



UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS (MADE XXXI-B)**

**PROPUESTA DE PLAN DE UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO RUCTIS
NICARAGUA PARA EL PERIODO 2015 - 2017**

**ELABORADO POR:
MAURICIO EDUARDO SALINAS ACOSTA**

**Managua, Nicaragua
Abril 2014.**

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO	PÁGINA
RESUMEN EJECUTIVO	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. ANALISIS MACROAMBIENTAL	9
2.1. Factores económicos.....	9
2.2. Factores Políticos.....	13
2.3. Factores sociales-demográficos	15
2.4. Factores culturales.....	17
3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS EN EL MERCADO NACIONAL	19
3.1. Caracterización general del sector de comercialización de productos farmacéuticos del mercado nacional	19
3.1.1. Condiciones básicas.....	19
3.1.2. Estructura del mercado	23
3.1.3. Conducta	24
3.1.4. Ejecutoria	25
3.2. Análisis de las fuerzas competitivas y de la acción del gobierno.....	26
3.2.1. Amenaza de nuevos ingresos.....	27
3.2.2. Amenaza de productos y servicios sustitutos	27
3.2.3. Poder de negociación de los proveedores	28
3.2.4. Poder de negociación de los compradores	28
3.2.6. Acción del gobierno.....	29
4. ANALISIS INTERNO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO “LABORATORIO RUCTIS NICARAGUA”	32
4.1. Antecedentes de la Laboratorios Ructis	32
4.2. Desempeño operativos durante los últimos 3 años de Nicaragua.....	37
4.2.1 Marketing.....	38

4.2.2	Operaciones y producción.....	40
4.2.4	Recursos Humanos.....	40
4.2.5	Finanzas	41
4.3	Situación Actual.....	42
4.3.1	Modelo de Recursos y Capacidades.....	42
4.3.2	Análisis de la cadena de valor de la empresa	46
4.3.3	Modelo Integrado de Organización	59
4.4	Perspectivas.....	64
5.	CONCLUSIONES DEL ANALISIS EXTERNO E INTERNO.....	66
6.	PLAN ESTRATEGICO PARA LA UEN RUCTIS, PERIODO 2015-2017	68
6.1.	Declaración de Misión, Visión y Valores de UEN Ructis Nicaragua.	68
6.2.	Objetivos Estratégicos.....	69
6.3.	Planteamiento de estrategias.....	70
6.4.	Planes de Acción	80
6.5.	Control y evaluación de las estrategias.....	83
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	86
	ANEXOS.....	87

TABLA DE FIGURAS

FIGURA	PAGINA
Figura No. 1: Grupos estratégicos de la industria	27
Figura No. 2: Análisis de cinco fuerzas competitivas	30
Figura No. 3: Organigrama Ructis Nicaragua	37
Figura No. 4: Ventas comparativas por distribuidor 2012 Vs 2013	38

TABAL DE ANEXOS

ANEXOS	PAGINA
Anexo 1: Mercado farmacéutico ético Nicaragua	88
Anexo 2: Ranking de laboratorios	89
Anexo 3: Ranking de productos	90
Anexo 4: Matriz de relaciones de los objetivos con la visión.	91
Anexo 5: Guía de entrevista al Gerente de país	92
Anexo 6: Guía de entrevista a empleado Ructis Nicaragua	94
Anexo 7: Guía de entrevista a clientes de Ructis Nicaragua	95
Anexo 8: Cadena de valor UEN Ructis Nicaragua	96

RESUMEN EJECUTIVO

Laboratorios Ructis es una empresa internacional, con diversas marcas y líneas de productos de gran prestigio mundial y con presencia en todo el mundo. En Nicaragua funciona como una unidad de negocios, enfocada a las labores de mercadeo y venta, por medio de distribuidores nacionales.

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental la elaboración de un Plan estratégico 2015-2017, a partir de la realización de un diagnóstico integral de la empresa, en su funcionamiento en Nicaragua. Este diagnóstico abarca el análisis del entorno, tanto macroambiental como industrial, así como el análisis interno,

Como resultado del análisis del entorno se ha logrado determinar que el mismo ofrece un ambiente competitivo y macroambiental estable y atractivo, que permite a la empresa Laboratorios Ructis Nicaragua, continuar operando y creciendo, bajo riesgos mínimos. Como muestra de la anterior se puede mencionar que los indicadores macroeconómicos y de la industria tienen un comportamiento estable y se proyecta un crecimiento de más del 4% anual. El análisis interno de la empresa ha permitido determinar una serie de fortalezas y debilidades, entre las fortalezas destacan el prestigio mundial de la empresa, sus productos, su estrategia internacional y su liderazgo nacional. Como debilidades se identificaron las relacionadas con la ausencia de un plan estratégico nacional, problemas de capacitación de promotores y vendedores, problemas de equipamiento, etc.

A partir del análisis integral de la empresa y de su Misión y Visión, se han planteado diversos objetivos estratégicos enfocados al crecimiento de la empresa, distribución propia, mejoramiento del ambiente organizacional y fortalecimiento la promoción y otras actividades de marketing. Sobre la base de los anteriores se han planteado una serie de acciones, programadas en el tiempo, con métodos que permiten su monitoreo, mejoramiento y cumplimiento.

1. INTRODUCCIÓN

Ructis Serono es una empresa internacional dedicada a la investigación, producción y distribución de medicamentos a nivel mundial. El objetivo de la empresa se basa en el crecimiento rentable a través de realizar buenos negocios como producto de buenos trabajos, para lo cual adopta una estrategia claramente definida bajo el lema: Conservar, cambiar y crecer, una estrategia que se basa en el exitoso equilibrio entre lo acreditado y lo nuevo, entre tradición e innovación, y que crea las mejores condiciones para seguir creciendo y desplegar plenamente el potencial empresarial.

La empresa cuenta con una organización corporativa, con presencia regional y nacional. Dispone de una amplia cartera de productos, entre los cuales se destacan Neurobión, Cebión, etc., los cuales tienen una amplia participación de mercado a nivel local. Los productos que comercializa son los denominados éticos o de marcas y productos de venta libre conocidos como OTC (Over The Counter).

Laboratorios Ructis es un fabricante, que dispone de un equipo que realiza las labores de promoción y venta nacional, y distribuye sus productos por medio de empresas nacionales de distribución tales como DICEGSA, CEFA Y DROGUERIA ROCHA (E. Chamorro). Realiza una intensa promoción por medio de visitantes médicos y promotores de farmacia.

El objetivo del presente trabajo es formular una propuesta de plan estratégico para la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) Ructis Nicaragua que cubra el período 2015 - 2017, y que cubre todo el territorio nacional.

En el presente trabajo de investigación empresarial se analiza el entorno ambiental de la industria de comercialización de productos farmacéuticos en el mercado nacional de Nicaragua el cual describe el ambiente que rodea al sector donde compete actualmente la UEN Ructis Nicaragua. Se identificarán fortalezas y

debilidades y las fuentes de las ventajas competitivas de la empresa. El enfoque fundamental del análisis se hará en las operaciones de UEN Ructis Nicaragua.

La justificación para este estudio consiste en que sus resultados producirán más conocimiento científico y aplicación de los modelos de análisis del entorno y serán un insumo clave al gerente para la toma de decisiones gerenciales bajo un ambiente de mayor certidumbre y objetividad. La UEN Ructis Nicaragua y su equipo gerencial dispondrán de un conocimiento actualizado del ambiente donde compiten como empresa.

La metodología utilizada para la elaboración del presente trabajo consiste en la obtención y procesamiento de información de diversas fuentes, desarrolla una labor de investigación a un nivel descriptivo. Se consultará información secundaria existente sobre la temática, recurriendo a documentos especializados de fuentes oficiales, y privadas, internet y bibliotecas. También se recopilará información primaria de entrevistas a algunos expertos en la industria en estudio y de algunos clientes con cierto grado de experiencia en la temática. El enfoque de la investigación es de carácter cualitativo. El nivel de la investigación es exploratorio y descriptivo, y los instrumentos de investigación a utilizar son guías de entrevistas y ficha técnica de investigación documental.

La investigación abarcara el periodo comprendido del 2015 al 2017, durante este periodo de tiempo, los datos y las conclusiones son vigentes y sirven para la toma de decisiones empresariales, orientadas a generar cambios en la empresa. Se aborda a la compañía en su comportamiento de las operaciones de Nicaragua.

Las limitaciones encontradas durante el proceso de investigación están relacionadas con las características particulares de la operación de la UEN Ructis en Nicaragua, las cuales se enfocan a la promoción, venta y logística de comercialización por lo que se tomarán en cuenta datos extrapolados de la operación centroamericana. Otra limitación para este trabajo consistió en la ausencia de estudios oficiales, consistentes y actualizados sobre la industria en

investigación, lo que se ha encontrado son datos y conocimientos empíricos sobre el ambiente de la industria en estudio, esta limitación se reducirá al realizar entrevistas y encuestas a personal experimentado en la industria. Y por último encontramos como limitante la imposibilidad de tener acceso a datos financieros precisos de las operaciones de la empresa en Nicaragua.

Actualmente la representación de Nicaragua afronta problemas relacionados con debilidades en las actividades de promoción, procesos de gestión de pedidos, y relaciones con los distribuidores nacionales. Se espera que el presente trabajo contribuya al mejoramiento de las operaciones de la compañía, al fortalecimiento de las relaciones con los distribuidores, personal médico y clientes finales. Asimismo, la elaboración del análisis interno es muy importante ya que puede contribuir a orientar mejor el enfoque de atención al cliente, lo cual es uno de los principios promovidos por la empresa.

El trabajo estará estructurado por seis capítulos, los cuales se desarrollan partiendo de una estructura metodológica para diseñar un plan estratégico. Así, el capítulo 1 corresponde a la introducción, donde se manifiesta el objetivo de la investigación, la justificación, metodología, alcance y limitantes del mismo. El capítulo 2, contiene un análisis del entorno macro ambiental de la empresa utilizando el modelo de Austin; que describirá los factores económicos, políticos/legales, demográficos y culturales, que tienen una incidencia directa o indirecta, positiva o negativa sobre la empresa. En este acápite se concluirá alrededor de la estabilidad macro ambiental, y lo favorable o desfavorable del mismo para la competitividad. (Marín 1992)

Respecto al capítulo 3, se divide en dos partes, una es la caracterización general de la industria por medio de la aplicación del modelo de análisis de organización industrial (condiciones básicas, estructura, conducta, y ejecutoria), destacando las relaciones secuenciales entre ellas, y de esta forma identificando la manera en que las variables influyen en la competitividad de la industria, así como

también los grupos estratégicos del sector. Por otro lado, se analiza las 5 fuerzas competitivas y de la acción de gobierno determinando la rentabilidad de la industria.

El capítulo 4 consiste en un diagnóstico interno describiendo antecedentes de la empresa de los últimos 3 años en los temas de marketing, operaciones y producción, inversiones, recursos humanos, y finanzas. Adicionalmente, se realiza la descripción de la situación actual utilizando el modelo de cadena de valor de Porter (2002), y las perspectivas de directores, clientes y proveedores.

En el capítulo 5 se identifican las ventajas competitivas derivadas de la aplicación de la cadena de valor, así como se enumera las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas.

Finalmente, el capítulo 6, abordará la propuesta de plan estratégico, el cual estará estructurado a partir de la declaración de la misión, visión de la empresa, establecer los objetivos estratégicos, plantear las estrategias, proponer planes de acción y seguimiento con su nivel de responsabilidad y presupuesto.

2. ANALISIS MACROAMBIENTAL

2.1. Factores económicos

La situación económica de Nicaragua a nivel macroeconómico es estable, lo cual es reconocido por diversos organismos económicos internacionales. Durante el año 2013 se presentaron diversas proyecciones acerca del porcentaje de crecimiento de la economía nacional. La Comisión Económica Para América Latina (CEPAL) pronosticó que la economía de Nicaragua crecería en un 5 por ciento, muy por encima del crecimiento de la región latinoamericana de 3 por ciento. De forma excepcional, esta vez Nicaragua está entre el grupo de los que lideran el crecimiento regional, ocupando el quinto lugar entre las economías de las que se espera mejor desempeño en el presente año. La lista la encabeza Paraguay, cuyo

PIB podría crecer 12.5 por ciento en 2013. Le siguen Panamá (7.5%), Perú (5.9%), Bolivia (5.5%), Nicaragua (5.0%) y Chile (4.6%).

Nicaragua desde año 1990 ha iniciado un proceso de cambios profundos en su sistema económico y empresarial, aplicando diversos programas económicos, negociados con el FMI, los cuales fueron orientados a la estabilidad de las principales variables macroeconómicas y al crecimiento y desarrollo nacional. Estos programas se han expresado en medidas económicas de orden, austeridad y disciplina económica durante todos estos años hasta el presente.

En el Informe económico anual de la CEPAL (2013), se afirma que en 2012 la economía de Nicaragua creció un 5,2% frente a un 5,4% en 2011. El crecimiento económico estuvo sustentado en el aumento de la inversión privada, la reactivación del crédito y un mayor consumo privado. El balance del sector público no financiero registro un déficit equivalente al 0,2% del PIB. El banco central mantuvo su política devaluación nominal de un 5%, con lo que el tipo de cambio real prácticamente permaneció estable al cierre del año, en tanto que la inflación fue del 6,62% al finalizar 2012, cifras menores que las registradas en 2011. Por su parte la cuenta corriente de la balanza de pagos exhibió un déficit equivalente a un 12.8% del PIB, ligeramente inferior al 13.2% registrado en 2011. En 2013 se espera que el crecimiento económico se mantenga en 5%, mientras que la inflación podría llegar a alrededor del 8%, como consecuencia de la necesidad de financiar el crecimiento el crecimiento económico a través del sector privado. Debido a ello, se espera también que el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos se mantenga en niveles cercanos al 13%. (CEPAL 2013)

Según el Informe Anual del Banco Central de Nicaragua 2012 (BCN 2013) en referencia a la balanza de pagos afirma que el déficit de cuenta corriente del 2012 como porcentaje del PIB alcanzó el 12.8%, levemente inferior al del 2011 (13.2%). Este comportamiento es explicado por el dinamismo de los volúmenes exportados de mercancías, la ralentización de importaciones y el mayor crecimiento de las remesas

familiares (11.2%). El desbalance de la cuenta corriente se financió por los movimientos de las cuenta de capital y financiera, destacándose donaciones y préstamos al sector público, préstamos netos al sector privado de corto, mediano y largo plazo e inversión extranjera directa (p.28).

Al hacer referencia al Producto Interno Bruto (PIB) el Informe Anual del BCN (2013) registró una tasa de crecimiento de 5.2% en 2012 (5.4% en 2011). Este resultado estuvo determinado por factores de demanda tales como la profundización del proceso de la apertura comercial, el mayor dinamismo de la inversión privada, la reactivación del crédito, y el flujo de recursos externos procedentes de la inversión extranjera directa y de las remesas familiares. Por el lado de la oferta, se destaca el mayor esfuerzo productivo del sector privado, respaldado por el gobierno mediante la aplicación de políticas sectoriales en un ambiente de estabilidad macroeconómica, pese al frágil contexto internacional (p.39).

La tasa de inflación acumulada a diciembre 2012 se ubicó en 6.62% por ciento (7.95% en 2011), nivel consistente con el esquema de deslizamiento cambiario preanunciado. Este nivel de inflación fue determinado principalmente por presiones externas, provenientes del incremento del precio mundial del petróleo y de los alimentos; y factores internos relacionados con los choques climáticos adversos. Estos factores se minimizaron gracias a las políticas de estabilización de precios de bienes de primera necesidad y la política de subsidios implementada por el Gobierno Central, en un contexto en que la política monetaria permaneció con un régimen cambiario de deslizamiento preanunciado como ancla nominal de precios de la economía. La inflación final de Nicaragua en el año 2013 fue de 5,54%, correspondiente a 1,08% por debajo del año 2011. (BCN 2012 Pag.55)

La balanza comercial de Nicaragua en 2013 presentó un déficit comercial de US\$2817,7 millones, representando 2,8 puntos porcentuales superior al registrado en el 2012, según el informe mensual del comercio exterior del BCN y la brecha comercial se amplió en US\$77 millones respecto al déficit de 2012. El incremento en

el déficit comercial se dio debido a la reducción del valor de las exportaciones que disminuyeron en un 10.3% equivalente a una reducción de US\$2,400.

La afectación de las exportaciones se dio principalmente por la reducción de los precios de exportación y de los volúmenes transados inferiores principalmente de carne, camarón y café, provocando una contracción en los ingresos del sector exportador. El nivel de volumen de la exportación cayó 1,5% el año pasado en relación al 2012, particularmente en el café, uno de los principales productos de exportación que en 2013 se vio afectado por el ciclo bienal bajo y el brote del hongo roya, de acuerdo con la información oficial.

Las exportaciones se situaron en 3,622.27 toneladas métricas por los cinco puertos comerciales que están en la franja del Pacífico y el Caribe, según cifras de la Comisión Centroamericana de Transporte Marítimo, en tanto, las importaciones se situaron en US\$5.649 millones en 2013, registrando una reducción en valor de un 3,4% en relación al 2012. Lo anterior se derivó principalmente de una menor factura petrolera y una reducción en las adquisiciones de bienes de capital, las importaciones presentaron una desaceleración de un valor CIF de US\$5,649.5 traduciéndose en una reducción en valor de 3.4%

El empleo INSS en correspondencia con la actividad económica global, registró una afiliación promedio de 624,458 personas en 2012, lo cual significó un crecimiento de 7.8% (8.1% en 2011). En términos de aporte marginal, las actividades de comercio, industria manufacturera, servicios y agropecuario, fueron las actividades que registraron los mayores aportes en afiliación, y en conjunto contribuyeron con un aumento de 34,036 nuevos afiliados.

Según los datos de la CEPAL (2013) los principales productos exportados fueron el café, el azúcar cuyas ventas incrementaron un 21.6% y un 24.7% respectivamente, y en menor medida el crecimiento de las exportaciones de las zonas francas de un 8.6. Otros productos cuyas ventas aumentaron fueron el oro, el camarón y la carne, que presentaron crecimientos del 20%, el 8.7% y 5.7%,

respectivamente. Entre los productos exportados desde las zonas francas destacan los arneses para automóviles. En la evolución de las exportaciones fue importante el impulso proveniente de la apertura de nuevos mercados y los esfuerzos por expandir algunos ya existentes (p. 3).

La orientación de la política comercial y un ambiente macroeconómico estable, apoyado con políticas monetarias y fiscales favorables al crecimiento, así como las condiciones de seguridad interna, posibilitaron la atracción de inversión extranjera.

Según los datos publicados en el año 2013 por el Banco Central, a Nicaragua se realizó una condonación de US\$10.7 millones de su deuda pública externa, de los cuales las fuentes bilaterales asumieron US\$9.9 millones, desglosados de la siguiente manera: el Club de París condonó US\$3.6 millones de deuda pública externa de Nicaragua; de la misma manera, los países ex socialistas perdonaron US\$4.1 millones y otras fuentes bilaterales, US\$2.2 millones.

