

DISEÑO DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES EN EL
SECTOR FORMAL E INFORMAL DE LA ECONOMIA

Blanca Alejandra Morales Galván

Olga Lucia Peña Hernández

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA
MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
BOGOTÁ D.C
2009

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	10
GENERAL.....	10
ESPECIFICOS.....	10
CAPÍTULO 1.....	12
FUNDAMENTOS TEÓRICOS CADENAS PRODUCTIVAS, asociatividad e instrumentos de investigación.....	12
1.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.1.1. CADENA PRODUCTIVA. DEFINICIÓN.....	12
1.1.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA CADENA.....	15
1.1.1.2.1. LA VIEJA CADENA PRODUCTIVA.....	1
1.1.1.2.2. LA NUEVA CADENA PRODUCTIVA.....	16
1.1.1.3. VENTAJAS DE LA INTEGRACIÓN EN UNA CADENA PRODUCTIVA.....	16
1.1.1.4. NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE LA CADENA.....	17
1.1.2. ASOCIATIVIDAD. DEFINICION.....	17
1.1.2.1. CARACTERÍSTICAS.....	18
1.1.2.2. OBJETIVOS DE LA ASOCIATIVIDAD.....	18
1.1.2.3. VENTAJAS DE ASOCIARSE.....	20
1.1.2.4. ROL DEL ESTADO Y OTRAS INSTITUCIONES EN EL PROCESO DE ASOCIATIVIDAD.....	22
CAPITULO 2.....	32
ESTADO DEL ARTE DE LA CADENA PRODUCTIVA DE UN SECTOR ANALIZADO.....	32
2.1. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CALZADO EN CUERO.....	32
2.2. NIVEL DE DESARROLLO.....	36
2.3. COMPETITIVIDAD DE LA TECNOLOGÍA DEL CALZADO FRENTE AL ESTADO DEL ARTE.....	36
2.4. UBICACIÓN PRINCIPAL DE LA TECNOLOGÍA DE LA EMPRESA FRENTE AL ESTADO	

DEL ARTE:	37
2.5. IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA MARROQUINERA PARA EL LOGRO DE UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE FRENTE AL ESTADO DEL ARTE	37
2.6. POSICIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE LA EMPRESA EN SU CICLO DE VIDA	38
CAPITULO 3.....	45
MODELO DE ASOCIATIVIDAD COPIDROGAS	45
3.1. ANTECEDENTES EL MERCADO DE MEDICAMENTOS EN COLOMBIA	45
3.1.1. MAGNITUD.....	45
3.2. LA DISTRIBUCIÓN.....	49
3.2.1. PARTICIPACIONES RELATIVAS.....	49
3.2.2. VOLUMEN DE NEGOCIOS DE LOS DIFERENTES CANALES	53
3.2.3. LOS MÁRGENES DE COMERCIALIZACIÓN	54
3.2.4. LOS PEQUEÑOS NEGOCIOS EN LA ECONOMÍA. SU PAPEL COMO CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	56
3.2.5. LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	62
3.3. LAS DROGUERIAS EN COLOMBIA Y EL PAPEL ECONOMICO Y SOCIAL DEL DROGUISTA INDEPENDIENTE.....	67
3.3.1. DROGUERÍAS EN COLOMBIA	67
3.3.2. EL DROGUISTA INDEPENDIENTE: SU IMPORTANCIA Y PROBLEMÁTICA	72
3.4. RECOMENDACIONES GENERALES	77
CAPITULO 4.....	81
CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO.....	81
4.1. DEFINICION BLOQUES DE VARIABLES.....	86
4.2. VARIABLES PRIMARIAS	86
4.3. INSTRUMENTO DE INVESTIGACION	88
5. CONCLUSIONES	89
BIBLIOGRAFÍA.....	95

INTRODUCCIÓN

La asociatividad empresarial, es una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías. Los últimos veinticinco años constituyen quizá uno de los períodos de más grandes transformaciones económicas y políticas de los últimos dos siglos, producidas principalmente por las fuerzas de la tecnología y los mercados y no de la guerra abierta entre naciones.

Se impuso como predominante la concepción neoliberal de la economía en la inmensa mayoría de los países del mundo con sus políticas de liberación de los mercados, cuyos principales beneficiarios han sido los grandes capitales y firmas transnacionales; la reducción del tamaño de los estados y con ellos de los aranceles y los subsidios a todo tipo de transacciones y actividades nacionales e internacionales; nuevos paradigmas se impusieron en el mundo de las organizaciones, como la calidad total, la reingeniería y el Kaizen al interior de las empresas, tendientes a disminuir los costos y aumentar la productividad y las alianzas estratégicas, las redes, la asociatividad, los clusters y la colaboración en cadenas productivas, como formas de elevar la competitividad de las firmas.

La asociatividad ha sido la estrategia más poderosa encontrada por las empresas de menor tamaño en el país como también en otras naciones del mundo, para enfrentar tales cambios y sobrevivir en una competencia desigual donde la polarización es cada vez mayor entre continentes, regiones, países, empresas grandes y pequeñas ricos y pobres.

Comenzando el siglo XXI la experiencia asociativa de las micro - pequeñas y medianas empresas urbanas y rurales, constituye un rasgo distintivo de sobrevivencia y crecimiento de este tamaño de firmas en los más diversos países del mundo, desarrollado y en desarrollo, con diferentes nombres y experiencias. En algunos casos se denominan distritos industriales locales, en otros clusters regionales, más allá cadenas y mini cadenas productivas, formas todas que incorporan lo sectorial y lo local, y a sus formas organizativas las denominan consorcios, redes, prodes y de muchas otras maneras.

La asociatividad se entiende, como un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente colaborar en un esfuerzo conjunto con los demás para la búsqueda de un objetivo común.

La asociatividad, significa prácticamente el único camino posible que le queda a los sectores productivos pequeños y medianos de la ciudad y el campo de los países de menores ingresos o desarrollo relativo, no solo para lograr la sobrevivencia en unos mercados cada vez más regionales y abiertos a la competencia de las empresas del mundo entero, sino que pretende rescatar formas alternativas de generación de riqueza y equidad en nuestros países, así como de las formas de interrelación más antiguas existentes en el ser humano y que a la misma naturaleza entera le ha permitido sobrevivir y desarrollarse, como es la cooperación. La empresa se concibe bajo este enfoque como un complejo sistema adaptativo, en proceso de aprendizaje permanente, que va desde la adquisición de la información, la utilización de la misma para redefinir sus funciones de manera permanente, modificar sus estrategias y fomentar una mayor fluidez en sus flujos de negocios. Y para lograr las Pymes tales metas, sin duda alguna la mejor forma de cooperación es la constitución de redes horizontales y verticales, así como de cadenas productivas regionales y locales. La base de estas formas organizativas, sin duda alguna, son los pequeños grupos de diez o doce empresarios del mismo sector y región, como se ha concebido en los diferentes países del mundo donde han aplicado este tipo de experiencias.

En el nuevo contexto de liberalización y apertura la noción de competitividad adquiere una importancia central. Se entiende por competitividad a la capacidad de una empresa para permanecer y crecer en el mercado. La conquista de una posición competitiva sustentable y perdurable en el tiempo es un objetivo primordial para cualquier empresa.

Con base en lo anterior podemos direccionar el presente trabajo de co investigación en la determinación de asociatividad que se logran dentro de una cadena productiva, donde el rol principal se da por la convicción de los interesados en participar de este proceso, quienes a su vez logran un mayor dinamismo y participación en el mercado, generando ventajas competitivas para permanecer en este mundo tan cambiante que exige estar a la vanguardia para no desaparecer en una economía como la nuestra.

De ahí que surjan varios interrogantes, a los cuales nos aproximaremos para dar una respuesta que permita determinar las variables que prevalecen en los procesos de asociatividad y el grado de interacción entre las mismas; a través del diseño y elaboración de un instrumento de investigación, que establezca la importancia de las variables que determinan el nivel de asociatividad de las pequeñas y medianas empresas pertenecientes a diversos sectores de la economía. Así surge nuestro principal objetivo de investigación:

Diseñar y elaborar un instrumento de investigación que permita facilitar la labor de análisis y creación de teoría, referenciado por el tema de la tesis doctoral del profesor Rafael Cárdenas que pretende establecer la asociatividad que pueden llegar a generarse en los sectores de la economía que presentan un alto grado de informalidad.

La consecución del objetivo de investigación planteado requiere que se realice una revisión de la literatura sobre cadenas productivas y su proceso de interrelación, así como sobre la investigación en torno a los procesos de asociatividad, con el fin de llegar a una aproximación a la forma como actualmente estos mecanismos inciden en los procesos de comercialización de productos y el grado aceptación por parte de los

actores participantes como el Estado, productores, comercializadores hasta el cliente a través de la aplicación de un instrumento.

Para alcanzar el objetivo formulado previamente, estructuramos el trabajo realizado en cuatro capítulos a los que precede esta sección introductoria en la que hemos planteado, de manera breve, los problemas de asociatividad a los que pretendemos dar respuesta mediante la aplicación del instrumento objeto de la investigación, en el modelo planteado en un sector real de la economía.

En el primer capítulo, **Fundamentos teóricos**, pretendemos poner de manifiesto el concepto de cadena productiva como el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima hasta la distribución y comercialización de los productos terminados, en la cual, en cada parte del proceso se agrega valor.

El concepto de cadenas productivas se refiere a todas las etapas comprendidas en la elaboración, distribución y comercialización de un bien o servicio hasta su consumo final. Algunas concepciones también integran aquí la financiación, desarrollo y publicidad del producto, considerando que tales costos componen el costo final y que por tanto le incorporan valor que luego será recuperado gracias a la venta del producto.

Por otra parte, planteamos el concepto de asociatividad, donde este sistema se convierte en 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 para la búsqueda de un objetivo común, abarcando sus ventajas y las dificultades que se presentan en el desarrollo de este sistema de cooperación.

En el segundo capítulo, **Estado del Arte de Cadena Productiva**, se determina en primer lugar el proceso de establecimiento de la Cadena del Sector del Cuero, con su respectiva caracterización y datos relevantes al proceso.

En el tercer capítulo, **Modelo de Asociatividad**, se presenta un modelo en un sector real de la economía como es el del cuero; la finalidad es plantear los principales obstáculos para lograr consolidarse como un claro ejemplo de asociatividad y como los diferentes actores dentro de este modelo han optado por abrir su pensamiento a un modelo de cooperación donde la relación es “Gana-Gana”.

En el cuarto capítulo **Construcción del instrumento**, se determinan las variables y el tipo de instrumento a construir para plantear en el instrumento de investigación, su importancia en referencia al tema de asociatividad y la construcción del instrumento como tal.

Finalmente, en el quinto capítulo, **Conclusiones, implicaciones y recomendaciones**, presentamos las conclusiones más relevantes de nuestra co investigación y como influyen dentro del proceso de tesis doctoral del profesor Rafael Humberto Cárdenas Gutiérrez.

JUSTIFICACIÓN

Hoy en día los países son incapaces de resolver sus problemas económicos internos, razón por la cual tratan de integrarse para formar espacios geoeconómicos mayores y buscar en forma solidaria la satisfacción de las necesidades de la población que están siempre en crecimiento y diversificación.

Es común afirmar que las barreras mundiales se están eliminando para abrir paso a un esquema de grandes bloques económicos.

Las integraciones nos permiten mantener relaciones económicas que son de gran importancia ya que permiten ampliar los mercados, acelerar el desarrollo, fortalecer la economía, mejorar el nivel de vida, aprovechar los factores de producción disponibles.

Los diferentes tipos de asociatividad operan a través de distintos razonamientos, en función del proceso empresarial.

La asociatividad surge hoy con más fuerza como uno de los mecanismos de cooperación entre las pequeñas y medianas empresas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales, donde 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.

Una herramienta de sondeo es importante siempre que cumpla con un fin; como es obtener información objetiva, fresca y fácil de analizar, teniendo como referencia las variables que se seleccionan dependiendo la influencia que estas ejerzan en los diferentes procesos de asociatividad que se presentarán para el caso de este proyecto,

permitiendo diseñar y elaborar un instrumento certero que es el objeto central de esta co-investigación en el proceso de la tesis doctoral del profesor Cárdenas.

Para el diseño del instrumento de investigación es de vital importancia tener conocimiento acerca del tema que va a medir y a analizar, para esto es necesario saber y entender como esta compuesta una cadena productiva, y como se desarrolla esta en un sector económico real; ahora si es necesario establecer a través del instrumento la asociatividad se necesita tener clara la teoría en referencia a este tema y aún mas importante tener conocimiento de las diferentes maneras para escoger la mas adecuada para el tema a tratar.

El instrumento debe servir como aporte dentro del proceso de asociatividad, no solo para medir sino para tomar decisiones.

Desde el punto de vista académico es un ejercicio que brinda la oportunidad de generar nuevas opciones para la proyección como futuros profesionales y empresarios, compilando todos los conocimientos adquiridos durante el desarrollo del pregrado y así poner en práctica la unión de estos conocimientos requeridos para un proyecto de esta dimensión, además facilitando el proceso del proyecto de grado.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

GENERAL

Diseñar y elaborar un instrumento de investigación que permita facilitar la labor de análisis y creación de teoría, referenciado por el tema de la tesis doctoral del profesor Rafael Cárdenas que pretende establecer la asociatividad que pueden llegar a generarse en los sectores de la economía que presentan un alto grado de informalidad.

ESPECIFICOS

- Conceptualizar los eslabones que conforman el proceso dentro de una cadena productiva, como un marco teórico que permita obtener un conocimiento certero desde el inicio de la co investigación y establecer con un criterio claro al proceso de creación del instrumento.
- Analizar el proceso de cadena productiva de un sector real de la economía como es el del cuero, para empezar a determinar que variables pueden llegar a influir en el proceso de asociatividad y tenerlas en cuenta en el desarrollo y elaboración del instrumento de investigación que se realizará mas adelante.
- Validar a través de un modelo de asociatividad la relevancia de las variables seleccionadas y de esta manera clasificar si son primarias o secundarias y determinar si existen más variables diferentes a las previamente escogidas.
- Diseñar y presentar el instrumento de investigación elaborado a través de un

proceso que permita que este sea el producto final adecuado para el trabajo de co investigación del doctorado del profesor Rafael Cárdenas.

De esta forma, el trabajo pretende contribuir al proceso doctoral del profesor Rafael Cárdenas, al entregar un instrumento que le permita realizar a través de su aplicación un análisis real del grado de asociatividad que existe en cualquier sector real de la economía y del impacto frente a este modelo.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS TEÓRICOS CADENAS PRODUCTIVAS, ASOCIATIVIDAD E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se desarrolla en el presente trabajo se fundamenta, principalmente, en tres marcos bien delimitados. Por un lado, nos basamos en los procesos de interacción dentro de una cadena productiva, comenzando desde su definición, conformación e interrelación, en segunda instancia, los procesos de asociatividad y por otra parte, los diferentes tipos de instrumentos de investigación que pueden llegar a aplicarse para determinar el grado de asociatividad y la interrelación entre las variables que lo conforman.

1.1.1. CADENA PRODUCTIVA. DEFINICIÓN

La importancia de precisar el concepto de cadena productiva para la elaboración de este trabajo, es acceder con mayor claridad a la temática general y específica que se desarrollará; facilitando así el ejercicio de investigación.

➤ El nacimiento del concepto de cadenas productivas

El enfoque sistémico fue utilizado en el proceso de la planificación estratégica de la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (Embrapa) a principios de la década del 90, cuando buscaba un marco conceptual para el análisis del ambiente externo de la organización y la determinación de las estrategias que podrían dirigir el cambio institucional. Se buscaba alinear la institución con su ambiente externo relevante, en proceso de cambio acelerado y por lo tanto de alta turbulencia (Johnson et al., 1994).

La idea central era que la visión del cliente de la institución tendría que ser revisada, para incluir nuevos actores y agentes importantes participantes del desarrollo de la agricultura y de importancia para la institución. Se habían caracterizado a estos agentes como los actores fuera de la finca – los proveedores de insumos, las agroindustrias, las estructuras de comercialización, los consumidores y las estructuras de apoyo a la producción.

El enfoque de cadena productiva demostró su utilidad para organizar el análisis y aumentar la comprensión de los macro procesos complejos de la producción, para examinar el desempeño de estos sistemas, determinar cuellos de botella a los procesos de desempeño, oportunidades no exploradas, procesos productivos, tecnológicos y de gestión. Al incorporar en la metodología alternativas para el análisis de diversas dimensiones del desempeño de cadenas o de sus componentes, como la eficiencia, la calidad de productos, la competitividad, la sostenibilidad y la equidad, ésta ganó amplitud para incluir la visión de campos sociales, económicos, biológicos, gerenciales y tecnológicos, qué resultó en la extensión de este enfoque para un gran número de profesionales y de instituciones. Entre estos usos, se incluyen la prospección tecnológica y no tecnológica.

En éste como en otros temas económicos no existe una definición única. Ello no significa que sean contradictorias, sino que son distintas, en función de quien o que institución la define, lo cual hace que se ponga de realce algún aspecto.

A continuación señalamos algunas definiciones:

- "La cadena de producción es el conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, después en la transformación y en el traslado hasta el mercado de realización de un mismo producto agropecuario" (Durufle y otros. Ministerio de la Cooperación de Francia).
- "La cadena de producción es el conjunto de actividades estrechamente interrelacionadas, verticalmente vinculadas por su pertenencia a un mismo producto (o productos similares) y cuya finalidad es satisfacer al consumidor" (Montigaud).

- "La cadena es un conjunto articulado de actividades económicas integradas: integración consecuencia de articulaciones en términos de mercados, tecnología y capital" (Chevalier y Toledano).
- "La cadena productiva es un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final" (MINAG).¹

Las cadenas productivas son un concepto utilizado para designar el proceso de organización de la componenda de los empresarios, el gobierno y la academia que actúan en los diferentes sectores de la economía de un área geográfica específica en función de unos objetivos para alcanzar el desarrollo con base en el impulso de redes de negocios que interactúan eficientemente con servicios de apoyo.²

El primer concepto que se maneja es de cadenas productivas definiéndole como: "Integración de los productores con los diferentes actores que intervienen en los procesos de: producción, investigación, transferencia de tecnología, procesamiento, comercialización y financiación, que intervienen en la producción de un bien o servicios, complementarios, hacia la búsqueda de la productividad y la conquista de mercados".³

Una cadena productiva integra el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor.

Una cadena de valores completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales.

El concepto de cadenas productivas se refiere a todas las etapas comprendidas en la

¹ www.agrobanco.com.pe

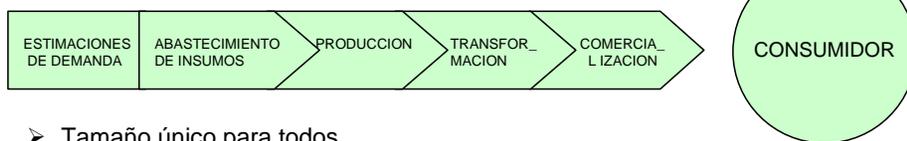
² Revista de economía, **Cadenas Productivas Y Clusters En El Desarrollo Endógeno Regional**, Armando Gil Ospina www.ucpr.edu.co/revistaeconomia/Boletin9.htm

³ ces.unicauca.edu.co/metodologia_cad.htm

elaboración, distribución y comercialización de un bien o servicio hasta su consumo final. Algunas concepciones también integran aquí la financiación, desarrollo y publicidad del producto, considerando que tales costos componen el costo final y que por tanto le incorporan valor que luego será recuperado gracias a la venta del producto. En otras palabras, se puede analizar una cadena productiva si se realiza un relevamiento de los ítems consumidos o realizados en la producción de un bien o servicio. Cuando consideramos las cadenas productivas en la economía de red, partimos siempre del consumo final y productivo, para luego poder comprender las conexiones y flujos de materiales, informaciones y valores que circulan en las diversas etapas productivas en su proceso de realimentación. La reorganización solidaria de las cadenas productivas busca sustentar el consumo en las propias redes y, respecto de la lógica de la abundancia, amplía los beneficios sociales de los emprendimientos en función de la distribución de la riqueza lograda.⁴

1.1.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA CADENA

1.1.1.2.1. LA VIEJA CADENA PRODUCTIVA



- Tamaño único para todos.
- Secuencial.
- Lenta, estática.
- Analógica.

