicana, 16% a Belice y resto a México, Colombia, Panamá y Sur América.



Fuente: SIECA, el 2002 es un estimado preliminar

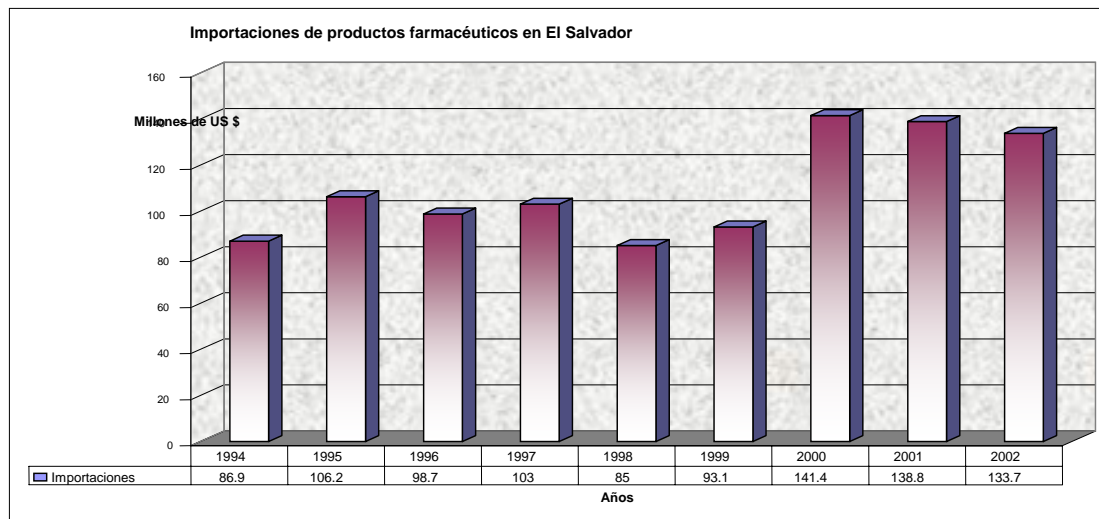
**Participación de la industria farmacéutica en las importaciones CIF (Cost, Insurance & Freight = Costo, Seguro y Flete) de El Salvador**

Es de mencionar que en la misma publicación se observa el Comportamiento en las importaciones tal como sigue (Gráfico No. 2): En el período considerado



las importaciones han crecido desde \$86.9 millones a \$138.8 en el año 2001, a un ritmo del 13.8% por año.<sup>33</sup>

**Gráfico No. 2: Importaciones de Productos Farmacéuticos en El Salvador**

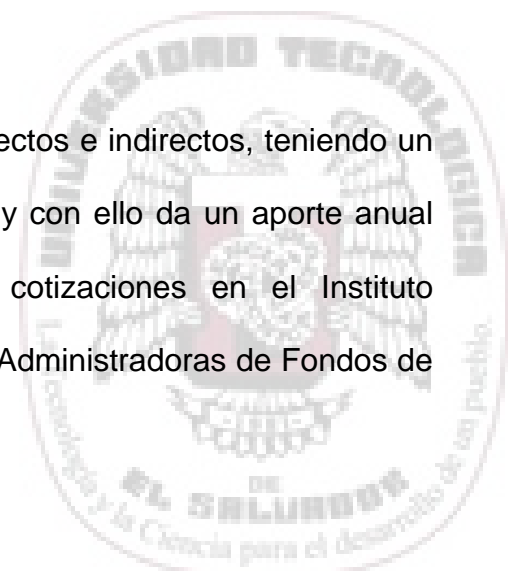


Fuente: SIECA, el 2002 es un estimado preliminar

Como se puede observar la industria farmacéutica tiene representación en las exportaciones con relación importaciones en el Producto Interno Bruto (PIB).

Genera una significativa cantidad de empleos directos e indirectos, teniendo un porcentaje importante en los ingresos familiares y con ello da un aporte anual para el desarrollo social por medio de las cotizaciones en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) y para las Administradoras de Fondos de

<sup>33</sup> Ibid. Pág. 33

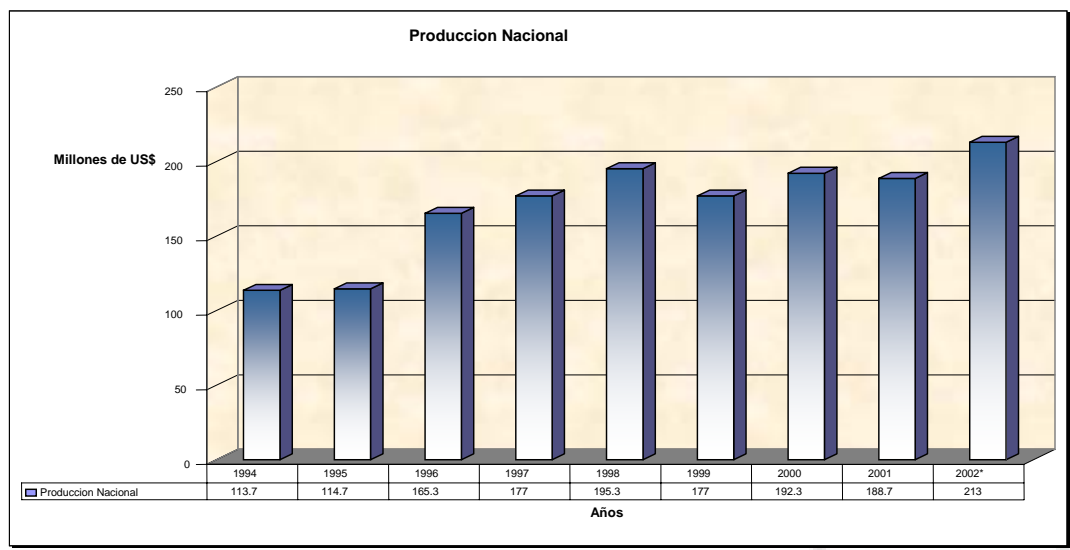


Pensiones (AFP'S) sumado al aporte patronal.

A su vez la industria farmacéutica aporta en concepto de Impuesto sobre la Renta un porcentaje considerable para el desarrollo social de la nación.

Todo lo anterior da una idea muy clara acerca de la importancia en lo económico y social que tiene la industria farmacéutica en El Salvador.<sup>34</sup>

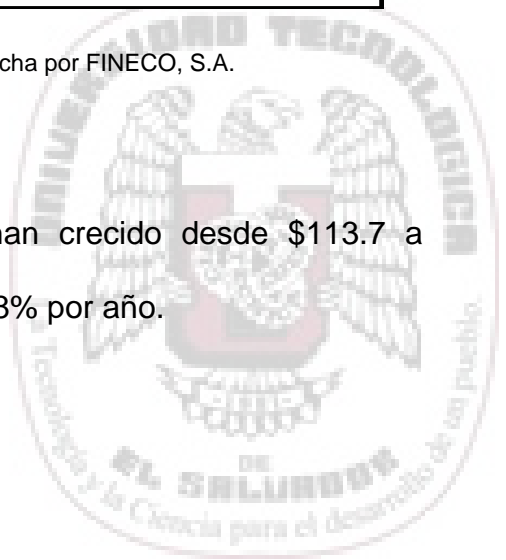
### Producción Nacional de Productos Farmacéuticos de El Salvador



Fuente: Investigación de mercado para la industria farmacéutica hecha por FINECO, S.A.

En el período considerado las importaciones han crecido desde \$113.7 a \$188.7 millones en el año 2001, a un ritmo del 13.8% por año.

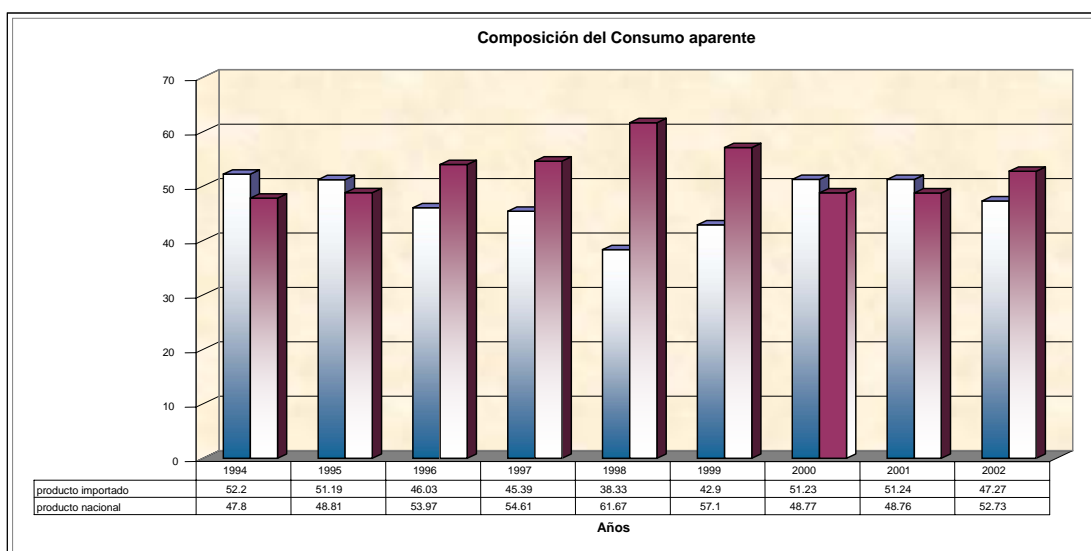
<sup>34</sup> Ibíd. Pág. 33



La industria química farmacéutica de El Salvador se caracteriza por su continuo crecimiento, sus exportaciones ya han superado con creces a varios de los productos tradicionales como el camarón y otros. Su continuo crecimiento se debe al ritmo de inversiones en su capacidad productiva, y además coadyuva sustancialmente a la salud del pueblo salvadoreño, las gráficas subsiguientes muestran este factor.<sup>35</sup>

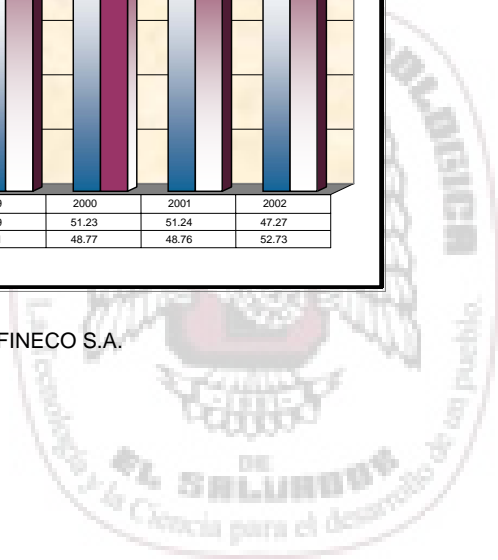
### Consumo aparente de Productos Farmacéuticos en El Salvador

La gráfica siguiente muestra el porcentaje de producción nacional e importaciones en el consumo de productos farmacéuticos entre los años 1994 y 2001.



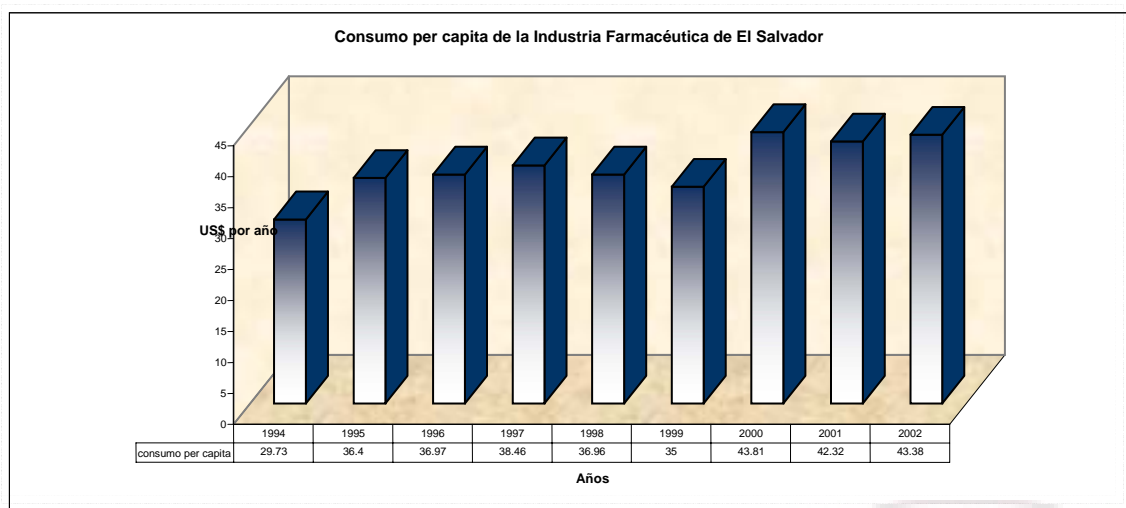
Fuente: Investigación de mercado para la industria farmacéutica hecha por FINECO S.A.

<sup>35</sup> Ibíd. pág. 33



Es de notar que la tendencia del impacto de la producción nacional en el consumo interno de productos farmacéuticos se debe a la pujanza de la industria.<sup>36</sup>

En el período considerado el consumo ha crecido desde \$166.5 a \$270.9 millones en el año 2001, aun ritmo per cápita de productos farmacéutico, así: Para el año 2001, el consumo por persona de productos farmacéuticos fue de \$42.32 por año. Un promedio de \$3.65 por mes.<sup>37</sup>



Fuente: Investigación de mercado para la industria farmacéutica hecha por FINECO, S.A.

<sup>36</sup> *Ibíd.* Pág. 33

<sup>37</sup> *Id.*





#### **1.8.4. Factores que influyen en el desarrollo y crecimiento del sector farmacéutico**

Toda empresa, según sea su actividad económica, realiza sus actividades interactuando con diversos agentes del sistema económico. Este ambiente de gran dinamismo describe el entorno como un marco socioeconómico general de actuación que incluye todos aquellos aspectos que pueden incidir en el nivel de la competencia.<sup>38</sup>

Por tanto, condiciona la aparición y evolución de las empresas y les plantea la necesidad de adaptarse con flexibilidad. La idea esencial a transmitir es que las empresas deben intentar sobrevivir al futuro que les espera.

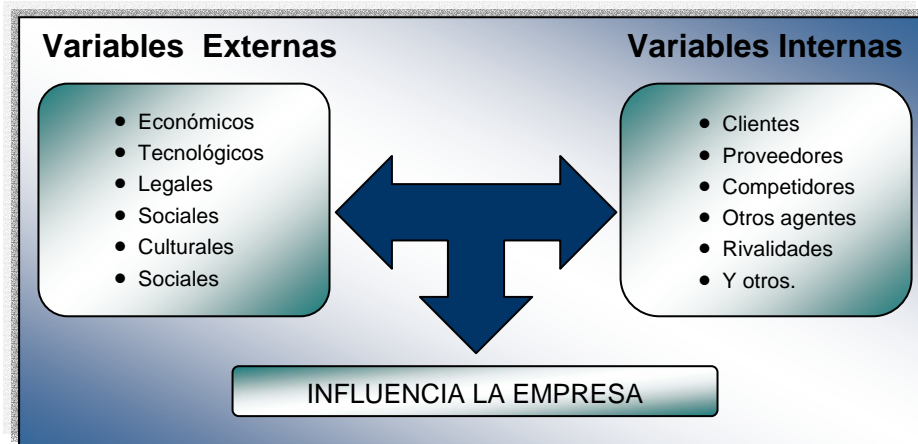
De manera teórica: El entorno o ambiente se compone de elementos o fuerzas que inciden en las operaciones de las empresas y que se encuentran fuera de ellas, ya que éstas no son entidades autosuficientes o aisladas, sino que intercambian recursos con su entorno y dependen de él para su supervivencia. Para poder sistematizar e identificar el conjunto de factores que constituyen el entorno, a continuación se presenta en la figura No. 2 las variables externas (exógenas) y variables internas (endógenas):

---

<sup>38</sup> *Ibíd.* Pág.33



## FACTORES COMPONENTES DEL ENTORNO

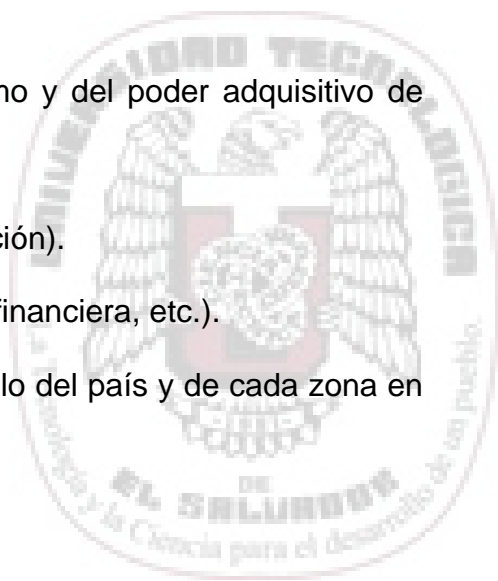


Fuente: Ponencia del Rafael Ruiz para el congreso de asociatividad promovida por el Ministerio de Economía a través del Programa Nacional de Competitividad-PNCES . 15/Enero/2003. ([www.competi.gob.sv](http://www.competi.gob.sv)).

Entre los factores anteriores destacan muchos elementos de gran incidencia en el desarrollo de las actividades de las empresas, así como los resultados que puedan alcanzar, como por ejemplo:

Fase del ciclo económico (expansión, estancamiento, recesión) en el que se encuentra la economía y duración de la misma.

- Cifras de Producto Nacional obtenido y tasa de crecimiento esperado.
- Evolución de la capacidad de consumo y del poder adquisitivo de las personas.
- Nivel de variación de los precios (inflación).
- Política económica e industrial (fiscal, financiera, etc.).
- Nivel de industrialización y de desarrollo del país y de cada zona en



especial (empleo, disponibilidad de recursos de todo tipo, etc.)

- Disposiciones legales y políticas (mercantiles, laborales, etc.)
- Cambios tecnológicos sobre productos y procesos de obtención.

#### **1.8.5. Situación actual de la industria farmacéutica de El Salvador.**

Al estudiar en forma general la capacidad de producción de la Industria Química Farmacéutica, vemos que en el año 1999 se obtuvo el primer lugar como generadora de divisas por exportaciones de productos no tradicionales, lo que constituye una prueba de la contribución y del esfuerzo de los industriales de este sector al crecimiento económico de este país<sup>39</sup>.

Pero se logra identificar básicamente la carencia de materia prima como fuente prioritaria de producción a nivel nacional, lo que conlleva a permanecer en una constante situación de dependencia de insumos importados. En el caso particular de la industria farmacéutica opera aproximadamente con el 90% de materias primas importadas para realizar los procesos de fabricación.

El principal problema por el que atraviesa esta industria es la dificultad en la obtención de insumos, lo que confirma, que al carecer de tecnología propia y el no desarrollo de materias primas locales, la casi totalmente dependencia del exterior, que en período de crisis, agravado por la escasez de divisas, afecta su

<sup>39</sup> Base: Banco Central de Reserva de El Salvador



crecimiento. Por otra parte resiente no tener el apoyo financiero necesario, cuando se ha recurrido al sistema bancario para efectos de financiamiento, consideran que el proceso de tramitación y la concesión de los créditos son extremadamente lentos. Un hecho muy significativo es el que la mediana empresa paga mayores precios por algunas materias primas a causa de la baja capacidad de compra. Teniendo por ello bajas cantidades, con proveedores intermediarios que se aprovechan de tales circunstancias para venderles a precios más altos de los que normalmente prevalecen en el mercado. Otro elemento importante lo constituye la alta dependencia tecnológica foránea que la mantiene atada al suministro de materias primas del exterior y a la dependencia de patentes extranjeras por la falta de investigación y desarrollo propios y la ausencia de una política adecuada de transferencia de tecnología que superen los problemas de atadura de las empresas nacionales con los consorcios extranjeros. Dentro de los principales problemas se encuentran:

- Dependencia de materias primas.
- Limitación de mercados.
- Orientación de la publicidad.
- Remisiones al exterior por regalías.

Todas estas limitaciones no permiten un mayor desarrollo de la industria farmacéutica nacional.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Ibíd. Pág. 33



## **Empresas Farmacéuticas del Sector Medianas Empresas del municipio de San Salvador.**

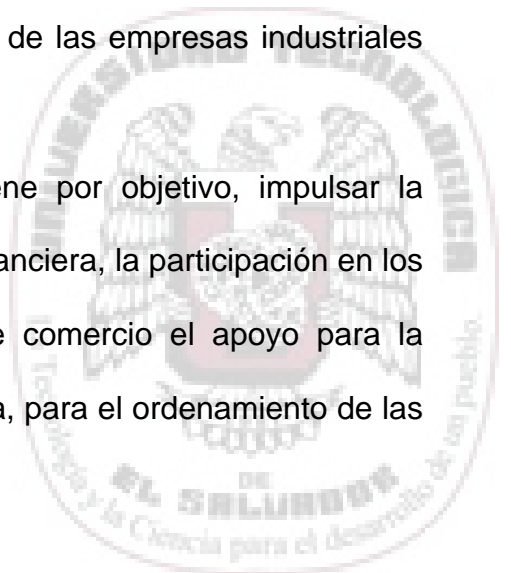
1. Laboratorios Fardel
2. Laboratorios Medikem
3. Laboratorios Lafar
4. Laboratorios Theramed
5. Laboratorios Soperquimia

### **1.8.6. Estrategias utilizadas para el desarrollo de los industriales**

Actualmente el sector empresarial se enfrenta a cambios drásticos en el entorno nacional y mundial de la economía, lo que afecta directamente la capacidad de operaciones de dicho sector y obliga a buscar nuevos mecanismos para lograr mantener su competitividad.

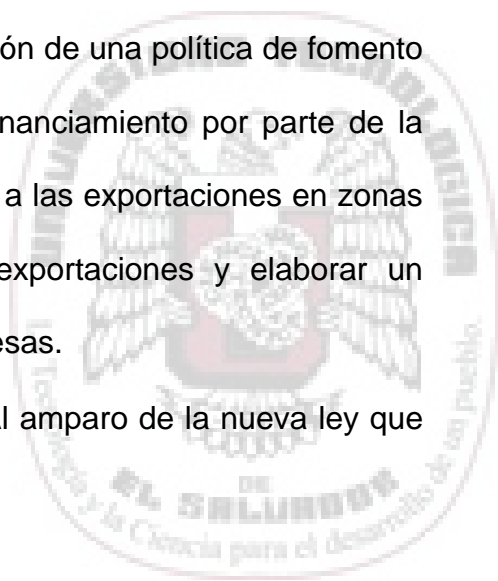
La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, ha planteado una serie de estrategias diseñadas para impulsar el desarrollo de las empresas industriales salvadoreñas, como por ejemplo:

- Creación de políticas de competitividad: Tiene por objetivo, impulsar la competitividad a través de mejorar la oferta financiera, la participación en los equipos de negociación de tratados de libre comercio el apoyo para la exportación, para la modernización tecnológica, para el ordenamiento de las



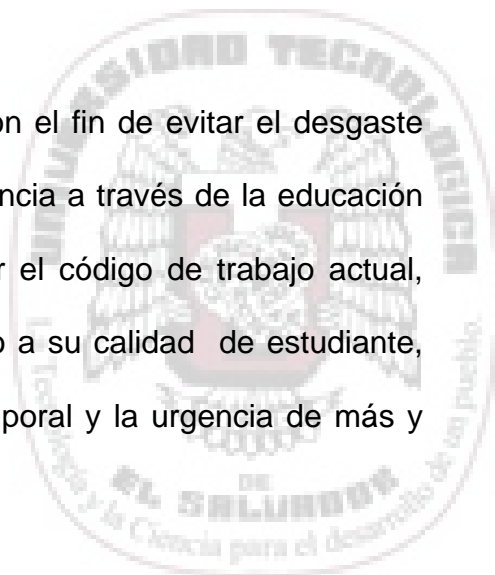
compras del Estado, el impulso a los esquemas asociativos, la concertación de esfuerzos institucionales, el desarrollo de programas de formación empresarial, el control de la delincuencia y la aceptación de medidas de flexibilidad laboral.

- Creación de Política Financiera. Esta política está concretamente orientada a satisfacer la demanda de financiamiento de las empresas industriales, rompiendo las barreras de la inaccesibilidad por diferentes motivos y circunstancias.
- Creación de política de negociaciones comerciales. Que tengan como propósito incorporar a representantes de las empresas a equipos y mesas de negociación, así como también que se les provea de una preparación técnica que les permita un desempeño eficiente en beneficio de todos los sectores industriales: micro, pequeña y mediana empresa.
- Creación de políticas de exportaciones. Cuyo propósito básico debe ser readecuar los mecanismos de apoyo y asistencia estatales y privados que faciliten los procesos de exportaciones en materia de información, trámites y promoción de exportaciones, además la creación de una política de fomento a las exportaciones, garantizar el acceso a financiamiento por parte de la banca, dar continuidad a las leyes de fomento a las exportaciones en zonas francas, crear el seguro de crédito a las exportaciones y elaborar un programa de reducción de costos de las empresas.
- Creación de política de compras del estado. Al amparo de la nueva ley que



regula las compras del gobierno, este debe disponer de los reglamentos correspondientes que de manera transparente y equitativa normen diferentes procesos de licitaciones. Dichos reglamentos y su aplicación deben estar abiertos al público y coordinados por instancias independientes que generen credibilidad y eviten que las instituciones se conviertan en juez y parte.

- Políticas de modernización. Con el fin de generar un entorno y un proceso de asociatividad entre los empresarios de la mediana y pequeña industria.
- Políticas de concentración de esfuerzos institucionales. Cuyo objetivo básico es el estructurar y mantener un esquema de concertación y sinergia participativa de los esfuerzos e iniciativas de instituciones del estado y privadas, así como organismos internacionales de apoyo a los empresarios nacionales.
- Políticas de formación empresarial. Para lo cual se debe adecuar, una oferta de educación integral, continuada y sostenible en todos los aspectos de la "Gestión Empresarial"; arrancando de inmediato con la generación actual de micros, pequeños y medianos industriales.
- Políticas de empleo juvenil. Se debe crear con el fin de evitar el desgaste económico y moral provocado por la delincuencia a través de la educación infanto-juvenil. Además, se debe de reformar el código de trabajo actual, para incorporar el empleo juvenil adaptándolo a su calidad de estudiante, así como el considerar el trabajo parcial, temporal y la urgencia de más y



mejores puestos de trabajo.

También se constata la necesidad de que las organizaciones asuman con responsabilidad no sólo la tarea de liderar este esfuerzo, sino lo de maximizar las oportunidades y fortalezas como resultado de una lectura consciente de la realidad de este sector.<sup>41</sup>

### **1.9. LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA ANTE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO**

---

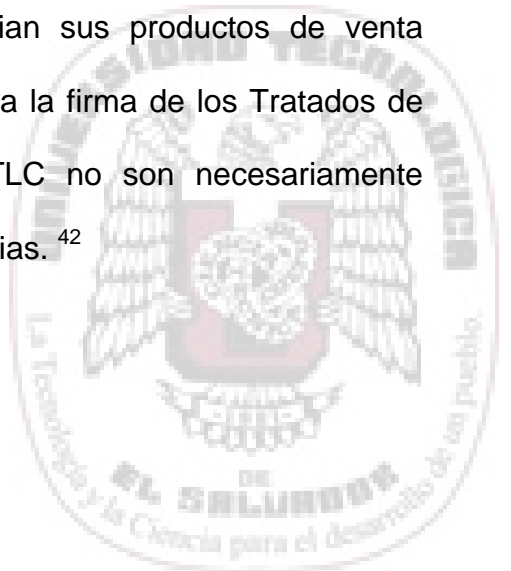
El Salvador ha suscrito varios instrumentos comerciales con el propósito de crear un campo propicio para que las empresas se expandan. Lo que se busca es abrir las puertas a los productos salvadoreños en otros mercados, a través de las reducciones parciales o totales a impuestos.

Sin embargo, los industriales farmacéuticos refieren que uno de los principales problemas que les dificulta el ingreso de productos a ciertos países es que en algunos de éstos existen laboratorios que copian sus productos de venta masiva, con marcas y empaques incluidos, pese a la firma de los Tratados de Libre Comercio. Por lo que opinan que los TLC no son necesariamente beneficios para este sector, solo para otras industrias.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> *Ibíd.* Pág.33

<sup>42</sup> *Id.*





## 1.10 MARCO LEGAL

---

### 1.10.1 Los Tratados del Libre Comercio

Un Tratado conforme nuestra Constitución se constituye en ley de la República al entrar en vigencia, y la Ley no podrá modificar o derogar lo acordado en un Tratado; en caso de conflicto entre el Tratado y la Ley prevalecerá el Tratado.<sup>43</sup>

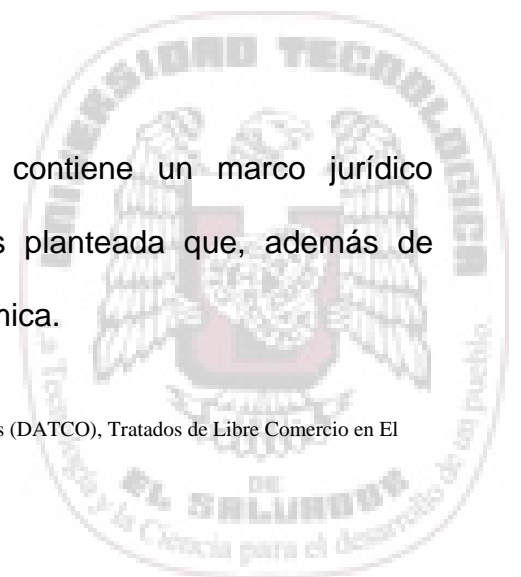
El tratado de Libre Comercio México-El Salvador, comprende XXI capítulos, los cuales son completamente compatibles con los compromisos adquiridos por El Salvador ante la Organización Mundial del Comercio.

La normativa del TLC constituye un marco jurídico que otorga certidumbre al comercio entre México y los países del Triángulo del Norte, garantizando un acceso amplio y seguro a los mercados, así como mayores oportunidades de negocios en un mercado de más de 100 millones de consumidores como lo es México.

La Organización Mundial del Comercio-OMC contiene un marco jurídico complejo para la solución de las controversias planteada que, además de plazos largos, implica una fuerte inversión económica.

---

<sup>43</sup> República de El Salvador, Dirección de Administración de Tratados Comerciales (DATCO), Tratados de Libre Comercio en El Salvador, Pág./s 1-4, La Constitución de la Republica de El Salvador, Art. 144



Es por ello que se vuelve fundamental contar con un instrumento de esta naturaleza, que garantice que los problemas que surjan como consecuencia del intercambio comercial serán solucionados mediante un procedimiento menos complejo, con plazos cortos, pero que garantice todas las etapas procesales y una inversión al alcance de los países involucrados.<sup>44</sup>

### **1.10.2 Normativa Técnica y Legal de la Industria Farmacéutica**

Se considera importante hacer énfasis en los aspectos legales que inciden en la industria farmacéutica nacional.

En El Salvador existen organismos de salud, y además leyes específicas que regulen la fabricación y comercialización de los productos farmacéuticos en todo el territorio nacional, estas instituciones son las siguientes:

- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social es el Organismo encargado de determinar, planificar, y ejecutar la política nacional en materia de salud, dictar normas pertinentes, organizar, coordinar y evaluar la ejecución de las actividades relacionadas con la salud. Se considera importante mencionar el Art. 109 sección seguridad e higiene literal c)" autorizar la instalación y funcionamiento

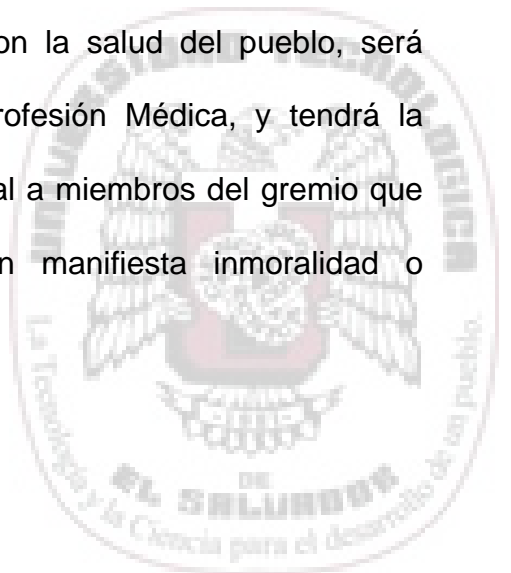
---

<sup>44</sup> *Ibíd.* Pág. 33



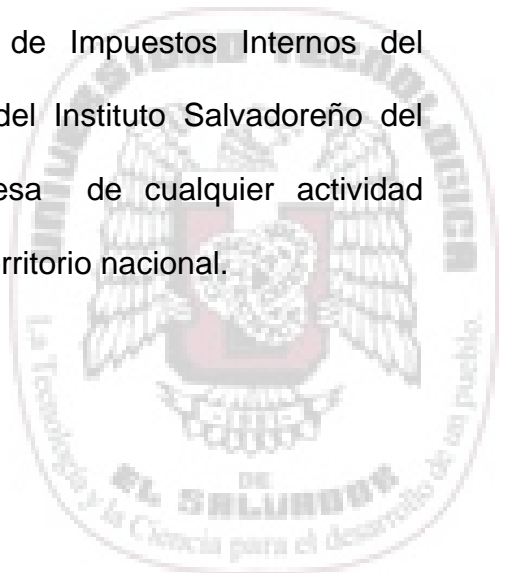
de las fábricas y demás establecimientos industriales en tal forma que no constituyan un peligro para la salud de los trabajadores y de la población en general y se ajusten al reglamento correspondiente" Literal ch) "Cancelar las autorizaciones correspondientes y ordenar la clausura de los establecimientos industriales cuando su funcionamiento constituye grave peligro para la salud y no se hubiere cumplido con las exigencias de las autoridades de salud, de acuerdo con el reglamento respectivo."

- Consejo Superior de Salud Pública. De acuerdo al artículo 68 sección cuarta de la carta magna, este organismo estará formado por igual número de representantes de los gremios médicos, odontológicos, químico farmacéutico y médico veterinario; tendrán un Presidente y un Secretario de nombramiento del Órgano Ejecutivo, quienes no pertenecerán a ninguna de dichas profesiones. Contribuye al progreso de las profesiones y disciplinas relacionadas con la salud pública por los medios que estime más prácticos y eficaces.
- Junta de Vigilancia de la Profesión Médica. El ejercicio de las profesiones que se relacionan de un modo inmediato con la salud del pueblo, será vigilado por la Junta de Vigilancia de la Profesión Médica, y tendrá la facultad para suspender el ejercicio profesional a miembros del gremio que bajo su control, ejerzan su profesión con manifiesta inmoralidad o incapacidad.