El Banco Mundial, BM; Fondo Monetario Internacional, FMI; Banco Interamericano de Desarrollo, BID, y el Banco Centroamericano de Integración Económica, BCIE, no condonaron ninguna deuda Nicaragua en el 2013, mientras que otras fuentes multilaterales perdonaron US\$0.8 millones el año pasado.

2.2. Factores Políticos

La situación política de Nicaragua es estable, a pesar de las controversias y conflictos políticos existentes entre los principales partidos. En este año se realizaron elecciones en la Costa Caribe, pero no tiene gran trascendencia a nivel de su impacto político nacional.

La república de Nicaragua es una república constituida por cuatro poderes: el Poder Ejecutivo, el Legislativo, el Judicial y el Electoral. El poder ejecutivo es ejercido por el Presidente, quien es elegido para un período de 5 años mediante sufragio universal. El poder legislativo está radicado en la Asamblea Nacional (unicameral),

formada por 92 diputados electos por 5 años. Una Corte Suprema de Justicia integrada por 16 magistrados es la cual se encarga de vigilar el sistema judicial. Las contiendas electorales son responsabilidad del Consejo Supremo Electoral. Administrativamente, Nicaragua está dividida en 153 municipios circunscritos, en 15 departamentos y 2 regiones autónomas.

Entre los partidos políticos principales que participan en el medio político se encuentran (orden alfabético): Alianza Liberal Nicaragüense (ALN), Alianza por la República (APRE), Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN), Partido Liberal Constitucionalista (PLC) y Partido Liberal Independiente (PLI), sin embargo la mayor participación está dada por FSLN quien controla en su mayoría la Asamblea Nacional.

En las pasadas elecciones celebradas en el 2011 el ganador fue Daniel Ortega Saavedra, quien asumió el poder el 10 de Enero del 2012. Como resultado de estas elecciones se generó controversias entre los diferentes actores políticos del proceso electoral. Todo eso quedó superado y hoy el gobierno funciona sin problemas relacionados con tensiones políticas.

Nicaragua es un país con bajos niveles de gobernabilidad tanto en términos absolutos como relativos a otros países. Quizás más preocupante todavía, los indicadores de gobernabilidad del país no han mejorado en los últimos doce años y más bien algunos se han deteriorado. Esto aún sin tomar en cuenta los problemas adicionales de gobernabilidad que se reflejaron en la conducción de las elecciones municipales de Noviembre del 2008.

Dentro de los Factores Políticos/Legales, tenemos el tema de la gobernabilidad y la estabilidad política, la cual, en los últimos meses ha sufrido un deterioro por la malas aplicaciones de la leyes, pasando por encima de ellas, a tal punto que hemos visto que un retroceso en la relaciones con los países donantes y con los organismos internacionales.

2.3. Factores sociales-demográficos

Nicaragua es un país ubicado en el istmo centroamericano que limita con Honduras, al norte, y con Costa Rica, al sur. Posee costas en el océano Pacífico y el mar Caribe. Nicaragua está constituida como una República democrática, participativa y representativa, y los cuatro órganos de gobierno son: el Legislativo, el Ejecutivo, el Judicial y el Electoral. El pueblo nicaragüense es de naturaleza multiétnica y principalmente de habla castellana, idioma que también es la lengua oficial del país. Según el IDH, Nicaragua se encuentra entre los países más empobrecidos de América.

El territorio nacional se divide para su administración en quince Departamentos, dos regiones autónomas y 153 municipios según.

Nicaragua es un país volcánico y tropical, en su interior alberga también dos grandes lagos: el lago Managua conocido por los nicaragüenses con el nombre aborigen "Xolotlán" y el lago Nicaragua conocido también como "Cocibolca" o "Lago de Granada". En la actualidad Nicaragua mantiene un litigio con Colombia para redefinir los límites marítimos que comparten en el mar Caribe.

Los datos de INIDE (2010) nos muestran que la población total en 2008 asciende a 5,668.9 millones, con una tasa anual de crecimiento de 1.3 esta tasa se redujo desde 2000 que presentaba un crecimiento de 1.6. Del total de la población el 49.57% son varones y 50.43 son mujeres (p.34).

El intervalo de años donde hay mayor población es de 10 -14 años, en segundo lugar de 1-4 años y en tercer lugar de 5-9 años, lo que indica que se está sumando mayor número de población joven, en este caso mayor número de dependientes de una sola familia.

La tasa bruta de natalidad en 2000/05 era de 26.3 en el año 2005/10 24.09 es decir se reducido en un 8%; la tasa bruta de mortalidad en el periodo 2000/05 era de

5.8 y para 2005/10 es de 4.8 reducción de 17.24%. La esperanza de vida se incrementó de 70.8 a 72.9

Nicaragua gracias a su alta población joven (30% entre 16 y 29 años y 26.4% entre 30 y 59 años) dispone de una proporción alta de trabajadores con más capacidad para aumentar su producción, que una sociedad con una fuerza laboral relativamente escasa y adulta. En términos de su composición, las poblaciones jóvenes presionan sobre servicios sociales como la educación y la asistencia relacionada con ésta, por tanto existe la oportunidad y la conveniencia de invertir en la formación de capital humano.

Debido a los altos índices de pobreza y desempleo, muchos nicaragüenses han decidido emigrar a países como México, Canadá, Panamá y El Salvador, no obstante los principales países de destino para los nicaragüenses son Estados Unidos, Costa Rica y España. La emigración de nicaragüenses al exterior ha aumentado, a tal grado, que se estima que uno de cada seis nicaragüenses vive en el exterior. Las cifras más aceptadas indican que hay casi 1.000.000 de nicaragüenses en el exterior.

Según las estimaciones del Instituto Nicaragüense de Información y Desarrollo (INIDE) hasta el 2010 la población nacional ha alcanzado 5.8 millones de habitantes. También se destaca el índice de fecundidad de las mujeres se redujo en los últimos 30 años de 6 hijos por mujer a tres hijos por mujer.

También se señala que aproximadamente 40 mil nicaragüenses emigran del país cada año; lo que se refleja en un 10 por ciento de personas que asuró tener un miembro de su familia residiendo en el exterior. Del total de emigraciones, el 75 por ciento proviene de áreas urbanas.

La posición de Nicaragua geográficamente la hace famosa por sus bellezas naturales: Volcanes activos, inmensos lagos, con una fauna marina; lagunas en antiguos cráteres, islas e isletas ricas en vegetación, playas en ambas costas, climas

agradables en todas las latitudes. Incluyendo que el lago de Cocibolca o Nicaragua tiene tiburones en sus aguas dulces.

Nicaragua, es un territorio humanizado con criterios particulares a los distintos tipos de paisaje natural seleccionados para habitar: Las montañas, la selva, el llano, la ribera ó el litoral, específicamente en la R.A.A.N.(Región Autónoma Atlántico Norte).

La distribución territorial de la población está ligada fundamentalmente, a la asimilación económica de los territorios aptos para la producción de alimentos a través de la agricultura, la pesca y la ganadería y/o ligada a la explotación de los recursos mineros y forestales. Parte de la población se asienta a lo largo de la ribera de los ríos donde se encuentran las tierras fértiles para la agricultura. Una característica concreta de la distribución poblacional, es la alta concentración de población en la zona del pacífico y tierras altas del norte-oeste del país.

2.4. Factores culturales

La cultura de un país incide en su comportamiento de compra, particularmente en cuanto al consumo de productos médicos. En Nicaragua la situación de pobreza está ligada con su desarrollo histórico y cultural. A continuación se presentan una serie de datos que reflejan las variables claves de la cultura nacional.

Un factor importante para determinar el consumo del tipo de producto farmacéutico es el desarrollo educativo del individuo, ligado con sus capacidades económicas.

La tasa de alfabetización es de un 78.0%, por tanto el analfabetismo de la población está entre uno de los más bajos del continente y del mundo. El Ministerio de Educación desarrolla programas para reducir el nivel de analfabetismo y elevar el nivel de educación de los que tienen un nivel básico.

Con relación al aspecto educativo, el porcentaje de educación con relación al PIB ha venido aumentando aunque relativamente muy pequeño de 4.0 en 2000 a 5.3 en 2008. Si se tuviera que dividir el gasto público por estudiante podría decirse que a 2008 asciende a U\$203.1, la tasa neta de escolarización primaria alcanzó un 87%, recordando que muchos de ellos no continúan en la secundaria.

La educación primaria brinda atención básica a los niños de seis o siete años a los doce años de edad y a los que se encuentran en situación de extra-edad hasta los 15 años. Comprende 6 grados escolares divididos en dos ciclos: educación fundamental (primeros cuatro años) y segundo ciclo (5to. y 6to. grado). La educación primaria es obligatoria y gratuita.

La educación secundaria brinda atención educativa a jóvenes y adultos preparándolos para continuar sus estudios a nivel superior o participar eficientemente en la vida del trabajo. Comprende dos niveles: el ciclo básico (3 años de duración, diploma de curso básico) y el ciclo diversificado (dos años, bachillerato en humanidades o ciencias). La educación técnica secundaria ofrece un programa de tres años de duración a los jóvenes de 15 a 18 años para el título de técnico medio así como para los estudios de formación docente.

La educación superior comprende las universidades (públicas y privadas), los centros de educación técnica superior (institutos politécnicos y tecnológicos) y los centros de investigación y de capacitación. La educación técnica superior ofrece programas de 2 a 3 años de duración para el título de técnico superior. El título de licenciado requiere normalmente 4 a 5 años de estudios (6 años en el caso de medicina para el título de doctor). Los programas de maestría requieren 2 años adicionales de estudios después de la licenciatura.

La religión es una parte importante de la cultura de Nicaragua y se reconoce en la Constitución. La libertad religiosa, que ha sido garantizada desde 1939, y la tolerancia religiosa son promovidas tanto por el gobierno nicaragüense como por la Constitución. Nicaragua no tiene religión oficial. Las declaraciones de la Iglesia

Católica sobre temas nacionales son seguidas de cerca. Se recurre a su autoridad en ocasiones estatales importantes. También se recurre a su mediación entre partes contendientes en momentos de crisis política.

3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS EN EL MERCADO NACIONAL

3.1. Caracterización general del sector de comercialización de productos farmacéuticos del mercado nacional

En este acápite se describirá de forma global a la industria donde compite actualmente la UEN Laboratorios Ructis. Para este análisis se utilizará el modelo estudiado en la clase de economía empresarial, denominado Modelo de análisis de organización industrial de Edward Mason. Este modelo se compone de cuatro partes principales: Condiciones básicas, Estructura de mercado, Conducta y Ejecutoria. En cada una de ellas se analizan distintos aspectos. (Mason 1939)

En las condiciones básicas se incluirá un análisis de la demanda y oferta local y todo lo relacionado a ellas (elasticidad de precios, productos sustitutos, tipos de mercado, métodos de compra, crecimiento de la industria y precios internacionales entre otros). Al abordar la estructura del mercado se abordara temas tales como el número de empresas que conforman la industria y su distribución por tamaño, adicionalmente se aborda el tema de la diferenciación del producto y las condiciones de entrada al sector. En la conducta, se análisis el tema de estrategia de precios y de promoción. Finalmente, en la ejecutoria del mercado, se tocan temas sobre la inflación, la rentabilidad del sector y el impacto que este sector tiene en el empleo.

3.1.1. Condiciones básicas

Esta parte se divide en condiciones básicas de la demanda y condiciones básicas de la oferta. A continuación se presenta el análisis de forma detallada:

Condiciones básicas de la demanda:

Elasticidad de Precios: La demanda tiene un comportamiento inelástico, debido a la naturaleza, mercado consumidor y las necesidades propias de los productos. Las variaciones de precios afectan muy poco las cantidades demandadas, debido a que existe un control de precios de los medicamentos por parte del gobierno, permitiendo únicamente solicitar una vez al año incremento en el valor CIF el cual debe ser no mayor al 5%, además de permitir un incremento anual del 4.94% por ajustes de la devaluación de la moneda el cual se realiza fraccionada entre los dos semestres de forma tal que los incrementos se realizan en 2.47% semestralmente. Este control de precio permite que el porcentaje de incremento de precios sea mayor que la reducción de unidades demandadas debido a que los porcentajes son mínimos y con poco impacto en el consumidor, además que los medios de prensa no divulgan mucha información referente al tema.

Productos Sustitutos: En este sector industrial los productos naturales podrían ser considerados como sustitutos, y no tienen una gran influencia en el consumo del segmento de mercado, que actualmente compra los productos de marca.

Tipo de Mercado: De acuerdo a las características que manifiesta éste mercado, se puede afirmar que es un mercado competitivo, hay muchos ofertantes en el mercado (199 competidores indirectos de los cuales 50 son directos), y no pueden influir decisivamente en el precio por existir regulación de precio por parte del Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC), pero si venden productos diferenciados debido a que existe protección de patente de moléculas investigadas, debido a la regulación de precios por parte del gobierno la industria se comporta de forma parcial como una economía centralizada.

Método de Compra: El método de compra de los distribuidores a los laboratorios es al crédito. El crédito es una figura clave en la relación comercial. Actualmente los laboratorios otorgan descuentos en sus listas de precios y créditos con plazos de 90 días, los cuales inician a partir del levantamiento del pedido.

Crecimiento de la industria: De acuerdo a datos oficiales esta industria crece en un 8% anual. Esto muestra que la industria es muy activa, que la comercialización va creciendo con rapidez, generando rentabilidad a sus participantes. Puede considerarse como una industria atractiva. (Anexo 1) (IMS 2012)

Ciclicidad del producto: La ciclicidad se da en algunos casos relacionados con el surgimiento de temporalidades de enfermedades respiratorias y enfermedades diarreicas. En esa época las ventas son mayores por el alto consumo de medicamentos que están indicados para reducir los efectos de tales enfermedades.

Condiciones básicas de la oferta:

Materia Prima: Los productos son fabricados en diferentes países del mundo. Los insumos principales para la fabricación de productos médicos son el principio activo, el excipiente y el envase. Hay otros insumos relacionados que intervienen en el proceso de producción.

Tecnología: En la industria farmacéutica la tecnología de punta es vital, principalmente en el siglo XXI que las compañías se están diferenciando a nivel de producción biotecnológica por tecnología de recombinación de ADN para obtener productos más eficientes y con menor cantidad de efectos adversos lo que se traduce en productos de alta calidad y producción enfocada en economías de escala.

Orígenes históricos: El medicamento es tan antiguo como la enfermedad. Desde que el hombre padeció sufrimientos físicos buscó remedio para sus males. Trastornos, heridas y dolores lo llevaron a procurarse soluciones con lo que había en su entorno. Así, el medio vegetal fue más explorado en los primeros tiempos. La selección de las sustancias eficaces fue el producto de la inteligencia humana a través de la observación de efectos. Ese fue un proceso que se verificó durante siglos a través del cual se acumuló una información muy valiosa que permitió distinguir las sustancias útiles, las ineficaces y las nocivas.

Una figura clave en el siglo XVI es la de Paracelso, médico naturista suizo, que insistió en la importancia de la observación directa de la naturaleza y fue el primero en expresar la doctrina de que los procesos vitales son químicos y que, por tanto, en el estudio de la química puede hallarse la curación de las enfermedades. Así, introdujo numerosos remedios químicos y enseñó el uso del azufre, el plomo, el hierro, el antimonio y el cobre.

En el siglo XVII se empieza a utilizar la palabra farmacia en el sentido que tiene actualmente desarrollándose una ciencia más compleja, como se refleja en las descripciones de la farmacopea de Londres y París. En este siglo destaca, por ejemplo, el descubrimiento de la vacuna contra la viruela logrado por el médico inglés Edward Jenner.

No obstante, hasta el siglo XIX la farmacopea estaba integrada por todo un aparato de drogas compiladas, por una parte, a partir de las sustancias simples de la medicina antigua, (basada en una mezcla de magia y medicina popular), y por otra, por las drogas metálicas de efectos más violentos que Paracelso había introducido en el Renacimiento. Y muchas de todas ellas eran inútiles. El éxito de avances como la vacuna contra la viruela o el empleo de la quinina contra la malaria, tenía mucho que ver con lo afortunadamente accidental. La falta de una experimentación o de una teoría adecuada hacía imposible su generalización.

Hasta principios del siglo XIX los boticarios, químicos o los propietarios de herbolarios obtenían sus materias primas (cortezas de plantas, encurtidos, gomas, minerales, etc.) localmente o en otros continentes (el opio de Persia o la ipecacuana y corteza de quina de América del Sur), adquiriéndolas a través de los especieros y comerciantes. A partir de estas materias primas elaboraban los jarabes, ungüentos, tinturas, píldoras, etc. algunos profesionales confeccionaban mayor cantidad de preparados de la que necesitaban.

Con el descubrimiento de las cadenas de ADN y el desarrollo de la Biología Molecular los medicamentos vuelven a tomar otro gran giro centrándose ahora para

la creación de fármacos en el funcionamiento y modificación de proteínas, genes y cadenas polipeptídicas lo cual convierte a la producción de medicamentos en algo mucho más complejo, sofisticado y mucho más caro que antes. Pero a su vez los fármacos son mucho más específicos teniendo cada vez menos contraindicaciones, efectos secundarios y mayor efectividad.

La industria farmacéutica actualmente maneja gran parte de la economía mundial convirtiéndola en uno de los mercados más importantes en el mundo.

Durabilidad del producto: Debido a las características de los productos de consumo distribuidos por el sector, la durabilidad anda por un promedio de 24 a 36 meses. La rotación es rápida, debido a las necesidades constantes de su consumo. Existe un control estricto de la caducidad de los productos.

Sindicalización: No existen indicios de organización sindical en esta industria, pues los laboratorios funcionan como compañías extranjeras, con la figura de representantes comerciales y no se involucran en actividades gremiales.

Políticas Públicas: Lo más relevante en este aspecto es la política de fijación de precios de los medicamentos y la regulación de sus incrementos posteriormente regulados por el Ministerio de Industria Fomento y Comercio MIFIC.

3.1.2. Estructura del mercado

Número de vendedores: Hay una serie de laboratorios tanto nacionales como extranjeros que compiten en el mercado. Entre los internacionales se puede mencionar a Ructis, Unipharm, Menarini, Pfizer, Novartis, Bayer, Calox, La Santé, MK, etc. Entre los nacionales se destacan Laboratorios Solka, Rarpe, Panzyna.

Número de compradores: Los compradores directos de este mercado son los distribuidores de productos médicos, principalmente DICECSA, CEFA y Drogería Rocha.

Diferenciación del producto: La diferenciación es la fuente de la competencia. Las diferencias fundamentalmente están relacionadas con marcas y calidad de los productos.

Barreras de entrada y movimiento: Se puede considerar que son bajas, pues los requerimientos de capital no son altos, no hay lealtad de los clientes, el canal de venta ya está establecido y con pocas restricciones.