⁴ www.vinculando.org

1.1.1.2.2. LA NUEVA CADENA PRODUCTIVA



1.1.1.3. VENTAJAS DE LA INTEGRACIÓN EN UNA CADENA PRODUCTIVA

- Fortalecimiento de las instituciones participantes en los acuerdos.
- Mayor rentabilidad en la producción obteniendo mejores precios y reduciendo los costos.
- Disminución del riesgo.
- Facilidad en el acceso a los insumos.
- Acceso a fuentes de financiamiento, créditos y economías de escala.
- Acceso a información de mercados.
- Mayor acceso a tecnologías de punta.
- Mejor aprovechamiento de la mano de obra familiar.

1.1.1.4. NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE LA CADENA

Actualmente las economías exigen alta competitividad para acceder a los mercados debido a la globalización, y para lograr esto es necesario que las políticas económicas tengan un enfoque integrado para poder relacionar las actividades que intervienen en un proceso productivo, para que de esta forma actúen como unidad y hacer posible la participación coordinada de la cadena productiva para obtener un beneficio común.

1.1.2. ASOCIATIVIDAD. DEFINICION

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 para la búsqueda de un objetivo común.”⁵

Los modelos asociativos no son nuevos. En muchos lugares del mundo, e incluso en algunos sectores de nuestro país, son desde hace años una filosofía de hacer negocios. Sin embargo, en nuestro país, no es algo común⁶.

Esto se debe en gran parte a dos cuestiones:

- la falta de incentivo por parte del Estado
- la falta de cultura de cooperación existente en la mayoría de las PYMES

Algunos organismos, como veremos más adelante, tanto estatales como no gubernamentales, han comenzado a proponer e incentivar el agrupamiento de las empresas, pero para lograr definitivamente la inserción de este modelo en nuestra economía, es necesario un cambio cultural mayor.

⁵ López, Carlos Cerdan, Redes Empresariales, Experiencia en la región Andina, 2003

⁶ www.gestiopolis.com. Asociatividad en Pymes Lic. Mariela Iguera

1.1.2.1. CARACTERÍSTICAS

La asociatividad es un mecanismo de cooperación típico de las pequeñas empresas. Las más grandes recurren a alianzas estratégicas que generalmente se concretan entre dos actores, y no existe, por lo tanto, el carácter colectivo de la asociatividad⁷.

Algunas de las principales características de los modelos asociativos son:

- Su incorporación es voluntaria: ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades de crecer y mejorar.
- No excluyen a ninguna empresa por el mercado en el cual operan: estos modelos son aplicables a cualquier tipo de empresa, sin importar a qué industria pertenecen. Según el tipo de asociatividad que se adopte, puede estar enfocado a un determinado rubro o incorporar socios de actividades diversas.
- Se mantiene la autonomía general de las empresas: no se trata de un Joint Venture en el cual las decisiones de cada participante están en función de las necesidades de las demás. En el caso de los grupos asociativos, cada empresa mantiene su autonomía, y decide qué hacer con los beneficios que obtiene del proyecto.
- Puede adoptar distintas modalidades, tanto organizacionales como jurídicas.

1.1.2.2. OBJETIVOS DE LA ASOCIATIVIDAD

Las empresas se asocian para lograr algún objetivo en común. Para esto, lo ideal es

⁷ [La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de la PYMEs . Rosales,Ramón](#) El informe expone las características del nuevo concepto de asociatividad como una de las opciones de cooperación de que disponen las empresas. Identifica las diversas categorías, áreas y condicionantes de este esfuerzo colectivo y se extiende en los retos que plantean sus distintas modalidades en las diferentes fases del proceso empresarial

buscar socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal de que todos tengan algo para contribuir (que no existan “parásitos”), y que todos tengan algo que llevarse del grupo.

En función del objetivo que persigue el grupo, pueden generarse relaciones más o menos duraderas. En el largo plazo, en algunos casos, la asociación puede concluir en la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio, pero en este caso, ya deja de ser un modelo asociativo.

De manera general, los objetivos suelen ser compartir riesgos y disminuir costos. En particular, algunos de los propósitos por los cuales se recurre a estos modelos son:

Financieras

- Acceso a financiamiento, cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo, son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.
- Compras conjuntas
- Inversión conjunta

Organizacionales

- Mejora en los procesos productivos
- Aplicación de nuevas formas de administración
- Implantación de planeamiento estratégico
- Intercambio de información productiva o tecnológica
- Capacitación conjunta
- Generar economías de escala
- Acceso a recursos o habilidades críticas
- Acceso a tecnologías de productos o procesos
- Aumento del poder de negociación

- Investigación y desarrollo

De Comercialización

- Lanzamiento de nuevos productos al mercado
- Apertura de nuevos mercados
- Intercambio de información comercial
- Investigación de mercados
- Alianzas para vender
- Servicios post venta conjuntos
- Inversión conjunta
- Logística y distribución

1.1.2.3. VENTAJAS DE ASOCIARSE

Algunos autores consideran que estas “estrategias colectivas”, en la actualidad son requisitos básicos para la supervivencia de las PYMES.

Sus principales ventajas⁸ son:

- Se mantiene la autonomía gerencial y jurídica. En muchos casos las empresas son especialmente reacias a compartir información con otras (en especial si comparten el mercado), por lo cual, temen que una sociedad con otras las obligue a infringir esta confidencialidad. Este tipo de asociación, al permitir que los participantes mantengan su autonomía, brinda la seguridad de que cada uno podrá conservar el poder sobre sus recursos más valiosos.

⁸ www.dansocial.gov.co Pautas de Asociatividad Empresarial para el Desarrollo Alternativo.

- Son flexibles: al no existir, en la mayoría de los casos, contratos que generen responsabilidad entre las partes (recordemos que son acuerdos voluntarios y generalmente informales), el ingreso y salida de miembros es sencillo y poco conflictivo.
- Son económicas: los recursos que utilizan son principalmente el tiempo de los miembros, pero no requieren generalmente la erogación de gastos importantes.
- Una mentalidad más abierta, ya que permanentemente se escuchan y rebatan opiniones diversas, creando flexibilidad mental.
- Mayor confianza, es básicamente la confianza la que hace posible el éxito de la asociatividad solo así se pueden emprender grandes objetivos conjuntos.
- Una visión a más largo plazo, ya que en la mesa de trabajo se llevan objetivos importantes para todos, que por lo general requieren de la planeación de estrategias a largo plazo.
- Mayor integración, se aprende que actuar más colectivamente es altamente provechoso y se vence el temor de confiar en los demás creyendo en el mutuo beneficio.
- Se adquiere más dinamismo, ya que siempre hay nuevos retos y nuevos logros conjuntos, en la medida que todos se dan cuenta que el proceso de “gane y gano” muestra sus resultados.

¿Por qué muchas veces los modelos asociativos no funcionan?

Esta transformación en la forma de trabajar de las PYMES significa cambiar los comportamientos históricos de las mismas, y las pautas de funcionamiento que están fuertemente arraigadas, y poner en marcha un proceso de creación de nuevas capacidades competitivas. Todo esto no es fácil, requiere de una clara convicción en el proyecto y en su sentido estratégico.

Por lo tanto ante las siguientes características, se dificulta el proceso asociativo:

- No existe en los participantes una clara vocación de cooperación.
- No existe un entorno institucional que estimule y apoye la existencia de mecanismos de asociatividad.
- No existe una verdadera difusión de las experiencias positivas al respecto, que sirvan como modelos a seguir.
- Dentro del grupo, no se definen claramente las reglas del juego, y el tipo de cooperación que se propone.
- No existe en los grupos un gerenciamiento profesional, que mantenga la cohesión de los participantes y los ayude a lograr los objetivos propuestos de manera eficiente.
- Los intereses de las partes no están alineados.

1.1.2.4. ROL DEL ESTADO Y OTRAS INSTITUCIONES EN EL PROCESO DE ASOCIATIVIDAD

Si bien existen varios casos en que estas redes surgieron de manera espontánea, en general, para lograr que la asociatividad se convierta en un mecanismo de desarrollo sustentable, es importante que se involucre en el proceso a los agentes económicos locales.

En un ambiente en el que existe una crisis importante, donde los actores adoptan una actitud pasiva, es casi imposible esperar la aparición de grupos sin la iniciativa de un líder fuerte, en general de naturaleza institucional.

Entre los agentes que pueden tener un papel importante en la proliferación de estos modelos, se destacan:

- El Estado

- Los gremios empresariales
- Las asociaciones o cámaras de comercio e industria
- Las universidades
- Los entes que establecen estándares

Estos entes, además de cooperar para generar un ambiente propicio para la creación de estos grupos, pueden brindar servicios específicos:

- Promoción de la asociatividad
- Financiamiento
- Asesoramiento
- Capacitación
- Generación de ámbitos de mediación para la resolución de conflictos.

1.1.2.5. TIPOS DE ASOCIATIVIDAD

La asociatividad puede adoptar diversas modalidades, dependiendo del objetivo por el cual se produce. Cada modalidad implica diversas formas de participación de los actores y genera mayores o menores responsabilidades.

Subcontratación

Son relaciones verticales, entre los distintos eslabones de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes.

Alianzas estratégicas

Son relaciones horizontales, entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo,

compras, comercialización, etc.

Distritos industriales

Son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad de la aglomeración.

Núcleos empresariales

Son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro o de rubros diferentes con problemas a superar en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.

Redes de servicios

Son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes.

Pools de compra

Son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.

Grupos de exportación

Varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación y cuentan con un coordinador que las va guiando en el trazado de una estrategia que le permita al grupo colocar sus productos en el exterior. En general, se logra reducir costos en aspectos que van desde el armado del proyecto exportador y el acceso a la información sobre mercados hasta la promoción y la comercialización. También les posibilita a los integrantes del grupo mejorar la oferta, tener un mayor

poder de negociación y armar una imagen comercial fuerte frente a sus clientes.

1.1.3. DEFINICIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN⁹

El cuestionario en la investigación

El cuestionario es un instrumento compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio; es un plan formal para recabar información de cada unidad de análisis objeto de estudio y que constituye el centro del problema de investigación.

Un cuestionario nos permite estandarizar y uniformar el recabado de la información. Un diseño inadecuado o mal elaborado nos conduce a recoger datos incompletos, imprecisos y, como debe suponerse, a generar información poco confiable.

Aspectos básicos para la elaboración de un cuestionario.

Para elaborar un buen test, es necesario tener claros los objetivos y las hipótesis o preguntas del estudio que impulsan a esbozar el cuestionario.

Para preparar el cuestionario debe de tenerse en cuenta lo siguiente:

- El origen de la información que se busca.
- Los sujetos o muestra que nos brindarán la información.
- El medio o medios para la aplicación de los instrumentos.

Dada la relevancia que presenta el cuestionario en un proceso de investigación, es uno de los instrumentos más utilizados y en muchas ocasiones el único, se brindan las siguientes sugerencias a tomar en cuenta para desarrollar el test:

- Tener claramente definido el problema, los propósitos y las hipótesis de la investigación, ya que la información recabada debe dar respuesta a dichos aspectos, que constituyen la razón de ser de la investigación.

⁹ www.aulafacil.com

- Tener el perfil de la población objeto de estudio; el cuestionario debe contemplar las características sociales y culturales de las personas a encuestar, que constituyen las unidades de análisis.
- Inquirir la existencia de test o instrumentos de recolección de información sobre el mismo tema del estudio que se va a desarrollar, con el propósito de utilizar un cuestionario ya preelaborado o que sirva de guía para el que se está elaborando.
- Si no hubiere un cuestionario previo de estudios anteriores, se hace necesario establecer el formato de preguntas y respuestas que conformarán nuestro propio cuestionario. Las preguntas pueden ser de los siguientes tipos: abiertas, cerradas y de respuesta a escala.

Preguntas abiertas.

Con este tipo de interrogantes se le permite al encuestado responder con sus propias palabras; aquí no se limitan las opciones de respuesta.

Este tipo de preguntas ofrece algunas ventajas. Una es que permite que los encuestados indiquen sus reacciones generales ante un determinado aspecto o rasgo. Verbigracia, *¿Qué ventajas ofrece a las empresas el uso de las nuevas tecnologías de la información, denominadas TICs?*. Con esto se obtiene mucha información y el entrevistado puede sugerir opciones que no se incluyen en las preguntas de tipo cerrado.

Entre los problemas que plantean las preguntas abiertas tenemos, en primer lugar, que se hace difícil el proceso de codificación y tabulación, así como existe dificultad para interpretar los patrones de los datos y las frecuencias de las respuestas. El investigador se ve en la necesidad de realizar análisis de las respuestas para clasificarlas en alguna categoría, lo que podría originar sesgos por parte del encuestador.

Preguntas cerradas. Estas son preguntas que brindan las opciones de respuesta en una lista y el encuestado debe elegir la respuesta que considere conveniente.

Entre las ventajas que tiene realizar este tipo de preguntas, se tiene que eliminan el sesgo de parte del entrevistador, son fáciles de codificar y las respuestas obtenidas son muy específicas.

Básicamente, en toda investigación se utilizan dos tipos de preguntas cerradas, a saber: *las dicotómicas y las de opción múltiple*.

Preguntas dicotómicas.

Son aquellas preguntas en las cuales el encuestado solamente debe responder con un **sí** o con un **no**. Ejemplos de este tipo de preguntas son las siguientes:

- ¿Usted fuma? Sí___ No___
- ¿Usted ha visitado Sevilla alguna vez? Sí___ No___
- ¿Es aficionado al fútbol? Sí___ No___
- ¿Alguna vez ha utilizado los servicios de TelePizza? Sí___ No___

Cuando algún encuestado no tiene una respuesta definida, o simplemente no quiere responder la pregunta, lo que se acostumbra hacer es apuntar un NS (No Sabe), NR (No Responde) o NC (No Contesta), etc., como indicación que en esa pregunta no hubo una respuesta concreta.

Preguntas de opción múltiple.

Este tipo de preguntas ofrecen una gama mucho mayor de repuestas que las preguntas dicotómicas, y lo que debe hacer el encuestado es indicar la alternativa que exprese su opinión o si es necesario, elegir varias opciones de respuesta, dependiendo de la pregunta realizada. Ejemplos son los siguientes:

En un estudio orientado a conocer los motivos de iniciar una empresa o un emprendimiento, la pregunta podría ser:

¿Cuál es la motivación principal por la que usted se decidió a iniciar su propio negocio?

- Independencia _____
- Ser mi propio jefe _____
- Obtener ingresos _____
- Frustración laboral _____

En una investigación para determinar la preferencia de compra de algún producto "X", se podría realizar la siguiente pregunta:

¿Cuándo usted compra el producto "X", cuál de los siguientes criterios considera influye más en su decisión de compra?

- Calidad _____
- Precio _____
- Cantidad _____
- Exclusividad _____

Preguntas con respuesta a escala.

Con este tipo de preguntas se pretende medir el grado de intensidad o sentimiento respecto a una característica o variable a medir; generalmente se les conoce como escalas de actitudes, y una de las más usuales es la Escala Tipo Likert.

➤ El ejemplo clásico lo podemos ver a continuación:

Muy de acuerdo	Más bien de acuerdo	Indiferente
Más bien en desacuerdo	Muy en desacuerdo	

➤ Otra escala, incluyendo ítems auto descriptivos es la siguiente:

No soy así en absoluto	Yo soy algo así	A medias
Bastante	Yo soy así; me describe muy bien	

En investigación experimental se utilizan las respuestas en términos de frecuencias, y un modelo básico de respuestas es el siguiente:

Casi nunca A veces Normalmente Casi siempre Siempre

Como puede observar, las respuestas pueden indicarse con números consecutivos (1= Casi nunca; 2= A veces; 3= Normalmente; 4= Casi siempre; 5= Siempre), o haciendo una combinación de ambos, es decir, de palabras y números, letras, etc., pero siempre debe quedar muy en claro para la persona que nos responde el significado de cada una de sus respuestas.

Sobre la redacción de las preguntas.

Cuando se ha decidido el tipo o tipos de preguntas a emplear con sus formatos de respuesta, lo siguiente es la redacción de las preguntas. Y para ésta tarea deben tomarse en consideración los siguientes aspectos:

- Las interrogantes deben ser claras y comprensibles para los respondientes. Con esto evitamos ambigüedades y confusión a los encuestados. Se sugiere además, que las preguntas deben ser lo más específicas posibles.
- Deben elaborarse preguntas específicas para cada una de las variables definidas en nuestro estudio. Un ejemplo sencillo es el siguiente: *¿Cuál es su opinión sobre el costo y calidad de los productos elaborados por Toyota?* Aquí es importante elaborar una interrogante para conocer la actitud respecto al costo y otra para la calidad; ya que el respondiente puede contestar a una variable y no a las dos.
- Algunos autores sugieren que las preguntas no deben redactarse a manera que la respuesta sea dependiente de los supuestos implícitos acerca de lo que sucederá como

resultado del contenido de la pregunta, verbigracia: ¿se encuentra usted a favor de tener un presupuesto equilibrado, sabiendo que esto produce un aumento en el impuesto sobre los ingresos personales?.

- Las preguntas se deben redactar acordes a las características propias de los sujetos que entrevistaremos.
- Medir la pertinencia de la pregunta, comparando la interrogante redactada contra los objetivos de la investigación.
- Evaluar si la pregunta no pide información confidencial, a manera que el entrevistado se niegue a respondernos.

Cuando tenemos listas las preguntas, es necesario darles un orden lógico y secuencia, de acuerdo a la investigación que realicemos.

La primera parte del test debe contener la información de identificación y básica del encuestado, que luego permita clasificar a cada uno de los entrevistados.

Con respecto al flujo de las preguntas, muchos autores recomiendan lo siguiente:

- Comenzar con interrogantes sencillas e interesantes.
- Formular primero las interrogantes de tipo general.
- Formular las interrogantes que se consideren más difíciles en la parte intermedia del test.
- Clasificar cada una de las interrogantes por temas específicos o bustemas, a manera que el encuestado se centre en un solo tema o aspecto cada ve que cumplimenta el cuestionario.

Unas ultimas consideraciones

Con respecto al cuestionario, también es recomendable que expertos u profesionales lo revisen y le den la validez y confiabilidad respectivos, apoyándose en su buen juicio y experiencia sobre la temática tratada. Otro punto importante es realizar una prueba piloto, para contrastar la redacción del cuestionario en la práctica, con las personas o sujetos de nuestro estudio. Finalmente, debe elaborarse el cuestionario definitivo, tomando en consideración las observaciones de los expertos y la experiencia que se obtuvo en la prueba piloto.

CAPITULO 2

ESTADO DEL ARTE DE LA CADENA PRODUCTIVA DE UN SECTOR ANALIZADO

2.1. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CALZADO EN CUERO

La cadena productiva del cuero, reviste especial importancia puesto que comprende actividades productivas que se integran entre sí e incrementan el valor agregado de los productos terminados. Inicia en el hato ganadero, a partir del cual se obtendrá la materia prima principal, el cuero, que se somete a un proceso de curtición y posteriormente se distribuye en diferentes grupos de producción, entre los cuales se destacan el calzado y los bolsos. También se utiliza en la producción de otras manufacturas de cuero que están alcanzando posiciones importantes en los mercados internacionales por sus condiciones de calidad.

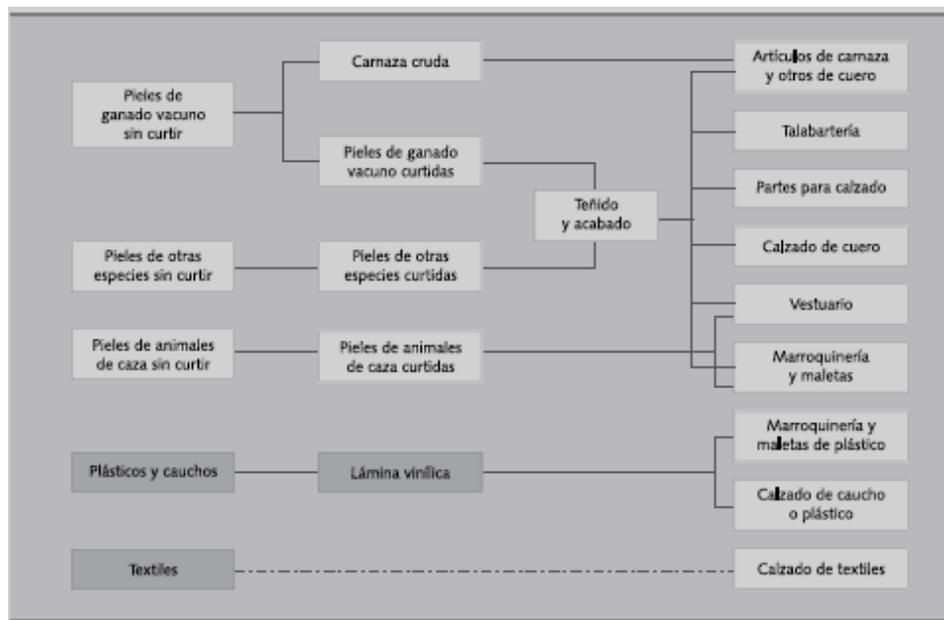
El proceso productivo de la cadena de cuero se divide en cuatro grandes actividades que son: producción de cuero crudo, curtiembre, marroquinería y calzado. Una breve descripción se presenta a continuación:

Producción de cuero crudo: la obtención del cuero crudo se da después del sacrificio de los animales. Para la producción de la curtiembre, la principal materia prima es la piel cruda de origen bovino.

