

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

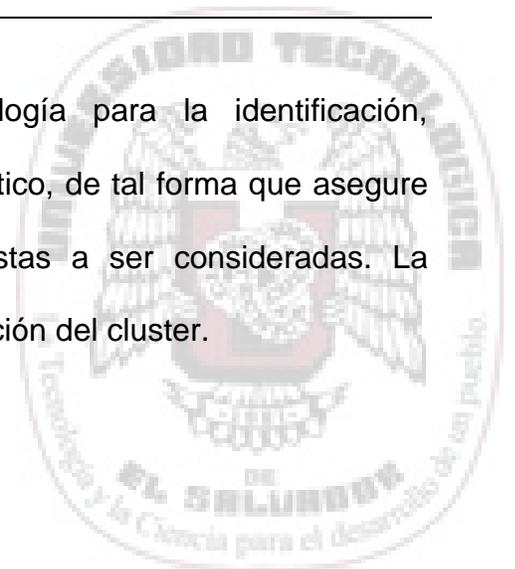
Diseñar un modelo de cluster a la industria farmacéutica del sector mediana empresa, como una estrategia para ser competitivos, ante el Tratado de Libre Comercio México-El Salvador (TLC-TN), el cual permitirá enfrentar las competencias derivadas de las aperturas comerciales.

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.

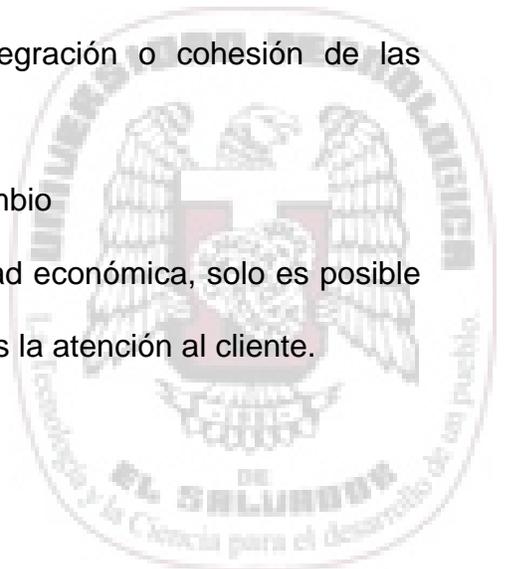


Una vez se han logrado establecer los clusters (Fardel, Medikem, Lafar, Soperquimia y Theramed) con los que se comenzará a intervenir sobre la situación económica prevaleciente y que se tienen identificadas las estrategias a seguir, es necesario elaborar un plan de acción que permita instrumentar dichas 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.

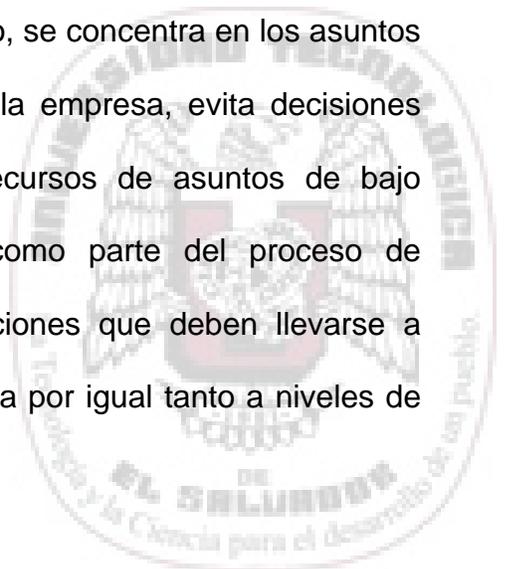
3.4 BASES, OBJETIVOS Y PROCESOS DE TRABAJO

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:

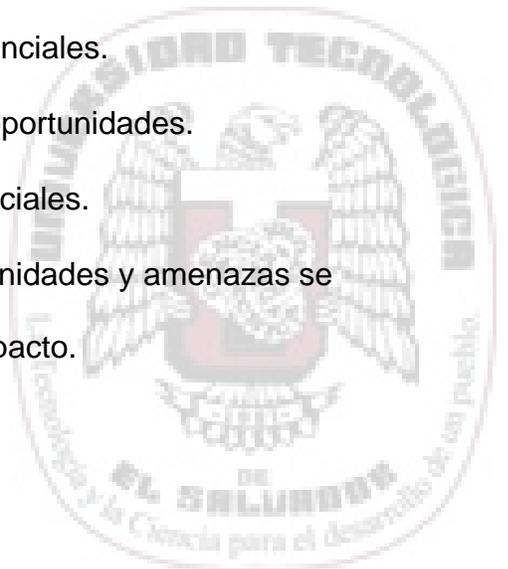
- Diagnóstico individual de las empresas de la industria farmacéutica y análisis FLOA (Fortalezas, Limitantes, Oportunidades y Amenazas) del grupo (diagnóstico asociativo). Este análisis es útil debido a que se elabora una base de información a partir de la cual se establecen objetivos realistas, valida 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.

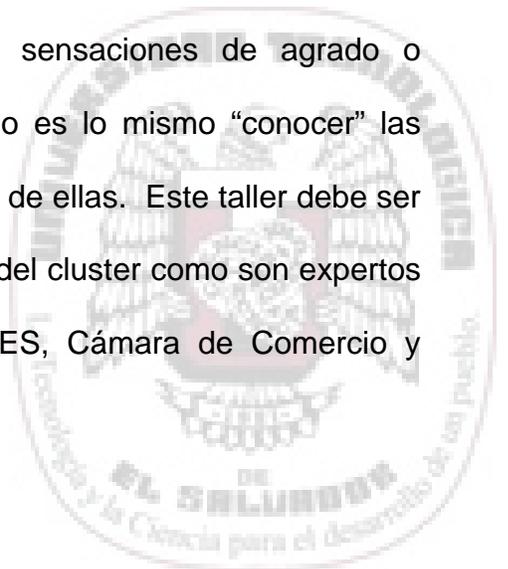


Lo anterior deberá ser ejecutado por el directivo (miembro que debe ser previamente elegido) que representa a cada una de las empresas que están dispuestas a formar parte del cluster, bajo la supervisión de entes externos como consultores, seminaristas expertos en la materia con ayuda de las instituciones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

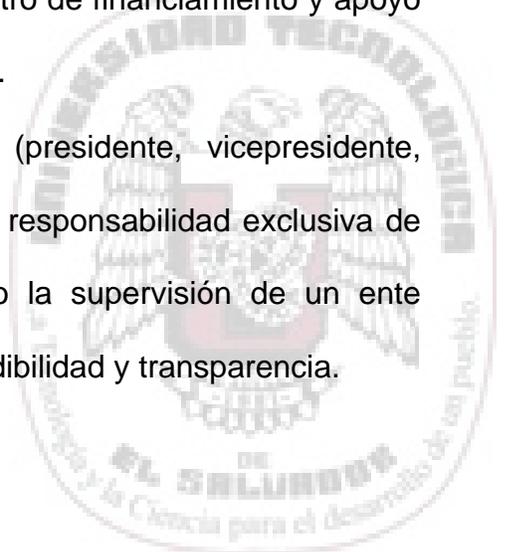
- Confianza y lealtad
- Compartir compromisos y bien común
- Solidaridad
- Trabajo en equipo
- Objetivo claro
- Visión
- Respeto
- Honestidad
- Objetividad en la individualidad de cada una de las empresas que conforman el cluster.



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.