Barreras de salida: Las Barreras de salida para el mercado son bajas. En general no se observa especialización en los activos, el costo fijo de salida es bajo, no hay evidencias de barreras emocionales, no hay restricciones gubernamentales ni sociales para salir de la industria.

Estructura de costos: La estructura de costos está integrado por el costo de adquisición de los productos los costos fijos administrativos y los costos relacionados con la comercialización de los productos. Podría afirmarse que en la estructura de costos, el costo de mayor nivel, es de adquisición de los productos.

Integración vertical: Existe integración vertical en este sector de algunos laboratorios.

Diversificación: La cartera de productos es muy diversificada debido a que se comercializan diversas marcas. Actualmente en la industria se comercializan un 88% de productos éticos y un 12% de productos genéricos.

3.1.3. Conducta

La estrategia de precios: Existe fuerte competencia en la industria. Los laboratorios compiten en base a las bondades y características de sus productos. Otorgan descuentos a sus distribuidores, para que estos administren sus márgenes.

Las estrategias de promoción: Varían según el segmento de mercados. Hay empresas con promociones bien estructuradas para conquistar mercados, ofreciendo valor agregado. La principal actividad promocional se lleva a cabo por medio del equipo de visitadores médicos, quienes llevan muestras a los Doctores y los

convencen de los beneficios y calidad de los productos médicos. Estos últimos prescriben a sus pacientes.

Los laboratorios otorgan a los distribuidores descuentos especiales y bonificaciones dependiendo de los acuerdos de ventas negociados.

Inversión en planta: No se realizan grandes inversiones en este sector. Las principales inversiones están relacionadas con investigación y desarrollo, lo cual representa grandes porcentaje en los presupuestos.

Tácticas legales: No existen tácticas legales de gran importancia. Lo que puede mencionarse son los acuerdos de crédito tanto con los proveedores como con los clientes.

3.1.4. Ejecutoria

Eficiencia de la producción: La eficiencia de producción solo se puede medir en los procesos productivos de los laboratorios, los cuales están relacionados con la calidad y la reducción de costos. La eficiencia de las operaciones comerciales de los laboratorios en Nicaragua, están vinculados con los volúmenes de ventas, las visitas médicas y la rotación de inventarios en las farmacias.

Efectos de la inflación: Debido a que existe regulación de precios de los medicamentos este efecto no es significativo para esta industria. Únicamente se permite incremento de precio del 5% anual por ajuste de la devaluación de la moneda y otro 5% anual sobre el precio CIF en algunos productos. En Nicaragua, la inflación en el año 2012, según datos oficiales ascendió al 6.6%. La inflación en el año 2014 muestra la misma tendencia hacia la baja.

Rentabilidad: Los márgenes en este sector son los siguientes: Laboratorio a distribuidor 34%, Distribuidor a farmacia 35%. La rentabilidad depende de los volúmenes de ventas que se puedan alcanzar tanto a nivel de laboratorio, distribuidor mayorista y farmacias.

Empleo: En este sector se genera empleo tanto directo como indirecto. Existen diferentes formas de contratación al equipo de promoción constituido por visitantes médicos y promotores de farmacias, en algunos casos las contrataciones se realizan de forma directa desde la sede centroamericana a la que pertenece el laboratorio, otros realizan contrataciones a través de outsourcing y por último se encuentran los que poseen una estructura administrativa completa que en algunos casos hasta se encuentran integrados hacia adelante a través de operar con su propia distribuidora, sin embargo esta última incrementa sus gastos operativos y administrativos.

3.2. Análisis de las fuerzas competitivas y de la acción del gobierno.

En este sector de comercialización de productos farmacéuticos éticos en el mercado nacional participan tres grupos estratégicos:

Grupo estratégico A: En este grupo se encuentran laboratorios extranjeros que fabrican y comercializan productos farmacéuticos éticos, con marcas reconocidas a nivel mundial y altos volúmenes de ventas. Laboratorios Ructis se encuentra ubicado en este grupo estratégico.

Grupo estratégico B: Laboratorios extranjeros que producen y comercializan productos éticos y genéricos.

Grupo estratégico C: Laboratorios nacionales que producen y comercializan en el mercado nacional productos genéricos.

A continuación se presenta gráficamente a los tres grupos estratégicos, agrupados de acuerdo a los criterios de diversificación de mercados y cobertura de mercados.

FIGURA No.1
GRUPOS ESTRATEGICOS DE LA INDUSTRIA



Fuente: Elaboración propia

A continuación se realiza un análisis del comportamiento de las cinco fuerzas competitivas en el grupo estratégico A, donde compite actualmente Laboratorios Ructis:

3.2.1. Amenaza de nuevos ingresos

Los nuevos ingresos son laboratorios médicos que podrían entrar a competir en el mercado si se presentaran condiciones favorables para ello. En este sector industrial las barreras de entrada son bajas. No existen requisitos formales de capital para entrar a competir, no hay lealtad por parte de los consumidores, la legislación nacional no establece ningún tipo de obstáculos y restricciones para las nuevas empresas, la experiencia de comercialización es muy importante, pero no determinante.

3.2.2. Amenaza de productos y servicios sustitutos

Los productos que pueden tener la misma funcionabilidad son los productos naturales, los cuales se utilizan en determinados segmentos de mercados.

Actualmente la participación de mercados de estos productos es muy baja en relación con productos farmacéuticos elaborados industrialmente, sin embargo existe una tendencia creciente por parte de los consumidores a preferir estos productos de origen natural.

3.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Los laboratorios desarrollan en Nicaragua una labor de comercialización. Para sus procesos de producción cuentan con proveedores de materiales e insumos. El análisis de sus proveedores en su proceso de producción no es fundamental para el análisis del mercado nacional.

El análisis de proveedores para la labor de comercialización nacional está relacionado con aquellos agentes que proporcionan insumos a la representación comercial en Nicaragua. En nuestro caso se trata de papelería, servicios de oficina, comunicación, transporte, etc.

Estos no influyen decisivamente sobre la posición competitiva de los laboratorios, por lo que se puede considerar que el poder de negociación es bajo.

3.2.4. Poder de negociación de los compradores

En calidad de compradores participan las empresas distribuidoras de productos médicos. Entre las anteriores se puede mencionar a CEFA, DICEGSA, UNIMARKL, etc. Estas en Nicaragua distribuyen a todos los laboratorios y trabajan en base a descuentos sobre precios de listas y bonificaciones otorgadas por los laboratorios. No están concentrados, no tienen lealtades manifiestas hacia determinados tipos de proveedores, administran eficientemente sus inventarios y disponen de infraestructuras modernas de distribución. Administran eficientemente sus costos y

negocian la distribución bajo condiciones previamente establecidas, las cuales son muy estrictas.

Las compañías distribuidoras son instituciones especializadas, con mucha experiencia, con capacidades competitivas muy desarrolladas. Estas empresas negocian la representación de marcas y laboratorios, bajo sus propias condiciones.

Tomando como referencia el análisis antes relacionado de los compradores del sector se puede afirmar que el poder de negociación es muy alto.

3.2.5. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los laboratorios que importan productos médicos éticos es relativamente intensa. Los competidores están equilibrados en cuanto a sus capacidades, recursos y estrategias de ventas. El mercado está creciendo con relativa rapidez. Esta se produce en base a las bondades, calidad y características de los productos. La labor de los visitadores médicos es muy importante para generar mayor competencia y rivalidad. En calidad de competidores directos actualmente actúan Unipharm, Ructis, Menarini y Astra Zeneca.

Se puede afirmar en base a lo anterior analizado, que la rivalidad es alta actualmente en este mercado.

3.2.6. Acción del gobierno

El gobierno tiene una función de regulación y fiscalización de los precios (MIFIC) y de las campañas promocionales que deben estar claramente definidas hacia la persona a la que se dirigirá, para el caso de la promoción hacia médicos se puede promocionar cualquier tipo de producto, mientras que para el caso de la

promoción y comunicación a pacientes únicamente se puede impulsar productos registrados en el Ministerio de Salud como de venta libre (OTC: Over The Counter)

Por lo tanto el gobierno juega un rol de una institución propiciadora de la actividad económica nacional, creando las condiciones legales, administrativas y armónica para el desarrollo del comercio tanto nacional como internacional.

El MINSA es la institución que en base a la legislación nacional y a normativas y procedimientos establecidos, regula lo relativo a la autorización de medicamentos, la regulación de su consumo y la gestión de calidad. Asimismo, el MIFIC es otra institución que regula todo lo relativo al control sobre los precios de los medicamentos.

GRAFICO No.2 ANALISIS DE CINCO FUERZAS COMPETITIVAS



Fuente: Elaboración propia

Tomando como base el análisis realizado de las cinco fuerzas competitivas en el grupo estratégico donde compite actualmente Laboratorios Ructis se puede concluir que la industria es rentable y que la misma queda en manos de los competidores y los compradores.

Se ha realizado un análisis del entorno empresarial de la empresa Ructis, la cual compete en un sector industrial denominado comercialización de productos farmacéuticos. Resultado de este análisis se puede concluir en lo siguiente:

Oportunidades: Los indicadores económicos de Nicaragua de los últimos años reflejan estabilidad y crecimiento. El PIB creció en un 5.2% en el año 2012. Esa tendencia se está proyectando para el 2014. El FMI ha manifestado que la economía es estable y controlada, por lo que se ha iniciado la negociación de un nuevo programa económico con esta institución.

En lo relativo a la situación política se siente un ambiente estable. El gobierno del Presidente Daniel Ortega, a pesar de que no goza del reconocimiento oficial de los grupos opositores y que los resultados electorales fueron cuestionados, tiene total control de los poderes del estado. No hay turbulencias política significativas.

Otro aspecto a considerar del entorno es la cultura de consumo, particularmente de productos farmacéuticos. En este sentido, es importante valorar el hecho de que los productos éticos gozan de mucha aceptación y que los niveles de consumo van en crecimiento, lo que representa una oportunidad para las empresas que compiten en este sector.

La industria analizada muestra rentabilidad para sus participantes. No hay barreras que impidan la entrada de nuevos competidores. Los laboratorios se quedan con el mayor porcentaje de rentabilidad y los niveles de demanda van en crecimiento sostenido. El gobierno ejerce influencia por medio de sus instituciones regulatorias, pero no afecta el comportamiento comercial y de negocios.

Amenazas: El desarrollo de la crisis mundial podría conducir a los laboratorios a incrementar sus costos de producción, lo cual afectaría los precios de sus productos y por ende reducir su competitividad en mercados como el nuestro.

La entrada de nuevos laboratorios, debido a que las barreras de entrada son bajas, podría considerarse como una amenaza ha tomar en cuenta en la planeación estratégica empresarial de los laboratorios, particularmente para Laboratorios Ructis.

Una amenaza significativa es el deterioro de los niveles de ingresos en la población Nicaragüense, lo cual podría afectar en un futuro sus niveles de consumo hacia los productos éticos, y trasladando el consumo hacia los productos genéricos.

4. ANALISIS INTERNO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO “LABORATORIO RUCTIS NICARAGUA”

4.1. Antecedentes de la Laboratorios Ructis

Ructis es la empresa farmacéutica y química más antigua del mundo. Sus raíces se remontan desde 1668 cuando se construye la Farmacia del Ángel en Darmstadt, Alemania. Desde entonces se ha mantenido de generación en generación dentro de la familia Ructis.

En 1827 se inicia la fabricación en gran escala y expansión internacional ofreciendo para la venta el "Gabinete de Novedades Farmacéuticas y Químicas", que contenía todos los alcaloides conocidos hasta el momento. A partir de entonces desarrollaron una empresa químico-farmacéutica que además de materias primas para productos farmacéuticos, también producía una multitud de productos químicos y a principios de 1900 se producían casi 10.000 productos con 1,000 colaboradores.

Después de la II Guerra Mundial se pierden algunas filiales fuera de Alemania, entre ellas: Merck & Co. (Estados Unidos) que luego se fusiona con Sharp & Dohme, hoy conocida como Merck Sharp & Dohme, que en 1955 se confirmó un acuerdo en el que esta última puede usar el nombre Ructis únicamente en EEUU y Canadá, en el resto del mundo ellos se deben dar a conocer como MSD (iniciales de Merck

Sharp & Dohme.), quedando de esta manera la corporación Ructis conocida en Estados Unidos y Canadá como EMD Pharmaceuticals, Inc o EMD Chemicals, Inc., en Europa, Latinoamérica y el resto del mundo se conoce como Ructis.

En 1948 con la reforma monetaria, surge el "milagro económico", el mejoramiento de toda la economía alemana, con la que Ructis retoma su ascenso en la industria.

En 1957 la división química de investigación inicia con los pigmentos perlados y 10 años más tarde con los cristales líquidos. En el área de química analítica Ructis tuvo un importante rol en el desarrollo de métodos cromatográficos.

Ructis se hace presenta en el área de Centroamérica y el Caribe desde el año 1936 y en Guatemala a través de Droguería KOSMOS e inicia importaciones de productos Químicos y Cebión, del área farmacéutica.

En 1965 se realiza un estudio potencial del mercado centroamericano y se funda Ructis El Salvador, posteriormente en 1970 se establece en la Ciudad de Guatemala para realizar los trámites necesarios para fundar Ructis Centroamericana, inician labores como Ructis Centroamericana en 1971 con la venta de Encefabol, Ilidiadin y Neurobión. Posteriormente se firman contratos de distribución con Panamá y República Dominicana incorporándose a la operación de Centroamérica en el año 1979 y 1983 respectivamente. Nicaragua se incorpora a la operación en el año 1990 a través de la distribuidora Genie Peñalba.

En el año 2002 Ructis Centroamericana, S. A. cambia de razón social a Ructis, S. A. e inicia sus operaciones en 2003 en las Islas del Caribe (Curacao, Aruba, Trinidad y Tobago, Jamaica, Bahamas y Barbados).

En el 2007 Ructis vendió el negocio de medicamentos genéricos a Milán Laboratorios en Estados Unidos, con la que se capitaliza para adquirir el mismo año la mayoría de las acciones de la empresa Serono, S.A., incorporándola a su división

farmacéutica para formar la nueva división Ructis Serono con sede en Ginebra, Suiza lo cual ha generado un negocio fuerte y exitoso desde su creación.

Actualmente la casa matriz está en Darmstadt, Alemania y cuenta con 192 empresas, operaciones en 60 países, 33,000 colaboradores alrededor del mundo, 60 plantas de producción y a la vez se orienta a la investigación y desarrollo de nuevos productos en 56 sedes. El 74% del capital, pertenecen a la familia Ructis el resto está en manos del público cotizando en la bolsa de valores de Fráncfort, Alemania.

Es un grupo líder en medicamentos, productos para laboratorio y químicos especiales. La gama de productos abarca más de 20.000 artículos diferentes (medicamentos, vitaminas, biomateriales, reactivos, suministro para laboratorios, químicos electrónicos, cristales líquidos y pigmentos) y servicios.

Ructis es reconocida por el desarrollo de soluciones médicas avanzadas que transforman vidas, es muy valorada y gustada por sus socios y colaboradores, es una empresa con ética, muy confiable y comprometida, tiene un fuerte posicionamiento de marca e identidad visual que les permite crecer y avanzar al ritmo de los mercados donde participa.

La Misión de Ructis es “Nosotros respetamos las diferencias culturales y los intereses nacionales de todos los países en los cuales operamos. Luchamos por conseguir un reconocimiento positivo para nuestra compañía en la comunidad. Ructis concede especial importancia a su responsabilidad por la seguridad. Nosotros tenemos una obligación de respetar el medio ambiente”.

En Ructis el trato personal es en forma honesta y constructiva. Se considera la comunicación abierta, tanto interna como externa, como un requisito previo fundamental para llegar a un entendimiento en nuestros objetivos comunes y le damos sentido a lo que hacemos. No hay limitaciones por fronteras entre áreas de negocios o países. Todos los empleados, sean hombres o mujeres, tienen iguales oportunidades de desarrollar sus carreras.

En Ructis los empleados hacen una contribución personal para el éxito empresarial de la compañía a través de iniciativa conjunta, creatividad y sentido de responsabilidad.

La visión de Ructis es bien clara y sencilla: “garantizar nuestro éxito sostenible mediante soluciones y productos innovadores que ayuden a mejorar la calidad de vida en nuestro planeta”.

Los Valores Ructis son: Valentía para abrir caminos de futuro, logros para hacer posible nuestro éxito empresarial, responsabilidad para determinar nuestra actividad empresarial, respeto como base para la convivencia, integridad para garantizar nuestra credibilidad, transparencia para conseguir la confianza mutua.

La cultura empresarial de Ructis se basa en que cada uno puede cambiar algo. Una cultura basada en el respeto mutuo y la pertenencia activa, tomamos las decisiones basándose en datos transparentes y en un diálogo abierto, pues de este modo pueden ser transmitidas y aplicadas más fácilmente por las personas afectadas tomando en cuenta que la búsqueda de consenso no debe servir como excusa para el bloqueo de iniciativas. La clave del éxito de Ructis se basa en contar con colaboradores de espíritu emprendedor, trabajar en investigación y desarrollo de aplicación práctica, así como orientarse siempre a las necesidades de los clientes de los diferentes mercados.

Los sectores farmacéutico, químico y de ciencias de la vida de Ructis están organizados en cuatro divisiones:

Ructis. La división Ructis desarrolla fármacos de prescripción que mejoran la calidad de vida de los pacientes.

Consumer Health. La división Ructis Consumer Health desarrolla productos para el autocuidado de la salud.

Ructis Millipore. Esta división ofrece una amplia gama de productos, tecnologías y servicios para el sector biotecnológico y farmacéutico.

Performance Materials. Performance Materials comprende la unidad de Cristales Líquidos y Tecnologías Avanzadas y la unidad de Pigmentos y Cosméticos.

A nivel corporativo Ructis desarrolla importantes actividades orientadas al desarrollo de procesos que permitan la implementación de la calidad continua en todas las fases del proceso de producción. La empresa cuenta con centros de producción en Alemania, Brazil, Colombia, España, Francia, México, etc. La calidad, la mejora continua y la seguridad son norma en todos los procesos de producción de Ructis.

Es importante mencionar que Ructis ha apostado por la certificación de calidad de sus instalaciones, que cuentan con el certificado ISO 9001 e ISO 14001. A su vez, los procesos de producción se realizan de acuerdo a las normas GMP, que velan por la seguridad de los productos, empleados y medio ambiente.

Todos los procesos en la empresa están documentados, tanto los productivos como los de gestión y marketing. Existen normativas y manuales de procedimientos escritos de carácter obligatorio. Todos los empleados siguen fielmente estos manuales de forma estandarizada a nivel global, en los diversos centros de producción y en las oficinas de ventas.