Curtiembre: el curtido es el proceso de sometimiento de la piel a acciones fisicoquímicas para convertirla en un material duradero. Esta parte del proceso de producción comprende tres fases: la ribera, el curtido⁵ y el teñido y acabado.

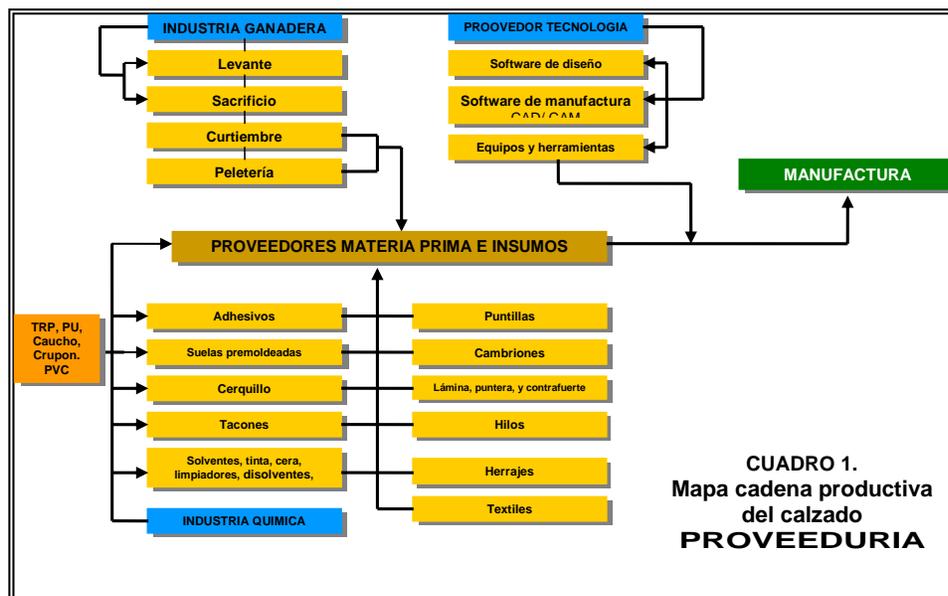
Marroquinería y talabartería: de esta parte del proceso productivo se obtienen las manufacturas de cuero y prendas de vestir de este material. Se compone de cinco pasos básicamente: diseño, modelo, cortado, guarnecido, terminado y empaque.

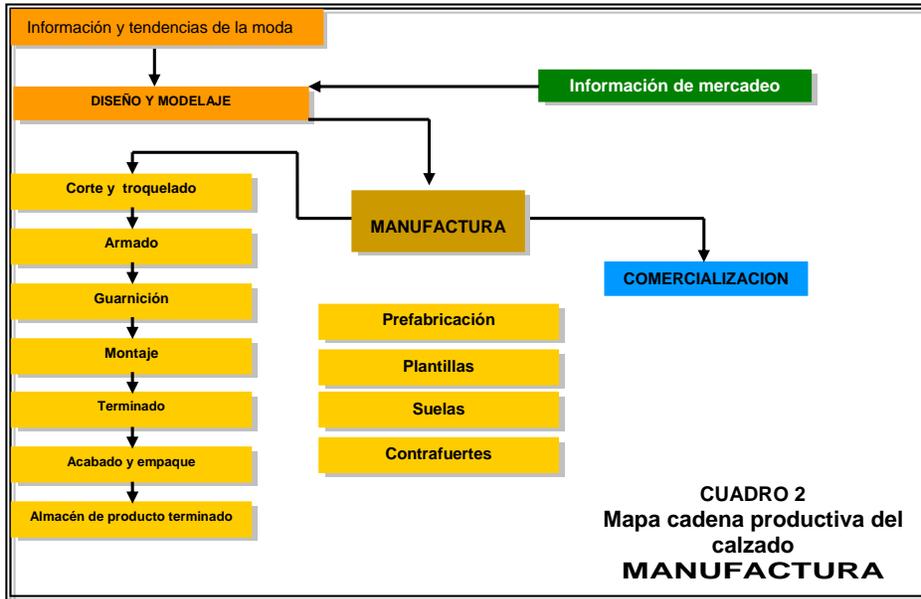
Calzado: una característica importante del proceso de producción del calzado es que requiere insumos diferentes al cuero, como son los textiles, el caucho y el plástico. El proceso de fabricación del calzado se inicia con la fabricación de suelas, luego viene el cortado de la pieza previamente patronada y, posteriormente, el proceso de guarnecido.



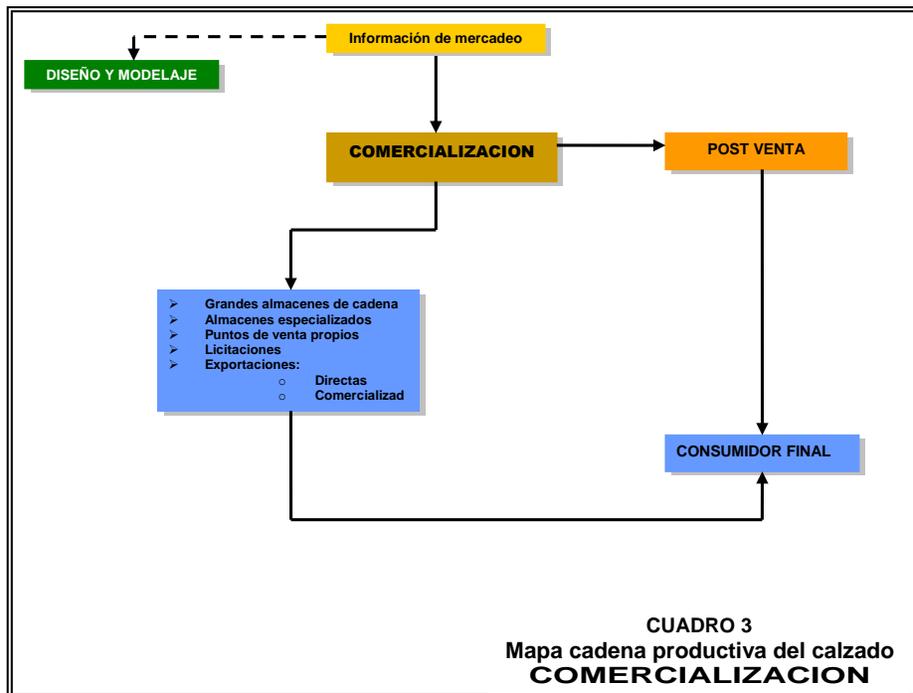
En Colombia la cadena del cuero, calzado e industria marroquinera depende en gran medida de la matanza de ganado bovino de la cual se obtiene gran parte de la oferta de cuero y pieles. No obstante, esta oferta no puede ser aprovechada completamente, debido al bajo cuidado que se realiza al cuero durante el proceso de levante del ganado vacuno y durante su sacrificio. Esta situación se debe en gran parte a la baja capacitación que existe dentro del sector ganadero en el manejo del cuero y pieles.

La característica de este sector, tanto a nivel mundial como nacional, es que un alto porcentaje de la producción de cueros y pieles se dirige a la fabricación de calzado. En consecuencia el estudio que se realiza de este sector, corresponde, en la mayoría de los casos, a una descripción de la industria de calzado. Este hecho ha determinado en gran parte la estructura de mercado del sector a nivel internacional, ya que los países productores de calzado son los compradores más importantes de cuero como Francia e Italia en la Unión Europea, China en Asia y Brasil en América Latina. A partir de 2000, la creciente demanda por parte de los países productores de productos de cuero hizo que los precios del cuero y las pieles se incrementaran en forma sustancial, lo que originó un desabastecimiento de las industrias nacionales.





CUADRO 2
Mapa cadena productiva del calzado
MANUFACTURA



CUADRO 3
Mapa cadena productiva del calzado
COMERCIALIZACION

A continuación se presenta un amplio conjunto de iniciativas emprendidas en diferentes partes del globo que muestran oportunidades de generación de innovaciones con alto impacto en el futuro de la cadena productiva de marroquinería, estas iniciativas deberán ser tomadas en cuenta para el desarrollo de la industria en Bogotá-Cundinamarca.

2.2. NIVEL DE DESARROLLO

Estado del arte de la empresa sobre las tendencias y los desarrollos tecnológicos de la industria marroquinera a nivel mundial

- En el ámbito mundial se destaca la automatización de la producción en una combinación con procesos manuales de manufactura y técnicas artesanales.
- Las empresas de clase mundial cuentan con la información que les permite desarrollar conceptos de productos y artículos muy cercanos a las necesidades y los requisitos reales del mercado.
- Las empresas líderes cuentan con tecnologías CAD/CAM y el Control Numérico Computarizado (CNC) que permite reducir el time to market. También tienen estrategias de desarrollo de la oferta.
- Existe en las empresas líderes la personalización del producto que lleva a obtener un acercamiento más efectivo a las necesidades del mercado.
- Los países líderes en este sector son autosuficientes en el abastecimiento de materias primas, componentes y manufactura, además, han desarrollado una eficiencia óptima en la integración de todos los eslabones de la cadena.

2.3. COMPETITIVIDAD DE LA TECNOLOGÍA DEL CALZADO FRENTE AL ESTADO DEL ARTE (LÍDER, MEDIA Y DÉBIL)

- Las empresas de clase mundial en marroquinería han logrado adoptar con facilidad los avances en tecnología que han desarrollado los países líderes en este ramo, esto les permite tener un proceso de manufactura más controlado y eficiente.

- La incorporación de nuevas tecnologías es permanente asegurando así la aplicación de los últimos avances disponibles en el mercado.
- Las empresas han adquirido tecnologías de Control Numérico Computarizado (CNC) adaptables a los cambios del proceso con menores costos y tiempos de producción que ayudan a crear con mayor calidad, uniformidad y regularidad, esto, combinado con los procesos de reingeniería, le permite a la industria marroquinera ser más eficiente en su modelo productivo.

2.4. UBICACIÓN PRINCIPAL DE LA TECNOLOGÍA DE LA EMPRESA FRENTE AL ESTADO DEL ARTE: PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN, HARDWARE, SOFTWARE, SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS, SERVICIOS Y PERSONAL DE CONSULTORES ASESORES

Las compañías líderes de clase mundial en marroquinería perciben como factor importante la incorporación de nuevas tecnologías en todos los procesos medulares de la cadena productiva, teniendo claro que del avance de una actividad específica depende el desarrollo o desempeño de todo el sistema (encadenamiento de los eslabones).

2.5. IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA MARROQUINERA PARA EL LOGRO DE UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE FRENTE AL ESTADO DEL ARTE

La incorporación de nuevas y avanzadas tecnologías en el proceso productivo de la industria marroquinera es importante para obtener una estandarización de los productos, volúmenes considerables y eficiencia en la producción, sin embargo, no se puede desconocer la gran importancia que tienen los procesos manuales y las técnicas artesanales en las cuales es imprescindible el empleo de mano de obra intensiva y calificada. En este sentido la tecnología, asociada a los métodos de manufactura, se convierte en un elemento fundamental frente a la estrategia de atender mercados con lotes pequeños y diferenciados.

2.6. POSICIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE LA EMPRESA EN SU CICLO DE VIDA. ES DE LARGO O MEDIANO PLAZO O HAY QUE HACER RENOVACIONES PERMANENTEMENTE

En relación con el punto 4 de la presente tabla, las características propias del proceso de manufactura de la industria marroquinera no hacen ver como un factor imprescindible la permanente renovación en tecnología dura, ya que las funciones básicas de la maquinaria se cumplen sin importar la antigüedad de los equipos, por tanto, se puede decir que en la industria local la posición de la tecnología en el ciclo de vida es de largo plazo.

En la medida en que las tendencias del mercado y de la moda en los productos involucren nuevos materiales en combinación con el cuero como materia prima principal, algunos equipos o herramientas tendrán que ser incorporados al proceso base. A manera de ejemplo, la incorporación de fibras naturales o algunos materiales sintéticos combinados con el cuero hará necesaria la adaptación de algunos procesos, esto se podrá lograr con equipos nuevos o herramientas (aguja, guías, leznas, etc.). Esta adaptación, si bien es cierto que no implica cambios drásticos en la tecnología dura, sí requiere un conocimiento profundo del proceso para no alterar los índices de productividad en la empresa.

Para la Región Bogotá-Cundinamarca, el sector de Cuero y sus productos participa con el 5% de las exportaciones industriales¹³. La organización empresarial de este sector se caracteriza por tener gran cantidad de microempresas y pequeñas empresas. Ésta es una industria altamente globalizada, con un mercado enfocado principalmente a la producción de calzado.

En la Región Bogotá-Cundinamarca, la cadena de Cuero y calzado ha logrado una consolidación considerable en el mercado regional y nacional, así como penetración en el mercado externo; no obstante, el mercado de calzado se ha afectado por el incremento significativo de las importaciones en el país, principalmente desde China,

bien de manera legal o de contrabando.

Con el propósito de establecer las características de las empresas vinculadas a la cadena de Cuero y calzado, se han agrupado las actividades de acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme, CIIU Revisión 3, en tres eslabones a saber:

Proveedores de insumo

- Fabricación de materia prima e insumos: 300 empresas.
- Comercio al por mayor de materias primas e insumos: 41 empresas.
- Comercio al por menor de materias primas e insumos: 21 empresas.

Transformación

- Transformación fabricación producto intermedio: 139 empresas.
- Transformación fabricación calzado de cuero: 710 empresas.
- Transformación fabricación calzado textil: 36 empresas.
- Transformación fabricación calzado de caucho: ocho empresas.
- Transformación fabricación calzado de plástico: 26 empresas.
- Transformación fabricación otro tipo de calzado: 141 empresas.
- Transformación fabricación productos para el calzado: 65 empresas.
- Transformación fabricación artículos en cuero: 429 empresas.
- Transformación fabricación artículos en cuero artificial: 153 empresas.
- Transformación fabricación artículos en otros materiales: 36 empresas.

Comercialización

- Comercio por mayor de producto terminado: 225 empresas.
- Comercio por menor de producto terminado: 2.039 empresas.

2.7. PERFIL DE LA CADENA DE CUERO Y CALZADO

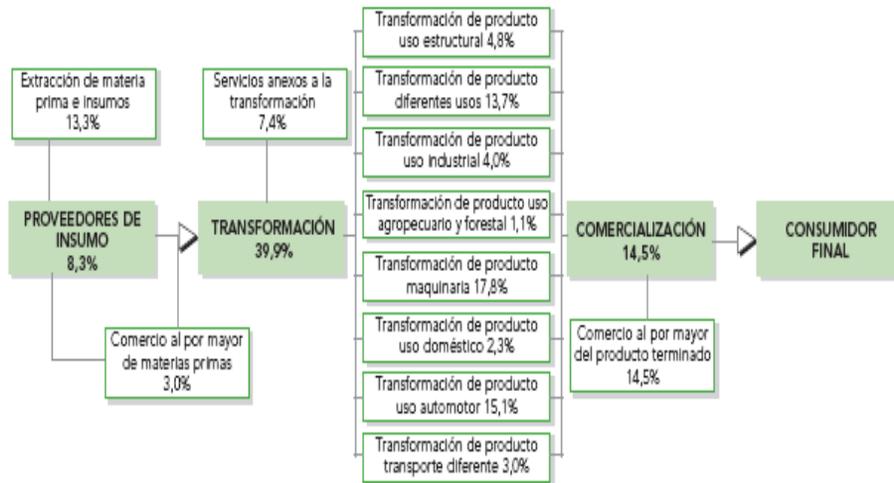
En el 2004 se encontraban registradas en Bogotá y los 59 municipios de jurisdicción de la Cámara de Comercio de Bogotá, 4.369 empresas en los tres eslabones que componen la cadena de cuero y calzado.

Las empresas pertenecientes a esta cadena productiva se concentran en el eslabón comercio al por menor de producto terminado, donde se registran 2.039 empresas. Por otro lado, el eslabón de transformación en el que se incluye la transformación para la fabricación de cuero, artículos de cuero artificial, artículos en otros materiales, calzado en cuero, calzado textil, calzado de caucho, calzado, plástico y otros tipo de calzado, tiene una participación del 39,9% de la cadena, con 1.743 empresas registradas. El mayor número de empresas en este eslabón se encuentran concentradas en la transformación para la fabricación de calzado de cuero y artículos de cuero.

La comercialización es el eslabón más representativo en esta cadena productiva, con una participación del 52% en el total de cadena. En éste se encuentran las empresas que venden prendas de vestir confeccionadas en cuero, calzado, artículos de cuero, sucedáneos del cuero, tiendas especializadas, artículos de talabartería y guarniciones.

La composición empresarial de esta cadena es: microempresas 90,5%, pequeñas 8,2%, medianas 1,2% y 0,2% grandes empresas.

Figura 2.5 Eslabones y distribución de las empresas en la cadena de Cuero y calzado, 2004.



Cuadro 2.7
Empresas de la cadena de Cuero y calzado por tamaño y eslabón, 2004.

Eslabón/tamaño empresa	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total empresas
Proveedores de Insumo					
Fabricación de materia prima e insumos	262	34	4	0	300
Comercio al por mayor de materia prima e insumos	24	15	2	0	41
Comercio al por menor de materia prima e insumos	12	9	0	0	21
TOTAL					362
Transformación					
Transformación fabricación de producto intermedio	129	9	1	0	139
Transformación fabricación calzado de cuero	634	64	11	1	710
Transformación fabricación calzado textil	36	0	0	0	36
Transformación fabricación calzado de caucho	7	1	0	0	8
Transformación fabricación calzado de plástico	20	3	2	1	26
Transformación fabricación otro tipo de calzado	133	6	1	1	141
Transformación fabricación productos para el calzado	44	18	2	1	65
Transformación fabricación artículos en cuero	378	43	8	0	429
Transformación fabricación artículos en cuero artificial	145	8	0	0	153
Transformación fabricación artículos en otros materiales	36	0	0	0	36
TOTAL					1.743
Comercialización					
Comercio al por mayor producto terminado	200	22	2	1	225
Comercio al por menor producto terminado	1.892	125	19	3	2.039
TOTAL					2.264
GRAN TOTAL GENERAL	3.952	357	52	8	4.369

Fuente: CCB. Registro mercantil. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

Ubicación de las empresas de la cadena de Cuero y calzado

El 93,5% de las empresas de esta cadena se localizan en Bogotá y apenas el 6,5% en Cundinamarca, la mayoría en Soacha y Fusagasugá. De las empresas que se encuentran en Bogotá y que pertenecen a la cadena de Cuero y calzado, el 52% están ubicadas en seis localidades, Antonio Nariño, Tunjuelito, Engativá, Rafael Uribe, Los Mártires y Puente Aranda, cada una de las cuales supera en número a las empresas pertenecientes a esta cadena que se localizan fuera de Bogotá.

Por tamaño de empresa, es la cadena con el menor número de empresas grandes, apenas 8; el 63% de las empresas medianas están ubicadas en las localidades de Puente Aranda, Fontibón y Usaquén; las localidades de Bosa y Usme cuentan únicamente con microempresas en esta cadena y las localidades de Engativá y San Cristóbal con microempresas y pequeñas empresas.

Empresas de la cadena de Cuero y calzado por tamaño y localidad, 2004.