- Junta de Vigilancia de la Profesión Química Farmacéutica. La industria farmacéutica está regulada por la junta de vigilancia de la profesión farmacéutica. Dentro de sus atribuciones principales le corresponde llevar un registro de los profesionales en química y farmacia, vigilar por todos los medios adecuados que la profesión farmacéutica se ejercite por personas que poseen el título correspondiente y además exigir en su caso el estricto cumplimiento de las disposiciones penales relativas al ejercicio ilegal de la profesión, también vigile y controla el funcionamiento de los establecimientos dedicados al servicio y atención de salud pública.
- Junta de Vigilancia de la Profesión Médico Veterinaria. Vigila el ejercicio de los profesionales bajo su control, uno de sus profesionales representa su gremio en el Consejo Superior de Salud Pública.

Además de estar regidos por las Instituciones antes mencionadas, los laboratorios se enmarcan dentro de las legislaciones establecidas en el Código de Comercio, de la Dirección de Estadísticas y Censos, de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles, de la Dirección de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda, Ministerio de Trabajo, del Instituto Salvadoreño del Seguro Social y Otras, como cualquier empresa de cualquier actividad económica que comience sus operaciones en el territorio nacional.



Según la Constitución Política de la República de El Salvador, en los artículos 60, 66 califica la salud de los habitantes de la República como un bien público por lo que es obligación del estado y de los individuos velar por su conservación. Manifiesta que el estado dará asistencia gratuita a los enfermos que carezcan de recursos y los servicios serán especialmente técnicos, estableciendo la carrera sanitaria y hospitalaria para el personal especializado.

El artículo 44 de la Ley del Impuesto de la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de servicios aprobada en Septiembre de 1992, establecía la exención del pago del IVA de medicinas, medicamentos, especialidades farmacéuticas y productos oficiales para consumo humano. Con este artículo los productores de medicamentos absorbían como costos el 10 y posteriormente el 13% del IVA por las materias primas compradas sin poder recuperar ese impuesto al momento de vender los productos.

El día Jueves 13 de Abril de 2000, fue derogado ese artículo y modificado el artículo 45 literal "a" en el cual se elimina por completo la exención del impuesto; por lo que los productores podrán hacer uso del 13% del impuesto y así trasladado a los consumidores finales.<sup>45</sup>



<sup>45</sup> Ibid. Pág. 33

## **CAPÍTULO II**

---

### **1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

#### **2.1 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

---

##### **2.1.1 POBLACION Y MUESTRA**

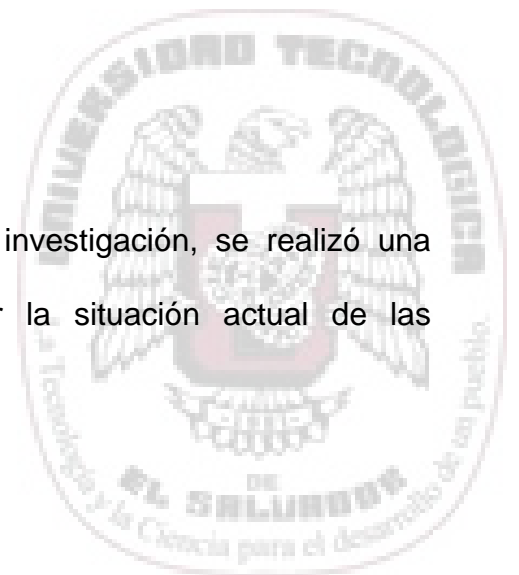
La población para la investigación se realizó a la totalidad de empresas tipificadas por la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) como medianas empresas de la Industria Farmacéutica del municipio de San Salvador.

##### **2.1.2 EMPRESAS FARMACÉUTICAS DEL SECTOR MEDIANAS**

- Laboratorios Fardel
- Laboratorios Medikem
- Laboratorios Lafar
- Laboratorios Theramed
- Laboratorios Soperquimia

##### **2.1.3 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN**

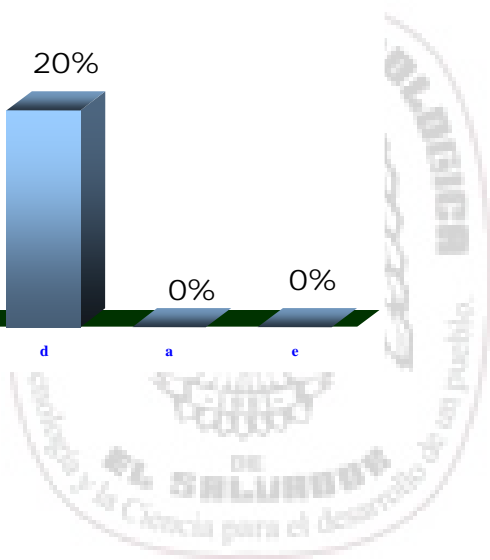
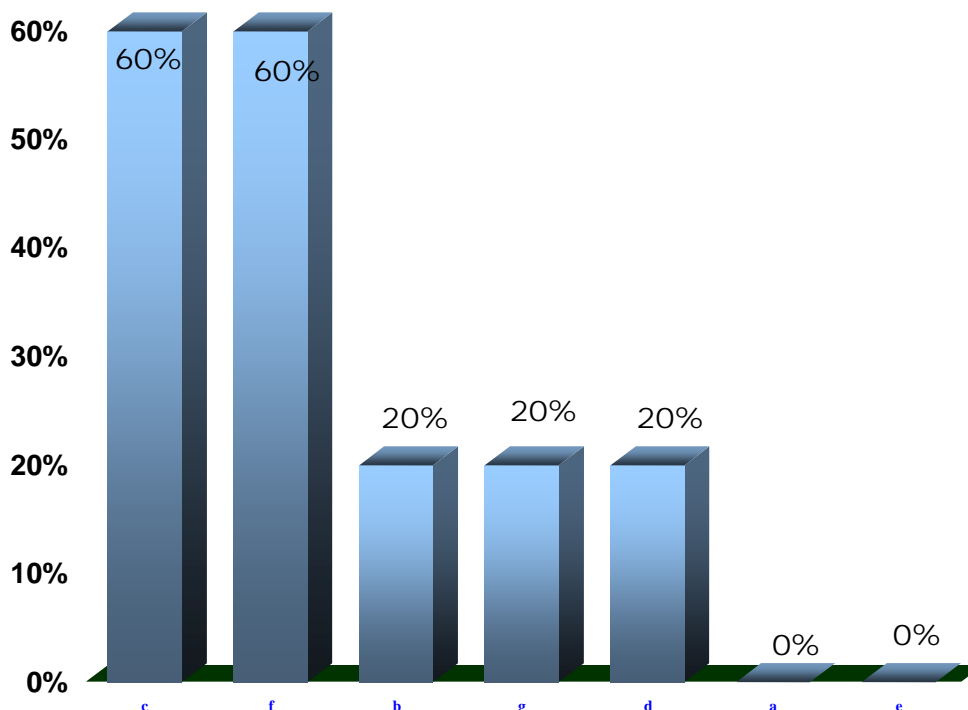
Cumpliendo con el objetivo número dos de la investigación, se realizó una investigación de campo que permitió conocer la situación actual de las empresas objeto de la investigación.



A continuación se presentan las respuestas e interpretaciones de las 14 preguntas realizadas a cinco empresarios de los laboratorios productores de medicamentos clasificadas como medianas empresas en El Salvador, ésta entrevista fue dirigida a los dueños, gerentes administrativos y de ventas.

1. ¿Qué entiende por asociatividad?

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| a) Cooperación entre empresas | e) Cooperativa                             |
| b) Sindicato                  | f) Asociación empresarial                  |
| c) Agrupación de empresas     | g) Unión de trabajadores formando empresas |
| d) Gremial                    |  |



El término asociatividad tiende a confundirse, ya que los entrevistados entienden éste término como una unión voluntaria de un grupo de personas para alcanzar un objetivo en común (sindicato), y que es una entidad que defiende los intereses comunes de trabajadores clase o categoría (gremio), el cual representa el 20% de las respuestas.

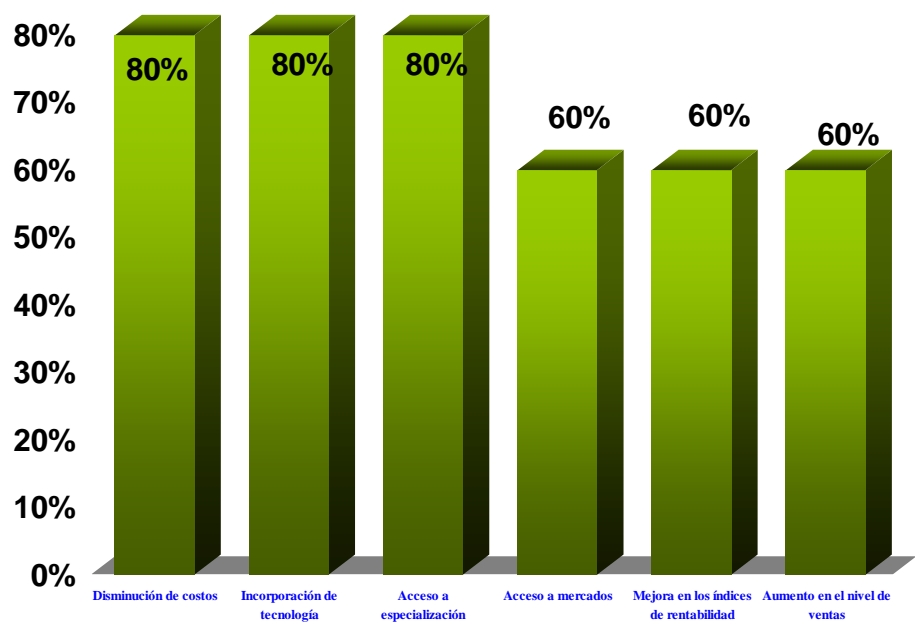
El 60% de los entrevistados opinaron que asociatividad es una agrupación de empresas, organizaciones e instituciones y una asociación empresarial.

2. ¿De la siguiente lista marque las que usted considera ventajas o beneficios para afrontar los desafíos del TLC con México?

- h) Disminución de costos
- i) Incorporación de tecnología
- j) Acceso a especialización
- k) Acceso a mercados
- l) Mejora en los índices de rentabilidad
- m) Aumento en el nivel de ventas





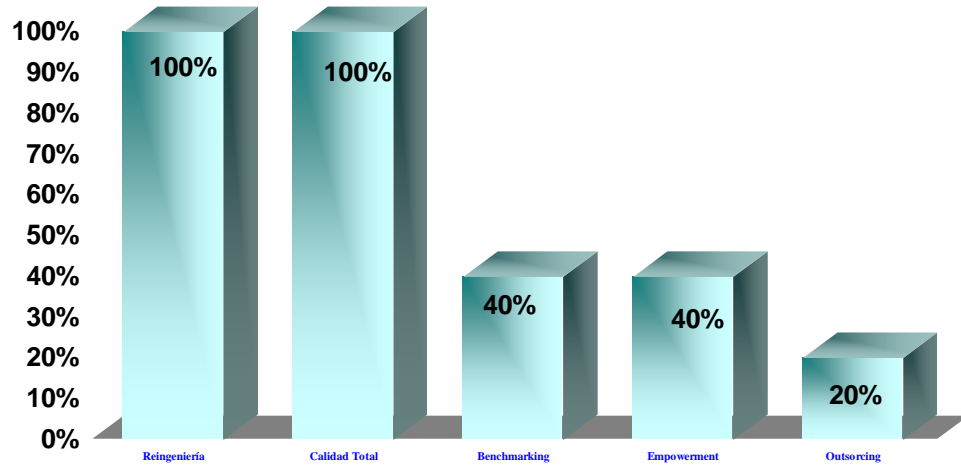


El 80% de los entrevistados consideran que las mayores ventajas que presenta el Tratado de Libre Comercio México-El Salvador son una disminución de costos de materia prima, introducción de tecnología y el acceso a la especialización de los productos; el 60% opinó que los Tratados de Libre Comercio dan acceso a mercados de mayor volumen, mejora los índices de rentabilidad y aumenta el nivel de ventas.

Por lo anterior, se observa que los empresarios del sector farmacéutico estarían dispuestos a formar parte de un grupo asociativo, ya que esta estrategia les permitirá ser más competitivos.

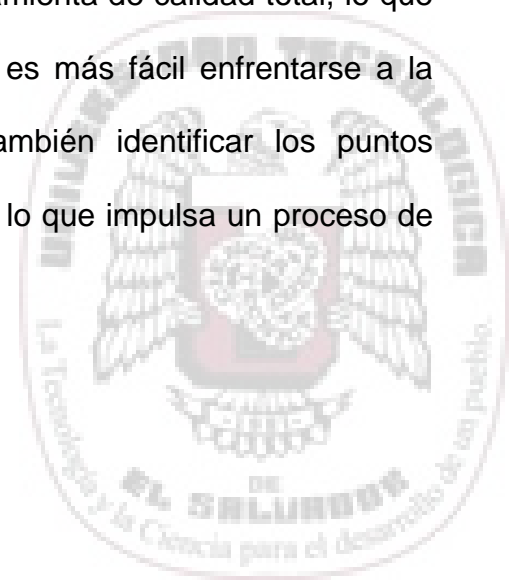


3. ¿Qué técnicas administrativas ha implementado en su empresa para ser competitivo?



Un 100% opina que una técnica administrativa para ser más competitivos ha sido la aplicación de la reingeniería, tendencia que surgió como una necesidad para cambiar la forma de operar las empresas.

El 100% de los entrevistados ha utilizado la herramienta de calidad total, lo que asegura que obteniendo calidad en el producto es más fácil enfrentarse a la competencia, herramienta que ha permitido también identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización, lo que impulsa un proceso de revisión y mejora continua.



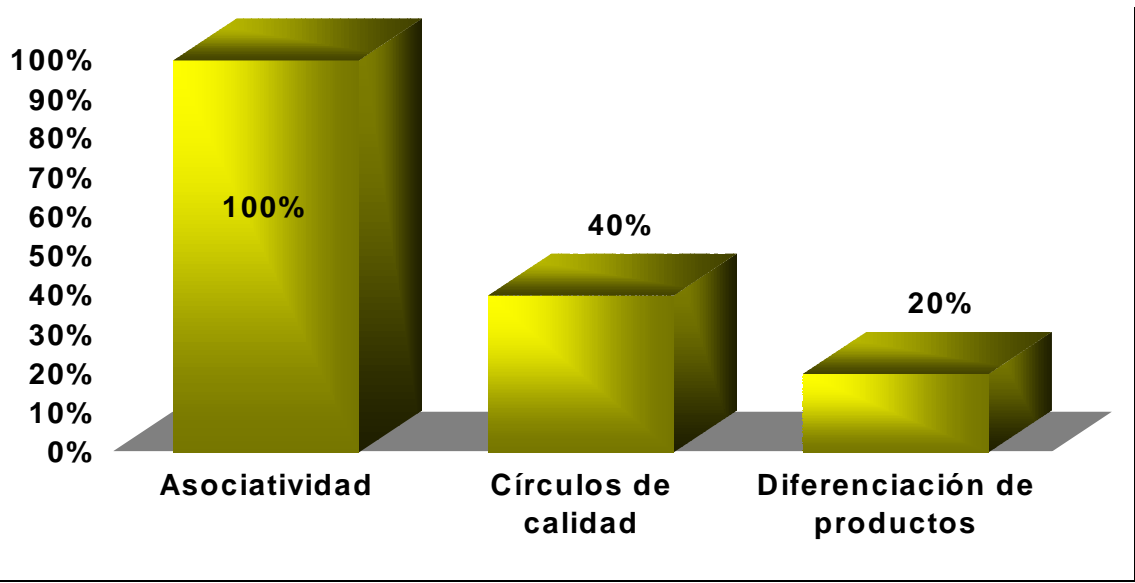
Un 40% opina que técnicas administrativas importantes como el bechmarking y el empowerment, son tomadas como ejemplo para experimentar las estrategias de empresas lideres en el mercado, lo cual permite la búsqueda de nuevas formas y los dirige hacia una mejor productividad, mayor calidad y ser competitivos.

El 20% manifestó que el outsourcing es una estrategia de moda que reduce tiempo en la ejecución de algunas áreas en las empresas.

En resumen los empresarios entrevistados del sector farmacéutico opinaron que hoy en día las empresas se han visto en la necesidad de aplicar nuevas estrategias para lograr ser competitivos tanto en el mercado interno como en el externo.



4. ¿Qué estrategia considera que sería conveniente aplicar en su empresa para ser competitivos y poder enfrentar al Tratado de Libre Comercio?

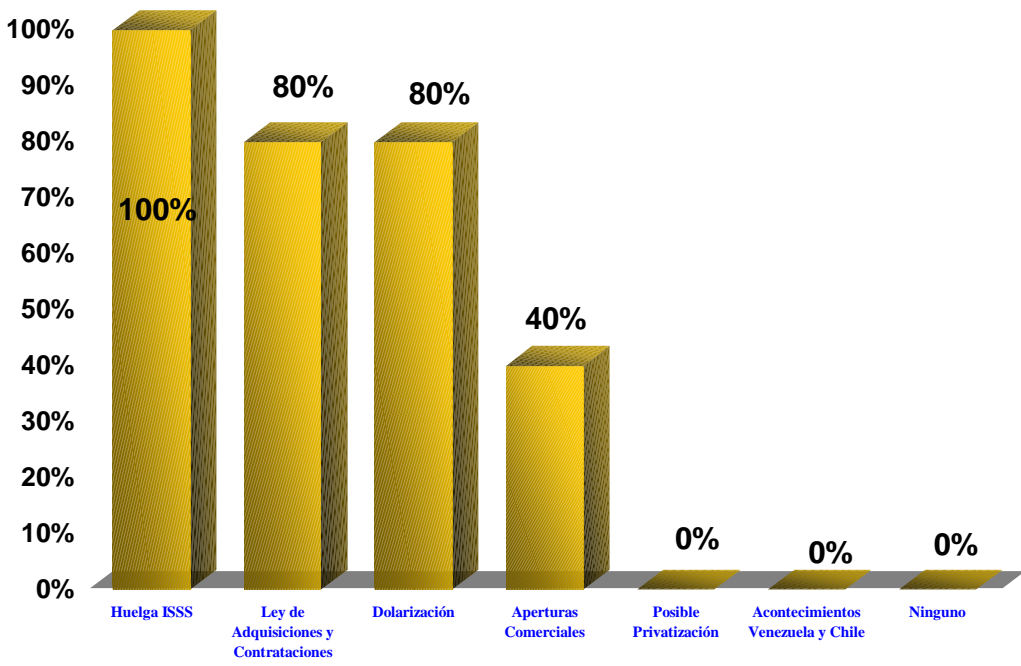


El 100% considera que aplicar la asociatividad sería conveniente para enfrentarse a los retos de los Tratados de Libre Comercio específicamente con el de México.

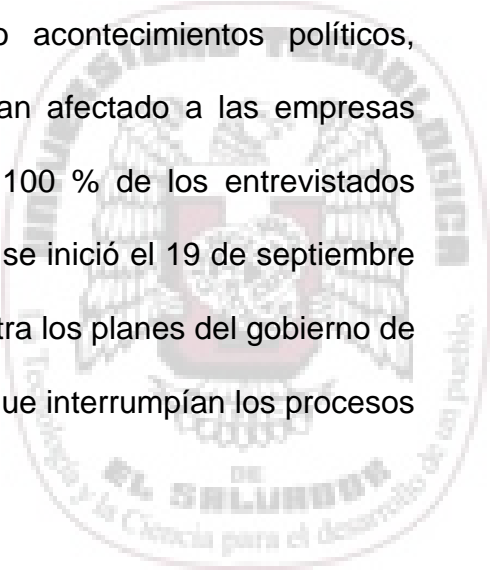
El 40% opina que la formación de círculos de calidad podría funcionar en las condiciones de la empresa y el 20% manifiesta que la diferenciación de productos les permitiría atraer nuevos clientes.



5. ¿Considera que su empresa se ha visto afectada ante los diferentes acontecimientos generados por el entorno económico nacional e internacional?



El entorno económico del país ha atravesado acontecimientos políticos, sociales y económicos que de alguna manera han afectado a las empresas productoras de medicamentos, de los cuales el 100 % de los entrevistados respondieron que la huelga del Seguro Social que se inició el 19 de septiembre del año 2002 y que tiene por objetivo protestar contra los planes del gobierno de privatizar el servicio de salud, les afectó debido a que interrumpían los procesos



de compras y ventas de los productos y que de alguna manera disminuían sus ventas o incrementaban sus costos de producción.

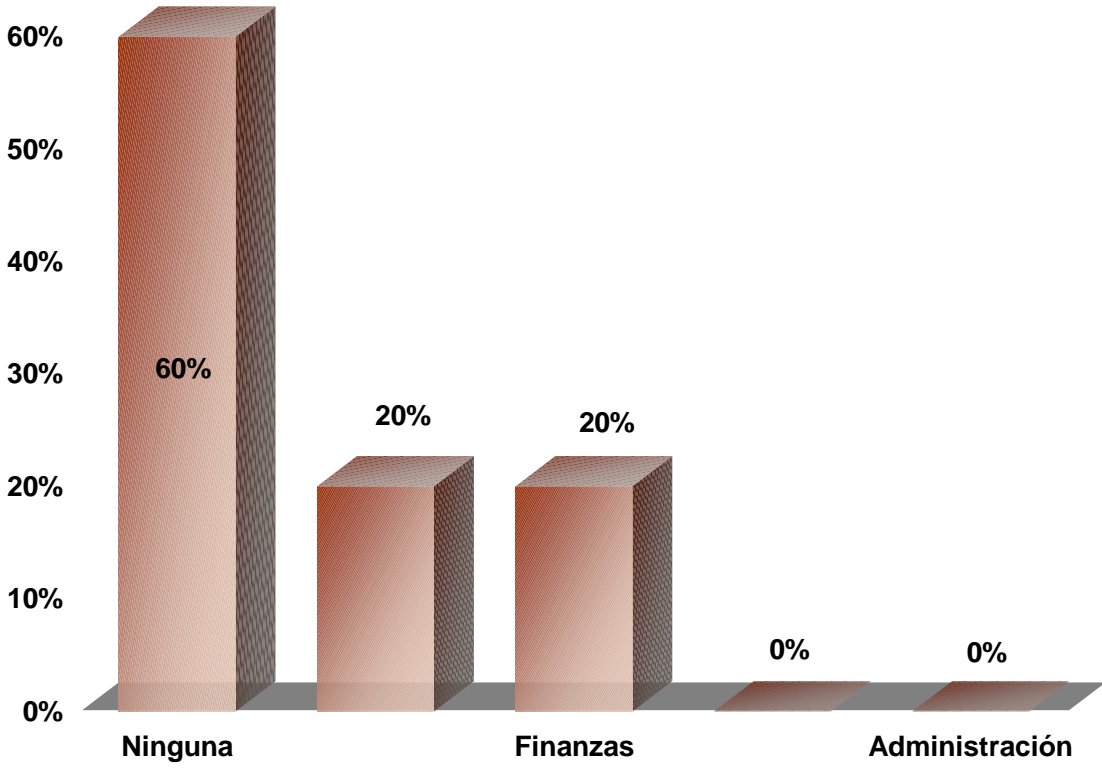
Un 80% opinaron que a través de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, existe la posibilidad de competir y vender grandes cantidades de medicamentos a nivel nacional, sin embargo, las medianas empresas consideran que dicha ley genera competencia desleal.

En cuanto a la dolarización, la cual entró en vigencia desde enero del año 2001, consideran que el cambio ha sido positivo, ya que esto facilita la compra de materia prima en el exterior, debido a las divisas.

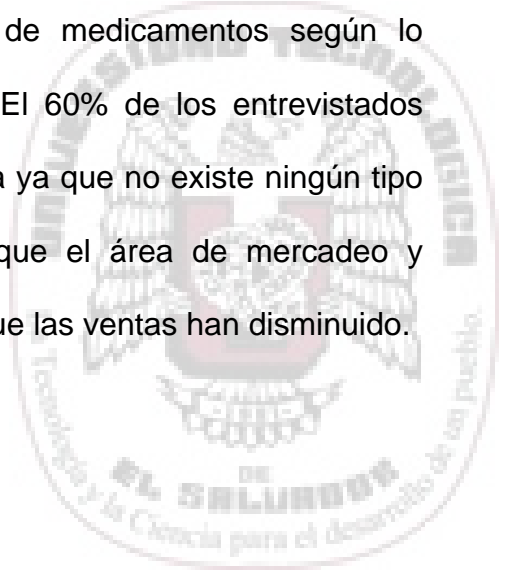
El 40% de los entrevistados manifestaron que las aperturas comerciales o libre comercio tienen muchas ventajas para nuestro país ya que existe la posibilidad de aumentar volumen de exportaciones y comprar más barata la materia prima, también obtener socios comerciales grandes, multiplicar los niveles de intercambio comerciales de los productos con otros países.



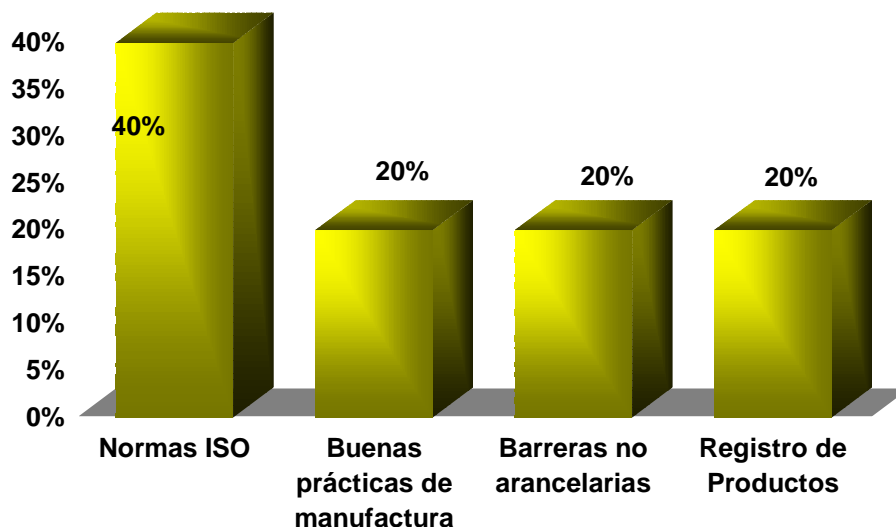
6. ¿En qué áreas (mercadeo, finanzas, producción, administración) de su empresa le ha afectado el TLC con México?



El Tratado de Libre Comercio México-El Salvador (TLC-TN) no ha influido en las principales áreas de la industria farmacéutica de medicamentos según lo manifiestan los empresarios de dicha industria. El 60% de los entrevistados sostiene que no les ha afectado de ninguna forma ya que no existe ningún tipo de relación con este país; el 20% manifiesta que el área de mercadeo y finanzas han sido afectadas de alguna forma ya que las ventas han disminuido.



7. ¿Cuáles son los requisitos de calidad que debe cumplir para exportar o importar sus medicamentos?



El 40% de los entrevistados manifestaron que las normas ISO (9000 y 14000) son los requisitos principales para poder vender fuera de El Salvador.

El 20% de los empresarios opinaron que las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) o Good Manufacturing Practices (GMP), también son un requisito, ya que éstas tienen por objetivo dar a conocer que los productos que la empresa procesa y comercializa, son sanos, seguros y cumplen con las expectativas de calidad que exige El Consejo de Salud Pública de El Salvador.

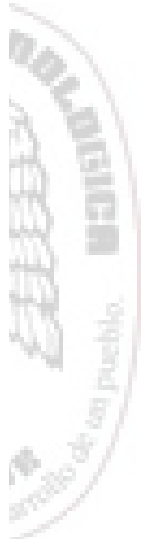
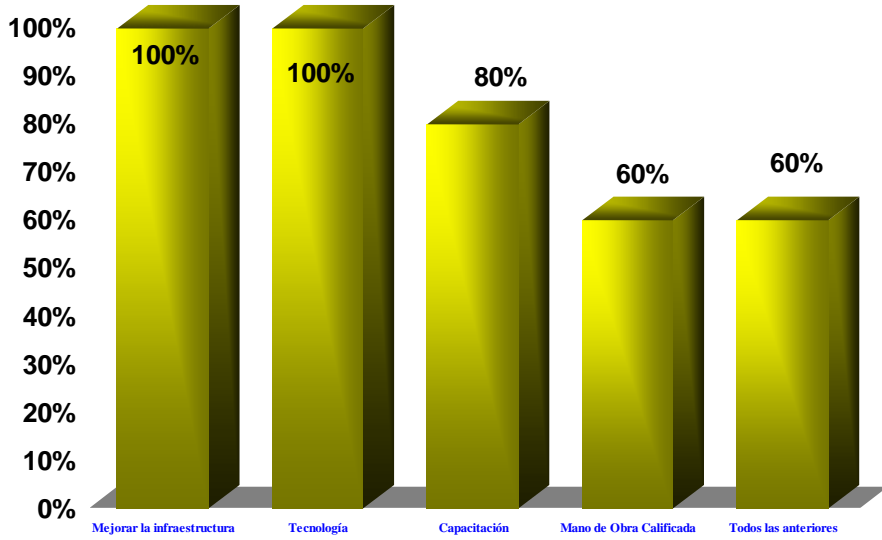




El 20% manifestó que las barreras no arancelarias son una medida que beneficia a los productores debido a que se aplica la desgravación arancelaria (la eliminación progresiva de los aranceles durante el tiempo).

El 20% de los empresarios manifestaron que el registro de productos es un requisito indispensable para poder exportar, ya que si un producto no está debidamente registrado no se podrá poner a la venta de ninguna forma, por lo que se arriesga la salud de los consumidores, con esto se asegura en todos sus establecimientos industriales el cumplimiento pleno de las normas GMP (Good Manufacturing Practices) de la FDA de los EE.UU. y las Normas de Calidad ISO 9000 y de Protección Ambiental ISO 14000.

8. ¿Qué considera usted necesario para aumentar la productividad de su



empresa?

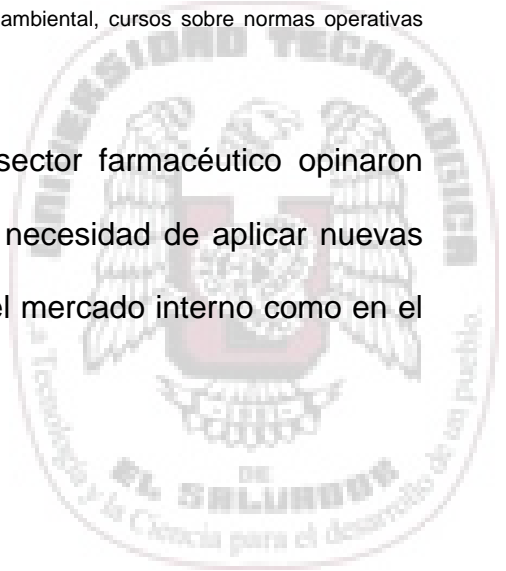
El 100% de los empresarios manifiestan que para aumentar la productividad de la empresa es necesario mejorar la infraestructura, el cual es un elemento importante que afecta la organización u empresa en la que se trabaja, por ejemplo la planta de producción es necesario ampliarla cuando el volumen de ventas aumenta y se debe producir más.

La innovación tecnológica representa el 100% de las opiniones, ya que al incorporar tecnología avanzada puede significar modernización para la industria farmacéutica.

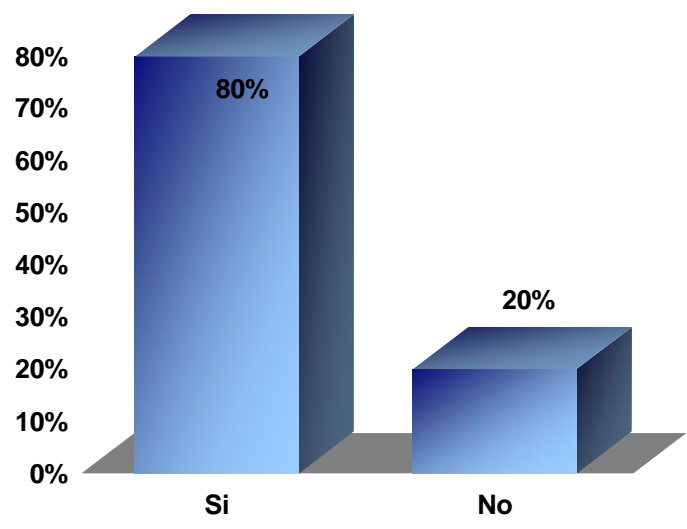
El 60% de los entrevistados sostiene que un elemento importante para aumentar la productividad es la contratación de personas con mano de obra calificada, sin ésta, existe la posibilidad que baje la calidad de los medicamentos.

La capacitación al personal constituye el 80% de la opinión, ya que ésta es una forma de lograr que la calidad de los medicamentos se mejore y que exista una mayor estabilidad laboral. Existen programas de capacitación como: aseguramiento de la calidad, cursos sobre seguridad e higiene en el trabajo y cuidado ambiental, cursos sobre normas operativas básicas que rigen el comportamiento en áreas estériles, entre otros.

En resumen los empresarios entrevistados del sector farmacéutico opinaron que hoy en día las empresas se han visto en la necesidad de aplicar nuevas estrategias para lograr ser competitivos tanto en el mercado interno como en el externo.