La operación de Ructis en Nicaragua es muy importante para la corporación. Estas inician a partir del año 2000. La operación en Nicaragua se realiza por medio de una Oficina de Representación Comercial, la cual desarrolla una serie de funciones administrativas, mercadeo y ventas. La organización se encuentra formada por un total de 15 colaboradores distribuidos de la siguiente manera: un gerente de país, un coordinador de canales, 3 promotores de farmacias y 10

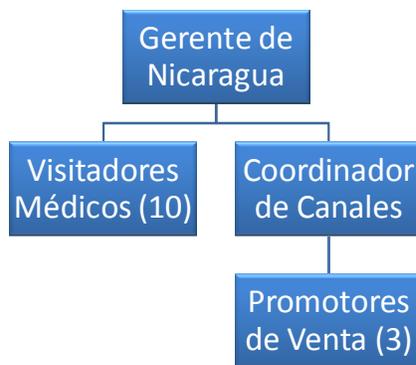
visitadores médicos. Esta gerencia de país responde a un gerente de ventas regional quien a la vez responde a un gerente de unidad de negocios quien a la vez responde al director general de Centroamérica y el Caribe.

Las líneas de productos están divididas en dos unidades estratégicas de negocio la unidad de productos de prescripción llamada Unidad de Negocios Éticos constituida por dos líneas de promoción: línea de cuidados cardiometabólicos (CMC- Cardio-Metabolic Care) en la cual se encuentran medicamentos para la hipertensión, insuficiencia cardiaca, diabetes e hipotiroidismo y la línea de cuidados primarios (PC- Primary Care) constituida por productos para el dolor, diarrea, alergias, infecciones y gastrointestinales. La segunda unidad de negocios se encuentra constituida por productos de venta libre de cuidados de salud (CH-Consumer Health).

La organización se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Figura No. 3

Organigrama Ructis Nicaragua



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Desempeño operativos durante los últimos 3 años de Nicaragua

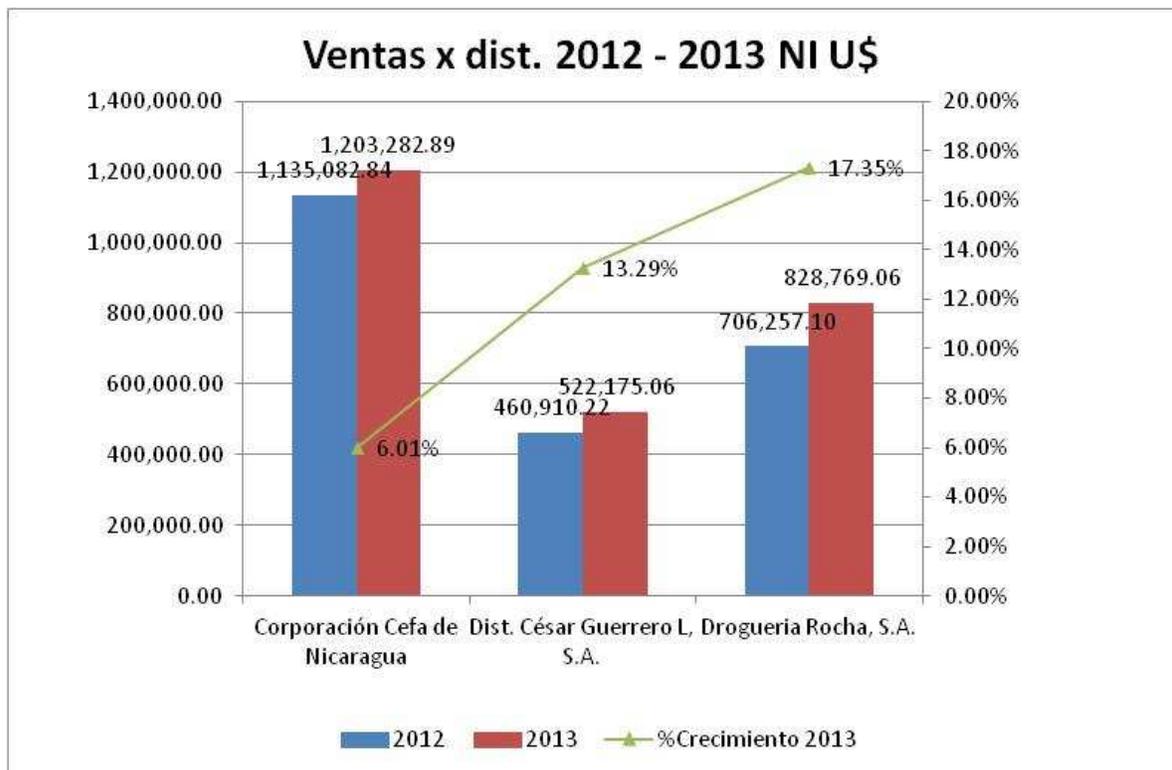
Laboratorio Ructis es una empresa que ha tenido muy buenos resultados en su desempeño en los últimos 3 años. Esto se refleja en los indicadores de las diversas

áreas de la empresa: Recursos Humanos, Mercadeo y Ventas, Operaciones y Finanzas.

4.2.1 Marketing

Con respecto al área de mercadeo, se puede señalar que el desempeño de la empresa ha sido exitoso. Un ejemplo de ello, han sido los indicadores de crecimiento de las ventas por distribuidores entre el 2012 y 2013. Como puede apreciarse las ventas han crecido en los distribuidores CEFA, DICEGSA y Droguería Rocha S.A.

Figura No. 4



Fuente: En base a datos oficiales UEN Ructis Nicaragua

En cuanto al crecimiento de ventas de productos éticos, en relación con la competencia, ha habido un crecimiento del 3.74% a Diciembre 2013.

Figura No.5

**Nicaragua
LABORATORIOS TOP TEN
MERCADO ETICO SIN LECHES A DICIEMBRE 2013
DOLARES**

RK~MAT 12/2013	PRODUCTO	MAT ~ 12/2012 US-T.USD	MAT ~ 12/2013 US-T.USD	MAT ~ 12/2013 US-T.USD %	MAT ~ 12/2013 US-T.USD + ~ 12/2012
1	SELECTED TOTAL	124,683,542	132,347,119	82.21	6.15
1	UNIPHARM-PHARMANOV	9,500,508	9,144,375	6.91	-3.75
2	MERCK	8,752,242	9,079,386	6.86	3.74
3	MENARINI	6,281,661	7,210,458	5.45	14.79
4	ROEMMERS	4,923,038	5,599,155	4.23	13.73
5	PFIZER	5,098,870	5,065,440	3.83	-0.66
6	NOVARTIS PHARMA	4,427,248	4,773,429	3.61	7.82
7	PANZYMA	3,680,898	3,836,639	2.90	4.23
8	BAYER HEALTHCARE P	3,472,107	3,460,501	2.61	-0.33
9	SANOFI-AVENTIS	4,076,840	3,278,414	2.48	-19.58
10	MK	3,055,194	3,061,854	2.31	0.22

Fuente: En base a datos oficiales de la empresa

Ructis realiza diversas actividades promocionales y publicitarias. Los gastos de promoción y de publicidad del 2011 al 2013 han crecido en un 22%. Este crecimiento se ha realizado en base a visitas médicas, brochures publicitarios, muestreos y actividades de lanzamiento de productos.

Nicaragua tiene un presupuesto de ventas establecido a nivel corporativo. Del 2011 al 2013 se ha cumplido en un 120%. La cartera de clientes ha disminuido, pero los clientes a quienes atiende la empresa, han aumentado sus ventas en volumen. Actualmente la empresa le vende a tres clientes mayoristas, distribuidores especializados en productos médicos.

4.2.2 Operaciones y producción

En cuanto a las operaciones de la empresa, los procesos han mejorado. De 2011 al 2013 las órdenes se han tramitado con mayor eficiencia. Estas se procesan en el sistema SAP. Los tiempos que van del levantamiento de la orden a su facturación en el centro de distribución en Panamá se han reducido en un día, provocando mayor fluidez en las exportaciones de los diversos productos a los distribuidores nacionales.

4.2.3 Inversiones

Las inversiones de la empresa en sus oficinas de Nicaragua se mantienen constantes. Principalmente las inversiones han sido en equipos de oficinas y un equipo rodante, destinado a gestiones varias, además de inversiones referentes a cambio de hardware de los representantes relacionados con la automatización de la información de los clientes (médicos y farmacias).

4.2.4 Recursos Humanos

En relación a recursos humanos la cantidad de personal del año 2011 al 2012 ha crecido en cuatro personas, contratándose en 2012 a un coordinador de canales, un promotor de farmacias y un visitador médico. En el año 2012 es contratado un visitador médico adicional. Con respecto a las capacitaciones del personal se han realizado un total de 10 capacitaciones, 6 de orientación médica y 4 de ventas.

Es importante señalar que Ructis ha implementado cursos en línea al personal gerencial de Centroamérica, lo que ha contribuido a un mejor desempeño de las actividades de la empresa. Asimismo, se han llevado a cabo tres capacitaciones regionales en línea al personal de ventas, sobre temas de liderazgo y gestión del tiempo.

El Gerente de País implementa procesos de evaluación y medición del desempeño cada semestre a los empleados. Esta evaluación permite la continuidad de los empleados en la compañía y las bonificaciones correspondientes.

4.2.5 Finanzas

La gestión eficiente de las áreas de la empresa ha contribuido al mejoramiento de los índices de rentabilidad en general. Las utilidades han crecido, así como los márgenes. Del año 2011 al 2013 las utilidades han crecido en un 35%, y la rentabilidad de las operaciones ha aumentado en un 27%. Se mantienen índices de solvencia y endeudamiento aceptables.

Los costos de la empresa han disminuido de forma sustancial a nivel corporativo, como parte de una estrategia financiera, orientada a la reducción de costos y al mejoramiento de la calidad de los productos, haciendo uso de técnicas avanzadas de control de la producción y de los costos. Estas políticas han tenido su efecto en las operaciones de Nicaragua, contribuyendo la oficina a la reducción en un 8% de los costos del 2011 al 2013. Se mantiene esta política para el futuro.

El grupo Ructis obtuvo en el año 2012 unos ingresos totales por valor de 11.200 millones de euros, de los que 6.400 millones de euros recayeron en la división Ructis Serono, 475 millones de euros en la división Consumer Health, 1.700 millones de euros en la división Performance Materials y 2.600 millones de euros en la división Ructis Millipore. El EBITDA antes de efectos extraordinarios, con el que se mide la rentabilidad operativa, ascendió a 3.000 millones de euros.

Los gastos en investigación y desarrollo ascendieron a 1.500 millones de euros. El resultado operativo fue de 964 millones de euros, mientras que el cash flow neto disponible se situó en 2.000 millones de euros.

4.3 Situación Actual

4.3.1 Modelo de Recursos y Capacidades

La Oficina de Representación Comercial Nicaragua Ructis S.A dispone actualmente de una serie de recursos y capacidades, los cuales son claves en la generación de valor para la empresa. A continuación se presenta el análisis de la situación actual de ellos:

Recursos Tangibles

Como recursos tangibles de Ructis Nicaragua son los siguientes:

Infraestructura: La empresa actualmente cuenta con una oficina administrativa y de ventas en DICEGSA y una bodega para material promocional. La infraestructura es fundamentalmente para reuniones, gestiones administrativas varias y manejo, control y uso de material promocional. No posee equipos de distribución, estos son propiedad de los distribuidores.

Equipos de oficina: Ructis Nicaragua dispone de escritorios, teléfonos, routers, impresoras, escáner y diversos equipos para el funcionamiento de sus oficinas de ventas, administración y gerencia general.

Inventarios: Ructis no dispone de inventarios de productos. Estos se encuentran en las bodegas de los distribuidores nacionales, quienes llevan a cabo todos los procesos de administración de los mismos.

Medios de comunicación: Ructis entrega a sus empleados celulares disponibles para la comunicación fluida entre el personal. En este sentido, la empresa ha contratado con Movistar un plan corporativo para los empleados. Este plan incluye los servicios de internet con correo corporativo de Ructis.

Recursos financieros: La empresa asigna un presupuesto de recursos financieros para gastos de movilización, depreciación de vehículos y de gastos varios. Actualmente la empresa tiene cuentas en diferentes instituciones bancarias de nuestro país, para el manejo de los fondos de gastos operativos

Recursos Intangibles

En esta categoría pueden mencionarse, en calidad de recursos intangibles:

Imagen de la empresa: Un recurso tangible valioso es la imagen y reputación de la empresa antes los clientes, personal médico y compradores finales de sus productos. La empresa es muy conocida y ha logrado alto nivel de fidelidad de sus clientes. Es reconocida como una empresa seria, responsable, honesta, y de productos de confiabilidad mundial

Software: Ructis Nicaragua no cuenta con software especializados. Utiliza los programas regionales establecidos para trámites de ventas, control de ventas, inventarios de productos, correos electrónicos, etc.

Recursos humanos: En la empresa no existe actualmente un Departamento de Recursos Humanos para las operaciones de Merk Nicaragua. La función de recursos humanos la ejerce el Departamento regional de recursos humanos, ubicado en Guatemala y el propio Gerente de País. Los recursos humanos de Ructis Nicaragua lo conforman un total de 15 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera: un gerente de país, un coordinador de canales, 3 promotores de farmacias y 10 visitadores médicos

Capacidades

Ructis Nicaragua a lo largo de su presencia en Nicaragua ha logrado desarrollar una serie de capacidades claves que le han permitido ejercer sus funciones. Entre ellas se destacan las siguientes:

Capacidades de marketing: Ructis Nicaragua ha desarrollado importantes capacidades de marketing, ya que sus actividades principales se vinculan a la promoción, publicidad, ventas, relaciones, etc. Esta capacidad se expresa en sus procesos de planeación de ventas, en su orientación al mejoramiento de la atención a sus clientes, en la eficiencia en la tramitología de los pedidos, en el apoyo de marketing a sus clientes, médicos, dependientes, etc.

Las actividades de marketing en la empresa están enfocadas a la labor de promoción con los médicos, por medio de la visita médica. Esta es clave para impulsar las ventas, ya que el movimiento de los inventarios de los distribuidores nacionales y de las farmacias está vinculado directamente con la gestión promocional de los visitadores médicos. Los médicos prescriben los productos de Ructis lo que conduce a incrementar las ventas.

Otra actividad de marketing de Ructis consiste en apoyar con bonificaciones a los dependientes de las farmacias, quienes recomiendan la marca del producto ante los pacientes que llegan en búsqueda de medicamentos.

La publicidad, brochures publicitarios, revistas especializadas con información sobre nuevos productos, usos, valoraciones es importante para el convencimiento y la actualización del conocimiento médico.

Es importante señalar que las capacidades de marketing desarrolladas por la empresa han traído como resultado el crecimiento de la cartera de clientes, consolidando la relación con los antiguos clientes y la integración de nuevos.

Capacidades de distribución

Ructis Nicaragua no participa en el proceso de distribución directamente. Esta actividad la realizan los grandes distribuidores de Nicaragua, DICEGSA, CEFA, ROCHA, etc. Ructis participa apoyando en relación a la revisión de los inventarios,

la aceptación de devoluciones, los productos vencidos, la conexión con las farmacias y sus requerimientos, bonificaciones por distribución, etc.

Capacidades de información

En relación a las capacidades de información se puede afirmar que la empresa dispone de un sistema de información formal y automatizada. Sus actividades de información se realizan tomando como base las líneas jerárquicas establecidas entre el personal de la empresa y el software de control de ventas, reportes, acceso a los sistemas de los distribuidores, etc.

Hay una comunicación fluida y constantes entre la Gerencia de país, los visitantes, los supervisores, impulsores, distribuidores, proveedores, dueños de farmacias con el fin de mover los inventarios y conocer la opinión de los clientes sobre el uso de los productos y su satisfacción como usuarios.

Hay actividades como las reuniones semanales entre el equipo de ventas, los supervisores y el gerente de ventas que han mejorado la comunicación empresarial.

Capacidades de dirección

El Gerente de País con su equipo de trabajo vienen promoviendo las capacidades de la empresa a nivel corporativo. Se ha propiciado como aspectos claves el trabajo en equipo, la comunicación fluida, la planeación de las actividades, y la gestión basada en resultados, desarrollo de personal, dirección de personal, cambio e innovación, orientación estratégica y comunicación con impacto.

Ructis trabaja fuertemente en el desarrollo y evaluación de sus capacidades. Los gerentes son sometidos a constantes evaluaciones. La dirección de la empresa ha desarrollado capacidades de negociación exitosa con sus proveedores, capacidades de gestión de cumplimiento de metas de ventas y de recuperación de carteras. Se ha generado un clima organizacional basado en una relación de

confianza, comprensión y de identidad hacia las metas e intereses de la empresa y los empleados.

4.3.2 Análisis de la cadena de valor de la empresa

A continuación se presenta el análisis de la situación actual de la empresa Ructis Nicaragua utilizando como herramienta de análisis la Cadena de Valor de Michael Porter. De acuerdo a ésta herramienta el análisis se realiza evaluando el funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa. Se consideran dos categorías de actividades diferentes: Primarias y de Apoyo. Entre las actividades primarias se incluye a la logística interna, Producción, Logística Externa, Servicios, Marketing y ventas, y en las actividades de apoyo se integran Aprovevisionamientos, desarrollo tecnológico, recursos humanos, e infraestructura (Porter, 2002). Los componentes del análisis de la cadena de valor se presentan en el siguiente gráfico, el cual ilustra en detalle las actividades de análisis.

Figura No. 4 Cadena de Valor



Fuente: Porter M., 2002

El análisis detallado de cada una de las áreas de la empresa Ructis Nicaragua, se presenta a continuación:

Logística interna:

Ructis a nivel corporativo cuenta con enormes bodegas donde se recibe la materia prima a utilizar en la fabricación de los productos y bodegas de productos terminados para exportación a los centros de distribución, ubicados en diversos países del mundo. Estos últimos cuentan con grandes bodegas, con sistemas modernos de control de entradas y salidas. Asimismo, cuentan con sistemas tecnológicos avanzados para el mantenimiento, manipulación y movimiento de los productos.

A nivel regional Ructis cuenta con un centro de distribución en Panamá, donde existen bodegas de almacenamiento de los productos. En este centro se facturan los pedidos que llegan de Guatemala, donde está ubicada la oficina regional de ventas. El centro de distribución de Panamá posee sistemas informáticos conectados a la red internacional de Ructis. Estos sistemas poseen módulos de control de inventarios, gastos, ventas, contabilidad, etc.

La oficina de Ructis en Nicaragua está conectada a los sistemas de Ructis y a los de los clientes principales del país. Una importante fuente de ventaja competitiva es la agilidad y eficiencia en los procesos de atención a los trámites de ventas y al abastecimiento de productos a los distribuidores.

En el caso particular de Ructis Nicaragua, se puede afirmar que la compañía apoya el proceso de logística interna con las bases de datos, gestión de pedidos, apoyo en las labores de exportación de los países de origen de los productos. El seguimiento de los pedidos y la verificación de los mismos son clave.