Localidad	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total general
Antonio Narito	625	76	4	1	706
Tunjuelito	292	37	1	1	331
Engativá	261	13			274
Rafael Uribe	257	16	1		274
Los Mártires	252	15	2		269
Puente Aranda	219	29	15	1	264
Santafé	180	20		2	202
Kennedy	176	18	3		197
Chapinero	149	37	1		187
Suba	168	6	1	1	176
Usaquén	131	13	8		152
Barrios Unidos	107	22	1		130
Fontibón	76	22	9	1	108
Teusaquillo	82	5	1		88
San Cristóbal	80	5			85
Ciudad Bolívar	76	3	3		82
Bosa	74				74
La Candelaria	55	1	1		57
Usme	35				35
Sin clasificar	376	16		1	393
Total general	3.671	354	51	8	4.084

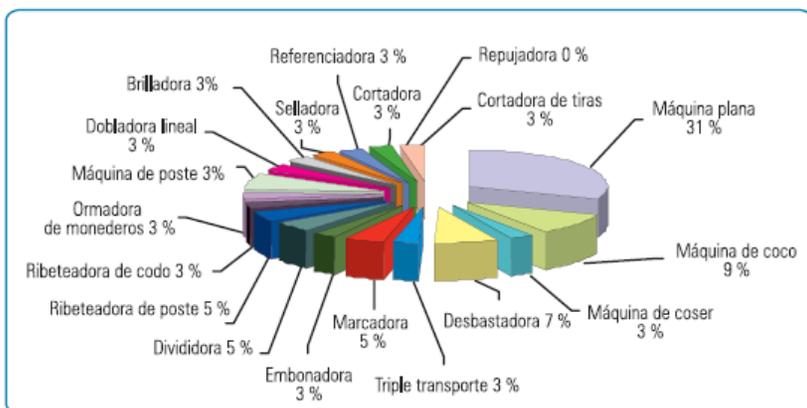
Fuente: CCB. Registro mercantil. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

Aspectos internacionales de la cadena de Cuero y calzado lo internacional

- En esta cadena industrial, el liderazgo indiscutible en competitividad lo tienen los países asiáticos. No sólo disponen de mano de obra barata, sino que tienen plantas altamente tecnificadas y manejan grandes volúmenes.
- Los principales compradores son las cadenas de comercio masivo y de descuento. Los proveedores asiáticos han desarrollado estrechas relaciones con empresas como JCPenney y WalMart, cuyas estrategias comerciales buscan bajos márgenes y alta rotación de inventario.
- Por otro lado, algunas marcas multinacionales centralizan su producción en un solo lugar, lo cual trae ventajas en costos y simplificación de procesos. Por ejemplo, las multinacionales Nike y Reebok utilizan outsourcing para la fabricación de su calzado deportivo en países como Taiwán e Indonesia.

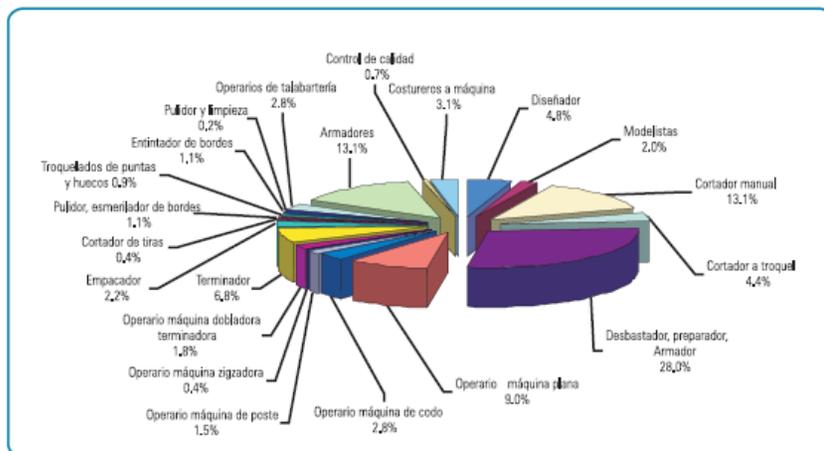
Nivel de desarrollo

Maquinaria adquirida en los últimos años en el sector



Fuente: Encuesta de la Mesa sectorial del cuero, el calzado y la marroquinería elaborada por Acicam

Gráfico 4. Cargos de personal en el sector



Fuente: encuesta de la Mesa sectorial del cuero, el calzado y la marroquinería elaborada por Acicam.

CAPITULO 3

MODELO DE ASOCIATIVIDAD COPIDROGAS

3.1. ANTECEDENTES EL MERCADO DE MEDICAMENTOS EN COLOMBIA

3.1.1. MAGNITUD

La oferta de medicamentos en Colombia está conformada por los fabricados en el país y por los importados. Cuando se habla de industria farmacéutica colombiana, se estima que existen alrededor de 200 laboratorios y/o establecimientos contratantes con registro, que participan en un 3.2% de la producción bruta de la industria nacional, en un 2.7% en el empleo, y un 4.4% en el total del valor agregado nacional.¹⁰ Al tener en cuenta las empresas dedicadas tanto a la producción, e importación de medicamentos esta cifra se eleva a los 250 establecimientos.¹¹ La diferencia en el número de empresas obedece a que en el primer caso solo se registran aquellas que son catalogadas por el DANE como establecimientos industriales, mientras que en el segundo se incluyen además las importadoras.

Existen dos vías por las cuales los consumidores pueden acceder a los medicamentos: la comercial, en la cual los adquieren en típica transacción de mercado y la institucional, en la cual la compra es realizada por el Instituto de Seguros Sociales, las otras EPSs , y/o los hospitales - clínicas y centros de salud, para ser entregada al consumidor, bien sea directamente o por medio de dispensarios y/o otros establecimientos.

Desde la expedición de la Ley 100 de 1993 se ha presentado un cambio importante en la prestación de los servicios de salud en Colombia. Los propósitos fundamentales de

¹⁰ Ver Fedesarrollo .Luis A Zuleta, Mónica Parra. 1999. Base información DANE

¹¹ Dato suministrado por la firma Interdata S.A. que audita el mercado farmacéutico colombiano.

esta Ley fueron aumentar el cubrimiento de salud para los colombianos, y permitir una mayor participación del sector privado en el componente de salud del sistema de seguridad social. El número de beneficiarios de los sistemas subsidiado y contributivo de salud se sitúa hoy en 25 millones, equivalente al 56% de la población colombiana. Como consecuencia de ello se han presentado cambios importantes en la estructura de la demanda de medicamentos. El gasto en ellos dentro de total de la Unidad de Capitación en Salud (de \$ 300.684 , ver Cuadro # 4.) equivale al 12 % del valor total de la misma¹². El consumo total por afiliado sería entonces de \$40000 anuales, que determinaría un gasto global en medicamentos directamente ligado al sistema de seguridad social de 1 billón de pesos.

En el mercado comercial el valor de las ventas de medicamentos en Colombia por parte de la industria farmacéutica alcanzó una cifra cercana a los \$ 2.3 billones de pesos durante el período comprendido entre Agosto 2001 y Agosto 2002, con un volumen de unidades vendidas de 305 millones¹³ (Ver Cuadro # 1). Alrededor del 80 % de las ventas en pesos corresponden a los llamados medicamentos éticos o sea que requieren prescripción médica, y el resto a los que no la requieren, identificados como mercado popular en la clasificación de Interdata. En términos de unidades vendidas esta relación cambia a 70% para los primeros y 30 % para los segundos. Esta variación se explica por el mayor precio relativo de las unidades pertenecientes al mercado ético. Las cifras que a continuación examinaremos corresponden a una agregación de estos dos segmentos.

Interdata S.A. realiza además un estimativo de las cifras para el mercado total de medicamentos en Colombia, incluyendo el llamado mercado institucional, que constituye en valores cerca del 30% del mercado total.¹⁴

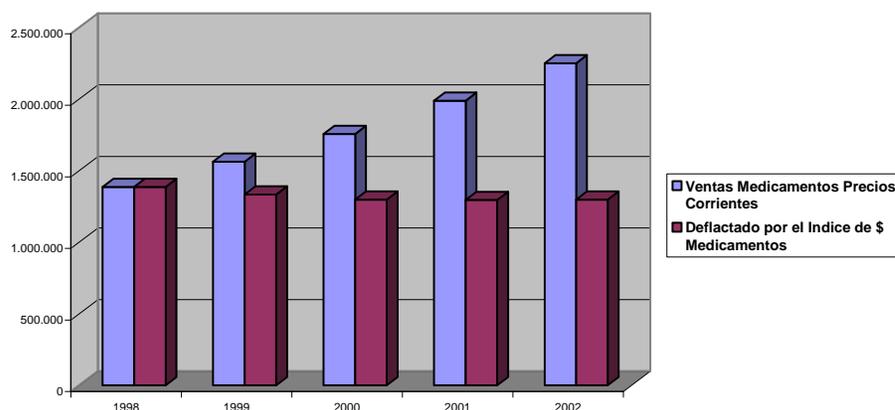
¹² Según información de ACEMI.

¹³ Fuente Interdata S.A. Octubre 2002. Empresa que audita el Pharmaceutical Market of Colombia (PMC): Cadenas, Farmacias Independientes, Mayoristas, Cooperativas y Cajas. Esta firma utiliza el concepto de unidad como "Unidad de empaque y/o comercial".

¹⁴ Para 2002 la cifra de mercado total asciende a la suma de \$ 3.3 billones de pesos, de los cuales aproximadamente \$ 1 billón corresponde al mercado institucional.

Para el periodo comprendido entre los años 1998 – 2002 (Agosto – Agosto) el valor de las ventas en el mercado farmacéutico para uso humano, aumentó en pesos corrientes en cerca de un 13% promedio anual. Al deflactar esta cifra por el índice de precios al consumidor de los medicamentos informado por el DANE, el resultado es una disminución en el valor real de las ventas del 1.6% promedio anual.¹⁵, para una caída total en el período del 6.5%, al pasar las ventas del mercado comercial en pesos reales de \$ 1.385 millones en 1998 a \$ 1.297 millones en 2002. (Ver Cuadro # 1.) Este cálculo coincide con el comportamiento de las unidades vendidas reportado por Interdata para el período en referencia, pues según esta firma las ventas en unidades han caído en un promedio del 1.4% promedio anual. Vale la pena señalar que en el período analizado el Índice de Precios de Medicamentos creció casi el doble del índice total de precios al consumidor. (73.42 % vs. 36.51 % respectivamente). Indudablemente, la liberación de precios decretada en 1999 explicó este fenómeno.

GRAFICA # 1.
VENTAS DE MEDICAMENTOS EN COLOMBIA. (Millones de pesos)



Fuente: Interdata para los datos nominales. Deflactado por autores según Índice de Precios al Consumidor. de Medicamentos.

¹⁵ Índice de Precios al Consumidor grupo Medicamentos DANE. Agosto 1998 – Agosto 2002. .

Como es de esperarse, el comportamiento de la demanda de medicamentos no ha estado determinado por el efecto ingreso sino por el efecto precio. Al intentar comparar el desenvolvimiento de las ventas farmacéuticas con el desempeño económico del país, encontramos que las primeras no corresponden al comportamiento de los grandes agregados macroeconómicos, tales como el crecimiento del Producto Interno Bruto y la tasa de desempleo. Para el período analizado las ventas de medicamentos en el mercado comercial disminuyen en valores reales, mientras el PIB crece a una tasa promedio del 0.5% promedio anual.

CUADRO # 2.				
VENTAS REALES DE MEDICAMENTOS vs. VARIABLES				
MACROECONOMICAS.				
	1999	2000	2001	2002
Crecimiento PIB	-4,20	2,80	1,60	1,70
Tasa Desempleo	18,00	19,50	16,80	19,10
Inflación	9,23	8,75	7,60	6,00
Crecimiento Vtas Reales Medicamentos	-3,77	-2,68	-1,16	0,15

Fuente: Dane, Fedesarrollo, Interdata S.A:

3.2. LA DISTRIBUCIÓN

3.2.1. PARTICIPACIONES RELATIVAS

La participación de los canales de comercialización en Colombia puede analizarse desde dos puntos de vista: a quién le venden los laboratorios, y dónde adquieren los medicamentos los consumidores.

Con relación a la primera pregunta, los canales de venta utilizados por los laboratorios en el mercado comercial son los siguientes, de acuerdo con la clasificación de Interdata:

- Almacenes de Cadena, (que comprende Supermercados y Droguerías de Cadena).
- Cajas de compensación.¹⁶
- Mayoristas.
- Droguerías independientes.

El mercado institucional está compuesto por los siguientes agentes:

- Hospitales, clínicas y centros de salud.
- Instituto de Seguros Sociales.
- Otros, que comprende básicamente otras EPSs, pero que a su vez incluye dispensarios, pequeños supermercados, colegios, empresas etc.¹⁷

¹⁶ El nombre de este grupo en la clasificación de Interdata es Cooperativas. Esta clasificación se derivó de la presencia de una cooperativa de consumo: Febor, en este grupo. No hace referencia a las cooperativas de droguistas que están clasificadas como mayoristas. Para evitar confusiones hemos llamado a este grupo Cajas.

¹⁷ El grupo dominante dentro de esta clasificación son las otras EPSs.

CUADRO # 3.
COMPARATIVO CANALES DE DISTRIBUCION. 1997 - 2000

DISTRIBUCION	1997	2000	DISTRIBUCION AL	1997	2000
LABORATORIOS	% Partic	% Partic	CONSUMIDOR	% Partic	%
<u>MERCADO COMERCIAL</u>			<u>MERCADO COMERCIAL</u>		Partic
CADENAS	18,50	24,09	CADENAS	18,5	24,90
FARMACIAS INDEPENDIEN	8,70	2,68	FARMACIAS INDEPENDIEN	37,6	31,95
COOPERATIVAS Y CAJAS	16,20	13,8	COOPERATIVAS Y CAJAS	16,8	14,22
MAYORISTAS	38,10	39,2	MAYORISTAS		
<u>MERCADO INSTITUCIONAL</u>	-	-	<u>MERCADO INSTITUCIONAL</u>		
HOSPITALES, CLINICAS/C.S.	7,40	6,02	HOSPITALES, CLINICAS/C.S.	10,00	9,47
ISS	7,70	5,39	ISS	11,1	5,87
OTROS (1)	3,40	8,92	OTROS (1)	6	14,5
TOTAL	100,00	100	TOTAL	100	100

(1) BASICAMENTE EPSs DIFERENTES AL ISS.

FUENTE: 1997 IMS, 2000 INTERDATA S.A

Al examinar las ventas directas de los laboratorios farmacéuticos, se observa que las cadenas ganaron participación entre 1997 y el 2000, al pasar del 18.5% al 24.1%; los mayoristas aumentaron levemente del 38.1% al 39.2%; las cajas bajaron de 16.2% al 13.8% y las ventas directas a las farmacias independientes pasaron de un 8.7% a un 2.7% en el período.

Cuando se habla de la forma como llegan los medicamentos al consumidor, se observa que el mercado institucional aumenta su participación entre los años 1997 -2000¹⁸ al pasar del 27 % al 30 % en las cifras totales del mercado (Ver Cuadro # 3). Este fenómeno se explica por el mayor peso de la demanda de medicamentos ligada a la extensión de la seguridad social.

Al interior de este mismo mercado (cómo llegan los medicamentos al consumidor), vale la pena señalar en primer lugar, la pérdida de participación del ISS, que pasó del 11.1% en 1997 al 5.9 en el 2000, y en segundo lugar el aumento de las otras EPSs que pasaron del 6% al 14.5% (Cuadro # 3.) La crisis del ISS, que se tradujo en la prohibición de vinculación de nuevos afiliados por parte de la Superintendencia de Salud, explica este cambio, que es coherente con lo sucedido en el número de beneficiarios del régimen contributivo de Seguridad Social en Salud.

En la distribución de los medicamentos al consumidor, se observa que las cadenas ganan puntos de participación en el mercado iguales a los registrados en las cifras de venta directa de los laboratorios farmacéuticos. Es lógico este resultado, ya que los mayoristas no venden a las cadenas¹⁹. Las cajas, a su vez, disminuyeron su participación del 16.8% al 14.2%, mientras para las farmacias independientes el descenso fue considerable: del 37.6 se pasó al 31.9%. (Cuadro # 3.)

Se han presentado entonces cambios de importancia en la estructura de

¹⁸ Último año para el cual existen datos auditados.

¹⁹ Por otra parte, estos porcentajes están elaborados sobre precios al por mayor y no sobre precios al consumidor. La diferencia en los márgenes de comercialización de los diferentes canales se debe reflejar en participaciones distintas en el mercado detallista, pero estas cifras no están disponibles.

comercialización de los medicamentos en Colombia: un crecimiento del mercado institucional, acompañado de una recomposición al interior de éste a favor de las EPSs diferentes del ISS. En cuanto al mercado comercial, se ha registrado una concentración que ha favorecido a los Almacenes y Droguerías de Cadena, en detrimento de las cajas, pero sobre todo de las Droguerías Independientes. Como se señalará más adelante, esta es una tendencia preocupante, no solo desde el punto de vista de los intereses de los droguistas independientes. Ello tiene implicaciones importantes tanto para las casas fabricantes, como para la eficiencia misma del sistema de distribución de medicamentos en Colombia, y para el equilibrio económico y social.

GRAFICO # 2.

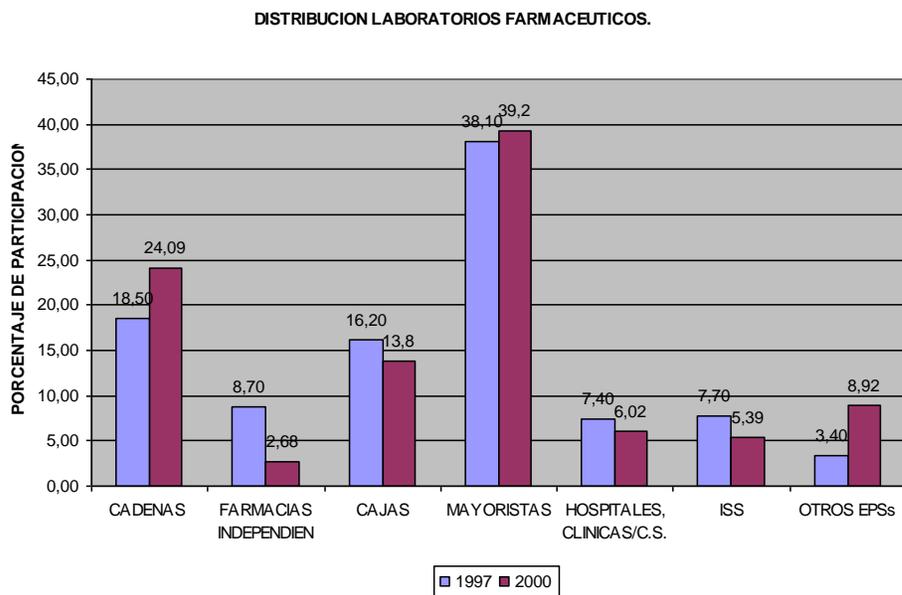
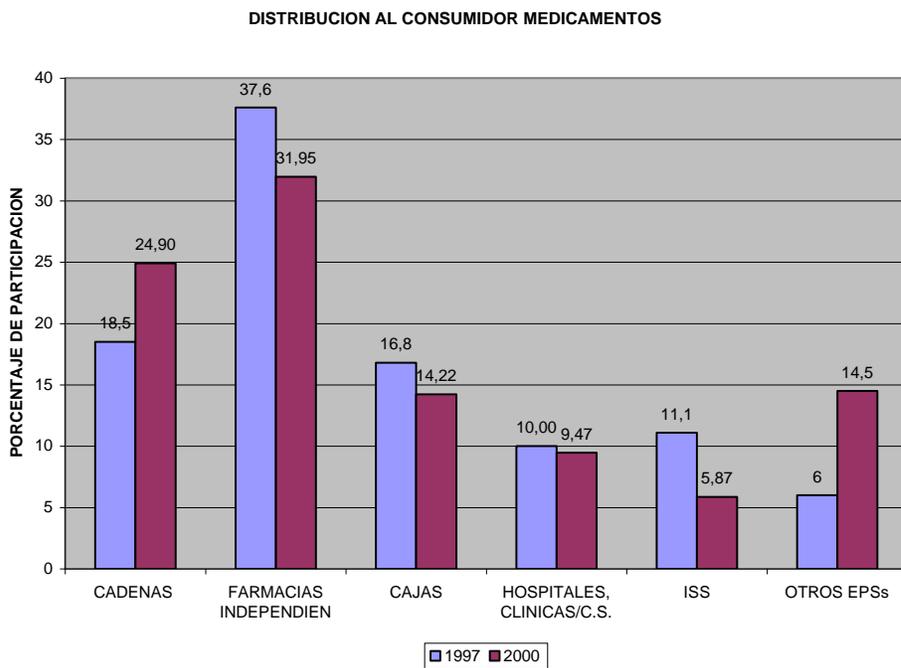


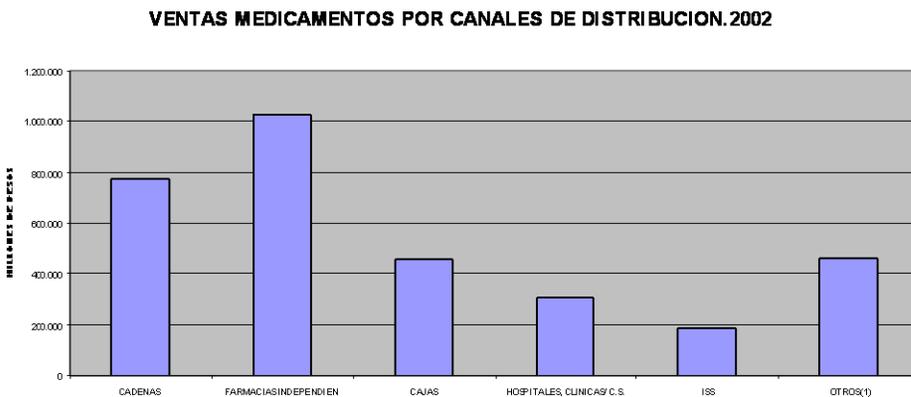
GRAFICO # 3



3.2.2. VOLUMEN DE NEGOCIOS DE LOS DIFERENTES CANALES

Cuantificar en cifras la participación de los distintos canales de distribución existentes, parece ser un ejercicio interesante en la medida en que dimensiona y muestra la importancia de cada uno de ellos, y en el caso de las droguerías independientes, su cifra promedio de negocios.