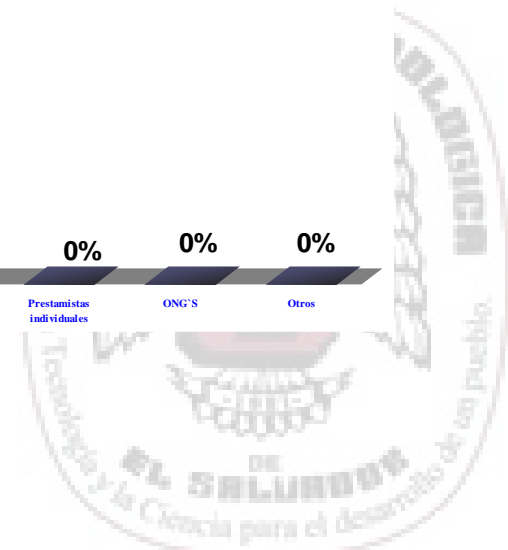
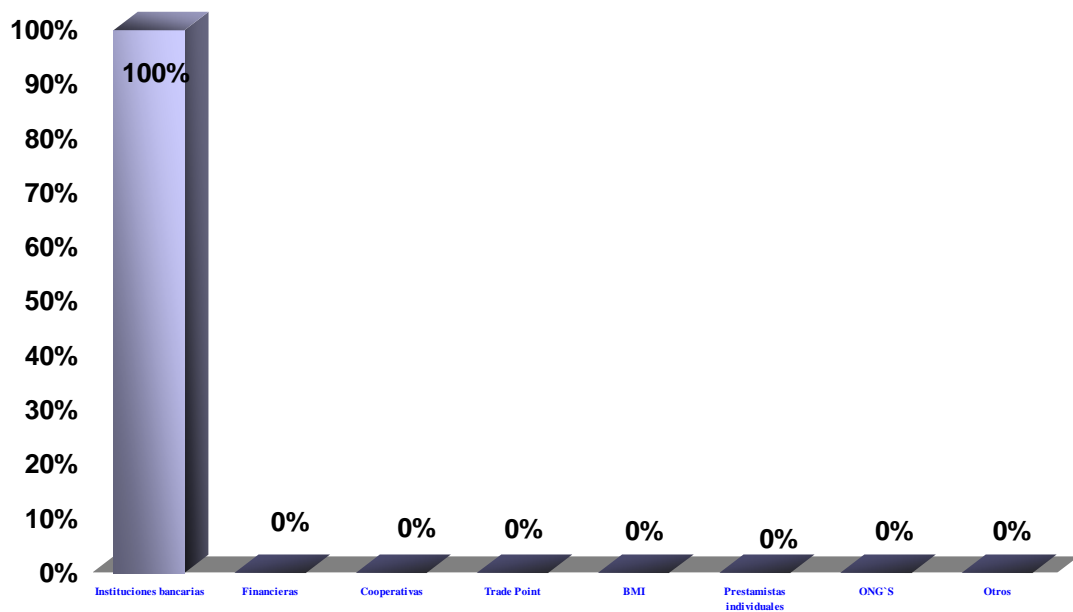
9. ¿Conoce usted que una estrategia competitiva como es la formación de clusters es asociatividad?



El 80% de los entrevistados conocen que un cluster es lo mismo que asociatividad y demuestran su interés por capacitarse y tener la posibilidad de ser parte de un grupo asociativo

El 20% de los empresarios no tiene mucho conocimiento sobre el término de asociatividad.

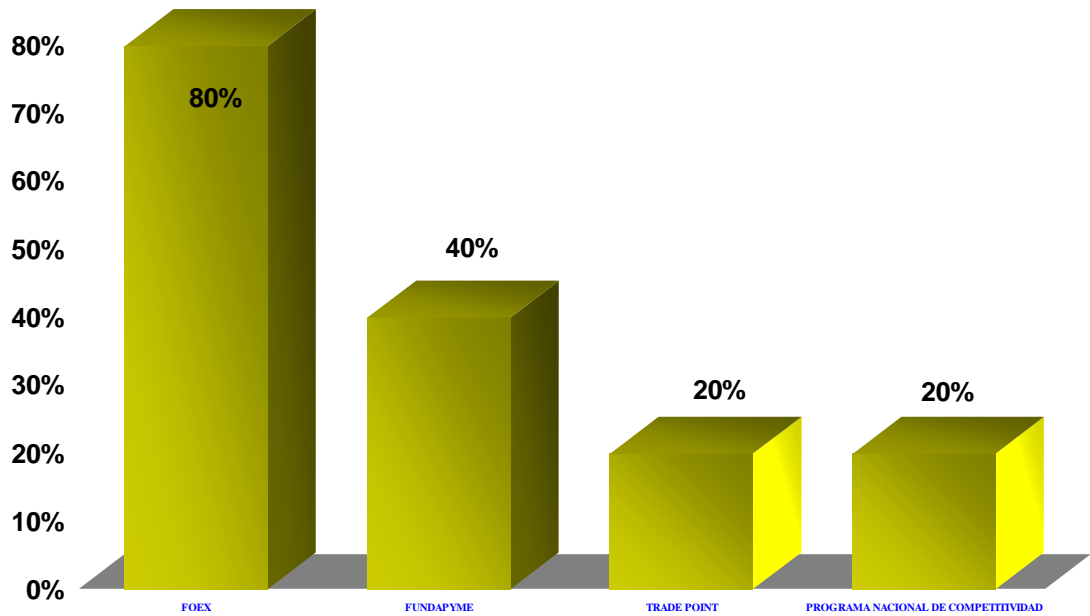
10. ¿A través de que instituciones obtiene financiamiento su empresa?



El 100% del financiamiento para la producción de medicamentos de la mediana empresa, se obtiene a través de instituciones bancarias, ninguna de las empresas investigadas recibe o busca financiamientos por parte del Gobierno, Banco Multisectorial de Inversión (BMI), Organizaciones no Gubernamentales (ONG´S) y otros.

11. ¿Conoce las instituciones nacionales e internacionales que dirigen sus esfuerzos para lograr la competitividad, específicamente que apoyan a la mediana empresa al formar un grupo asociativo?





El 80% conoce que un grupo asociativo cuenta con ventajas que son respaldadas por organizaciones gubernamentales como El Fondo de Fomento a las Exportaciones (FOEX), cuyo objetivo es aumentar las exportaciones del país, incorporando las PYME al desarrollo exportador y apoyar el desarrollo de sus estrategias exportadoras; a través de éste se brinda al grupo asociativo un cofinanciamiento no reembolsable hasta del 50% de cada actividad elegible, hasta un máximo de \$20,000.00.

El 40% manifestó conocer sobre la Fundación para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME), la cual ofrece servicios de capacitación y consultoría individual a empresas. Asimismo, trabaja con grupos



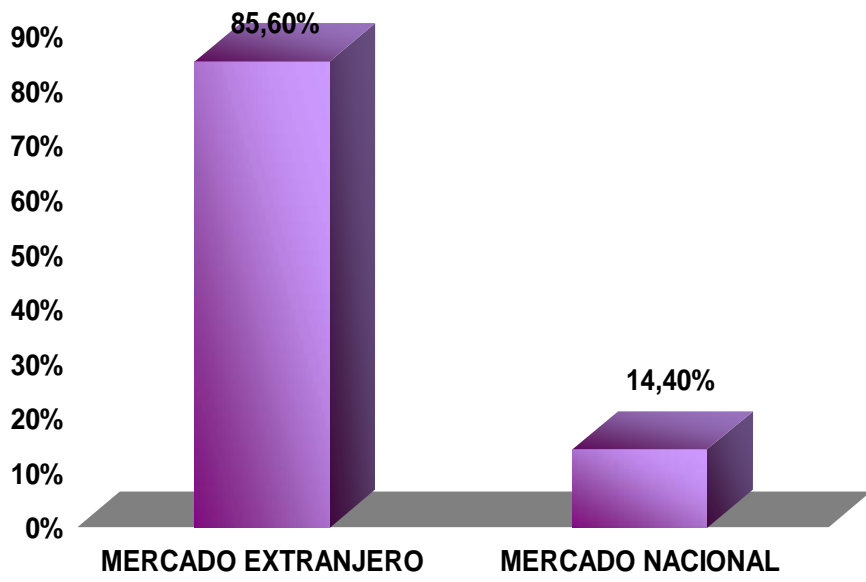
asociativos y realiza estudios de los obstáculos que enfrentan las PYMES en su entorno.

El 20% manifestó su conocimiento sobre el Programa Nacional de Competividad, el cual tiene como objetivo promover el desarrollo e integración de clusters económicos, desarrollo de estrategias y planes concretos de acción para mejorar la competitividad de la industria; también el TRADE POINT es conocido por los empresarios como una entidad que permite a los pequeños y medianos empresarios estén informados sobre reglamentos de importación relativos a seguridad e higiene, etiquetados, barreras arancelarias y no arancelarias, medios y procedimientos de importación de mercados y productos para comercio exterior, proveedores extranjeros y estadísticas de comercio internacional y oportunidades de negocios.

A pesar de conocer sobre estos beneficios, los empresarios prefieren solicitar financiamiento a través de instituciones bancarias.

12. ¿Cuál es la procedencia de la materia prima que utiliza en la actividad productiva y que porcentaje representan éstas con relación a las compras totales?

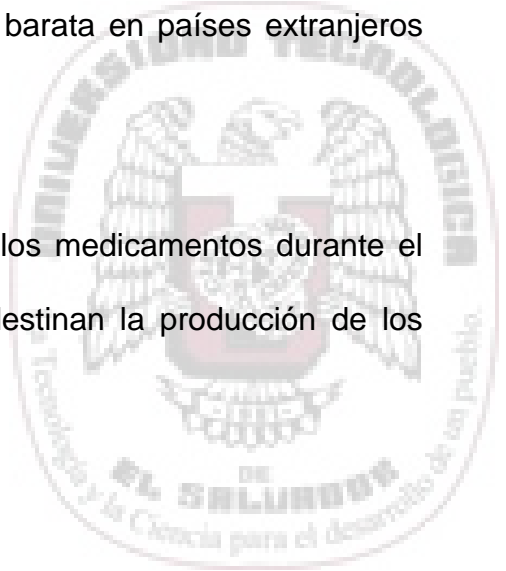




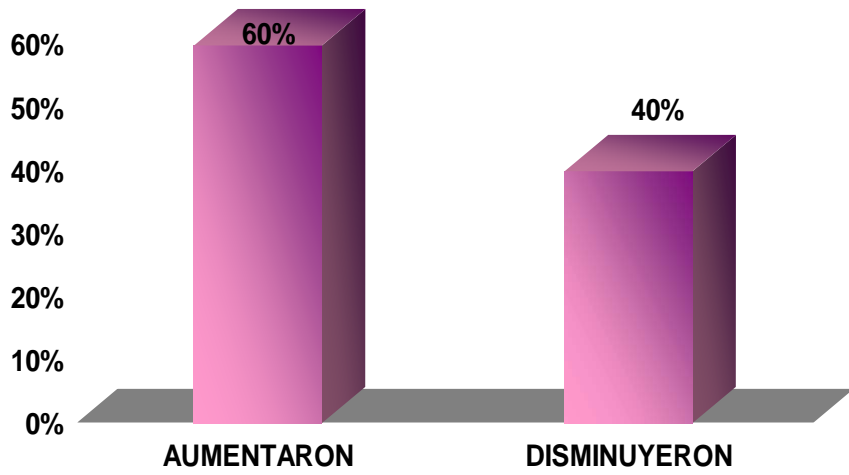
El 85.6% de la materia prima para la producción de medicamentos es importada de países como de Alemania, India, España, Suiza, México, Estados Unidos y otros.

En El Salvador solamente se puede comprar materia prima como el agua destilada, azúcar y el alcohol, debido a que no se existe producción de materia prima para medicamentos, además ésta es más barata en países extranjeros que a nivel local.

13. ¿Cuál ha sido la tendencia de las ventas de los medicamentos durante el año 2002, y cuál es el mercado al que se destinan la producción de los medicamentos?



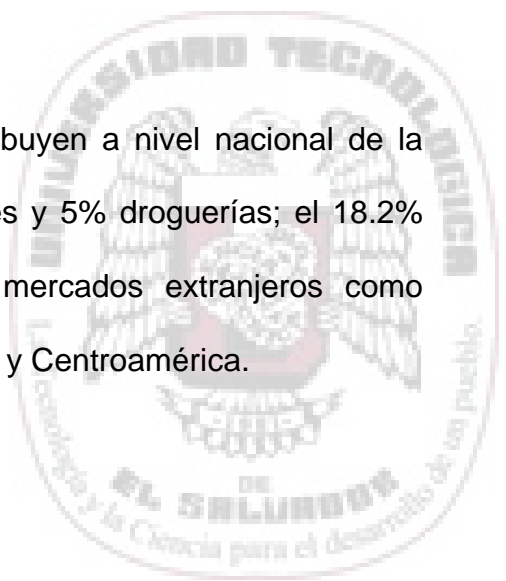




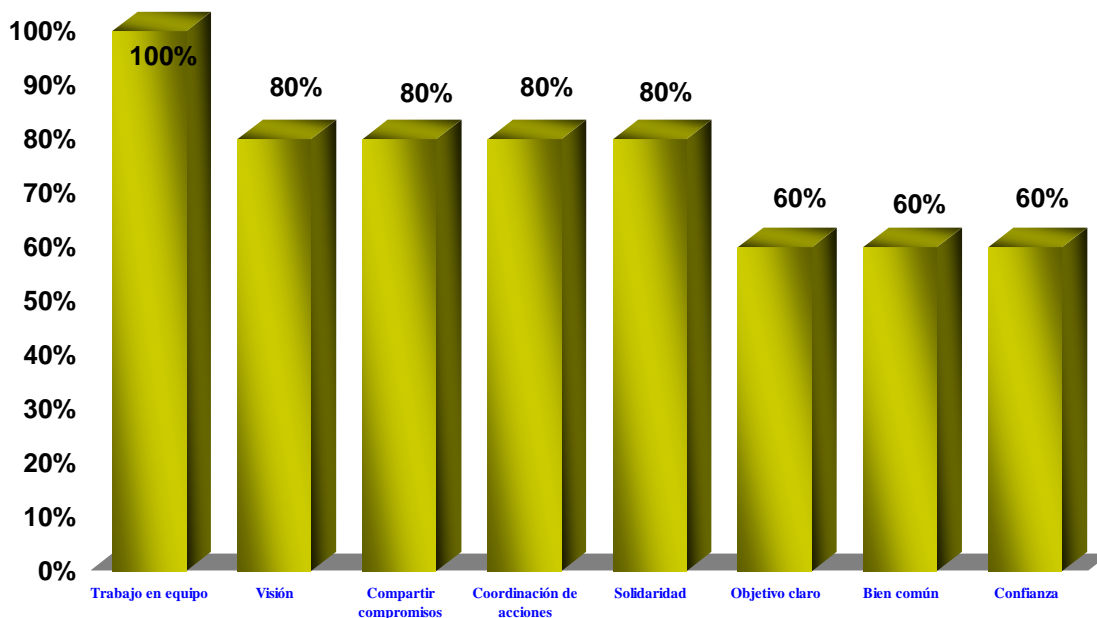
La tendencia de las ventas de medicamentos durante el año 2002, reflejan una variación en cada una de las empresas investigadas, el 60% de éstas ha presentado un incremento que va desde un 2% hasta un 15%.

El 40% sufrieron una disminución en las ventas de un 12% y 20%, ésta fluctuación se debe a la situación económica de El Salvador como: alto grado de competencia, preferencia de productos importados, contrabando, y delincuencia.

El 81.8% de la venta de medicamentos se distribuyen a nivel nacional de la siguiente forma: 80% farmacias, 15% instituciones y 5% droguerías; el 18.2% de la ventas de los productos se destina a mercados extranjeros como República Dominicana, Belice, Colombia, Panamá y Centroamérica.



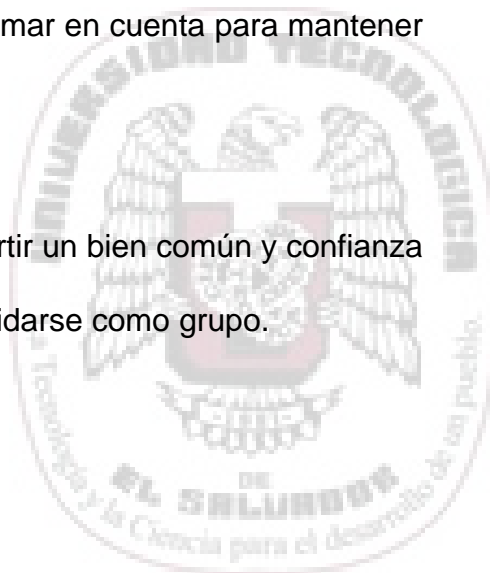
14. ¿De los siguientes valores, cuáles considera usted que son necesarios para formar parte de un grupo asociativo?



El 100% de los empresarios manifestaron que el trabajo en equipo es una de las bases fundamentales para formar la plataforma de un modelo asociativo.

El 80% opinaron que la responsabilidad, la coordinación de acciones, la solidaridad y la visión son valores que se deben tomar en cuenta para mantener la solidez de las instituciones involucradas.

El 60% manifestó que los objetivos claros, compartir un bien común y confianza son importantes y necesarios para crecer y consolidarse como grupo.



## 2.2 RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

---

El 60% de los entrevistados opinaron que asociatividad es una agrupación de empresas, organizaciones e instituciones y una asociación empresarial.

El 80% de los entrevistados consideran que las mayores ventajas que presenta el Tratado de Libre Comercio México-El Salvador son una disminución de costos de materia prima, introducción de tecnología y el acceso a la especialización de los productos; el 60% opinó que los Tratados de Libre Comercio dan acceso a mercados de mayor volumen, mejora los índices de rentabilidad y aumenta el nivel de ventas.

El 100% considera que el aplicar la asociatividad sería conveniente para enfrentarse a los retos de los Tratados de Libre Comercio específicamente con el de México.

El 40% opina que la formación de círculos de calidad podría funcionar en las condiciones de la empresa y el 20% manifiesta que la diferenciación de productos les permitiría atraer nuevos clientes.

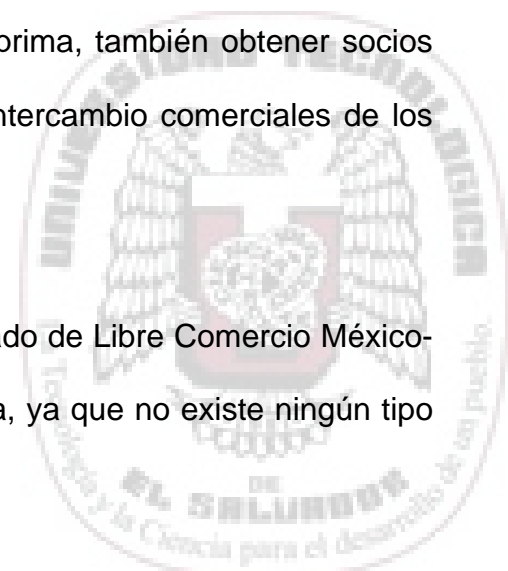


Un 100% opina que una técnica administrativa para ser más competitivos ha sido la aplicación de la reingeniería; el 100% de los entrevistados ha utilizado la herramienta de calidad total; el 20% manifestó que el outsourcing es una estrategia de moda que reduce tiempo en la ejecución de algunas áreas en las empresas.

El 100 % de los entrevistados respondieron que la huelga del Seguro Social les afectó debido a que interrumpían los procesos de compras y ventas de los productos y que de alguna manera disminuían sus ventas o incrementaban sus costos de producción.

Un 80% opinaron que a través de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, existe la posibilidad de competir y vender grandes cantidades de medicamentos a nivel nacional; el 40% de los entrevistados manifestaron que las aperturas comerciales o libre comercio tienen muchas ventajas para nuestro país, ya que existe la posibilidad de aumentar volumen de exportaciones y comprar más barata la materia prima, también obtener socios comerciales grandes, multiplicar los niveles de intercambio comerciales de los productos con otros países

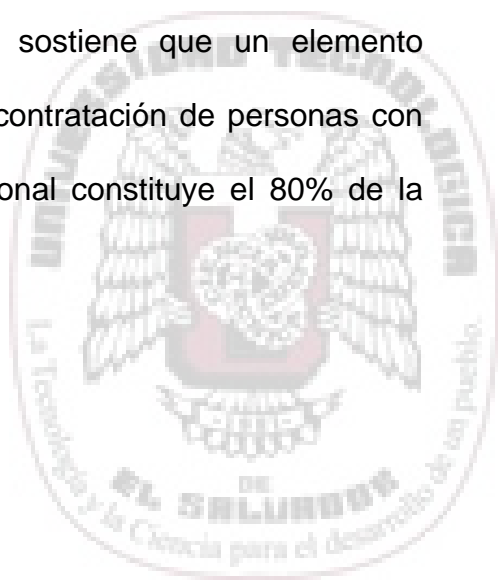
El 60% de los entrevistados sostiene que el Tratado de Libre Comercio México-El Salvador, no les ha afectado de ninguna forma, ya que no existe ningún tipo



de relación con este país; el 20% manifiesta que el área de mercadeo y finanzas han sido afectadas de alguna forma ya que las ventas han disminuido.

El 40% de los entrevistados manifestaron que las normas ISO (9000 y 14000) son los requisitos principales para poder vender fuera de El Salvador; el 20% de los empresarios opinaron que las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) o Good Manufacturing Practices (GMP); el 20% manifestó que las barreras no arancelarias son una medida que beneficia a los productores debido a que se aplica la desgravación arancelaria (la eliminación progresiva de los aranceles durante el tiempo); el 20% de los empresarios manifestaron que el registro de productos es un requisito indispensable para poder exportar, ya que si un producto no está debidamente registrado no se podrá poner a la venta de ninguna forma.

El 100% de los empresarios manifiestan que para aumentar la productividad de la empresa es necesario mejorar la infraestructura; La innovación tecnológica representa el 100% de las opiniones, el 60% de los entrevistados sostiene que un elemento importante para aumentar la productividad es la contratación de personas con mano de obra calificada; la capacitación al personal constituye el 80% de la opinión.

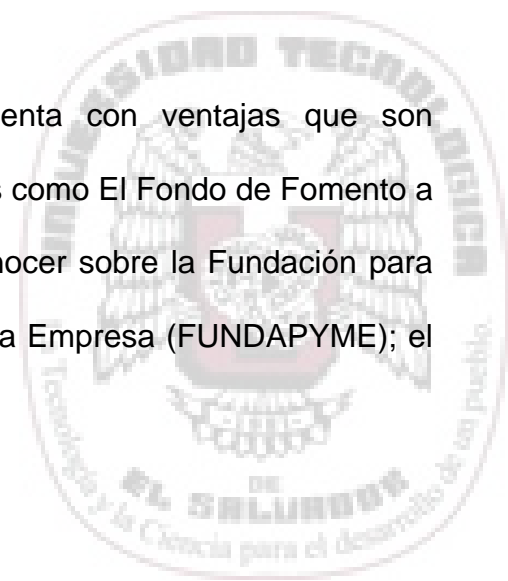


El 80% de los entrevistados conocen que un cluster es lo mismo que asociatividad y demuestran su interés por capacitarse y tener la posibilidad de ser parte de un grupo asociativo; el 20% de los empresarios no tiene mucho conocimiento sobre el término de asociatividad.

El 100% del financiamiento para la producción de medicamentos de la mediana empresa, se obtiene a través de instituciones bancarias, ninguna de las empresas investigadas recibe o busca financiamientos por parte del Gobierno, Banco Multisectorial de Inversión (BMI), Organizaciones no Gubernamentales (ONG´S) y otros.

El 100% del financiamiento para la producción de medicamentos de la mediana empresa, se obtiene a través de instituciones bancarias, ninguna de las empresas investigadas recibe o busca financiamientos por parte del Gobierno, Banco Multisectorial de Inversión (BMI), Organizaciones no Gubernamentales (ONG´S) y otros.

El 80% conoce que un grupo asociativo cuenta con ventajas que son respaldadas por organizaciones gubernamentales como El Fondo de Fomento a las Exportaciones (FOEX), el 40% manifestó conocer sobre la Fundación para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME); el

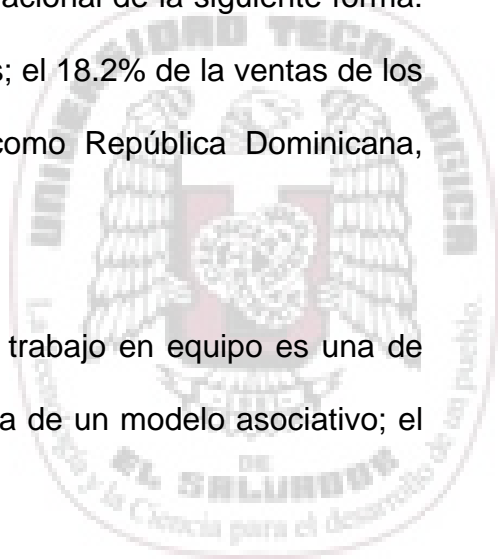


20% manifestó su conocimiento sobre el Programa Nacional de Competividad, y el TRADE POINT.

El 85.6% de la materia prima para la producción de medicamentos es importada de países como de Alemania, India, España, Suiza, México, Estados Unidos y otros; en El Salvador solamente se puede comprar materia prima como el agua destilada, azúcar y el alcohol, debido a que no existe producción de materia prima para medicamentos, además ésta es más barata en países extranjeros que a nivel local.

La tendencia de las ventas de medicamentos durante el año 2002, reflejan una variación en cada una de las empresas investigadas, el 60% de éstas ha presentado un incremento que va desde un 2% hasta un 15%. El 40% sufrieron una disminución en las ventas de un 12% y 20%, ésta fluctuación se debe a la situación económica de El Salvador como: alto grado de competencia, preferencia de productos importados, contrabando, y delincuencia. El 81.8% de la venta de medicamentos se distribuyen a nivel nacional de la siguiente forma: 80% farmacias, 15% instituciones y 5% droguerías; el 18.2% de la ventas de los productos se destina a mercados extranjeros como República Dominicana, Belice, Colombia, Panamá y Centroamérica.

El 100% de los empresarios manifestaron que el trabajo en equipo es una de las bases fundamentales para formar la plataforma de un modelo asociativo; el



80% opinaron que la responsabilidad, la coordinación de acciones, la solidaridad y la visión son valores que se deben tomar en cuenta para mantener la solidez de las instituciones involucradas; el 60% manifestó que los objetivos claros, compartir un bien común y confianza son importantes y necesarios para crecer y consolidarse como grupo.

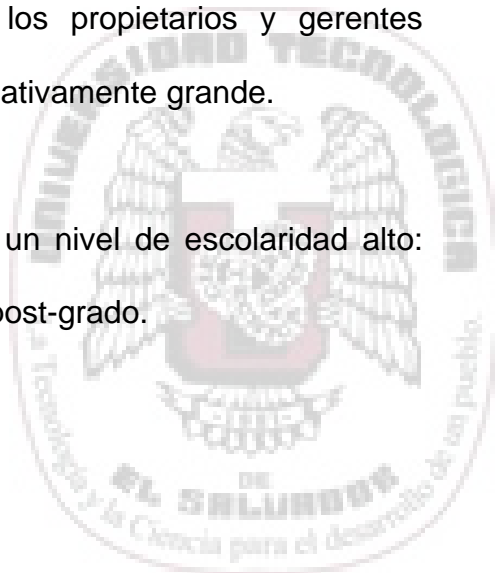
## 2.3 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

---

En el desarrollo de la investigación de campo se buscó identificar la situación desde la cual se encuentran las medianas empresas del sector farmacéutico, y las condiciones necesarias que contribuyen a la formación de un cluster; de lo cual se analiza lo siguiente:

La mayoría de las empresas sujetas de investigación, tienen entre 5 y 19 años de haber iniciado sus actividades, en donde los propietarios y gerentes propietarios tienen una experiencia empresarial relativamente grande.

Los empresarios de la mediana empresa tienen un nivel de escolaridad alto: poseen títulos universitarios y estudios a nivel de post-grado.





Dentro de la perspectiva de la investigación de campo, se obtuvo que las empresas por si solas, no podrán subsistir en el mercado globalizado.

Estudios realizados por FUNDAPYME demuestran que la asociatividad empresarial no es todavía una práctica común en las medianas empresas de El Salvador.

En El Salvador, instituciones nacionales como internacionales dirigen parte de sus esfuerzos para lograr la competitividad de la mediana empresa, como por ejemplo: Programa Nacional de Competitividad (PNCES), Fondo de exportaciones (FOEX), Fundación para el desarrollo sostenible de la pequeña y mediana empresa (FUNDAPYME), Cooperación Técnica Alemana (GTZ); para que los esfuerzos sean exitosos es necesaria la coordinación de acciones entre todas las instituciones a fin de no duplicar esfuerzos.

El 81.6% de la materia prima es importada, los precios que se pagan por ella, elevan los costos de producción; el agrupamiento de los laboratorios farmacéuticos podría ser una alternativa para la adquisición de la materia prima a mayor volumen, menor precio.



Las medianas empresas del sector farmacéutico destinan su oferta fundamentalmente al mercado nacional; la incidencia de los productos que exportan actualmente es apenas del 18.2%.

En algunos casos, la competencia farmacéutica es considerada un rival, y no como una alternativa de complementariedad.

La inseguridad en El Salvador, es un factor determinante para el desarrollo de la industria; constantemente las empresas farmacéuticas son víctimas de contrabando lo que ocasiona pérdidas recuperables a largo plazo.

Es inminente que la industria del sector farmacéutico está siendo reestructurado, que su función en el mercado globalizado requiere servicios completos que provoquen movilidad y crecimiento empresarial, llevándolos así a establecer negocios dinámicos y de gran envergadura que desencadenen a su vez en nuevas oportunidades de trabajo que generen reactivación a la economía salvadoreña.

Los Tratados de Libre Comercio traen consigo ventajas que pueden ser aprovechadas por los países que lo conforman, sin embargo, éstas ventajas pueden convertirse en obstáculos para el desarrollo de la industria farmacéutica, ya que se corre el riesgo de no lograr ser competitivos ante países desarrollados.



Los beneficios de los Tratados de Libre Comercio para la mediana empresa son:

Hacia afuera del mercado: diversificación de los mercados, logro de acceso preferencial a algunos de los mercados más grandes del mundo, posibilidad de reducir las restricciones al comercio.

Hacia adentro del mercado: mayor competencia que obligará a los productores de medicamentos, volverse más eficientes, lo cual se traducirá en mejores productos, uso de estándares de calidad, mayor abastecimiento de insumos en mejores condiciones de precio y posiblemente calidad.

Después de realizar la investigación de campo, se ha podido detectar que es necesario definir y desarrollar un conjunto de programas y acciones que, de manera coherente posibiliten al conjunto de empresas que producen medicamentos, fortalecer sus capacidades tecnológicas bajo el concepto de cooperación, que conduzca al mejoramiento de su posición en el mercado y propicie el crecimiento y desarrollo nacional.

Además, se debe promover la asociatividad de las empresas productoras de medicamentos, con el fin de constituir conjuntos productivos que compartan



tecnología, mercados, redes de información, insumos, materias primas, formación y capacitación, cooperación internacional, entre otros aspectos; para producir medicamentos eficientemente y con calidad.

El éxito de la mediana empresa del sector farmacéutico no depende solo de ellas, sino de la participación, dedicación y esfuerzo de todos los actores involucrados en el quehacer nacional.



## 2.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA<sup>1</sup>

ENTORNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Apertura de nuevos mercados</li> <li>· Diversificación de mercados</li> <li>· Asociatividad</li> <li>· Plan de Exportaciones</li> <li>· Fusión empresarial</li> <li>· Desarrollo empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Apertura de nuevos mercados</li> <li>· Contrabando</li> <li>· Copia de patentes</li> <li>· Trámites aduanales</li> <li>· Barrera no arancelarias</li> <li>· Carencia de protección gubernamental</li> <li>· Poca proyección a futuro</li> <li>· Falta de reconocimiento de los productos</li> <li>· Individualismo empresarial</li> <li>· Inseguridad</li> <li>· Desastres naturales</li> </ul>
INTERIOR	
FORTALEZAS	LIMITANTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mano de obra calificada</li> <li>· Control de calidad</li> <li>· Acceso a materia prima</li> <li>· Estabilidad laboral</li> <li>· Ventajas comparativas</li> <li>· Capacidad de fabricación</li> <li>· Gestión y organización</li> <li>· Conocimientos técnicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Necesidades de capital</li> <li>· Inadecuada infraestructura física</li> <li>· Temor a incursionar a mercados extranjeros</li> <li>· Larga demora en la entrega de pedidos</li> <li>· Grandes inventarios para satisfacer la inestabilidad laboral</li> <li>· Falta de innovación tecnológica</li> </ul>

<sup>1</sup> Cuadro de diagnóstico organizacional de la industria farmacéutica, resultado de la investigación de campo de las empresas participantes en la encuesta (Soperquimia, Fardel, Lafar, Medikem y Theramed).



## ***CAPÍTULO III***

---

### **3. PROPUESTA DE UN MODELO DE ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO MÉXICO-EL SALVADOR PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE MEDICAMENTOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR**

La asociatividad ha sido la estrategia más poderosa encontrada por las empresas de menor tamaño en el país, para enfrentar los cambios económicos en los cuales la competencia desigual es cada vez mayor entre continentes, regiones, países, empresas grandes y pequeñas.

Se considera importante la propuesta de un modelo de asociatividad, ya que beneficiará a la sociedad, manteniendo estables los empleos actuales de los trabajadores de los laboratorios farmacéuticos, existiendo la posibilidad de generar nuevas fuentes de empleo por el posible aumento en el volumen de ventas.

Por lo anterior surge la propuesta de crear un cluster para la industria farmacéutica dándose la metodología, el proceso y una planeación estratégica para la formación adecuada de dicho cluster.



## 3.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

---

### 3.1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de cluster a la industria farmacéutica del sector mediana empresa, como una estrategia para ser competitivos, ante el Tratado de Libre Comercio México-El Salvador (TLC-TN), el cual permitirá enfrentar las competencias derivadas de las aperturas comerciales.

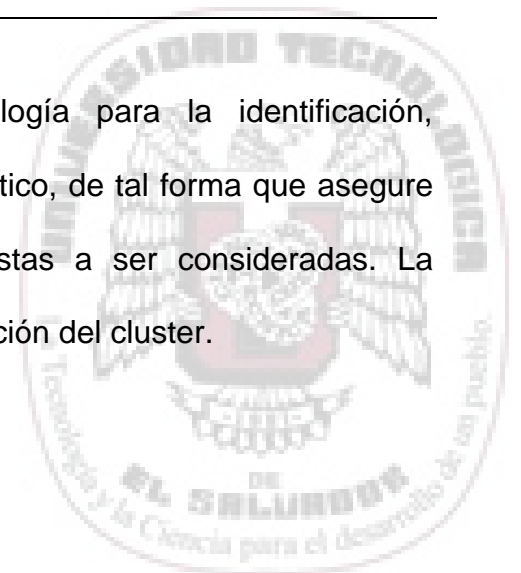
### 3.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Proponer a la industria farmacéutica la metodología, el proceso y el pensamiento estratégico necesario para construir ventajas competitivas.
- Elaborar un plan de acción que sirva como guía para la formación del cluster farmacéutico del sector mediana empresa de El Salvador.

## 3.2 METODOLOGÍA

---

Se contempla el desarrollo de una metodología para la identificación, conformación y seguimiento del cluster farmacéutico, de tal forma que asegure la calidad de éste y de sus posibles propuestas a ser consideradas. La metodología servirá como una guía para la formación del cluster.



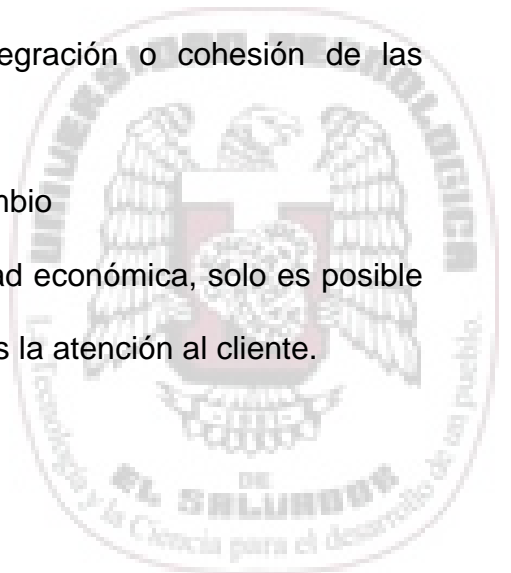
Una vez se han logrado establecer los clusters (Fardel, Medikem, Lafar, Soperquimia y Theramed) con los que se comenzará a intervenir sobre la situación económica prevaleciente y que se tienen identificadas las estrategias a seguir, es necesario elaborar un plan de acción que permita instrumentar dichas estrategias. Dicho plan de acción contiene proyectos específicos, que son básicamente de cuatro tipos (Anexo n° 5).

### **3.3 PASOS A SEGUIR AL FORMAR UN CLUSTER**

---

Cada uno de los pasos listados a continuación, deberán ser tomados en consideración para la formación de cualquier cluster (ver Anexo 8).

1. Las empresas interesadas (puede empezarse con 3 ó 4), deben tener visión compartida. Pueden ser productos iguales o complementarios.
2. Empresas dispuestas a formar alianzas para posicionar oferta común a manera de consorcio.
3. Estar dispuestas a dedicar tiempo a la integración o cohesión de las empresas.
4. Empresas con visión o cultura gerencial de cambio
5. Empresas que le apuesten a que la prosperidad económica, solo es posible vía competitividad empresarial y que la clave es la atención al cliente.





6. Con lo anterior en cuenta, se pueden acercar a las ventanillas de FEDISAL o FUSADES, para que les asignen un coordinador, cuyos honorarios serán sufragados por CONAMYPE/MINEC y los empresarios participantes.

## 3.4 BASES, OBJETIVOS Y PROCESOS DE TRABAJO

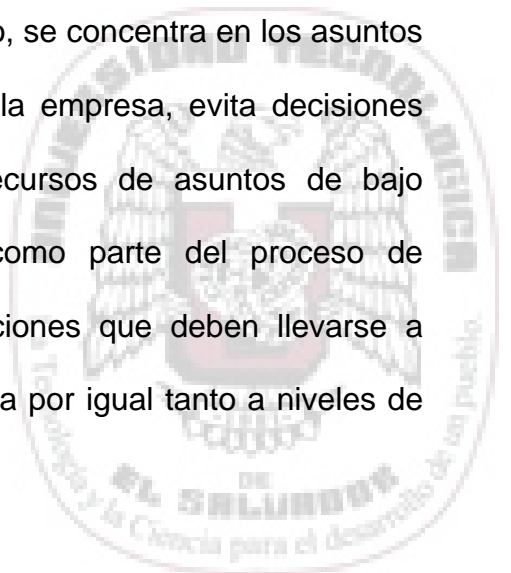
---

### 3.4.1 BASES

#### 3.4.2 *Actividades preparatorias para la formación del cluster farmacéutico.*

Para el logro exitoso de esta estrategia, es necesario tener en cuenta una serie de lineamientos, como los siguientes:

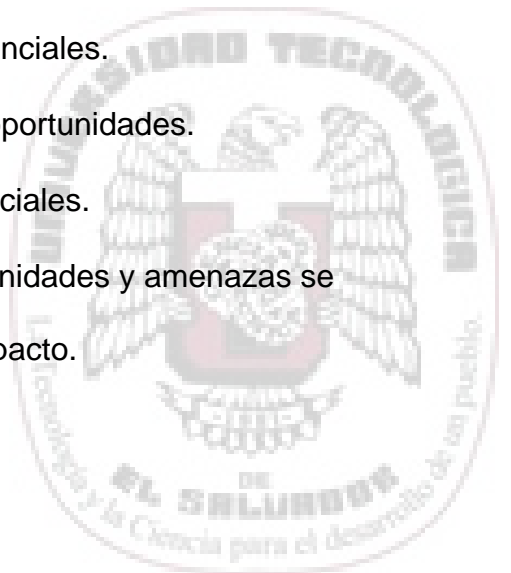
- Diagnóstico individual de las empresas de la industria farmacéutica y análisis FLOA (Fortalezas, Limitantes, Oportunidades y Amenazas) del grupo (diagnóstico asociativo). Este análisis es útil debido a que se elabora una base de información a partir de la cual se establecen objetivos realistas, valida o invalida suposiciones acerca del futuro, se concentra en los asuntos vitales que tendrán impacto en el futuro de la empresa, evita decisiones prematuras, reduce o elimina gastos en recursos de asuntos de bajo potencial, integra equipos administrativos como parte del proceso de decisiones y fija responsabilidades para acciones que deben llevarse a cabo. El proceso de evaluación FLOA funciona por igual tanto a niveles de



la empresa o institución completa como de unidad. Los asuntos identificados deben ser específicos para cada empresa en particular.

El proceso de evaluación FLOA será principalmente un proceso intuitivo, aunque en algún momento se llegará a la conclusión de que se requiera más información para comenzar a identificar factores específicos bajo cada clasificación. Se listan una serie de puntos importantes que se consideran al momento de efectuar una evaluación FLOA:

- Facilitador hábil.
- La evaluación debe hacerse al inicio del trabajo de planeación a largo plazo.
- Usar elementos de presentación para hacer visibles las aportaciones a todo el equipo.
- Identificar primero las fuerzas y posteriormente las limitaciones o la falta de alguna fuerza.
- Discusión de ambas listas para determinar cómo sacar ventaja de oportunidades potenciales.
- Someter a lluvia de ideas las oportunidades.
- Identificar las amenazas potenciales.
- El análisis de la lista de oportunidades y amenazas se centra en ideas con mayor impacto.

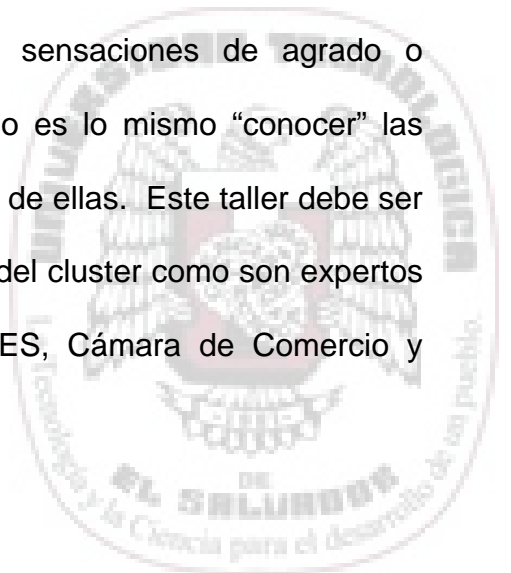


Lo anterior deberá ser ejecutado por el directivo (miembro que debe ser previamente elegido) que representa a cada una de las empresas que están dispuestas a formar parte del cluster, bajo la supervisión de entes externos como consultores, seminaristas expertos en la materia con ayuda de las instituciones públicas (PNCES, MINEC, INQUIFAR, Cámara de Comercio y otros.)

- Agrupamiento de empresas concentradas espacialmente y especializadas sectorialmente. Grupo de empresas líderes en su ramo con menor o mayor grado de uniformidad en la distribución de sus actividades, es decir solo empresas de la industria farmacéutica. Esto es responsabilidad exclusiva de los interesados en participar en esta asociatividad o consorcio. Son ellos los que deberán elegir a los miembros de dicho cluster. Cada empresa es libre de elegir con quien desea agruparse. Según la investigación las empresas farmacéuticas idóneas para formar parte del cluster son: Soperquimia, Theramed, Lafar, Fardel y Medikem.
- Elección de un representante de cada una de las empresas que conforman el cluster farmacéutico. Es responsabilidad de cada una de las instituciones involucradas.



- El cluster deberá estar integrado por módulos de 5 a 20 empresas de elevada afinidad productiva.
- Contar con un proceso estricto de selección y evaluación de las empresas a integrar.
- Contar con expertos en negocios de bases para desarrollar proveedores en el ámbito local, administrar fortalezas y limitantes de las empresas socias.
- Establecer un proceso de seguimiento y evaluación de las empresas integradas.
- Las actividades de las empresas deben ser comunes y complementarias, que desarrollen integración vertical y horizontal. No es más que la reorganización de los procesos y actividades de cada una de las empresas que integran el cluster, en forma vertical (de arriba hacia abajo) y en forma horizontal.
- Taller de análisis y socialización de resultados del diagnóstico grupal. Este análisis implica principalmente aprender unos de los otros. Adquirir ciertos valores no significa solamente aprenderlos, conocerlos, sino interiorizarlo también, lo cual conduce, por ejemplo, a sensaciones de agrado o desagrado ante conductas que promueven no es lo mismo “conocer” las creencias de determinado grupo que participar de ellas. Este taller debe ser conducido por entes externos a los miembros del cluster como son expertos en la materia por ejemplo INQUIFAR, AMPES, Cámara de Comercio y otros.



- Taller de economías de escala. Estos talleres permitirán conocer que las economías a escala son el ahorro de costos que se deriva de un incremento en el tamaño de una industria. Un incremento en la cantidad de sucursales de determinada empresa significa menores costos en el transporte, ya que las áreas productivas se hallan localizadas en cada una de las nuevas plantas. También existen algunas economías a escala que se hallan intrínsecamente ligadas a avances en las áreas de Investigación y Desarrollo (R&D) de algunas empresas. Este debe ser responsabilidad de PNCES – Programa Nacional de Competitividad de El Salvador.
- Talleres de información internacional. Estos talleres permitirán la identificación de oportunidades de negocios, además de conocimientos de cómo han trabajado otros clusters, el éxito y fracaso de estos. Responsable Programa Nacional de Competitividad de El Salvador (PNCES) y Trade Point.
- Talleres de planificación estratégica. Dicho taller permitirá lograr una aplicación más efectiva de recursos humanos, financieros y materiales. Esta planeación implica una asignación organizada de los recursos en función de los objetivos planteados. Responsable Ministerio de Economía de El Salvador, PNCES – Programa Nacional de Competitividad de El Salvador y los miembros del cluster farmacéutico.



Por otra parte, deben evitarse para no fracasar en el proyecto lo siguiente:

- Administradores sin experiencia.
- Que el administrador pertenezca a las empresas socias.
- Que exista gran heterogeneidad entre las empresas socias.

### **3.4.3 Posibles Problemas del cluster farmacéutico**

- Falta de disposición para asociarse.
- Falta de cultura organizacional. Se refiere a la falta de valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización.
- Compromisos limitados, escasa dedicación.
- Falta de confianza entre los miembros del cluster.
- Falta de protagonismo que limitan la unificación del gremio.
- Gerente vinculado a alguno de los socios.
- Demora en obtener resultados.
- En las inversiones los costos imprevistos.
- Resultados dispares para los socios.
- Expectativas no cumplidas.
- Liderazgo muy marcado o muy difuso.
- Falta de Leyes y políticas que fortalezcan al sector.
- Deficiencia en planes de educación e inventarios



- Copia de patentes.
- Falta de Apoyo al cluster farmacéutico.

### **3.5 OBJETIVOS PARA EL CLUSTER FARMACÉUTICO DE LA MEDIANA EMPRESA SALVADOREÑA.**

---

#### **3.5.1 OBJETIVOS GENERALES**

- Crear una plataforma empresarial y comercial asociativa que permita a los integrantes del cluster farmacéutico, incrementar sus ventas, que sea capaz de proveer a sus socios de información y coordinación sobre sus compañías, para lograr el posicionamiento de la empresa asociativa en el mercado local e internacional.
- Incentivar el carácter asociativo entre los miembros del cluster farmacéutico, que apunte a la generación de negocios conjuntos, con objetivos que deben estar en concordancia con las misiones individuales de las empresas que lo conforman.



### **3.6 ELEMENTOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN PARA LA FORMACIÓN DEL CLUSTER DEL SECTOR FARMACÉUTICO DE LA MEDIANA EMPRESA SALVADOREÑA**

---

#### **3.6.1 MISIÓN PROPUESTA PARA EL CLUSTER FARMACÉUTICO**

Generar en forma asociativa una plataforma comercial que incremente las ventas y los márgenes de comercialización de las empresas del sector farmacéutico, aprovechando las fortalezas individuales y grupales de cada uno de los integrantes del cluster, todo esto, con el propósito de penetrar en el mercado local y externo, y ser proveedores permanentes de los nuevos mercados.

#### **3.6.2 VISIÓN PROPUESTA PARA EL CLUSTER FARMACÉUTICO**

Llegar a ser un grupo sólido y organizado para innovar y especializarse en la producción de medicamentos de alta calidad, y satisfacer los segmentos más atractivos del mercado, creando demanda para nuevos productos altamente diferenciados y sofisticados.





### 3.6.3 VALORES NECESARIOS PARA LA FORMACIÓN DEL CLUSTER FARMACÉUTICO

Con el propósito de mantener la sobrevivencia de un grupo asociativo, es necesario contar desde su inicio con valores como los que se detallan:

- Confianza y lealtad
- Compartir compromisos y bien común
- Solidaridad
- Trabajo en equipo
- Objetivo claro
- Visión
- Respeto
- Honestidad
- Objetividad en la individualidad de cada una de las empresas que conforman el cluster.

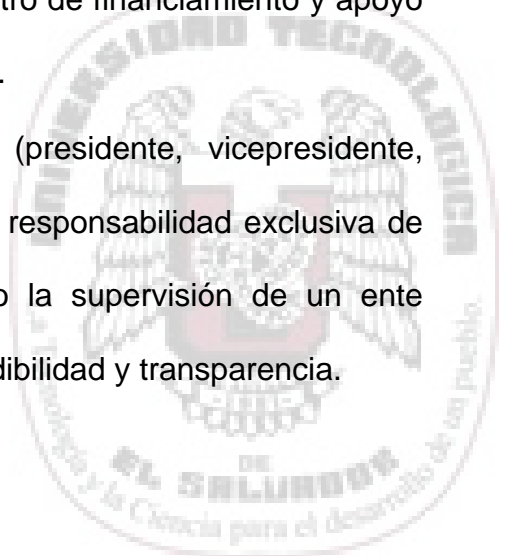


### **3.7 PAUTAS, LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS PARA EL CLUSTER DEL SECTOR FARMACÉUTICO DE LA MEDIANA EMPRESA SALVADOREÑA**

---

#### **3.7.1 POLÍTICAS GENERALES PARA EL CLUSTER FARMACÉUTICO**

- Serán admitidas al cluster aquellas empresas que estén clasificadas como medianas empresas y pertenezcan a la industria farmacéutica.
- El ingreso de nuevas empresas al programa será a través de pre – evaluación por parte del staff técnico del ente administrador.
- Deberá contar con una red de instituciones públicas y privadas locales de apoyo a los agentes económicos.
- Se deberán contratar empleados a tiempo completo, los cuales serán los responsables de las convocatorias y objetividad del grupo.
- El cluster se debe dividir en subgrupos responsables para trabajar en las áreas donde los participantes tienen desafíos comunes; por ejemplo un grupo de logística, materia prima e insumos, otro de financiamiento y apoyo del sector bancario, relaciones con el gobierno.
- Elección de la junta directiva del cluster (presidente, vicepresidente, tesorero vocal, secretario(a), lo cual debe ser responsabilidad exclusiva de los integrantes del cluster farmacéutico bajo la supervisión de un ente externo con el objetivo de darle legalidad, credibilidad y transparencia.



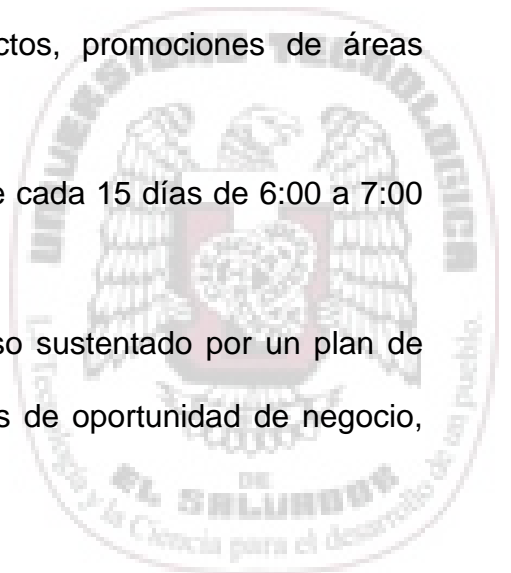
- Algún ente gubernamental (Programa Nacional de Competitividad-PNCES, Trade Point) deberá realizar una sesión informativa con los miembros del cluster cada 6 meses sobre las políticas de gobierno, licitaciones, información sobre las acciones que están desarrollando ambas partes.
- Los gastos fijos administrativos en concepto de alquileres de los espacios y de servicios se dividirán entre las empresas socias.
- El cluster estará dirigido por un esquema dinámico y de control, cuyo fin será asegurar el éxito del proyecto, para esto deberá cumplir con tres funciones diferenciales básicas:

Funciones políticas: concentración de un plan de acción y asignación de líneas de financiamiento.

Funciones de planificación y coordinación del sistema en su conjunto (identificación de prioridades, preparación del presupuesto, vinculación intersectorial, gestión de recursos internacionales, evaluaciones y auditorias.)

Funciones de promoción: administración de los recursos asignados al sector, concursos o licitaciones de proyectos, promociones de áreas desatendidas.

- El grupo de trabajo del cluster deberá reunirse cada 15 días de 6:00 a 7:00 p.m.
- Poseer un programa de trabajo claro y preciso sustentado por un plan de negocios que les permita articular condiciones de oportunidad de negocio,



estrategia de arranque y crecimiento, prospectos de beneficio de corto y largo plazo.

## 3.8 PAUTAS Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD

---

### 3.8.1. CONSIDERACIONES GENERALES

#### 3.8.1.1. *Diagnóstico organizacional propuesto para el sector farmacéutico de la mediana empresa salvadoreña.*

Tomando en consideración la investigación de campo (Capítulo 2) se propone el siguiente diagnóstico organizacional para el cluster farmacéutico de las medianas empresas (Lafar, Fardel, Theramed, Medikem y Soperquimia).

Este diagnóstico (Ver cuadro 4) permite identificar factores que afectan el entorno externo como interno que actualmente tienen las empresas antes mencionadas, también nos permite visualizar los posibles factores que podrían afectar a dicho sector en el futuro.

Entre los factores que afectan el entorno externo de la mediana empresa del sector farmacéutico, se consideran oportunidades y amenazas como:

**La apertura de nuevos mercados**, esto significa que el sector debe ser capaz de adaptarse o flexibilizarse a nuevas circunstancias y que debe tener la



agilidad de explotar nuevas oportunidades. (Este es una oportunidad que se puede convertir en amenaza si no están preparados.)

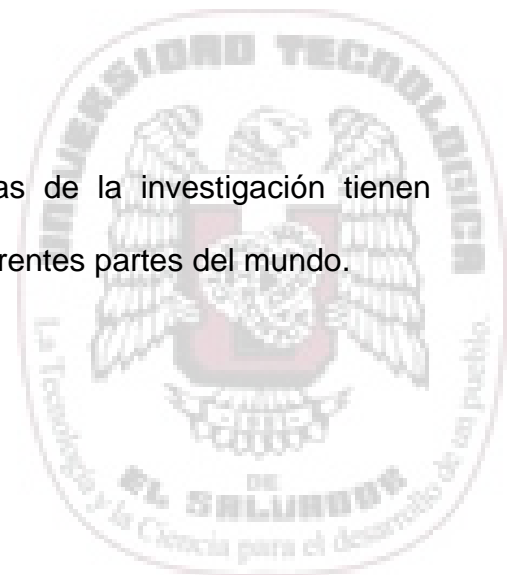
**Diversificación de mercados,** Se considera que los Tratados de Libre Comercio en general abren las puertas hacia nuevos mercados (nuevos nichos.)

**Reducción de Costos** La asociatividad es la unión de fuerzas hacia un mismo objetivo, esto permite obtener materia prima en conjunto, por lo tanto, los precios son más bajos.

**Amenazas** en El Salvador como todo país en vías de desarrollo cuenta con muchas deficiencias en el marco regulatorio y administrativo, lo que permite corrupción, copias de patentes, carencia de protección gubernamental y deficiencia en los trámites aduanales, las empresas del sector farmacéutico son quienes se ven afectadas ante esta situación.

A lo largo de este estudio se observó que el sector farmacéutico tiene las siguientes fortalezas:

**Acceso a materia prima:** las empresas sujetas de la investigación tienen identificados a los proveedores de materia en diferentes partes del mundo.



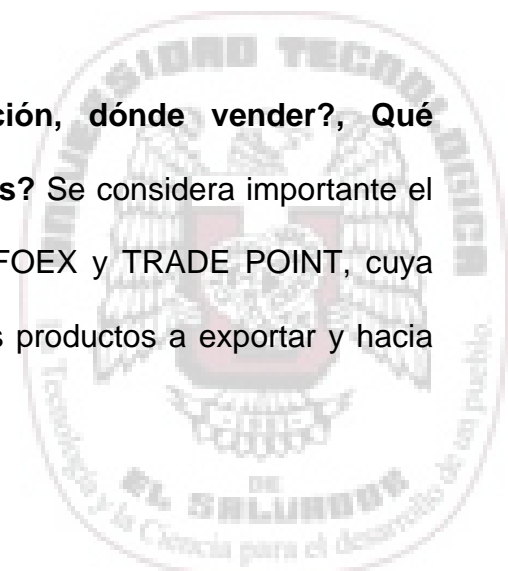
**Calidad y productividad del personal**, dicho sector cuenta con personal altamente capacitado y remunerado por el tipo de actividad a la que se dedican.

**Estabilidad Laboral** En la industria farmacéutica, hay un bajo índice de incidencia, dichas empresas cautivan con incentivos (salarios que ofrecen incentivo para tal fin) y medios de trabajo adecuados a sus trabajadores para que se involucren con la estrategia de la misma, que entre otras cosas figura la excelencia, en términos de mayor eficiencia en el proceso productivo que llevan adelante.

Entre las limitantes más relevantes de dicho sector tenemos:

**Necesidades de capital**, por ser medianas empresas individualmente es difícil el acceso a financiamientos cuando por la particularidad del mismo exige grandes inversiones.

**Desconocimiento del proceso de exportación, dónde vender?, Qué vender?, Cómo vender? y en qué condiciones?** Se considera importante el involucrarse con entes gubernamentales como FOEX y TRADE POINT, cuya finalidad de dichos entes, es dar asesoría de los productos a exportar y hacia donde específicamente.



**Cuadro 4:**

**Diagnóstico organizacional del cluster farmacéutico del sector mediana empresa (Lafar, Fardel, Theramed, Medikem y Soperquimia)**

ENTORNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de nuevos mercados</li> <li>• Crecimiento del sector</li> <li>• Diversificación de mercados</li> <li>• Reducción de costos</li> <li>• Promoción de productos</li> <li>• Introducción de tecnología</li> <li>• (creación de página WEB del cluster)</li> <li>• Innovación tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de nuevos mercados</li> </ul> <p><b>Barreras de entrada:</b></p> <p><b>Inversión inicial</b></p> <p><b>Propiedad intelectual</b></p> <p><b>Información</b></p> <p><b>Canales de distribución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de juego de reglas compartidas</li> <li>• Contrabando</li> <li>• Copia de patentes</li> <li>• Corrupción en sistema de licitaciones</li> <li>• Preferencia del medicamento extranjero</li> <li>• Desconocimiento de los productos a nivel nacional</li> <li>• Desastres naturales (terremotos)</li> <li>• Carencia de protección gubernamental</li> <li>• Restricciones del gobierno</li> <li>• Trámites aduanales y del sistema aduanal</li> <li>• Barreras no arancelarias</li> <li>• Diferencias de precios significativo</li> </ul>



INTERIOR	
FORTALEZAS	LIMITANTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a materia prima.</li> <li>• Posiciones estratégicas.</li> <li>• Software.</li> <li>• Calidad y productividad del personal.</li> <li>• Estabilidad laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades de capital.</li> <li>• Inadecuada infraestructura física.</li> <li>• Poca información sobre grupos asociativos.</li> <li>• Poco conocimiento sobre organizaciones que apoyan las exportaciones.</li> <li>• Desconocimiento del proceso de exportación: dónde vender, qué vender, a quién vender, cómo vender, en qué condiciones.</li> <li>• Bajo conocimiento de las necesidades del cliente y de nuevas oportunidades de los mercados internacionales.</li> <li>• Grandes inventarios para satisfacer la inestabilidad de la demanda.</li> <li>• Largas demoras para la penetración en el mercado extranjero.</li> <li>• Largas demoras en la entrega de pedidos.</li> <li>• Poder de negociación entre proveedores</li> <li>• Existe una oferta única y limitada</li> <li>• Existe diferenciación significativa que impide la actividad de otros proveedores</li> </ul>

**3.8.1.2. Estrategias Generales del cluster de la Industria**

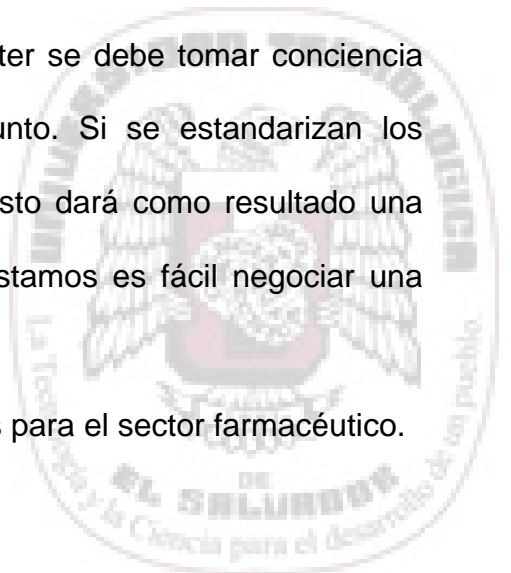
**Farmacéutico**

- Formar un grupo de medianas empresas con afinidad y objetivos comunes de la industria farmacéutica.

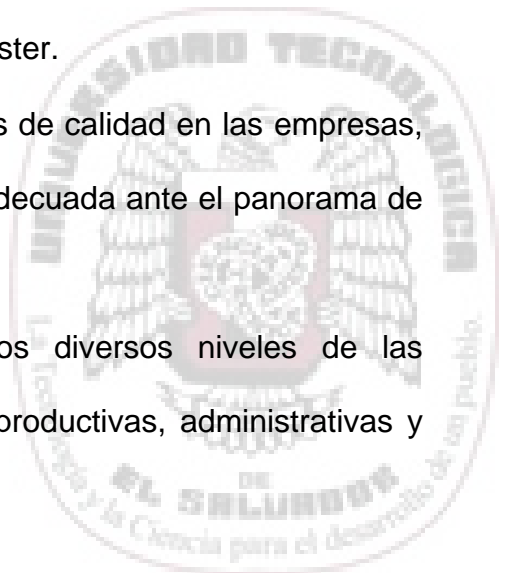




- Identificar proveedores de materia prima de medicamentos que ofrezcan calidad y mejores precios. Como país en vías de desarrollo las alternativas de proveedores algunas veces se limita a costumbre o a familiaridad, no a identificar proveedores líderes en su ramo, de actualidad y competitivos.
- Elaboración de manual de políticas y procedimientos para el cluster farmacéutico.
- Identificar las limitantes y fortalezas de cada empresa que conforma el cluster del sector farmacéutico.
- Aplicación de técnicas administrativas en todas las áreas de las empresas.
- Introducción de tecnología de punta. Significa los últimos descubrimientos o avances tecnológicos en materia de medicamentos.
- Buscar nuevos mercados locales e internacionales. Es necesario movilizarse y buscar alternativas viables de nuevos mercados tomando en cuenta las nuevas negociaciones comerciales (TLC con México, República Dominicana, Estados Unidos, Chile y Panamá.)
- Mejorar la calidad y productividad de las empresas que forman el cluster.
- Estandarizar precios y préstamos. Como cluster se debe tomar conciencia que toda actividad será ejecutada en conjunto. Si se estandarizan los precios a farmacias y a público en general esto dará como resultado una estrategia de mercadeo. Referente a los préstamos es fácil negociar una mejor tasa de interés en conjunto.
- Buscar los mejores laboratorios especializados para el sector farmacéutico.



- Buscar soluciones a problemas financieros. Algunas de las empresas del sector farmacéutico están viviendo una etapa de problemas financieros (pérdidas).
- Promoción de la imagen del cluster farmacéutico. Una vez bien establecido el cluster del sector farmacéutico, se considera como estrategia de mercadeo el venderse como Cluster, se deberá respetar la individualidad. Un ejemplo de promoción de imagen podría ser el tener dos tarjetas de presentación, la primera la que la caracteriza como entidad y otra como Cluster, dependiendo del cliente a abordar.
- Establecer una normalización de ocupaciones como cluster. Establecer las normativas para el cluster desde el inicio dará una mejor perspectiva de las actividades a realizar.
- Establecer sistemas de mejora continua para la manufactura y productividad de las empresas productoras y proveedoras, realizando previamente los respectivos diagnósticos.
- Establecer un programa de mejora en abastecimiento y desarrollo de proveedores comunes de las empresas del cluster.
- La promoción y el establecimiento de sistemas de calidad en las empresas, que les permita alcanzar una competitividad adecuada ante el panorama de los TLC.
- Formación profesional para personal de los diversos niveles de las empresas asociadas, en las áreas técnicas, productivas, administrativas y



de mercadeo, para mantenerse a la vanguardia, logrando niveles óptimos y estándares a corto y largo plazo.

- Servicios de información que les permitan mejorar las condiciones de competencia, centrándose en ofertas y demandas de insumos, compras en común, subcontracciones y producción conjunta.

### **3.8.1.3. Estrategias Competitivas del cluster farmacéutico**

Una estrategia competitiva surge de la relación entre una empresa y su medio ambiente, en el que interactúan variables referidas a:

La competencia

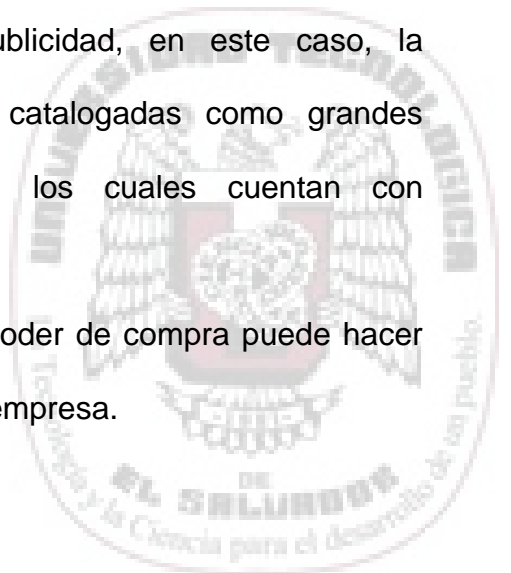
Los consumidores (demanda)

El contexto nacional e internacional

Para la rentabilidad del cluster farmacéutico se deberán tomar en cuenta los siguientes factores:

La rivalidad con competidores: el sector farmacéutico de la mediana empresa, se ve afectado debido a la capacidad de la competencia para crear nuevos productos, bajar precios e incrementar la publicidad, en este caso, la competencia puede ser empresas nacionales catalogadas como grandes empresas y los laboratorios transnacionales, los cuales cuentan con reconocimiento a nivel nacional.

El poder de los clientes: un cliente que tiene el poder de compra puede hacer bajar los precios y eliminar la rentabilidad de una empresa.



El poder de negociación de los proveedores: un proveedor influyente puede aumentar los precios y hacer desaparecer el potencial de una actividad para generar ganancias.

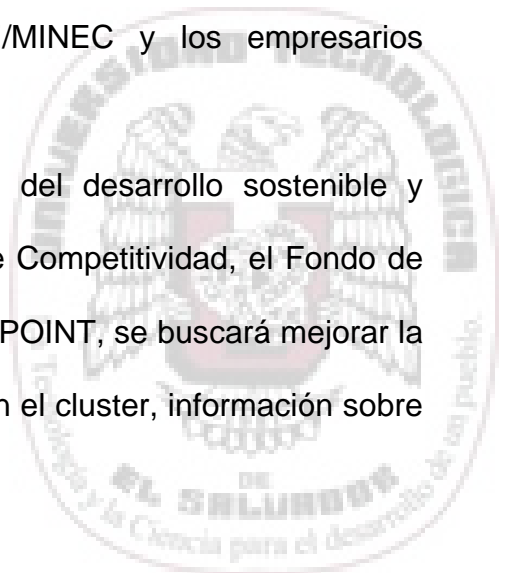
La amenaza de nuevos competidores: los Tratados de Libre Comercio contienen ventajas que pueden ser aprovechadas por los países que conforman dicho tratado, sin embargo, estas oportunidades pueden convertirse fácilmente en amenazas para el sector.

La amenaza de productos sustitutos: la competencia puede ofrecer productos sustitutos dejando total o parcialmente fuera de uso el producto del cluster. Un producto sustituto podría ser la medicina natural, a la cual en éste momento los clientes le están dando una importancia muy significativa.

Tomando en cuenta estos factores, se debe considerar la implementación de estrategias competitivas para la formación del cluster:

Conformado el cluster, FEDISAL o FUSADES, asignará un coordinador, cuyos honorarios serán sufragados por CONAMYPE/MINEC y los empresarios participantes.

El gobierno tiene un rol inevitable en el logro del desarrollo sostenible y competitivo, con apoyo del Programa Nacional de Competitividad, el Fondo de Fomento a las exportaciones (FOEX) y el TRADE POINT, se buscará mejorar la oferta financiera para las empresas que conforman el cluster, información sobre



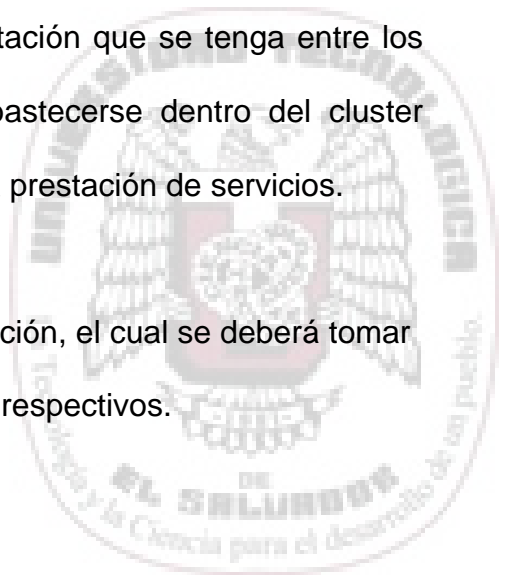
reglamentos de importación, medios y procedimientos de importación de productos, proveedores extranjeros y estadísticas de comercio internacional, oportunidades de negocios, etc.