Producción:

Ructis Nicaragua no manufactura productos, no posee plantas de producción ni centros de investigación médicos. Actualmente solamente realiza operaciones de apoyo a la importación de los productos de las diversas líneas de productos.

Debido a lo anteriormente planteado, Ructis Nicaragua solamente propone a los distribuidores los pedidos, le da seguimiento a los mismos y lleva control de los inventarios.

A continuación se presenta a manera de ilustración, las diferentes actividades de producción que Ructis realiza a nivel corporativo.

Ructis es una empresa química y farmacéutica multinacional con más de 39.000 empleados en 66 países y con unos ingresos totales que rondan los 10.300 millones de euros (2011).

El sector empresarial de los productos farmacéuticos comprende fármacos de prescripción innovadores, así como productos para el autocuidado de la salud. El sector empresarial de los productos químicos ofrece pigmentos para la industria gráfica, cosmética y automovilística, así como principios activos para la industria farmacéutica y los laboratorios.

Ructis es una multinacional que desarrolla procesos productivos bajo estándares altos de calidad, certificados con diversas normas. De igual manera sus proveedores se caracterizan por estar certificados y reconocidos a nivel mundial. Existe personal dedicado a las labores científicas de investigación y a las labores de invención de productos novedosos y alto valor científico.

Ructis cuenta con medios productivos de alto costos, tales como plantas en diversas partes del mundo. Por ejemplo, en la localidad barcelonesa de Mollet del Vallés se encuentran dos de sus centros de producción: farmacéutica y química y en el municipio madrileño de Tres Cantos se sitúa la planta biotecnológica. Los centros

de producción han sido inspeccionados y aprobados por las Autoridades Sanitarias Españolas (Ministerio de Sanidad y Política Social), Europeas (EMEA), Americanas (FDA), Canadienses (HPB), Brasileñas (ANVISA), Mejicanas y Japonesas.

Todas las plantas de producción funcionan bajo el principio de la eficiencia y calidad total. Los equipos con que cuentan se basan en tecnologías de punta. Se cuenta con laboratorios de investigación científica, con plantas de fabricación, bajo estrictas normas de control de procesos productivos y de seguridad. Estos equipos son constantemente renovados con el objeto de garantizar el mejoramiento de la calidad y la modernización. Se puede afirmar que las plantas y equipos están perfectamente preparados para competir en un futuro corto y de mediano plazo.

Los procesos de producción son dirigidos por Gerentes de Producción con un staff de médicos, ingenieros y técnicos, los cuales trabajan en equipo. Este personal controla las fases productivas, identifica posibles cuellos de botella y gestiona la reducción de costos.

Los procesos de fabricación se basan en la investigación extensiva y el trabajo de desarrollo, el aumento a escala supone un desafío. La reproducibilidad de cada uno de los pasos de los procesos es clave para el éxito económico.

Ructis Farma y Química S.A. es la filial española de la compañía, en la que trabajan más de 850 empleados. En la actualidad, además de su sede central de Mollet del Vallés (Barcelona), la compañía dispone de delegaciones en Barcelona, Bilbao, La Coruña, Granada, Madrid, Murcia, Oviedo, Las Palmas, Sevilla, Valencia y Zaragoza, así como representaciones en el resto de las provincias españolas.

En Mollet del Vallés están ubicadas también las plantas farmacéutica y química de la compañía. La primera, con una extensión de casi 20.000 metros cuadrados, está dedicada al desarrollo, fabricación, almacenaje, control de calidad y

distribución de fármacos. La producción va dirigida a los sectores de productos éticos, “consumer health care” y medicamentos genéricos.

La planta química de Ructis se dedica a la producción de principios activos para la industria farmacéutica y cosmética y de reactivos de laboratorio a granel. La planta, que posee el certificado ISO 9002, trabaja bajo las normas GMP (Good Manufacturing Practices) y fabrica, entre otros productos: pamoato de metformina, calcio pidolato, trihidroxietilrutina, eusolex, OCR, eusolex 9020, insekt repellent 3535, THAM, titriplex II, titriplex III y potasio titriplex. El negocio para el sector de la Cosmética de Ructis ofrece al mercado un completo y amplio abanico de productos destinado a satisfacer las crecientes y exigentes demandas de los clientes.

Los productos más importantes en el sector comercial Industrias Técnicas son los productos químicos para la industria fotográfica y para los fabricantes de fibras ópticas para telecomunicaciones.

La división Analytics dispone de un gran número de productos innovadores y soluciones para laboratorios e instalaciones productivas. Ructis desarrolla, elabora y distribuye toda clase de tests rápidos como medios de cultivo para análisis de alimentos, medioambientales y control microbiológico y de higiene. Chromolith, su columna cromatográfica monolítica, es la tecnología líder en el campo de la cromatografía analítica.

Asimismo, la compañía desarrolla productos innovadores de alta calidad y prestigio mundial, de aplicación en química analítica, de síntesis y de producción. Entre su amplio catálogo, destacan los siguientes productos: ácidos, bases y sales minerales, productos de calidad ACS, métodos analíticos, productos químicos para aplicación industrial, cromatografía, productos y servicios a medida, análisis de medio ambiente y de alimentos, microscopia, control de higiene, microbiología, compuestos orgánicos, disolventes, etc.

En Ructis se aplica adecuadamente la innovación, lo cual supone desarrollar una estrategia innovadora que incorpora palancas de cambio, como:

- Desarrollo de una estructura clara de gobierno de la innovación.
- Establecimiento de roles y responsabilidades directamente relacionados con la innovación.
- Gestión de incentivos asociados a la innovación.
- Desarrollo de una cultura que favorezca la innovación.
- Gestión del conocimiento.

Ructis dispone de ventajas competitivas claves como son los procesos de producción estandarizados, la gestión de la calidad, el trabajo investigativo continuo y el mejoramiento sistemático.

Logística Externa:

En el caso particular de la operación comercial en Nicaragua se puede afirmar que es eficiente y se coordina con los tres distribuidores. Los productos llegan a Panamá procedentes de diferentes países donde se fabrican los mismos. (Alemania, Brazil, Colombia, Francia, México, etc).

Las cargas son enviadas a los diferentes distribuidores a través de valor FOB para los distribuidores (Ructis paga el flete), el distribuidor asume únicamente el 3.75% que corresponde al gasto de internación (desaduanaje y traslado a sus bodegas).

Los distribuidores en Nicaragua cuentan con equipos y almacenes que conservan los productos adecuadamente y también disponen de los medios de transporte para abastecer a los diferentes canales de distribución.

Las oficinas de Ructis se encargan de la labor de suministro de materiales publicitarios a los distribuidores, a los puntos de ventas y a los médicos que recetan los productos de Ructis.

Los procesos en Ructis son muy eficientes, debido a que se enfoca por tener bajos inventarios. Esto conduce a que los tiempos sean mínimos, desde que se produce hasta la salida de los productos de las plantas a los centros de distribución.

El nivel de stock se ubica en la media del sector. Los productos son trasladados bajo estándares de control de calidad a los centros de distribución. En estos centros, que cuenta con grandes bodegas técnicamente preparadas, de acuerdo a las especificaciones de los productos, se conservan los productos y se realizan la gestión de control de inventarios y los despachos.

Marketing y ventas

Ructis a nivel global ha adoptado la filosofía del marketing. La orientación al cliente es el principio fundamental de la empresa Ructis a nivel global y en las operaciones de Nicaragua. Para los colaboradores que cuentan con esta competencia, las necesidades del cliente forman el centro de su pensar y actuar.

Se consideran a sí mismos proveedores de servicios para clientes internos y externos, establecen relaciones duraderas y marcadas por la confianza y toman en consideración las necesidades del cliente para mejorar la satisfacción del cliente y aumentar a largo plazo el éxito de la empresa.

Los productos de la empresa gozan de una excelente aceptación e imagen en el mercado mundial y nacional. Hay productos que cuentan con un posicionamiento muy fuerte como es el caso de neurobion, en Nicaragua.

En enero del año **2007** Ructis adquiere la mayoría de las acciones de la empresa Serono, S.A. incorporándola a su división farmacéutica para formar la

nueva división Ructis con sede en Ginebra, Suiza. El 03 de mayo del año **2010** se da el lanzamiento de la nueva imagen de Ructis a nivel mundial.

Ructis ha construido un negocio fuerte y exitoso desde su creación en el año 2007. Es reconocida por el desarrollo de soluciones médicas avanzadas que transforman vidas. Es muy valorada y gustada por sus socios y colaboradores. Es una empresa con ética, muy confiable y comprometida. Tiene un fuerte posicionamiento de marca e identidad visual que permitirá avanzar y colocar a la empresa en otro lugar.

Las operaciones en Nicaragua son fundamentalmente de ventas y de promoción. Las ventas se realizan a los distribuidores. Hay una relación sistemática con los distribuidores, hay acceso a sus movimientos de inventarios y se propicia apoyo promocional con el objeto de impulsar la rotación de los mismos.

El personal de Ructis Nicaragua desarrolla actividades promocionales, que se llevan a cabo, por medio de la visita médica. En esta se muestran catálogos, se entregan muestras de productos médicos, se da asesoramiento sobre los productos de la empresa, y se propicia una relación de lealtad con los médicos.

Hay una serie de labores de seguimiento a la labor de promoción. Se realiza de forma planificada visitas a las farmacias, se apoya a los dependientes para que contribuyan a la rotación de los productos y a su manejo adecuado.

La estrategia de fijación de precios se basa en las políticas de control de precios del gobierno, por medio del MIFIC.

Servicios

Los servicios postventa son muy importantes para lograr la fidelización de los clientes. En este sentido Ructis Nicaragua trabaja directamente con los distribuidores apoyándolos en gestión de los pedidos, en la solución de problemas

que puedan generarse después de las ventas, en la gestión de las devoluciones y en el apoyo promocional ante los distribuidores detallistas.

La oficina de Nicaragua de Ructis lleva control de las sugerencias y posibles quejas que puedan presentar los clientes. Los problemas de solución en Nicaragua, se le da un trámite rápido. Los problemas que involucran a la región se procesan de forma inmediata y se gestiona su solución con el personal regional.

Aprovisionamiento

Ructis Nicaragua dispone de bases de datos de sus proveedores de materias primas y servicios. Estos están clasificados considerando varios aspectos, entre ellos: Diseños, calidad, precios, capacidad productiva o de abastecimiento, ubicación, servicios post venta, líneas de crédito, atención, tiempos de entrega, entre otros. Existen procesos y tramites muy exigentes en cuanto al registro y aprobación de proveedores, basados en criterios técnicos y de responsabilidad.

A nivel corporativo Ructis dispone de instancias que coordinan la gestión de compras de insumos, equipos y todo tipo de bienes que contribuyan al giro principal de negocio de Ructis. Existen documentos normativos, en los cuales se establecen los procesos que se aplican para las solicitudes de compras de los diferentes departamentos y divisiones de la empresa. Asimismo, hay normas relativas a la administración de las bases de datos de proveedores.

Los proveedores de productos varios de Ructis Nicaragua, deben conocer los requisitos exigidos por Ructis y cumplir con ellos. Se da un proceso de aceptación de los proveedores, en base a criterios técnicos, económicos y legales. En Ructis se conforman Comités Técnicos para selección de proveedores y para los procesos de licitaciones y compras.

Existen actividades de visitas técnicas a los proveedores con el objeto de verificar las instalaciones, la calidad de las materias primas y bienes, los almacenes y la seguridad del personal.

Se establecen contratos legales de suministros de insumos, con una serie de cláusulas referidas a la calidad, tiempos de entrega, precios, condiciones de créditos, etc.

En el caso de las operaciones de Nicaragua, las compras de equipos y materiales se realizan a proveedores nacionales, basándose en las normativas de Ructis para compras simples.

Desarrollo tecnológico

En el caso de las operaciones de Nicaragua, el desarrollo tecnológico es transferencia del nivel regional, pero fundamentalmente enfocado a software para bases de datos, comunicación, seguimiento de pedidos, información sobre componentes químicos de los productos, etc.

A continuación se describe para efectos ilustrativos el desarrollo tecnológico de la empresa a nivel corporativo.

Por ser una empresa con productos de alto valor científico, el desarrollo tecnológico es imprescindible. Este desarrollo se expresa en la contratación de científicos de alto nivel, en la construcción y mantenimiento de laboratorios de investigación avanzada y en uso de programas informáticos de alto nivel.

En el caso de las plantas de producción y de distribución la tecnología que se utiliza es de punta, debido a los procesos especializados de la producción de los productos y a su manejo en bodegas.

La innovación tecnológica es permanente en la empresa, lo cual representa una ventaja competitiva de enorme importancia. La inversión en investigación y desarrollo es constante y garantiza que los productos gocen de alto prestigio en la industria de producción y comercialización.

Desde el punto de vista organizacional y funcional existe una División de Investigación y Desarrollo, la cual es dirigida por un Gerente especializado y a cargo de un personal, que hace uso de las tecnologías más avanzadas de la industria.

En Ructis se promueve la innovación y el cambio constante. Los colaboradores que tienen esta competencia inician y apoyan los procesos de modificación y contribuyen con entusiasmo a su puesta en práctica. Reconocen y señalan las posibilidades de mejoramiento y aprovechan activamente las oportunidades para llevarlas a la práctica. Proporcionan nuevas ideas y llevan adelante las innovaciones. Esta competencia también incluye la disposición y la motivación para aprender continuamente y seguir desarrollándose.

La I+D es uno de los pilares de la industria farmacéutica y Ructis está absolutamente comprometido con ella. En 2009, el Grupo Ructis invirtió 1.300 millones de euros en I+D, aproximadamente el 20% de los ingresos totales.

Gran parte de nuestra inversión en I+D se centra en el sector de la actividad farmacéutica, principalmente en biotecnología, en las áreas de oncología, enfermedades neurodegenerativas, autoinmunes e inflamatorias, salud reproductiva y endocrinología.

La investigación en el sector químico es también una de las principales actividades, principalmente en nuevas tecnologías como los OLEDs (diodos orgánicos emisores de luz) o sustancias químicas para fuentes luminosas que aprovechan la energía de forma eficiente.

Ructis en España tiene una actividad investigadora reseñable, a través de diversas líneas de trabajo, como el Grupo de Clinical Monitoring, responsable de la implementación y coordinación de la participación de los centros españoles en los estudios internacionales.

En los últimos 5 años, este grupo ha puesto en marcha alrededor de 20 ensayos clínicos para el registro y posterior comercialización de nuevos fármacos, en los que se han involucrado más de 150 centros hospitalarios.

Recursos humanos

En el caso de Ructis Nicaragua, la coordinación de las actividades de recursos humanos se realiza entre el nivel regional y el Gerente de País. Se llevan a cabo actividades de selección de personal, capacitación, entrenamiento, controles y evaluaciones.

Hay buenos planes de compensación salarial, se pagan todas las prestaciones de ley y se premia con bonos al cumplimiento de las metas de ventas, eficiencia en las gestiones y calidad en la atención al cliente.

Ructis es una compañía global, con presencia en 66 países del mundo y de la que forman parte más 39.000 empleados. Ructis cuenta con una División de Recursos Humanos a nivel corporativos y con departamentos a nivel regional.

Existen procesos normados y documentados para la contratación y selección del personal de la empresa. Hay planes de entrenamiento y capacitación constantes a nivel presencial y online.

Se promueve una serie de competencias para los empleados de Nicaragua, las cuales deben garantizar el cumplimiento de las estrategias de crecimiento de la empresa y la fidelidad de los empleados. Entre las competencias promovidas figura el trabajo en equipo, orientación al cliente, cambio e innovación, desarrollo de personal, dirección de personal, orientación estratégica y comunicación con impacto.

En Ructis Nicaragua hay estabilidad laboral, debido al trabajo entusiasta y comprometido de los empleados. Hay un sentimiento de identificación con los planes y valores de la empresa. Las políticas de compensación y de crecimiento personal son muy atractivas.

Se practican procesos de evaluación semestrales de los empleados. Estos procesos garantizan la mejora continua y las bonificaciones y ascenso del personal. Las evaluaciones se realizan con instrumentos objetivos y probados, toma en cuenta los objetivos previamente planteados por los empleados.

Infraestructura

Ructis tiene como práctica la elaboración de planes estratégicos globales, los cuales deben servir de insumo para sus unidades de negocios y sus representaciones regionales y nacionales.

Actualmente en Ructis Nicaragua no se realiza la planificación estratégica local. Hay planificación financiera, de producción, marketing, ventas, etc., pero no hay integración como una oficina nacional, lo cual es una debilidad importante. Se practica el seguimiento sistemático de los diversos planes de empresa, por medio de indicadores de cumplimientos y de otras actividades.

Se utilizan diversos programas tales como el SAP y otros de contabilidad y de inventarios, que permiten recopilar y procesar datos financieros y de ventas. La empresa es transparente en sus resultados financieros. Estos últimos son publicados.

Ructis como empresa, dispone de políticas financieras relacionadas con los márgenes, el control de los costos, la contabilidad, la distribución de los dividendos, la gestión financiera de riesgos, etc.

Como Sociedad Anónima Ructis cuenta con estatutos que regulan las actividades de la empresa, la relación con los inversionistas, la conformación de juntas directivas, etc.

Se puede afirmar que Ructis Nicaragua es una unidad de negocios en crecimiento, con excelentes resultados de ventas y financieros. Aunque no desarrolla todas las actividades de la cadena de valor, ejecuta eficientemente varios

eslabones de la cadena, generando ventajas competitivas importantes como la eficiencia en las actividades de promoción, dinamismo en las gestiones de ventas, procesamiento ágil de pedidos, surtido de pedidos, control de inventarios de los clientes, etc.

4.3.3 Modelo Integrado de Organización

Misión

La Misión de Ructis es “Nosotros respetamos las diferencias culturales y los intereses nacionales de todos los países en los cuales operamos. Luchamos por conseguir un reconocimiento positivo para nuestra compañía en la comunidad. Ructis concede especial importancia a su responsabilidad por la seguridad. La visión de Ructis es bien clara y sencilla: “garantizar nuestro éxito sostenible mediante soluciones y productos innovadores que ayuden a mejorar la calidad de vida en nuestro planeta”.

Los Valores Ructis son: Valentía para abrir caminos de futuro, logros para hacer posible nuestro éxito empresarial, responsabilidad para determinar nuestra actividad empresarial, respeto como base para la convivencia, integridad para garantizar nuestra credibilidad, transparencia para conseguir la confianza mutua.

Resultados

Ructis Nicaragua ha tenido resultados muy exitosos en ventas y en atención a los clientes. Los resultados de la gestión empresarial se han expresado en la calidad del servicio, reconocido por los clientes. Asimismo, esta calidad del servicio y de la gestión de ventas, se ha expresado en el incremento de los volúmenes de ventas, Este incremento en cantidades de ventas ha sido reconocido por el nivel regional y corporativo, lo que se expresa en las estadísticas de ventas.