GRAFICO # 4



Fuente: Interdata S.A

(1) BASICAMENTE OTRAS EPSs

En el mercado comercial, las Cadenas manejan para el año 2002 (datos Agosto— Agosto), un volumen de negocios en distribución de medicamentos superior a los \$ 770 mil millones de pesos. Las Farmacias Independientes participan en el mercado con una cifra superior a \$ 1 billón de pesos, de los cuales cerca de \$ 940 mil millones son suministrados por los mayoristas. Las Cajas tienen una participación en el mercado cercana a los \$460mil millones de pesos. El mercado institucional, conformado por Hospitales-Clínicas-Centros de Salud, el ISS y otros (EPSs) registra un valor cercano al billón de pesos, distribuido en \$ 303mm, \$ 188mm, \$ 464mm respectivamente.

3.2.3. LOS MÁRGENES DE COMERCIALIZACIÓN

Como se verá más adelante, una adecuada administración de los canales de comercialización es esencial para la eficiencia económica. Una política apropiada en este campo puede resumirse en que cada uno de los participantes en el esquema producción-distribución mayorista-distribución minorista reciba una remuneración proporcional a su valor agregado.

Un esquema típico para el mercado de medicamentos consistiría en la existencia de comercialización: el mayorista y el minorista. El mayorista se encarga de negociar directamente con los fabricantes: el minorista adquiere sus mercancías del mayorista y negocia directamente con el consumidor.

El esquema que se ha venido desarrollando en Colombia en la determinación de los márgenes de comercialización no es propiamente el ejemplo de un mercado ordenado. El sistema arranca en la determinación de los precios de venta por parte de los fabricantes a los diversos canales de distribución. Pueden señalarse dos sistemas diferentes:

- A. Si bien una gran mayoría de laboratorios aplica diferenciales de precios según si el adquirente es mayorista o minorista, ese diferencial, que se calcula puede estar entre un 5% y un 8% (precio superior para el participante identificado como minorista), no es suficiente para permitir al droguista independiente competir exitosamente con un detallista que haya comprado directamente en fábrica. Esta diferencia de precios (5% a 8%), a todas luces, es insuficiente para compensar los gastos incurridos en la operación de venta del mayorista, que permitan una utilidad razonable y a la vez garanticen un precio competitivo de compra entre el droguista independiente y el resto de minoristas que compran directamente a los fabricantes. Por otra parte, se han presentado tendencias a la integración vertical que han desvirtuado la especialización de canales: algunos mayoristas han adquirido o montado cadenas de droguerías (integración hacia delante), y algunas grandes cadenas han adquirido o montado negocios mayoristas como manera de beneficiarse de mejores precios (integración hacia atrás).
- B. Una visión extremadamente liberal de la economía podría señalar que este tipo de situaciones no tiene nada de inconveniente. Total, la libre competencia se encargaría de asignar eficientemente los recursos, y los precios en todos los canales de distribución se orientarían por la oferta y la demanda. Vale la pena señalar que en otros sectores económicos prácticas de esta naturaleza serían inconcebibles: piénsese en el mercado

de transporte aéreo, o en el de automóviles, en los cuales no se aceptaría que la compañía aérea o la ensambladora vendiera directamente a consumidores finales a precios iguales a los que vende a agencias de viajes o a concesionarios. La práctica comercial sana, que respete los distintos canales de distribución y en algunos casos la regulación estatal, se encargan de proscribir este tipo de comportamientos. Existe en estos casos, una conciencia clara de la necesidad estratégica para los fabricantes de garantizar la supervivencia en el largo plazo de una amplia cadena de distribución al detallista.

Los cambios que se han presentado en la estructura de la comercialización, señalados en la sección anterior, están indudablemente vinculados a estas prácticas de administración de los canales comerciales. El doble papel jugado por algunos canales de distribución genera distorsiones que alteran toda la cadena del mercado. Para la droguería independiente, se genera una situación de desventaja, que dificulta el cumplimiento de su papel económico y social. En los próximos capítulos tendremos oportunidad de explicar estos temas con mayor detalle.

3.2.4. LOS PEQUEÑOS NEGOCIOS EN LA ECONOMÍA. SU PAPEL COMO CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Este capítulo tiene como propósito recordar algunas consideraciones que la teoría económica ha proporcionado sobre el papel de los pequeños negocios en la economía, y por qué su mantenimiento y crecimiento están en la agenda de la política económica de un gobierno preocupado por el progreso y por la justicia, y por qué también la existencia de una red de pequeños negocios puede ser un objetivo estratégico para las grandes empresas. En la segunda sección se enfatiza ese papel en lo relacionado con los márgenes de comercialización.

4.A Los pequeños y medianos negocios.

Con formato: Numeración y viñetas

Un objetivo general de política económica debe consistir en la utilización eficiente de los recursos que tiene una economía, a fin de que la producción de bienes y servicios de allí derivada se traduzca en ingresos para la población, y por esa vía en bienestar, acumulación y riqueza.

El progreso económico normalmente se mide en variables como el crecimiento del PIB real y del PIB per cápita. El crecimiento en el producto no puede tener sino tres fuentes posibles: un incremento en la utilización de la fuerza laboral de una sociedad, un incremento en el stock de capital, o un mejoramiento en la tecnología, que permita que dada una combinación entre trabajo y capital, el producto obtenido sea mayor.

El crecimiento en la inversión exige disponibilidad de ahorro, bien interno o externo. El ahorro interno se genera en la medida en que los ingresos de la sociedad sean superiores a su consumo. Cuando un país está más cerca de los ingresos de subsistencia, será menor la capacidad de ahorro, y por lo tanto disminuye la posibilidad de aumentar su capacidad productiva. El ahorro externo, que se vincula bien bajo la forma de inversión extranjera directa o de préstamos internacionales es atraído a un país en la medida en que haya oportunidades de inversión interesantes, y respeto y buen trato a la inversión extranjera. En cuanto al desarrollo tecnológico, esta es fundamentalmente una variable exógena. Si bien un país puede inducir la investigación científica y la tecnología, a través por ejemplo de estímulos tributarios y de un régimen equitativo de propiedad intelectual, es claro que lo fundamental del progreso tecnológico será consecuencia de la evolución internacional de las técnicas productivas.

Sobre la base de lo anterior se puede concluir, que en un país en vía de desarrollo, uno de los campos en los cuales la política económica puede incidir directamente en la generación de condiciones de largo plazo de la economía es buscando la utilización

productiva del recurso más abundante que tiene la sociedad y el activo más importante que tienen los pobres: su capacidad de trabajo.

Cuando se piensa en la generación de empleo se piensa inicialmente en el generado por la vía de la contratación formal de mano de obra a partir del desarrollo de las grandes empresas. Pero desde hace muchos años, los organismos internacionales de desarrollo y muchos gobiernos han caído en la cuenta de la importancia que tiene el sector de pequeños y medianos negocios como fuente generadora de empleo, como canalizadores de la capacidad empresarial y como semilla posible de empresas grandes del futuro. El realismo ha llevado al reconocimiento de que para muchos sectores de la población, las pequeñas empresas constituyen la única aspiración posible de empleo en el corto plazo. Estudiar por lo tanto la dinámica de estas empresas, sus dificultades y las razones que explican su nacimiento, crecimiento o desaparición, se ha convertido en un objeto de análisis para quienes quieran estudiar los fenómenos del desarrollo económico.

Comencemos por señalar algunas de las desventajas o hándicaps de las pequeñas empresas²⁰. La más evidente consiste en las economías de escala. Se producen economías de escala cuando el costo promedio de un bien o servicio producido disminuye cuando el producto aumenta, disminuyendo por lo tanto el costo marginal, y por lo tanto el precio a que está dispuesto a vender el productor para obtener una rentabilidad satisfactoria. La disminución en el costo promedio puede ser el resultado de una repartición de costos fijos sobre unidades mayores de producto, o también del margen de negociación que logra con proveedores de los insumos. Entre más altas sean las unidades negociadas, más altos serán los descuentos que pueda obtener.

Otra manifestación de las economías de escala tiene que ver con la posibilidad de introducir modificaciones o mejoras tecnológicas a la producción. Por dos razones una

²⁰ Más adelante tendremos oportunidad de referirnos específicamente a aquel sector de la pequeña y mediana empresa que constituye el objeto de este trabajo: la droguería independiente. Por ahora nos vamos a referir exclusivamente a la problemática general de los pequeños negocios, sean industriales o comerciales.

firma más grande está en mayores posibilidades de aprovechar las ventajas tecnológicas: en primer lugar las mismas economías de escala determinan que cierto tipo de innovaciones solo sean económicamente viables a altas escalas de producción, en segundo lugar, las innovaciones exigen inversión y las grandes empresas tienen mejor acceso a los canales de financiación y por el acceso a las fuentes de financiación de capital necesarias para las inversiones. Las pequeñas y medianas empresas, al ser catalogadas como de mayor riesgo por parte, tanto de prestamistas como de inversionistas externos, demandan mayores rentabilidades. El costo del capital, sea de riesgo o de deuda, implica por lo tanto mayores costos por unidad producida para una pequeña empresa. Las economías de escala se aplican también a las labores de mercadeo de la empresa, a la promoción e identificación de marcas, a la creación de programas de lealtad o fidelidad de los clientes, etc.

Además de lo anterior, existen imperfecciones en los mercados que atentan contra el desarrollo de las pequeñas empresas. En muchas ocasiones las políticas económicas están diseñadas para favorecer a las empresas grandes, por ejemplo cuando con instrumentos tributarios o arancelarios se privilegia aquellas empresas que sean intensivas en capital. Por otra parte, la provisión de crédito puede castigar a las pequeñas empresas más allá de lo que significaría una percepción superior del riesgo. Simplemente, no existen recursos de crédito disponible para ellas. En fin, en la relación que se presenta entre la pequeña y la gran empresa, sea en términos productor-distribuidor (por ejemplo relación pequeño confeccionista-gran superficie), distribuidor-productor (tienda de barrio- gran empresa fabricante) o competencia directa (gran fabricante, pequeño fabricante) los términos de intercambio no están determinados por situaciones de eficiencia económica, sino simplemente por relaciones de poder. Esta es claramente una situación que justifica la existencia de prácticas empresariales basadas en la responsabilidad social y, en algunos casos de regulaciones públicas precisas tendientes a evitar el abuso de la “posición dominante”.

A pesar de todas las desventajas mencionadas, es un hecho que las pequeñas empresas continúan existiendo en las economías, aún en las más desarrolladas, y

cumplen un papel importante tanto desde el punto de vista económico, como desde el punto de vista social y político. Son muchas las razones que explican esta permanencia.

⊕ Las grandes firmas no se acomodan muy bien a cierto tipo de actividades, por ejemplo las que requieren una adaptación a las condiciones cambiantes y una atención muy cercana y personalizada con los clientes.

⊕ Las pequeñas firmas se establecen en sectores donde hay muy pocas barreras de entrada.

⊕ Algunas actividades industriales o comerciales se han desarrollado con empresas de tamaño pequeño, simplemente porque las grandes empresas no han llegado a estos sectores.²¹

⊕ Bajo ciertas condiciones a algunas grandes firmas les conviene que se desarrolle y subsista una red de pequeñas empresas integradas en la cadena de suministros o de distribución, o bien en la subcontratación de actividades que no hagan parte de la actividad central de la empresa (outsourcing).²² Además de las ventajas económicas que ello puede acarrear, por ejemplo a través de la disminución de costos laborales, esta ampliación en la “cadena de rentas”, puede convertirse en un activo político de importancia para una firma que aspire a obtener tratamientos favorables por parte de las autoridades nacionales o regionales.²³

⊕ Existen actividades económicas que definitivamente no pueden ser desarrolladas de manera eficiente por grandes firmas (costos altos de producción), o donde la supervisión de muchas unidades pequeñas puede revelarse antieconómico para las grandes empresas.²⁴

⊕ Las pequeñas empresas pueden desarrollar nichos específicos o ‘intersticios’²⁵, que son oportunidades derivadas del hecho de que el desarrollo económico es más

Con formato: Numeración y viñetas

²¹ Ver E. Penrose. 1980

²² En Colombia se está desarrollando mucho la contratación externa movida por la búsqueda de una disminución en los costos laborales.

²³ Este concepto de cadena de rentas ha sido desarrollado por Barón. (2000) Pág., 199.

²⁴ Penrose op cit. Pág. 220. Este argumento puede perder mucho peso con el desarrollo de las tecnologías de la información que se ha profundizado desde los años 80, y que permiten el montaje de sistemas de control mucho más sofisticados que los existentes anteriormente.

²⁵ Ver E. Penrose. Op.cit

rápido que la posibilidad de las grandes firmas para alcanzar todos los negocios. Queda siempre una parte del mercado y de las oportunidades que pueden ser desarrolladas por las pequeñas firmas. Cuando el crecimiento de la demanda excede en cantidades significativas el crecimiento de las grandes firmas, entonces los nuevos competidores podrán crecer hasta convertirse en firmas más grandes. Las habilidades y el papel que jueguen los administradores de las pequeñas firmas son definitivos en este proceso.²⁶

Como resultado de todo lo anterior puede afirmarse que en general, las actividades desarrolladas por las pequeñas firmas se caracterizan por definición por bajas barreras a la entrada, tanto en términos de capital necesario, como de conocimientos y experiencia. El resultado es entonces una rentabilidad mucho más baja que la obtenida en los negocios más grandes, y unas tasas de mortalidad más elevadas.

El resultado de este proceso puede ser costoso en términos económicos y sociales. El desperdicio de capital físico y humano que representa la alta rotación en el sector de pequeñas y medianas empresas, y los bajos de ingresos a que normalmente están expuestos sus gestores y propietarios ha llevado a que se piense que una estrategia de crecimiento y de equidad en economías en desarrollo debe consistir en la búsqueda de los mecanismos para permitir la supervivencia y el desarrollo de las pequeñas empresas. Como resultado de lo anterior, los gobiernos y los organismos multilaterales, tales como las el Banco Mundial, en especial la Corporación Financiera Internacional, por medio del S.M.E. (Small & Médium Enterprises Center), reconocen hoy que las pequeñas empresas tienen un sitio en la ecuación del desarrollo económico, y que apoyarlas significa generar un fuerza poderosa para la reducción de la pobreza, que de otra manera no se podría conseguir.²⁷ . Los mecanismos de protección han estado destinados a remover o a disminuir el impacto de las externalidades negativas que atentan contra ellas, en especial en el mercado crediticio. Se ha trabajado menos en las imperfecciones de mercado surgidas del desequilibrio de poderes cuando se presentan

²⁶ El desarrollo reciente de las empresas tecnológicas en las economías desarrolladas puede considerarse un ejemplo de esta situación.

²⁷ Ver James Wolfensohn. World Bank. SME 2001.

transacciones entre pequeñas y grandes empresas, a que se hacía referencia más arriba.

Indudablemente la importancia de las pequeñas firmas varía de país a país. No es lo mismo el impacto económico y social en países en desarrollo, que en países industrializados. En los países con más bajos ingresos la mayoría de las empresas son pequeñas, mientras que en los países con alto crecimiento en el ingreso per cápita, la predominancia de las grandes firmas es significativa. En los países llamados 'emergentes', con un ingreso medio, son muchos los pequeños y medianos empresarios que están empezando a dar un salto cualitativo para posicionarse en los mercados, no solo internos sino internacionales.

En Colombia, las pequeñas y medianas empresas representan el 31 % de la producción total de bienes y servicios y el 53 % del comercio del país. De las 32.000 PYMES estimadas al año 2002, 22.000 son empresas del sector comercio – servicios y generan el 33 % del empleo, comparativamente mejor pagado que en otros sectores.²⁸

El entorno económico y social para el desarrollo de los pequeños negocios es crucial. Además de las políticas macroeconómicas, es necesario que los gobiernos dispongan y utilicen los instrumentos que permitan mejorar la competitividad de las pequeñas empresas. Este es un reto para todo país que aspire a emprender una estrategia seria hacia el desarrollo económico.

2.3.2.5. LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Con formato: Numeración y viñetas

Los canales de distribución cumplen la función de ser facilitadores de intercambio: crean un valor para el consumidor al poner a su disposición un conjunto de bienes y servicios. Los canales actúan como mediadores entre el productor y el consumidor. Es una razón por la cual se justifica que productor y distribuidor actúen unidos a través de una identidad compartida.

²⁸ Ver S. Pretelt de la Vega, citando Seminario de Pymes Anif. J. Leivovich.

“Un equipo de relevos no puede existir con un solo nadador. De igual manera, un canal de distribución opera como un equipo, compartiendo recursos y riesgos para desplazar productos y recursos de su lugar de origen a su punto final de consumo”.²⁹ Al igual que en el equipo de relevos, la identidad surge entorno a la claridad de la misión. La firma productora hace entonces equipo con sus canales de distribución. , Sus metas y su esquema organizativo forman parte de un trabajo conjunto. El comportamiento de cada uno de los integrantes influye sobre el comportamiento de los demás.

Continuando con esta analogía de los equipos de relevos, es necesario, para el éxito, que cada uno de los canales cuente con una previa asignación de sus responsabilidades y unos esquemas de comportamiento que ~~Los canales de distribución deben contar con una definición a priori de normas de juego y unos esquemas de comportamiento que~~ regulen su actividad.

Las relaciones de intercambio surgen de las necesidades específicas de los mercados. En los canales de distribución estas relaciones se definen como un ordenamiento de relaciones que tienen como último propósito crear valor para el cliente, al poder éste disponer de los productos y servicios, en el lugar, momento, cantidad y calidad adecuada. Todo esto constituye una cadena dinámica.

El éxito o fracaso de una empresa se mide en últimas en la llegada y aceptación de sus productos por el consumidor. La competencia en los negocios se define en últimas en los canales de distribución. ▸ Los participantes en estos canales regulan los flujos de bienes y servicios. Por todo ello es previsible que la importancia de los canales crezca en el inmediato futuro.³⁰

Para una empresa es muy difícil, cuando no físicamente imposible, atender los

²⁹ Analogía propuesta por L Pelton, D. Strutton & J. Lumpkin 1999. Las ideas expuestas en esta sección están apoyadas fundamentalmente en el libro de estos autores, clásico en el estudio de los canales de comercialización.

³⁰ Ver L. .Pelton, D. Strutton, J Lumpkin. Op.cit.

requerimientos de sus diferentes consumidores finales. ¿Cuántas transacciones deberían registrar una empresa para realizar su producción? Un ejemplo, traído precisamente del mercado farmacéutico, ~~sobre el sector farmacéutico~~ lo constituye la compañía McKesson Drug Company, la mayorista más grande de USA, que actúa como distribuidor entre los laboratorios y las farmacias minoristas. Si los primeros realizaran directamente sus transacciones serían necesarias alrededor de 600 millones de ellas para satisfacer las necesidades de 50.000 droguerías, y si estas fueran diarias la cifra podría llegar a 13.000 millones.³¹ Si el ejercicio consistiera en eliminar el último eslabón en la cadena de distribución, las droguerías, el número de transacciones para llegar a cada uno de los consumidores finales sería una cifra descomunal.

Los canales de distribución por medio de los procesos de estandarización mejoran por otra parte el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor. Al volverse estas transacciones 'rutinarias', no es necesario entrar a negociar para cada una las condiciones de compra y condiciones de venta. La rutina trae más eficiencia y fluidez en la circulación de productos.³²

Otro beneficio tiene que ver con los procesos de clasificación. Los productos deben llegar al mercado objetivo convertidos en bienes listos para ser consumidos. Los productores fabrican en grandes volúmenes. Los participantes en la cadena de distribución deben dividir lotes homogéneos en unidades más pequeñas. En el caso de la distribución de medicamentos en el mercado norteamericano, se calcula que más del 60% del capital de las droguerías debe estar atado al mantenimiento de un inventario que garantice esa disponibilidad para el consumidor. Esta función es clave en la generación de utilidades para las grandes empresas productoras. Sin ella, sus mercados no podrían llegar al consumidor.

Otra función productiva de los canales de distribución tiene que ver con la minimización de la incertidumbre. Se convierten en medio de comunicación recíproco entre productor y consumidor. Informan al productor de las necesidades de los consumidores y al

³¹ Smith Mickey. (1991),

³² Banks, Darryl, Hutchinson Wesley, Meyer Robert. 2002.

consumidor sobre las novedades de los productores. Ejercen un papel conciliador entre lo que hay disponible y lo que se demanda.

Desde el punto de vista del consumidor, el valor agregado por la función distributiva, se materializa en cuatro componentes:³³ Forma, Lugar, Posesión y Tiempo.

➤ Forma. Los productos están disponibles para los consumidores con las características que estos lo demandan.

➤ Lugar. El producto está disponible en los sitios frecuentados por el consumidor. supermercados, tiendas, droguerías. El consumidor no debe desplazarse hasta el sitio donde se produce la mercancía.

➤ Posesión. Se ofrece a los consumidores una forma fácil de obtener la propiedad sobre el bien. No es necesario en cada caso negociar los términos de venta.

➤ Tiempo. Los bienes y servicios estarán disponibles cuando el consumidor así lo requiera. Ello exige costos importantes en términos de inventario para cada uno de los participantes en la cadena de distribución.

Como los canales de distribución constituyen una red integrada, tanto con la empresa fabricante, ~~así~~ como entre ellos, cuando el comportamiento de alguno impide la realización y desempeño de otros(s), se presenta lo que se denomina 'conflicto de canales'. La etapa perceptiva es aquella en la cual el canal afectado se da cuenta del impedimento para el logro de sus objetivos, y la etapa del conflicto manifiesto comprende aquella donde se reacciona contra los impedimentos que dificultan la realización de sus metas y objetivos.

Por todas las razones anteriores, la estructuración de una red de distribución debe realizarse sobre la base de reconocer el aporte que cada uno de los participantes hace al proceso final. El proceso de mejoramiento continuo implica entender que las transformaciones para una empresa fabricante no pueden quedar circunscritas a sus cuatro paredes, sino que en muchos casos los esfuerzos deben realizarse fuera de

³³ Ver L- Pelton, D. Strutton, J. Lumpkin.

Con formato: Numeración y viñetas

~~ellas~~ ~~Sus esfuerzos en muchos casos deben ser fuera de sus cuatro paredes~~, y dentro de estas las cadenas de distribución cobran un lugar importante. Como lo plantea Michel Hammer, el padre de la reingeniería de procesos, en su reciente libro, The agenda, la forma moderna de apreciar el marketing, no es “como yo ayudo a que la empresa se deshaga de los productos, sino como hago que el consumidor los compre”. Es allí donde los canales de marketing logran una identidad con los objetivos de las empresas para las cuales son facilitadores de intercambio. Al decir del autor, los canales de distribución deben convertirse en “comunidades de distribución”, grupos de compañías que trabajan integradas para crear valor para el consumidor final.³⁴

A partir de las consideraciones anteriores una adecuada administración de canales supone la definición de pautas precisas que determinen lo que un canal puede o no puede hacer, la existencia de pautas de comportamiento preciso por parte del productor sobre la manera de administrar las relaciones con sus canales y los sistemas de remuneración para cada canal.

Uno de los temas sobre los cuales pueden generarse políticas inadecuadas en la relación con los canales de distribución es el relacionado con las políticas de precios. Frente a los esquemas tradicionales de fijación de precios para los diferentes canales basados en el costo más margen, el punto de equilibrio, o el punto de equilibrio modificado, la tendencia moderna es hacia una fijación de precios orientada por las relaciones. Uno de ~~los~~ estos esquemas consiste en la adopción de una política de rebajas funcionales. Consiste en hacer reducciones a los precios de referencia al comprador o intermediario que realice funciones específicas claramente definidas, tales como transporte, bodegaje, desempaque y reempaque, procesamiento de pedidos, atención personalizada al consumidor, etc.

En todo caso, es necesario desde un punto de vista estratégico para cualquier empresa garantizar la existencia de una diversidad en la distribución. Como se mencionó anteriormente, en las relaciones entre comprador y vendedor, puede haber

³⁴ Quinn Francis J. 2001. .

circunstancias en las cuales la relación de poder pasa a ser definitiva. Una manera de evitar la consolidación de estos poderes, que pueden afectar la rentabilidad y la independencia futura de las empresas, es la diversificación, tanto en fuentes de suministro, como de alternativas de distribución. Así como una empresa puede diseñar su política de suministro otorgando valor a la diversificación (no concentrando sus compras en un solo proveedor, así a corto plazo sea el más económico), debe pensar en los mismos términos en lo relacionado con la distribución: la existencia de una red amplia de diversificación tiene valor en sí misma.

3.3. LAS DROGUERIAS EN COLOMBIA Y EL PAPEL ECONOMICO Y SOCIAL DEL DROGUISTA INDEPENDIENTE.

3.3.1. DROGUERÍAS EN COLOMBIA

En el primer capítulo analizamos la estructura de comercialización de los medicamentos en Colombia. Sin embargo, las droguerías han debido evolucionar hacia la distribución de otro tipo de productos.

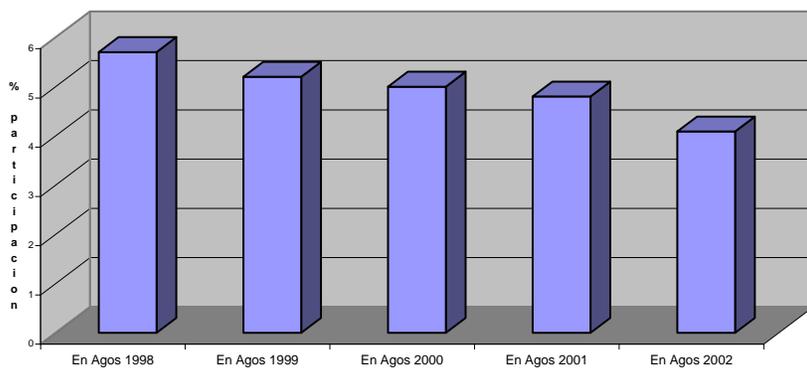
La mejor información sobre las características y comportamiento del comercio detallista en Colombia la constituyen los informes periódicos proporcionados por la firma ACNielsen que audita el comercio al por menor en Colombia. Pese a que no se puede distinguir en esta información la participación diferenciada de las droguerías de cadena y las droguerías independientes, esta información es útil para mostrar la tendencia de las droguerías como canales de distribución de productos de amplio consumo popular.

Con base en la información disponible para Agosto del presente año, la participación en ventas en pesos de las Droguerías dentro de todos los canales, se sitúa en 4.9 %, cifra que representa una disminución en relación con los años anteriores, 5.7 % en 1998, 5.2% 1999, 5.0% en el 2000; tan solo frente al año 2001 se presentó un reducido incremento. Al observar las cifras de número de Droguerías, se observa que aumentaron en los años comprendidos entre 1998 y 2001. En Diciembre de este último

año existían 17.000, estimativo que representa un aumento del 7 % respecto al año de 1998.³⁵

GRAFICO # 5.

DROGUERIAS. PARTICIPACION EN VENTAS. TOTAL CANASTAS ACNielsen.

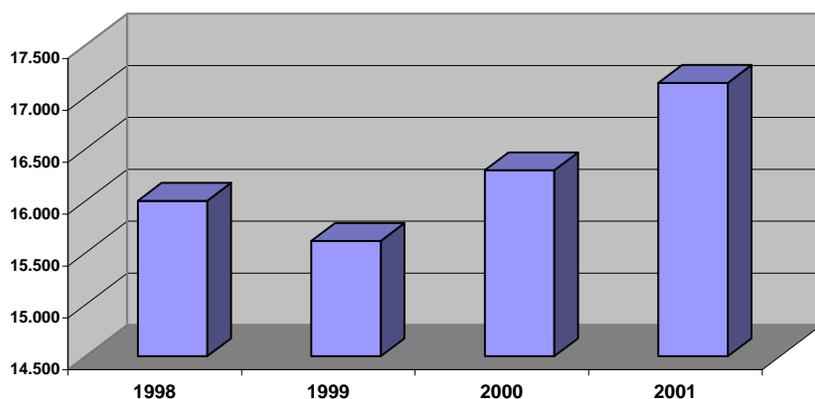


Fuente:ACNielsen.

GRAFICO # 6

³⁵ Ver Canastas ACNielsen. Colombia. JJA 2002

Numero Droguerías



Fuente: ACNielsen.

Estas tendencias encontradas, aumento en el número de Droguerías, y pérdida de participación relativa en el mercado de productos comprendidos en la canasta ACNielsen, se han traducido indudablemente en una caída en la cifra de negocios relativa por establecimiento. Es comprensible que esto haya sucedido en momento en que los índices de desempleo y subempleo han aumentado en Colombia: el sector de las Droguerías se caracteriza por tener bajas barreras de entrada y se puede constituir por ello en alternativa de autogeneración de empleo “suave”, es decir jalonado por la oferta de trabajo.³⁶ Para Diciembre del año 2001 Nielsen estima el número de empleos directos generados por las droguerías en una cifra superior a los 34.000.

El desempeño de las droguerías de acuerdo con las canastas ACNielsen, se mide en dos grupos: la Canasta de Tocador, y la Canasta de Misceláneos.³⁷ En la Canasta de

³⁶ Empleo ‘suave’ definido como aquel originado por la gente misma, inclusive con bajos niveles de ingreso, como resultado del desempleo y el subempleo y con bajos niveles de eficiencia económica. El llamado empleo ‘duro’ hace referencia al que es originado por la demanda, creado por los altos niveles de productividad e ingreso, producto de nuevas tecnologías, mercados y otras innovaciones. Ver R. Young 1994.

³⁷ La Canasta de Tocador incluye productos tales como: Bálsamos, Cepillos Dentales, Cremas Dentales, Cremas Faciales, Cuchillas de Afeitar, Desodorantes, Jabón de Tocador, Pañales para Bebe, Pañitos Húmedos, Pañuelos Faciales, Papel Higiénico, Productos para la Incontinencia, Protección Sanitaria,

Tocador las Droguerías han perdido participación en las ventas en pesos: para Diciembre de 1999 tenían un 5.2 % del mercado, y en Agosto 2001(ultima cifra disponible) bajó a 4.6 %. En términos de volumen toda la cadena de Tocador aumento a esta misma fecha en 2.9 %, como resultado de una variación de 13.7% en sus ventas corrientes, y un incremento de 10.5 % en sus precios. En el caso de las droguerías las ventas en volumen aumentaron en 1.0 %, después de exhibir cifras negativas para todo el periodo comprendido entre Diciembre 1999 - Mayo 2001.³⁸

En la Canasta de Miscelánea, las Droguerías aumentaron de participación en las ventas de esta agrupación, al pasar de 37.5 % en Diciembre 1999, a 39.2 % Agosto 2001. La Canasta en su totalidad disminuyó en términos de volumen en 8.5 % a Agosto del 2001, como resultado de una variación en cifras corrientes de 2.3 % y un aumento de precios de 11.9 %. Las ventas en volumen de las Droguerías en esta Canasta, disminuyeron a Agosto 2001 en 10.6 %, comportamiento que continúa la tendencia hacia la baja registrada desde Diciembre del 1999.

Siguiendo con las cifras de ACNielsen, las Droguerías presentan en los últimos años, una perdida considerable en sus ventas reales, o sea ventas en volumen. . Tomando como base el año 1998 = 100, las ventas reales de los productos de la canasta de tocador y de la canasta miscelánea, disminuyen cerca del 20 %, entre Enero de 1999 y Agosto del 2002, al situarse en 81.5 el índice con respecto al año base. ³⁹ (Gráfica # 7.)

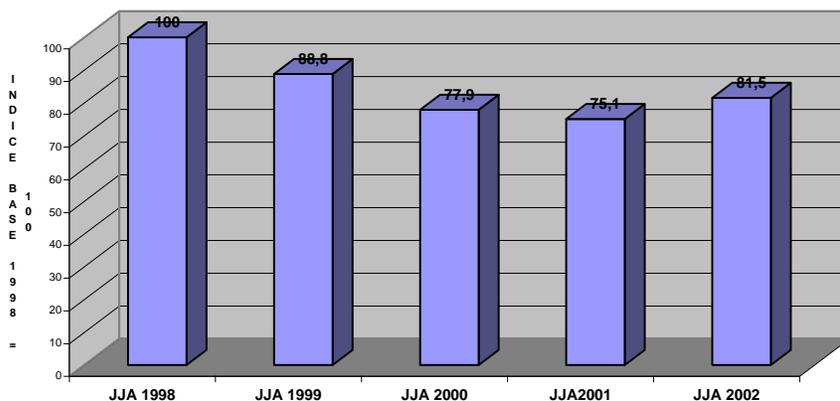
GRAFICA # 7

Shampoo y tinturas. La Canasta Misceláneos comprende los siguientes: Analgésicos, Antiácidos, antigripales, Bolígrafos Desechables, Pilas

³⁸ Ver Op. Cit. ACNielsen. 2001.

³⁹ Ver Total Canastas ACNielsen % Variación Compuesta en Volumen

**CANASTAS DE TOCADOR Y MISCELANEA. DROGUERIAS VARIACION VOLUMEN.
1998 = 100**

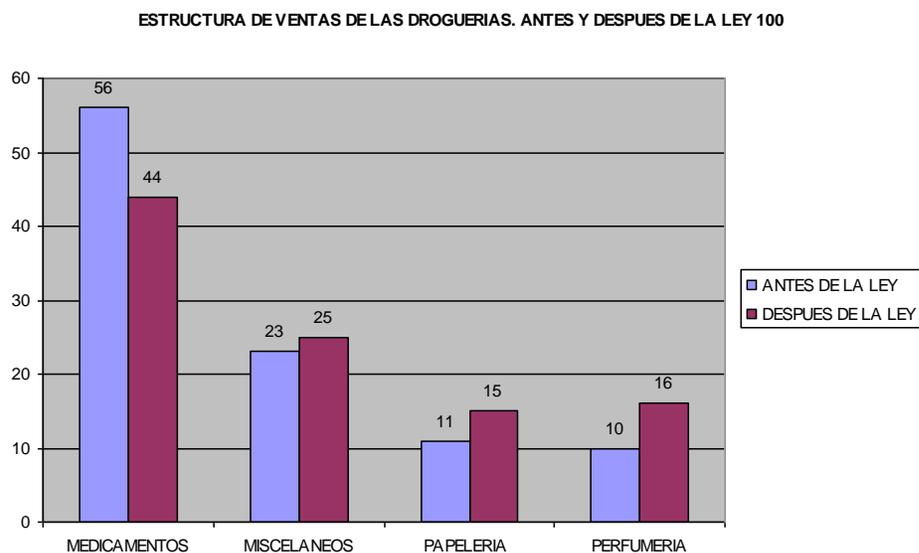


Es necesario tener en cuenta que se ha presentado durante la década del 90 una recomposición en la estructura de ventas de las droguerías. De acuerdo con cifras de FENALCO, estas vendían un 56 % en medicamentos antes de la LEY 100, porcentaje que disminuyó al 44 % con posterioridad a la citada Ley. Rubros como misceláneos, papelería y perfumería vieron aumentar sus cifras relativas.

Tenemos entonces un doble fenómeno: las droguerías se han visto obligadas a diversificarse hacia la comercialización de otro tipo de bienes distinto a los medicamentos. Pero aún en estos otros mercados, han perdido importancia como canal de distribución. Tenemos entonces otro síntoma del deterioro de la situación económica del droguista independiente.

GRAFICA # 8.

**COMPOSICION DE LAS VENTAS ANTES DE LA LEY 100.
COMPOSICION DE LAS VENTAS AHORA.**



FUENTE: FENALCO 2001

Desde el punto de vista del consumidor se ha presentado un proceso de estratificación en cuanto al uso de la Droguería como sitio de compra. En una encuesta realizada por CICO –FENALCO acerca de los hábitos y elementos que motivan la compra de productos farmacéuticos en los estratos 3, 4 y 5 en la ciudad de Bogotá, se concluye que a medida que el estrato socio económico baja, aumenta el uso de las droguerías como lugar de compra de los medicamentos, contrario a lo que sucede con el uso de la droguería del supermercado que es claramente mas empleada por los estratos medios y altos.⁴⁰

3.3.2. EL DROGUISTA INDEPENDIENTE: SU IMPORTANCIA Y PROBLEMÁTICA

⁴⁰ Ver “Tendencia del Consumo y del Mercadeo de Productos Farmacéuticos”. Rafael España. FENALCO 2002.

Como se señaló en el capítulo anterior los canales de comercialización están directamente asociados a las necesidades de distribución de una economía, adquiriendo formas, y destrezas que responden a los requerimientos de los dos puntos extremos de la cadena: fabricantes y consumidores.

El pequeño comercio en general, y especialmente el relacionado con el droguista independiente, desempeña una función de 'facilitador de intercambio', agregando valor a los productos que distribuye. La localización de las pequeñas droguerías, permite atender en el momento y lugar oportuno la necesidad de los consumidores; aun en los sitios mas apartados esta la presencia de este comerciante y su fortaleza principal, sin lugar a dudas, la constituye su número y la localización, elemento que le ha permitido competir aun en condiciones no del todo favorables.

Aunque es imposible separar el papel económico y social desempeñado por el droguista independiente, desde el punto de vista del productor y desde el punto de vista del usuario final, es conveniente hacerlo en aras de resaltar su labor .

- Desde el punto de vista del productor – laboratorio farmacéutico, el droguista independiente es un canal efectivo de distribución; tal y como lo mostramos anteriormente, las droguerías independientes, pese a su pérdida de participación en el mercado farmacéutico, continúan siendo la cadena mas importante para llegar al consumidor final, distribuyendo cerca del 32 % del mercado total de medicamentos, y el 45 % del mercado comercial. El droguista agrega valor a los distintos productos que comercializa, al ponerlos a disposición de los consumidores en la forma, lugar, y tiempo.
- Desde el punto de vista del consumidor, dada su localización puede establecer un contacto directo con el cliente y brindar un servicio de atención y en algunos casos de asesoría o recomendación, que aumentan indudablemente el valor agregado generado por el al proceso de distribución. Obviamente, el cumplimiento de esta

función debe hacerse atendiendo las restricciones legales y éticas que existen para productos tan delicados como son los medicamentos.

Las particularidades del rol desempeñado por el droguista, hacen que su función no se limite únicamente a ser distribuidor de medicamentos y otros productos. Su vinculación a la cadena de salud pública hace que desempeñe o tienda a desempeñar un papel en el cuidado de la salud de los ciudadanos. Argumento que no está únicamente relacionado con la cobertura de los sistemas de seguridad social⁴¹, sino también con una redefinición del rol de la farmacia como proveedor de cuidado a los pacientes, que ha cobrado peso en sistemas avanzados de salud como por ejemplo, el caso americano.⁴² El Milbank Memorial Fund Comisión, definió la salud pública como “El esfuerzo realizado por una sociedad para proteger, promover y restaurar la salud de las personas. Los programas, servicios e instituciones involucradas, enfatizarán en la prevención de las enfermedades y en las necesidades de salud de la población como un todo”.⁴³

Por su parte La Organización Mundial de la Salud define los medicamentos como uno de los elementos básicos de los sistemas de salud, en primer lugar por su valor como instrumento terapéutico, en segundo lugar por su peso creciente dentro del gasto de salud tanto público como privado y en tercer lugar por la relevancia económica de los sectores implicados en los procesos de investigación y desarrollo, producción y distribución de medicamentos.⁴⁴

Retomando de nuevo el análisis del papel desempeñado por el droguista independiente, no siempre se ha contado con un entorno que facilite su labor. Por ejemplo, en ocasiones la política de márgenes de comercialización ha obrado en su contra, cuando los proveedores tratan en forma igual, a agentes que cumplen una función distinta en la

⁴¹ Como el del caso colombiano, ha pesar de todos sus avances de los últimos años.

⁴² Ver “Implementing Effective Change in Meeting the Demands of Community Pharmacy Practice in the United States”. NACDS National Association of Chain Drug Stores, APhA American Pharmaceutical Association, and NCPA National Community Pharmacist Association. 1999

⁴³ Ver “Pharmacy in the Public Health Arena”. Steven Moore. The Carolina Journal of Pharmacy.

⁴⁴ Ver “La Reforma de la Atención a la Salud en América Latina. El Rol del Estado y los Medicamentos Esenciales” A. Infante. Organización Mundial de la Salud. 1995.

cadena de distribución. Si los agentes no son remunerados con base al valor agregado que generan, se crea una distorsión que afecta toda la cadena.

Como lo señalamos anteriormente la política de márgenes de comercialización de los fabricantes de otorgar iguales descuentos a todos los distribuidores, sin importar si son mayoristas o minoristas y de otorgar precios diferenciales, donde algunos mayoristas obtienen el descuento, pero obran como detallistas, atenta contra la supervivencia del droguista independiente. Esta distorsión creada en el mercado pone al droguista en una encrucijada donde los resultados no le son favorables: si disminuye los márgenes de comercialización, podrá vender más, pero sus ingresos disminuirán; si aumenta los márgenes de comercialización, venderá menos, e igualmente sus ingresos serán más bajos.

Esta situación podría conducirlo a negociar con productos de baja calidad, a cambiar la esencia misma de su negocio, o a arrastrarlo a la informalidad, por la vía de no pagar impuestos o de no cumplir plenamente con las obligaciones salariales. Este degradamiento en la actividad no algo deseable desde un punto de vista económico o social. Es además desventajoso para toda la cadena de distribución. No es conveniente al largo plazo para ningún agente: ni para los fabricantes, ni para los distribuidores, ni para el consumidor.

Para el fabricante, la droguería independiente se constituye en un medio eficaz para evitar la concentración en la distribución de sus productos. y la dependencia de los grandes canales mayoristas y de las cadenas. Son también un elemento que ayuda a aliviar la presión que sobre los productores puede realizar cierto tipo de participantes en la cadena de distribución. Los pequeños droguistas son entonces agentes generadores de competencia.

Una de las limitaciones internas más complejas para el pequeño droguista independiente está relacionada con el manejo de inventarios y sus implicaciones financieras. Los costos de mantener un inventario de la amplia gama de medicamentos

y de productos OTC son elevados, máxime cuando se trata de bienes cuya demanda tiene un grado de incertidumbre mas elevada que para otro tipo de productos. Dada la amplitud y el tamaño reducido de los pedidos, los costos de mantener el inventario, y por ende los requerimientos de capital de trabajo son proporcionalmente mas elevados que los que soporta un vendedor de más alta escala.

Existen otras desventajas del droguista independiente frente a su competencia. El débil control del Estado sobre la producción y comercialización de medicamentos ha permitido que la falsificación, alteración y contrabando de medicamentos sea una práctica frecuente. La reacción lógica del consumidor es la de desconfiar del pequeño negocio y buscar seguridad, la cual la asocia a marcas o cadenas de cierto tamaño. En fin, el bajo nivel de desarrollo tecnológico y la escasa capacitación empresarial de los droguistas independientes, dificulta su competencia con otros sistemas de distribución más organizados.

A manera de síntesis podríamos señalar que el droguista independiente se desenvuelve hoy entre dos fuerzas: de un lado sus ventajas dadas por la localización y el servicio prestado por medio del contacto directo con el cliente, etc., y por el otro una serie de desventajas o amenazas, que tienen que ver algunas con el tamaño del negocio, y otras con ciertas imperfecciones del mercado que discriminan en su contra.

El tamaño del negocio hace que los requerimientos de capital de trabajo por unidad vendida sean más elevados en comparación con firmas más grandes, así como también su reducida escala hace difícil el acceso a la adquisición de nuevas tecnológicas y procesos de administración.

Las desventajas generadas por las imperfecciones del mercado, se traducen en una discriminación en contra del pequeño negocio, pequeño comercio y particularmente sobre el droguista independiente, simplemente porque es pequeño. En materia de crédito, sin poseer información suficiente sobre el presente y el futuro de este tipo de empresas se le cierra el acceso al crédito, haciendo difícil la proyección y consolidación

de este tipo de negocios.

Son entonces numerosos los obstáculos que debe enfrentar el sector de la droguería independiente para competir exitosamente y garantizar su supervivencia como canal de distribución. Pero su comprensión permitirá la identificación de las estrategias adecuadas para su defensa y crecimiento.

3.4. RECOMENDACIONES GENERALES

A LOS LABORATORIOS FARMACEUTICOS Y DEMAS FABRICANTES DE PRODUCTOS DISTRIBUIDOS POR LAS DROGUERIAS

- Como se demostró a lo largo del presente trabajo, el pequeño droguista detallista cumple un papel de facilitador de intercambio, agregando valor a los productos que distribuye. Es pieza clave en el cumplimiento de la misión y los fines estratégicos de las casas fabricantes. Su existencia y consolidación como canales de distribución es del interés de los productores, en la medida en que contribuye a diversificar la distribución, y evita por esa vía la existencia de un exagerado poder en manos de grandes cadenas detallistas. Como consecuencia de lo anterior, deberían las casas fabricantes asumir como objetivo estratégico la preservación de la droguería independiente como canal efectivo de distribución de sus productos y a partir de allí redefinir sus políticas comerciales.
- Estas políticas comerciales deben evitar discriminaciones que afecten la viabilidad económica de las droguerías independientes. Concordante con lo anterior, la política con relación a los márgenes de comercialización debe posibilitar que cada uno de los agentes que participan en el proceso de distribución pueda cumplir su función de una manera adecuada, y reciba por ello la remuneración correspondiente. Esta política debe ser transparente y equitativa, y debe respetar la especialidad de los diferentes canales. No debería dársele, por ejemplo, a un minorista tratamiento de mayorista, puesto que ello afecta la capacidad competitiva de las droguerías

independientes, que por definición adquieren sus existencias por las vías normales de distribución, es decir, a través de los mayoristas. Por otra parte, deben examinar las casas fabricantes, en la definición de los márgenes o descuentos otorgados, el valor agregado generado por los distintos tipos de mayoristas. Es conveniente para ellas desde un punto de vista estratégico estimular a aquellos que realizan actividades adicionales encaminadas al mantenimiento y crecimiento de la cadena minorista, por ejemplo mediante programas de capacitación, financiación y asistencia técnica, dirigida a las droguerías.

- Las casas fabricantes deben evitar que las campañas de promoción de sus productos se traduzcan en su direccionamiento preferencial del consumidor hacia proveedores específicos.

AL GOBIERNO NACIONAL:

- El Gobierno Nacional debe adoptar una política de defensa de los pequeños comerciantes, en especial del droguista detallista, diseñando e implementando instrumentos por medio de los cuales estos puedan mejorar su competitividad y ser más eficientes. Políticas de crédito, capacitación y mejoramiento tecnológico, harán que este sector del comercio colombiano ligado al cuidado de la salud, genere mayor valor agregado a nuestra economía, prestando mejores y más eficientes servicios y con un importante impacto social. Un programa de esta naturaleza es de alta prioridad desde el punto de vista de la salud pública y del progreso económico y social.
- El Estado debe realizar una vigilancia adecuada en materia de control de calidad en la producción y distribución de medicamentos. Las características de estas actividades exigen que el consumidor cuente con el pleno aval del Estado en que los productos adquiridos cumplen con estándares de calidad y tienen los efectos terapéuticos esperados. Por ello no puede haber ninguna tolerancia frente a la

producción o venta de medicamentos falsificados. Por otra parte corresponde al Estado vigilar que los productos vendidos cuentan con las respectivas licencias y cumplen plenamente las disposiciones legales, entre ellas las relacionadas con las normas de patentes, protección de derechos de autor y normas de comercio exterior (necesidad de combatir el contrabando). El Estado debe asumir la defensa de los intereses del consumidor, regulando, supervisando y sancionando, lo relativo a la producción (Buenas Prácticas de Manufactura), prescripción, entrega del medicamento y cualidades del producto mismo.⁴⁵ Al existir confianza en la labor reguladora y supervisora del Gobierno, los consumidores no tendrán ninguna razón para discriminar entre los distintos canales de distribución.

- El Gobierno debe estimular formas asociativas de los pequeños comerciantes, tales como cooperativas y asociaciones. Además de los beneficios directos para los asociados, ellas permiten una administración más eficiente de los programas de promoción dirigidos a los pequeños negocios.
- Las organizaciones estatales, como grandes consumidoras de medicamentos, deben diseñar mecanismos más ágiles y eficientes de compra y entrega de los mismos al consumidor final. Los sistemas existentes, que se caracterizan normalmente por licitaciones gigantescas y por la necesidad de montar una estructura logística compleja para la adquisición, bodegaje, transporte y dispensa, generan enormes costos financieros, así como desperdicios y corrupción. Es posible, a semejanza de lo que existe en otros países, desarrollar sistemas de distribución en donde jueguen un papel importante los establecimientos detallistas. La existencia de la tarjeta de usuario permitiría diseñar un sistema tecnológico donde estén integrados los procesos de formulación, despacho, facturación y cobro de los medicamentos. Bajo un esquema de esta naturaleza el médico ingresa al sistema la orden de suministro al paciente, y este con su tarjeta electrónica retira sus medicamentos del distribuidor, utilizando para ello una amplia red de droguerías

⁴⁵ Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) constituyen un sistema de control de calidad a la producción de medicamentos para garantizar un consumo seguro y eficaz para el consumidor.

participantes de este mecanismo. El sistema electrónico garantizaría una absoluta correspondencia entre lo formulado, lo despachado y lo cobrado, además de que posibilitaría un seguimiento y auditoría permanente. El Instituto de Seguros Sociales, o cualquier otra EPS pública que funcione dentro de este esquema, solo pagaría las mercancías en el momento en que estas sean recibidas por el consumidor. No es un tema que pueda desecharse por parte de las EPSs privadas. Un sistema eficaz de distribución les permitiría concentrarse en la esencia de su negocio: la provisión de salud. El negocio de las EPSs no es la venta de medicamentos.

PARA EL DROGUISTA INDEPENDIENTE

- El primer interesado en la defensa de su negocio es el mismo droguista independiente. Sobre él recae la principal responsabilidad de cualificarse, modernizarse y generar confianza en los consumidores. Las asociaciones o cooperativas de droguistas son un instrumento para que ese esfuerzo se realice de una manera colectiva, por ello es conveniente impulsar y defender este tipo de organizaciones. Ellas permiten que ciertos tipo de proyectos, por ejemplo de desarrollo tecnológico, de capacitación, de bodegaje o de financiación, adquieran una masa crítica que los haga viables económicamente. Estas asociaciones o cooperativas pueden desempeñar el papel de mayoristas frente a los laboratorios y demás fabricantes. La asociación se constituye en el mecanismo mediante el cual el pequeño negocio puede enfrentar las desventajas derivadas de la economía de escala.
- Los droguistas independientes, pueden, mediante ese esfuerzo colectivo, tomar la iniciativa de una gran campaña nacional tendiente a la reivindicación de su labor, e invitar a asociarse a ella al Gobierno, a los fabricantes de los productos que distribuyen y a las comunidades donde operen. Debe reposicionarse en el consumidor colombiano la imagen de la droguería independiente como la de un proveedor confiable, servicial, competitivo y seguro.

- Los droguistas independientes deben fomentar y comprometerse con códigos de buenas prácticas comerciales y programas de autocontrol que proscriban conductas indebidas en la distribución de medicamentos y por esa vía generen confianza en los consumidores.
- Con el mismo propósito, las asociaciones que se mencionan más arriba pueden desarrollar programas de identidad corporativa y de fidelización de clientes.
- El desarrollo tecnológico brinda oportunidades para enfrentar las desventajas relativas de los pequeños negocios. Una definición estratégica de la red de pequeños droguistas independientes debe contemplar la posibilidad de que procesos de control de inventarios, comunicación con sus proveedores y atención a los clientes estén integrados y controlados electrónicamente, así como la labor de dispensa mencionada arriba al servicio del seguro social y de otras EPSs. La asociación puede hacer posible y rentable el desarrollo de este tipo de proyectos.

CAPITULO 4

CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO

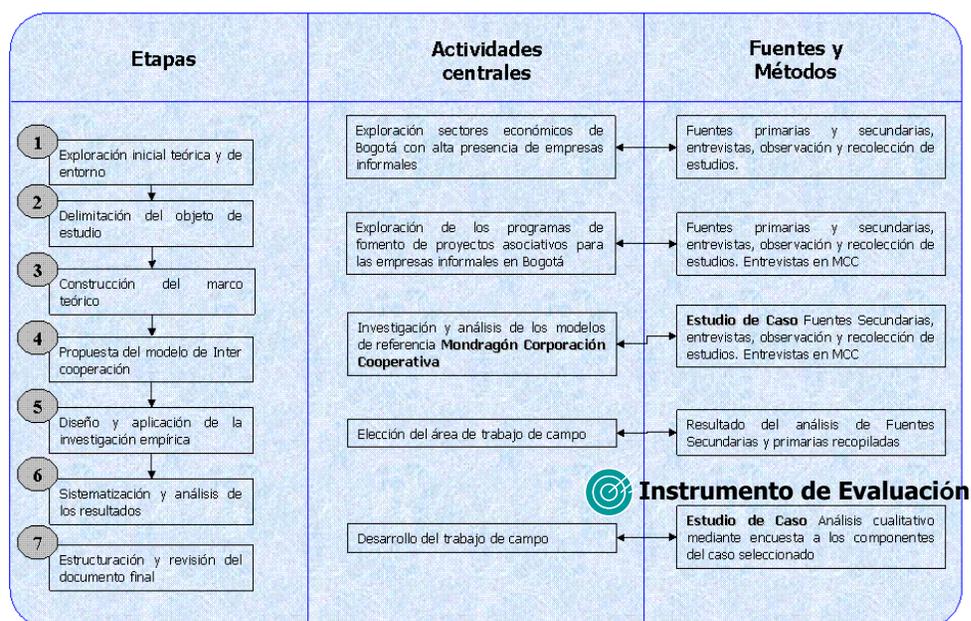
Determinantes de los Procesos de Asociatividad empresarial para la pequeña y la Microempresa.

Población Objetivo

Asociados a COPIDROGRAS, dueños de las droguerías, en la actualidad la entidad cuenta con una base de 3500 asociados en el país y aproximadamente 1300 en Bogotá.

Propuesta de un Modelo de Intercooperación para Empresas Informales: Una Aplicación al Sector Calzado de Bogotá Colombia

Proceso de Investigación



Fuente Profesor Rafael Cárdenas

Metodología de la Investigación

Método Descriptivo

Construcción de un estudio de caso sobre el Modelo de Inter cooperación de Mondragón Corporación Cooperativa

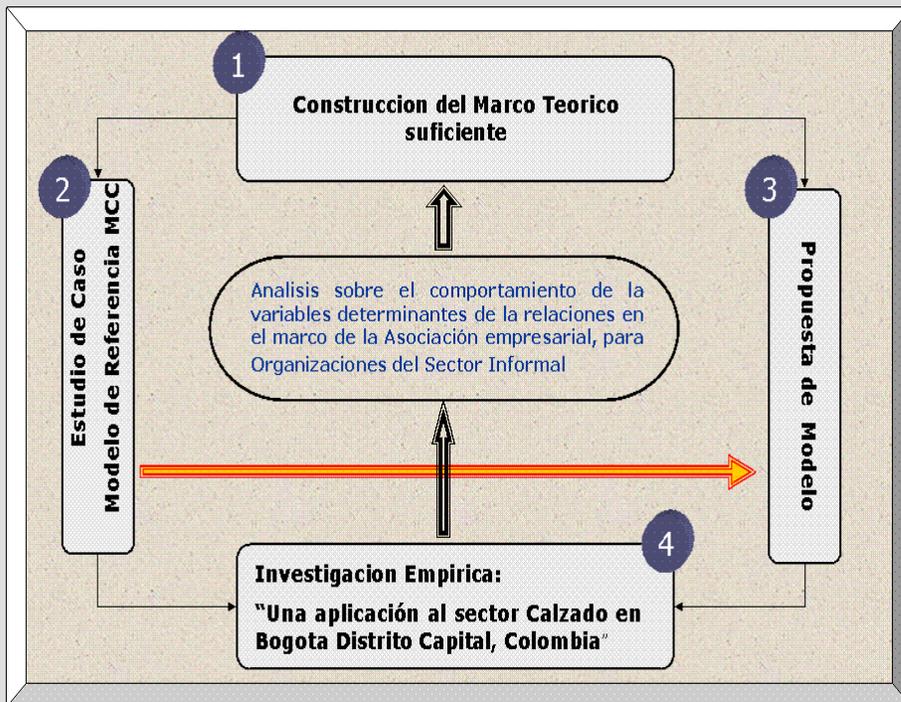
Construcción de un estudio de caso sobre el grupo asociado de pequeñas empresas de calzado CORINCA en Bogota D. C

Método Analítico

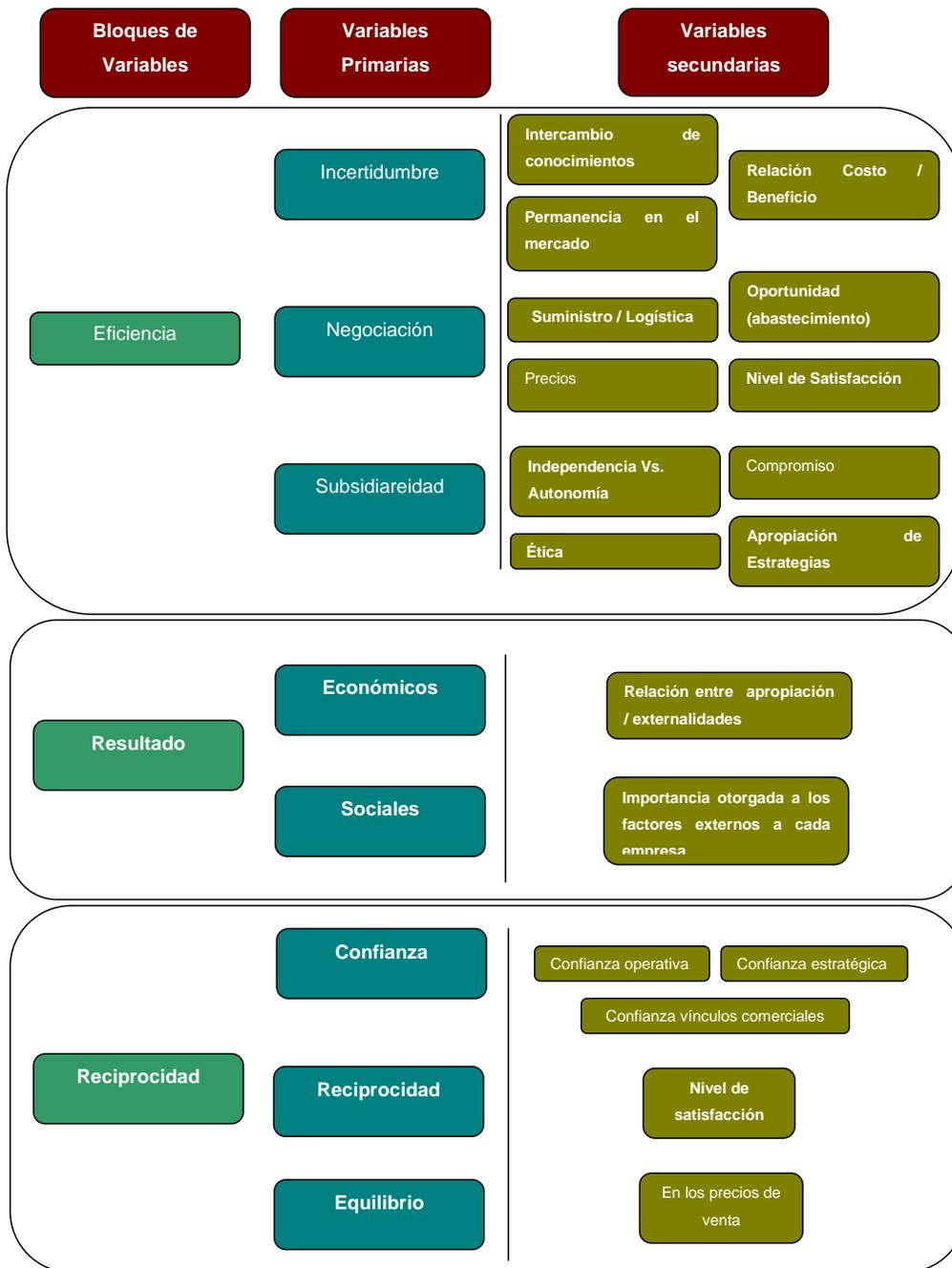
Construcción de un Modelo teórico para el análisis de las variables que determinan los casos de asociación empresarial

Fuente : Profesor Rafael Cardenas

Estructura Metodológica



Fuente Rafael Cárdenas



Fuente propia

4.1. DEFINICION BLOQUES DE VARIABLES

- EFICIENCIA. El Diccionario de la Real Academia Española indica que la eficiencia es “virtud y facultad para lograr un efecto determinado”. Esta fuente permitiría pensar que la eficacia y la eficiencia sean sinónimas. María Moliner presenta una definición con una matiz ligeramente diferente que parece sugerir que la eficiencia califica la manera en que los objetivos sean realizados; señala que la eficiencia “se aplica a lo que realiza *cumplidamente* la función a que está destinado”. El Diccionario Larousse explícitamente incluye en su definición tanto los insumos utilizados como los resultados logrados; señala que la eficiencia consiste en “la virtud para lograr algo. Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado. Productividad”.

En las aplicaciones de eficiencia al análisis de políticas, la eficiencia generalmente se asocia con una relación entre medios y fines. Se propone que un programa es eficiente si cumple sus objetivos al menor costo posible. Ernesto Cohen y Rolando Franco (1983) definen la eficiencia como “la relación entre costos y productos obtenidos

El grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible.

- RECIPROCIDAD. Manera informal de intercambio de bienes y servicios, que se da en sistemas económicos informales. Es la forma más común de intercambio en sociedades de economía que prescinde de mercado, esto es, que no hacen vender o compran bienes o servicios.

4-2- VARIABLES PRIMARIAS

- INCERTIDUMBRE. Considerado como el grado de probabilidad que ocurra un evento al interior de la asociación. Medida en que los miembros de una cultura

se sienten atemorizados por situaciones inciertas o desconocidas.

- **NEGOCIACIÓN.** Interacción entre los individuos con el fin de lograr mayores beneficios.
- **SUBSIDIARIEDAD.** La subsidiariedad, es el principio según el cual cada tipo o nivel de colectividad debe recibir y disponer de suficiente competencia (capacidad de decisión) y recursos (capacidad financiera) para resolver las cuestiones que le son propias, en razón de su naturaleza, dimensiones y capacidades.
- **ECONÓMICOS.** Aumento en los ingresos y las utilidades del afiliado teniendo en cuenta precios competitivos y el respaldo de una entidad reconocida a nivel nacional.
- **SOCIALES.** Grado de incidencia que las farmacias afiliadas a Copidrogas tienen en la comunidad, al ofrecer precios favorables, empleo a sus habitantes, generando ingresos al afiliado y su familia y la facilidad para adquirir medicamentos.
- **CONFIANZA.** Es el reconocimiento mutuo de las capacidades y justo proceder en diferentes situaciones, la cual se refuerza en función de las acciones de manera bilateral.
- **EQUILIBRIO.** Considerado como el grado contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido

4.3. INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

FACTOR	ASPECTOS A EVALUAR	CRITERIO	NIVEL						
			BAJO	MEDIO	ALTO				
			1	2	3	4	5		
1.	INCERTIDUMBRE. Considerado como el grado de probabilidad que ocurra un evento al interior de la asociación, medida en que los miembros de una cultura se sienten atemorizados por situaciones inciertas o desconocidas.	A. Como considera usted que el grado de socialización de la información y conocimientos al interior de COPIDROGAS.							
		B. Considera que la información divulgada por COPIDROGAS, y los procesos implementados a partir de su estancia como asociado, ha incrementado la productividad en su negocio?							
		C. Considera el hecho de estar afiliado a COPIDROGAS le brinda permanencia y estabilidad en el mercado							
		D. La decisión de afiliación a COPIDROGAS obedece a la supervivencia en el mercado?							
		E. Considera que sus utilidades, su capacidad de compra etc. serían las mismas si no fuera afiliado a COPIDROGAS							
	EFICIENCIA. El grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible	NEGOCIACIÓN. Interacción entre los individuos con el fin de lograr mayores beneficios.	A. Considera que los precios de los medicamentos que comercializa COPIDROGAS son competitivos y ha mejorado la relación con sus clientes						
			B. Ha visto usted beneficio mayores en negociar con los laboratorios a través de cooperativas que realizarlo directamente						
			C. Califique la calidad de los procesos de negociación de los cuales usted es participe						
			D. Con las nuevas formas de administración ha sido mejor su rentabilidad y por ende su capacidad de compra						
			E. Ordene de mayor a menor importancia los siguientes aspectos que determinan la decisión de compra de medicamentos a través de COPIDROGAS. Precio, Imagen, Entregas oportunas, Facilidades de pago, Confabilidad						
	SUBSIDIARIEDAD. La subsidiariedad, es el principio según el cual cada tipo o nivel de colectividad debe recibir y disponer de suficiente competencia (capacidad de decisión) y recursos (capacidad financiera) para resolver las cuestiones que le son propias, en razón de su naturaleza, dimensiones y capacidades.		A. Indique el grado de compromiso en relación a las decisiones tomadas en COPIDROGAS para el desarrollo de su actividad como droguista						
			B. Que grado de autonomía considera usted que le brinda COPIDROGAS para el manejo de su negocio (se sienta obligado a realizar actividades que le requiere cooperativas)						
			C. El pertenecer a COPIDROGAS, le genera identidad Corporativa, sin perder su capacidad de decisión sobre su negocio						
			D. Siente que apropiadas prácticas empresariales implementadas por cooperativas, van en contravía de su autonomía o por el contrario la potencia						
			E. Cual es la importancia de la capacitación para mantener el nivel de cohesión y autonomía que se requiere						
2.	RESULTADOS	ECONÓMICOS. Aumento en los ingresos y las utilidades del afiliado teniendo en cuenta precios competitivos y el respaldo de una entidad reconocida a nivel nacional	A. Considera que las ganancias de su negocio son significativas por ser afiliado a COPIDROGAS						
			B. Ve oportunidad de expansión en su negocio por ser afiliado a COPIDROGAS						
			C. Presume que tiene mayores oportunidades a nivel credicio por ser afiliado a COPIDROGAS						
			D. Tiene oportunidad de comercializar otros productos diferentes a los farmacéuticos en su establecimiento para obtener mayores ingresos.						
			E. en la decisión de afiliación a COPIDROGAS, los resultados economicos que impacty tienen.						
		SOCIALES. Grado de incidencia que las farmacias afiliadas a copidrogas tienen en la comunidad, al ofrecer precios favorables, empleo a sus habitantes, generando ingresos al afiliado y su familia y la facilidad para adquirir medicamentos	A. Indique el grado de importancia que ha tenido su negocio para la comunidad donde se encuentra localizado, la gente percibe que la calidad y el precio de sus productos corresponde a una iniciativa cooperativa.						
			B. de los resultados obtenidos por su organización se transfieren resultados a la comunidad.						
			C. Califique la influencia que tiene ser asociado de COPIDROGAS en su comunidad						
			D. Gracias a pertenecer a copidrogas ha podido generar algun nuevo empleo en su negocio						
			E. Gracias a pertenecer a copidrogas ha podido generar algun nuevo empleo en su negocio						
3.	RECIPROCIDAD. Manera informal de intercambio de bienes y servicios, que se da en sistemas económicos informales. Es la forma más común de intercambio en sociedades de economía que prescinde de mercado, esto es, que no hacen ventas o compran bienes o servicios.	CONFIANZA. Es el reconocimiento mutuo de las capacidades y justo proceder en diferentes situaciones la cual se refuerza en función de las acciones de manera bilateral	A. Indique el nivel de confianza que le brinda el hecho de ser afiliado a COPIDROGAS (en sus compras, en la confianza de sus clientes, de las autoridades que regulan su ejercicio)						
			B. COPIDROGAS gracias a sus políticas empresariales impulsa y anima la confianza de los distintos actores (endeudamiento, cumplimiento de normas de calidad, seguridad en los productos)						
			C. COPIDROGAS, a través de su ejercicio empresarial anima su participación y su desarrollo como empresario						
			D. cree usted que si no estuviese afiliado sería mas complicado su relación con los clientes y proveedores						
			E. como calificaría usted el nivel de respeto en la relación entre el asociado y empresa						
			EQUILIBRIO. Considerado como el grado contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido.	F. Realiza usted otro tipo de negocios entre asociados distintos a los que se regularán dentro del marco del proyectos empresarial de copidrogas					
				A. la cooperativa ofrece igualdad de oportunidades en sus servicios y demás acciones para con sus Asociados					
				B. considera usted que su permanencia en la cooperativa y la relación costo beneficio le permite a su negocio mantenerse en el mercado					
				C. Usted percibe que la cooperación, técnica y academica le permite desarrollar competencias para competir de mejor forma en el mercado.					
				D. De su experiencia como afiliado a COPIDROGAS indique su percepción de la interrelación para obtener valor agregado como droguista					
				E. cree usted que mediante su participación proyecta el futuro de la organización (compras, menaje de imagen competitiva, transformación de su negocio, nuevos mercados, innovación en servicios etc.)					
				F. Cree usted que la cultura de asociación en la entidad garantiza su continuidad o por el contrario se percibe que esta se encuentra en riesgo.					

5. CONCLUSIONES

- Los modelos asociativos constituyen una estrategia que permite lograr el desarrollo sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa, especialmente, en un contexto tan complicado como el que vive actualmente nuestro país.
- Para lograr que estos modelos logren una masificación tal que generen un cambio en la situación socioeconómica del país, es necesario primeramente lograr un cambio muy importante en la cultura PYME. El pequeño empresario no está acostumbrado a cooperar con otros, la mayoría de las relaciones que concibe con sus pares son de competencia, no de cooperación.
- Y la solución a estos problemas, en gran parte (como sucede con la gran mayoría de los problemas que vive el país), se soluciona por medio de la educación, en este caso, del empresariado.
- Existe una cantidad importante de experiencias exitosas en esta materia, pero en general son desconocidos para el propietario de una pequeña empresa y para la sociedad en general. Por lo tanto, no se generan inquietudes al respecto, ni “efecto contagio”
- Es imprescindible que el Estado, las asociaciones empresarias, y demás instituciones pongan énfasis en el desarrollo de estos modelos, que permiten sacar un gran provecho de la sinergia generada por el intercambio de experiencias. Y es también responsabilidad de los profesionales asesores de estas empresas fomentar y participar en estos proyectos de forma activa, e incluso promoviendo nuevos espacios de reunión.

- Durante el periodo comprendido entre los años 1998 y 2002⁴⁶ las ventas de medicamentos en pesos corrientes en Colombia aumentaron cerca del 13 % promedio anual. Al deflactar estas cifras por el índice de precios de medicamentos reportado por el Dane, se concluye que el mercado, medido en términos reales se redujo en un promedio anual del 1.6%, cifra que coincide con la cifra sobre unidades físicas vendidas reportada por Interdata. El aumento en la cifra de negocios estuvo entonces ligado a un aumento de los precios. Era de esperarse que con posterioridad a la liberación de precios de los medicamentos ocurrida en 1989 se presentaran unos ajustes superiores a los de inflación, puesto que la reacción lógica de los fabricantes era la de recuperar los rezagos originados en muchos años de control directo de precios por parte del Estado.

- En materia de comercialización de medicamentos, se ha registrado en los últimos años un proceso de concentración. De un lado las Cadenas y las EPS diferentes al ISS ganaron puntos importantes de participación en el mercado, mientras que las Droguerías Independientes, y las Cajas vieron disminuir las suyas. Esta transformación se pone de manifiesto tanto en el que se ha llamado primer nivel de distribución – ventas directas de los laboratorios farmacéuticos -, como en el segundo, que hace referencia a cómo llegan los medicamentos al consumidor. Continuó presentándose entre 1997 y el 2000 la tendencia hacia el fortalecimiento de los canales denominados institucionales en la provisión de medicamentos, consecuencia de la reforma en el sistema de seguridad social en salud. El mercado institucional (principalmente Seguro Social, otras EPS, clínicas y hospitales), aumentaron su participación en el mercado total, al pasar del 27 % al 30 % en los años mencionados.

- El número de droguerías (independientes o de cadena) aumentó entre 1998 y el 2002 en cerca de un 7%. En los productos auditados por la Canasta Nielsen, la participación de las droguerías en el mercado total colombiano disminuyó para el periodo en mención. A partir de estas cifras y de las registradas en el punto anterior

⁴⁶ Corresponden a los periodos Agosto – Agosto.

se puede inferir que la cifra de negocios y por lo tanto los de ingresos promedios disminuyeron para los droguistas independientes.

- La concentración en los canales de distribución en Colombia se ha presentado, más que como un proceso natural, como el resultado de una inadecuada administración de los canales por parte de fabricantes o importadores. Esta administración no ha permitido que se reconozca el aporte diferencial que realiza cada participante en la cadena de distribución. Cuando existen precios diferenciales de venta para mayorista y para minorista, estas diferencias no son proporcionales al valor agregado por cada participante en la cadena. Además de lo anterior, el que algunos detallistas logren frente a los laboratorios precios de mayorista, y que algunos mayoristas se integren verticalmente hacia la venta al detal, son hechos que han contribuido al desorden mencionado.

⊕ ➤ El desequilibrio creado en los canales de distribución atenta contra la supervivencia del droguista independiente. Su función económica y social como facilitador de intercambio que agrega valor a la cadena de comercialización, no la puede realizar a cabalidad sin un ordenamiento en la política de márgenes de comercialización, y sin que sea posible y competitivo un margen de comercialización que compense sus costos y le permita al droguista un ingreso correspondiente a su trabajo. Es preciso crear condiciones para que el último eslabón en la cadena de relevos sea tratado en forma equilibrada.

- Los pequeños negocios son importantes para el equilibrio social y económico, lo cual explica que su promoción y defensa se haya constituido en un objetivo de política económica general, tanto en países desarrollados como en desarrollo, y que este tema figure predominantemente en la agenda de los organismos multilaterales de desarrollo. Se reconoce que los pequeños negocios constituyen en muchos casos la única alternativa realista para vincular a la actividad productiva amplios sectores de la población. Pero existen factores objetivos de mercado que atentan contra los pequeños negocios, tales como la existencia de economías de escala (en

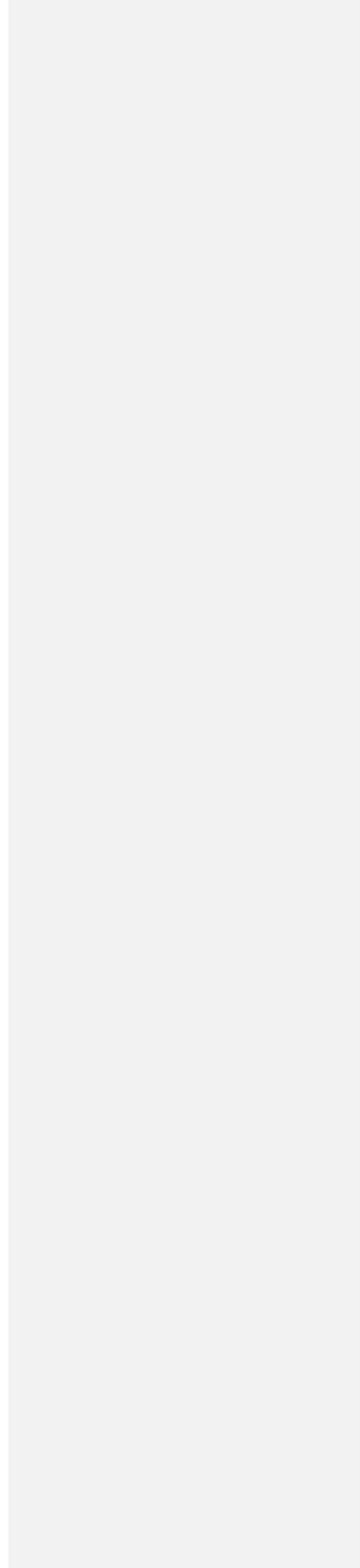
Con formato: Numeración y viñetas

la producción y en la distribución) las menores posibilidades de introducir innovaciones tecnológicas. Pero además de lo anterior, la falta de competitividad de los pequeños negocios se explica por otros elementos que podrían caracterizarse como “imperfecciones del mercado”. Entre esos elementos se encuentra la percepción del riesgo que sobre este tipo de negocios tengan los establecimientos de crédito, que se traduce en muchos casos en un cierre total del mercado financiero. Otra imperfección puede consistir en una tendencia del consumidor a favorecer marcas o establecimientos posicionados, sin que las características intrínsecas del producto o servicio ameriten esa preferencia. La política económica frente al pequeño negociante debe concentrarse en la superación de las imperfecciones del mercado.

- Las droguerías detallistas prestan un servicio importante en la cadena de distribución por su localización cercana al cliente, la posibilidad de atención personalizada y el manejo de pequeñas cantidades de producto. Pero también enfrentan desventajas importantes, especialmente los droguistas independientes. Su menor volumen de ventas, y por lo tanto la menor capacidad de predicción de ellas (ley de los grandes números) exige volúmenes mayores de inventarios y por lo tanto mayores exigencias de capital de trabajo por unidad vendida. Su volumen de negocios dificulta el acceso a los avances tecnológicos. Tienen menor capacitación, especialmente en técnicas administrativas. Por otra parte, como pequeños negocios, están enfrentados a las imperfecciones del mercado: discriminación en el mercado del crédito, y discriminación por parte de consumidores, que tienden a preferir la adquisición de productos en sitios más posicionados. Este elemento adquiere importancia en productos de alta sensibilidad como son los medicamentos.
- Es importante para la industria farmacéutica y para el consumidor que continúe existiendo el droguista independiente como elemento fundamental en la cadena de distribución de medicamentos. Su desaparición o su irrelevancia como distribuidores de medicamentos, afecta los intereses de largo plazo de la industria que quedaría sujeta al poder de unos pocos distribuidores, y de los consumidores, que perderían

un canal alternativo de aprovisionamiento.

- A través del proceso de co-investigación se logró evidenciar y plantear distintas variables que pueden afectar los procesos de inter cooperación y su correlación, con las cuales se logró diseñar el instrumento, objeto principal de la co investigación.



BIBLIOGRAFÍA

ACNielsen. Universo 2001 de Establecimientos Detallistas.

ACNielsen. Universo 2002 de Establecimientos Detallistas.

ACNielsen . Variación Anual Canal. Variación en Precio. 2002.

Andi. IV Foro de la Industria Farmacéutica. “Estructura de la Distribución y Comercialización de Medicamentos en Colombia” Emilio Sardi Aparicio. 1999.

Andi. IV Foro de la Industria Farmacéutica. “Desarrollo de las Entidades Promotoras de Salud Privadas”. Nelcy Paredes. 1999

Banks D. J W Hutchinson, R. Meyer. “Reputation in Marketing Channels: Repeated – Transactions Bargaining with Two – Sided Uncertainty”. Marketing Science 2002.

Baron David P. Business and its Environment. Prentice Hall. 2000.

Dane. Índice de Precios al Consumidor. IPC Agosto 1998 – Agosto 2002.

Dane. Índice de Precios al Consumidor. Grupo Salud . Subgrupo Medicamentos. Agosto 1998 – Agosto 2002.

España Rafael. “Tendencia del Consumo y el Mercado de Productos Farmacéuticos” FENALCO 2002.

Fedesarrollo. “Incidencia del Régimen de Patentes de la Industria Farmacéutica sobre la Economía Colombiana” Luis A Zuleta, Mónica Parra. 1999.

Hallgerg Kristin . “A Market – Oriented Strategy for Small and Medium Scale Enterprises. Internacional Finance Corporation. 2002.

Steven Moore. « Pharmacy in the Public Health Arena » The Caroline Journal of Farmacy.

Infante A.. “La Reforma de la Atención en la Salud en América Latina. El Rol del Estado y los Medicamentos Esenciales”. Organización Mundial de la Salud 1995.

Interdata S.A. Valores de la Ventas de Medicamentos en Colombia. Agosto 1998 – Agosto 2002. Pharmaceutical Market of Colombia.

Interdata S.A. Distribución de Medicamentos en Colombia. 2000.

NACDS National Asociation of Chain Drug Stores, AphA American Pharmaceutical Asociation, NACDS National Association of Chain Drug Stores. “Implementing Effective Change in Meeting the Demands of community Pharmacy Practice in the United States”.1999.

Pelton L. D. Strutton & J. Lumpkin. Canales de Marketing y Distribución Comercial. 1999.

Penrose E. “The Theory of the Growth of the Firm” 1980.

Pretelt de la Vega S. “Aporte de la Empresa Privada al Nuevo País” 2002.

Quinn Francis J A new agenda for the decade. An interview with Michael Hammer. Supply Chain Management Review. November /December. 2001.

Smith C. Mickey C . Pharmaceutical marketing. Strategy and cases. Binghamon, NY,

Pharmaceutical Products Press. 1991.

Young C. Robert "Enterprise Scale, Economic Policy and Development" International Center for Economic Growth. 1994.

Wolfensohn James. World Bank. SME 2001.-