Se deberá realizar un estudio y análisis del mercado y las condiciones de la demanda local y extranjera, haciendo énfasis en la forma en que las medianas empresas farmacéuticas están posicionadas en el mercado, se deben revisar los pros y los contras que se tienen.

Los empresarios que conforman el cluster, deberán identificar la necesidad de la materia prima para la producción de los medicamentos.

La adquisición de la materia prima para la producción, se deberá hacer en forma conjunta por las empresas asociadas al cluster. Al abastecerse dentro del cluster minimiza los costos de inventarios y elimina el costo y las demoras de la importación. Frena el comportamiento oportunista de los proveedores que cobran precios excesivos y no cumplen con los compromisos, debido al efecto adverso que tiene un mal desempeño en la reputación que se tenga entre los demás participantes del cluster. También, al abastecerse dentro del cluster facilitará la comunicación, reducción de costos y la prestación de servicios.

Se deberá realizar el diseño de un plan de exportación, el cual se deberá tomar como base, bajo la consideración de los acuerdos respectivos.



Se definirán y se asignarán los recursos necesarios para la realización de las respectivas tareas a ser realizadas de manera individual.

En el caso que los pedidos de los clientes rebasen el límite de capacidad de producción del laboratorio, se podrán complementar uno con otro, a fin de satisfacer la demanda y no perder al cliente, para ello deberán cumplir con la estandarización de los productos en cuanto a su calidad y presentación.

De ser necesario, los empresarios deberán dar a conocer la fórmula de los medicamentos. Integrar formalmente las Comisiones Específicas de Trabajo, con el propósito de dar continuidad a la elaboración de la Norma de Buenas Prácticas de Manufactura de los medicamentos.

Elaborar material publicitario, el cual, el comité específico tenga a bien considerar pertinente, para continuar dando la imagen de las empresas afiliadas al cluster.

Los recursos humanos de las empresas son el valor más grande que ellas puedan tener, tomando en cuenta esta consideración, se harán los trámites y gestiones ante las autoridades a fin de establecer un programa de capacitación acorde a las necesidades de las empresas.



### 3.8.2. Funcionalidad esperada

#### 3.8.2.1. Acciones específicas a realizar

Considera la ejecución de las siguientes actividades:

Para estimular la competitividad de las empresas que conforman el cluster, es necesario crear estrategias para garantizar la actividad comercial tales como:

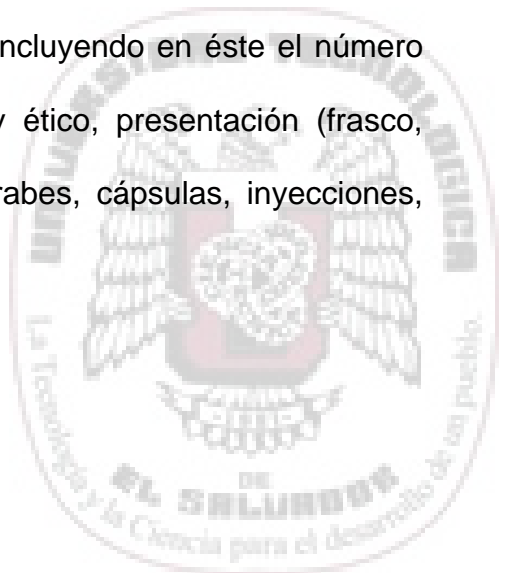
- **Tipo de Producción:** Se deberá planificar si la producción de los medicamentos será por pedidos o por lote, el nivel de producción masiva o limitada de acuerdo a los pedidos, esto evitará caer en grandes inventarios.
- **Forma de producir:** La tecnología utilizada para la producción de medicamentos deberá ser estándar en todas las empresas, ésta podrá ser manual o mecanizada y deberá aplicarse el nivel de tecnología más adecuado de acuerdo a las necesidades.

- **El producto:**

- Tamaño de línea de productos farmacéuticos:

El cluster deberá estandarizar el número y diversidad de presentación de los medicamentos, se deberá elaborar un catálogo de productos genéricos, éticos, naturales y populares incluyendo en éste el número de registro sanitario, nombre genérico y ético, presentación (frasco, caja, blister), concentración (tabletas, jarabes, cápsulas, inyecciones, suspensión y otros).

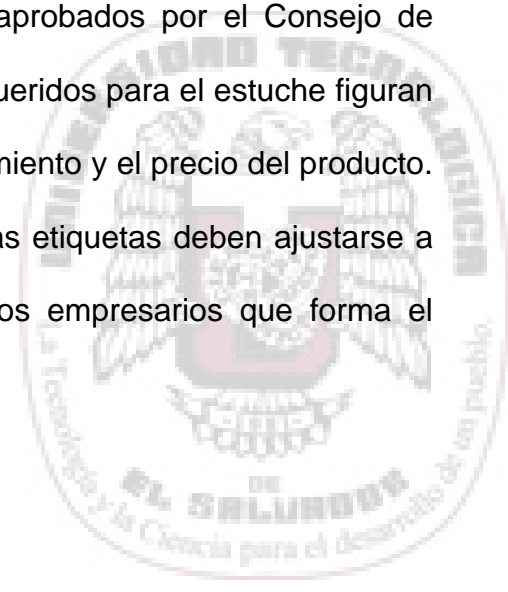
Ejemplo:



CLUSTER FARMACÉUTICO				
Registro sanitario	Nombre genérico, ético, popular o naturales	Presentación	Concentración	Precio \$
M-014739	Acetaminofen jarabe	Frasco 120 ml	150mg/5ml	\$ 3.50
M-010873	Captopril 25 mg	Cajas x 30 tabletas	Tableta x 25 mg	\$15.75
M-013190	Captopril 50 mg	Cajas x 30 tabletas	Tableta x 50 mg	\$18.25

- Mejoras en el envase o empaque: forma, tamaño, material y otros. Se realizará una revisión de la presentación de los medicamentos producidos por el cluster, a través de esta revisión previo estudio se verificará la aceptación del producto por los clientes, de éste modo se podrán realizar mejoras en cuanto a su presentación.

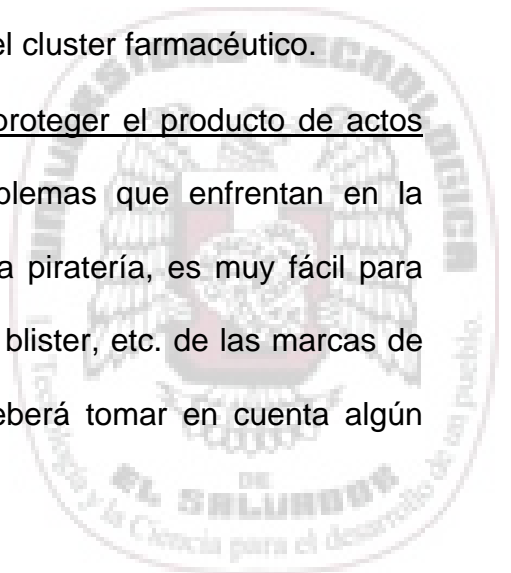
Es importante para un uso racional de los medicamentos que todo el material de envasado y etiquetado contenga los datos aprobados por el Consejo de Salud Pública de El Salvador; entre los datos requeridos para el estuche figuran el número de registro sanitario, la fecha de vencimiento y el precio del producto. Los textos y las ilustraciones de los envases y las etiquetas deben ajustarse a las normas éticas definidas por cada uno de los empresarios que forma el cluster farmacéutico.





La etiqueta de los productos deberá contener: redacción en lenguaje corriente a condición de que se refleje adecuadamente el contenido médico y científico; la información farmacéutica deberá contener:

- Formas de administración, excipientes, condiciones de almacenamiento y fecha de caducidad, tipo, tamaño y forma del envase, descripción del producto, categoría local (estupefaciente u otro fármaco fiscalizado, venta con receta o venta libre), nombre y dirección de fabricantes e importadores.
- Mejoras en el embalaje. El embalaje deberá llevar un emblema que identifique al cluster farmacéutico, de ésta forma se dará a conocer la asociatividad que existe entre éstas empresas, al mismo tiempo se realizará promoción del cluster.
- Las empresas que conforman el cluster realizarán una revisión de la forma en que el producto es embalado y si es necesario cambiar la presentación e identificación del embalaje; el comité deberá definir un nombre que habrá de servir como identificador del cluster o bien manejar el grupo con el nombre de todas las empresas involucradas. Ejemplo el cluster farmacéutico.
- Estrategia con respecto a la seguridad para proteger el producto de actos delincuenciales. Uno de los principales problemas que enfrentan en la actualidad los laboratorios farmacéuticos es la piratería, es muy fácil para los delincuentes reproducir etiquetas, frascos, blister, etc. de las marcas de medicamentos reconocidas en el país, se deberá tomar en cuenta algún

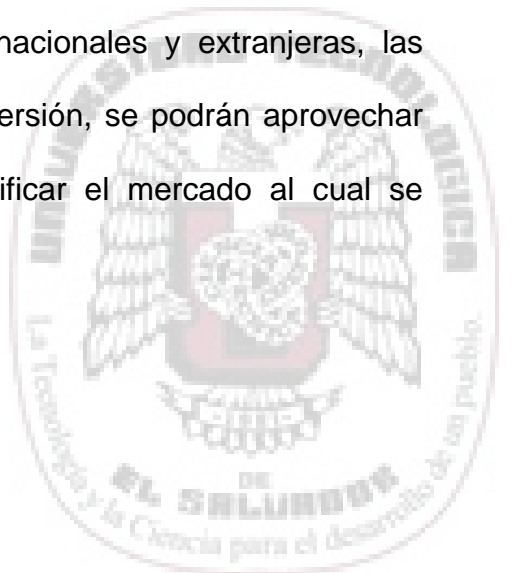


distintivo original en cada una de las presentaciones de los medicamentos, como ejemplo: sellado del frasco, colores de la etiqueta, forma de letras, indicaciones de uso, etc.

- **Comercialización y mercado**

- Respecto a los mercados y segmentos y/o nichos de mercado deseado, y a la selección de canales de distribución.

La organización para la comercialización de los medicamentos deberá realizarse a través de una planificación, esto permitirá detectar las necesidades requeridas para el logro de la satisfacción de los clientes potenciales y cautivos, se deberá realizar una segmentación de los mercados y/o nichos de mercado a los cuales se pretende vender el producto, la firma de los Tratados de Libre Comercio (República Dominicana, Chile, México y Panamá), podría permitir a los medianos empresarios que conforman el cluster el desarrollo de la oferta exportadora, la ampliación del sector y el establecimiento de una mayor vinculación con las grandes empresas nacionales y extranjeras, las cuales incrementarían sus niveles de inversión, se podrán aprovechar los beneficios que estos traen y diversificar el mercado al cual se dirigen los productos.



Los canales de distribución a los que se podrá dirigir el producto pueden ser: farmacias, clínicas, hospitales, tiendas, supermercados, comercios y salones de belleza.

Deberá existir una coordinación de acciones entre todas las empresas que conforman el cluster a fin de no duplicar esfuerzos.

- **Con respecto al servicio venta, posventa.** La visita médica es una de las formas más importantes de relación externa la industria farmacéutica. Disponer del máximo control sobre qué, quién y como está llegando la información de los productos que ofrece es de vital importancia.

Los visitantes médicos a contratar por el cluster farmacéutico deberán tener una formación apropiada y recibir adiestramiento adecuado, deben poseer conocimientos médicos y técnicos suficientes, y la integridad necesaria para presentar información sobre productos y llevar a cabo otras actividades de promoción de una manera correcta y responsable.

Los visitantes médicos deben poner a la disposición de las personas encargadas de adquirir, recetar o despachar medicinas, una información completa e imparcial para cada producto.



Muestras gratuitas para promoción de medicamentos vendidos con receta:

Deberán entregarse previa solicitud, aquellas cantidades de muestras gratuitas de medicamentos de venta bajo receta y legalmente disponibles a los profesionales de la salud.

### **3.8.3. *Objetivos a corto plazo***

- Desarrollo y puesta en marcha de la estrategia comercial y operacional del cluster.
- Desarrollo de economías de escala que permitan reducir costos y mejorar la competitividad de las empresas.
- Desarrollo de normativas para el sector y certificación que permita homologar la calidad del producto nacional con el internacional y configurar una oferta exportable, certificada de productos farmacéuticos.
- Implementación de la plataforma comercial en los mercados externos de interés, con actividades publicitarias de los medicamentos, que fomenten las ventas y la red de contactos internacionales.

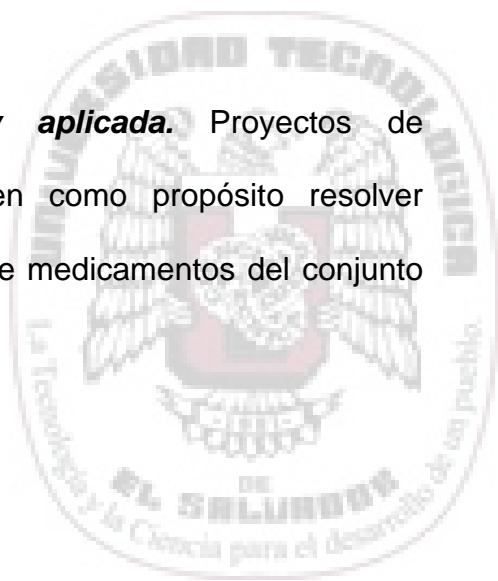
### **3.8.4. *Proyectos específicos del cluster farmacéutico***

La determinación de los proyectos específicos responde a las necesidades que posibilitan la organización, fortalecimiento y desarrollo del cluster farmacéutico para propiciar el desarrollo tecnológico y la innovación. Los proyectos son diversos dada las múltiples necesidades que este sector presenta.

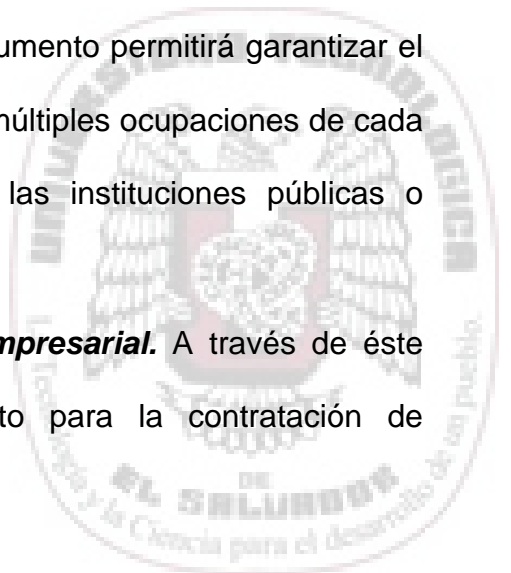


La investigación de este sector lleva a la necesidad de desarrollar y mejorar la infraestructura económica, implica proyectos como: tecnología, recursos humanos, proyectos financieros y de capital, infraestructura física, clima de negocios e informática, proyectos que estén orientados a promover la inversión nacional como extranjera, promover las exportaciones y por ende la mejora de la calidad y productividad a través de la comunicación y el consenso. A continuación se detallan los proyectos que se deberán realizar:

- **Proyectos de desarrollos tecnológicos.** Proyectos, que sin ser innovadores, contemplen la optimización, asimilación y transferencia de tecnologías, para mejorar procesos, máquinas, equipos, productos, de una empresa o del conjunto de empresas que conforman el cluster.
- **Proyectos de innovación.** Proyectos de innovación radical o gradual, que tengan como objetivo mejorar la competitividad de las empresas que conforman el cluster, mediante la investigación y desarrollo tecnológico de nuevos productos, procesos, máquinas, equipos, mercadeo, entre otros aspectos.
- **Proyectos de investigación básica y aplicada.** Proyectos de investigación básica o aplicada que tienen como propósito resolver problemas fundamentales en la producción de medicamentos del conjunto de empresas que conforman el cluster.



- **Creación y fortalecimiento de centros de investigación y desarrollos tecnológicos.** Apoyo técnico y financiero para aquellos centros de investigación y desarrollo tecnológico con capacidad para desarrollar tecnología transferible sector farmacéutico en particular, así como, prestar asistencia tecnológica a las empresas organizadas a través del Cluster.
- **Formación y capacitación de recursos humanos.** Fortalecer la capacidad de generación de conocimientos, a través de la formación y capacitación del personal técnico y profesional especializado del cluster farmacéutico.
- **Creación de redes de información e innovación tecnológica.** Apoyar la creación de infraestructura tecnológica a través de la creación de sistemas de información computarizados, que posibiliten la creación de redes intra e inter empresas para mejorar la competitividad del Cluster.
- **Gestión organizacional.** Apoyo financiero a la consultoría especializada con capacidad de organizar, coordinar y dirigir al conjunto de empresas que cooperan bajo la figura del Cluster. Este instrumento permitirá garantizar el desarrollo y continuidad del Cluster dada las múltiples ocupaciones de cada uno de los dirigentes empresariales y de las instituciones públicas o privadas de apoyo al Cluster.
- **Servicios de consultoría tecnológica y empresarial.** A través de éste instrumento se apoyará el cofinanciamiento para la contratación de

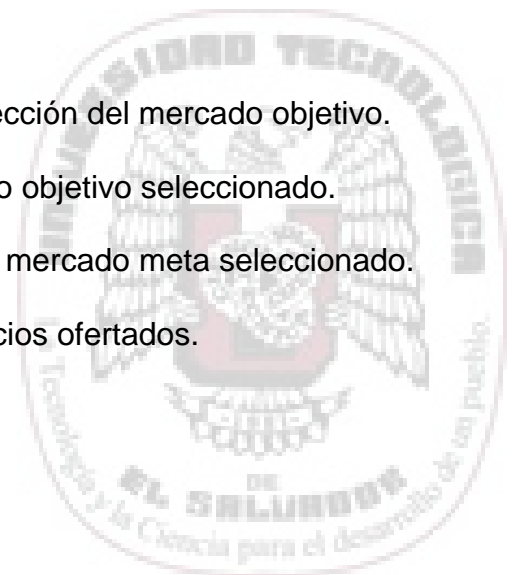


consultoría especializada con el propósito de resolver problemas tanto en el ámbito de tecnología dura como blanda; es decir, resolver problemas tecnológicos relacionados con máquinas, equipos, productos; así como también lo relacionado con problemas de gestión tecnológica, de organización de procesos administrativos, de mercadeo o tecnología gerencial.

Todo lo anterior se logra a través de los compromisos compartidos, el liderazgo emprendedor y una buena coordinación de acciones. Este debe ser realizado por los empresarios que forman el cluster farmacéutico y el Gobierno de El Salvador a través del Programa Nacional de Competitividad/MINEC.

### **3.8.5. Resultados esperados**

- a) Logro de metas comunes en el grupo.
- b) Realización de programas de transferencia y capacitación.
- c) Generación de empleo.
- d) Identificación de los mercados factibles.
- e) Determinación de mercados alternativos y selección del mercado objetivo.
- f) Determinación de las necesidades del mercado objetivo seleccionado.
- g) Determinación de los negocios factibles con el mercado meta seleccionado.
- h) Definición de alternativas de productos y servicios ofertados.
- i) Medición de la aptitud del producto ofertado.



- j) Medición de la aptitud de la organización para responder al mercado objetivo.
- k) Identificación de los aspectos legales, normativos y tributarios requeridos.
- l) Definición de la organización conveniente para atender el mercado nacional e internacional.
- m) Desarrollo de los productos a exportar e importar.
- n) Desarrollo de la organización en el ámbito comercial, de producción y de administración monetaria.
- o) Preparación de los aspectos para el financiamiento del cluster.
- p) Preparación de los aspectos para el cumplimiento legal, permisos, normas, impuestos, consideración de acuerdos entre países, etc.
- q) Preparación de aspectos logísticos en cuanto a proveedores, transportes, manejo de inventarios, seguros, empaques, etc.
- r) Ubicación en el tiempo de las actividades y tareas ejecutadas.
- s) Control de avance, logro de resultados por la ejecución de las actividades y tareas a realizar.
- t) Sostener la atención del mercado nacional e internacional.





### 3.9 PROPUESTA DE PLATAFORMA DEL CLUSTER FARMACÉUTICO PARA LA MEDIANA EMPRESA

---

Se presenta la propuesta de la estructura del cluster farmacéutico para la mediana empresa (Anexo N°6), la cual integra a un grupo de organismos que podrían proporcionar la infraestructura económica entre ellos tenemos: Fundación para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (FUNDAPYME), Programa Nacional de Competitividad/Ministerio de Economía, entre otros; proveedores de materia prima y servicios identificados en países como: India, Alemania, España, México, Estados Unidos, Francia, Colombia, Suiza y el mercado nacional, entre ellos se encuentran laboratorios 3M Pharma, Maryland/USA; Química Suiza; Laboratorios Best S.A., Colombia; Abbot Laboratories; Miami/USA; entre otros.

Se presentan los posibles comercializadores de los medicamentos, entre ellos las 1649<sup>1</sup> farmacias constituidas en El Salvador, 295 droguerías y otras instituciones como el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, y Hospitales Nacionales.

---

<sup>1</sup> Entrevista con Directora ejecutiva de INQUIFAR (Asociación de Industriales Químico Farmacéuticos de El Salvador, Sra. Carmen Estela Pérez Gómez



Los productos que se fabricarán y pondrán a la venta: medicamentos genéricos, medicamentos éticos, medicamentos populares y medicamentos naturales.

Los mercados a los cuales se dirigirá el producto farmacéutico: El Salvador, Centroamérica, República Dominicana, Colombia, Belice y México.

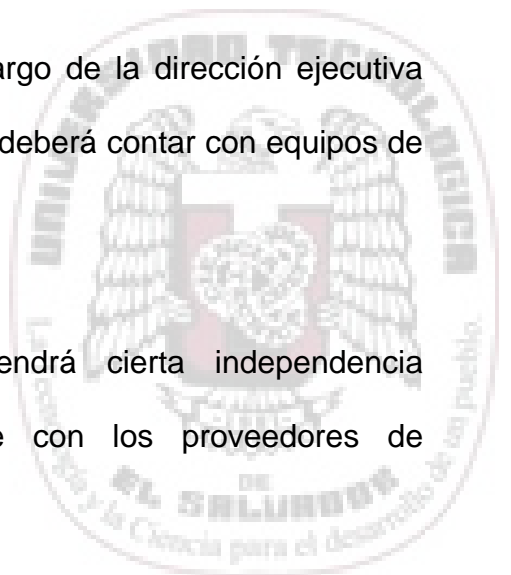
### **3.10 ORGANISMOS EJECUTORES**

---

Una vez establecido el cluster farmacéutico (esto implica haber ejecutado las diferentes actividades para formación del cluster mencionados en 3.4) de este capítulo: diagnóstico individual de cada empresa, diagnóstico grupal, selección de las empresas a integrar al cluster y otras; será el cluster quién deberá crear una unidad coordinadora, para ello deberá contratar los servicios de personal administrativo (administrador, auxiliar contable y secretaria) según lo que se estableció en el literal 3.7 Políticas.

La responsabilidad de ejecución debe estar a cargo de la dirección ejecutiva quien deberá ser miembro del cluster, además se deberá contar con equipos de trabajo según su especialidad.

Esta dirección ejecutiva o junta directiva tendrá cierta independencia institucional del cluster, servirá como enlace con los proveedores de



infraestructura económica, proveedores de insumos y servicios y productores y comercializadores (Ver anexo 6).

### 3.11 SEGUIMIENTO Y CONTROL

---

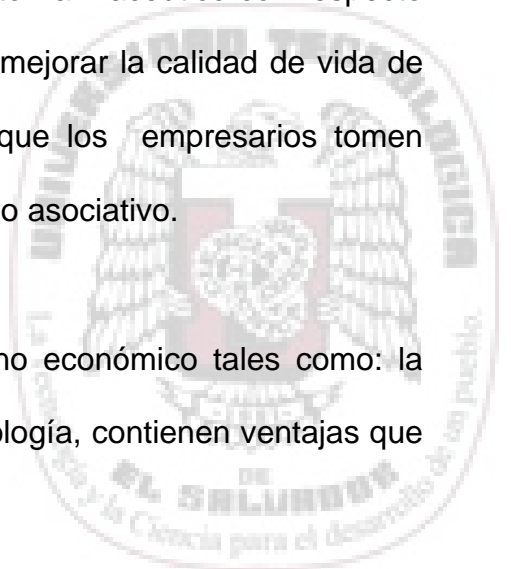
Para asegurar la efectividad del cluster durante su ejecución, se incluirá un componente de seguimiento y control desde el inicio del proyecto. Se dará seguimiento cuidadoso a: (i) la calidad de los servicios proporcionados por las empresas; (ii) la calidad de los productos ofrecidos; y (iii) el impacto de las actividades de exportación de los productos de las empresas que conforman el cluster farmacéutico y de las acciones propuestas en el plan de acción.



## CONCLUSIONES

---

- En el desarrollo del presente estudio, se buscó identificar la necesidad de asociarse para poder competir en cualquier mercado, las medianas empresas del sector farmacéutico es un sector muy sensible (cambian según las condiciones) y por lo tanto vulnerable (puede ser afectado negativamente); lo que hace necesario que este sector tome la decisión correcta para sobrevivir. Todo lo anterior da la perspectiva que la asociatividad no solo se limita a cuestiones remediables o a completar lo que a las empresas les falta, sino que se plantea una misión diferente, lo cual forma parte de la competitividad de las empresas. Esta estrategia está orientada al desarrollo de la especialización y complementariedad de dichos sectores.
- La asociatividad es una estrategia que permitirá desarrollar los sectores económicos de El Salvador en especial al sector farmacéutico con respecto a la competitividad a largo plazo, además de mejorar la calidad de vida de los salvadoreños en El Salvador, haciendo que los empresarios tomen conciencia de su importancia al formar un grupo asociativo.
- Las nuevas tendencias que afectan el entorno económico tales como: la apertura de mercados, globalización y la tecnología, contienen ventajas que



pueden ser aprovechadas por los empresarios; al no conocerlas existe la posibilidad de desaparecer del mercado por el hecho de no buscar mecanismos que pueden hacerlos competitivos.

- Con el objetivo de ser competitivos, los empresarios de la mediana empresa deben estar a la vanguardia con las estrategias administrativas y aplicarlas en sus empresas, lo que permitirá enfrentar la apertura de nuevos mercados.
- El proceso de globalización y liberalización comercial exige que las empresas redefinan sus estrategias con la finalidad de lograr un uso eficiente de sus recursos y el aumento de su productividad, de modo que puedan competir con éxito en el mercado.
- El sector de la mediana empresa de la industria farmacéutica, ha sido afectado por los diferentes acontecimientos políticos, sociales y económicos, lo que comprueba que la mediana empresa es extremadamente sensible a estos hechos, lo que afecta su desarrollo empresarial.



- Los empresarios de la industria farmacéutica están conscientes de la necesidad de mejorar la infraestructura y la introducción de tecnología, de lo contrario temen ser afectados por la competencia.
- Es necesaria la búsqueda complementaria de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que presten financiamiento a las medianas empresas para reactivar la economía de las empresas. Los financiamientos son utilizados para la compra de materia prima, mejorar la infraestructura y para la introducción de tecnología.
- Para exportar los medicamentos es necesario cumplir con requisitos que establezcan pautas y patrones que las empresas deben seguir con la finalidad de implementar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad de los productos que se venden en otros países.
- Los clusters buscan fomentar y formalizar la cooperación entre las diversas empresas y entidades que participan en la producción, distribución y comercialización de un producto, así se optimizará el desempeño del sector farmacéutico.



## RECOMENDACIONES

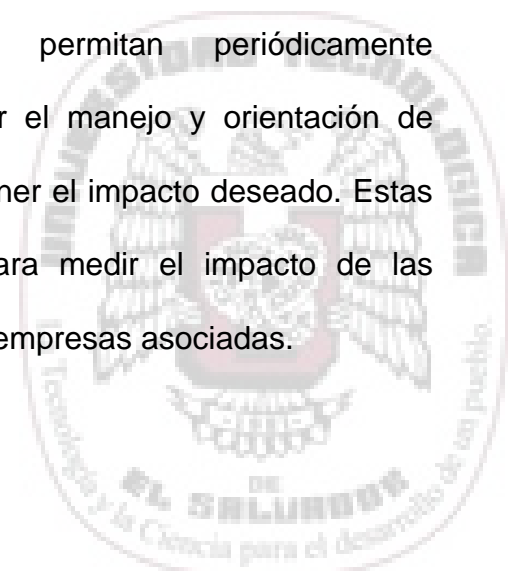
---

Esperamos que este documento tenga eco en las empresas del sector farmacéutico medianos empresarios y el gobierno salvadoreño y de alguna forma con aquellos que tienen relación con este sector.

- Hacer uso de la propuesta del diseño del modelo de asociatividad llamado cluster para el sector farmacéutico de las medianas empresas de El Salvador.
- Por su naturaleza de “nueva estrategia” cualquier iniciativa de asociatividad para el acceso a “nuevos mercados dinámicos” implicará altos riesgos financieros, organizacionales y personales (cambios). La mayoría del riesgo es debido a la falta de información técnica y comercial. Por lo que se recomienda avocarse a los entes públicos (cluster de éxito en El Salvador como Cluster Ornamentales y cluster de metal mecánica) y privados que tienen la experiencia y la información necesario para el buen desarrollo de un cluster o grupo asociativo.
- El proyecto del Cluster deberá:
  - Integrar desde el inicio la participación de las empresas u organizaciones en el diseño del modelo.
  - Tener conocimiento de las diferentes estrategias de alianzas.

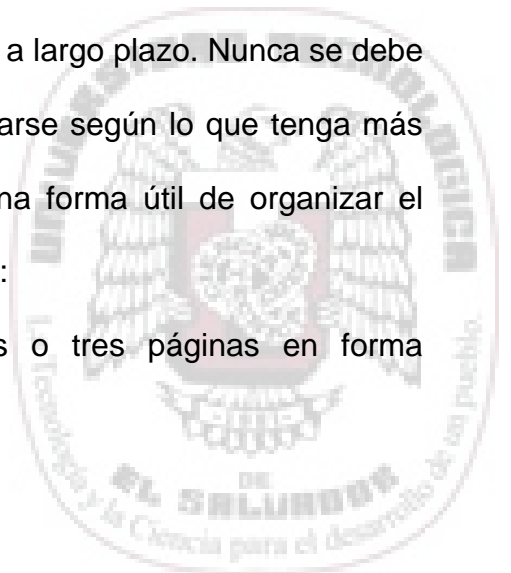


- Tener conciencia del manejo del cluster de manera independiente, pero con apoyo, de los diferentes entes gubernamentales relacionados con grupos asociativos.
  - Compartir experiencias, sistematizar y enriquecer conocimientos colectivos en todos los aspectos de la gestión y manejo óptimo.
  - Tomar conciencia que en algún momento deberán compartir costos e inversiones de todo tipo, negociar con proveedores de servicios (hardware, software, servicios, capacitación, consultorías, legal, contrataciones e inversiones de capital, etc.)
  - El desarrollo de capacidades.
  - El desarrollo soluciones técnicas.
  - Evaluación, monitoreo sistematización de experiencias, y lecciones para el intercambio.
  - Promoción del intercambio horizontal, participativo y democrático.
- El CLUSTER tiene que integrar desde el inicio mecanismos de (auto) monitoreo y (auto) evaluación que permitan periódicamente conocer/aprender, sacar lecciones y adaptar el manejo y orientación de dicha estrategia asociativa - cluster para obtener el impacto deseado. Estas actividades tienen que estar concebidas para medir el impacto de las necesidades y problemas de cada una de las empresas asociadas.





- En caso que se implemente esta propuesta es necesario tomar en cuenta que para el éxito de cualquier plan este va en proporción directa a la revisión y modificación del plan estratégico. Requiere que el equipo completo (MINEC, PNCES, CLUSTER FARMACÉUTICO) lo haga periódicamente para asegurar que todo esté transcurriendo en la dirección debida. La revisión del plan puede ser:
  - Periódica del avance del plan (ocurre en forma programada).
  - Selección continúa de partes específicas del plan que pueden requerir atención.
  - Cada vez que se necesite o se contemple un cambio de dirección estratégica.
  - Una vez al año al principio de cada ciclo de planeación.
  - Los planes a largo plazo deben cambiarse sólo después de que, mediante una cuidadosa deliberación, se determine que tales modificaciones están justificadas por el impacto potencial en otros planes y otras partes de la institución o empresa. Un plan estratégico completo incluye los resultados del pensamiento estratégico y de la planeación a largo plazo. Nunca se debe adoptar un proceso de planeación, sino adaptarse según lo que tenga más sentido para las empresas o instituciones. Una forma útil de organizar el plan estratégico es separarlo en tres secciones:
    - Una revisión ejecutiva: resumen en dos o tres páginas en forma narrativa.



- Un resumen condensado de los elementos clave del plan incluyendo misión, visión y estrategia.
- Material de apoyo tal como el análisis completo, los planes estratégicos de acción, los planes por departamento o unidad.

El plan a largo plazo proporciona una estructura para preparar los planes tácticos a corto plazo, los cuales identificarán los resultados específicos necesarios para mantener el avance en la dirección correcta.



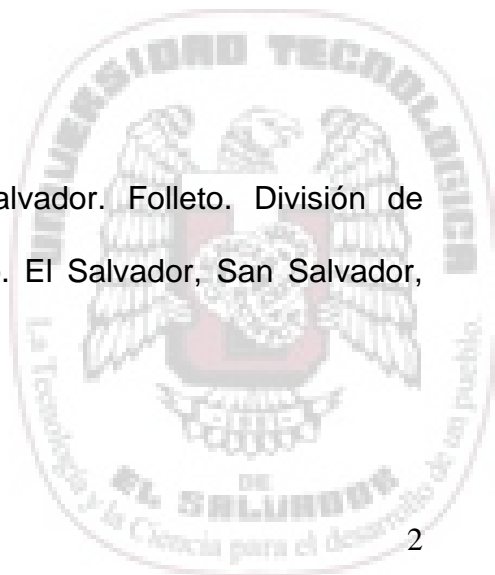
## BIBLIOGRAFIA

---

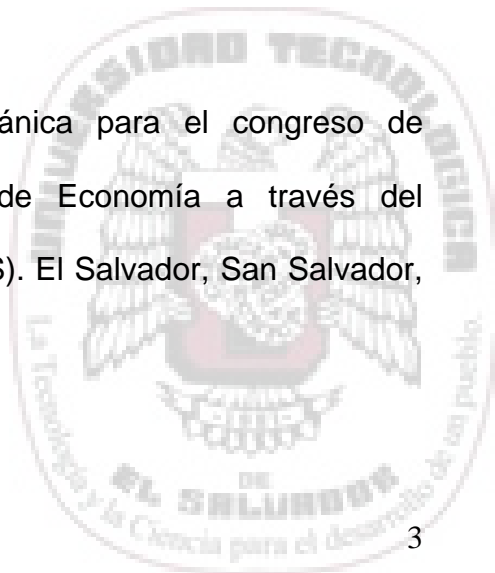
- Bernal T., Cesar Augusto. Metodología de la Investigación para Administración y Economía, Pearson Educación. Colombia, Santa Fe de Bogota, 2000. Pág 172
- Hernández Sampieri, Roberto; et al. Metodología de la Investigación, 2a. Edición, Mc Graw Hill. México, D.F., 1991. Pág. 53-54
- Mercado H. Salvador. Cómo Hacer una Tesis, tesinas, informes, memorias, seminarios de investigación y monografías, 2ª. Edición, Limosa, México, D.F. 1998. Pág. 1-50
- Paulet, Jean-Pierre; Santandreu, Eliseo. Diccionario de Economía y empresa, gestión 2000. España, Barcelona, 1997.
- Serrano Ramírez, Alexis. Administración I y II, MINED. El Salvador, San Salvador, 2000. Pág.15, 35 y 52



- Bolaños de Reinos, Roxana Alicia; et al. Tesis. Efecto de la Ley de Integración Monetaria de la Industria dedicada a la Fabricación de Productos Farmacéuticos ubicados en el Área metropolitana de San Salvador. Universidad Tecnológica de El Salvador. San Salvador, 2002. Pág. 35-52.
- Fuentes Carolina; et al. Tesis. Diseño de un Sistema Presupuestario para la Mediana Empresa. Universidad Politécnica de El Salvador. San Salvador, 2000. Pág. 13-58.
- Guevara Maldonado, Daysi Yanira; et al. Tesis. Propuesta de Un Modelo de Formación de Cluster para la Pequeña y Mediana Empresa de la Industria de Calzado en el Área Metropolitana de San Salvador. Universidad Tecnológica de El Salvador. San Salvador, 2001. Pág. 19-20.
- Universidad Tecnológica de El Salvador. Revista. Tratados de Libre Comercio, Entorno No. XXV. El Salvador, San Salvador, Junio-Julio 2002. Pág. 18-25.
- Cámara de Comercio e Industria de El Salvador. Folleto. División de Estudios Técnicos TLC El Salvador – México. El Salvador, San Salvador, Junio 2000. Pág. 5-6.



- Dirección de Administración de Tratados Comerciales, DATCO. Folleto. Documento informativo, TLC´s en El Salvador. El Salvador, San Salvador, 2001. Pág. 1-4.
- Pérez Guillermo, et al. Folleto. Asociatividad: El Caso de la Asociación de Productos Agropecuarios, Modelo Desarrollado por Centa/Crece. EL Salvador, San Salvador, 2002, Pág. 1-10.
- Umaña, Carlos. Folleto. Situación del mercado de servicios de desarrollo empresarial para la pequeña y mediana empresa (PYME) en El Salvador, proyecto ANEP/GTZ. El Salvador, San Salvador. Sep/2000. Pág. 18-23.
- Córdova, Margarita de, Asociatividad en Plantas ornamentales en plantas y Follajes –Corbis, Presentación del Consorcio de Asociatividad promovida por el Ministerio de Economía, Programa Nacional de Competitividad (PNCES). El Salvador, San Salvador, 15 Enero 2003. ([www.competi.gob.sv](http://www.competi.gob.sv)).
- Ponencia del Grupo Asociativo Metal Mecánica para el congreso de asociatividad promovida por el Ministerio de Economía a través del Programa Nacional de Competitividad (PNCES). El Salvador, San Salvador, 15 Enero 2003. ([www.competi.gob.sv](http://www.competi.gob.sv)).



- Ponencia de Rafael Ruiz para el congreso de Asociatividad promovida por el Ministerio de Economía a través del Programa Nacional de Competitividad- (PNCES). El Salvador, San Salvador, 15 Enero 2003. ([www.competi.gob.sv](http://www.competi.gob.sv)).
- Asociación Salvadoreña de Empresas Privadas (ANEP), República de El Salvador, Tratado de Libre Comercio México El Salvador, [www.anep.org.sv](http://www.anep.org.sv).
- Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), <http://www.bcr.gob.sv/>.
- Comisión Nacional de la Micro y pequeña empresa - CONAMYPE La realidad de la micros y Pymes, (material proporcionado por BMI), <http://www.conamype.org>.
- Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA), Informe Quinta conferencia de las partes del convenio Basilea <http://www.conama.cl>.
- Fusades, Oportunidades Comerciales de las PYMES ante los TLC ([www.fusades.com.sv](http://www.fusades.com.sv)).



- García Cairoli Andrés, Estudiante de Lic. en Administración, Globalización - MERCOSUR: Estrategias para las PYMES, Fac. Ciencias Económicas UNLP, La Plata–Argentina, (<http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/globalizacion/default.htm>).
- INCAE, Participación de las Pymes en Centroamérica. [www.incae.ac.cr](http://www.incae.ac.cr).
- Infomype, boletín del Centro de Información y Documentación de Conamype. El Salvador, San Salvador, septiembre 2002, ([www.infomype.gob.sv](http://www.infomype.gob.sv)).
- La asociatividad en las Pymes; <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/20/asociatividad.htm>.
- Ministerio de Economía, República de El Salvador, Tratados de Libre Comercio México, ([www.minec.gob.sv](http://www.minec.gob.sv)).
- Ministerio de Economía, Tratados de Libre Comercio: TLC MEXICO febrero 2002, octubre 2001 (comunicados de Prensa) <http://www.minec.gob.sv>.



- Perego, Luis Héctor; Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales, Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos; ([www.geocities.com](http://www.geocities.com)).
- Programa Nacional de Competitividad, Ministerio de Economía; <http://www.competi.gob.sv>.





# ANEXOS



## **Universidad Tecnológica de El Salvador**

---

### FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



El presente cuestionario está dirigido a gerentes, dueños o encargados de las empresas farmacéuticas productoras de medicamentos del municipio de San Salvador para el sector de la mediana empresa.

Los datos aquí proporcionados serán tratados en forma estrictamente confidencial y únicamente podrán suministrarse en compilaciones de conjunto, por lo que le agradeceríamos su respuesta sincera a las preguntas que se formulan a continuación.

---

#### DATOS GENERALES:

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Nº de empleados: \_\_\_\_\_

Ventas anuales: \_\_\_\_\_

Monto de los activos: \_\_\_\_\_

Cargo del entrevistado: \_\_\_\_\_



**INDICACIONES:** Lea cuidadosamente las siguientes interrogantes y marque con una “X”, la respuesta que usted considere correcta.

¿Cuánto tiempo tiene de estar funcionando su empresa en el mercado?

1-5 años

16-20 años

6-10 años

Más de 20

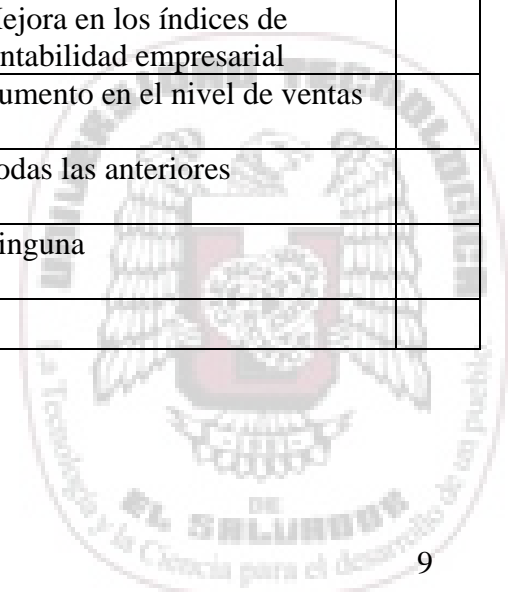
11-15 años

1. Qué entiende por asociatividad?

a. Cooperación entre empresas		e. Cooperativa	
b. Unión voluntaria de un grupo de personas para alcanzar un objetivo común (sindicato)		f. Asociación empresarial	
c. Agrupación de empresas, organizaciones e instituciones		g. Unión de trabajadores formando empresas	
d. Entidad que defiende los intereses comunes de trabajadores, clase o categoría (gremio).		h. Todas las anteriores	
		i. Ninguna	

2. De la siguiente lista marque las que usted considera ventajas o beneficios para afrontar los desafíos del TLC con México?

a. Disminución de costos en compra de materia prima		e. Mejora en los índices de rentabilidad empresarial	
b. acceso a mercados de mayor volumen		f. Aumento en el nivel de ventas	
c. Incorporación de tecnología de mayor productividad		g. Todas las anteriores	
d. Acceso a especialización productiva		h. Ninguna	



3. ¿Qué técnicas administrativas a implementado en su empresa para ser competitivos?

a. Proceso de comparar y medir las operaciones de una organización líder en el mercado (Benchmarking)		e. Autoridad sobre la información y tecnología (Empowerment)	
b. Subcontratación (outsourcing)		f. Otros	
c. Rediseños de procesos (Reingeniería)		g. Ninguno	
d. Satisfacer al cliente (Calidad Total)			

Si marcó la casilla de “Otros”, mencione cuáles: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4. ¿Qué estrategia considera que sería conveniente aplicar en su empresa para ser competitivos?

a. Equipos de trabajo para mejorar las condiciones y la calidad de la producción (Círculos de Calidad)	
b. Distinción de productos de la competencia (Diferenciación de productos)	
c. Asociatividad	
d. Todas las anteriores	
e. Otros	

Si marcó la casilla de “Otros”, mencione cuáles: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



5. Considera que su empresa se ha visto afectada ante los diferentes acontecimientos generados en nuestro entorno económico nacional e internacional.

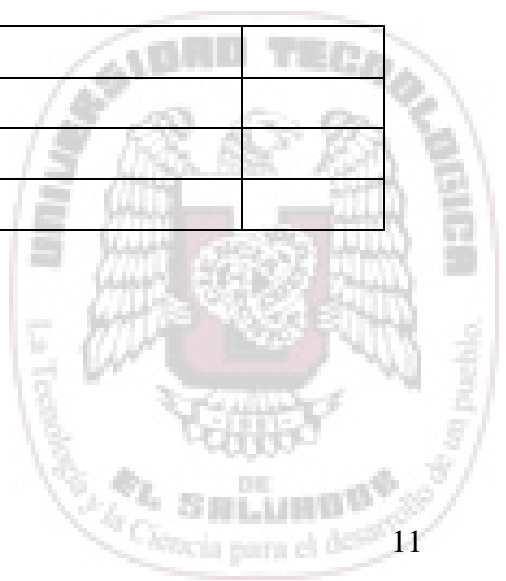
a. La huelga del Seguro Social - ISSS	
b. La ley de adquisiciones y contrataciones	
c. Posible privatización	
d. La dolarización	
e. Aperturas comerciales o libre comercio	
f. Los acontecimientos ocurridos actualmente en Venezuela y Chile	
g. Ninguno	

6. ¿En qué áreas de su empresa le ha afectado el TLC con México?

a. Área de Producción	
b. Área de Mercadeo	
c. Área de Administración	
d. Área de Finanzas	
e. Ninguna	

7. ¿Cuáles son los requisitos de calidad que debe cumplir para exportar o importar sus medicamentos?

a. Normas ISO	
b. Buenas Prácticas de manufactura (GMP)	
c. Barreras no arancelarias	
d. Registro de productos	



8. ¿Qué considera usted necesario para aumentar la productividad de su empresa?

a. Mejorar la infraestructura	
b. Mano de Obra Calificada	
c. Capacitación al personal	
d. Innovaciones tecnológicas	
e. Todas las anteriores	

9. ¿Conoce usted que una estrategia competitiva como es la formación de clusters es asociatividad?

- a. Si
- b. No

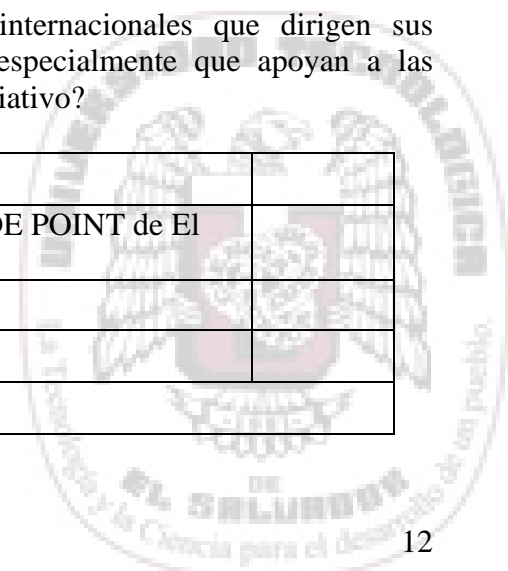
10. A través de que instituciones obtiene financiamiento su empresa.

a. Instituciones bancarias		e. Banco Mundial Internacional – BMI	
b. Financieras		f. Prestamistas individuales	
c. Cooperativas		g. Organizaciones sin fines de Lucros – ONG´s	
d. Trade point		h. Otros	

Si marcó la casilla de “ONG´s u Otros”, mencione cuáles: \_\_\_\_\_

11. ¿Conoce las instituciones nacionales e internacionales que dirigen sus esfuerzos para lograr la competitividad, especialmente que apoyan a las medianas empresas al formar un grupo asociativo?

a. Fondo de Fomento a las Exportaciones	
b. Información adecuada para exportar – TRADE POINT de El Salvador	
c. Programa Nacional de Competitividad	
d. FUNDAPYME	
e. Otros	



12. ¿Cuál es la procedencia de la materia prima que utiliza en la actividad productiva y que porcentaje representan éstas con relación a las compras totales?

a. Mercado local  %

b. Mercado en el exterior  %

Países: \_\_\_\_\_

13. ¿Cuál ha sido la tendencia de las ventas de los medicamentos en los últimos 12 meses del año 2002, y cuál es el mercado al que se destina la producción de medicamentos?

a. Aumentaron  %

b. Disminuyeron  %

Países: \_\_\_\_\_

14. De los siguientes valores cuales considera usted que son necesarios para formar parte de un grupo asociativo.

a. Es capaz de compartir compromisos		f. Compartir un bien común	
b. Coordinación de acciones		g. Pasión	
c. Solidaridad		h. Visión	
d. Trabajo en equipo		i. Confianza	
e. Tiene un objetivo claro			

**Muchas gracias**

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_



## SIGLAS

**ABANSA:** Asociación Bancaria Salvadoreña

**AMPES:** Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo

**BMI:** Banco Multisectorial de Inversiones

**CEPA:** Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma

**CONACYT:** Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

**CONAMYPE:** Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa

**FAT:** Fondo de Asistencia Técnica de El Salvador

**FEDISAL:** Fundación para la Educación Integral Salvadoreña

**FOEX/ Ministerio de Economía:** Fondo de Fomento a las Exportaciones de El Salvador

**FUNDAPYME:** Fundación para la Pequeña y Mediana empresa

**FUSADES:** Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social

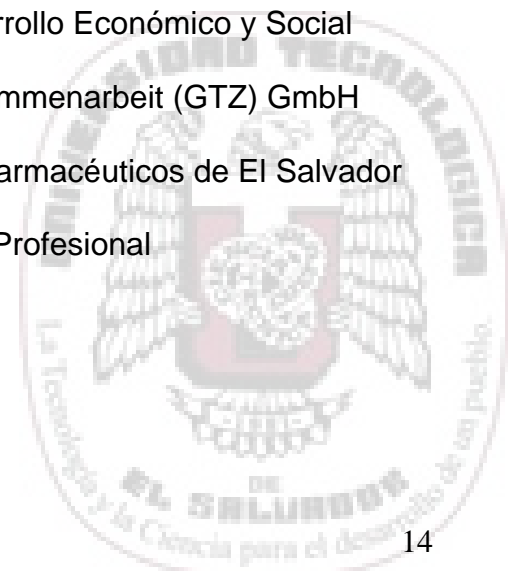
**GTZ:** Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

**INQUIFAR:** Asociación de Industriales Químico Farmacéuticos de El Salvador

**INSAFORP:** Instituto Salvadoreño de Formación Profesional

**ISSS:** Instituto Salvadoreño del Seguro Social

**MINEC:** Ministerio de Economía de El Salvador





**MIREX:** Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador

**OEA:** *Organización de Estados Americanos*

**OMC:** Organización Mundial de Comercio

**OMS** Organización Mundial de la Salud

**OPS:** Organización Panamericana de la Salud

**PNCES:** Programa Nacional de Competitividad de El Salvador

**PYMES:** Pequeñas y Medianas empresas

**SWISSCONTACT:** Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo

Técnico.

**TLC-TN:** Tratado de Libre Comercio Triángulo del Norte (EL Salvador, Honduras y Guatemala)

## **TRADE POINT EL SALVADOR, MINISTERIO DE ECONOMIA**

**USAID:** The US Agency for International Development



## GLOSARIO

### **ADMINISTRACIÓN:**

Es el proceso de planificar, organizar y controlar el trabajo de los miembros de una organización, usando los recursos disponibles de ésta para alcanzar las metas establecidas.

### **ADUANA:**

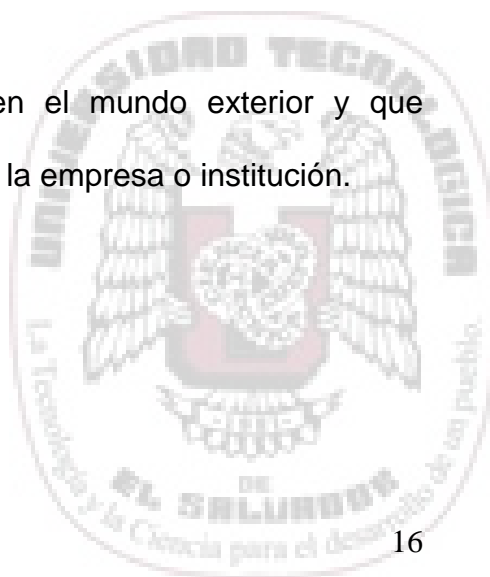
Unidad administrativa encargada de aplicar la legislación relativa a la importación y exportación de mercancías y a los otros tratamientos aduaneros; así como de recaudar y hacer percibir los gravámenes que les sean aplicables.

### **AGENTE ADUANAL:**

Persona que por cuenta de otra (exportador o importador), realiza ante la aduana los trámites correspondientes al despacho de mercancías.

### **AMENAZAS:**

Eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa o institución.



**ASIMETRÍA:**

El concepto de asimetrías o desigualdades, es más amplio y flexible que el de grado de desarrollo y puede utilizarse para comparar sectores o aspectos determinados dentro de un país o entre países, así como en las relaciones entre ellos. Por lo que resulta útil recurrir a un mismo patrón de medida. En algunas partes se utiliza el término “Asimetría” para referirse al contraste entre regímenes o circunstancias nacionales. En primer lugar, cabría señalar que las asimetrías existen debido a los contrastes de pobreza y de riqueza que se dan a nivel internacional y regional y las diferencias en cuanto a posibilidades de aprovechar las oportunidades de desarrollo y, en consecuencia, las ventajas y beneficios que pudieran derivarse de las distintas modalidades de integración.

**ASOCIATIVIDAD:**

Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes par la búsqueda de un objetivo común.

**ARANCEL:**

Es un impuesto o derecho de aduana, que se cobra sobre una mercancía cuando ésta se importa o exporta.



**BARRERA COMERCIAL:**

Son aquellos obstáculos impuestos a nivel nacional que limitan el libre intercambio a fin de proteger la economía tales como: tarifas, cuotas, depósitos por importación, etc.

**BARRERAS NO ARANCELARIAS:**

Aquellas barreras que se imponen a la entrada de productos que no son de índole arancelaria. Ej: La certificación de calidad, condiciones fitosanitarias, regulaciones de salud, proteccionismo ambiental.

**CALIDAD:**

Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor de las restantes de su especie.

**CERTIFICADO DE ORIGEN:**

Es un formato oficial mediante el cual el exportador de un bien o una autoridad certifica que el bien es originario del país o de la región por haber cumplido con las reglas de origen establecidas. Este documento se exige en el país de destino con objeto de determinar el origen de las mercancías.



**CIF = Costo, Seguro y Flete.**

Este término significa Costo, Seguro y Flete. El vendedor contrata el seguro que amparará la mercadería desde el punto de embarque hasta el de destino convenido, al igual que en el término anterior, el punto de entrega de la mercadería es a bordo del buque en el puerto de salida (puerto de destino convenido).

**COMPETITIVIDAD:**

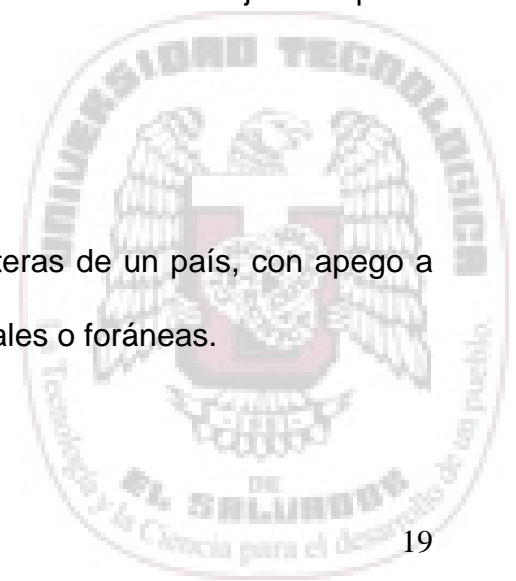
Conjunto de ventajas como calidad, atención al cliente, investigación precio, etc. Que permite a la empresa diferenciarse de su competencia.

**COMPRAS:**

Son operaciones que se realizan para satisfacer una determinada necesidad. Así como también es la operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de una empresa, los materiales (materia prima, productos semiacabados, accesorios, bienes de consumo, maquinas, servicios, etc.) que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la misma ha definido.

**COMPRAS NACIONALES:**

Son aquellas que se efectúan dentro de las fronteras de un país, con apego a las leyes del mismo, que a su vez pueden ser locales o foráneas.



**COMPRAS INTERNACIONALES:**

Son aquellas que se efectúan entre dos o más países, y se rigen por las leyes de los que las realizan o bien de los convenios, acuerdos o tratados.

**CLUSTERS:**

Es una agrupación de empresas, organizaciones e instituciones interconectadas y asociadas alrededor de una actividad particular, cercanas unas a otras geográficamente, y vinculadas por los elementos que tienen en común y también por sus complementariedades.

**CONSORCIO:**

Son agrupaciones temporales de empresas que establecen acuerdos con el objetivo de llevar a cabo un trabajo común.

**DESGRAVACIÓN ARANCELARIA:**

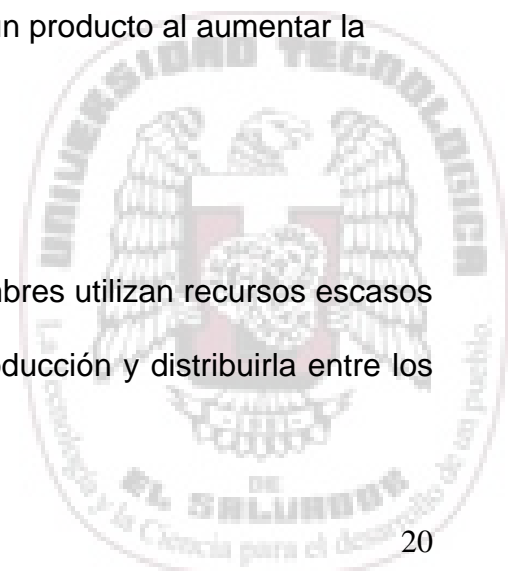
Eliminación progresiva y cronológica de aranceles aduaneros.

**DESCONOMIA DE ESCALA:**

Situación en la que aumenta el costo unitario de un producto al aumentar la capacidad de producción.

**ECONOMÍA:**

Es la ciencia que estudie la forma en que los hombres utilizan recursos escasos (tierra, trabajo y capital) para obtener distinta producción y distribuirla entre los miembros de la sociedad para su consumo.



## **ECONOMIA DE ESCALA**

Rendimientos positivos de ganancias aumentadas o disminución de costos, obtenidos a través del aumento en el tamaño de la planta, empresas o industria.

Los costos por unidad de producción descienden debido a que los precios de los factores bajan si se compran en grandes cantidades.

## **EFICACIA:**

Logro de metas y objetivos propuestos en el tiempo definido (Hacer lo que se debe hacer).

## **EFICIENCIA:**

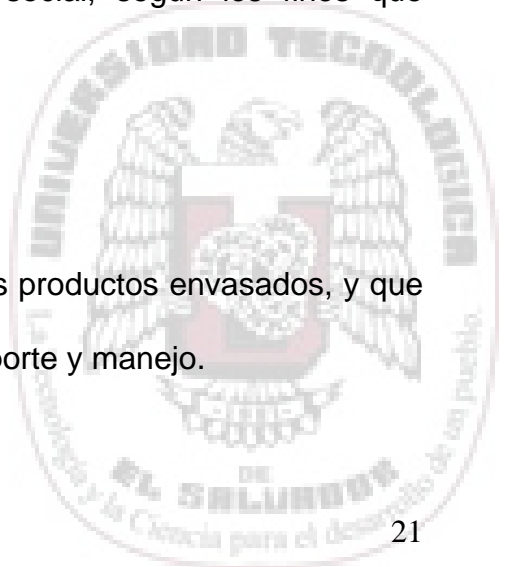
Logro de los fines con menor cantidad de recursos.

## **EMPRESA:**

Es una entidad que utiliza el proceso administrativo para llegar a cumplir sus metas, ya sea esta de servicio, económica o social, según los fines que persigue.

## **EMBALAJE:**

Todo aquello que envuelve, contiene y protege los productos envasados, y que facilita, protege y resiste las operaciones de transporte y manejo.



### **ESTRATEGIA:**

Curso de acción al cual se comprometen todos los recursos de la empresa para alcanzar sus objetivos. La estrategia debe manifestarse en términos de significado operacional. Según el autor Gary Dessler define la estrategia como un conjunto de políticas y metas básicas principales para el logro de los objetivos a largo plazo de la empresa y la adopción de líneas de conducta y asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos y metas.

### **ESTRATEGIA COMPETITIVA:**

Consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir en el mercado, y cuales deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

### **EXCIPIENTE:**

Sustancia propia para incorporar o disolver medicamentos: la miel es un excelente excipiente.

### **EXPORTACIÓN:**

Es la salida de una mercancía de un territorio aduanero, ya sea en forma temporal o definitiva.





**FACTURA COMERCIAL:**

Es el documento en el que se fija el importe de la mercancía vendida, se señalan las partes compradoras y vendedoras, e incluye la cantidad y descripción de los productos, etc.

**FARMACÉUTICA:**

Parte de la medicina que estudie la composición de los medicamentos.

**FLOA**

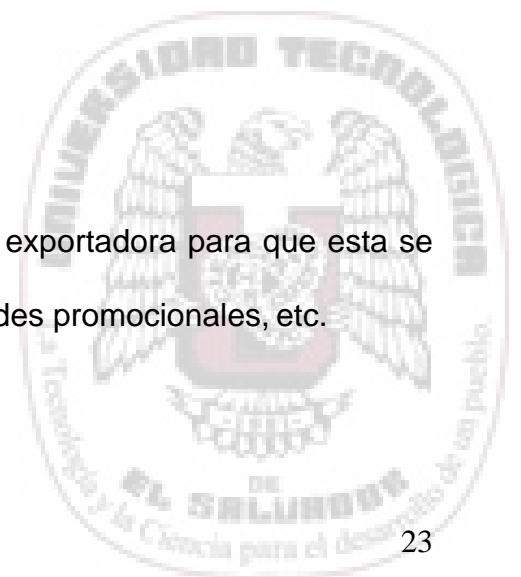
Fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas.

**FOB = Franco a Bordo.**

Libre a Bordo. Este término se utiliza referido al transporte aéreo o marítimo. Se da por entregada la mercadería cuando la recibe el transportista aéreo en el aeropuerto o cuando ha traspasado la borda del buque. A partir de ese momento se transfiere la responsabilidad al comprador (puerto de carga convenido).

**FOMENTO DE LA EXPORTACIÓN:**

Apoyo del sector público y privado a la actividad exportadora para que esta se desarrolle. Incluye incentivos, facilidades, actividades promocionales, etc.



### **FONDO DE ASISTENCIA TÉCNICA (FAT):**

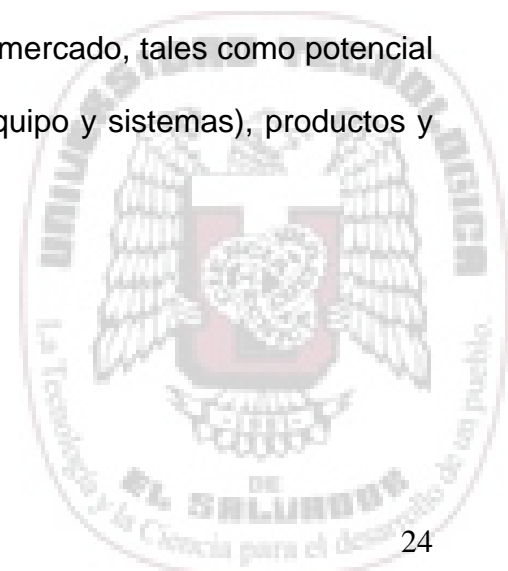
El FAT es una oportunidad que tienen los empresarios para recibir el apoyo técnico que les permita mejorar la administración de sus negocios y obtener mayores ventas y ganancias. Está constituido con el respaldo de la Organización de Estados Americanos, OEA, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID, Banco Interamericano de Desarrollo BID, Agencia de Cooperación Técnica Alemana GTZ y aportes del Gobierno por medio de CONAMYPE.

### **FORTALEZA**

Son aquellos elementos positivos que constituyen valiosos recursos que pueden contribuir en el logro de metas y objetivos planteados: prestigio, habilidades y actitudes positivas.

### **FUERZAS:**

Puntos a favor con los que se cuenta para ganar mercado, tales como potencial humano, capacidad de proceso (instalaciones, equipo y sistemas), productos y servicios y recursos financieros.



**FRANQUICIA:**

Libertad y exención que se concede a una persona para no pagar derechos por la internación o exportación de mercadería o por el aprovechamiento de algún servicio público.

**FUERZAS DEL MERCADO:**

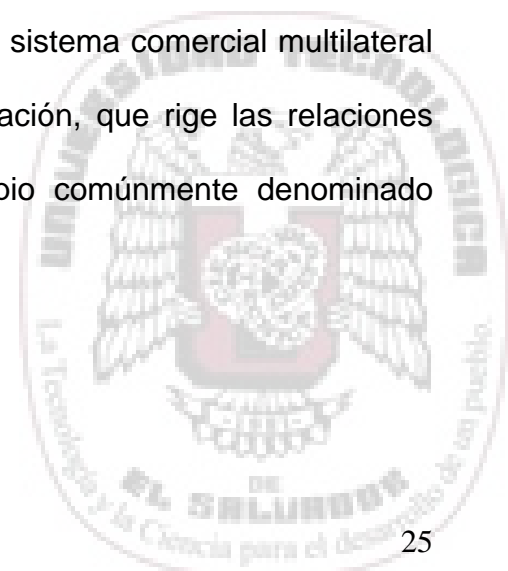
Las fuerzas de la oferta y la demanda que conjuntamente determina el precio al cual será vendido un producto y la cantidad de este que será negociada.

**GANANCIA:**

Utilidad o beneficio neto atribuible al éxito en la producción o venta de bienes y servicios.

**GATT (General Agreement on Tariffs and Trade):**

Este organismo intergubernamental, al que ha sucedido la Organización Mundial del Comercio (OMC) y que organizaba las negociaciones para la liberalización del comercio mundial, velaba por el sistema comercial multilateral y, en particular, por el principio de no discriminación, que rige las relaciones comerciales de las Partes Contratantes, principio comúnmente denominado "cláusula de la nación más favorecida" (NMF).



**INDUSTRIA:**

Conjunto de operaciones ejecutadas para la fabricación, obtención o transporte de productos naturales y elaborados.

**INDUSTRIA FARMACÉUTICA:**

Fábrica productos destinados a usos terapéuticos directos. La industria farmacéutica, requiere del conocimiento y de la identificación, selección, preservación acciones farmacológicas, análisis y estandarización de drogas y medicamentos incluyendo la responsabilidad por sus propiedades y el uso adecuado.

**LABORATORIO:**

Lugar en que los químicos hacen sus experimentos y los farmacéuticos las medicinas.

**LÍNEAS DE CRÉDITOS:**

Se refiere a los créditos que los bancos ponen a disposición del usuario para determinados fines.



**LIMITACIONES:**

Es la falta de fuerza; si se tiene una limitación relacionada con el potencial humano, la capacidad de proceso o las finanzas, se puede reforzar o tomar acciones a modo que no impidan el avance.

**MACROECONOMÍA:**

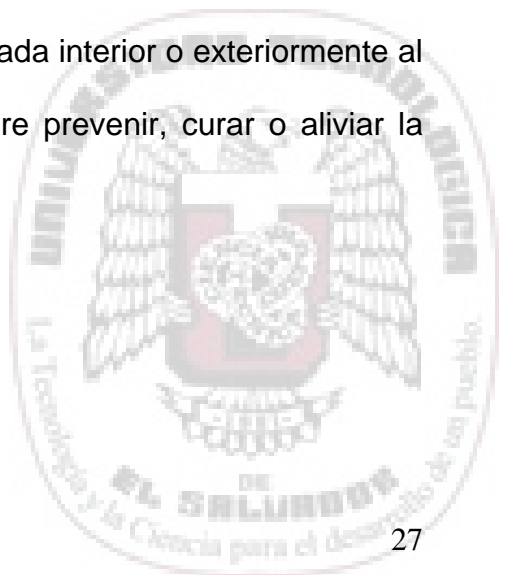
Estudia los grandes agregados económicos en su conjunto: la producción (expansiones, recesiones), inflación, balanza de pagos, tipos de cambio, etc.

**MATERIA PRIMA O MATERIALES:**

Materia no transformada, utilizada para la producción de un bien. Los procesos productivos alteran su estructura original. Pueden ser de procedencia agrícola, minera o de otras industrias, por medio de las cuales tendrán su primer grado de transformación.

**MEDICAMENTO:**

Cualquier sustancia simple o compuesta que aplicada interior o exteriormente al cuerpo del hombre o del animal puede servir para prevenir, curar o aliviar la enfermedad.



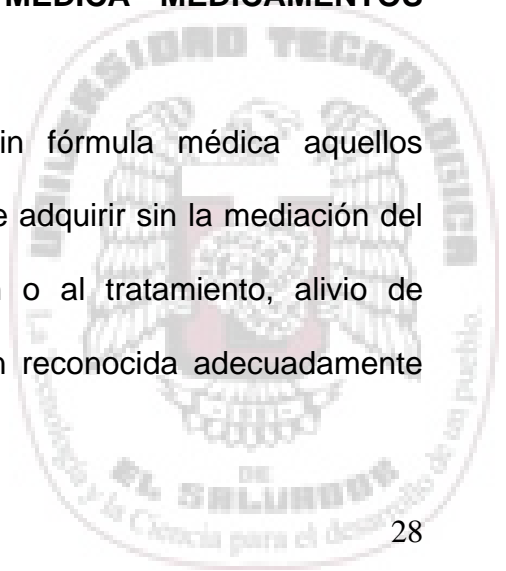
## **MEDICAMENTOS GENÉRICOS**

Los medicamentos genéricos son aquellos cuya patente (propiedad de la empresa farmacéutica que lo inventó o diseñó, normalmente tras muchos años de muy cara investigación científica) ha caducado y que laboratorios autorizados por la administración fabrican y comercializan. Estos laboratorios deben demostrar la equivalencia terapéutica de sus fármacos con el original. Es decir, no se trata de medicamentos de rebajas, sino de productos eficaces que cumplen con todas las garantías. La Ley del Medicamento establece que un genérico debe contener el mismo principio activo, idéntica dosis y la misma forma farmacéutica que el original, y que debe garantizar la misma calidad, seguridad y eficacia que el medicamento de referencia.

Llevan nombres científicos (como acetaminofén o amoxicilina) y la fórmula de éstos puede ser reproducida sin el permiso de sus inventores, puesto que ya venció el plazo de dos décadas.

## **MEDICAMENTOS DE VENTA SIN FORMULA MÉDICA- MEDICAMENTOS POPULARES:**

Se entiende como medicamentos de venta sin fórmula médica aquellos productos farmacéuticos que el consumidor puede adquirir sin la mediación del prescriptor y están destinados a la prevención o al tratamiento, alivio de síntomas, signos o enfermedades leves que son reconocida adecuadamente



por los pacientes y en ciertas enfermedades crónicas, previo entrenamiento y consentimiento por parte del o de los médicos tratantes.

**MERCADO:**

Lugar en el que se realizan los contratos de compra venta y alquiler de capitales, bienes o servicios.

**MICROECONOMÍA:**

Esta división de la economía analiza el comportamiento humano en la medida en que los individuos son productores y consumidores.

**MISIÓN:**

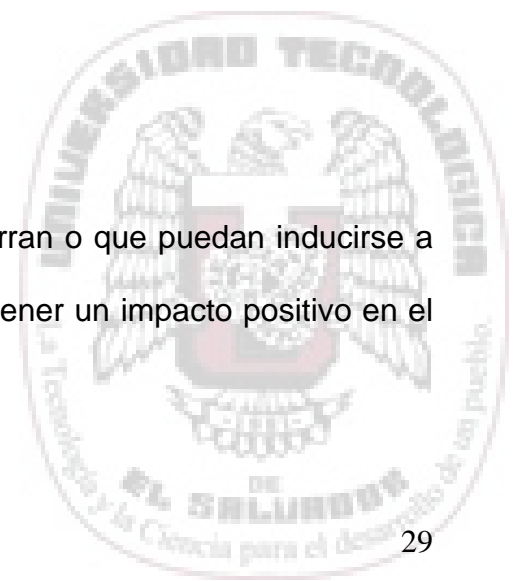
Función o tarea básica de una empresa o de algunos de sus departamentos.

**MONOPOLIO:**

Es un monopolio cuando solamente una empresa o un individuo producen y vende toda la producción de alguna mercancía.

**OPORTUNIDADES:**

Eventos o circunstancias que se espera que ocurran o que puedan inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el



futuro de la empresa o institución. Se involucran mercados y clientes, industria y gobierno, competencia y tecnología.

### **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO (OMC):**

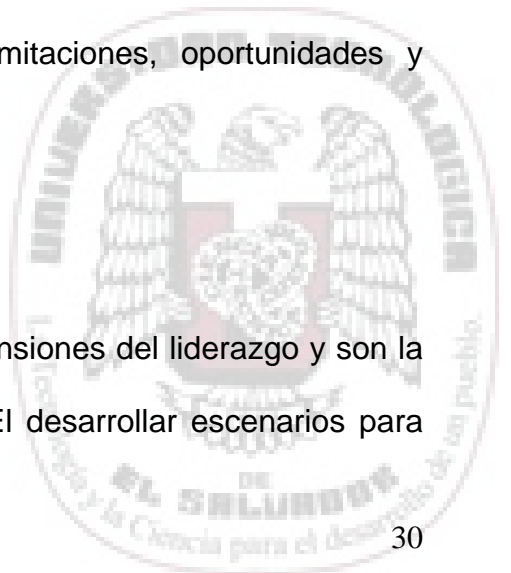
Es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Los pilares sobre los que descansa son los Acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la gran mayoría de los países que participan en el comercio mundial y ratificados por sus respectivos parlamentos. El objetivo es ayudar a los productores de bienes y servicios, los exportadores y los importadores a llevar adelante sus actividades.

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios. En la planeación estratégica, el análisis de asuntos críticos es una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de la misión, visión y la estrategia de la empresa o institución. El proceso se inicia con las evaluaciones FLOA (fuerzas, limitaciones, oportunidades y amenazas)

### **PLANEACIÓN NORMATIVA:**

Sus elementos o fases son conocidos como dimensiones del liderazgo y son la visión, la misión y los valores de la institución. El desarrollar escenarios para





contar con posibles estrategias de acción para cada uno de ellos es parte de esta etapa.

## **PLANEACIÓN NEO (PLANEACIÓN NORMATIVA, ESTRATÉGICA Y OPERATIVA)**

La planeación NEO es un esfuerzo sistemático formal de las empresas para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos básicos.

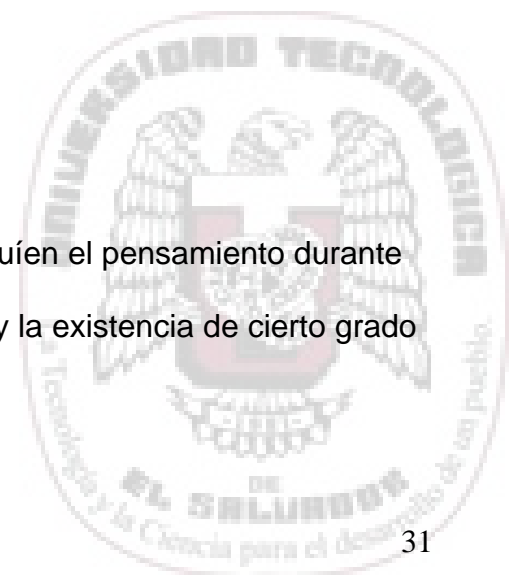
### **PLANEACIÓN OPERATIVA**

Aquí es donde realmente sucede el cambio, y tiene tanto los objetivos como los planes de acción derivados de la planeación estratégica.

Esto fundamentado en el personal, los procesos críticos y el enfoque al cliente, y con un aseguramiento basado en un sistema de indicadores y la documentación de los procesos clave.

### **POLÍTICAS:**

Declaraciones o interpretaciones generales que guíen el pensamiento durante la toma de decisiones, la esencia de las políticas y la existencia de cierto grado de discreción para seguir la toma de decisiones.



## **PRECIO:**

Valor en que se estima algo, sinónimo de costo, importe. Valor que se le da a un bien o servicio.

## **PROCEDIMIENTO:**

Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras.

## **PROCESO:**

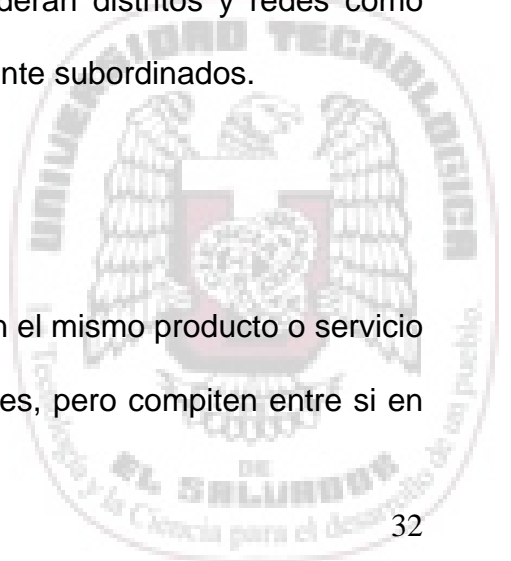
Secuencia de operaciones que constituyen un plan de producción, como en una línea de montaje, cualquier sistema continuo, en una cadena ininterrumpida de actividades.

## **REDES EMPRESARIALES**

Según ciertos autores, como por ej. Olivanti, las redes podrían ser consideradas como una evolución de los distritos industriales, mientras que otros economistas, como por ejemplo Camagni, consideran distritos y redes como dos fenómenos complementarios, no jerárquicamente subordinados.

## **REDES HORIZONTALES**

Es la alianza entre grupo de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio las cuales cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten entre si en



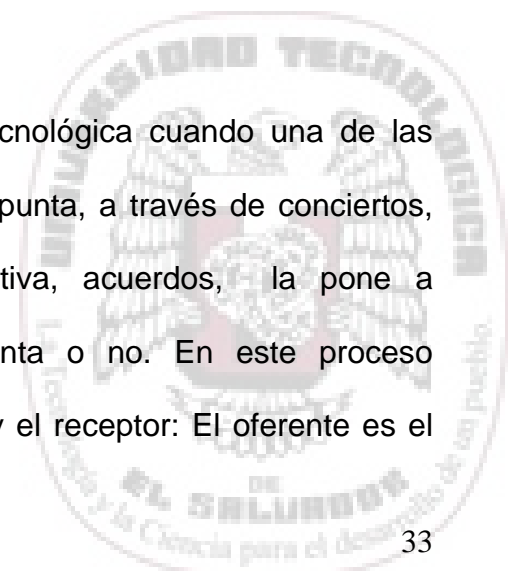
un mismo mercado. Un ejemplo de este tipo red podría ser el agrupamiento de pequeñas empresas del sector confección las cuales conservan su individualidad y atienden a sus mercados individuales sin embargo a través del agrupamiento cooperan entre si para la compra de insumos y/o para surtir un pedido que exceda las capacidades individuales de cada una de las empresas. Este tipo de red se caracteriza por una fuerte dependencia geográfica y la existencia de un entorno favorable.

### **REDES VERTICALES**

Es la alianza entre las grandes empresas y las pequeñas empresas para desarrollar proveedores. De esta manera las primeras pueden dedicarse a aquellas actividades que les resultan más rentables y disponen de mayor flexibilidad organizacional, en tanto que las segundas pueden asegurar un mercado que les permitirá sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo.

### **TECNOLOGÍAS TRANSFERIBLES**

Decimos que se produce una transferencia tecnológica cuando una de las partes, que posee una tecnología innovadora o punta, a través de concertos, contratos, cesiones de licencias o, en definitiva, acuerdos, la pone a disposición de otro para su utilización, conjunta o no. En este proceso tecnológico intervienen dos partes: el oferente y el receptor: El oferente es el



propietario de la innovación tecnológica, pudiendo ser una Empresa, la Universidad, un Organismo de Investigación, un Centro Tecnológico, etc. El receptor es la parte que recibe la innovación tecnológica, pudiendo ser, asimismo, una Empresa, la Universidad, un Organismo de Investigación, etc.

### **VENTAJA COMPARATIVA**

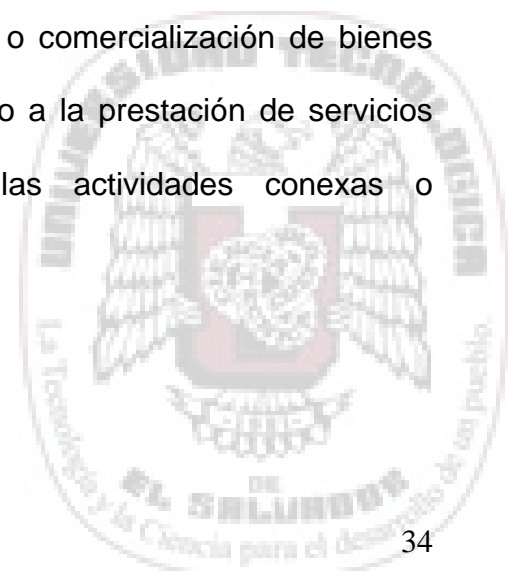
Superioridad relativa con la que una región o estado pueden producir un bien o un servicio.

### **VENTAJA COMPETITIVA**

Son las circunstancias favorables que permiten obtener mejores resultados en relación con otras empresas que se dedican a una misma actividad.

### **ZONA FRANCA:**

Áreas del territorio nacional extraaduanal, previamente calificadas, sujetas a un régimen especial, donde podrán establecerse y funcionar empresas, nacionales o extranjeras, que se dediquen a la producción o comercialización de bienes para la exportación, directa o indirecta, así como a la prestación de servicios vinculados al comercio internacional y a las actividades conexas o complementarias a ellas.

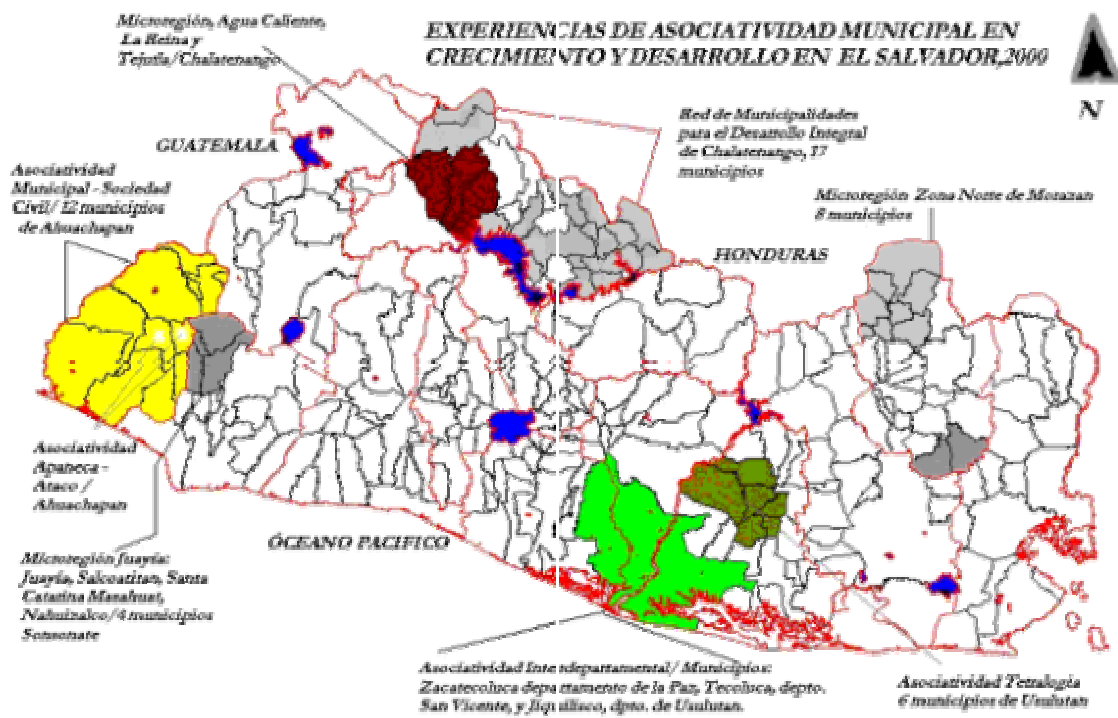


**ZONA DE LIBRE COMERCIO:**

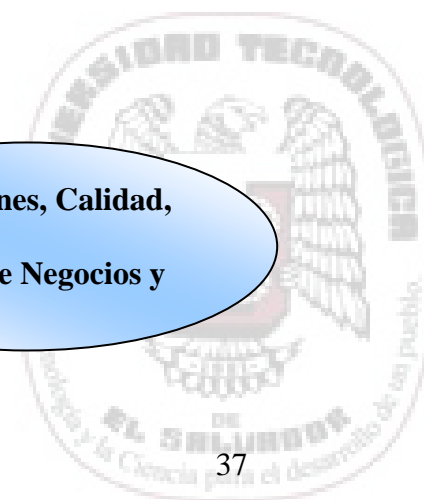
Conjunto formado por países que se han organizado entre sí, para que las mercancías, dinero y personas circulen libremente por el territorio que conforman los mismos.



# ANEXO 4

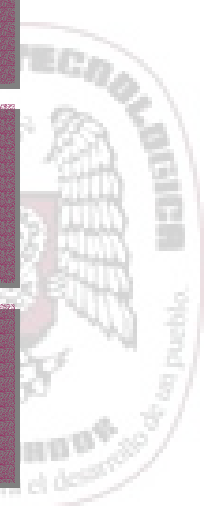
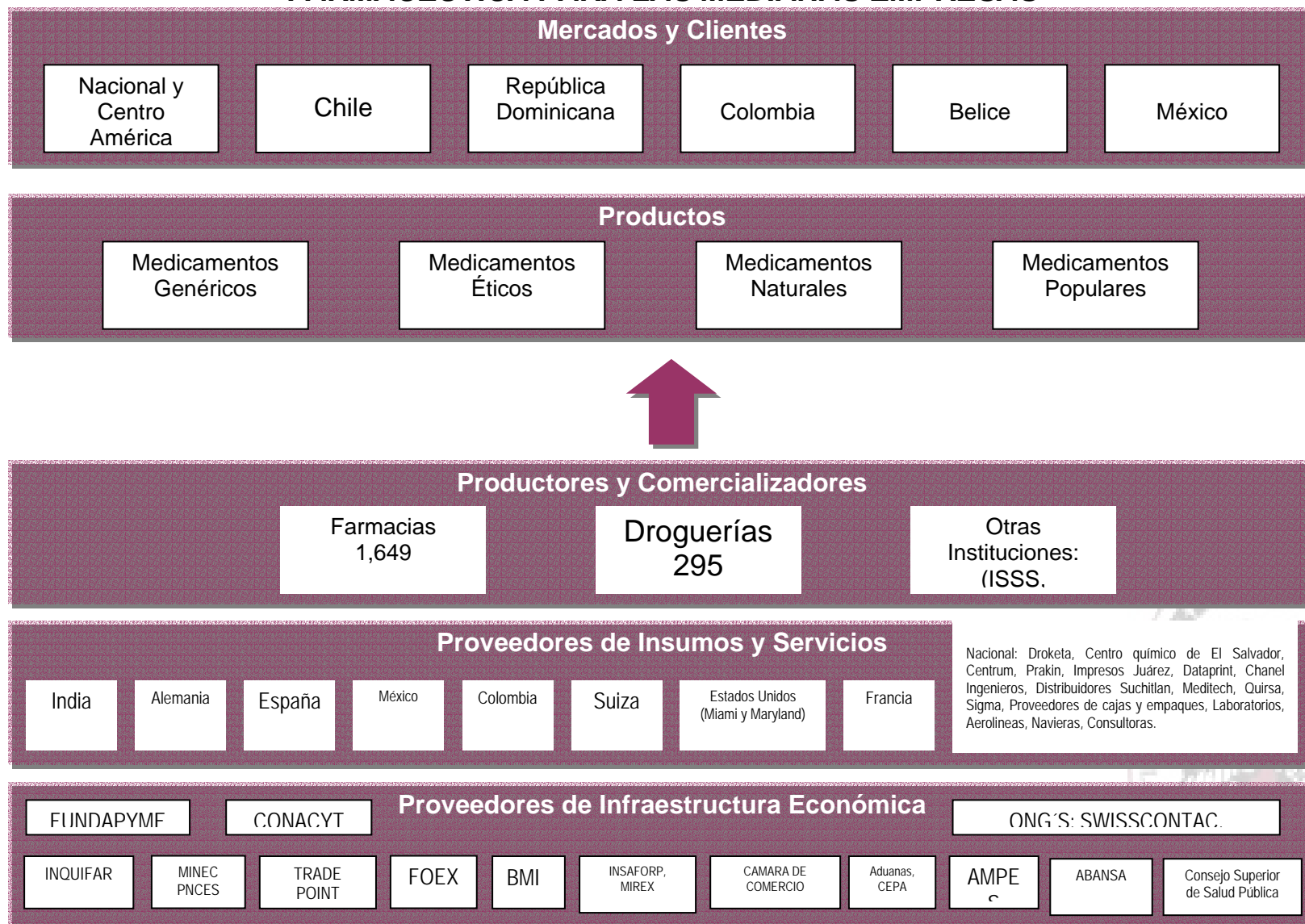


## PROYECTOS ESPECÍFICOS DEL CLUSTER



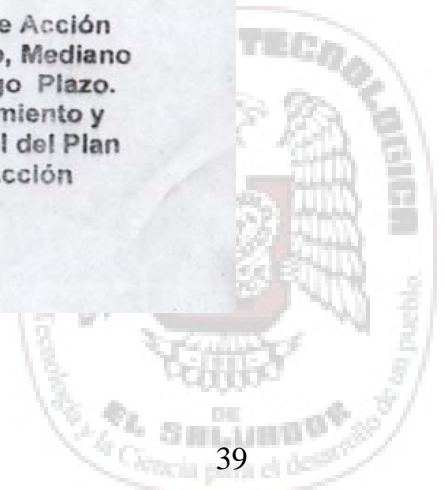
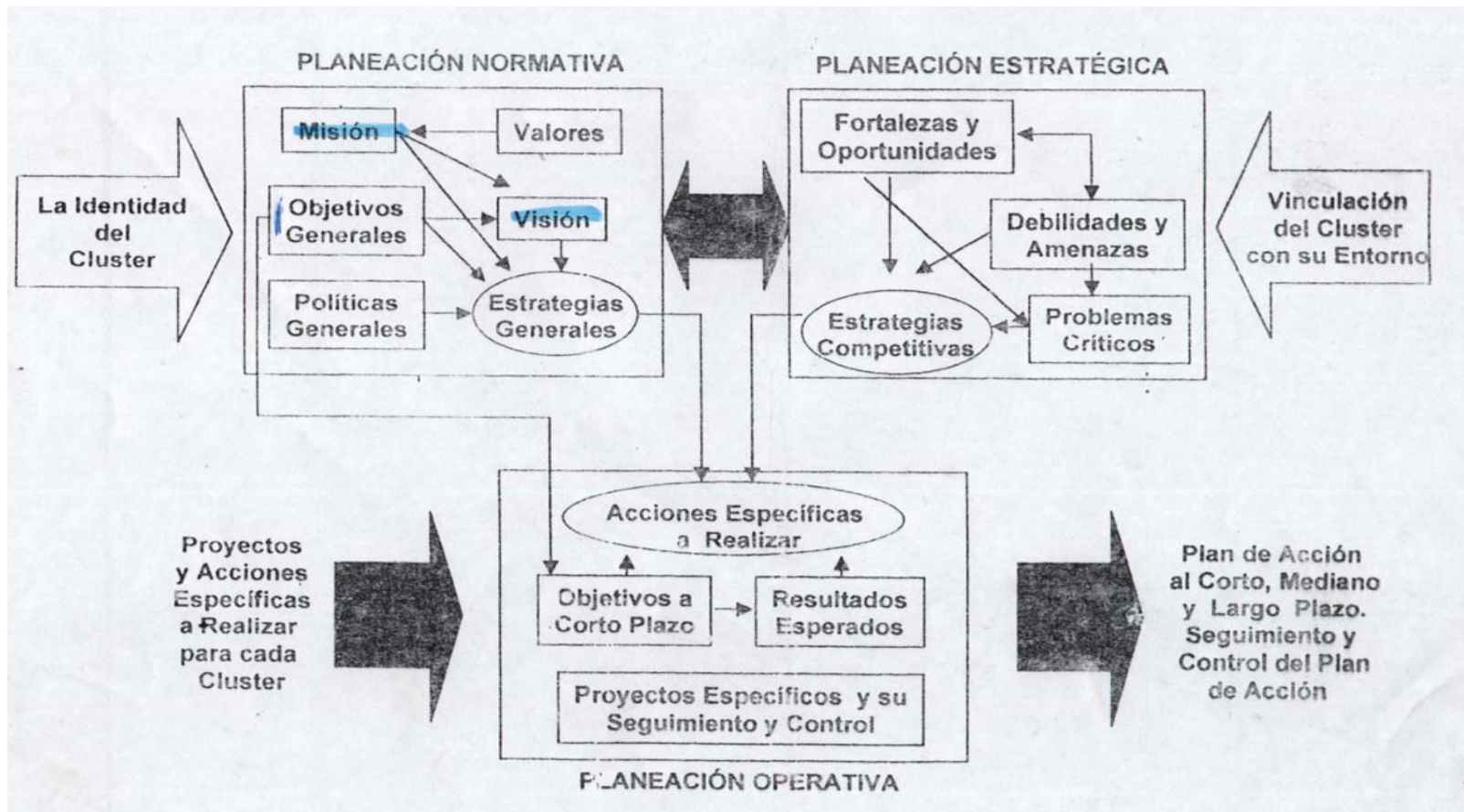
# ANEXO 6

## PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA PARA EL CLUSTER DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS





# PLANEACIÓN NEO



## Etapa 1: Definición de la estructura de los clusters y diagnóstico de la posición competitiva

## ANEXO 8



# ANEXO 9



SECCIONES

- [Portada](#)
- [Nacionales](#)
- [Economía](#)
- [Departamentos](#)
- [Internacionales](#)
- [Revista ECO](#)
- [Deportes](#)
- [La Tribuna](#)
- [Opinión](#)
- [Caricatura](#)
- [Departamento 15](#)
- [Vivir](#)
- [El Heraldo](#)

REVISTAS

- [Enfoques](#)
- [Revista Dominical](#)

SERVICIOS

- [Archivo](#)
- [Enlaces](#)
- [Estado del Tiempo](#)
- [Cámara en Vivo](#)
- [Salud y Medicina](#)
- [Cartelera de Cines](#)
- [Escríbanos](#)
- [Suscripciones](#)
- [Corporación LPG](#)

PUBLICIDAD

## ENFOQUES



### Sin recetas para el bolsillo

El mercado de las medicinas en el país funciona de forma desquiciada. Un mismo producto puede llegar a valer el doble en la misma farmacia. Eso sin contar que cuesta más curarse aquí que en otros países.

*Willian Carballo*  
[enfoques@laprensa.com.sv](mailto:enfoques@laprensa.com.sv)

Las medicinas tienen ese irónico encanto de curar el cuerpo a costa de enfermar el bolsillo.

Dígaselo a Antonia Molina, de 72 años. Lleva once años alimentando su cuerpo con una amarga ensalada de químicos, en un afanoso intento de

mantener a raya su enfisema pulmonar. La enfermedad extirpa a su vez la billetera de Victoria –su hija– entre 30 y 60 dólares cada mes.



Y cada vez, Victoria vive la misma historia frente al mostrador: apenas le queda tiempo de pensar “¡Qué caro!” Dos segundos después se resigna, saca la cartera, le sonrío al vendedor que espera al otro lado de la vitrina, pregunta si hay descuento y por último paga. Como siempre.

Rara vez le queda tiempo para decir: “¡Momento! ¿Estoy pagando lo justo? ¿No será demasiado?”. Porque para cuando la autoreflexión termina, el enfisema pulmonar –en el caso de su madre, Antonia–, o el asma, o el sida o el más simple de los dolores de cabeza –en el caso de muchos otros salvadoreños– ya están necios reclamando por un alivio.

Pero para lo que no hay calmante es para el bolsillo. Aquellas preguntas que apenas se esbozaron en la autoreflexión terminan obteniendo una respuesta afirmativa: sí, está pagando bastante. Estudios de instituciones como la Organización Mundial de la Salud (OMS) indican que en éste, como en el resto de países pobres, comprar medicinas se convierte en un lujo.

### Innovadores gastos

Y el lujo es todavía más grande si se trata de los productos llamados innovadores o patentados, plantea la OMS. ¿Los conoce? Son una de las dos clases de medicamentos que tienen nombres más pegajosos en lugar de los complicados nombres científicos. Son aquellos descubiertos por los laboratorios en los últimos años y cuyos derechos de propiedad intelectual les pertenece a sus creadores, hasta después de 20 años.

Los otros son los genéricos. Llevan nombres científicos (como acetaminofén o

## ENFOQUES



### Cinco inspectores para todo el país

Salud Pública cuenta sólo con cinco inspectores para verificar que farmacias, droguerías y laboratorios ofrezcan productos buenos y seguros.

*Willian Carballo*  
[enfoques@laprensa.com.sv](mailto:enfoques@laprensa.com.sv)

“Gracias a Dios que El Salvador es chiquito.” Nuestra estrechez geográfica es un verdadero alivio para la presidenta del Consejo Superior de Salud Pública (CSSP). “Gracias a Dios El Salvador es chiquito y que casi todo (farmacias, droguerías y laboratorios) están en el área urbana”, insiste Loli Claros de Ayala.

Ese ente, a través de su dependencia, la Junta de Vigilancia de la Profesión Químico-Farmacéutica, tiene el “atemorizante” ejército de cinco inspectores para recorrer los 21 mil kilómetros cuadrados de El Salvador y verificar que las empresas relacionadas con las medicinas cumplan con la normativa de salud.

Eso incluye verificar que se cumpla con las buenas prácticas de manufactura, revisar que no se vendan productos vencidos y se respete la venta de medicamentos controlados o con recetas.

Pero aun en este “chiquito” El Salvador, su “ejército” se ve en problemas. El terreno de acción comprende 1 mil 649 farmacias, 295 droguerías y 55 laboratorios.

“No podemos hacer el trabajo como quisiéramos”, sostiene la funcionaria. Las inspecciones se hacen una vez al año. Con suerte hasta dos. “Quisiéramos que hubiera más”, agrega.

Y no sólo eso, la falta de personal también lleva a que las revisiones no sean muy rigurosas. En las farmacias el trabajo tarda un promedio de medio día, y sólo toman una muestra de productos para detectar anomalías.

En el caso de las droguerías, el trabajo no pasa de un día.

### Deficiencias a la vista

Una investigación encomendada por el Ministerio de Salud Pública a Management Sciences for Health (MSH), realizada en la Universidad de Maryland, Estados Unidos, descubrió que muchos de los medicamentos que los laboratorios colocan en las farmacias a través de los distribuidores no cumplen con los estándares de calidad.

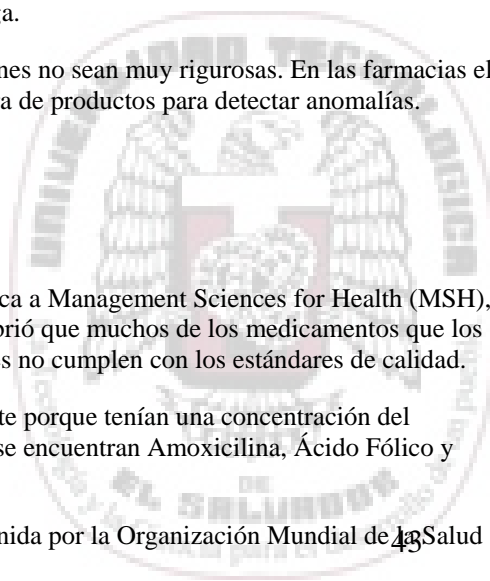
Un 28.6% falló alguno de los exámenes realizados, principalmente porque tenían una concentración del ingrediente activo menor a lo considerado aceptable. Entre ellos se encuentran Amoxicilina, Ácido Fólico y Captopril.

Estos productos están incluidos en una lista de 50 esenciales definida por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

También se violan algunas disposiciones de la Ley de Farmacias. Esa normativa, vigente desde 1927, establece que las farmacias deben contar con un farmacéutico responsable.



MUCHO QUE VIGILAR. Cinco inspectores deben arreglárselas para verificar que 1 mil 649 farmacias cumplan con la normativa de Salud. Con suerte, cada establecimiento es apenas inspeccionado dos veces al año.



# ENFOQUES



## Medicinas caras y de dudosa calidad

El Gobierno compra medicamentos de dudosa calidad a precios más altos que en los mercados internacionales.

*Willian Carballo*  
[enfoques@laprensa.com.sv](mailto:enfoques@laprensa.com.sv)

El Ministerio de Salud Pública paga demasiado por medicamentos de dudosa calidad que no siempre están disponibles para los pacientes.

Los datos que respaldan esta afirmación están en el estudio “Sistema de suministros de medicamentos en El Salvador”, de febrero 2002, que fue realizado por la Management Sciences for Health (MSH) para el Ministerio de Salud.

Para el 2002, esa cartera de estado tienen a su disposición 30.8 millones de dólares para medicinas, pero quizá no sean invertidos de la manera más sabia.

Todo comienza por un detalle: el sistema de suministro de medicamentoS está descentralizado. Los hospitales tienen independencia financiera y administrativa para realizar sus propias licitaciones de fármacos.

El Ministerio, por su parte, celebra las suyas a través de la Unidad Técnica de Medicamentos e Insumos Médicos (UTMIM) para abastecer a las direcciones departamentales.



**REPROBADOS.** La mitad de los medicamentos adquiridos por el Ministerio de Salud no pasaron varias pruebas de calidad a las que fueron sometidos.

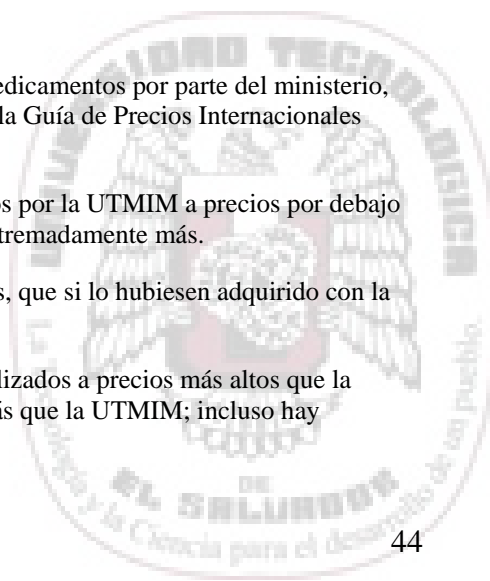
## Caros

Los investigadores compararon los precios de adquisición de 46 medicamentos por parte del ministerio, con los precios en otras licitaciones internacionales recopilados en la Guía de Precios Internacionales publicada por la misma MSH.

Los resultados muestran que 33 de esos productos fueron adquiridos por la UTMIM a precios por debajo de licitaciones internacionales, pero por los 13 restantes se pagó extremadamente más.

La Unidad pagó por el grupo de 46 productos, un 82 por ciento más, que si lo hubiesen adquirido con la mediana de precios internacionales.

Los hospitales, por su parte, compraron 40 de los 46 productos analizados a precios más altos que la mediana internacional, y pagaron, en conjunto, un 48 por ciento más que la UTMIM; incluso hay hospitales que pagaron más que otros por el mismo producto.



Las variaciones entre hospitales van desde un 13 por ciento en el caso del Sevofluorante hasta 3 mil 100 por ciento en el caso de las tabletas de Albendazol, se señala.

Los investigadores creen que la compra atomizada no les da a los hospitales capacidad de negociación ante sus proveedores.

## Escasos, a veces

El Ministerio de Salud nunca obtiene todo el dinero que necesita para comprar medicamentos. El déficit presupuestario para este año en ese rubro fue de 5.9 millones dólares.

Esto, sumando a las compras caras, influye en la disponibilidad de medicamentos en los centros de salud.

Sobre este punto, a la investigación se enfocó a determinar si los centro de salud disponen todo el tiempo de cierto tipo de medicamentos importantes y si los pacientes reciben las medicinas que les son prescritas.

En lo primero, sólo cinco de los 26 establecimientos estudiados tenían todo el grupo de medicinas investigadas, pero el promedio de disponibilidad fue de 83%.

En lo segundo, se entrevistó a 712 pacientes que habían recibido la prescripción de mil 539 medicamentos. No recibieron 241 de ellos (15.7%).

## De dudosa calidad

Los investigadores, además, enviaron a la Universidad de Maryland, Estados Unidos, 87 muestras de medicamentos distribuidos en establecimientos privados, el sector público y ONG. 30 eran del sector público.

Se estudió la identidad del producto, análisis de ensayo para evaluar si el contenido tenía la cantidad de ingrediente activo correspondiente a la etiqueta, y pruebas de disolución y desintegración.

La mitad de las muestras tomadas del Ministerio fallaron a alguno de los exámenes realizados, principalmente al de la concentración de ingrediente activo.

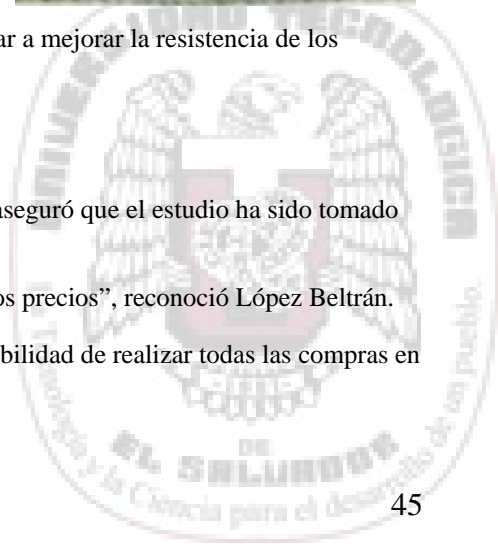
Las concentraciones menores de ingrediente no matan, pero tampoco curan, aunque, en el caso de antimicrobianos, puede ayudar a mejorar la resistencia de los microbios.

## “Olvídate de ese estudio”

Ante las anomalías, el ministro de Salud, José López Beltrán, aseguró que el estudio ha sido tomado en cuenta. Al menos una parte.

“La experiencia ha demostrado que la descentralización encarece los precios”, reconoció López Beltrán.

En ese sentido, adelantó que el gobierno ya está discutiendo la posibilidad de realizar todas las compras en conjunto, para abaratarlos.



Sobre la calidad de las medicinas, el funcionario desestimó el estudio. “Esto fue como un atarrayazo, una situación rápida... olvídate de ese estudio”, sugirió.



En el país no existe una regulación que englobe todo lo relacionado a medicinas. Existen leyes desperdigadas en diferentes normativas, como la desfasada ley de farmacias y el Código de Salud.

Es así como surge una propuesta de crear una “ley de medicamentos”. Ésta es iniciativa de varias organizaciones no gubernamentales relacionadas con la salud y los consumidores, como Acción para la Salud (APSAL) y el Centro para la Defensa del Consumidor (CDC), entre otras.

Una de las principales novedades de esa propuesta de ley (que aún no ha sido presentada a la Asamblea) es que propone cederle al Estado el poder legal para regular el precio de las medicinas.

En la actualidad, la mano reguladora del Estado sólo interviene en materia de hidrocarburos, el transporte colectivo, la electricidad y el agua.

Pero esa propuesta no le viene en gracia ni a los empresarios de medicamentos, ni al mismo gobierno.

“Nosotros estamos a favor de libre mercado, que los precios sean fijados por la oferta y la demanda de medicamentos, hay precios internacionales de referencia”, dice Elmer Charlaix, presidente de INQUIFAR, en rechazo a la propuesta de ley.

El ministro de Salud, José López Beltrán, también apoya la tesis del libre mercado para descartar la medida.

“Éste es un país de libre gestión, no creo que llegemos a eso”, sentenció el funcionario.





# ENFOQUES



## Una millonaria dosis mundial

*Willian Carballo*

[enfoques@laprensa.com.sv](mailto:enfoques@laprensa.com.sv)

Las ventas del mercado farmacéutico del planeta ascienden a más de \$260 mil millones. Norteamérica, Europa y Japón mueven casi todo el volumen comercial. Los mercados del Sur, por su parte, se están contrayendo.

¿Compró alguna tableta de Acetaminofén el año pasado? Parece poco, pero los 7 centavos que pagó –precio promedio por unidad– contribuyó a que la industria farmacéutica mundial percibiera \$264 mil millones.

Así de voluminosa es la dosis que se receta esta industria, y la cucharada más grande se la toman los países desarrollados.

IMS Health, una empresa dedicada a suministrar información sobre la industria de fármacos a escala mundial, indica que los países más desarrollados compraron en el año 2001 el 87% de los medicamentos en el mundo.

En Estados Unidos y Canadá, por ejemplo, se registraron ventas por \$181 mil millones.

Esta cifra es igual al 57% de lo vendido en todo el mundo desarrollado y al 50% de todo el planeta.

Así las cosas, las ventas en Europa de \$88 mil millones y las de Japón de \$47 mil millones dan la impresión de ser muy modestas.

Aunque adquieren una dimensión distinta si se comparan con la muy modesta cifra de ventas en Latinoamérica: \$18.9 mil millones. Asia –sin incluir Japón, en ese mismo período– registró ventas por \$27.9 mil millones.

Entre junio de 2001 y mayo de 2002, las ventas mundiales de medicina sumaron \$263 mil millones. La mayor parte, de nuevo, la consumió Norteamérica.

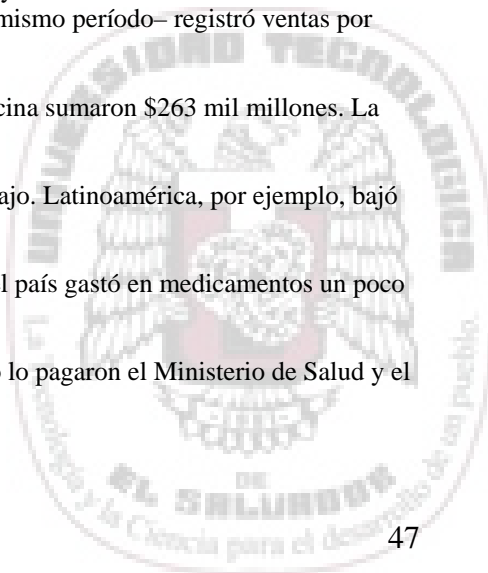
La diferencia, sin embargo, es que la mayoría de mercados se contrajo. Latinoamérica, por ejemplo, bajó su participación a \$12 mil millones.

Los datos más recientes para El Salvador son de 1999. En ese año el país gastó en medicamentos un poco más de \$190 millones.

El 77.6% de ese dinero salió de los presupuestos familiares, el resto lo pagaron el Ministerio de Salud y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.



\$264 mil millones fueron las ventas de farmacéuticos en todo el planeta durante el 2001



## El planeta con úlcera

El mercado farmacéutico está dominado por grandes transnacionales, entre ellas sobresalen la estadounidense Pfizer, –dueña de la patente de la viagra–, la alemana Bayer y la británica GlaxoSmithKline. Ésta última, producto de una reciente fusión entre GlaxoWellcome e SmithKline Beecham, ha obtenido cifras récord de ganancias: \$2 mil millones en sólo el primer trimestre de 2002.

Para mantener el volumen del negocio, se calcula que el sector invierte, sólo en la primera mitad de cada año, aproximadamente \$833 millones en publicidad televisiva y \$460 millones en campañas a través de medios impresos en todo el mundo.

Los medicamentos más vendidos en el mundo son los antiulcerantes, los cuales el año pasado registraron ventas mundiales por 19.5 mil millones de dólares.

Le siguen como productos más vendidos los reductores de colesterol, con \$18.9 mil millones, y los antidepresivos, con \$15.9 mil millones.

También sobresalen en el “top-ten”, los antihistamínicos, los antirreumáticos y los antidiabéticos administrados por vía oral, que en conjunto acapararon el año pasado el 32% de la demanda total.

El producto más vendido en el mundo, por otra parte, se llama Lipitor y ataca problemas de colesterol.

Este medicamento promete reducir el colesterol entre 29% y 45% a cambio de \$3 por cada tableta de 80 miligramos.

El segundo lugar lo ocupa, ahora sí, un antiulcerante: Losec/Prisolec, del laboratorio Astrazeneca.

Sólo entre esos dos productos, más los siguiente ocho más vendidos, sumaron \$40 mil millones. Y la tendencia es que la dosis millonaria vaya en aumento.



# ENFOQUES

## Antiretrovirales: droga inaccesible

Willian Carballo

[enfoques@laprensa.com.sv](mailto:enfoques@laprensa.com.sv)

Gasta \$835.80 cada mes. Tiene sida. Y aunque no es su nombre real, vamos a llamarlo Andrés.

Se ve sano. Pero necesita, mensualmente, 200 unidades de Zidovudina, 60 de Lamiduvina y 180 de Indinovir como parte de su terapia con antiretrovirales.

Éstos tienen la función de atacar los virus oportunistas que se aprovechan de la inmunodeficiencia del cuerpo para atacar.

Afortunadamente sus ingresos como comerciante y el aporte de su familia le ayudan a costearse un tratamiento que en otros países es más barato.

En Canadá, por ejemplo, una tableta de 150 mg de Limudovina cuesta \$1.44. En El Salvador, esa misma unidad vale \$3.35, según los datos de un estudio sobre precios de antirretrovirales contra el sida, de la Organización Panamericana de la Salud (OPS).

El caso es el mismo para el resto de drogas de ese tipo. La diferencia no es sólo con los países desarrollados, sino también es notable al comparar los precios en Latinoamérica.

La OPS apunta a que, gracias a las negociaciones de algunos países con los productores de los fármacos, los precios han bajado hasta un 54% en el último año.

De hecho, Brasil, Sudáfrica y la India diseñaron una estrategia de ignorar las normas internacionales de derecho a las patentes para comenzar a producir esos medicamentos. Luego de varios años, no sólo ha habido una reducción de los precios, también se logró bajar la tasa de mortalidad a causa de esta enfermedad.

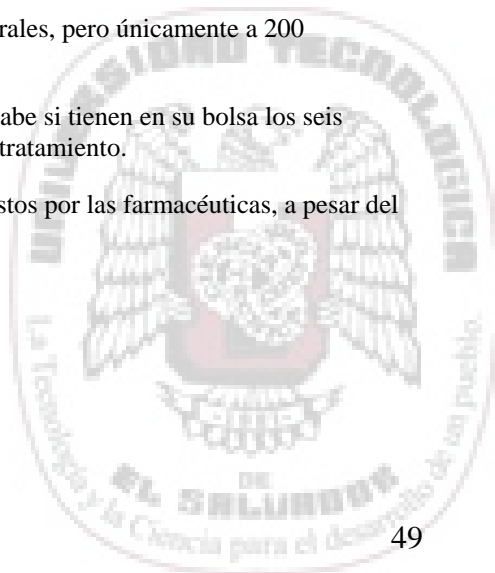
## 24 mil necesitados

Pero el problema se evalúa mejor cuando se recuerda que Andrés es uno de los 24 mil salvadoreños que según el último informe de ONUSIDA (diciembre de 2001) están infectados con el virus.

A escala estatal, sólo el Seguro Social ofrece tratamiento de retrovirales, pero únicamente a 200 asegurados.

El resto tiene que arreglársela por su cuenta, como Andrés. Quién sabe si tienen en su bolsa los seis salarios mínimos que en promedio se necesitan para acceder a este tratamiento.

El Salvador aún no está en esa lucha contra los altos precios impuestos por las farmacéuticas, a pesar del elevado número de casos.





## Sin recetas para el bolsillo

El mercado de las medicinas en el país funciona de forma desquiciada. Un mismo producto puede llegar a valer el doble en la misma farmacia. Eso sin contar que cuesta más curarse aquí que en otros países.

*Willian Carballo*  
[enfoques@laprensa.com.sv](mailto:enfoques@laprensa.com.sv)

Las medicinas tienen ese irónico encanto de curar el cuerpo a costa de enfermar el bolsillo.

Dígaselo a Antonia Molina, de 72 años. Lleva once años alimentando su cuerpo con una amarga ensalada de químicos, en un afanoso intento de mantener a raya su enfisema pulmonar. La enfermedad extirpa a su vez la billetera de Victoria –su hija– entre 30 y 60 dólares cada mes.



Y cada vez, Victoria vive la misma historia frente al mostrador: apenas le queda tiempo de pensar “¡Qué caro!” Dos segundos después se resigna, saca la cartera, le sonríe al vendedor que espera al otro lado de la vitrina, pregunta si hay descuento y por último paga. Como siempre.

Rara vez le queda tiempo para decir: “¡Momento! ¿Estoy pagando lo justo? ¿No será demasiado?”. Porque para cuando la autoreflexión termina, el enfisema pulmonar –en el caso de su madre, Antonia–, o el asma, o el sida o el más simple de los dolores de cabeza –en el caso de muchos otros salvadoreños– ya están necios reclamando por un alivio.

Pero para lo que no hay calmante es para el bolsillo. Aquellas preguntas que apenas se esbozaron en la autoreflexión terminan obteniendo una respuesta afirmativa: sí, está pagando bastante. Estudios de instituciones como la Organización Mundial de la Salud (OMS) indican que en éste, como en el resto de países pobres, comprar medicinas se convierte en un lujo.

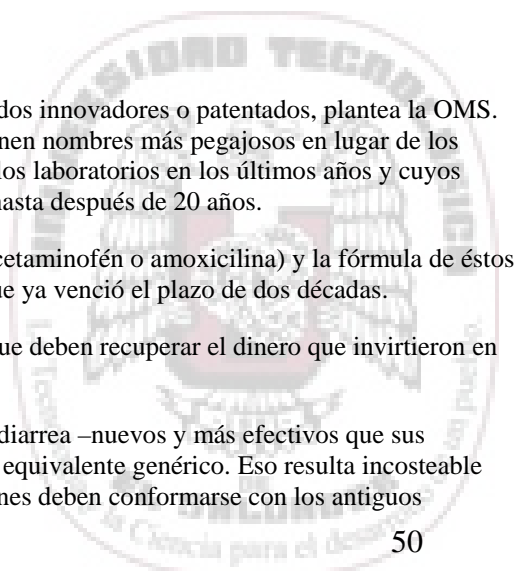
## Innovadores gastos

Y el lujo es todavía más grande si se trata de los productos llamados innovadores o patentados, plantea la OMS. ¿Los conoce? Son una de las dos clases de medicamentos que tienen nombres más pegajosos en lugar de los complicados nombres científicos. Son aquéllos descubiertos por los laboratorios en los últimos años y cuyos derechos de propiedad intelectual les pertenece a sus creadores, hasta después de 20 años.

Los otros son los genéricos. Llevan nombres científicos (como acetaminofén o amoxicilina) y la fórmula de éstos puede ser reproducida sin el permiso de sus inventores, puesto que ya venció el plazo de dos décadas.

Los innovadores son más caros, pues los laboratorios sostienen que deben recuperar el dinero que invirtieron en investigar el nuevo producto.

Por ejemplo, los antibióticos patentados, diseñados para tratar la diarrea –nuevos y más efectivos que sus antecesores– pueden llegar a multiplicar por ocho el precio de su equivalente genérico. Eso resulta incosteable para familias de países subdesarrollados, como El Salvador, quienes deben conformarse con los antiguos genéricos.



Por cierto, más de 650 mil salvadoreños fueron atendidos por diarreas y gastroenteritis en los hospitales públicos y las unidades de salud durante los últimos dos años.



## ENFOQUES



### Cinco inspectores para todo el país

Salud Pública cuenta sólo con cinco inspectores para verificar que farmacias, droguerías y laboratorios ofrezcan productos buenos y seguros.

*Willian Carballo*  
[enfoques@laprensa.com.sv](mailto:enfoques@laprensa.com.sv)

“Gracias a Dios que El Salvador es chiquito.” Nuestra estrechez geográfica es un verdadero alivio para la presidenta del Consejo Superior de Salud Pública (CSSP). “Gracias a Dios El Salvador es chiquito y que casi todo (farmacias, droguerías y laboratorios) están en el área urbana”, insiste Loli Claros de Ayala.

Ese ente, a través de su dependencia, la Junta de Vigilancia de la Profesión Químico-Farmacéutica, tiene el “atemorizante” ejército de cinco inspectores para recorrer los 21 mil kilómetros cuadrados de El Salvador y verificar que las empresas relacionadas con las medicinas cumplan con la normativa de salud.

Eso incluye verificar que se cumpla con las buenas prácticas de manufactura, revisar que no se vendan productos vencidos y se respete la venta de medicamentos controlados o con recetas.

Pero aun en este “chiquito” El Salvador, su “ejército” se ve en problemas. El terreno de acción comprende 1 mil 649 farmacias, 295 droguerías y 55 laboratorios.

“No podemos hacer el trabajo como quisiéramos”, sostiene la funcionaria. Las inspecciones se hacen una vez al año. Con suerte hasta dos. “Quisiéramos que hubiera más”, agrega.

Y no sólo eso, la falta de personal también lleva a que las revisiones no sean muy rigurosas. En las farmacias el trabajo tarda un promedio de medio día, y sólo toman una muestra de productos para detectar anomalías.

En el caso de las droguerías, el trabajo no pasa de un día.

### Deficiencias a la vista

Una investigación encomendada por el Ministerio de Salud Pública a Management Sciences for Health (MSH), realizada en la Universidad de Maryland, Estados Unidos, descubrió que muchos de los medicamentos que los laboratorios colocan en las farmacias a través de los distribuidores no cumplen con los estándares de calidad.

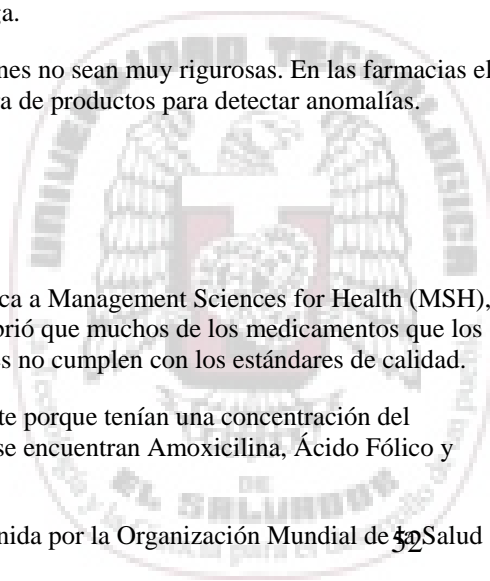
Un 28.6% falló alguno de los exámenes realizados, principalmente porque tenían una concentración del ingrediente activo menor a lo considerado aceptable. Entre ellos se encuentran Amoxicilina, Ácido Fólico y Captopril.

Estos productos están incluidos en una lista de 50 esenciales definida por la Organización Mundial de Salud (OMS).

También se violan algunas disposiciones de la Ley de Farmacias. Esa normativa, vigente desde 1927, establece que las farmacias deben contar con un farmacéutico responsable.



MUCHO QUE VIGILAR. Cinco inspectores deben arreglárselas para verificar que 1 mil 649 farmacias cumplan con la normativa de Salud. Con suerte, cada establecimiento es apenas inspeccionado dos veces al año.



# ENFOQUES



## Medicinas caras y de dudosa calidad

El Gobierno compra medicamentos de dudosa calidad a precios más altos que en los mercados internacionales.

*Willian Carballo*  
[enfoques@laprensa.com.sv](mailto:enfoques@laprensa.com.sv)

El Ministerio de Salud Pública paga demasiado por medicamentos de dudosa calidad que no siempre están disponibles para los pacientes.

Los datos que respaldan esta afirmación están en el estudio “Sistema de suministros de medicamentos en El Salvador”, de febrero 2002, que fue realizado por la Management Sciences for Health (MSH) para el Ministerio de Salud.

Para el 2002, esa cartera de estado tienen a su disposición 30.8 millones de dólares para medicinas, pero quizá no sean invertidos de la manera más sabia.

Todo comienza por un detalle: el sistema de suministro de medicamentoS está descentralizado. Los hospitales tienen independencia financiera y administrativa para realizar sus propias licitaciones de fármacos.

El Ministerio, por su parte, celebra las suyas a través de la Unidad Técnica de Medicamentos e Insumos Médicos (UTMIM) para abastecer a las direcciones departamentales.



**REPROBADOS.** La mitad de los medicamentos adquiridos por el Ministerio de Salud no pasaron varias pruebas de calidad a las que fueron sometidos.

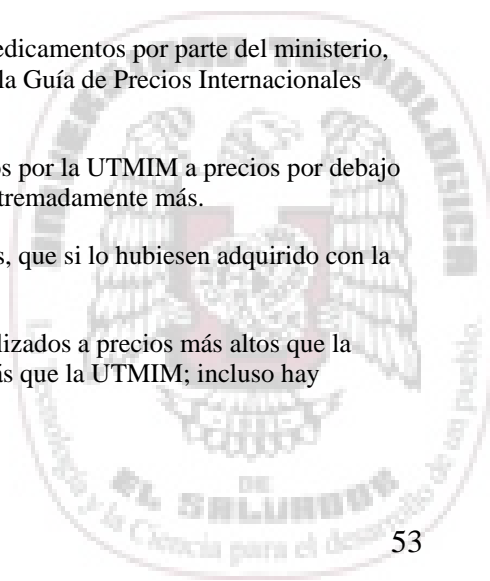
## Caros

Los investigadores compararon los precios de adquisición de 46 medicamentos por parte del ministerio, con los precios en otras licitaciones internacionales recopilados en la Guía de Precios Internacionales publicada por la misma MSH.

Los resultados muestran que 33 de esos productos fueron adquiridos por la UTMIM a precios por debajo de licitaciones internacionales, pero por los 13 restantes se pagó extremadamente más.

La Unidad pagó por el grupo de 46 productos, un 82 por ciento más, que si lo hubiesen adquirido con la mediana de precios internacionales.

Los hospitales, por su parte, compraron 40 de los 46 productos analizados a precios más altos que la mediana internacional, y pagaron, en conjunto, un 48 por ciento más que la UTMIM; incluso hay hospitales que pagaron más que otros por el mismo producto.



Las variaciones entre hospitales van desde un 13 por ciento en el caso del Sevofluorante hasta 3 mil 100 por ciento en el caso de las tabletas de Albendazol, se señala.

Los investigadores creen que la compra atomizada no les da a los hospitales capacidad de negociación ante sus proveedores.

## Escasos, a veces

El Ministerio de Salud nunca obtiene todo el dinero que necesita para comprar medicamentos. El déficit presupuestario para este año en ese rubro fue de 5.9 millones dólares.

Esto, sumando a las compras caras, influye en la disponibilidad de medicamentos en los centros de salud.

Sobre este punto, a la investigación se enfocó a determinar si los centro de salud disponen todo el tiempo de cierto tipo de medicamentos importantes y si los pacientes reciben las medicinas que les son prescritas.

En lo primero, sólo cinco de los 26 establecimientos estudiados tenían todo el grupo de medicinas investigadas, pero el promedio de disponibilidad fue de 83%.

En lo segundo, se entrevistó a 712 pacientes que habían recibido la prescripción de mil 539 medicamentos. No recibieron 241 de ellos (15.7%).

## De dudosa calidad

Los investigadores, además, enviaron a la Universidad de Maryland, Estados Unidos, 87 muestras de medicamentos distribuidos en establecimientos privados, el sector público y ONG. 30 eran del sector público.

Se estudió la identidad del producto, análisis de ensayo para evaluar si el contenido tenía la cantidad de ingrediente activo correspondiente a la etiqueta, y pruebas de disolución y desintegración.

La mitad de las muestras tomadas del Ministerio fallaron a alguno de los exámenes realizados, principalmente al de la concentración de ingrediente activo.

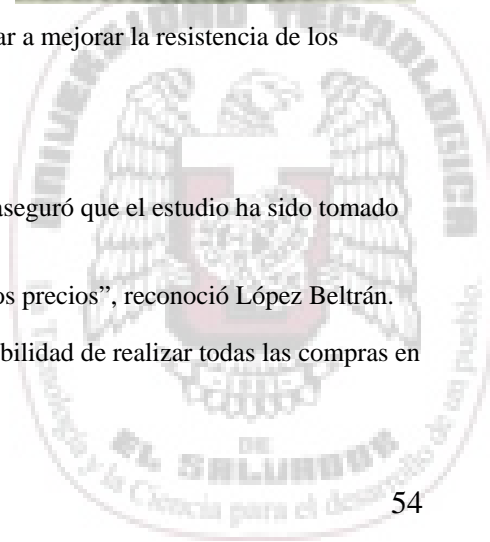
Las concentraciones menores de ingrediente no matan, pero tampoco curan, aunque, en el caso de antimicrobianos, puede ayudar a mejorar la resistencia de los microbios.

## “Olvídate de ese estudio”

Ante las anomalías, el ministro de Salud, José López Beltrán, aseguró que el estudio ha sido tomado en cuenta. Al menos una parte.

“La experiencia ha demostrado que la descentralización encarece los precios”, reconoció López Beltrán.

En ese sentido, adelantó que el gobierno ya está discutiendo la posibilidad de realizar todas las compras en conjunto, para abaratarlos.





Sobre la calidad de las medicinas, el funcionario desestimó el estudio. “Esto fue como un atarrayazo, una situación rápida... olvídate de ese estudio”, sugirió.



En el país no existe una regulación que englobe todo lo relacionado a medicinas. Existen leyes desperdigadas en diferentes normativas, como la desfasada ley de farmacias y el Código de Salud.

Es así como surge una propuesta de crear una “ley de medicamentos”. Ésta es iniciativa de varias organizaciones no gubernamentales relacionadas con la salud y los consumidores, como Acción para la Salud (APSAL) y el Centro para la Defensa del Consumidor (CDC), entre otras.

Una de las principales novedades de esa propuesta de ley (que aún no ha sido presentada a la Asamblea) es que propone cederle al Estado el poder legal para regular el precio de las medicinas.

En la actualidad, la mano reguladora del Estado sólo interviene en materia de hidrocarburos, el transporte colectivo, la electricidad y el agua.

Pero esa propuesta no le viene en gracia ni a los empresarios de medicamentos, ni al mismo gobierno.

“Nosotros estamos a favor de libre mercado, que los precios sean fijados por la oferta y la demanda de medicamentos, hay precios internacionales de referencia”, dice Elmer Charlaix, presidente de INQUIFAR, en rechazo a la propuesta de ley.

El ministro de Salud, José López Beltrán, también apoya la tesis del libre mercado para descartar la medida.

“Éste es un país de libre gestión, no creo que llegemos a eso”, sentenció el funcionario.



# ENFOQUES



## Una millonaria dosis mundial

*Willian Carballo*  
[enfoques@laprensa.com.sv](mailto:enfoques@laprensa.com.sv)

Las ventas del mercado farmacéutico del planeta ascienden a más de \$260 mil millones. Norteamérica, Europa y Japón mueven casi todo el volumen comercial. Los mercados del Sur, por su parte, se están contrayendo.

¿Compró alguna tableta de Acetaminofén el año pasado? Parece poco, pero los 7 centavos que pagó –precio promedio por unidad– contribuyó a que la industria farmacéutica mundial percibiera \$264 mil millones.

Así de voluminosa es la dosis que se receta esta industria, y la cucharada más grande se la toman los países desarrollados.

IMS Health, una empresa dedicada a suministrar información sobre la industria de fármacos a escala mundial, indica que los países más desarrollados compraron en el año 2001 el 87% de los medicamentos en el mundo.

En Estados Unidos y Canadá, por ejemplo, se registraron ventas por \$181 mil millones.

Esta cifra es igual al 57% de lo vendido en todo el mundo desarrollado y al 50% de todo el planeta.

Así las cosas, las ventas en Europa de \$88 mil millones y las de Japón de \$47 mil millones dan la impresión de ser muy modestas.

Aunque adquieren una dimensión distinta si se comparan con la muy modesta cifra de ventas en Latinoamérica: \$18.9 mil millones. Asia –sin incluir Japón, en ese mismo período– registró ventas por \$27.9 mil millones.

Entre junio de 2001 y mayo de 2002, las ventas mundiales de medicina sumaron \$263 mil millones. La mayor parte, de nuevo, la consumió Norteamérica.

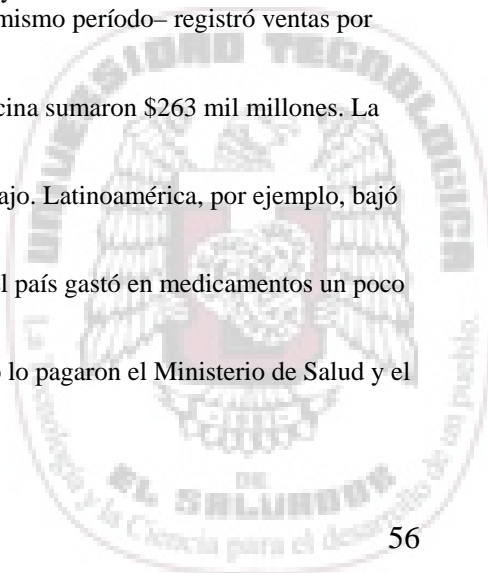
La diferencia, sin embargo, es que la mayoría de mercados se contrajo. Latinoamérica, por ejemplo, bajó su participación a \$12 mil millones.

Los datos más recientes para El Salvador son de 1999. En ese año el país gastó en medicamentos un poco más de \$190 millones.

El 77.6% de ese dinero salió de los presupuestos familiares, el resto lo pagaron el Ministerio de Salud y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.



\$264 mil millones fueron las ventas de farmacéuticos en todo el planeta durante el 2001



## El planeta con úlcera

El mercado farmacéutico está dominado por grandes transnacionales, entre ellas sobresalen la estadounidense Pfizer, –dueña de la patente de la viagra–, la alemana Bayer y la británica GlaxoSmithKline. Ésta última, producto de una reciente fusión entre GlaxoWellcome e SmithKline Beecham, ha obtenido cifras récord de ganancias: \$2 mil millones en sólo el primer trimestre de 2002.

Para mantener el volumen del negocio, se calcula que el sector invierte, sólo en la primera mitad de cada año, aproximadamente \$833 millones en publicidad televisiva y \$460 millones en campañas a través de medios impresos en todo el mundo.

Los medicamentos más vendidos en el mundo son los antiulcerantes, los cuales el año pasado registraron ventas mundiales por 19.5 mil millones de dólares.

Le siguen como productos más vendidos los reductores de colesterol, con \$18.9 mil millones, y los antidepresivos, con \$15.9 mil millones.

También sobresalen en el “top-ten”, los antihistamínicos, los antirreumáticos y los antidiabéticos administrados por vía oral, que en conjunto acapararon el año pasado el 32% de la demanda total.

El producto más vendido en el mundo, por otra parte, se llama Lipitor y ataca problemas de colesterol.

Este medicamento promete reducir el colesterol entre 29% y 45% a cambio de \$3 por cada tableta de 80 miligramos.

El segundo lugar lo ocupa, ahora sí, un antiulcerante: Losec/Prisolec, del laboratorio Astrazeneca.

Sólo entre esos dos productos, más los siguiente ocho más vendidos, sumaron \$40 mil millones. Y la tendencia es que la dosis millonaria vaya en aumento.



# ENFOQUES

## Antiretrovirales: droga inaccesible

Willian Carballo

[enfoques@laprensa.com.sv](mailto:enfoques@laprensa.com.sv)

Gasta \$835.80 cada mes. Tiene sida. Y aunque no es su nombre real, vamos a llamarlo Andrés.

Se ve sano. Pero necesita, mensualmente, 200 unidades de Zidovudina, 60 de Lamiduvina y 180 de Indinovir como parte de su terapia con antiretrovirales.

Éstos tienen la función de atacar los virus oportunistas que se aprovechan de la inmunodeficiencia del cuerpo para atacar.

Afortunadamente sus ingresos como comerciante y el aporte de su familia le ayudan a costearse un tratamiento que en otros países es más barato.

En Canadá, por ejemplo, una tableta de 150 mg de Limudovina cuesta \$1.44. En El Salvador, esa misma unidad vale \$3.35, según los datos de un estudio sobre precios de antirretrovirales contra el sida, de la Organización Panamericana de la Salud (OPS).

El caso es el mismo para el resto de drogas de ese tipo. La diferencia no es sólo con los países desarrollados, sino también es notable al comparar los precios en Latinoamérica.

La OPS apunta a que, gracias a las negociaciones de algunos países con los productores de los fármacos, los precios han bajado hasta un 54% en el último año.

De hecho, Brasil, Sudáfrica y la India diseñaron una estrategia de ignorar las normas internacionales de derecho a las patentes para comenzar a producir esos medicamentos. Luego de varios años, no sólo ha habido una reducción de los precios, también se logró bajar la tasa de mortalidad a causa de esta enfermedad.

## 24 mil necesitados

Pero el problema se evalúa mejor cuando se recuerda que Andrés es uno de los 24 mil salvadoreños que según el último informe de ONUSIDA (diciembre de 2001) están infectados con el virus.

A escala estatal, sólo el Seguro Social ofrece tratamiento de retrovirales, pero únicamente a 200 asegurados.

El resto tiene que arreglársela por su cuenta, como Andrés. Quién sabe si tienen en su bolsa los seis salarios mínimos que en promedio se necesitan para acceder a este tratamiento.

El Salvador aún no está en esa lucha contra los altos precios impuestos por las farmacéuticas, a pesar del elevado número de casos.