Hoy en día la empresa cuenta con amplia experiencia en actividades de ventas, recuperación de cartera, captación de nuevos clientes, negociación con clientes y proveedores, actividades de marketing exitosas, etc.

El posicionamiento de los productos de Ructis es un importante resultado en las operaciones de Nicaragua. Esto es producto de las labores de visita médica en todo el territorio nacional y de los eventos que organiza la empresa en diferentes departamentos con médicos, dependientes y colaboradores.

Insumos

Ructis Nicaragua no produce los productos que comercializa. Se enfoca en la gestión administrativa y de marketing. Para ello requiero de insumos que son claves para la realización de sus operaciones, tales como los recursos humanos, los medios de comunicación, papelería, revistas, material publicitarios, muestras médicas, etc. Asimismo, su oficina administrativa y su pequeña bodega de muestras médicas y material publicitario son insumos valiosos para cumplir con sus metas en el mercado nacional.

Se puede afirmar que la mezcla adecuada de los insumos ha propiciado un buen desempeño empresarial. No obstante, el equipo gerencial considera que hay que crecer aún más, lo cual traerá consigo una revisión de esa mezcla y probablemente nuevas inversiones en infraestructura, desarrollo de personal, mejoramiento del equipamiento, más materiales publicitarios, etc.

Es importante mencionar que los recursos humanos deben calificarse mejor, con nuevas técnicas de ventas, con el uso de tecnologías modernas, etc. En este sentido la empresa apoya a sus empleados en sus estudios de especialización, y en la organización de capacitaciones novedosas.

Ructis Nicaragua contrata la adquisición de varios insumos con empresas extranjeras y nacionales. Contrata el diseño de material publicitario y con agencias

publicitarias contrata los servicios de producción de diversos tipos de materiales impresos.

Factores

La situación actual de Nicaragua a nivel macroeconómico es estable. Asimismo, la economía ha crecido. Según el Informe Anual del Banco Central (2013), Nicaragua tuvo un crecimiento del PIB de 5.2%, una inflación del 6.6% y una devaluación del 5%. De acuerdo a este mismo informe, la población de Nicaragua asciende a 6 millones de habitantes (p.3).

Las políticas gubernamentales de Nicaragua establecen controles de precios a los medicamentos, por lo que Ructis Nicaragua considera esto como parte de sus estrategias de mercadeo. La inflación afecta el desempeño de las empresas, pues provoca aumentos constantes de precios reduciendo su competitividad, pero en el caso de Ructis los precios son establecidos por el gobierno, por medio del MIFIC.

En cuanto al ambiente demográfico, el crecimiento de la población conduce a un incremento en la demanda, siendo este un factor positivo importante. El surgimiento de enfermedades respiratorias y de otra índole, representan un factor que considera en cuenta Ructis al momento de planificar sus metas de ventas en Nicaragua.

Las tendencias tecnológicas del entorno son importantes de considerar. En el caso de Ructis Nicaragua, se recibe transferencia tecnológica en cuanto a procesos administrativos, de gestión y de control por parte del nivel regional, ubicado en Guatemala.

Desde el punto de vista político y legal el ambiente es estable en nuestro país. La empresa no se ve afectada por conflictos políticos ni por políticas de gobierno que impidan el libre desempeño del negocio. Existen acuerdos entre los gremios

empresariales, tales como el COSEP y el gobierno actual, que propician un clima favorable para la inversión.

Actores

Ructis Nicaragua ha establecido buenas relaciones con los diversos actores específicos, tanto dentro de su grupo estratégico así como con sus proveedores nacionales, y las instituciones del gobierno actual, tales como el MINSA, Alcaldías, etc.

Con el gobierno se realizan gestiones de permisos ante el MINSA para introducción de nuevos productos, permisos de actualización, etc.

Estrategia

Ructis Nicaragua fundamenta sus actividades en el Plan Estratégico Corporativo y Regional. A nivel nacional, elabora un Plan Operativo que incluye acciones concretas, responsabilidades, indicadores de cumplimiento, etc. No se elabora un Plan estratégico integral.

El disponer de una Estrategia corporativa y regional es clave para orientar el desempeño y las metas de toda la organización. Ructis Nicaragua es evaluada en base al cumplimiento de lo establecido en el Plan regional y el propio de Nicaragua

Estructura

La empresa Ructis Nicaragua por su tamaño no cuenta con una estructura formalizada en un organigrama. El personal en Nicaragua está a cargo del Gerente

de País. Cada uno de los empleados dispone de un Manual de Funciones, elaborado al nivel regional. Asimismo, todos los procesos y actividades tienen procedimientos escritos en Manuales formales.

Proceso o sistema

La empresa Ructis Nicaragua desarrolla todos sus procesos, basados en documentos formales de la empresa. Existen sistemas que permiten una comunicación fluida en todos los niveles de la empresa y con los clientes.

Personal

El personal de la empresa Ructis Nicaragua es pequeño y está enfocado en actividades de promoción, marketing y ventas.

Es importante señalar que Ructis ha implementado cursos en línea al personal gerencial de Centroamérica, lo que ha contribuido a un mejor desempeño de las actividades de la empresa. Asimismo, se han llevado a cabo tres capacitaciones regionales en línea al personal de ventas, sobre temas de liderazgo y gestión del tiempo.

El Gerente de País implementa procesos de evaluación y medición del desempeño cada semestre a los empleados. Esta evaluación permite la continuidad de los empleados en la compañía y las bonificaciones correspondientes.

La empresa está ejecutando actividades de capacitación a la fuerza de ventas, con temas orientados al mejoramiento de la atención al cliente.

Estilo gerencial

En Ructis Nicaragua el estilo gerencial es participativo. Se desarrollan actividades de liderazgo, vinculándose con todos los empleados, escuchándolos, reuniéndose con ellos, y orientándose a objetivos y resultados. Se involucra a los empleados en la preparación de los planes estratégicos y operativos de la empresa.

El gerente de país promueve los valores de la empresa, las capacidades que formalmente la compañía ha decidido desarrollar en sus empleados a nivel mundial.

Cultura

La empresa promueve la armonía y buenas relaciones entre los trabajadores. Considera el recurso humano como el principal capital de la compañía. En este sentido Ructis invierte en sus empleados constantemente, promoviendo de esta manera el desarrollo personal, organizacional y la identidad corporativa.

En Ructis Nicaragua existe una cultura organizacional orientada al establecimiento de buenas prácticas de trabajo, de respeto personal, de crecimiento personal en base a las metas, en el establecimiento de buenas relaciones con clientes y proveedores.

4.4 Perspectivas.

La oficina de Representación Comercial de Ructis Nicaragua impulsa la labor de crecimiento de su participación de mercado. A nivel global se enfoca al desarrollo constante, expresado en el impulso de investigaciones, creación de nuevos productos y aumento de la rentabilidad económica. Los directivos de la empresa consideran que es muy importante el compromiso con el objetivo de ofrecer soluciones innovadoras a los pacientes. Los productos están pensados en el bienestar de los pacientes.

En química, Ructis investigador y especialista, y así lo reconocen los clientes, a los que se ofrece la oportunidad de beneficiarse de la experiencia y, en colaboración con ellos, desarrollar productos y soluciones innovadoras para todos los mercados.

Los clientes de Nicaragua valoran positivamente la labor de Ructis Nicaragua y consideran que la empresa con sus productos novedosos tienen grandes perspectivas de crecimiento. Ven a la empresa posicionando más productos, alcanzando el liderazgo en productos donde tiene bajos niveles de ventas.

La prestación de un servicio global, el desarrollo de unas prácticas empresariales, social y medioambientalmente responsables, así como la preocupación permanente por la calidad y eficacia de los productos constituyen el compromiso diario de Ructis con sus clientes y empleados. Esto también aplica para Ructis Nicaragua.

Ser responsable es una obligación diaria desde hace generaciones en el Grupo Ructis. En Ructis aplicamos a nuestro trabajo los principios de responsabilidad corporativa (RC), así como nuestro propio Código de Conducta Ructis, que recoge las normas y los procedimientos que garantizan el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a nuestra ética profesional, y con el más absoluto respeto de los códigos éticos y deontológicos nacionales e internacionales. Y todo ello con una eje central: las personas.

Nuestro principio esencial reside en el compromiso de servicio global y la organización basa su estrategia basándose en la innovación, la calidad y la mejora continua. Las normas y procedimientos de Ructis garantizan el cumplimiento de nuestros valores: integridad, valentía, respeto, logros, transparencia y responsabilidad.

Desde nuestra propia visión, son numerosas las acciones que llevamos a cabo y los foros de discusión en los que participamos en este ámbito. Pertenecemos al Global Compact de Naciones Unidas, con lo que nos obligamos a respetar a escala mundial los derechos humanos, a mantener relaciones laborales justas, a respetar el medio ambiente y a luchar contra la corrupción.

Los proveedores nacionales valoran positivamente la labor de Ructis Nicaragua. La consideran una empresa responsable, ética y de buenas prácticas. Consideran que la empresa tiene grandes perspectivas de lograr liderazgo a nivel nacional.

5. CONCLUSIONES DEL ANALISIS EXTERNO E INTERNO.

Ructis Nicaragua es una empresa que compiten en un entorno, el cual contiene una serie de Amenazas y Oportunidades. Entre las Amenazas más importantes se puede mencionar a las siguientes:

La competencia: A pesar de que Ructis se encuentra en una posición competitiva de liderazgo en el mercado nacional, la competencia representa una amenaza para sus operaciones y posición, pues está constantemente trabajando con planes estratégicos enfocados a incrementar sus productos, su participación de mercado y desarrollar ventajas competitivas.

La situación socio-económica del país: Los índices de pobreza de Nicaragua se traducen en una reducción del poder adquisitivo del país, el cual incide en su nivel de compra de productos. Los productos médicos a pesar de ser muy importantes, en determinados estratos sociales se dejan de comprar.

La política de regulación de precios: Estas regulaciones se traducen en acciones de fijación de precios, los cuales en un momento determinado podrían afectar la rentabilidad de las operaciones comerciales de los laboratorios.

Como oportunidades se puede mencionar las siguientes:

Crecimiento de la población: El crecimiento de la población de Nicaragua se encuentra en los promedios mundiales. Ese crecimiento da lugar al incremento de requerimientos de productos y servicios médicos.

Estabilidad macroeconómica del país: Nicaragua a partir de 1990 viene estabilizándose desde el punto de vista macroeconómico, pues sus indicadores son estables y generan suficiente confianza a la inversión tanto nacional como extranjera.

Comportamiento de la industria: La industria de comercialización de productos médicos es atractiva y rentable. La rentabilidad es apropiada, en gran medida por

los laboratorios. Los márgenes de rentabilidad son altos y la industria está creciendo de forma sostenida.

A nivel interno la Oficina de Representación Comercial Ructis Nicaragua presenta Fortalezas y Debilidades. Como fortalezas importantes se puede destacar las siguientes:

- Prestigio internacional de la empresa: La empresa por gran desarrollo investigativo, científico y tecnológico es de gran prestigio. Su prestigio es reconocido a nivel mundial por los proveedores, distribuidores, médicos y clientes. Particularmente en Nicaragua también tiene una imagen de prestigio sus productos.
- Amplia variedad de productos y marcas de gran aceptación en el mercado: Dispone de diversas líneas de productos y en cada una de ella productos muy conocidos por los médicos, farmacias y clientes y con alta rotación de ventas.
- Solidez financiera de la empresa: es una empresa altamente rentable a nivel mundial y también a nivel nacional
- Organización corporativa mundial y regional: Esta a tono con los esquemas mundiales de organización que le permiten economías de escala, eficiencia y crecimiento empresarial sostenido. Ructis Nicaragua aprovecha las ventajas de esta organización.
- Procesos de investigación y producción bajo estándares mundiales: Los productos de la empresa siguen los estándares mundiales de producción y de calidad. Posee diversas certificaciones mundiales.
- Actividades de marketing planificadas y orientadas al cliente: Como una de sus capacidades se promueve la planificación de las actividades de marketing y la orientación hacia las necesidades de sus clientes.

Como debilidades de Ructis en sus operaciones se pueden mencionar las siguientes:

- Pocos recursos para promoción de eventos profesionales: En Ructis Nicaragua los recursos para promoción son limitados, en cuanto a los eventos profesionales. Esto de alguna manera ha debilitado el potencial de ventas.
- Poco personal para la labor de mercadeo en los puntos de ventas, tales como farmacias y canales tradicionales: La cantidad de personal para atender a estos canales es muy poco, por lo que es importante contratar más personal para conseguir mayor eficiencia en ventas.

6. PLAN ESTRATEGICO PARA LA UEN RUCTIS, PERIODO 2015-2017

6.1. Declaración de Misión, Visión y Valores de UEN Ructis Nicaragua.

Laboratorios Ructis es una empresa internacional, que tiene una MISIÓN, VISION y VALORES, que orientan su funcionamiento y sus procesos de planeación a nivel de todas las estructuras tanto mundiales, como regionales y nacionales.

Misión:

La Misión de Ructis es “Nosotros respetamos las diferencias culturales y los intereses nacionales de todos los países en los cuales operamos. Luchamos por conseguir un reconocimiento positivo para nuestra compañía en la comunidad. Ructis concede especial importancia a su responsabilidad por la seguridad. Nosotros tenemos una obligación de respetar el medio ambiente”.

Visión:

La visión de Ructis es bien clara y sencilla: “garantizar nuestro éxito sostenible mediante soluciones y productos innovadores que ayuden a mejorar la calidad de vida en nuestro planeta”.

Valores:

Los Valores Ructis son:

- Responsabilidad: lo cual determina la actividad y la cultura empresarial.
- Logros: para hacer posible el éxito empresarial enfocado en los resultados.
- Valentía: lo cual se relaciona con un valor necesario para sobrellevar los cambios que abrirán caminos de futuro.
- Respeto: como base para la convivencia entre colaboradores y clientes.
- Integridad: para garantizar la credibilidad al realizar los negocios.
- Transparencia: para conseguir la confianza mutua.

6.2. Objetivos Estratégicos

La empresa Ructis S.A. Nicaragua se plantea el logro de los siguientes objetivos estratégicos:

- 1.- Alcanzar la posición número uno en el ranking de laboratorios en el año 2016 a través de lograr participación de 6% al 8%.
- 2.- Incursionar en la distribución a través de crear distribuidora Ructis que realice un cobertura territorial de 70% en el año 2016.
- 3.- Incrementar la cobertura nacional en comercialización y promoción en un 20%
- 4.- Propiciar desarrollo organizacional de la empresa, que genere un ambiente que conduzca a mejorar el funcionamiento de la empresa.
- 5.- Implementar un Plan de Inversiones en Nicaragua que permitan ampliar las operaciones de la empresa.

6.3. Planteamiento de estrategias

El planteamiento de las estrategias se realiza en base a los resultados de la aplicación de una serie de matrices de análisis estratégico, las que se presentan a continuación:

MATRIZ FODA

<p>MATRIZ FODA DE UEN MERCK NICARAGUA</p> <p>Posición Estratégica de Evaluación de la Acción.</p>	<p>FORTALEZA F</p> <p>F1 Fuerte estrategia corporativa de crecimiento con involucramiento de colaboradores. F2 Productos distribuidos por empresas líderes en el país. F3 Condición financiera sólida e inversión en el desarrollo del negocio principal y de otras unidades de negocio. F4 Liderazgo en calidad (segundo lugar en mercado Nicaragüense) en relación a competencia y en base a comentario de los clientes. F5 Inversión en tecnología para optimizar procesos de promoción. F6 Equipo de promoción de alto nivel profesional y motivada en base a fuertes incentivos en relación al mercado. F7 Ventajas de costos por tener diferentes puntos de producción y proveedores geográficamente estratégicos. F8 Publicidad y promoción estratégica. F9 Joint Venture con otras empresas. Ej. Con Novartis Pharma.</p>	<p>DEBILIDADES D</p> <p>D1 Expiración de patentes de marcas claves. D2 Deficiencia en cubrir la demanda por deficiencias en producción (planificación de pronósticos de ventas). D3 Debilidades en el equipo de marketing y asesores médicos que nos vuelven menos competitivo el negocio. D4 Debilidad en cobertura del canal de distribución en el interior del país por los distribuidores autorizados. D5 Nula participación en el comercio y promoción electrónico. D6 Línea de productos limitada al mercado privadas (Poca participación hospitalaria por no ser competitivos en precio) D7 Falta de I+D D8 Baja participación en el mercado farmacéutico institucional. D9 No hay planes de fidelización a consumidores.</p>
<p>OPORTUNIDADES O</p> <p>O1 Crecimiento intenso del mercado farmacéutico mayor de dos dígitos (13% a Junio 2013)</p> <p>O2 Situación política estable.</p> <p>O3 Estabilidad Macroeconómica</p> <p>O4 Percepción de calidad por productos éticos (Mercado Privado)</p> <p>O5 Incremento en la participación del mercado Institucional por ser el que tiene mayor crecimiento.</p> <p>O6 Oportunidad en la promoción electrónica</p> <p>O7 Abrir nuevos mercados geográficos en el país.</p> <p>O8 Ampliación de nueva línea de productos.</p> <p>O9 Oportunidad para integrarse hacia adelante.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO (ESTRATEGIAS OFENSIVAS)</p> <p>1 Aprovechar el canal de distribución de los líderes para abrir nuevos mercados geográficos en el país. (F1, F2, F4, F5, F6, F8, O1, O4, O7)</p> <p>2 Incrementar la participación en el mercado institucional (F2, F7, O8, O9)</p> <p>3 Integración vertical hacia adelante. (F1, F3, F4, F5, F7, O1, O2, O3, O5, O7, O9)</p> <p>4 Ampliación de nueva línea de productos. (F1, F2, F3, F4, F6, F8, O4, O8)</p> <p>5 Establecer campañas enfocadas en la calidad de medicamentos. (F4, O1, O4)</p>	<p>ESTRATEGIAS DO (ESTRATEGIAS DE ORIENTACION)</p> <p>1 Ampliación de nueva línea de productos. (D1, D6, D7, D9, O1, O4, O8)</p> <p>2 Integración vertical hacia adelante. (D4, D6, D8, O1, O2, O3, O5, O7, O9)</p> <p>3 Mejorar planificación de pronósticos de ventas con involucramiento de gerentes de país. (D2, O9)</p> <p>4 Mayor involucramiento del equipo de marketing y asesores médicos en resultados ventas. (D2, D3, D5, D7, D9, O6, O7, O8)</p> <p>5 Incrementar la participación en el mercado institucional (D6, D8, O8, O9)</p> <p>6 Establecer planes de fidelización al consumidor. (D3, D5, D6, D8, D9, O4, O6, O7)</p>
<p>AMENAZAS A</p> <p>A1 Mayor crecimiento del mercado popular y genérico que el ético.</p> <p>A2 Entradas de nuevos competidores con menor precio.</p> <p>A3 Regulación de los precios por el MIFIC</p> <p>A4 Variación en la tasa de cambio de divisas (devaluación anual 5% en promedio) Tasa cambio</p> <p>A5 Incursión del gobierno en el mercado farmacéutico con productos de menor precio a nivel institucional.</p> <p>A6 Alta tasa de desempleo</p> <p>A7 Competidores han adquirido otras empresas para incrementar su participación.</p> <p>A8 Competidores manejan la distribución de sus productos.</p> <p>A9 Competidores poseen planes de fidelización a consumidores.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA (ESTRATEGIAS DEFENSIVAS)</p> <p>1 Incrementar la participación en el mercado institucional (F2, F7, A1, A2, A5, A5)</p> <p>2 Establecer campañas enfocadas en la calidad de medicamentos. (F4, A2, A6, A9)</p> <p>3 Adquisición o fusión de nuevas empresas. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, A1, A2, A3, A5, A7, A8, A9)</p> <p>4 Integración vertical hacia adelante. (F1, F3, F4, F5, F7, A1, A2, A5, A7, A8)</p> <p>5 Establecer planes de fidelización al consumidor. (F1, F4, F7, F8, A2, A5, A7, A8, A9)</p>	<p>ESTRATEGIAS DA (ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA)</p> <p>1 Establecer planes de fidelización al consumidor. (D1, D3, D7, D9, A2, A5, A7, A8, A9)</p> <p>2 Presionar a los distribuidores para que logren mayor cobertura de territorio. (A8, D4)</p> <p>3 Establecer un plan de e-marketing que permita un mayor contacto con los clientes. (A9, D5)</p>

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (M.P.C.)