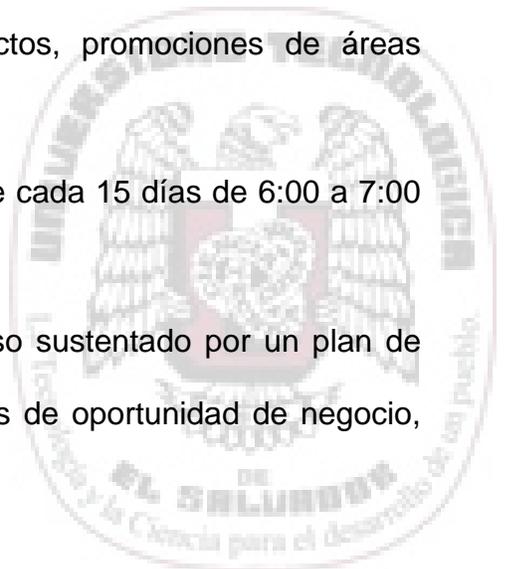
- Algún ente gubernamental (Programa Nacional de Competitividad-PNCES, Trade Point) deberá realizar una sesión informativa con los miembros del cluster cada 6 meses sobre las políticas de gobierno, licitaciones, información sobre las acciones que están desarrollando ambas partes.
- Los gastos fijos administrativos 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"> • Apertura de nuevos mercados • Crecimiento del sector • Diversificación de mercados • Reducción de costos • Promoción de productos • Introducción de tecnología • (creación de página WEB del cluster) • Innovación tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevos mercados <p>Barreras de entrada:</p> <p>Inversión inicial</p> <p>Propiedad intelectual</p> <p>Información</p> <p>Canales de distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de juego de reglas compartidas • Contrabando • Copia de patentes • Corrupción en sistema de licitaciones • Preferencia del medicamento extranjero • Desconocimiento de los productos a nivel nacional • Desastres naturales (terremotos) • Carencia de protección gubernamental • Restricciones del gobierno • Trámites aduanales y del sistema aduanal • Barreras no arancelarias • Diferencias de precios significativo



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

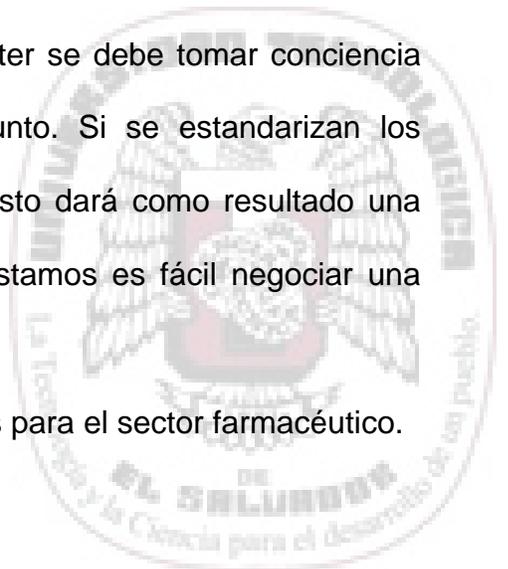
3.8.1.2. Estrategias Generales del cluster de la Industria

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, subcontraciones 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

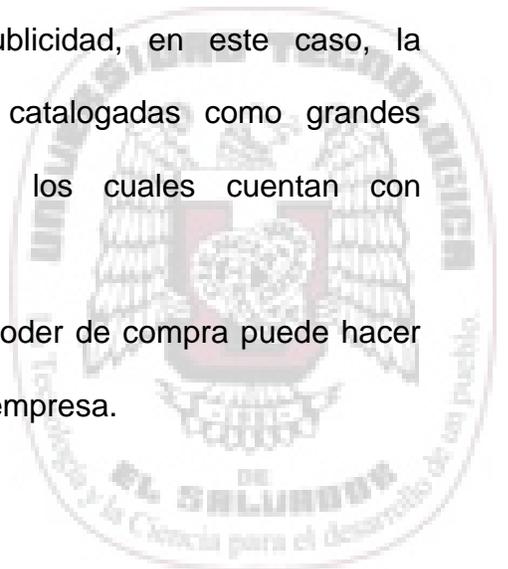
Los consumidores (demanda)

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.

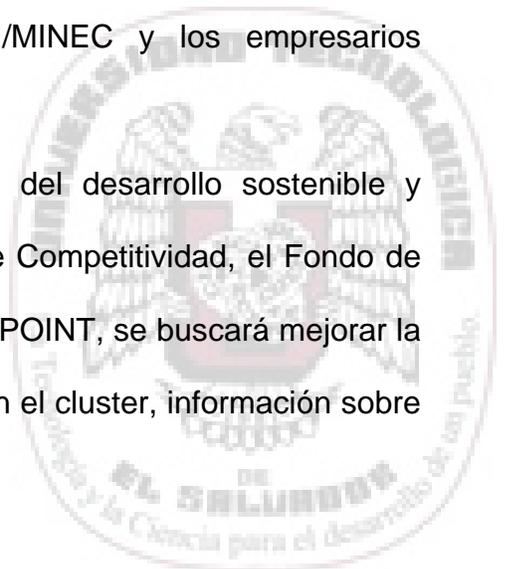
La amenaza de nuevos competidores: los Tratados de Libre Comercio contienen ventajas que pueden ser aprovechadas por los países que conforman dicho tratado, sin embargo, estas oportunidades pueden convertirse fácilmente en amenazas para el sector.

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



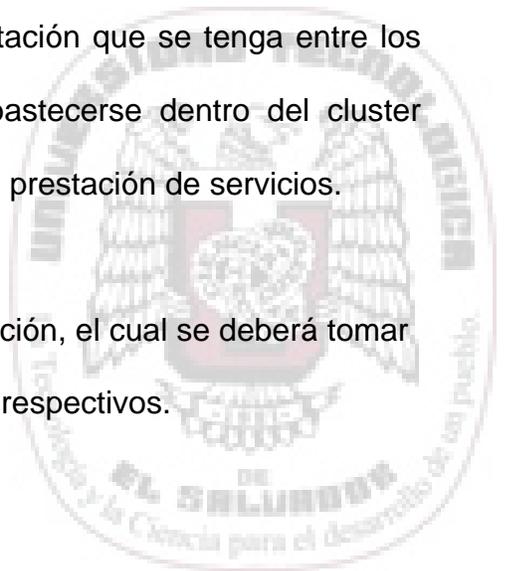
reglamentos de importación, medios y procedimientos de importación de productos, proveedores extranjeros y estadísticas de comercio internacional, oportunidades de negocios, etc.

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:

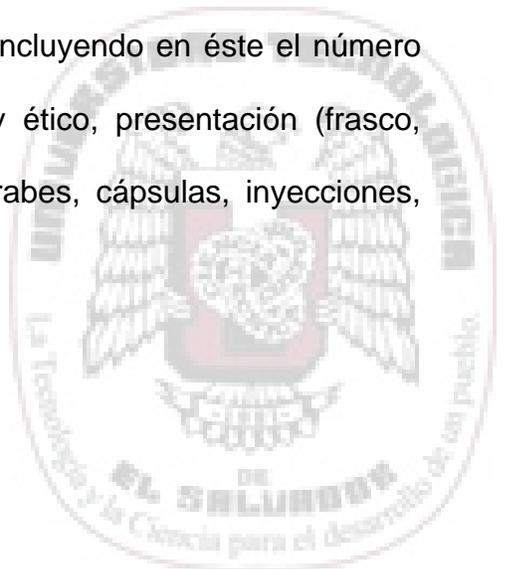
- **Tipo de Producción:** Se deberá planificar si la producción de los medicamentos será por pedidos o por lote, el nivel de producción masiva o limitada de acuerdo a los pedidos, esto evitará caer en grandes inventarios.
- **Forma de producir:** La tecnología utilizada para la producción de medicamentos 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).

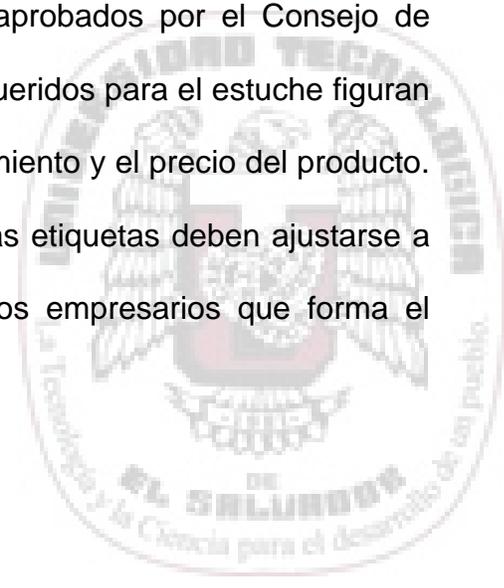
Ejemplo:



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

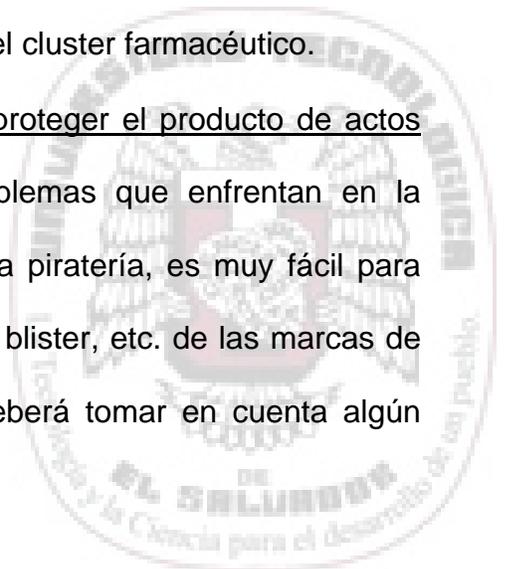
- Mejoras en el envase o empaque: forma, tamaño, material y otros. Se realizará una revisión de la presentación de los medicamentos producidos por el cluster, a través de esta revisión previo estudio se verificará la aceptación del producto por los clientes, de éste modo se podrán realizar mejoras en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

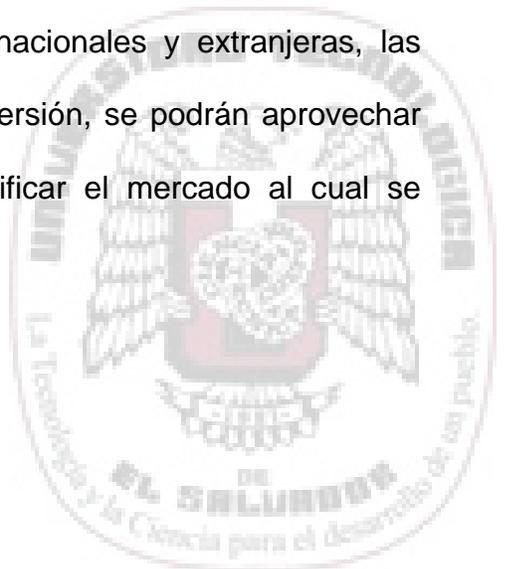


distintivo original en cada una de las presentaciones de los medicamentos, como ejemplo: sellado del frasco, colores de la etiqueta, forma de letras, indicaciones de uso, etc.

- **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

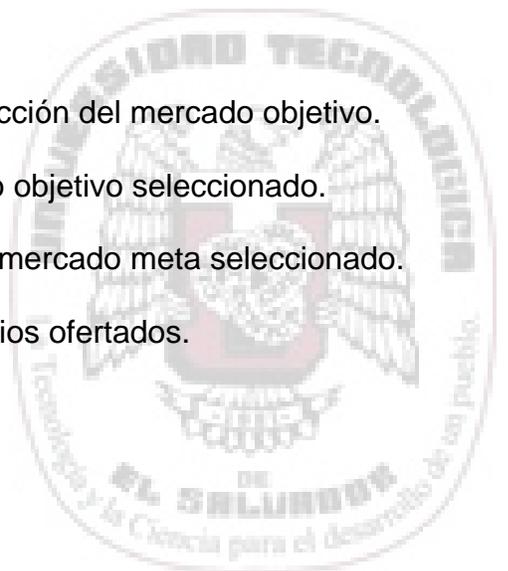


consultoría especializada con el propósito de resolver problemas tanto en el ámbito de tecnología dura como blanda; es decir, resolver problemas tecnológicos relacionados con máquinas, equipos, productos; así como también lo relacionado con problemas de gestión tecnológica, de organización de procesos 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 1649¹ 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.

¹ 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.

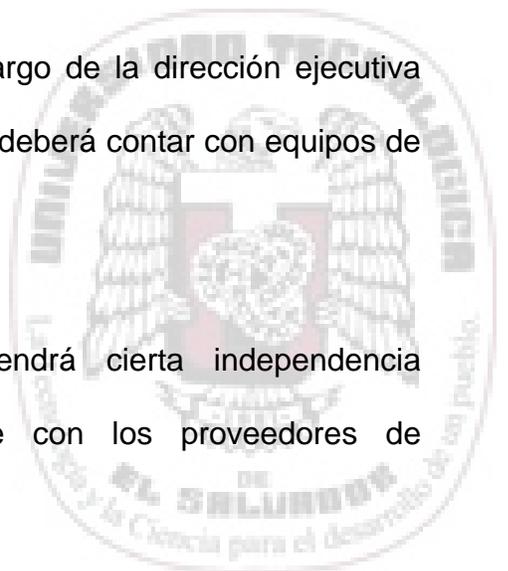
Los mercados a los cuales se dirigirá el producto farmacéutico: El Salvador, Centroamérica, República Dominicana, Colombia, Belice y México.

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).

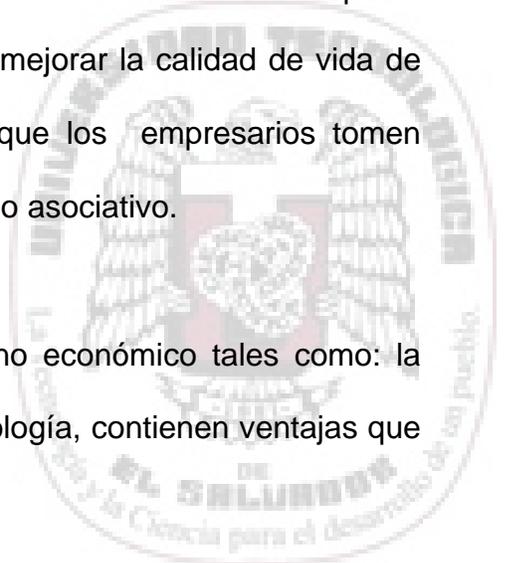
3.11 SEGUIMIENTO Y CONTROL

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.



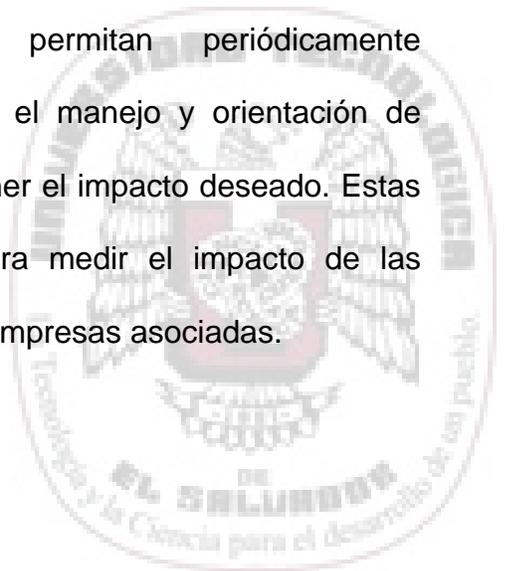
RECOMENDACIONES

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.

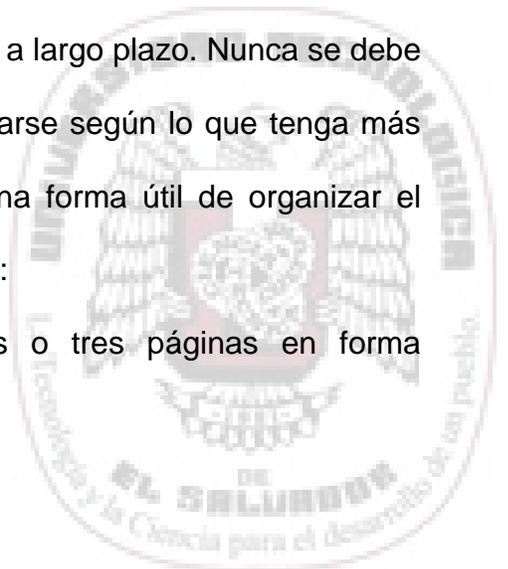
- Hacer uso de la propuesta del diseño del modelo de asociatividad llamado cluster para el sector farmacéutico de las medianas empresas de El Salvador.
- Por su naturaleza de “nueva estrategia” cualquier iniciativa de asociatividad para el acceso a “nuevos mercados dinámicos” implicará altos riesgos 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.