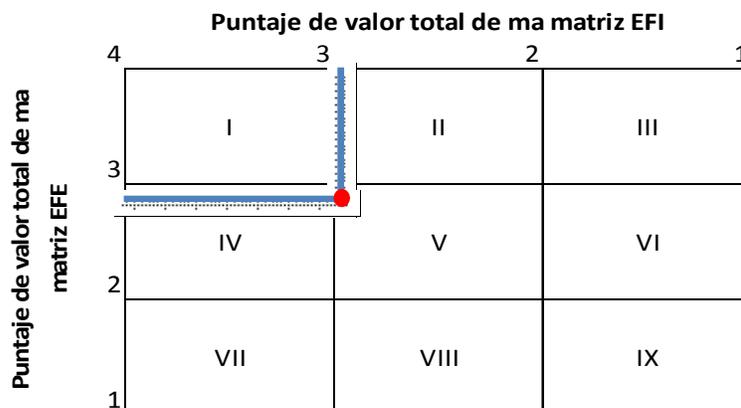
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO UEN MERCK NICARAGUA

				MERCK		MENARINI		NOVARTIS	
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)		VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	
2	Precios competitivos	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
3	Estrategia corporativa de crecimiento y poderosa con involucramiento de colaboradores.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
4	Condición financiera sólida e inversión en el desarrollo del negocio.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
5	Liderazgo en calidad (segundo lugar en mercado Nicaraguense) en relación a competencia	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	
6	Fuerza de venta de alto nivel profesional y motivada en base a fuertes incentivos.	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	
7	Ventajas de costos	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
8	Publicidad y promoción poderosa	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	
9	Equipo de marketing y asesores médicos	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	
10	Investigación y desarrollo	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	
11	Lealtad de clientes	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	
12	Participación en el mercado farmacéutico institucional.	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	
TOTAL		1		2.72		3.08		3.04	

La matriz de perfil competitivo (MPC) de la UEN Ructis Nicaragua, identifica a dos principales competidores debido a las clases terapéuticas similares en las que participan, observando que tanto Novartis como Menarini presentan mayor competitividad en el mercado que Ructis debido principalmente a aspectos de presencia en el negocio institucional (Menarini) y a mayor investigación y desarrollo (Novartis) además que ambas empresas presentan mayor inversión en publicidad y promoción así como equipo de marketing de mayor eficiencia.

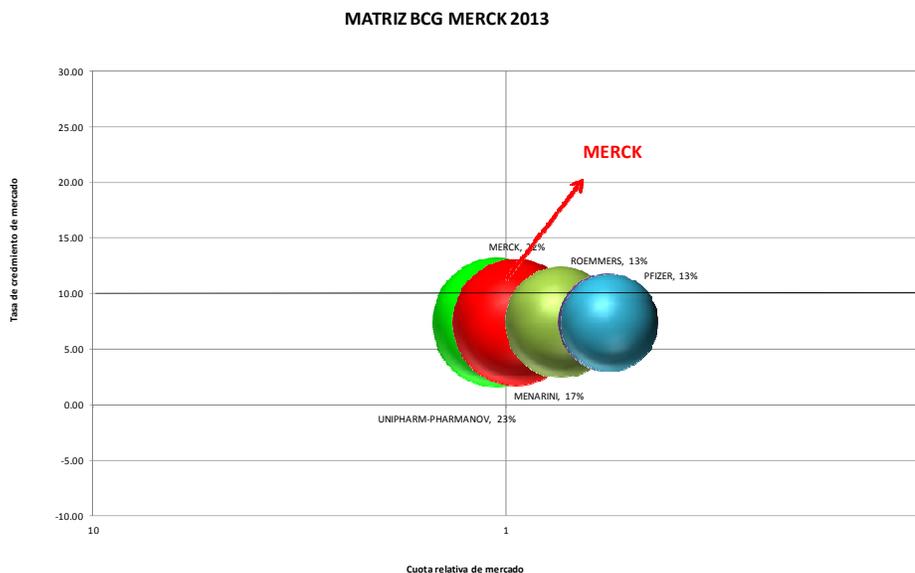
MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (I.E.)

MATRIZ EXTERNA E INTERNA



Este resultado sugiere una estrategia de conservar o mantener lo que va de la mano con la penetración de mercado y desarrollo de productos, sin embargo debido a la cercanía del cuadrante I también se podría tomar en cuenta la estrategia de integración hacia adelante.

MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (B.C.G.)



PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
	a		b	t	t ₁	$= (t-t_1)/t_1$	$= a/b$	
UNIPHARM-PHARMANOV	9,343,669	23%	8,868,045	54,147,945	50,409,749	7.42	1.05	Vaca
MERCK	8,868,045	22%	9,343,669	54,147,945	50,409,749	7.42	0.95	Perro
MENARINI	6,891,871	17%	9,343,669	54,147,945	50,409,749	7.42	0.74	Perro
ROEMMERS	5,305,571	13%	9,343,669	54,147,945	50,409,749	7.42	0.57	Perro
PFIZER	5,245,703	13%	9,343,669	54,147,945	50,409,749	7.42	0.56	Perro
NOVARTIS PHARMA	4,646,514	12%	9,343,669	54,147,945	50,409,749	7.42	0.50	Perro
TOTALES	40,301,373	100%	55,586,390	324,887,670	302,458,494			

Ructis se encuentra en posición de perros debido a un crecimiento y participación baja lo cual se corresponde con el resto de competidores exceptuando el líder, por la tanto se debe realizar un análisis detallado de categorías de productos para identificar a que productos se le debe invertir y cuales están consumiendo recurso a los que se le debe de establecer estrategia de recorte de gastos, enajenación o liquidación. Esto también va acorde con establecer la estrategia de desarrollar nuevos productos y direccionarse a nuevos mercados.

MATRIZ MCKINSEY

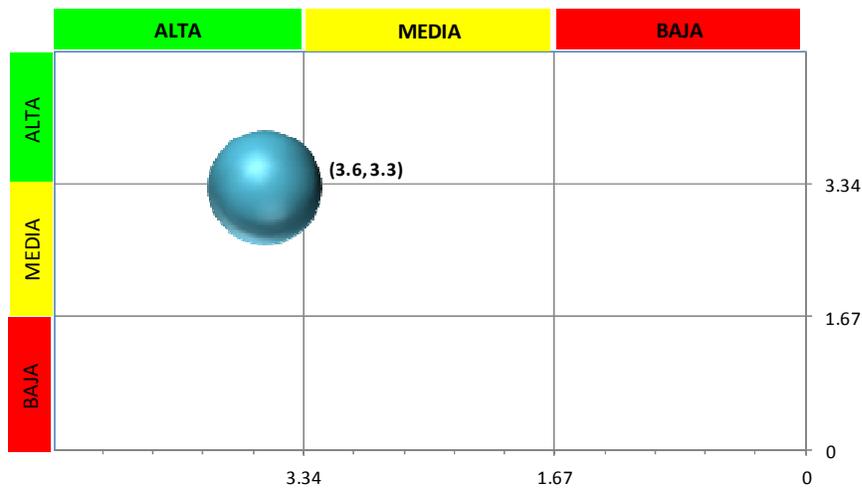
Atractivo del mercado de la industria farmaceutica Nic.

Factores	Peso	Calificación	Valor
Tamaño del mercado	0.2	3.5	0.7
Crecimiento del mercado	0.3	3	0.9
Rentabilidad	0.23	4	0.92
Intensidad de competencia	0.27	4	1.08
	1		3.6

Posición competitiva de UEN Merck Nic.

Factores	Peso	Calificación	Valor
Participación en el mercado	0.3	4	1.2
Crecimiento en el mercado	0.2	2	0.4
Canales de distribución	0.1	3	0.3
Calidad del producto	0.3	4	1.2
Investigación y desarrollo	0.1	2	0.2
	1		3.3

Matriz McKinsey UEN Merck Nic.



Según la Matriz de McKinsey se debe de enfocar inversión en el negocio debido a la posición competitiva que ocupa en la industria farmacéutica. Estas inversiones van enfocadas a investigación y desarrollo, publicidad y mercadeo así como adquisiciones de otras empresas que permitan un rápido crecimiento.

MATRIZ DE ESTRATEGIA PRINCIPAL



En esta matriz se tomó en cuenta el mercado de analgésicos debido a que es una categoría que identifica el comportamiento del mercado farmacéutico. En ambos casos (Ructis y la industria) se encuentran en el cuadrante No. 1 lo que implica desarrollo de mercado, de producto, penetración de mercado, integración hacia adelante y diversificación concéntrica las cuales se encuentran relacionadas con las estrategias identificadas en las otras matrices.

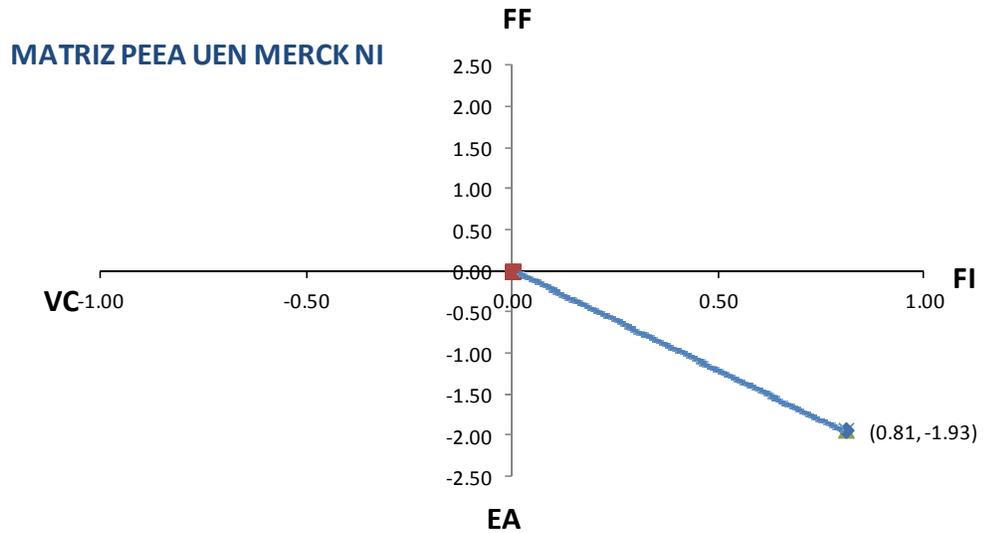
MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (P.E.Y.E.A.)

MATRIZ PEEA UEN MERCK NICARAGUA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
Fortalezas financiera (FF)	Estabilidad ambiental (EA)
Rendimiento sobre inversión se mantiene estable.	Tasa de inflación sostenida del 8%.
Predominio de gasto fijo sobre variable.	Comportamiento de la demanda estable.
El 30% de las acciones se encuentra en bolsa, resto es capital de socios.	Regulación-control de precios por el MIFIC.
Poca inversión de activos que permiten rápida salida del mercado.	Pocas barreras de ingreso a nuevos competidores.
Riesgo relacionado con crédito a los distribuidores (clientes).	Competencia con precios bajos.
	Sensibilidad de la demanda a incrementos e precio.
Ventajas competitivas (VC)	Fortaleza industrial (FI)
Participación de mercado del 7%	El mercado crece 13% a Julio/2013
Combinación calidad precio por parte del cliente.	Crecimiento de utilidades del mercado atractivo.
Productos con ciclos de vidas variables. (Mayoría maduros)	Existe estabilidad macroeconómica y financiera.
Clientes fidelizados con la empresa.	Existe accesibilidad a la tecnología para desarrollo del negocio.
Ampliación de tecnologías para promoción.	Existe flujo de circulante en la economía.
Se tienen distribuidores líderes en el país no exclusivos.	Ingreso de múltiples competidores nuevos ingresando al mercado.
Inversión en I+D moderada.	

MATRIZ PEEA UEN MERCK NICARAGUA

<i>Fortalezas financiera (FF)</i>	Calificaciones
Rendimiento sobre inversión se mantiene estable.	5
Predominio de gasto fijo sobre variable.	3
El 30% de las acciones se encuentra en bolsa, resto es capital de socios.	2
Poca inversión de activos que permiten rápida salida del mercado.	5
Riesgo relacionado con crédito a los distribuidores (clientes).	2
	<hr/> 17
<i>Fortaleza industrial (FI)</i>	
El mercado crece 13% a Julio/2013	5
Crecimiento de utilidades del mercado atractivo.	4
Existe estabilidad macroeconómica y financiera.	4
Existe accesibilidad a la tecnología para desarrollo del negocio.	1
Existe flujo de circulante en la economía.	3
Ingreso de multiples competidores nuevos.	5
	<hr/> 22
<i>Estabilidad ambiental (EA)</i>	
Tasa de inflación sostenida del 8%.	-5
Comportamiento de la demanda estable.	-5
Regulación-control de precios por el MIFIC.	-6
Pocas barreras de ingreso a nuevos competidores.	-6
Competencia con precios bajos.	-5
Sensibilidad de la demanda a incrementos e precio.	-5
	<hr/> -32
<i>Ventajas competitivas (VC)</i>	
Participación de mercado del 7%	-2
Combinación calidad precio por parte del cliente.	-2
Productos con ciclos de vidas variables. (Mayoría maduros)	-4
Clientes fidelizados con la empresa.	-3
Amplicación de tecnologías para promoción.	-2
Se tienen distribuidores líderes en el país no exclusivos.	-3
Inversión en I+D moderada.	-4
	<hr/> -20
<i>CONCLUSIÓN</i>	
Promedio FF	3.40
Promedio FI	3.67
Promedio EA	-5.33
Promedio VC	-2.86
Eje X	0.81
Eje Y	-1.93



El vector de encuentra en el cuadrante inferior derecho o competitivo lo que indica el uso de estrategias competitivas tales como integración hacia adelante, penetración de mercados, desarrollo de nuevos productos y mercados y las alianzas estratégicas las cuales se relacionan con las estrategias encontradas en el FODA.

MATRIZ MPEC

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Adquisición de nueva empresa. Integración hacia adelante.

Factores claves		Valor	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades						
1	Crecimiento sostenido de la economía del 4.5%	0.05	3	0.15	3	0.15
2	Crecimiento del mercado farmaceutico del 13%	0.15	3	0.45	3	0.45
3	Percepción de calidad por productos éticos (Mercado Privado)	0.15	3	0.45	3	0.45
4	Incrementar la participación del mercado institucional por ser el que tiene mayor crecimiento	0.05	1	0.05	2	0.1
5	Integración vertical hacia adelante	0.1	3	0.3	3	0.3
6	Oportunidad en el comercio electrónico	0.05	1	0.05	2	0.1
7	Oortunidad de comprar empresas para fortalecer las líneas de productos.	0.05	3	0.15	3	0.15
Amenazas						
1	Mayor crecimiento del mercado popular y genérico que el ético	0.05	2	0.1	3	0.15
2	Entradas de nuevos laboratorios con menor precio (competidores)	0.1	3	0.3	4	0.4
3	Mayor consumo y crecimiento de productos genéricos (70%) (Mercado institucional)	0.1	3	0.3	3	0.3
4	Regulación de los precios por el MIFIC	0.05	2	0.1	2	0.1
5	Variación en la tasa de cambio de divisas (devaluación anual 5% en promedio) Tasa cambio	0.05	2	0.1	2	0.1
6	Incursión del gobierno en el mercado farmaceutico	0.05	3	0.15	1	0.05
TOTAL		1		2.65		2.8
Fortalezas						
1	Estrategia corporativa de crecimiento y poderosa con involucramiento de colaboradores.	0.08	3	0.24	3	0.24
2	Condición financiera sólida e inversión en el desarrollo del negocio	0.08	3	0.24	3	0.24
3	Liderazgo en calidad (segundo lugar en mercado Nicaraguense) en relación a competencia	0.08	4	0.32	4	0.32
4	Inversión en tecnología e innovaciones patentadas.	0.05	2	0.1	3	0.15
5	Fuerza de venta de alto niven profesional y motivada en base a fuertes incentivos.	0.1	3	0.3	3	0.3
6	Ventajas de costos	0.05	2	0.1	2	0.1
7	Publicidad y promoción poderosa	0.07	3	0.21	3	0.21
8	Joint Venture con otras empresas	0.05	3	0.15	2	0.1
Debilidades						
1	Expiración de patentes de marcas claves	0.08	3	0.24	4	0.32
2	Deficiencia en cubrir la demanda por deficiencias en producción (operaciones internas)	0.05	2	0.1	2	0.1
3	Equipo de marketing y asesores médicos deficientes.	0.08	3	0.24	3	0.24
4	Distribución deficiente en cobertura global de todo el país	0.05	2	0.1	4	0.2
5	Nula participación en el comercio electrónico.	0.05	2	0.1	2	0.1
6	Línea de productos limitada (Poca participación hospitalaria)	0.07	3	0.21	3	0.21
7	Falta de I+D	0.05	4	0.2	4	0.2
8	Baja participación en el mercado farmaceutico institucional.	0.01	3	0.03	3	0.03
TOTAL		1		2.88		3.06

Se tomaron en cuenta las dos principales estrategias encontradas y que se repiten en las diferentes matrices y al realizar el análisis se observa que la estrategia de integración hacia adelante es la que mayor peso tiene en base a los análisis previamente realizados.

MATRIZ RESUMEN DE ESTRATEGIAS

TABLA RESUMEN DE MATRICES Y VIABILIDAD DE ESTRATEGIAS.

DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS		VIABILIDAD SEGÚN MATRICES				
DESCRIPCIÓN		IE	PEEA	BCG	GRANESTRATEGIA	Total
ESTRATEGIAS FO (ESTRATEGIAS OFENSIVAS)	Aprovechar el canal de distribución de los líderes para abrir nuevos mercados geográficos en el país. (F1, F2, F4, F5, F6, F8, O1, O4, O7)	SI	SI	SI	SI	100%
	Incrementar la participación en el mercado institucion (F2, F7, O8, O9)	SI	SI	SI	SI	100%
	Integración vertical hacia adelante. (F1, F3, F4, F5, F7, O1, O2, O3, O5, O7, O9)		SI	SI	SI	75%
	Ampliación de nueva línea de productos. (F1, F2, F3, F4, F6, F8, O4, O8)	SI	SI	SI	SI	100%
	Establecer campañas enfocadas en la calidad de medicamentos. (F4, O1, O4)	SI				25%
ESTRATEGIAS FA (ESTRATEGIAS DEFENSIVAS)	Incrementar la participación en el mercado institucion (F2, F7, A1, A2, A5, A5)	SI	SI	SI	SI	100%
	Establecer campañas enfocadas en la calidad de medicamentos. (F4, A2, A6, A9)	SI				25%
	Adquisición o fusión de nuevas empresas. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, A1, A2 A3, A5, A7, A8, A9)		SI	SI	SI	75%
	Integración vertical hacia adelante. (F1, F3, F4, F5, F7, A1, A2, A5, A7, A8)		SI	SI	SI	75%
	Establecer planes de fidelización al consumidor. (F1, F4, F7, F8, A2, A5, A7, A8, A9)					0%
ESTRATEGIAS DO (ESTRATEGIAS DE ORIENTACIÓN)	Ampliación de nueva línea de productos. (D1, D6, D7, D9, O1, O4, O8)	SI	SI	SI	SI	100%
	Integración vertical hacia adelante. (D4, D6, D8, O1, O2, O3, O5, O7, O9)	SI	SI	SI	SI	100%
	Mejorar planificación de pronósticos de ventas con involucramiento de gerentes de país. (D2, O9)					0%
	Mayor involucramiento del equipo de marketing y asesores médicos en resultados ventas. (D2, D3, D5, D7, D9, O6, O7, O8)	SI				25%
	Incrementar la participación en el mercado institucional (D6, D8, O8, O9)	SI	SI	SI	SI	100%
	Establecer planes de fidelización al consumidor. (D3, D5, D6, D8, D9, O4, O6, O7)					0%
ESTRATEGIAS DA (ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA)	Establecer planes de fidelización al consumidor. (D1, D3, D7, D9, A2, A5, A7, A8, A9)					0%
	Presionar a los distribuidores para que logren mayor cobertura de territorio. (A8, D4)					0%
	Establecer un plan de e-marketing que permita un mayor contacto con los clientes. (A9, D5)					0%
		53%	53%	53%	53%	

Las principales estrategias que se identifican al realizar la matriz de resumen de estrategias son: penetración de mercado geográfica, incrementar la participación en el mercado institucional, ampliación de nuevas líneas de productos (diversificación concéntrica) e integración hacia adelante.

MATRIZ ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	 Tipo 3	
	Pequeño	-	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Según los análisis realizados podemos evidenciar que la UEN Ructis Nic. Se encuentra estrategia No. 3 de diferenciación en mercado de gran tamaño lo cual se debe a los aspectos de calidad, innovación y servicio que se han identificado a lo largo de análisis.

6.5. Control y evaluación de las estrategias

Laboratorios Ructis Nicaragua pretende lograr el cumplimiento de todas las acciones contempladas en el presente plan estratégico. Esto se realizará por medio del monitoreo constante de su ejecución, con el objeto de realizar los cambios que se requieran.

Se considera muy importante, implementar un plan de reuniones mensuales de evaluación en base al cumplimiento de los indicadores que el propio plan establece. Los responsables de los procesos de monitoreo y evaluación de indicadores serán los jefes de las distintas áreas que actualmente conforman la empresa.

También se contempla el impacto de la ejecución del plan en el comportamiento de una serie de indicadores. La evaluación se realizará desde diversas perspectivas:

1.- Perspectiva Financiera:

- Revisión durante las reuniones programadas del cumplimiento de Indicadores de ventas, tales como las ventas brutas, ventas netas, % de margen de contribución, % de Utilidad Neta, % de mora en cuentas por pagar, Cantidad de días en plazo cuentas por pagar, ingresos recibidos.
- Análisis de indicadores financieros claves, tales como costos, utilidad neta, punto de equilibrio.

2.- Perspectiva Cliente:

- Monitoreo y evaluación del cumplimiento de Indicadores de Satisfacción, tales como cobertura, posicionamiento, atención al cliente, nivel de satisfacción, preferencias de los clientes.

3.- Perspectiva Procesos:

- Revisión sistemática de los Indicadores de Gestión (Rotación de inventarios, Sistema de información básico en operación, % de productos de baja rotación, % de Ventas perdidas vs ingresos totales, productividad laboral.

4.- Perspectiva Crecimiento y Desarrollo:

- Evaluación de los Indicadores de Gestión, productividad, motivación, capacitación, conocimientos.

CONCLUSIONES FINALES

Laboratorios Ructiss es una empresa de gran prestigio internacional y con una participación de mercado en la industria de comercialización de productos farmacéuticos en Nicaragua. Actualmente la oficina de Nicaragua se encuentra en un entorno atractivo y con grandes perspectivas para transformarse en el líder del mercado

Para Ructis Nicaragua la implementación de un plan estratégico es una necesidad vinculada con la orientación global de la compañía. El plan estratégico 2014-2016 es sumamente importante, ya que orienta las acciones que las diversas áreas de la empresa, deberán realizar para cumplir con su Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

La implementación del Plan estratégico es clave para el desarrollo de la empresa. Contribuye a ordenar las acciones, producto de un análisis integral, basado en la aplicación de modelos y técnicas científicas de investigación. En el mediano plazo incrementa la participación de mercado de la empresa, mejora los procesos internos y diversifica sus operaciones, tanto en su relación con los distribuidores así como bajo la perspectiva de integrarse hacia adelante.

El costo financiero del plan no es alto. El mismo tiene un costo aproximado de \$54,000 dólares, los cuales deberán ser financiados con fondos

de la empresa y evaluados en relación al cumplimiento de indicadores. Es importante darles seguimiento a los indicadores y valorar el impacto de su cumplimiento en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Banco Central de Nicaragua (2013). *Informe anual 2012*. Managua: Editorial del BCN

Bricley J., Smith C., Zimeran J. (2005). *Economía empresarial y arquitectura de la organización*. (3era. Ed.) México: Editorial McGraw-Hill.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2013). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2013*. Nicaragua: Editorial de la CEPAL

Fondo Monetario Internacional (2012). *Informe económico anual 2011*. Washington

Instituto Nacional de Información de Desarrollo (2010). *Anuario estadístico 2008*. Nicaragua.

Intercontinental Marketing System Health (2012). *Mercado farmaceutico ético*. Nicaraguense: Edición Mayo 2012

Marín J. N., Montiel E. L. (1992). *Estrategia: diseño y ejecución*. San José, Costa Rica: Editorial Libro Libre.

Mason, E. (1939). *Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise*, American Economic Review, Supplement Vol. 29 No. 1 March 1939, pp. 61-74.

Ructis KGaA (2010). *El Camino de Ructis*. Colombia: Corporate Communications.

Ructis KGaA (2011). *Nuevo. Desde 1668*. (2da, Ed.) México: Corporate Communications.

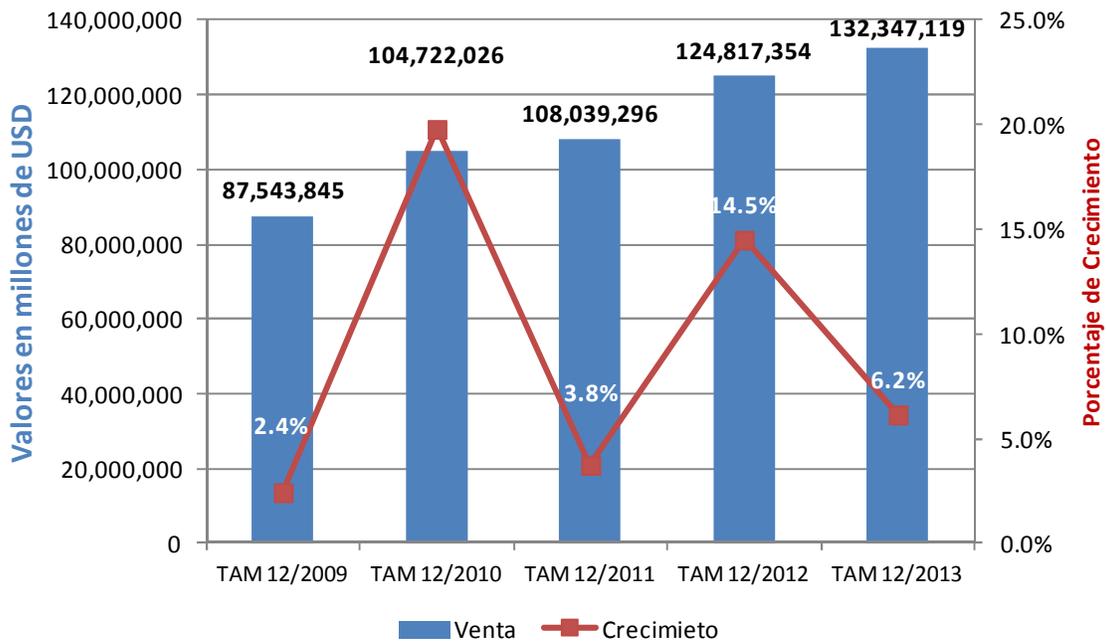
Ructis KGaA (2013). *El grupo Ructis. Una Visión General*. México: Corporate Communications.

Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. (2da. Ed.) España: Ed. Grupo Patria Cultura.

ANEXOS

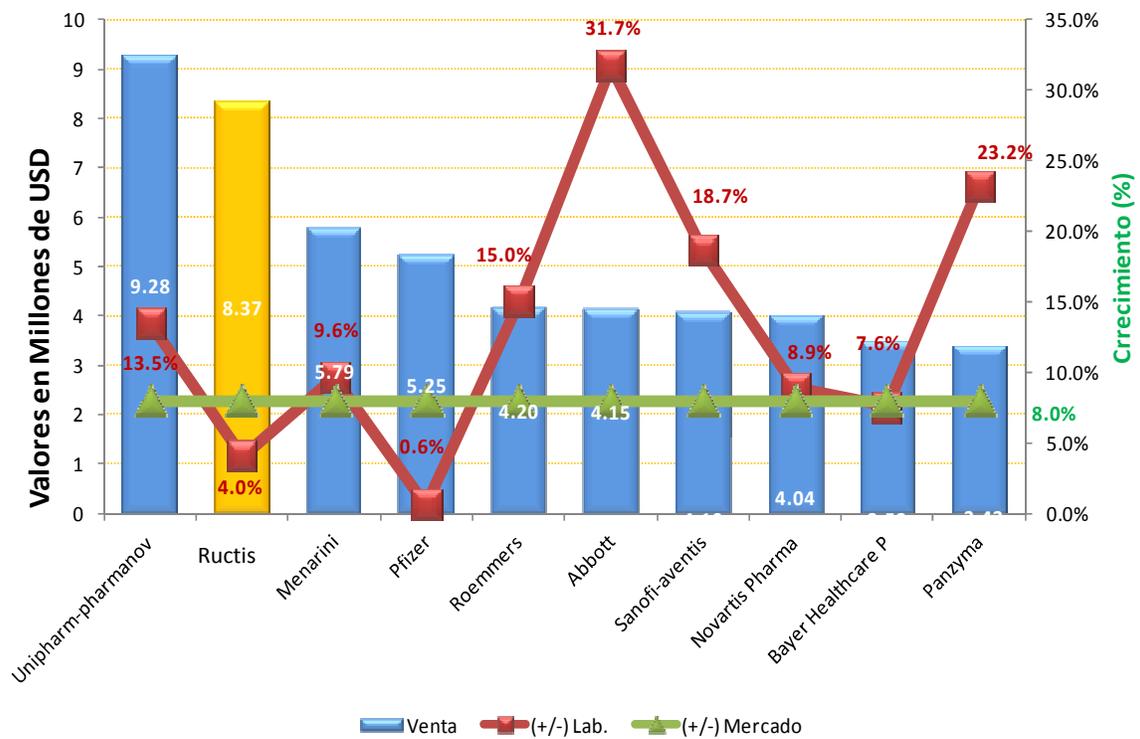
Anexo 1

Mercado Ético – Nicaragua



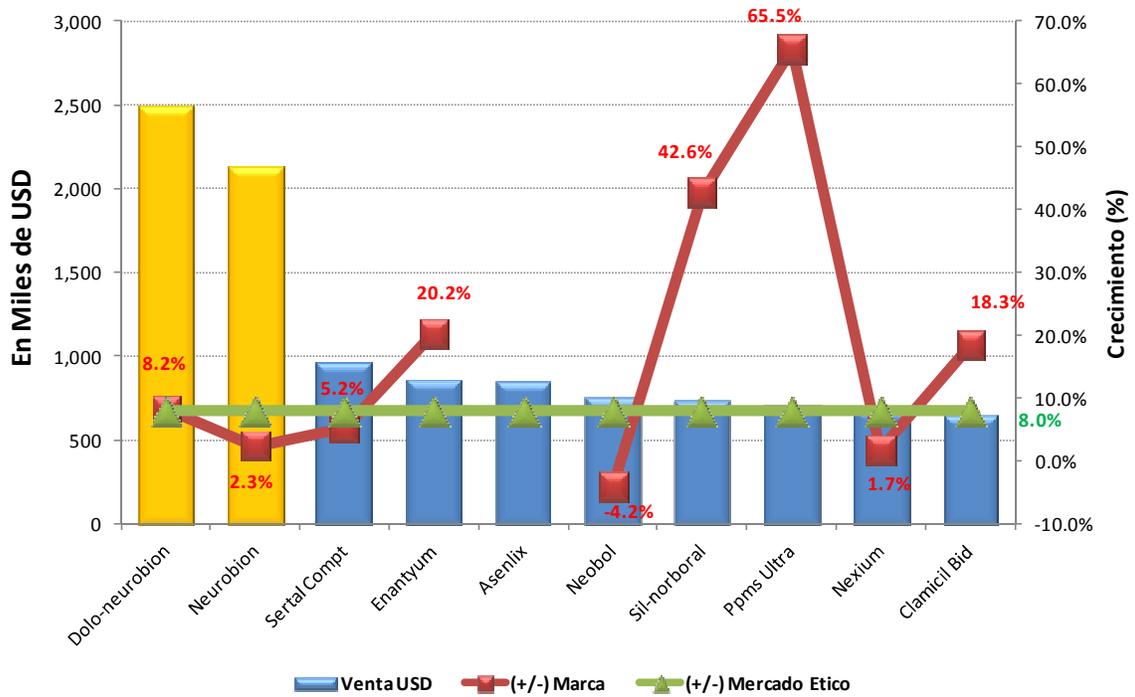
Anexo 2

Ranking de Laboratorios – Mercado Ético Nicaragua



Anexo 3

Ranking de Productos – Mercado Ético Nicaragua



Anexo 4

Matriz de relaciones de los objetivos con la visión de la empresa.

Visión de la empresa	Objetivos Estratégicos	Descripción de los objetivos estratégicos
<p>La visión de Ructis es ser la mejor compañía farmacéutica a nivel nacional ofreciendo salud y mayor calidad de vida, en la búsqueda del bienestar de nuestros clientes, colaboradores y dueños de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar la posición número uno en el ranking de laboratorios en el año 2016 a través de lograr participación de 6% al 8%. 	<p>Se establece a través de alcanzar la posición número uno en el ranking de laboratorios y ganar participación de mercado en un 2%, además de ofrecer productos de calidad a los clientes y brindar ambiente laboral agradable a los colaboradores.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Incursionar en la distribución a través de crear distribuidora Ructis que realice un cobertura territorial de 70% en el año 2016. 	<p>Integración vertical hacia adelante a través de crear distribuidora Ructis.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la cobertura nacional en comercialización y promoción en un 20% 	<p>Se realiza a través de incrementar la cobertura en ciudades de alto crecimiento en acompañamiento con distribuidores y co-distribuidores.</p>

ANEXO 5:
GUIA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE PAIS

1.- Cuando fue fundada la empresa y como está constituida legalmente en nuestro país?

2.- A qué se dedica la empresa, quienes son sus proveedores y sus clientes?

3.- Como está estructurada la empresa?. Cuenta con manuales de funciones y puestos?

4.- Existe Plan estratégico en la empresa? Como fue su proceso de formulación y como se está ejecutando actualmente?

5.- Describa los principales procesos que la empresa lleva a cabo en relación a los siguientes aspectos:

- a) Compras
- b) Contabilidad
- c) Planificación

- d) Logística
- e) Desarrollo tecnológico
- f) Marketing
- g) Ventas
- h) Servicio al cliente
- i) Inversiones
- j) Recursos humanos
- k) Sistemas de información

6.- Cuales son a su juicio los principales problemas que la empresa afronta en este momento?

7.- Cuales son las principales ventajas competitivas de la empresa en relación a sus competidores?

8.- Cuales son las perspectivas que a su juicio tiene la empresa para el futuro?

9.- Como han sido los principales resultados de la empresa en los últimos tres años?

ANEXO 6:
GUIA DE ENTREVISTA A EMPLEADOS DE RUCTIS NICARAGUA

- 1.- Conoce la MISION Y VISION de la empresa?

- 2.- Conoce sus funciones y líneas jerárquicas?

- 3.- Existen planes de motivación a los empleados en la empresa?

- 4.- Describa como desarrolla sus actividades en la empresa?

- 5.- Que perspectivas considera que tiene la empresa para un futuro próximo?

- 6.- Que problemas considera usted está afrontando la empresa en este momento?

- 7.- Que recomendaciones haría usted para mejorar el desempeño de la empresa?

ANEXO 7:
GUIA DE ENTREVISTA A CLIENTES DE LA EMPRES RUCTIS

- 1.- Desde hace cuando tiene relación comercial con la empresa Ructis Nicaragua?

- 2.- Que productos adquiere de la empresa Ructis y cómo valora su relación actual con la misma?

- 3.- Que aspectos positivos considera importantes de Ructis, en relación a otros proveedores de medicinas que trabajan con usted?

- 4.- Que debilidades considera que debe superar la empresa Ructis a nivel de las operaciones regionales y nacionales?

- 5.- Que perspectivas considera Usted tiene la empresa Ructis y sus productos para el futuro?

- 6.- Que recomendaciones propone debería considerar Ructis Nicaragua para mejorar su actual desempeño?

ANEXO 8:

