



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION PARA
LABORATORIO RECALCINE S.A**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN CONTROL DE GESTIÓN

Alumno: Jonathan Vera Díaz

Profesor Guía: Verónica Fuentes Cáceres

Santiago, Octubre 2019

INDICE

CAPITULO I: INTRODUCCION.....	1
1.1 Contexto empresa y participación.	1
1.2 Objetivo General.....	2
1.3 Objetivos Específicos	3
1.4 Justificación	3
1.5 Alcance y Limitaciones	4
1.6 Metodología.....	5
CAPITULO II: CONTEXTO DE LA EMPRESA Y NEGOCIO.....	6
2.1 Descripción del Laboratorio Recalcine y su contexto	6
2.1.1 Historia de la Empresa.	6
2.1.2 CFR Pharmaceuticals en Chile.....	8
2.1.3 Estructura Organizacional de la empresa.....	10
2.1.4 Industria Farmacéutica	19
2.2 Stakeholders.....	23
2.3 Descripción del Negocio.....	29
2.3.1 Ingresos.....	30
2.3.2 Divisiones Comerciales	32
2.3.3 Canales de Ventas Laboratorio Recalcine	38
CAPITULO III: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.....	41

3.1	Análisis PESTEL	41
3.1.1	Político y Legal	41
3.1.2	Economico.....	48
3.1.3	Socio-Cultural.....	49
3.1.5	Ecológico.....	54
3.2	Análisis PORTER	55
3.2.1	Rivalidad entre Competidores	56
3.2.2	Nuevos Competidores entrantes	57
3.2.3	Poder de productos sustitutos	58
3.2.4	Poder de Negociación Proveedores	59
3.2.5	Poder de Negociación Clientes	60
3.3	Análisis Interno.....	61
3.3.1	Recursos Tangibles.....	61
3.3.2	Recursos Intangibles	63
3.3.3	Cadena de Valor.....	64
3.4	Análisis FODA	71
3.4.1	FODA Cuantitativo.....	73
3.5	Análisis de la Curva de Valor y Selección de Atributos Claves.	82
3.6	Declaración de la Propuesta de Valor.	85
3.6.1	Descripción de atributos	89

3.7	Relación Atributos de Propuesta de Valor y Análisis FODA.....	91
3.8	Descripción de la Estrategia de la Empresa.....	93
3.8.2	Elementos no valorados por el cliente.....	95
3.8.3	Resolución de tensiones con los Stakeholders	96
3.9	Explicación del modelo de negocio y su Lienzo (Canvas).....	97
3.9.1	Explicación del modelo.....	97
3.9.2	Canvas	98
3.10	Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio.....	101
3.10.1	Segmentos de clientes.....	101
3.10.2	Propuesta de Valor.....	101
3.10.3	Canales de Distribución	102
3.10.4	Relación con los clientes.....	102
3.10.5	Flujo de ingresos.....	102
3.10.6	Recursos claves.....	104
3.10.7	Socios Claves	105
3.10.8	Estructura de costos.....	106
3.11	Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor.	106
3.12	Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio.....	107
	CAPITULO IV: PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	110
4.1	Mapa Estratégico Propuesto	110

4.2	Temas Estratégicos.....	113
4.2.1	Excelencia Operacional.....	113
4.2.2	Eficiencia Operacional.....	115
4.2.3	Crecimiento	117
4.3	Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico	120
4.4	Cuadro de Mando Integral.....	124
4.4.1	Perspectiva Financiera	125
4.4.2	Perspectiva de Clientes.....	126
4.4.3	Perspectiva de Proceso.....	127
4.4.4	Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo.....	129
CAPITULO V: ALINEAR LA ORGANIZACIÓN.....		130
5.1	Cambios de estructura Organizacional.....	130
5.1.2	Gerencia Técnica	130
5.1.3	Gerencia de Operaciones.....	132
5.1.4	Gerencia Canal Institucional.....	133
5.1.5	Gerencia Canal Farmacias	135
5.2	Explicación de las funciones de la UEN	136
5.3	Principales desafíos de alineamiento y selección de las funciones.....	137
5.4	Tableros Funcionales de Control.....	139
5.4.1	Gerencia Técnica y bajada en Cascada Subgerencia de Calidad.....	142

5.4.2 Gerencia Operaciones y bajada en Cascada Subgerencia Operaciones..	146
Tablero de Control Gerencia Operaciones	147
5.4.3 Gerencia Divisiones Comerciales y bajada en Cascada a P. Manager.....	150
Cuadro de Mando Integral.....	151
5.5 Esquema de Incentivos	155
CAPITULO VI: CONCLUSIONES	184
6.1 Conclusiones.....	184
VII BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN	187
Bibliografía	187
VIII ANEXOS	188

TABLAS

Tabla 1 Estado de Resultado Recalcine 2018 en pesos Chilenos	8
Tabla 2 Ventas Netas Anuales Recalcine pesos Chilenos 2016-2018.....	31
Tabla 3 Estado de Resultados Recalcine IFRS pesos Chilenos 2016-2018.....	31
Tabla 4 Ponderación Divisiones Comerciales sobre ingresos totales	33
Tabla 5 Porcentaje de EBIT Divisiones Comerciales 2017-2018	34
Tabla 6 Variación Ventas Netas Anuales Divisiones Comerciales miles de pesos Chilenos Recalcine 2018-2016.....	36
Tabla 7 Ventas Netas Recalcine por Canal en miles de pesos Chilenos 2016-2018	39
Tabla 8 Estimación Crecimiento Ventas Mercado Farmacéutico 2018-2022	48
Tabla 9 Oportunidades y Amenazas "Análisis Pestel"	55
Tabla 10 Oportunidades y Amenazas "Análisis Porter"	61
Tabla 11 Fortalezas y Debilidades de los Recursos Tangibles	70
Tabla 12 Justificación Cuadro FODA	73
Tabla 13 Resumen FODA	74
Tabla 14 Cuadro FODA Cuantitativo	74
Tabla 15 Resumen Cruce FODA Cuantitativo.....	81
Tabla 16 Cuadro de Atributos Clave Recalcine versus la competencia	83
Tabla 17 Propuesta de Valor y Análisis FODA.....	93
Tabla 18 Relación Elementos Modelo de Negocios y Atributos propuesta de valor	107
Tabla 19 Diccionario de Objetivos Tema Estratégico.....	123
Tabla 20 CMI Perspectiva Financiera	125

Tabla 21 CMI Perspectiva Clientes	126
Tabla 22 CMI Perspectiva Procesos	128
Tabla 23 CMI Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo	129
Tabla 24 Matriz de Impacto de los cargos funcionales a los objetivos de Recalcine	138
Tabla 25 Tablero de Control Gerencia Técnica.....	143
Tabla 26 Tablero de Control Subgerencia Calidad.....	145
Tabla 27 Tablero de Control de Gerencia de Operaciones	147
Tabla 28 Tablero de Control Subgerencia Operaciones	149
Tabla 29 CMI Perspectiva Financiera Gerencia División Comercial	151
Tabla 30 CMI Perspectiva Cliente Gerencia División Comercial	151
Tabla 31 CMI Perspectiva Procesos Gerencia División Comercial	152
Tabla 32 CMI Perspectiva Aprendizajes y Desarrollo Gerencia División Comercial	153
Tabla 33 Tablero de Control Product Manager	154
Tabla 34 Cumplimiento Ponderación Incentivo, Gerente Técnico.....	158
Tabla 35 Cumplimiento Ponderación Incentivo, Subgerente de Calidad	159
Tabla 36 Cumplimiento Ponderación Incentivo, Gerente de Operaciones.....	160
Tabla 37 Cumplimiento Ponderación Incentivo, Subgerente Operaciones	161
Tabla 38 Cumplimiento Ponderación Incentivo, Gerente División Comercial.....	162
Tabla 39 Cumplimiento Ponderación Incentivo, Product Manager.....	163
Tabla 40 Cumplimiento Ponderación Incentivo, Product Manager.....	164
Tabla 41 Cumplimiento Ponderación Incentivo, Gerente Técnico.....	166
Tabla 42 Propuesta Esquema Incentivos Anual Gerente Técnico	169

Tabla 43 Ejemplo Cumplimiento de Metas Anual.....	170
Tabla 44 Propuesta Cumplimiento Ponderación Anual Gerente Técnico.....	170
Tabla 45 Propuesta Esquema Incentivo Trimestral Gerente Técnico	171
Tabla 46 Ejemplo Cumplimiento de Metas Trimestral	172
Tabla 47 Propuesta Cumplimiento Ponderación Trimestral Gerente Técnico.....	172
Tabla 48 Propuesta Esquema Incentivos Anual Subgerente Calidad	173
Tabla 49 Propuesta Cumplimiento Ponderación Anual Subgerente Calidad	174
Tabla 50 Propuesta Esquema Incentivos Trimestral Subgerente Calidad	174
Tabla 51 Propuesta Cumplimiento Ponderación Trimestral Subgerente Calidad	175
Tabla 52 Propuesta Esquema Incentivos Anual Gerente Operaciones.....	175
Tabla 53 Propuesta Cumplimiento Ponderación Anual Gerente de Operaciones	176
Tabla 54 Propuesta Esquema Incentivos Trimestral Gerente de Operaciones...	176
Tabla 55 Propuesta Cumplimiento Ponderación Trimestral Gerente de Operaciones	177
Tabla 56 Propuesta Esquema Incentivos Anual Subgerente de Operaciones	177
Tabla 57 Propuesta Cumplimiento Ponderación Anual Subgerente de Operaciones	178
Tabla 58 Propuesta Esquema Incentivos Trimestral Subgerente de Operaciones	178
Tabla 59 Propuesta Cumplimiento Ponderación Trimestral Subgerente de Operaciones	179
Tabla 60 Propuesta Esquema Incentivos Anual Gerente División	179
Tabla 61 Propuesta Cumplimiento Ponderación Anual Gerente División.....	180
Tabla 62 Propuesta Esquema Incentivos Trimestral Gerente División.....	180

Tabla 63 Propuesta Cumplimiento Ponderación Trimestral Gerente División.....	181
Tabla 64 Propuesta Esquema Incentivos Anual Product Manager	181
Tabla 65 Propuesta Cumplimiento Ponderación Anual Product Manager.....	182
Tabla 66 Propuesta Esquema Incentivos Trimestral Product Manager.....	182
Tabla 67 Propuesta Cumplimiento Ponderación Trimestral Product Manager....	183

ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Malla Societaria CFR	9
Ilustración 2 Organigrama Laboratorio Recalcine	11
Ilustración 3 Organigrama Recalcine Gerencia Administración y Finanzas	12
Ilustración 4 Organigrama Recalcine Gerencia de RR.HH.....	13
Ilustración 5 Organigrama Recalcine Gerencia Operaciones.....	14
Ilustración 6 Organigrama Recalcine Gerencia Técnica	16
Ilustración 7 Organigrama Recalcine Gerencia Canal Institucional.....	17
Ilustración 8 Organigrama Recalcine Gerencia Canal Farmacias	18
Ilustración 9 Organigrama Recalcine Gerencia Divisiones Comerciales.....	19
Ilustración 10 Presentación Propuesta por Ley de Fármacos II	47
Ilustración 11 Apertura Organigrama Gerencia Técnica	130
Ilustración 12 Cambios propuestos para Organigrama Gerencia Técnica	132
Ilustración 13 Apertura Organigrama Gerencia Operaciones.....	132
Ilustración 14 Cambios propuestos para Organigrama Gerencia Operaciones ..	133
Ilustración 15 Apertura Organigrama Gerencia Canal Institucional.....	134
Ilustración 16 Cambios propuestos para Organigrama Gerencia Canal Institucional	134
Ilustración 17 Apertura Organigrama Gerencia Canal Farmacias	135
Ilustración 18 Cambios propuestos para Organigrama Gerencia Canal Farmacias	136
Ilustración 19 Organigrama Primera Línea Recalcine	137

GRAFICOS

Gráfico 1 Ventas Mercado Farmacéutico en Chile	21
Gráfico 2 Participación de Mercado Farmacias	21
Gráfico 3 Participación Mercado total.....	26
Gráfico 4 Ventas Netas, Margen Contribución y EBITDA Recalcine 2016-2018...	32
Gráfico 5 Evolución de ponderación Divisiones Comerciales sobre ingresos totales	34
Gráfico 6 Evolución EBIT Divisiones Comerciales 2017-2018	35
Gráfico 7 Evolución de Ventas Divisiones Comerciales 2016-2018	37
Gráfico 8 Evolución Ventas Netas Recalcine por Canal.....	39
Gráfico 9 Curva de Valor Atributos Clave Recalcine	84

DIAGRAMAS

Diagrama 1 Cadena de Valor Recalcine	64
Diagrama 2 Matriz Eric	84
Diagrama 3 Mapa Estratégico	112
Diagrama 4 Tema Estratégico Excelencia Operacional	115
Diagrama 5 Tema Estratégico Eficiencia Operacional	117
Diagrama 6 Tema Estratégico Crecimiento.....	119
Diagrama 7 Tablero Gestión Gerencia Técnica	142
Diagrama 8 Tablero Gestión Subgerencia de Calidad	144
Diagrama 9 Tablero Gestión Gerencia Operaciones.....	146
Diagrama 10 Tablero de Gestión Subgerencia de Operaciones	148
Diagrama 11 Tablero Gestión Gerencia Divisiones Comerciales.....	150
Diagrama 12 Tablero de Gestión Product Manager	153

CAPITULO I: INTRODUCCION

La industria farmacéutica se caracteriza tanto a nivel nacional como internacional, por ser altamente competitiva y por el dinamismo en la introducción de nuevos medicamentos. En esta industria, existen muchas empresas farmacéuticas que tienen el desafío de crear valor con la gestión de sus recursos financieros, técnicos y humanos. Frente a esta problemática, toma un papel fundamental la definición e implementación de la estrategia para maximizar sus beneficios. Los grandes laboratorios orientan sus esfuerzos en estrategias de precios más agresivas, en fomentar su inversión, y en abrir sus canales de distribución para llegar a más clientes. En este contexto, compete “Laboratorio Recalcine”, quien será el sujeto de estudio de esta tesis.

1.1 Contexto empresa y participación.

Laboratorio Recalcine es una empresa que cuenta con presencia en Latinoamérica en los países de Chile, Colombia, Perú, Uruguay, Argentina y México. En particular esta tesis se centra únicamente en el mercado Chileno. Laboratorio Recalcine es una empresa de origen familiar, con 96 años de trayectoria, hoy se sitúa como una empresa líder de mercado en Chile, en la producción y comercialización de medicamentos genéricos y de marca, donde el 65% de la producción se realiza en Chile y el 35% se importa desde otros países. Su participación de mercado alcanza el 8% considerando los ingresos de las

empresas que realizan venta de medicamentos al igual que Recalcine, siendo líder en un mercado altamente competitivo.

Laboratorio Recalcine fue la empresa que dio origen al holding “CFR Pharmaceutilcas”, (de ahora en adelante CFR) por lo tanto, su propiedad pertenece en un 100% a este grupo de empresas. Cabe señalar que este holding es controlado por el grupo norteamericano “Abbott Laboratories” en un 99,9% desde el año 2014, sin embargo, el cambio de propiedad ha sido paulatino desde la adquisición hasta inicios del año 2018, la toma de control se ha caracterizado por requerimientos de información y por un cambio en la toma de decisiones estratégicas de la compañía.

Laboratorio Recalcine es una empresa grande, en la cual trabajan 1.432 trabajadores ubicados en Santiago de Chile en sus oficinas generales y en sus plantas de producción. La información financiera al cierre del año 2018 es de una facturación total por \$105.206.516.918 pesos Chilenos de los cuales exporta un 0,77% a terceros y un 14,84% corresponde a empresas relacionadas, además tuvo un EBITDA de \$16.704.711.019 pesos Chilenos.

1.2 Objetivo General

El objetivo de esta tesis es diseñar y proponer un sistema de control de gestión para la empresa Laboratorio Recalcine.

1.3 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de esta propuesta son:

- Dar a conocer el contexto de la empresa, negocio y UEN.
- Mostrar y proponer un análisis de las declaraciones estratégicas de la compañía.
- Realizar un análisis estratégico de la empresa.
- Definir una formulación estratégica para la compañía.
- Definir el Modelo de negocios de la empresa.
- Definir los factores críticos realizando un mapa estratégico.
- Construir un Cuadro de Mando Integral a partir del mapa estratégico.
- Diseñar y proponer un esquema de incentivos.
- Realizar un análisis de desempeño.

1.4 Justificación

Laboratorio Recalcine representa el negocio transcendental del grupo de empresas CFR en Chile. Esta es la principal razón por la que ha sido seleccionada para realizar esta propuesta y tesis.

Además, se ha observado la existencia de falencias en los sistemas de control de gestión, como en las dependencias de cargos que reportan directamente al gerente general y en su actual esquema de incentivos para los trabajadores. Estas falencias tienen relación a cargos gerenciales, ya que el actual esquema de incentivos no genera motivación por cumplir la estrategia de la compañía y la falta

de comunicación de áreas claves genera que no estén alineados. En este sentido, se puede mencionar como ejemplo que no existe comunicación entre el área de marketing donde se encuentran las divisiones comerciales con el área de ventas a las cadenas de farmacia.

Además de lo anterior, Recalcine se encuentra en un proceso de cambios organizacionales como consecuencia de los esquemas de incentivos mal desarrollados y también por la inexistente definición de la estrategia actual de la compañía, debido a que no se ha realizado una bajada en cascada de los objetivos que tiene la empresa para el futuro o largo plazo.

1.5 Alcance y Limitaciones

El diseño de esta propuesta se realiza para “Laboratorio Recalcine” con información recopilada entre el año 2016 y el año 2018. Cabe mencionar que el proceso de adquisición del holding que realizó “Abbott Laboratories” a “CFR Pharmaceuticals” se concretó el año 2014, sin embargo, el proceso de absorción ha sido paulatino desde esta adquisición, y esta propuesta considera los cambios que gradualmente se han implementado. Además, se debe considerar, que se realizó solo el diseño del sistema de control de gestión, en consecuencia, esta tesis no contempla la implementación de lo ya mencionado.

1.6 Metodología

La metodología para realizar esta propuesta se basa en la aplicación práctica de la teoría que plantean los autores (Kaplan y Norton, 2008) conceptos que permiten integrar la ejecución de la estrategia en áreas operativas.

Los autores (Kaplan y Norton, 2008) mencionan seis etapas, las cuales son: desarrollar la estrategia; planificar la estrategia; alinear la organización; planificar operaciones; controlar y aprender; y probar y adaptar. En esta propuesta sólo se consideran las tres primeras etapas, ya que se está realizando sólo un diseño del sistema de control de gestión de Recalcine, donde la planificación estratégica se considera un input para el sistema.

Para generar esta propuesta, fue necesario estudiar el contexto de la Laboratorio Recalcine, su historia, su negocio, la industria en la cual está inmersa, sus grupos de interés, entre otros. A partir de esta información es posible comprender el escenario en que se desenvuelve la empresa y generar una propuesta que se ajuste a sus características. La recopilación de la información se realizó mediante estudio de memorias de la compañía, fuentes internas como estados financieros de los años 2016, 2017 y 2018, reuniones coordinadas con trabajadores de diferentes áreas y obtención de información por fuentes externas como internet, informes y publicaciones específicas del área farmacéutica.

CAPITULO II: CONTEXTO DE LA EMPRESA Y NEGOCIO

2.1 Descripción del Laboratorio Recalcine y su contexto

2.1.1 Historia de la Empresa.

Laboratorio Recalcine es la empresa que dio origen al grupo “Corporación Farmacéutica Recalcine Pharmaceuticals S.A” (de ahora en adelante CFR). Este holding, y específicamente el Laboratorio nace de un emprendimiento personal de Nicolás Weinstein Rudoy quien estudió Química y Farmacia en la Universidad de Chile. Una vez titulado y con tan sólo 21 años de edad, creó en mayo de 1922 la “Botica Italiana”; hecho que constituye los pilares de la fundación. Primero, se dedicó a la venta de productos importados y luego a la fabricación de productos.

El primer medicamento que creó lo denominó “Recalcine” y lo elaboró en base a calcio, como reconocimiento a este primer producto, el laboratorio y la primera línea de productos de la empresa tomó este nombre que incluía diversos medicamentos que actuaban como sustituto del calcio, entre ellos “Glucorecalcine”.

En el año 1939, la firma alemana “Bayer” que desde hace años venía desarrollando una fuerte campaña mundial de la aspirina, se interesó por adquirir los derechos de “Aliviol”, producto que le resultaba muy difícil competir con él. Luego de un período de conversaciones, Nicolás Weinstein Rudoy vendió en una cifra muy importante los derechos al laboratorio multinacional.

En el año 2003, CFR inicia el proceso de construcción de la primera planta del actual complejo farmacéutico de la compañía, el cual se puso en marcha en diciembre del 2005. El año 2006, comenzó la construcción de la segunda planta del complejo industrial. La tecnología y los altos estándares de calidad aplicados en el complejo farmacéutico de Laboratorios Recalcine lo convierten actualmente en el más moderno de Latinoamérica.

Durante el año 2010, CFR se constituye como sociedad anónima abierta. Para el año 2012, incorpora una serie de modificaciones a su estructura organizacional que buscaba mantener y potenciar sus ventajas competitivas, las que se entienden como la innovación permanente, velocidad de implementación, control de costos y la presencia en el mercado.

Con fecha 26 de septiembre de 2014, se informa mediante hecho esencial que Abbott Laboratories pasó a controlar el 99,9% de las acciones emitidas con derecho a voto de CFR, luego de que se llevara a cabo de forma exitosa una OPA (Oferta Pública de Acciones) por el 100% de las acciones de la compañía.

Hoy, a más de 90 años de su fundación, CFR es la empresa líder del mercado farmacéutico de Chile. Constantemente está desarrollando proyectos en biotecnología y estudios clínicos, bajo el alero de las principales instituciones formadoras de Chile y el extranjero. Además, paso a tener presencia mundial en Chile, Colombia, Perú, Uruguay, Argentina y Mexico teniendo en ellos otros

plantas productivas ayudando a la producción de la demanda requerida en cada uno de los países ya mencionados.

Con respecto a información relevante de Recalcine, en el 2018 los trabajadores alcanzan el número de 1.432, los cuales están ubicados en su oficina general, que se encuentra en Avenida Pedro de Valdivia 295, Providencia, Santiago, y el resto se desempeña en las plantas de producción que tiene la empresa en Carrascal 5650, Quinta Normal, Santiago. La información financiera del cierre del 2018 de Recalcine en sus estados financieros es la que muestra la Tabla 1.

ITEM	2018
Ventas Netas	105.206.516.918
Costos de Ventas	-47.506.025.516
Margen Contribución	57.700.491.402
Gastos Operacionales	-43.191.540.065
EBIT	14.508.951.337
Depreciación y Amortización	2.195.759.682
EBITDA	16.704.711.019

Tabla 1 Estado de Resultado Recalcine 2018 en pesos Chilenos
 *Fuente: Laboratorio Recalcine, 2018 (preparado en IFRS)

2.1.2 CFR Pharmaceuticals en Chile

CFR define su estrategia como la investigación, desarrollo, producción y comercialización de medicamentos genéricos de especialidad de marca, inyectables complejos y medicamentos de venta libre. Con esta estrategia desarrolla un modelo comercial que se concentra en el desarrollo, fabricación y comercialización de productos farmacéuticos especializados con marca respecto

de los cuales la patente ya venció o no hay patente local. CFR esta compuesta por un variado grupo de empresas presentado en la Ilustración 1.

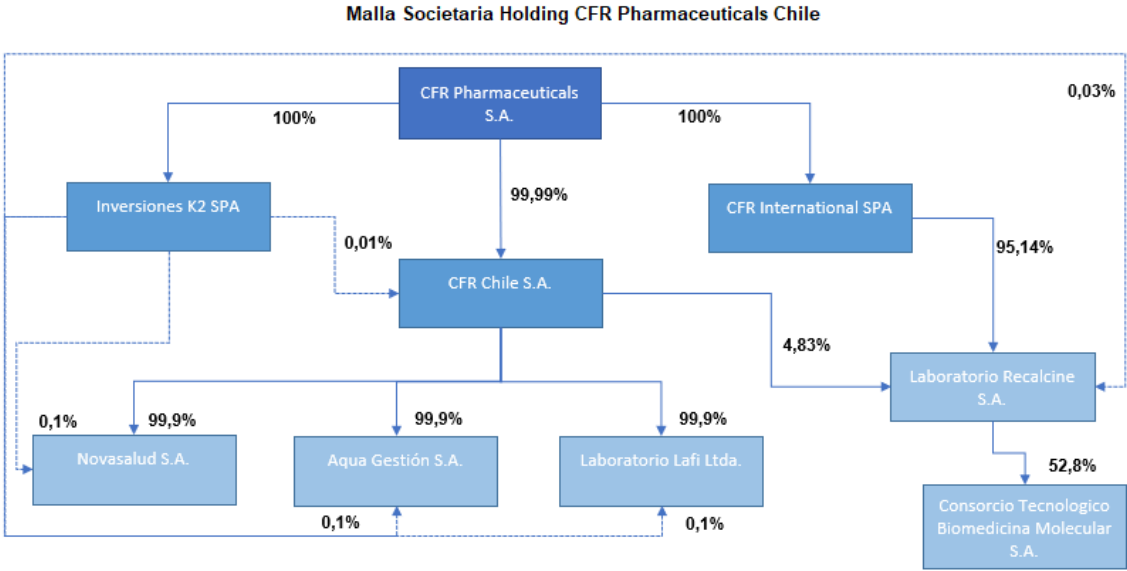


Ilustración 1 Malla Societaria CFR
*Fuente: (CFR_Pharmaceuticals, 2014)

En la ilustración 1 se exponen las empresas que integran el Grupo CFR:

- CFR Pharmaceuticals S.A., sociedad matriz del holding; CFR International SPA, CFR Chile S.A, Inversiones K2 SPA, son empresas de inversión.
- Laboratorio Recalcine S.A empresa que produce e importa medicamentos para personas.
- Consorcio Tecnológico Biomedicina Molecular S.A. empresa que realiza acuerdos con instituciones para la generacion de investigación y desarrollo (I&D) de medicamentos.

- Aqua gestión S.A. empresa que produce medicamentos para la industria salmonera.
- Farmacias Novasalud S.A empresa retail que se encarga de la rotación de los medicamentos en baja escala de Laboratorio Recalcine, además comercializa medicamentos de otros laboratorios.
- Laboratorio Lafi Ltda. empresa que le presta servicios de arriendo e infraestructura a Laboratorio Recalcine.

CFR a través de Laboratorio Recalcine está posicionado como uno de los principales laboratorios de América Latina, siendo el líder en ventas de medicamentos bajo prescripción médica en Colombia, Chile y Perú. CFR muestra posición de liderazgo en los segmentos de salud de la mujer, neurología, psiquiatría y cardiología. Sus marcas son altamente reconocidas y gozan de alto prestigio en la comunidad médica.

2.1.3 Estructura Organizacional de la empresa

El organigrama de Recalcine que se muestra en la Ilustración 2, es estructuralmente en cascada, dependen directamente del Gerente General siete gerencias relevantes para la empresa y ocho divisiones comerciales. Recalcine actualmente tiene 1.432 trabajadores divididos en las áreas administrativas y de producción.

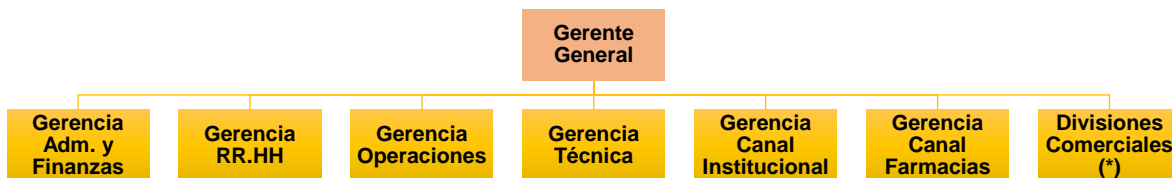


Ilustración 2 Organigrama Laboratorio Recalcine
 *Fuente: Laboratorio Recalcine, 2018
 (*) Incluye 8 Divisiones Comerciales

El organigrama de la Gerencia de Administración y Finanzas se da a conocer en la Ilustración 3 y tiene como función dirigir, supervisar y controlar la ejecución de todos los procesos administrativos, financieros y contables.

Los procesos críticos de la gerencia son los siguientes:

- Resguardar el capital de trabajo de la compañía.
- Administración de todos los servicios para el buen funcionamiento de la compañía.
- Preparación y control del presupuesto de la compañía.
- Pago y cálculo de impuestos, donde también se encuentran las obligaciones que tiene la compañía.
- Soporte y ayuda en entrega de información en las auditorías internas y externas.
- Pago de las remuneraciones de la compañía.

La Gerencia de administración y finanzas tiene interacción con todas las áreas de la compañía, principalmente por que se encarga de todos los procesos que pueden afectar el mal uso de los recursos y controlar la eficiencia de estos.

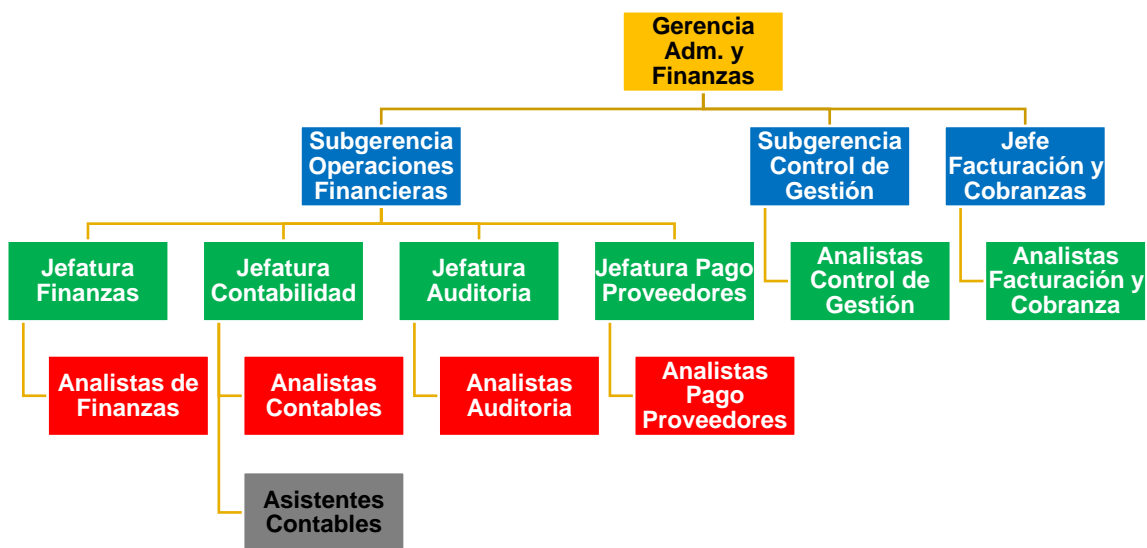


Ilustración 3 Organigrama Recalcine Gerencia Administración y Finanzas
*Fuente: Laboratorio Recalcine, 2018

La Gerencia de Recursos Humanos de Recalcine que muestra el organigrama en la Ilustración 4, lidera los procesos de selección, contratación, capacitación y compensaciones de la compañía.

Los procesos críticos son los siguientes:

- Procesos de selección de todo el personal que necesite la compañía.
- Contratación del personal y todo el proceso de inducción de los profesionales seleccionados.
- Capacitación del personal en todos los procesos críticos de la compañía.

- Cálculo de las compensaciones del personal, ya sea la remuneración, los procesos de mérito y el esquema de incentivos de la compañía.

La Gerencia de Recursos humanos tiene interacción con todas las gerencias y áreas de la compañía, en las distintas instancias mencionadas anteriormente.

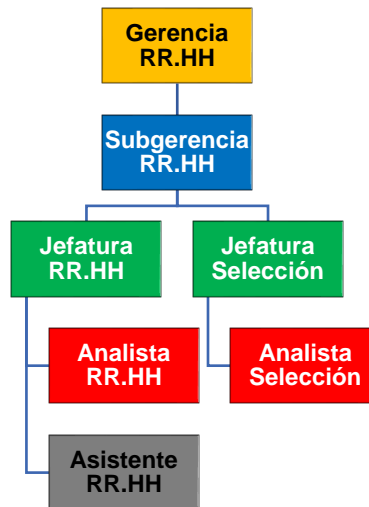


Ilustración 4 Organigrama Recalcine Gerencia de RR.HH.
*Fuente: Laboratorio Recalcine, 2018

La Gerencia de Operaciones se da a conocer en la Ilustración 5 donde se expone su organigrama, tiene como objetivo dirigir la administración de inventarios en la bodegas de Recalcine, cumplir las políticas de producción, abastecimiento y distribución de pedidos diarios.

Los procesos críticos son los siguientes:

- Producción diaria de los medicamentos.
- Administración de todo el inventario que tiene la compañía ya sea en los días de inventario y el proceso de compra de materias primas y materiales empaques.

- Cumplimiento de las políticas de producción y destrucción de los productos vencidos, por vencer o que contengan alguna merma.
- Administración del abastecimiento y distribución de los pedidos diarios que tiene la compañía.
- Realización del proceso de provisión de obsolescencia de todo el inventario de la compañía.
- Forecast de producción de medicamentos.

La Gerencia se relaciona principalmente con el area comercial, en este caso las divisiones comerciales para la producción y la realización del forecast de ventas que se realiza de manera conjunta por las dos gerencias, tambien tiene comunicación con el area de finanzas por el sobre stock de la compañía y RRHH por el personal que trabaja en las plantas de producción.

La organización de la gerencia se estructura asi:

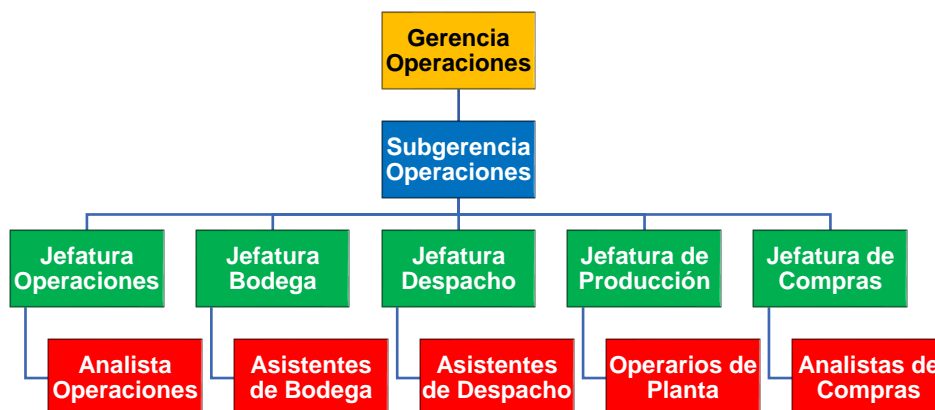


Ilustración 5 Organigrama Recalcine Gerencia Operaciones
 *Fuente: Laboratorio Recalcine, 2018

El organigrama de la Gerencia Técnica se da a conocer en la Ilustración 6, esta gerencia coordina las labores del laboratorio y garantiza el cumplimiento de los estándares y normativas vigentes del ISP.

Los procesos críticos de esta gerencia son los siguientes:

- Cumplimiento de todos los procesos y estándares que exige el ISP para la venta de medicamentos en el país.
- Revisión y seguimiento de los lotes producidos entregados al ISP para la fiscalización de las contramuestras que exige el ISP.
- Realización y entrega de visto bueno de las nuevas elaboraciones de medicamentos.
- Realiza el control de calidad y mejora continua en conjunto con el análisis de los procesos.

La gerencia se relaciona principalmente con la Gerencia de Producción por que están ligados en el proceso de producción y presentación de nuevos lanzamientos para la compañía.

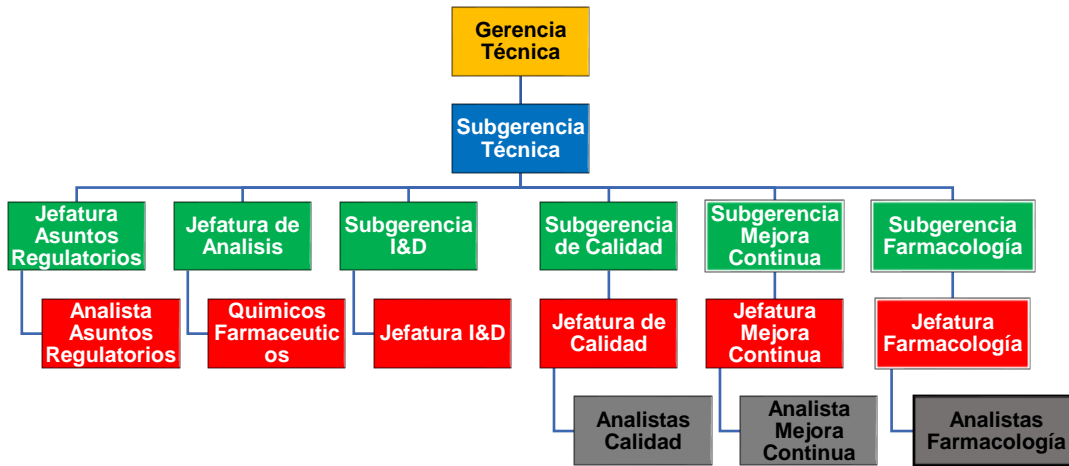


Ilustración 6 Organigrama Recalcine Gerencia Técnica
 *Fuente: Laboratorio Recalcine, 2018

El organigrama de la Gerencia Canal Institucional se da a conocer en la Ilustración 7, esta gerencia tiene como función generar las ventas de los medicamentos del laboratorio mediante la participación en procesos de licitaciones por Cenabast y mercado público, como también a través de tratos directos.

Los procesos críticos de esta gerencia son los siguientes:

- Venta de medicamentos mediante licitaciones y mercado público.
- Venta de medicamentos a un bajo margen que se encuentren en corto vencimiento.

La Gerencia del Canal Institucional se relaciona principalmente con la Gerencia de Operaciones por los grandes volúmenes de inventario que se comercializan.

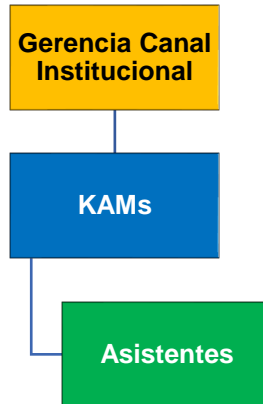


Ilustración 7 Organigrama Recalcine Gerencia Canal Institucional
*Fuente: Laboratorio Recalcine, 2018

El organigrama de la Gerencia Canal Farmacias se da a conocer en la Ilustración 8, esta gerencia tiene como objetivo la generación de ventas de los medicamentos del laboratorio en las cadenas de farmacias mediante negociaciones directas.

Los procesos críticos de esta gerencia son los siguientes:

- Venta de medicamentos hacia los principales clientes que tiene el laboratorio, en este caso las grandes cadenas de farmacias y las farmacias independientes.

La Gerencia se relaciona principalmente con la Gerencia de Operaciones, Administración y Finanzas y Recursos Humanos, por el cumplimiento de presupuestos, el buen uso de los recursos de la compañía y porque concentra el 40% de los empleados de la compañía.

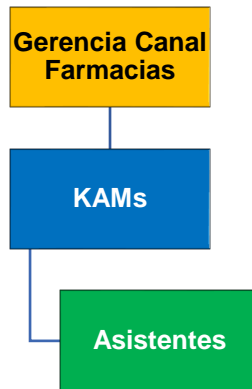


Ilustración 8 Organigrama Recalcine Gerencia Canal Farmacias
*Fuente: Laboratorio Recalcine, 2018

El organigrama tipo de las Gerencias Divisiones Comerciales se da a conocer en la Ilustración 9, estas gerencias realizan el proceso de marketing en relación al área comercial a la que se dedican.

Los procesos criticos de estas Gerencias son los siguientes:

- Realizan el proceso completo del área comercial aplicando el Marketing, ventas y cumplimiento de presupuestos de gastos por cada una de las lineas de divisiones comerciales para tener el posicionamiento de cada una de las marcas. Se realiza un estado de resultado por cada una de las divisiones comerciales para saber lo rentable que son cada una de ellas, es por eso que son responsable de su EBIT.

Existen 8 divisiones que componen las Gerencias de Divisiones Comerciales, las cuales se relacionan principalmente con la Gerencia de Operaciones por la disponibilidad de inventarios y producción, Administración y Finanzas por el cumplimiento de presupuesto y resguardo de los recursos de la compañía, y tambien con la Gerencia de Recursos humanos por el gran volumen de empleados

que tiene la gerencia. A lo largo de esta tesis se entregará mas información sobre la Gerencia de Divisiones Comerciales.

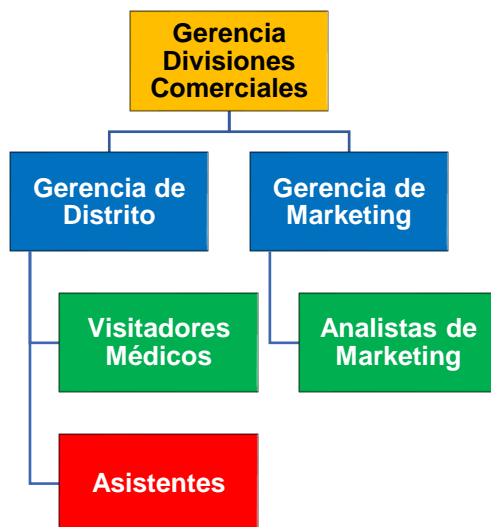


Ilustración 9 Organigrama Recalcine Gerencia Divisiones Comerciales
*Fuente: Laboratorio Recalcine, 2018

2.1.4 Industria Farmacéutica

CFR esta incerta en la industria farmacéutica, la cuál tiene una gran importancia en Chile, principalmente porque su objetivo es dar solución a una de las necesidades básicas de la comunidad que es la salud.

La industria farmacéutica Chilena está compuesta por un total de 180 laboratorios algunos ubicados en Chile y otros en el exterior que importan, producen y distribuyen en el país alrededor de 271.934.000 unidades de productos (Shawcroft, 2017).

El mercado farmacéutico en Chile posee en tres canales de distribución, según lo indicado por “Intercontinental Marketing Statistics Health Chile”¹ en su reporte a Octubre 2017 en MAT (12 meses móviles), los que se mencionan a continuación:

- En primer lugar está el “Retail”, en este grupo se concentra la venta al detalle, donde un 90% de participación la obtienen las tres grandes cadenas de farmacias en Chile que son: Ahumada, Cruz Verde y Salcobrand.
- En segundo lugar, se encuentra en el canal “Público” donde su metodología de negocio funciona en base a licitaciones que son requeridas diariamente, este mercado esta compuesto por Cenabast y mercado público.
- En tercer lugar, se encuentra el canal “No auditable”, que se denomina de esta manera debido a la escasa información de medición que se tiene, en este canal se concentran todas las ventas a clínicas privadas. Está compuesto por la venta que se genera por licitaciones internas de los estamentos privados de salud, clínicas o centros médicos privados, Ejemplo: ventas a Clínica Alemana, Tabancura, Indisa entre otras.

Laboratorio Recalcine participa en los tres canales antes mencionados.

En los canales del mercado farmacéutico de Chile se venden más de MM\$ 2.844 USD al año. Tal como se puede observar en el Gráfico 1 la porción de mercado por canal varía notoriamente, siendo el canal retail el que más aporta en la industria (57%).

¹ Compañía de Auditoría y Consultoría exclusivamente del área farmacéutica con presencia mundial.

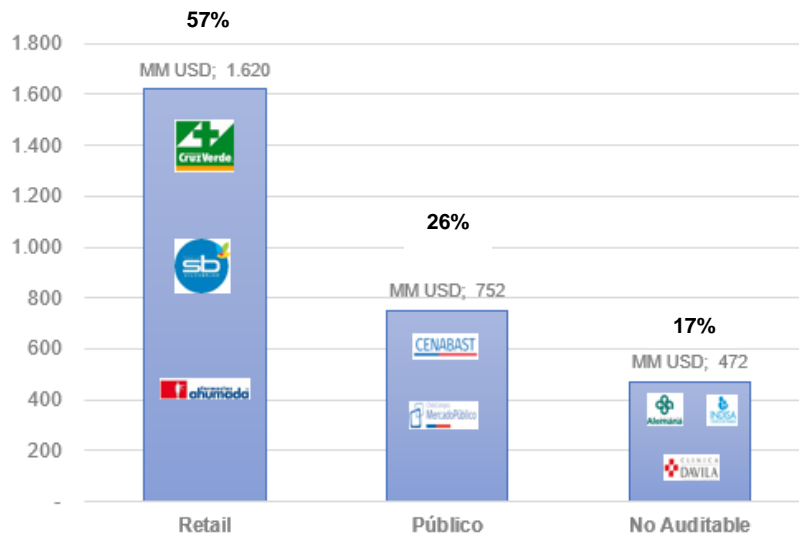


Gráfico 1 Ventas Mercado Farmacéutico en Chile
 *Fuente: (IMS_Health, 2017)

La participación de mercado dentro del Canal Retail se observa en el Gráfico 2 .

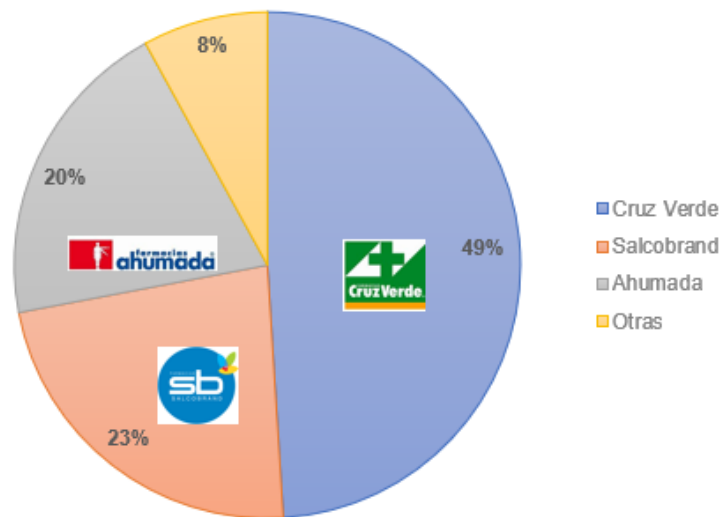


Gráfico 2 Participación de Mercado Farmacias
 *Fuente: (IMS_Health, 2017)

En el Gráfico 2 dentro del canal retail se muestra la participación de mercado que tienen las grandes cadenas de farmacias en Chile, la cual la mide la empresa

“Intercontinental Marketing Statistics”, considerando los ingresos por ventas en base a 12 meses móviles (octubre 2016- octubre 2017).

Dentro del canal Retail el líder del mercado es Cruz Verde con un 49% de participación, lo sigue Salcobrand con un 23% y Ahumada con un 20%. Estas tres grandes cadenas componen 92% del total de mercado, el 8% restante está compuesto por farmacias mas pequeñas como Doctor Simi, farmacias independientes, etc. La concentración de mercado de las cadenas, les da un alto poder de negociación frente la industria farmacéutica a nivel de productores.

Por otro lado, el mercado farmacéutico se subdivide en dos grandes sub-mercados (Shawcroft, 2017):

- Mercado Ético, comprende todos aquellos productos de carácter farmacológico cuya venta y distribución no es libre y se realiza a través de canales claramente establecidos, en este caso, las farmacias. Además, deben ser prescritos por profesionales de la salud formalmente autorizados para ello y de manera escrita.
- Mercado OTC (over the counter) , comprende todos aquellos medicamentos de venta libre, es decir que no requieren de prescripción médica, como analgésicos y anti-gripales, y aquellos productos que pertenecen al mundo de la Dermocosmética. En este mercado los canales de venta pueden ser las farmacias pero también el retail ya que no son productos farmacológicos.

El holding CFR importa y fabrica productos de los dos sub-mercados, incluyendo tambien medicamentos para la industria salmonera y animales terrestres.

2.2 Stakeholders

Los Stakeholders que suman importancia en el mercado farmacéutico y principalmente en el de CFR son los siguientes:

- **Empleados:** En CFR los empleados son un grupo de interés porque de ellos depende más del 70% de la producción en mercado ético, es decir una paralización en la planta afectaria sus ventas. El resto de los productos como por ejemplo los dermatologicos no son producidos en Chile y son importados para ser vendidos directamente, por ende la paralización de los empleados no seria tan importante como en el mercado ético.

De los empleados tambien dependen los procesos claves de las áreas de administración. Asimismo, Recalcine tiene una de las fuerzas de ventas mas numerosas en Chile, conocidos como “visitadores médicos”. Con respecto a la relación laboral de Recalcine con sus empleados, los trabajadores han constituido dos sindicatos, el primero concentra a los visitadores médicos, y el segundo fue creado por trabajadores de la planta de producción, sin embargo ha crecido incorporando a trabajadores de las áreas administrativas.

La administración superior reconoce la importancia de sus trabajadores, por eso ha iniciado un plan de retención e incentivos, que se compone de

capacitaciones y un esquema de aumentos salariales llamado “mérito”, en base al desempeño medido en una evaluación anual de los trabajadores, que se aplica a todo tipo de trabajadores sin distinción.

- **Clientes:** CFR a través de Laboratorio Recalcine, reconoce a cuatro tipos de clientes:
 - Cadenas de farmacias: este es su cliente principal y agrupa a las tres cadenas de farmacias; Cruz Verde, FASA, Salcobrand, y otras. Con esta relación, Recalcine compromete un 68% de sus ventas anuales. Su alta dependencia las hace importantes en relación a ingresos y a sus cumplimientos financieros.
 - Instituciones Públicas: en este grupo esta Cenabast y el mercado público por medio de las licitaciones del estado. Este tipo de clientes representa el 20% de las ventas de Recalcine.
 - Instituciones privadas que no son farmacias: Recalcine también vende a instituciones privadas como clínicas, centros médicos o droguerías (nexos y distribuidores entre los laboratorios y las farmacias). Este tipo de clientes representa el 9% de las ventas de Recalcine.
 - Empresas Relacionadas: CFR tiene una empresa relacionada, que es una pequeña cadena de farmacias, la empresa filial es Novasalud.com S.A, la cual genera venta a cliente directo. Este cliente representa el 3% de las ventas de Recalcine.

Recalcine también realiza exportaciones, a empresas relacionadas que en promedio rodean el 14,84% anual del total ingreso y exportaciones a terceros el 0,77% anual del total ingreso. Estas son ventas puntuales de productos, a países donde Recalcine tiene plantas, pero es más rentable importar que producir internamente.

- **Competencia:** Los laboratorios nacionales como transnacionales son un grupo de interés para CFR, debido a la atomización del mercado, un mal cálculo o una mala gestión de un negocio puede provocar la pérdida de un porcentaje de participación y la entrega de esta porción al competidor.

La industria farmacéutica en América Latina se caracteriza por su atomización, cuyos principales exponentes no superan el 8% de participación de mercado medido en ingresos por ventas según “Intercontinental Marketing Statistics” en su reporte de Octubre 2017, donde el líder del mercado tiene el porcentaje ya mencionado y los demás competidores un porcentaje inferior. La competencia está conformada por laboratorios con presencia multinacional, que disponen de importantes recursos y una alta capacidad de investigación e innovación, como, Pfizer, Sanofi, Teva y Bayer. Asimismo, en Chile existen una amplia gama de laboratorios nacionales que disponen de licencias o comercializan productos genéricos. Debido a estas características, el porcentaje de participación de CFR es relevante para establecer las condiciones de negociación.

Cabe mencionar que la mayor competencia se desata en la venta de medicamentos categoría “genéricos”, donde el medicamento no tiene un nombre comercial, si no que del principio activo, de esta forma muchos laboratorios pueden tener un medicamento con dicha composición y lanzarlo al mercado. Es por eso que la porción de ventas de este grupo de medicamentos, se considera en la participación de mercado que se presenta el Gráfico 3.

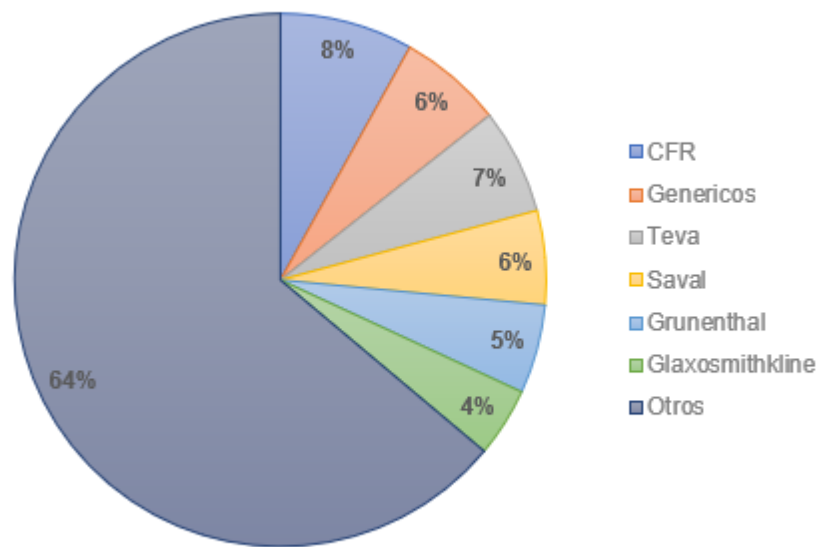


Gráfico 3 Participación Mercado total
*Fuente: (IMS_Health, 2017)

El Gráfico 3 muestra la participación de mercado que tienen los Laboratorios farmacéuticos en Chile, los cuales son 180, algunos con oficinas comerciales en Chile y otras no. Los 4 laboratorios que compiten directamente con CFR son Teva, Saval y Grunenthal que tienen plantas productivas en Chile, y Glaxosmithkline solo

comercializa medicamentos en el país. En tanto a la categoría Genéricos, son varios laboratorios que producen un medicamento, por lo que no se individualiza como un laboratorio más, pero sí en su participación en el mercado. La información de la participación de mercado es medida por empresa “Intercontinental Marketing Statistics”, considerando los ingresos por ventas en base a 12 meses móviles (octubre 2016- octubre 2017).

Como se puede observar CFR “Corporación Farmaceutica Recalcine Pharmaceuticals S.A” es el lider del mercado en Chile por si solo, y sus competidores lo siguen con porcentajes no muy alejados. En el Gráfico 3, se puede observar que “Otros” concentra un 63,9% del mercado, sin embargo en este porcentaje se obtiene de la suma de un grupo de laboratorios con menor participación, es por esto que para los laboratorios adquiere gran importancia el eventual crecimiento de su participación. CFR posee una diversificada cartera de productos, que comprende 3.100 fármacos y que apunta a cubrir múltiples segmentos del cuidado de la salud.

- **Ente Regulador:** El instituto de Salud Pública (ISP) es muy relevante en los procesos que realiza CFR y su Laboratorio Recalcine, ya que es el ente fiscalizador de todo lo que se quiera destinar para la venta a los consumidores. Por esto controla desde los plazos de lanzamientos de los nuevos medicamentos hasta la aprobacion para poder utilizar materias primas importadas. La fiscalización consiste en realizar estudios de contra

muestras por cada lote producido por el laboratorio para tener conocimiento del cumplimiento de todas las regulaciones que tiene el país. El tiempo de estos procesos es muy relativo, para el estudio de una nueva molécula todo el proceso puede demorar hasta 6 meses, en tanto a las liberaciones de nuevas producciones rodea los dos meses de plazo. Todas las exigencias que dispone el ISP en base a lo que Recalcine pretende comercializar se puede considerar un riesgo para la compañía, ya que disponer de plazos por un tercero para revisiones de procedimientos asociados a fiscalizar principios activos retarda la mayoría de las veces el lanzamiento de los nuevos productos presupuestados.

- **Médicos:** Los médicos tienen una gran relevancia para CFR y su Laboratorio Recalcine, la prescripción de sus recetas son una variable significativa en la venta y promoción de los productos del holding, las actividades de promoción y visita médica tienen como objetivo aumentar la visibilidad de los medicamentos para los médicos y sus pacientes. Las relaciones que tiene la compañía con los médicos se basan principalmente en estimular la venta a través de las reuniones que se tienen día a día con los visitadores médicos. Dado que existen tantos laboratorios en el mercado y la competencia es muy fuerte, este grupo de interés tiene gran importancia ya que puede seleccionar el laboratorio para entregar sus medicamentos. Otra gran tarea que cumplen los médicos es ser uno de los nexos directos por contraindicaciones que puedan tener los medicamentos, ya sea algo que esté en conocimiento por el laboratorio o algo que no, esta

relación se genera por el área de farmacología del Laboratorio Recalcine que se preocupa de todos los efectos secundarios o desconocidos y el desempeño que puedan presentar en los pacientes con los medicamentos que vende el laboratorio.

- **Sociedad:** es un grupo de interés debido al poder comunicacional de los diferentes medios, el marketing reputacional puede influir en cualquier estrategia o nuevo negocio de CFR, ya que la percepción de marca actualmente es muy relevante en los consumidores, donde se genera un esfuerzo en todos los procesos técnicos, calidad de producción y ética, evitando que un medicamento llegue en malas condiciones al paciente y esto genere efectos negativos financieramente.
- **Accionistas:** es un grupo de interés debido a su demanda de creación de valor para la compañía, que se traduce en la expresión monetaria de su acción y en la distribución de los dividendos. A partir de estos factores, deciden la inversión de sus recursos o la obtención los dividendos del periodo. En este caso el principal accionista actualmente es Abbott Laboratories el cual compone la sociedad anónima cerrada.

2.3 Descripción del Negocio

Laboratorio Recalcine S.A (en adelante Recalcine), es el negocio principal del holding CFR y fue la empresa que dio origen al crecimiento del mismo.

Recalcine esta inserto en la industria farmacéutica, esta empresa realiza la producción, importación y comercialización mediante distribuidores de

medicamentos, para llegar a las personas. Posee una planta productiva en Chile catalogada como la más avanzada tecnológicamente en el rubro en latinoamérica.

Asimismo, Recalcine dispone de un departamento de investigación y desarrollo (I&D) cuya función es la búsqueda de desarrollos de nuevos productos para fabricar y vender. En este sentido, Recalcine es un seguidor en el mercado, su objetivo es crear nuevos medicamentos para la cura de enfermedades, a través de la obtención de licencias ya disponibles y permisos para producir los medicamentos a gran escala dependiendo de la necesidad que demande el mercado Chileno. Cabe señalar que Recalcine no investiga nuevas moléculas.

2.3.1 Ingresos

Las ventas de los últimos años de Recalcine han tenido un constante crecimiento, alrededor de 1,5% al 2% anualmente, pero en el año 2018 decayó considerablemente por variados factores que comprenden en la industria, se puede mencionar mala gestión en licencias de productos, los cuales terminó el ISP pidiendo que se retiraran del mercado.

Otros factores son la fuerte competencia de los participantes del mercado en donde se encuentra inmerso Recalcine y mala administración de algunas divisiones comerciales.

La evolución de las ventas netas (ventas totales facturadas incluyendo venta a terceros y a empresas relacionadas) estos últimos tres años tuvo un decrecimiento en el año 2018, como lo muestra la Tabla 2.

ITEM	2016	2017	2018
Ventas Netas	112.673.863.798	114.309.914.210	105.206.516.918

Tabla 2 Ventas Netas Anuales Recalcine pesos Chilenos 2016-2018

*Fuente: Laboratorio Recalcine, 2018

Con lo anterior, la Tabla 3 considera la información financiera que ha tenido Laboratorio Recalcine los últimos tres años, sus resultados disminuyeron considerablemente en el año 2018 con un EBITDA menor que el año 2017 por (7.634.750.798) pesos Chilenos. Siendo que el año 2017 había tenido un crecimiento de EBITDA versus el año 2016 por 2.043.209.834 pesos Chilenos.

ITEM	2016	2017	2018
Ventas Netas	112.673.863.798	114.309.914.210	105.206.516.918
Costos de Ventas	-47.460.791.741	-46.342.390.872	-47.506.025.516
Margen Contribución	65.213.072.057	67.967.523.338	57.700.491.402
Gastos Operacionales	-44.727.927.661	-45.687.820.382	-43.191.540.065
EBIT	20.485.144.396	22.279.702.956	14.508.951.337
Depreciación y Amortización	1.811.107.587	2.059.758.861	2.195.759.682
EBITDA	22.296.251.983	24.339.461.817	16.704.711.019

Tabla 3 Estado de Resultados Recalcine IFRS pesos Chilenos 2016-2018

*Fuente: Laboratorio Recalcine, 2018

En el Gráfico 4 se puede observar la evolución de las ventas netas, Margen de contribución y EBITDA que ha tenido Recalcine durante el 2016 al 2018.

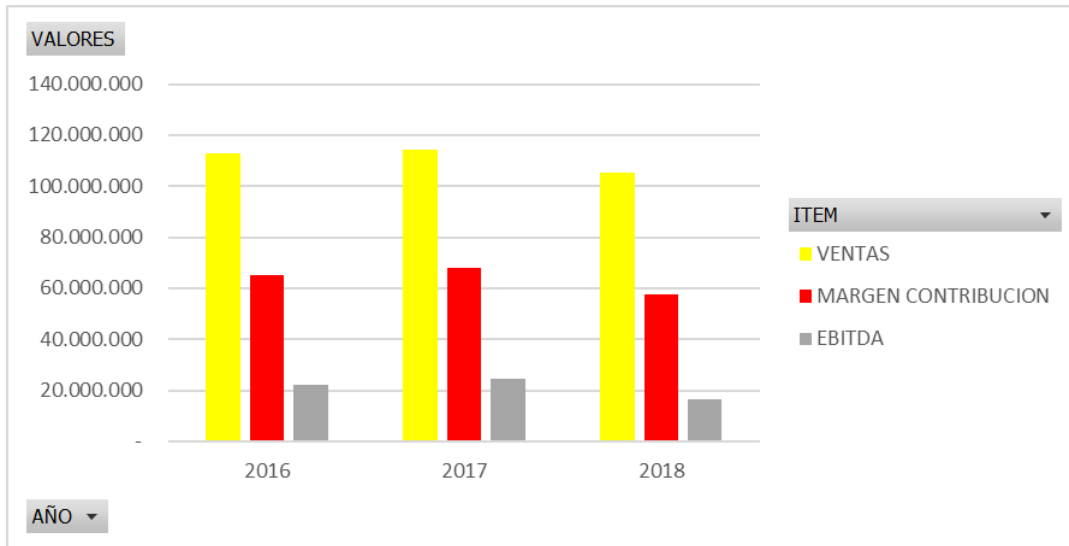


Gráfico 4 Ventas Netas, Margen Contribución y EBITDA Recalcine 2016-2018
 *Fuente: Laboratorio Recalcine, 2018

2.3.2 Divisiones Comerciales

Recalcine está compuesto por 8 divisiones comerciales las cuales abarcan la producción e importación de medicamentos asociados a diferentes patologías y enfermedades. Estas divisiones comerciales se encargan principalmente en realizar toda la estrategia de marketing que quiere lograr cada uno de los gerentes de division. Es por eso, que se muestran a continuación porque cada uno trabaja de manera independiente logrando el posicionamiento de sus marcas y medicamentos en el mercado. Si bien, estas divisiones comerciales tienen cierta autonomía ya que cada una cumple sus resultados de manera independiente, esta autonomía la tienen solamente en el ámbito comercial porque el área comercial se subdivide por negocio. De esta forma se agrupan en un solo escalón del organigrama “Divisiones Comerciales”, las divisiones comerciales son las siguientes:

- Cardiovascular: Especialidad Cardiología.

- Respiratory Care: Especialidad respiratorios, antialérgicos.
- Consumer Healthcare: Especialidad productos no Farma.
- Neuroscience: Especialidad sistema nervioso y urológico.
- Dermatology: Especialidad dermatología.
- Complex Therapeutics: Especialidad Oncológica, diálisis y trasplante.
- Gastroenterology, Traumatology, Metabolic: Especialidad obesidad, traumatología, gastroenterología, entre otros.
- Women's Health: Especialidad ginecología y cuidado mujer.

Para entender cuál es la importancia de cada una de las divisiones comerciales, se realiza una ponderación de ingresos calculada con las ventas totales de Recalcine. Tal como se muestra en la Tabla 4, para mostrar la relevancia que tiene cada uno de estos negocios en la empresa.

DIVISIONES COMERCIALES	2016	2017	2018
Market Access	25,8%	25,6%	29,5%
Women's Health	24,9%	25,2%	25,4%
Neurosciencie	14,5%	15,1%	15,0%
Gastro-Trauma-Metabolic	11,7%	11,8%	12,5%
Respiratory Care	7,1%	7,4%	6,5%
Cardiovascular	6,4%	6,6%	5,8%
Consumer Healthcare	7,3%	5,8%	2,8%
Dermatology	2,3%	2,5%	2,5%
Ventas	100%	100%	100%

Tabla 4 Ponderación Divisiones Comerciales sobre ingresos totales

*Fuente: Laboratorio Recalcine, 2016-2017-2018

En tanto, a la evolución de esta ponderación que se muestra en Gráfico 5 se puede observar los resultados de las situaciones informadas anteriormente.

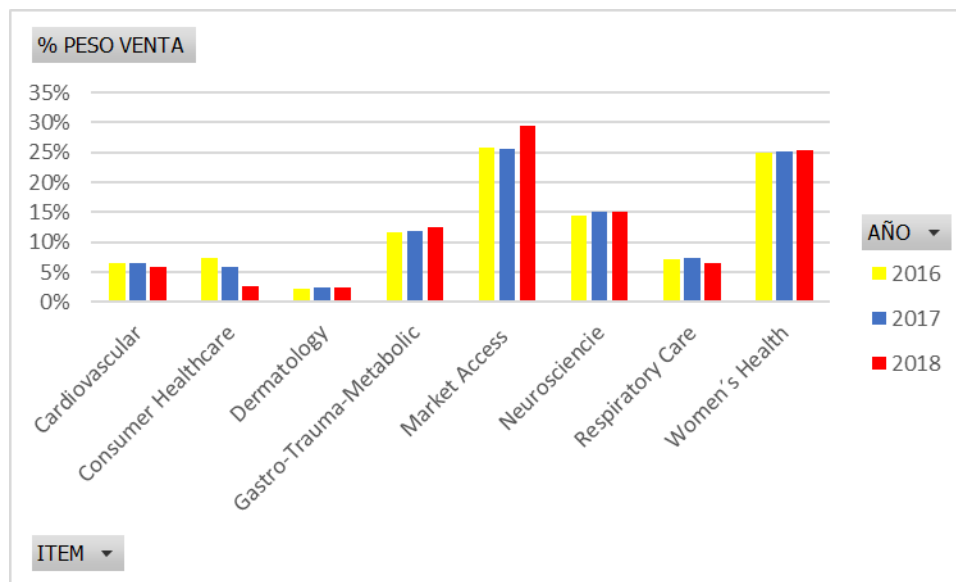


Gráfico 5 Evolución de ponderación Divisiones Comerciales sobre ingresos totales
*Fuente: Laboratorio Recalcine, 2016-2017-2018

Para entender cuál es la relevancia en resultados por parte las divisiones comerciales, se muestra la ponderación de EBIT de los años 2017 y 2018 en la Tabla 5, con lo que se puede observar los problemas que han tenido algunas divisiones comerciales para mantener los resultados durante el tiempo.

DIVISIONES COMERCIALES	2017	2018
Market Access	37,5%	39,9%
Women's Health	56,0%	58,2%
Neurosciencie	65,2%	65,2%
Gastro-Trauma-Metabolic	48,2%	44,3%
Respiratory Care	35,0%	24,8%
Cardiovascular	52,0%	36,7%
Consumer Healthcare	-36,3%	-185,2%
Dermatology	42,0%	37,5%
Ventas	39,4%	36,6%

Tabla 5 Porcentaje de EBIT Divisiones Comerciales 2017-2018
*Fuente: Laboratorio Recalcine, 2017-2018

Además, se muestra en el Gráfico 6 la evolución del EBIT durante los años 2017 y 2018.

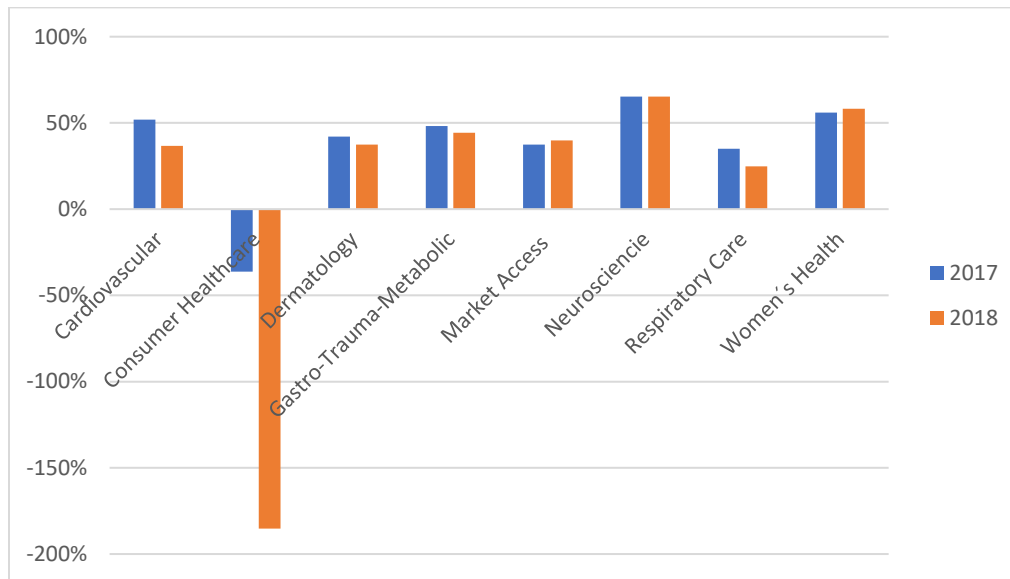


Gráfico 6 Evolución EBIT Divisiones Comerciales 2017-2018

*Fuente: Laboratorio Recalcine, 2017-2018

De las divisiones ya mencionadas la más representativa en relación a las ventas anuales es Women's Health, aportando aproximadamente un 25% del total ingreso anual a la compañía, este resultado es consecuencia del liderazgo en anticonceptivos y medicamentos ginecológicos que tiene Recalcine, donde la división es el principal participante del mercado.

En la Tabla 6 se muestran las variaciones de las ventas por división los últimos 3 años, las cuales decrecen en el año 2018. Cabe mencionar que las ventas presentada a continuación son solo las ventas a terceros, no considerando la facturación a empresas relacionadas que tiene anualmente Laboratorios Recalcine.

DIVISIONES COMERCIALES	2016	2017	2018	Δ % 2017	Δ % 2018
Market Access	26.828.868	28.925.268	30.861.796	7,8%	6,7%
Women's Health	25.979.039	28.390.357	26.596.902	9,3%	-6,3%
Neurosciencie	15.117.739	17.015.980	15.744.481	12,6%	-7,5%
Gastro-Trauma-Metabolic	12.204.573	13.322.231	13.062.598	9,2%	-1,9%
Respiratory Care	7.405.295	8.327.012	6.793.998	12,4%	-18,4%
Cardiovascular	6.690.658	7.462.975	6.070.557	11,5%	-18,7%
Consumer Healthcare	7.591.251	6.555.486	2.879.562	-13,6%	-56,1%
Dermatology	2.357.974	2.810.377	2.666.312	19,2%	-5,1%
Ventas	104.175.397	112.809.686	104.676.206	8,3%	-7,2%

Tabla 6 Variación Ventas Netas Anuales Divisiones Comerciales miles de pesos Chilenos Recalcine 2018-2016

*Fuente: Laboratorio Recalcine, 2018

En la tabla 6, se puede observar el importante decrecimiento de las ventas respecto del año 2017 al 2018 afectado principalmente por la mala gestión de la división Consumer Healthcare, la que en el año 2016 se observa un decrecimiento importante de ventas, en tanto en el siguiente año se comprometen muchas obligaciones y en el 2018 existieron muchos problemas con la venta de sus productos mayoritariamente OTC, donde se detalla un decrecimiento del 56,06% con respecto al 2017, es por eso que Recalcine tomó la decisión de vender las marcas y cerrar la división una vez negociado todo el inventario que posee actualmente en sus inventarios. En tanto, los malos resultados de Cardiovascular se explica por su maca Vartalan, principal producto de la división la cuál se retiro del mercado a petición del ISP, por que en el principio activo Valsartán se encontro una impureza cárcinogenica. Con respecto a las otras divisiones comerciales sobre todo con Respiratory Care existen vencimientos de licencias de

inhaladores y con las otras divisiones mala gestión de ventas y fuerte competencia que ayudaron al decrecimiento en ventas.

Laboratorio Recalcine cuenta con tres canales de ventas, Canal Cadenas, Canal Institucional y Canal Novasalud. La División Comercial Market Access es la que vende por el Canal Institucional (licitaciones) exclusivamente comercializando productos de todo el mix que dispone Laboratorio Recalcine en sus Divisiones comerciales. En tanto las otras Divisiones Comerciales venden exclusivamente por el Canal Retail y Canal Novasalud.

El Gráfico 7 muestra la evolución de forma mas simple donde se pueden observar todos los crecimientos y decrecimientos de ventas que han tenido las divisiones comerciales en los últimos tres años.

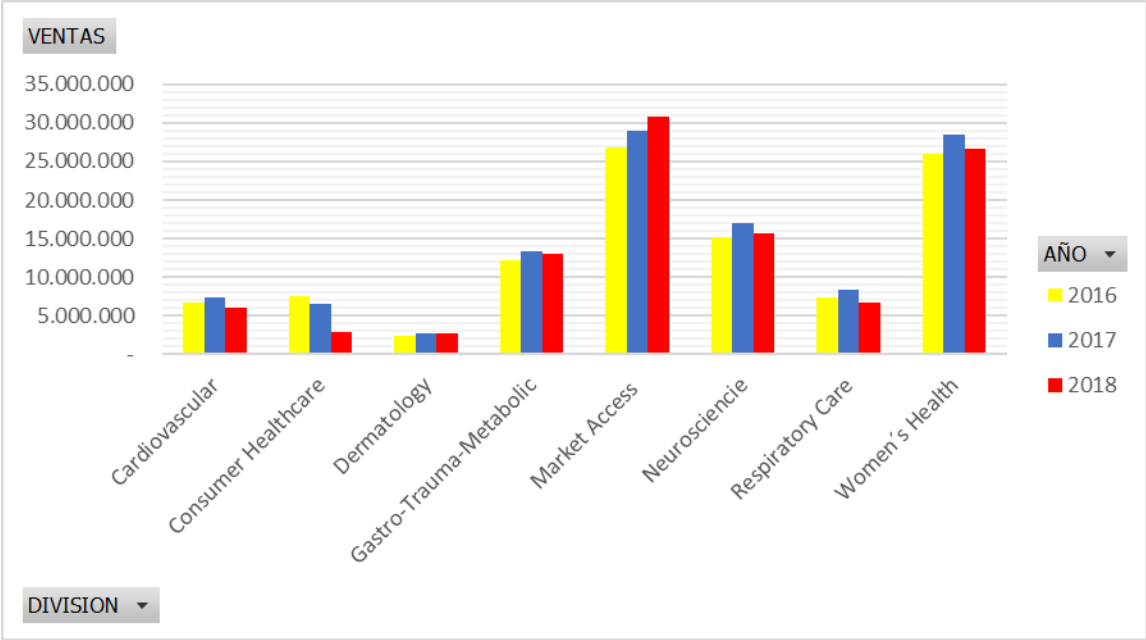


Gráfico 7 Evolución de Ventas Divisiones Comerciales 2016-2018
 *Fuente: Laboratorio Recalcine, 2016-2017-2018

2.3.3 Canales de Ventas Laboratorio Recalcine

Recalcine obtiene sus ingresos mediante las ventas de los medicamentos que produce e importa de otros países. Dispone de 3 canales de ventas donde comercializa las marcas de cada una de las divisiones comerciales ya mencionadas anteriormente. Los canales de ventas son los siguientes:

- Canal Cadenas: Éste canal esta compuesto por las tres grandes cadenas de farmacias de Chile Cruz Verde, Salcobrand y Ahumada.
- Canal Instituciones: Éste canal esta compuesto por Cenabast y mercado público, es decir licitaciones públicas y tratos directos. Adicionalmente tambien incluye instituciones privadas, clínicas, centros médicos, droguerías y ligas, como la liga Chilena de la epilepsia.
- Canal Novasalud: Éste canal es la venta obtenida por la farmacia que dispone Recalcine, la cuál vende medicamentos de la compañía pero tambien de otros laboratorios.

Considerando el promedio simple de las ventas de los últimos tres años 2016, 2017 y 2018. El Canal Cadenas de farmacias aporta un 69%, instituciones aporta un 28%, otros aportan un 9% y las ventas a Novasalud aportan un 3%. La Tabla 7 muestra la variación de las ventas en los canales.

DIVISIONES COMERCIALES	2016	2017	2018	Δ % 2017	Δ % 2018
Cadenas de Farmacias	74.221.267	81.853.331	72.008.930	10,3%	-12,0%
Canal Instituciones	26.828.868	27.796.728	29.458.154	3,6%	6,0%
Canal Novasalud	3.125.262	3.159.627	3.209.121	1,1%	1,6%
TOTAL	104.175.397	112.809.686	104.676.206	8,3%	-7,2%

Tabla 7 Ventas Netas Recalcine por Canal en miles de pesos Chilenos 2016-2018
*Fuente: Laboratorio Recalcine, 2017-2018

El Gráfico 8 da a conocer la evolución de las ventas Netas en los canales en los años 2016, 2017 y 2018.

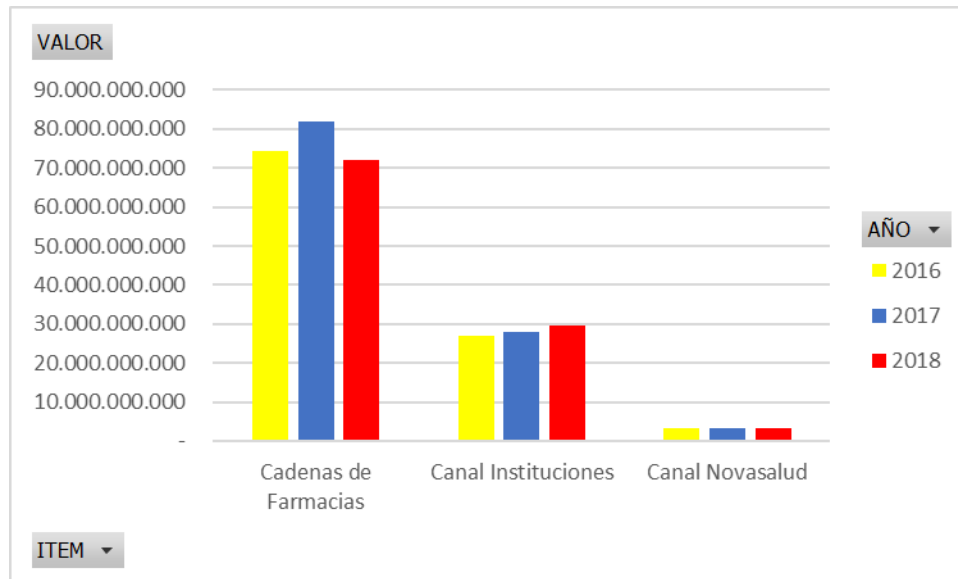


Gráfico 8 Evolución Ventas Netas Recalcine por Canal
*Fuente: Laboratorio Recalcine, 2017-2018

El canal Cadena de farmacias es el que más genera ingresos para Recalcine, tal como se observa en el Gráfico 8. Dicho lo anterior, Recalcine entrega un conjunto de beneficios a las cadenas de farmacias para que elijan sus productos. Los cuáles se puede mencionar rebates de compras o metas, estos se activan cuando la farmacia llega a un porcentaje de crecimiento trimestral de compras, el

laboratorio les realiza una nota de crédito por un 3% aproximadamente de todo lo facturado al finalizar el trimestre. Otro beneficio son los canjes, las cuales son las devoluciones de productos por vencer o ya vencidos al laboratorio, se puede volver a intercambiar el mismo producto devuelto con un mejor vencimiento y si no hay en stock se realiza una nota de crédito por la devolución. Finalmente, otro acuerdo que tienen las cadenas de farmacias son los cupones. Estos son valores que se deben pagar a las farmacias por conceptos de programas de descuentos que entrega esta al cliente final, como por ejemplo el más conocido es Receta Solidaria, el laboratorio entrega un vademecum a la cadena de farmacia con los productos que quiere entregar el descuento y por ende generar mas rotación de estos, el descuento es cobrado por la farmacia al laboratorio.

Recalcine tiene como fin contribuir a la distribución de los medicamentos y pretente llegar a todo Chile, generando un aporte a la salud de las personas y a la mejora o cura de sus enfermedades mediante el uso de medicamentos.

El valor o beneficio que entrega Recalcine es dar disponibilidad de medicamentos a sus clientes que son las tres grandes cadenas de farmacias, instituciones públicas, privadas y Novasalud.

CAPITULO III: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

3.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL que se muestra en relación a la tesis que se presenta, toma en consideración los canales de ventas más relevantes que tiene Recalcine que es el Canal de Cadenas y el Canal instituciones, además se realizó una agrupación de divisiones comerciales para dimensionar los impactos que pueden tener en un futuro. La agrupación es en base a las divisiones que no venden medicamentos farmacéuticos, en este caso son Consumer Healthcare y Dermatology, en tanto a la agrupación de divisiones que venden medicamentos farmacéuticos, esta conformado por Cardiovascular, Respiratory Care, Neurosciencie, Complex Therapeutics, Gastroenterology, Traumatology, Metabolic y Women´s Health.

3.1.1 Político y Legal

En político y legal, se mencionan varios puntos que se presentaron en las propuestas de gobierno del presidente electo Sebastián Piñera, centradas en la salud en el año 2018 que son la base del proyecto de ley de fármacos II. Y el efecto proyectado que tendrán sobre la organización. Al ser un proyecto de Ley, que aún se está discutiendo y corrigiendo, hay una baja probabilidad de que se ejecute en los próximos 3 años. Pero de ejecutarse habría muchas consecuencias para la industria farmacéutica y, por ende, para Recalcine.

1. Reducción de listas de espera.

Esta propuesta define límites máximos de espera para enfermedades no AUGÉ con situaciones científicas. Donde su fin es que se resuelvan más rápidamente los problemas de salud a las personas.

Con respecto a los canales de ventas esta propuesta puede traer consecuencias en el futuro. Proyectando una mayor demanda de medicamentos en el Canal Instituciones, ya que esta centra su base, en poder sanar a las personas con un menor plazo posible. Lo anterior, provocaría una mayor rotación de personas en hospitales públicos, lo que puede aumentar los tratamientos entregados por los médicos en base a medicamentos, considerando que la mayoría de las personas que se encuentran en esta situación de espera de atención es porque no tienen un sustento económico para poder pagar una consulta en una clínica privada.

Con respecto al Canal de Cadenas, no debería tener un cambio significativo, ya que estas personas, si con anterioridad, al no poseer una atención médica no adquirirían un medicamento para tratar su enfermedad por ser de escasos recursos. Generando una atención médica, lo más probable es que no se dirija a una farmacia, sino que, el medicamento se lo regalen en el hospital donde se atendió.

Este hecho solamente podría tener consecuencias en la venta de productos farmacéuticos esto porque, el mayor número de personas que se encuentran en alguna lista de espera es para sanar alguna enfermedad, ya sea, con tratamientos de medicamentos, intervenciones quirúrgicas, u orientación médica, por lo que aumentaría el consumo de medicamentos.

2. Reforma a los centros de salud primaria: consultorios y Cefam resolutivos.

Esta reforma se trata de elevar las competencias y crear carreras de especialidad para médicos generales. Además de creación de unidades otorrinolaringología,

traumatología, oftalmología y odontología. Crear un portal ciudadano de salud con agendamiento de consultas y exámenes en línea incluyendo la telemedicina y la ficha clínica online.

Para todos los canales de ventas esto puede traer consecuencias, como, potenciar las unidades que quiere crear el estado, donde el laboratorio actualmente participa, y, por otra parte, generar un posible estudio para ver el comportamiento de las nuevas líneas de negocios y productos donde no participa el laboratorio, como, por ejemplo, el mercado oftalmológico. A esto se debe considerar como una variable relevante la rentabilidad de cada una de las divisiones comerciales al realizar la evaluación financiera.

3. Reforma al modelo de atención: Salud digna y oportuna.

Esta reforma propone la modernización del servicio de salud en Chile, comenzar con estudios y trabajos para la construcción de la red de hospitales XXI, donde se proyectan crear 30 nuevos hospitales en 6 a 8 años. Generar el fin de las discriminaciones por edad, género, etc.

Como se dijo en el capítulo 2.1 “Descripción del Laboratorio Recalcine y su contexto” el canal de la industria Farmacéutica en Chile de Cenabast y Mercado público genera para la industria en ventas 752 MM\$USD, lo que representa un 26% del total mercado. La cuenta pública de Cenabast presentada en mayo del 2018 correspondiente a los resultados del 2017. Informa que abastece a 184 hospitales a lo largo de Chile, lo cual representa un 36,9% del gasto público. La proyección que se realiza si se aumentan 30 nuevos hospitales, a lo largo del

periodo mencionado, este gasto crecerá en promedio a un 42,9%, esto quiere decir un crecimiento del 6%, lo que representarían aproximadamente 45 MM\$USD más de compras que se pueden generar a los laboratorios. La proyección anterior, se realizó, agregando los 30 hospitales a los 184 que ya existen, y se calculó una proyección con regla de tres, considerando el gasto que tiene la Cenabast con los 184 hospitales existentes y proyectando cual sería el gasto con 30 hospitales más.

Por lo anterior, se proyecta que la venta debería crecer en el canal por que los presupuestos crecen al aumentar la demanda por Cenabast. Al existir más hospitales, la demanda de medicamentos sobre todo Farmacéuticos tendrá un crecimiento, por otra parte, ayudar a la sociedad a mejorar su plan de salud para las personas que se encuentren en ISAPRES, puede ayudar a que se cubran gastos que antes tenía que asumirlos el cliente, por lo que puede ser muy beneficioso para la venta de los productos farmacéuticos y en menor medida para los no farmacéuticos.

4. Rebajar precios de los medicamentos: más competencia y transparencia.

Esta propuesta es la base de la Ley de Fármacos II donde se busca más competencia en la industria farmacéutica, que no solo puedan vender medicamentos las farmacias, sino que también los supermercados y distribuidores minoristas. Tener un canal donde Cenabast pueda importar de manera directa los medicamentos que necesite. Y finalmente, no potenciar las marcas de los medicamentos, si no que presentarlos con su nombre de principio activo.

Este punto claramente traerá consecuencias en el canal institucional ya que se está proponiendo que Cenabast pueda importar directamente los medicamentos desde el extranjero, lo cual actualmente no se permite, ya que todo medicamento debe ser importado por un laboratorio farmacéutico y luego pasar por la fiscalización del ISP, esto traería consecuencias muy importantes en este canal, desde bajar la demanda de medicamentos del laboratorio, hasta tener que bajar más los márgenes para ser competitivos en las presentaciones a licitaciones, que actualmente no está abierto a los competencia que se encuentre en el extranjero. El 26% de la industria farmacéutica en Chile corresponde a lo que adquiere Cenabast y mercado público y para el Recalcine este canal aporta el 28% aproximadamente de sus ingresos de ventas nacionales. Es por esto la importancia de este canal para el laboratorio.

En relación con el punto que los supermercados puedan comercializar medicamentos en sus establecimientos, puede tener muchas consecuencias para actores que participan en el mercado farmacéutico, y también para la sociedad Chilena. Con respecto al efecto beneficioso que puede tener para la ciudadanía, los estudios que se realizaron en la primera presentación de este proyecto de ley, que se presentó en primera instancia en el primer Gobierno del presidente Sebastián Piñera, esta medida ayudarían a bajar los precios de los medicamentos aproximadamente un 25% al consumidor final.

El experto en materias de libre competencias Claudio Angostini comentó en la “Minuta sobre exposiciones frente al proyecto de ley que modifica el código sanitario para regular los medicamentos bioequivalentes y genéricos y evitar la

integración vertical de laboratorios y farmacias” del 12 de diciembre 2018, cámara de diputados. Donde informa que en Japón se realizó este mismo cambio en el año 2009 y los precios de los medicamentos bajaron un 40%.

En tanto, lo que se proyecta como efectos inmediatos para todos los que participan en el mercado farmacéutico y como consecuencia, para Recalcine son los siguientes:

- Descomprimir el poder de negociación que actualmente tienen las cadenas grandes de farmacias, las cuales aportan más del 90% de los ingresos para el mercado Chileno, al ingresar los supermercados aumentará la competencia y, por ende, las exigencias planteadas por las grandes cadenas de farmacias en los acuerdos comerciales deberían bajar las exigencias, aumentando los márgenes para el laboratorio.
- Eficiencia en costos, en primera instancia de transporte. Esto se generaría por la cantidad de productos que demandarían los supermercados lo cual, ellos al tener despachos centralizados y bodegas mucho más grandes que las farmacias con respecto a volúmenes de SKU'S ayudaría, en la economía de escalas del transporte y despacho.
- Algunos estudios presentados con la Ley de Fármacos I y II, concluyen que la demanda de medicamentos aumentaría entre un 20% a un 30% los primeros años si los supermercados pudieran vender medicamentos, ya que el tipo de venta en supermercados es mucho más intuitivo, y de

compra al paso, esto quiere decir que los supermercados tienen el efecto en el consumidor de generar la necesidad de comprar algo, aunque no sea tan prioritario, lo que han estado tratando de generar las farmacias en estos últimos años, incluyendo productos que no necesariamente tienen relación con medicina.

Este proyecto de ley indica que los medicamentos que cuenten con una denominación de fantasía podrán incluirla en el envase, en un tamaño que, en conjunto, no supere de un quinto del empleado para la denominación común internacional (DCI) del mismo.

Gráficamente, la nueva presentación del medicamento que exige la ley se debería presentar de esta forma, la marca equivale a 1/5 de la denominación común internacional (DCI):



Ilustración 10 Presentación Propuesta por Ley de Fármacos II
*Fuente: (Camara Nacional de Laboratorios, 2018)

Esta nueva presentación puede tener efectos negativos en la oferta de medicamentos: “la marca es un factor de diferenciación y facilita la dispensación, característica que permite evitar errores sanitarios. Las marcas dan soporte a la inversión, innovación y capacitación en el desarrollo de los profesionales de la salud.” (Camara Nacional de Laboratorios, 2018).

3.1.2 Económico

Para este ítem, se considera un estudio de crecimiento de mercado farmacéutico en Chile, elaborado por Intercontinental Marketing Statistics Health el cuál, en su reporte de Diciembre del año 2017, indica que el crecimiento de las ventas de los años 2018 al 2022, considerando todos varios factores del mercado que son relevantes para su estimación es la siguiente:

ITEM	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas Totales (MM\$ USD)	3.007	3.217	3.430	3.650	3.878
Crecimientos	5,7%	7,0%	6,6%	6,4%	6,2%

Tabla 8 Estimación Crecimiento Ventas Mercado Farmacéutico 2018-2022

*Fuente: (IMS_Health, 2017)

Con lo anterior, el informe detalla que el promedio del crecimiento para los proximos 5 años será alrededor de los 6,38%, deja en claro que puede existir diferencias por factores que se den según el año, esta diferencia puede ser entre un -1,5% a +1,5%.

Para los canales de ventas, la información anterior estima que se mantendrán los crecimientos entre un 5% y un 7%, por lo que los crecimientos de cada uno debería seguir sin desviaciones importantes, y por sobre el crecimiento de mercado como ha sido la tendencia de Recalcine en estos últimos años. La información proporcionada por el informe, ayuda a que se puedan proyectar nuevas estrategias para poder obtener, el máximo posible de ese 6,38% que se estima en crecimiento de mercado. Es por eso que se pueden proyectar estrategias como por ejemplo:

- Tener nuevos lanzamientos de medicamentos de las divisiones comerciales, en los próximos años y su apropiada evaluación y penetración en el mercado.
- Implementar mejoras en la estructura de costos para poder generar mejores márgenes y entregar precios atractivos para los clientes, para poder presentarse con precios más bajos en las licitaciones del estado.
- Invertir en una estrategia de marketing que ayude a la promoción médica, a poder generar más prescripción de los medicamentos del laboratorio por parte de los médicos.
- Analizar nuevas líneas de negocios, donde se puedan buscar crear nuevas divisiones comerciales que abarquen patologías, que actualmente no trabaja el laboratorio.

Todo esto, para poder incrementar la participación de mercado del laboratorio y conseguir el máximo de crecimiento de ventas y márgenes que ayuden a mantener y mejorar la solvencia financiera para Recalcine.

3.1.3 Socio-Cultural

La sociedad actualmente, tiene una opinión muy dispar en relación a como ven la industria farmacéutica. Esto se da, por que los medicamentos son una necesidad básica para las personas. Y poder adquirir los medicamentos cada vez se hace más difícil, uno de los problemas que pesa más en la sociedad, sobre todo en la Chilena, es el precio de los medicamentos.

Una encuesta del Instituto de Políticas Públicas en Salud relacionada con la Universidad San Sebastián de Chile, que se realizó en abril del 2018, la cual encuestó a 387 personas mayores de 18 años. Señala que el 25% de las personas gasta más de 50.000 pesos en medicamentos, siendo el gasto casi un quinto del sueldo mínimo, que actualmente es de 301.000 pesos en Chile. Además el 28% confirma que ha tenido que abandonar un tratamiento por falta de dinero. Y que finalmente, 2 de cada 3 personas solicitan el bioequivalente (con franja amarilla), entregando un 42% de gente que encuentra el medicamento, un 49% que a veces lo encuentra y un 9% que no lo encuentra.

Todo esto genera desconfianzas en relación a como se trabaja en la industria farmacéutica. Recalcine proyecta un crecimiento de más del 15% en desarrollos de medicamentos bioequivalentes, ayudando a tener mayor mix de productos para generar una mayor disponibilidad en farmacias o lugares establecidos donde se puedan comercializar.

Con respecto a los precios, Recalcine proyecta aumentar en más de 50 medicamentos el vademecum de programas de descuentos en medicamentos, denominado "Receta Solidaria" para el año 2019 y 2020, para que las cadenas de farmacias puedan aplicar descuentos a los clientes finales, y con esto cumplan algún tratamiento prolongado, o sencillamente pueda ayudar a la economía de cada una de las personas que necesite el medicamento. Todo lo mencionado anteriormente se realiza anualmente, ya que los medicamentos se van modificando año a año.

3.1.4 Tecnología

En tecnología se consideran dos estudios relevantes para las proyecciones generadas para el 2019.

Crecimiento en la venta online Chile segundo semestre

La Camara Chilena de Comercio realizó este estudio, con fecha diciembre 2018, que consiste en dar a conocer el crecimiento de las ventas online, en donde la categoría farmacia y perfumeria representa un 1,8% de las ventas, pero ha tenido un crecimiento del 31,2% comparandolo con el año 2017. Y se espera un incremento del 30% para el año 2019 y del 42% para el 2020.

Esta nueva plataforma de venta de los medicamentos puede tener consecuencias dispares, en primera instancia, no deberia afectar al canal de instituciones, ya que es un canal que compite con las cadenas de farmacias, siempre y cuando, que este canal no dependa de estas últimas y sean nuevos clientes que demanden productos. Como por ejemplo farmacias online o distribuidores que estén autorizados.

La venta online ayudará mucho a que los productos no farmacéuticos tengan más rotación, ya que las compras online puede llegar a una gran cantidad de clientes que un local específico, es por esto que se estima que el crecimiento de los productos no farmacéuticos será mayor. Actualmente existen muchas barreras de entrada para poder comercializar farmacos por una plataforma web, sobre todo, los medicamentos que son mas delicados como los controlados, los que se requiere una receta cheque, etc. Pero esto no quiere decir que en un mediano

plazo sea un canal mas de ventas de medicamentos, todo dependerá de la aprobación o no en el senado de la Ley de Fármacos II que se está estudiando.

Crecimiento en la inversión para innovación de la industria farmacéutica mundial.

Según el reporte de inversión para la innovación en el mundo “the 2018 Global Innovation 1000 study”, que fue presentado en octubre del 2018 por PwC. La inversión en la industria del cuidado de las personas, en este caso el farmacéutico, ha tenido un crecimiento considerable estos últimos años donde en el 2005 en el mundo se invertían 85 billones de dolares en I&D, dicho informe proyecta que la industria aumentará esa inversión a 180 billones de dolares, un 112% de crecimiento considerando esos dos años. La industria farmacéutica es la que mas inversión se proyecta, en segundo lugar con respecto a la inversión en la industria de la computación y electronica con 175 billones de dolares y en tercer lugar la industria de Software e internet con 170 billones de dolares.

Las empresas que mas aportan en la industria farmaceuticá a esta inversión al informe presentado, son Roche 11 billones de dolares, Merck 10 billones de dolares, Novartis 8,5 billones de dolares, Pfizer 7,7 billones de dolares y Sanofi 6,6 billones de dolares.

Una de las consecuencias que ha tenido toda la inversión de estos años, además de todos los adelantos farmacéuticos relacionados a la salud, es la investigación y desarrollo de los medicamentos biotecnologicos, que actualmente se esta

certificando y patentando con gran crecimiento en muchos países del mundo, este tipo de medicamentos se estima que reemplazará los convencionales, incluso los genéricos y bioequivalentes.

La inversión en la industria farmacéutica mundial afecta a la Chilena, y a CFR, esto principalmente por que considerando la proyección de inversión, se podrá aumentar mas de un 10% las adquisiciones de licencias que se necesiten en el país, por la rapidez de sus vencimientos y las nuevas tecnologías. Esto se verá reflejado en nuevos desarrollos, que no se encuentren ofertados por ningún laboratorio en Chile, ayudando a los crecimientos en ventas en todos los canales de ventas que tiene CFR, como ya se mencionó en el Capítulo 2.3 “ Descripción del negocio” este último es un seguidor. Con esto se tendrían que aumentar los presupuestos destinados al desarrollo de nuevos productos, los cuales actualmente rondan entre el 3 al 4% del total presupuesto de gastos que tiene el Laboratorio.

Por lo anterior, Recalcine ha generado convenios y alianzas estratégicas, con instituciones y centros de investigación y universidades en Chile y en países latinoamericanos, entre ellas la Universidad de Chile, para generar investigación y desarrollo a baja escala que pueda aportar al país suplir necesidades que existen actualmente en relación a medicamentos o nuevos desarrollos de estos. Por lo anterior, se debe considerar que la investigación y desarrollo que realiza Recalcine, es principalmente el desarrollo de la mejor copia del medicamento de marca ya existente, no está enfocado en la investigación de una nueva molécula o principio activo que cure una enfermedad sin cura. Sino que, es realizar antes

posible la mejor copia (de preferencia ser el primero) en calidad de un principio activo existente en el mundo, donde su patente haya expirado.

Ademas de lo anterior, se prevee crear una nueva área de viginalcia tecnologica y de eficiencia operacional, la cual ayude a generar mayor automatización en las plantas productivas y con esto poder generar un ahorro en costos ya sean productivos y operacionales.

3.1.5 Ecológico

En este ítem ecológico se establece como un cumplimiento exacto del reglamento sanitario sobre el manejo de residuos peligrosos del MINSAL (Ministerio de Salud) que fue aprobado el 16 de Junio del 2004. Se destaca como uno de los mas relevantes hoy en dia para el cumplimiento de todos los laboratorios farmacéuticos en Chile y se proyecta una fiscalización mucho mas rigurosa por parte del ISP que es el ente fiscalizador. Con esto se tienen beneficios de resguardos para la sociedad y la diaria acreditación por diversos organismos que requieren las empresas, que se desempeñan en este medio para demostrar que cumplen con lo exigido y mas aun, a las normas que se les solicitan.

Con respecto a lo anterior, cumplir las normas legales que dispone un ente fiscalizador es lo básico para poder desempeñarse en la industria farmacéutica, es por eso que Recalcine hace unos meses se acredito en normas internacionales de sustentabilidad que ayuda, en relación al gobierno corpotativo de la empresa, en este caso de CFR, es por esto que estar acreditados con la ISO 14.001 (Sistema de Gestión Ambiental) y la 9001 (Sistema de gestión de Calidad) y con

proyecciones de acreditaciones de otras normas internacionales mejorará, la proyección y la visión sustentable de la compañía.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS “ANÁLISIS PESPEL”

O1:	Ley de Fármacos II podrá generar aumento en los ingresos, por la eliminación de las listas de espera de enfermedades no AUGE, estudio de nuevas líneas de negocios que quiere potenciar el estado y que Recalcine no participa, proyección de construcción de 30 nuevos hospitales, posible nuevo cliente y canal supermercados y ventas online. Además de generar un nuevo departamento de vigilancia tecnológica.
O2:	Proyección crecimiento del mercado en un 6,3% promedio en los próximos 5 años, que generará tener incremento en ventas sin generar tanto esfuerzo, donde podrá potenciar los programas de descuentos para generar más demanda “Receta Solidaria”, potenciado por aumento de la inversión internacional en el área farmacéutica, que permitirá tener más licencias disponibles en un futuro.
A1:	Decrecimiento en ingresos por nuevos competidores extranjeros que pueden participar en las licitaciones de Cenabast, eliminación del nombre de la marca de los productos por proyecto de ley de Fármacos II y que el cliente final no pueda adquirir un tratamiento completo por falta de dinero.
A2:	Futuro nuevo canal de ventas Online, implicando mayores inversiones que afecten la rentabilidad del negocio.

Tabla 9 Oportunidades y Amenazas "Análisis Pestel"

*Fuente: Elaboración Propia, 2018

3.2 Análisis PORTER

El análisis PORTER que se realizará, mostrará el atractivo de la industria para la industria farmacéutica en Chile, es por eso que se detallará cada uno de los elementos de PORTER. En primera instancia se dará a conocer un pequeño resumen para mostrar el contexto del análisis que viene a continuación:

Rivalidad entre competidores	ALTO Existe una gran competencia entre los competidores por la participación de mercado donde 5 Laboratorios se pelean tener la mayor participación de mercado.
Nuevos competidores entrantes	MEDIO BAJO existen barreras de entrada que tiene la industria, el mercado y la competencia es muy atomizado.
Poder de productos sustitutos	MEDIO Existen productos sustitutos en menor por categoría, ya sea de marca, bioequivalente y genérico, además la medicina alternativa u medicamento homeopático.
Poder de Negociación con Proveedores	BAJO MEDIO Hay varios contratos a largo plazo los cuales ayudan a generar economías de escala y a paralizar aumentos de precios.
Poder de Negociación con Clientes	ALTO poder de negociación tiene los clientes, sobre todo con los que componen el canal de Cadenas de Farmacias que generan el 55% de los ingresos de CFR.

Tabla 10 Cuadro Porter
*Fuente: Elaboración Propia, 2018

3.2.1 Rivalidad entre Competidores

La industria farmacéutica en Chile como se mencionó en el punto 2.1 “Descripción del Laboratorio Recalcine y su Contexto” tiene 180 laboratorios en Chile, que importan, producen y distribuyen medicamentos. Es por eso, que se menciona que es una industria muy atomizada. CFR tiene 4 competidores con los cuales pelea día a día para tener la mayor participación de mercado. Recalcine tiene un 8% del mercado farmacéutico y los competidores mas cercanos son los siguientes: Teva 7%, Saval 6 %, Genéricos 6%, Grunenthal 5% y Glaxosmithkline 4%. El 64%

restante lo componen todos los laboratorios restantes por lo que son innumerables.

Para los próximos años se espera que el mercado farmacéutico crezca un 6,4% en promedio al 2022, como se fundamenta en el capítulo 3.1 “Análisis PESTEL”. Es por eso que es muy importante generar estrategias para poder competir por ese crecimiento. Ya que una de las principales formas de competir, son la agresividad en los precios, principalmente por que es una estrategia de corto plazo y que genera resultados inmediatos.

3.2.2 Nuevos Competidores entrantes

La entrada de nuevos competidores ha estado estancada en estos últimos años en Chile, ya que las barreras de entrada son muy restrictivas, independiente que el negocio de los laboratorios es muy conveniente, llegando a tener márgenes en medicamentos por sobre el 1000 % en algunos casos. Es por esto, que en Chile se han generado compras de los laboratorios que están físicamente en el país, y que fueron empresas Chilenas, las cuales tienen presencia en Chile y en algunos casos en Latinoamérica. Un claro ejemplo que la adquisición de Laboratorio Chile, laboratorio que comenzó perteneciendo al estado de Chile, hace muchos años. Este laboratorio fue adquirido en un 100% por el Laboratorio Israelí Teva, esto puede ser una tendencia en los próximos años, lo que puede traer complicaciones para aspirar tener el mayor porcentaje de participación de mercado y la competencia con respecto a economías de escala ya que al generar una compra un laboratorio multinacional puede tener, ahorros en relación a costos que se

pueden impartir en el mercado Chileno, lo cual, aumentaría la dificultad para CFR en poder igualar alguna estrategia de mercado que se quiera lograr.

3.2.3 Poder de productos sustitutos

Los productos sustitutos en el mercado farmacéutico son considerados como una preocupación reconocida por el sector farmacéutico, principalmente por que actualmente existen cinco tipos de medicamentos que pueden ayudar a sanar a una persona en Chile, estas categorías son las siguientes:

- Medicamento de marca: Medicamento primero en el mercado, patentado y registrado con estudios clínicos, farmacéuticos, farmacológicos, etc.
- Similar o copia: Copia de un medicamento de marca, una vez vencida su patente, la cual dura un periodo de años.
- Genérico: Medicamento similar o copia de uno de marca, pero que no tiene la misma calidad, seguridad y eficacia del mencionado anteriormente.
- Genérico de Marca: Igual al Genérico, pero con un nombre de fantasía, un envase colorido, o algo del empaque que lo diferencie. Puede ser patentado o no.
- Bioequivalente: Medicamento similar o copia, de uno de marca. Pero con estudios de equivalencia terapéutica en centros autorizados por la ENAMED (Agencia Nacional de Medicamentos).

Actualmente muchos de estos medicamentos pueden ser reemplazados, Recalcine participa principalmente en la segunda sección, donde elabora medicamentos una vez vencida su patente.

Además en Chile, el uso de la medicina complementaria alternativa ha crecido considerablemente estos últimos años. Donde el estudio realizado por el MINSAL (Ministerio de Salud de Chile) en el año 2017, dice que el 55% de las personas ha utilizado al menos una vez alguna medicina complementaria alternativa. Donde el Yoga tiene un 11,6% de realización, la Fitoterapia un 11,4% la homeopatía 10,2% y el reiki un 9%. Es por eso que además de los medicamentos homeopáticos estas disciplinas han tenido un fuerte crecimiento y práctica por parte de la sociedad en Chile.

3.2.4 Poder de Negociación Proveedores

El poder de negociación de los proveedores más importantes de Recalcine es bajo, considerando todo el volumen de productos que genera el Laboratorio anualmente, la negociación que se realiza todos los años, y las licitaciones siempre tienden a generar beneficios para la compañía. Las grandes compras de insumos, materiales y empaque, materias primas, son un negocio muy atractivo para los proveedores que tratan de agradar al laboratorio con precios, en algunos casos, sin reajustes por una elección de su parte. Por ejemplo Fared, un proveedor de envases que se encuentra ubicado en Chile ha generado uno de los mejores precios del mercado en estuches, Recalcine en compras a este proveedor gasta 1,7 millones de dólares. Es por eso que las negociaciones y las licitaciones que realiza Recalcine, son muy atractivas.

3.2.5 Poder de Negociación Clientes

Los clientes tienen un alto poder de negociación con los laboratorios en Chile. Esto generado principalmente por que dos canales de venta le generan mas del 90% de sus ingresos. En primera instancia se encuentran las cadenas de farmacias, considerando las tres grandes que aportan mas del 90% de las ventas del canal en la industria farmacéutica y un 68% de las ventas de Recalcine. Es por esto que el laboratorio, para poder generar crecimientos año a año debe entregar muchos beneficios a las cadenas de farmacias, ya sean cupones por descuentos los cuales son cobrados via notas de creditos al laboratorio, canjes que son las devoluciones de los medicamentos que no utiliza o que tiene una fecha de caducidad muy proxima, rebates que son las metas de compras trimestrales que estan alrededor de un 3% del total facturado, ese porcentaje se devuelve a la cadena terminado el trimestre si lo cumple. Todo esto genera que el laboratorio no tenga un poder de negociación, ya que por cada medida que pueda tomar puede afectar en la rotación y en la demanda de alguno de sus medicamentos.

Y con respecto a los otros clientes se encuentran las instituciones privadas y publicas las cuales, al momento de generar las compras todo se realiza via licitaciones, lo que tampoco existe un poder de negociación, por que todas las compras son visadas por una terna de Cenabast o Chile Compra quien decide o no comprar el medicamento licitado, ya sea por precio, cumplimiento de procesos establecidos, comportamiento del laboratorio etc.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS “ANÁLISIS PORTER”

O3:	Aprovechar alianzas estratégicas con instituciones, centros de investigación y universidades para la generación de investigación y desarrollo.
O4:	Negociar con proveedores relevantes, para mantener los precios por un periodo de tiempo y así estancar los costos de producción de algunos medicamentos.
O5:	Dar importancia y atender de mejor forma a las farmacias independientes, las cuales según el ministerio de salud existen 1.539 en Chile casi el mismo número que las grandes cadenas.
A3:	Adquisición de laboratorios en Chile, por parte de Laboratorios internacionales, generando economías de escala o de participación que los ayuden a mejorar sus márgenes y disminuir sus precios.
A4:	Aumentar las reglamentaciones a producir un mayor porcentaje de medicamentos bioequivalentes o genéricos que canibalicen los medicamentos de marca.
A5:	Precios agresivos por parte de la competencia directa, afectando la fabricación de las marcas que tiene el laboratorio.

Tabla 11 Oportunidades y Amenazas "Análisis Porter"

*Fuente: Elaboración Propia, 2018

3.3 Análisis Interno

En análisis interno se realizará una evaluación de los recursos y capacidades de Recalcine.

3.3.1 Recursos Tangibles

- Recursos Físicos: Recalcine cuenta con dos plantas en el complejo farmacéutico, que la convierten actualmente en la planta farmacéutica más avanzada de Latinoamérica, acá se encuentra la producción, desarrollo y, además, una parte del área de administración, la dirección es Carrascal N° 5650, Quinta Normal, Santiago de Chile. También, posee un edificio donde se concentra todas las áreas de apoyo, encontrándose las oficinas de todos los gerentes de las Divisiones Comerciales y oficinas gerenciales la

dirección es Avenida Pedro de Valdivia, N° 295, Providencia, Santiago de Chile. El área comercial también posee oficinas, en todas las regiones de Chile donde se realizan reuniones de coordinación.

- Capital de Trabajo: Recalcine actualmente cuenta con un capital de trabajo positivo, aunque este índice podría mejorar, principalmente porque parte importante de sus medicamentos que comercializa se vende al crédito, uno de los clientes que más afectan los flujos de dinero, son las grandes cadenas de farmacias, ya que la recaudación de los ingresos se extiende entre 90 y 120 días. Otra dificultad, es la tardanza en los pagos por las licitaciones que se adjudica en sistema público (Cenabast o Chile Compra), sobre las cuales el plazo de pago es prácticamente incierto, dependiendo del presupuesto de la institución pública y la liberación de los dineros, puede tardar más de 6 meses. El proceso de los flujos de caja de Recalcine, trata de ser lo más eficiente posible, donde fuerza los cobros en el corto plazo, y la deuda intenta aplazarla lo más posible.

En cuanto a la deuda, en Chile se ha creado un proyecto de ley (Julio 2018) que considera el pago oportuno a las PYMES, la que consiste en asegurar los pagos en 30 días, esta ley podría complicar el capital de trabajo del laboratorio, independiente, que el mayor número de proveedores se concentra en una categoría superior a PYMES. Recalcine tiene actualmente, como política pago a 90 días, independiente el proveedor o servicio.

Con respecto al inventario, Recalcine tiene una rotación de sus inventarios, que promedia los 3 a 4 meses, desde su almacenamiento, hasta la salida

de sus bodegas, para concretar una venta. Esta rotación se considera aceptable para la cantidad de almacenamiento de medicamentos que tiene en sus bodegas.

3.3.2 Recursos Intangibles

- Registro de Moléculas: Recalcine tiene un gran registro de moléculas mensualmente, ya que su principal desarrollo se basa en registrar moléculas que ya no tengan restricciones legales, y poder mejorar las fórmulas actuales. Es por esto el gran portafolio de medicamentos que posee.
- Prestigio de Marcas: Recalcine goza de prestigio en el mercado, gracias a sus marcas como laboratorio, y sus productos tienen un sello propio. El cliente que los prefiere pondera su calidad por sobre los demás atributos, es por esto por lo que la elección del consumidor final en las farmacias depende en gran porcentaje, de la ayuda de la prescripción de los médicos especialistas, esto genera aumento de demanda. Un claro ejemplo son los anticonceptivos, donde Recalcine es el líder de mercado en Chile, sus productos como Ciclomex, Femelle y Dixi actualmente son los más vendidos, debido a la calidad y confianza que les entregan a sus consumidores, y por qué los médicos, los prescriben constantemente.

- Competencias del Personal: Recalcine cuenta con convenios con universidades, entre ellas la Universidad de Chile, donde los mejores químicos farmacéuticos, de cada promoción tienen la opción de trabajar en sus dependencias, este tipo de alianzas permite que Recalcine se ubique dentro de los estándares más altos, consiguiendo el mejor capital humano y con las más elevadas competencias.

3.3.3 Cadena de Valor

La Cadena de Valor, está conformada por una serie de etapas de agregación de valor, de aplicación general en las UEN (Francés, 2006) En la siguiente cadena de Valor se muestra cómo se llega a producir y distribuir los medicamentos a los clientes finales.



Diagrama 1 Cadena de Valor Recalcine
*Fuente: Elaboración propia, 2018

Actividades Principales

- Logística Interna: Recalcine diariamente recibe materiales de envases y empaques y materias primas, las cuales son adquiridas para satisfacer la producción diaria que tienen las plantas productivas, en esta actividad se encargan de la recepción, almacenamiento y distribución interna de lo mencionado.

- Producción: En Recalcine se fabrican productos terminados donde el 60% de los productos que vende Recalcine es generado por sus plantas propias, el 25% restante lo compra como semielaborado a un tercero y la planta lo desarrolla hasta dejarlo como un producto terminado y el 15% restante se exporta, donde el producto viene ya listo para su distribución y su posterior entrega al cliente. Además, se producen también muestras médicas que entregan los visitantes médicos en consultas, clínicas u hospitales, donde los médicos se las facilitan a los clientes finales (pacientes).
- Logística externa: Recalcine tiene cuatro grandes canales de ventas: las cadenas de farmacias, el mercado público o institucional y farmacias Novasalud y las otras instituciones privadas. En esta actividad, se realiza el almacenamiento en las bodegas que posee Recalcine y se genera la distribución que para el caso de las grandes cadenas de farmacias se realiza de manera centralizada, ya que cada una tiene su centro de distribución propio y ellos se encargan de su distribución por local. Con respecto a los clientes que componen los otros canales se hace distribución directa por parte de Recalcine a cada uno de los locales o lugares que se requiera. Total, la distribución se hace mediante una empresa de transporte externa, la cual, además, se comprometen seguros, por si existe algún inconveniente de entrega al cliente.

- Marketing: El principal marketing de Recalcine es la promoción médica, la cual, hace cobertura nacional, entregando muestras médicas a los médicos, folletos, realización de congresos y eventos etc. Donde se promocionan todos los medicamentos por división, dependiendo de la importancia de penetración que quiera dar el laboratorio al producto o marca. Todo esto para tener un impulso en el aumento de la demanda, en las cadenas de farmacias o en los otros canales de ventas. La Ley de fármacos I y II ha influenciado mucho en la prohibición del marketing o publicidad de los medicamentos, ya que no pueden tener publicidad, en ningún medio ni existir en las farmacias folletos que contengan precios. Quedan fuera de esta exigencia los productos OTC (Over the Counter), como, por ejemplo, productos lácteos, productos dermatológicos, etc.
- Ventas: Las ventas se generan por cuatro canales, Cadenas de Farmacias, Cenabast o mercado público, Farmacia Novasalud y otros. En el primer canal, orientado a las negociaciones que se realizan en conjunto con el gerente de cadenas y su equipo de KAM'S con las divisiones comerciales hacia las grandes cadenas de farmacias. En tanto el canal Instituciones que concentra las ventas de Cenabast y Mercado Público las potencia el Gerente de Canal instituciones con su equipo, postulando y en las licitaciones que pueda participar Recalcine.
- Farmacovigilancia (Post venta): Esta actividad tiene directa relación con los médicos y las farmacias o algún establecimiento autorizado que

comercialice o entregue medicamentos a los pacientes. Los cuales informan a esta área, por algún efecto secundario identificado o no que puedan tener los medicamentos del laboratorio, con ello, se generan reportes para los análisis posteriores de dichos medicamentos.

Actividades de Apoyo

- Infraestructura: En esta actividad existen 3 grandes áreas de apoyo que ayudan a toda la empresa estas son:
 - Planificación: Se encarga de generar la estimación de toda la demanda de productos, para su eventual producción, esta actividad es muy relevante, ya que una mala estimación de los forecast de ventas puede generar un quiebre de productos o un sobre stock en las plantas de producción.
 - Administración y Finanzas: Esta área no solo ayuda al control financiero, sino que, se considera una de las áreas que entrega soporte y lineamientos a todas las otras áreas que son parte de la compañía. La participación en los presupuestos, cuidado de recursos financieros, mejoras y nuevos negocios son la parte fundamental de Administración y finanzas, sin dejar de lado los flujos de cajas y las inversiones que actualmente se realizan.
 - Calidad: Esta actividad es una de las que entrega mucho valor a la compañía, ya que al producir medicamentos que son

copias de los originales, Recalcine la entrega mucho énfasis a ser la mejor copia en relación con calidad del producto, que existe en el mercado.

- Recursos humanos: Esta área es muy relevante en Recalcine, ya que, unos de los pilares fundamentales es el capital humano que dispone la empresa, es por esto que se han desarrollado áreas de apoyo directo al trabajador, donde se pueden nombrar bienestar, que se encarga de todas las ayudas que se le entregan al trabajador ya sean monetarias y también de prestaciones a la familia, Social donde el trabajador puede pedir ayuda u orientación especializada en algunos temas y recreación donde el trabajador tiene la instancia de participar en actividades extra programáticas, de manera gratuita que le ayuden al bien de su salud o del esparcimiento que se les quiere entregar. Además de lo anterior, existe un programa de entregas de becas de especialización para empleados, donde la empresa puede llegar a financiar hasta el 100% de los estudios de un trabajador si cumple con algunos requisitos.
- Desarrollo de Tecnología: El desarrollo de tecnología está orientado a dos grandes actividades:
 - I&D: Recalcine no compromete grandes recursos investigación en medicamentos innovadores, sin embargo, realiza investigación diariamente en sus laboratorios para el desarrollo de nuevos medicamentos con licencias que ya caducaron. Su principal fin en esta área, es poder realizar la

mejor copia de un medicamento existente, de preferencia siendo el primer laboratorio en realizarlo. Actualmente en promedio tiene 30 lanzamientos anuales de nuevos desarrollos, con esta característica Recalcine es un seguidor en el mercado y no un generador de innovación de nuevos medicamentos.

- Nuevos Negocios: existe un área, que ayuda a los gerentes de cada una de las divisiones a buscar nuevos productos o principios activos que se puedan desarrollar en Chile, a esto suman las participaciones en congresos internacionales, para tener una visión más amplia de cuáles son los avances en el extranjero que puedan aplicarse en el país.
- Compras: Es una actividad que ayuda a Recalcine a subsistir en el día a día con sus requerimientos, desde licitaciones por compra de materiales, insumos o materias primas, a servicios básicos, como generar contratos con agencias de publicidad permitida por el ISP, ayuda a mantener el funcionamiento operativo de la compañía en relación con sus necesidades diarias, entre otras.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES “ANALISIS INTERNO”

D1:	Capital de trabajo positivo fluctuante, el cual depende en algunos puntos de terceros, tales como el pago de las cadenas de farmacias que llegan a pagar a 120 días o del Estado paga cuando tiene liberaciones de dineros presupuestados y, además, por proyecto de ley por pago a PYMES que disminuye el plazo de pago a 30 días. Esto afecta el capital de trabajo donde Recalcine tenía una política de pago de 90 días para todos los proveedores. Lo cual, genera un
------------	--

	menor capital de trabajo para el laboratorio.
D2:	Dependencia excesiva de la producción en Chile, Recalcine genera más del 60% de sus ingresos con producción propia en el país, lo cual cualquier imprevisto que pueda afectar a las plantas o a sus trabajadores afectan a la producción de forma directa, tal como paso en el año 2012, cuando el sindicato de trabajadores de las plantas realizó una paralización por no llegar a acuerdo.
D3:	No tener un despacho centralizado en regiones al no poseer Centros de Distribución fuera de la región metropolitana, esto aumenta costos, genera tardanza de despacho, y más riesgos de robos en trayectos a más distancias.
D4:	Falta de comunicación entre el gerente de división comercial y los gerentes de cadenas de farmacias e Instituciones, para potenciar otros tipos de clientes como farmacias independientes, droguerías, clínicas privadas.
D5:	Alta dependencia del marketing de la compañía por parte de la visita médica. Principalmente por las prohibiciones que existen para que desarrollen su trabajo.
F1:	Las plantas de producción y los laboratorios en Chile contribuyen a mitigar los riesgos de entrega oportuna de los pedidos, situación que podría afectar a laboratorios que no tienen producción propia en el país, y su stock o producción, depende de factores externos como tipo de cambio y aranceles. Además, tener una comunicación rápida y fácil con el ISP al tener las plantas ubicadas en el país. Esto ante cualquier requerimiento o problema que pueda existir.
F2:	Tener certificaciones internacionales, para generar confianza y disponer de una ventaja competitiva en posibles ventas o participación en licitaciones.
F3:	Las Marcas que posee Recalcine se han mantenido en el recordatorio del cliente final, esto por la prescripción médica, por ser la copia de mejor calidad que es más barato que el medicamento de marca y su gran participación en especialidades que se dividen en 8 divisiones comerciales.
F4:	Tener personal de excelencia, altamente calificado, contribuye a ejecutar los procesos de una mejor forma, facilitando la entrega de información a los estamentos más operativos.
F5:	Poseer un área de Farmacovigilancia ayuda a la confianza que quiere entregar Recalcine a sus clientes como a los consumidores finales, es por esto por lo que existe una comunicación directa con el ISP, que es el ente regulador de la industria.

Tabla 12 Fortalezas y Debilidades de los Recursos Tangibles

*Fuente: Elaboración propia, 2018

3.4 Análisis FODA

Para el análisis interno se identificaron debilidades y fortalezas, en tanto para el análisis externo amenazas y oportunidades, las cuales se realizará un resumen para su mejor visualización, en relación con los datos concretos que se entregan para justificar cada uno de los puntos:

Justificación Cuadro FODA	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>A.1 Decrecimiento en ingresos por nuevos competidores extranjeros que pueden participar en las licitaciones de Cenabast, eliminación del nombre de la marca de los productos por proyecto de ley de Fármacos II y que el cliente final no pueda adquirir un tratamiento completo por falta de dinero.</p> <p>A.2. Poder de negociación del futuro nuevo canal de ventas Online, implicando mayores inversiones que afecten la rentabilidad del negocio.</p> <p>A.3 Adquisición de laboratorios en Chile, por parte de Laboratorios internacionales, generando economías de escala o de participación que los ayuden a mejorar sus márgenes y disminuir sus precios.</p> <p>A.4 Aumento de leyes que generen crecimiento de producción de medicamentos bioequivalentes o genéricos que puedan canibalizar los medicamentos de marca.</p> <p>A.5 Precios agresivos por parte de la competencia directa, afectando la fabricación de las marcas que tiene el laboratorio.</p>	<p>O.1 Propuesta de gobierno podrá generar aumento en los ingresos, por la eliminación de las listas de espera de enfermedades no AUGE, estudio de nuevas líneas de negocios que quiere potenciar el estado y que Recalcine no participa, proyección de construcción de 30 nuevos hospitales, posible nuevo cliente y canal supermercados y ventas online.</p> <p>O.2 Proyección crecimiento del mercado en un 6,3% promedio en los próximos 5 años, que generará tener incremento en ventas sin generar tanto esfuerzo, donde podrá potenciar los programas de descuentos para generar más demanda “Receta Solidaria”, potenciado por aumento de la inversión internacional en el área farmacéutica, que permitirá tener más licencias disponibles en un futuro.</p> <p>O.3 Aprovechar alianzas estratégicas con instituciones, centros de investigación y universidades para la generación de investigación y desarrollo.</p> <p>O.4 Negociar con proveedores relevantes, para mantener los precios por un periodo de tiempo y así estancar los costos de producción de algunos medicamentos.</p> <p>O.5 Dar importancia y atender de mejor forma a las farmacias independientes, las cuales según el</p>

	<p>ministerio de salud existen 1.539 en Chile casi el mismo número que las grandes cadenas.</p>
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>D.1 Capital de trabajo positivo fluctuante, el cual depende en algunos puntos de terceros, tales como el pago de las cadenas de farmacias que llegan a pagar a 120 días o del Estado paga cuando tiene liberaciones de dineros presupuestados y, además, por proyecto de ley por pago a PYMES que disminuye el plazo de pago a 30 días. Esto afecta el capital de trabajo donde Recalcine tenía una política de pago de 90 días para todos los proveedores. Lo cual, genera un menor capital de trabajo para el laboratorio.</p> <p>D.2 Dependencia excesiva de la producción en Chile, Recalcine genera más del 60% de sus ingresos con producción propia en el país, lo cual cualquier imprevisto que pueda afectar a las plantas o a sus trabajadores afectan a la producción de forma directa, tal como paso en el año 2012, cuando el sindicato de trabajadores de las plantas realizó una paralización por no llegar a acuerdo.</p> <p>D.3 No tener un despacho centralizado en regiones al no poseer Centros de Distribución fuera de la región metropolitana, esto aumenta costos, genera tardanza de despacho, y más riesgos de robos en trayectos a más distancias.</p> <p>D.4 Falta de comunicación entre el gerente de división comercial y los gerentes de cadenas de farmacias e Instituciones, para potenciar otros tipos de clientes como farmacias independientes, droguerías, clínicas privadas.</p> <p>D.5 Alta dependencia del marketing de la compañía por parte de la visita</p>	<p>F.1 Las plantas de producción y los laboratorios en Chile contribuyen a mitigar los riesgos de entrega oportuna de los pedidos, situación que podría afectar a laboratorios que no tienen producción propia en el país, y su stock o producción, depende de factores externos como tipo de cambio y aranceles. Además, tener una comunicación rápida y fácil con el ISP al tener las plantas ubicadas en el país. Esto ante cualquier requerimiento o problema que pueda existir.</p> <p>F.2 Tener certificaciones internacionales, para generar confianza y disponer de una ventaja competitiva en posibles ventas o participación en licitaciones.</p> <p>F.3 Las Marcas que posee Recalcine se han mantenido en el recordatorio del cliente final, esto por la prescripción médica, por ser la copia de mejor calidad que es más barato que el medicamento de marca y su gran participación en especialidades que se dividen en 8 divisiones comerciales.</p> <p>F.4 Tener personal de excelencia, altamente calificado, contribuye a ejecutar los procesos de una mejor forma, facilitando la entrega de información a los estamentos más operativos.</p> <p>F.5 Poseer un área de Farmacovigilancia ayuda a la confianza que quiere entregar Recalcine a sus clientes como a los consumidores finales, es por esto por lo que existe una comunicación directa con el ISP, que es el ente regulador de la industria.</p>

médica. Principalmente por las prohibiciones que existen para que desarrollen su trabajo.	
---	--

Tabla 13 Justificación Cuadro FODA
*Fuente: Elaboración propia, 2018

3.4.1 FODA Cuantitativo

La siguiente parte de esta tesis, se enfoca en una herramienta llamada FODA Cuantitativo donde se valida y justifica el FODA presentado en el Capítulo 3.4. El desarrollo del FODA cuantitativo representa una gran importancia para Recalcine, porque permite generar el desarrollo estratégico que se quiere implementar para la compañía. El FODA Cuantitativo se realiza mediante una evaluación subjetiva a juicio del tesista, en base a un análisis propio. Se asignan notas de 1 a 7 a las Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenazas. Además, se hace un cuadro más simplificado de cada una de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Resumen FODA	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>A.1 Decrecimiento de ingresos nueva competencia, por Ley de Fármacos II y economía del consumidor final.</p> <p>A.2 Mayor inversión y pérdida de rentabilidad por canal de ventas online.</p> <p>A.3 Adquisición de laboratorios en Chile por parte de laboratorios internacionales.</p> <p>A.4 Leyes para aumentar producción de Medicamentos bioequivalentes o genéricos.</p> <p>A.5 Precios agresivos por parte de la competencia.</p>	<p>O.1 Aumento de ingresos por propuestas de gobierno, presentadas en su plan de gobierno y eficiencia en costos por departamento de vigilancia tecnológica.</p> <p>O.2 Proyección crecimiento de mercado 6,3% próximos 5 años.</p> <p>O.3 Aprovechar alianzas estratégicas con instituciones o centros de investigación y universidades.</p> <p>O.4 Negociar con proveedores importantes.</p> <p>O.5 Importancia de las farmacias independientes.</p>

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D.1 Capital de trabajo positivo fluctuante.	F.1 Poseer plantas de producción en Chile.
D.2 Dependencia excesiva de la planta de producción en Chile.	F.2 Tener certificaciones internacionales.
D.3 No tener centros de distribución en Chile.	F.3 Poseer marcas de medicamentos reconocidos.
D.4 Falta de comunicación entre los gerentes de cadenas e instituciones con los gerentes de Divisiones para potenciar nuevos negocios.	F.4 Tener personal altamente calificado.
D.5 Dependencia de la visita médica para generación de marketing.	F.5 Poseer un área exclusiva de Farmacología.

Tabla 14 Resumen FODA
*Fuente: Elaboración propia, 2018

Cuadro Resultado FODA Cuantitativo												
	O1	O2	O3	O4	O5	PROMEDIO	A1	A2	A3	A4	A5	PROMEDIO
F1	7	7	7	7	7		7	5	7	7	7	
F2	4	5	6	3	4	4,40	7	4	4	5	4	4,80
F3	4	6	7	4	3	4,80	7	5	7	7	6	6,40
F4	5	6	7	5	5	5,60	7	4	5	4	3	4,60
F5	7	6	7	6	7	6,60	7	4	7	4	6	5,60
PROMEDIO	5,40	6,00		5,00	5,20			4,40	6,00	5,40	5,20	
D1	7	7	6	7	7		7	5	4	4	5	5,00
D2	5	6	4	4	6	5,00	6	4	4	6	7	5,40
D3	4	4	3	3	5	3,80	7	5	4	5	6	5,40
D4	6	7	5	6	7	6,20	7	7	6	7	7	
D5	5	6	4	4	5	4,80	7	3	4	4	4	4,40
PROMEDIO	5,40		4,40	4,80				4,80	4,40	5,20	5,80	

Tabla 15 Cuadro FODA Cuantitativo
*Fuente: Elaboración propia, 2018

A continuación, se muestra el cruce y el análisis de cada uno de los cuadrantes de esta matriz, donde se comienza analizando el cuadrante de fortalezas-oportunidades, después fortalezas-amenazas, siguiendo con debilidades-oportunidades para finalizar con debilidades-amenazas. Los principales análisis de la información en el FODA Cuantitativo, se obtienen promedios más relevantes que tienen cada uno de los cruces, los cuales se pueden observar las siguientes conclusiones:

Fortalezas vs Oportunidades

Haciendo el análisis en relación con las fortalezas analizada con las oportunidades, la que tuvo mayor ponderación es la F.1, "Poseer plantas de producción en Chile.", Con un promedio de nota 7.0. La fortaleza anterior tiene tal importancia que permite poder aprovechar la mayor parte de las oportunidades analizadas. Esto hace dimensionar la importancia de disponer plantas de producción propias que están ubicadas en el país, donde se espera potenciar dichas plantas de producción que tiene Recalcine, generando automatizaciones, eficiencia en los costos de producción, aumento de las capacidades de bodegas con su separación (actualmente se posee bodegas que se encuentran en la planta y una fuera de ella) creación de centros de distribución fuera de la región metropolitana, que ayuden a abarcar y dar mejor servicio a clientes que se encuentren en regiones, donde puede lograr ser el proveedor de todas las

farmacias independientes de forma directa y no por un intermediario, como lo hace SOCOFAR (empresa distribuidora y controladora de Farmacia Cruz Verde) todo lo anterior permite, estar por sobre la competencia con una estrategia clara definida por la compañía.

Además, tener las plantas en el país, ayuda a potenciar la oportunidad O.3 “Aprovechar alianzas estratégicas con instituciones o centros de investigación y universidades” para el desarrollo y la innovación que quiere potenciar Recalcine en el país. Estas alianzas se enfocan en la inversión en I&D en conjunto con participación con instituciones que sean reconocidas ya sea nacional o internacionalmente, generando una alianza estratégica, potencie la innovación de Recalcine con ayuda de reconocidas instituciones, lo que provocará una punta pío inicial en la participación en investigación farmacéutica para el laboratorio. Teniendo como fin, la aplicación de la estrategia de Recalcine, la cual es, desarrollar la mejor copia del medicamento de marca, maximizando sus beneficios solamente siendo el primer laboratorio en generar la copia mencionada.

Fortaleza vs Amenazas

En esta comparación, se puede ver que en la fortaleza analizándola con las amenazas de mayor relevancia se mantiene F.1 “Poseer plantas de producción en Chile”, con promedio 6.60, pero que también la fortaleza F.3 “Poseer marcas de medicamentos reconocidas”, con un promedio del 6.40, ayudan a disminuir las amenazas presentadas. Entre las cuales las que tienen mayor promedio se

pueden mencionar A.1 “Decrecimiento de ingresos nueva competencia, Ley de Fármacos II y economía del consumidor final”, y la amenaza A.3 “Adquisición de laboratorios en Chile por parte de laboratorios internacionales”.

Poseer una planta de producción en el país con altos niveles de eficiencia en la producción y con estándares de automatización, podrá potenciar generar costos más bajos de producción y por ende, poder generar programas de descuentos más atractivos para los clientes finales, cuando exista muchos problemas en la economía de las familias en el país como “Receta Solidaria”, o participaciones en licitaciones con precios más atractivos, si es que existen nuevos competidores, sobre todo internacionales como plantea la Ley de Fármacos II, sin que afecte tanto la rentabilidad de la compañía, con los menores costos en la operación generados. Además, que las marcas de Recalcine sean muy reconocidas en el mercado, principalmente por ser la mejor copia del medicamento de marca y ser más conveniente con respecto a precio versus a las otras copias, generando un posicionamiento importante en la industria, que ha conllevado a ser el laboratorio con mejor posicionamiento de mercado versus sus competidores directos.

Debilidad vs Oportunidades

Este análisis de con respecto al cuadrante de las debilidades y amenazas toma mucha importancia, porque se da a conocer donde Recalcine debe centrar sus recursos con el fin de minimizar las debilidades que puedan afectar a poder cumplir las oportunidades presentadas anteriormente, la debilidad con mayor

relevancia es la D.1 “Capital de trabajo positivo fluctuante”, con un promedio de 6.8., esto afecta directamente a las oportunidades que centra Recalcine sus fuerzas las cuales son

O.1 “Aumento de ingresos por propuestas de gobierno, presentadas en su plan de gobierno y eficiencia en costos por departamento de vigilancia tecnológica” y O.5 “Importancia de las farmacias independientes”.

Esta debilidad toma importancia para cumplir con estas oportunidades porque, con respecto a la O.1 existen varias propuestas de gobiernos que pueden provocar crecimientos de ingresos tales como la eliminación de listas de espera para enfermedades no AUGE, las posibles líneas de negocio que quiere potenciar el estado, donde no participa Recalcine, esto tiene que ir acompañado, de una automatización y rapidez en los procesos de producción para poder cumplir con los crecimientos de demanda que se pueden dar. Además de lo anterior se pone énfasis en la creación de un nuevo cliente que son los supermercados y un nuevo canal que es el online, para este último como se está implementando desde hace poco tiempo, hay que generar políticas de cobranza claras, para que se establezca un crecimiento de ingresos y de la mano un crecimiento en la recaudación de flujos de dinero.

Relacionado con la oportunidad O.5 Recalcine quiere tener un crecimiento en ingresos, es por eso que también quiere generar nuevos negocios, y principalmente en clientes que no le ha dado tanta importancia, es por esto por lo que una de las oportunidades es potenciar las relaciones con las farmacias independientes, las cuales, no están siendo abastecidas por un laboratorio directamente y también las que con una rigurosa política de cobranza, se puede

aumentar de manera importante el crecimiento en flujo de caja, para esto debe invertir sus recursos en otra de las debilidades que tiene el laboratorio D.3 “No tener centros de distribución en Chile”, esto generaría potenciar un negocio importante y generar una eficiencia en costos operacionales.

Debilidades vs Amenazas

Con respecto a las debilidades internas que se analizan, que pueden potenciar las amenazas que se presentan el resultado del cruce entre de esta matriz, la debilidad que tiene mejor promedio es la D.4 “Falta de comunicación entre los gerentes de cadenas e instituciones con los gerentes de Divisiones para potenciar nuevos negocios.”, con un promedio del 6.80. Esta debilidad potencia la amenaza con mayor valoración que tiene este cuadrante que es la A.1 “Decrecimiento de ingresos nueva competencia, Ley de Fármacos II y economía del consumidor final”, con un promedio 6,80. Uno de los temas estratégicos que se quiere implementar en Recalcine es potenciar los clientes y por ende los ingresos que tiene el laboratorio, es por esto que si no existe una buena comunicación entre los participantes de la generación de los ingresos de la empresa, puede afectar en poder generar acuerdos para participar en nuevos negocios que ayuden a tener crecimientos para la compañía y por ende, mejores resultados finales. Si no existe comunicación la amenaza mencionada A.1 puede perjudicar en demasía a Recalcine, por los posibles cambios que se pueden generar en la legislación del

país, tanto como afrontar la entrada de nuevas competencias y poder generar estrategias para que no afecte una mala economía en las familias del país.

También la D.2 “Dependencia excesiva de la planta de producción en Chile”, y la D.3 “No tener Centros de distribución en Chile”. Potencian las amenazas A.5 “Precios agresivos por parte de la competencia”, y la amenaza A.2 “mayor inversión y pérdida de rentabilidad por canal de ventas online”. Estas amenazas de potencian en primera instancia por la D.2 por cualquier problema que pueda existir en la planta hay riesgo con el 60% de los ingresos que tiene Recalcine, es por eso por lo que afectaría a una posible participación en un nuevo canal de ventas online o la creación de nuevos centros de distribuciones en regiones y mermaría aún más el margen por una fuerte competencia de precios con los competidores.

Resumen Cruce FODA Cuantitativo y como se desprende la estrategia		
	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de ventas potenciando nuevos negocios. - Generar I&D con ayuda de alianzas estratégicas centros y universidades que ayuden a la innovación. - Generar automatización en la planta productiva generando eficiencia en los costos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear programas de descuentos atractivos para los clientes finales. - Seguir compitiendo con precios más bajos con respecto a los medicamentos de marca, siendo primera y mejor copia de estos medicamentos.

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Generar políticas de cobranza más eficaz y bajar plazos de pago a 45 días. Para participar en nuevos negocios. - Crear un área que monitoree la vigilancia y eficiencia tecnológica como, por ejemplo: grupo de trabajo que analice los potenciales cambios que pueden existir con modificaciones de leyes o nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alinear a las gerencias divisionales con la de Cadenas e Instituciones para una mejor comunicación y generar nuevas ideas de negocios. - Diversificar las compras e importación de productos para generar ahorros en los costos de los materiales envases y empaques y materias primas. - Ser el proveedor de los medicamentos en regiones para los negocios descuidados (farmacias independientes o droguerías).
-------------	--	---

Tabla 16 Resumen Cruce FODA Cuantitativo
*Fuente: Elaboración propia, 2018

En función del cruce anterior del FODA Cuantitativo, se desprende que la estrategia corporativa de Recalcine, la cual el mayor beneficiado es el cliente al poder acceder a productos y servicios con mayores valores agregados (Porter, 2008), debería contemplar al menos los siguientes temas estratégicos. En primer lugar, *tema estratégico de crecimiento* para generar un mejor resultado financiero para la compañía, participando en nuevos negocios y generando un crecimiento con los clientes que se tiene relación actualmente. En segundo lugar, *tema estratégico de eficiencia operacional* relacionado a la mejor utilización de los recursos mediante la generación de automatización de la planta, eficiencia en los costos operacionales y la mejor forma de compras generando ahorros en los costos directos que tiene Recalcine, todo esto para poder traspasarlo a un precio

más conveniente al cliente, por que Recalcine debe ser sustancialmente más barato que un medicamento de marca. Y el tercer lugar, *tema estratégico de excelencia operacional* que está orientado a generar una experiencia para el cliente con la generación de despachos a tiempo, variedad de medicamentos y un stock disponible para la generación de los pedidos.

Además de lo antes mencionado, esto se sustenta en base a una estrategia de diferenciación, manteniendo una ventaja competitiva en el tiempo, la cual, potencie la calidad de los medicamentos y precios convenientes.

3.5 Análisis de la Curva de Valor y Selección de Atributos Claves.

Para el análisis de curva de valor se realizó una evaluación de ítems donde se tomó la información de la competencia que tiene Recalcine actualmente, en base a qué es lo que se valora de ellos. La evaluación se hizo en una escala de 1 a 5 donde los criterios fueron los siguientes: 5 excelente, 4 muy bueno, 3 bueno, 2 regular y 1 malo.

La evaluación constituye aspectos claves de los laboratorios farmacéuticos donde cada uno compite diariamente y donde se diferencian del otro.

El resultado de la evaluación fue la siguiente:

ITEM	RECALCINE	GENERICOS	SAVAL	GRUNENTHAL
Cobertura de Medicamentos en Farmacias	5	2	4	3
Precio de Medicamentos	3	5	3	2
Calidad de Medicamentos	5	1	4	3
Variedad de Medicamentos	4	3	3	3
Eficacia de Medicamentos	4	2	3	4
Marcas conocidas	5	1	4	4
Programa de descuentos propios	5	2	4	5
Disponibilidad de Medicamentos	5	1	4	3
Oportunidad de Medicamentos	5	2	3	3
Licitaciones Ganadas	4	3	3	4

Tabla 17 Cuadro de Atributos Clave Recalcine versus la competencia

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Recalcine al ser el líder del mercado, y en muchos puntos está por sobre la competencia, pero en otros tiene varios puntos donde debe mejorar para cumplir con las necesidades del mercado y de los clientes. Con lo anterior la curva de valor entregada por la información presentada, se realizó mediante una matriz Eric para poder identificar donde se debe mejorar o poner más énfasis

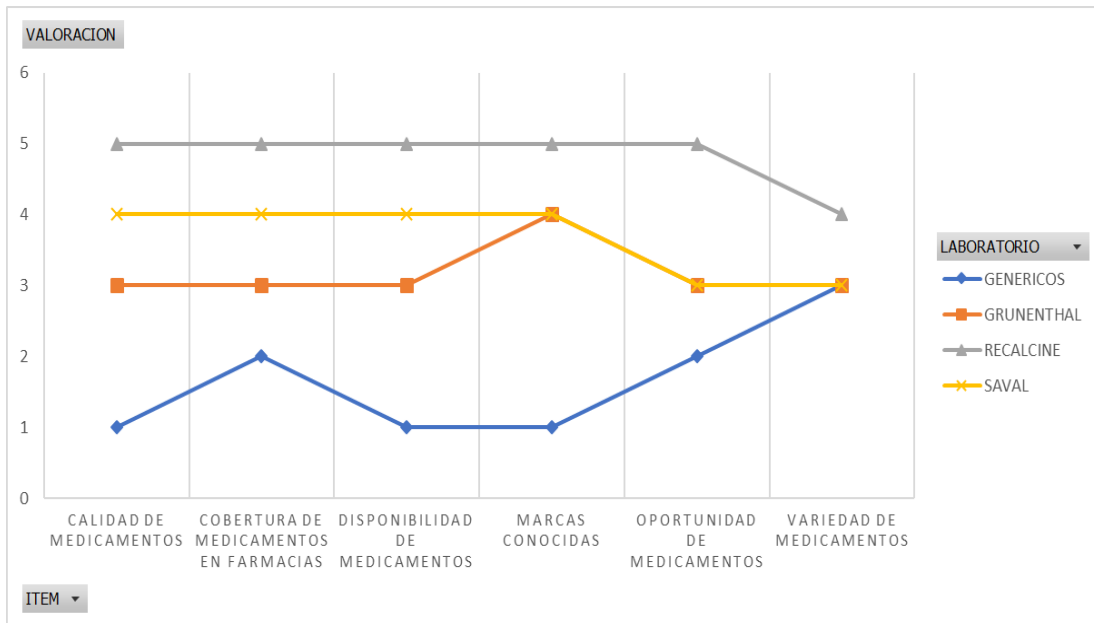


Gráfico 9 Curva de Valor Atributos Clave Recalcine
*Fuente: Elaboración propia, 2018

Matriz Eric

Eliminar	Reducir
	Precios de Medicamentos
Crear	Incrementar
Licitaciones Ganadas Eficacia en Medicamentos	Cobertura de Medicamentos en Farmacias Calidad de Medicamentos Variedad de Medicamentos Marcas Conocidas Disponibilidad de Medicamentos Oportunidad de Medicamentos

Diagrama 2 Matriz Eric
*Fuente: Elaboración propia, 2018

En conclusión, según los que nos entrega la matriz, no deberíamos eliminar ningún factor. Los factores que se deberían reducir por debajo de la industria son el precio, el precio es un factor relevante, ya que es el costo que tienen las

farmacias o los otros clientes los cuales, marginan con ellos al vender a los clientes finales (en el caso del sector público no aplica esto), pero está muy sujeto a lo que disponga o recete el médico, en este sentido es un factor que no será tan relevante siempre y cuando que el paciente compre lo que le prescriba médico.

En los factores que se deben crear arroja las licitaciones ganadas y la eficacia de medicamentos, uno de los factores donde la industria ha competido por mucho tiempo son las licitaciones, con esto nos dice que es un factor que se debería crear, analizar donde se está fallando y el porqué de la no obtención de las licitaciones donde se participa, en relación a la segunda, se genera principalmente por que los clientes, quieren tener los medicamentos que cumplan con lo prometido en relación a la enfermedad a tratar.

Por último, los factores que se deben incrementar son los que se pueden considerar como atributos diferenciadores como cobertura de medicamentos en farmacias, Calidad de medicamentos, Variedad de medicamentos, Marcas conocidas, Disponibilidad de Medicamentos y Oportunidad de Medicamentos.

3.6 Propuesta de Valor y declaraciones estratégicas.

La declaración de Propuesta de valor de Recalcine es la siguiente:

“Entregar los mejores medicamentos a nuestros clientes, ya sean farmacias, instituciones del estado o privados, en la mayor gama de variedades patológicas, precios convenientes, ayudado de una cobertura en todo Chile donde exista una disponibilidad y oportunidad inmediata. Todo esto potenciado con promoción realizada por nuestros visitadores médicos, quienes ayudarán a la prescripción y por consecuencia a generar la demanda y el conocimiento de nuestros productos

a los médicos de forma ética, transparente y respetando todos los estamentos legales.”

Análisis y definición Misión de la UEN

Recalcine tiene una declaración de Misión en sus declaraciones estratégicas actuales, la cual la representa desde varios años después de su conformación. La misión se analizará de acuerdo con lo mencionado en el libro Execution Premium de (Kaplan y Norton, 2008) donde plantean que la misión debe ser la brújula interna que guie las acciones para poder cumplir la estrategia que se quiere establecer.

La misión actual se Recalcine es la siguiente:

“Continuamente mejoramos nuestras medicinas con investigación de excelencia y las hacemos mejores, más fáciles de administrar y de acción más rápida.”

La misión actual claramente está orientada en el consumidor final. Al analizarla no queda claro para quien está destinada: ¿a las personas?, ¿a las cadenas de farmacias? En este sentido, no queda claro, el producto sí se enfoca en las medicinas. Por otro lado, tampoco deja en claro la ubicación ya que no lo dice. Es por esto por lo que la nueva misión propuesta es la siguiente:

“Continuamente mejoramos nuestras medicinas con investigación de excelencia y las hacemos mejores, más fáciles de administrar y de acción más rápida. Para poder sanar a las personas mediante la disponibilidad en las cadenas de farmacias o en estamentos públicos y privados, dentro de todas ciudades de Chile.”

Análisis y definición Visión de la UEN

En el análisis de la visión de Recalcine se considerará lo planteado por (Kaplan y Norton, 2008) donde se refieren a la visión como los resultados futuros a los que se aspira con relación a la ejecución de la estrategia y el cumplimiento de la misión de la compañía.

Recalcine actualmente dispone de una visión la cual es la siguiente:

“Ser el primer laboratorio latinoamericano con investigación propia.”

Analizando la actual visión se puede ver que es breve y fácil de recordar una de las características que debe tener una visión en una compañía, es inspiradora y también plantea un ambicioso reto que es convertirse en un laboratorio líder en Chile.

En tanto a las deficiencias que se puede observar que el reto planteado no tiene un compromiso plasmado, no existen fechas expuestas por lo que la hace menos creíble o difícil de cumplir, es por esto por lo que lo que se plantea en la nueva visión de Recalcine es lo siguiente:

“Ser el primer laboratorio latinoamericano con investigación propia y con una cobertura en todas las ciudades de Chile para el año 2025.”

Solo agregando un año de cumplimiento para la visión se aterriza la meta y da más credibilidad a lo que se espera y como se logrará en base a su estrategia y cumplimiento de su misión.

En la definición de las creencias se toma en consideración a (Kaplan y Norton, 2008) los cuales dan a conocer la forma de como poder escribir las creencias o valores en una organización. En este caso Recalcine tiene ya definidos sus valores los cuales se muestran a continuación:

- a. Compromiso: Disciplina en la entrega de los resultados y cumplimiento de los acuerdos.
- b. Excelencia: Ejecución de las tareas y deberes con valor agregado, siempre pensando en la calidad y buscando superar las expectativas.
- c. Integridad: Coherencia total entre lo que se dice y lo que se hace.
- d. Respeto: Actitud que promueve el entendimiento y la tolerancia a la diversidad, incluyendo diferentes opiniones o ideas, distintas formas de trabajar y diferencias culturales.
- e. Lealtad: El alineamiento entre los principios y valores fundamentales de los trabajadores y los de la Empresa genera mayor confianza en todos los niveles de la organización.

Viendo lo anterior se exponen de otra forma los valores a consecuencia de ejecutar lo descrito por los autores mencionados anteriormente, con esta modificación se hace más participativa para todos, los valores de la compañía y no solo se refleja una descripción de un valor descrito por definición. La propuesta es la siguiente:

- a. Somos comprometidos en la entrega de los resultados y el cumplimiento de los acuerdos.
- b. Todas nuestras tareas las desarrollamos con excelencia y los deberes con un valor agregado, siempre pensando en la calidad y buscando superar las expectativas.
- c. Somos íntegros otorgando coherencia total entre lo que se decimos y lo que hacemos.
- d. Respetamos y nuestra actitud promueve el entendimiento y la tolerancia a la diversidad, incluyendo diferentes opiniones o ideas, distintas formas de trabajar y diferencias culturales.
- e. Somos leales entregamos el alineamiento entre los principios y valores fundamentales de los trabajadores y los de la Empresa para generar una mayor confianza en todos los niveles de la organización.

3.6.1 Descripción de atributos

Variedad de medicamentos: Este atributo va en relación con tener una gran cantidad de medicamentos, los cuales ayudarán a generar una mayor demanda por parte de los clientes que tiene Recalcine, especialmente las cadenas de farmacias, las cuales buscar poseer el mix más completo de medicamentos y productos para que sus clientes al momento de entrar a uno de sus locales siempre compren algo que se encuentre en sus dependencias.

Este atributo se medirá con controles de lanzamientos de nuevos medicamentos, los que se analizará su crecimiento de consumo en el mercado para ver si ha sido efectivo o no.

Disponibilidad de Medicamentos: La disponibilidad de los medicamentos está relacionada a que exista stock disponible al momento que se genere un requerimiento por parte de algún cliente, que la bodega de Recalcine disponga lo ofrecido por parte de los KAM's o lo presentado para la obtención de las licitaciones, es por eso por lo que el inventario se debe disponer de manera oportuna al momento que se genere la necesidad. Este ítem se puede medir por con el nivel de satisfacción que se genera con los clientes, o fill rate.

Oportunidad: La Oportunidad está enfocada, a que todos los clientes que tiene Recalcine ya sea Farmacias, instituciones del estado o privadas cuenten con un excelente despacho a lo largo de todo el país con sus productos. Para esto es principal la ayuda de las empresas de transporte que trabaja Recalcine. La razón es poder cumplir con las solicitudes de pedidos por parte de los clientes en la fecha que lo necesite.

Este atributo se controlará con los reportes B2B que generan las grandes cadenas de farmacias. Y por la información de licitaciones ganadas por parte de la división Market Access.

Precio Conveniente: Poder entregar un precio conveniente es muy relevante ya que Recalcine debe ser la copia del medicamento de marca más conveniente del mercado y ser el primero en ser la copia. Ya que existe mucha competencia en

tipos de medicamentos, y una variable muy importante es el precio, para la elección del cliente. Como se comentó en el Capítulo 3.2 “Análisis Porter”, en Chile existen 5 tipos de medicamentos, donde Recalcine Participa en la segunda categoría, siendo un seguidor.

- 1- Medicamento de marca.
- 2- Similar o copia (Recalcine).
- 3- Genérico.
- 4- Genérico de Marca.
- 5- Bioequivalente.

Marca Conocida: Las marcas de Recalcine son las más reconocidas en el mercado de los medicamentos copias de los de marca, por lo que los ha llevado a ser el líder de mercado en más del 50% de sus divisiones comerciales.

3.7 Relación Atributos de Propuesta de Valor y Análisis FODA.

La propuesta de valor de Recalcine se basa en la entrega de los siguientes conceptos: “variedad de medicamentos, disponibilidad de medicamentos”, Oportunidad de Medicamentos” y “Precios convenientes, en la siguiente tabla se realiza un ordenamiento de estos conceptos con respecto a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, identificados en el análisis FODA:

Propuesta de Valor	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Variedad de Medicamentos	-Estudio de nuevas líneas de productos abarcando más patologías que no participa Recalcine. -Crear línea exclusiva de producción de medicamentos genéricos y bioequivalentes.	-Perder ventas por nuevos competidores, ya sea, laboratorios internacionales o nuevos participantes extranjeros en las licitaciones de Cenabast.	-Poseer planta de producción propia, que ayuden al desarrollo de nuevos lanzamientos.	-No poseer un capital de trabajo apropiado, para aumentar la producción con relación a las compras o desembolsos de dinero que sean necesarios.
Disponibilidad de Medicamentos	-Aumentar los canales de ventas, agrupando farmacias independientes, para negociar en grupo y por volúmenes.	-Disminuir ventas por el efecto de que el cliente no visualice el nombre de las marcas, con la aplicación de la ley de fármacos II.	-Tener Fill rate por sobre el 90% en todos los clientes que tiene el laboratorio.	- Tener un quiebre de producto por falta de alguna materia prima o por algún problema con la planta de producción.
Oportunidad de Medicamentos	-Importar medicamentos que no se encuentren en Chile, mediante el estudio de necesidades de las farmacias y el consumidor final.	-Que la exigencia de tener que producir más medicamentos, bioequivalentes o genéricos, canibalice marcas y productos importantes para Recalcine.	-Generar despachos asegurados al poseer las plantas de producción en Chile	-No llegar a tiempo con los despachos, al no tener centros de distribución en regiones.

Precios Convenientes	-Entregar precios convenientes con respecto a los medicamentos de marca.	-Que la competencia desarrolle la copia de un medicamento de marca antes que Recalcine	-Generar eficiencia en Costos en la producción para entregar precios convenientes a los clientes.	-No poder competir con la economía de escala de laboratorios internacionales para tener precios bajos.
Marcas Conocidas	-Fácil entrar en los clientes que lo requieran	Mucha competencia con marca conocida	Reconocimiento de los consumidores finales	No ser reconocidos por algún cambio en su diseño

Tabla 18 Propuesta de Valor y Análisis FODA
*Fuente: Elaboración propia, 2018

3.8 Descripción de la Estrategia de la Empresa.

La estrategia de Recalcine para poder cumplir con su propuesta de valor la cual es la diferenciación, a través, de una excelencia operacional. La cual centra sus principales esfuerzos en poder entregar al cliente la primera copia del medicamento de marca, la cual es de muy buena calidad y un precio inferior al medicamento original de marca. Todo esto potenciado con una gran variedad de medicamentos, disponibilidad en stock de todo lo ofrecido a los clientes, un despacho oportuno para cumplir con los plazos acordados y finalmente entregando precios convenientes al ser más económico que un medicamento de marca y de mejor calidad que un genérico o bioequivalente.

Esto potenciado por la generación de eficiencia operacional, de sus plantas productivas con ahorro en utilización de recursos para poder cumplir con la cantidad de producción demandada, la proyección de implementación de nuevos centros de distribución hacen que Recalcine pueda llegar a todo Chile, siendo participe de forma directa en la participación de la comercialización de

medicamentos a las farmacias independientes y droguerías que se encuentren en regiones, lo que hace que sea el distribuidor directo de los clientes ya mencionados y no un intermediario como es actualmente sin tener ningún beneficio de por medio, ya que el distribuidor actual es SOCOFAR, dueño y distribuidor de Farmacias Cruz Verde.

Lo anterior se realizará con las entregas proyectadas por parte de los centros de distribución, la automatización en las plantas productivas haciendo mucho más eficiente y requiriendo menos costo operacional por parte del personal que trabajen en las plantas productivas, las negociaciones de contratos y licitaciones importantes con proveedores que paralicen los aumentos de precios o costos de las materias primas y materiales de empaque y envase.

Así mismo, generando un crecimiento en los ingresos con la generación de nuevos negocios como, por ejemplo:

La captación de las farmacias independientes, donde no existe foco alguno en este tipo de cliente y es un nicho de mercado muy interesante a abarcar. Principalmente porque actualmente en Chile existen 3.440 farmacias de las cuales 1.549 son puntos de ventas de farmacias independientes. Esto se logrará creando centros de distribución en el norte, centro y sur de Chile lo cual ayudará en la distribución de los medicamentos y también en el aumento de volumen de pedidos que se generaran al tener esa cantidad de clientes. Se les propondrán mix ya definidos según su ubicación geográfica para tener todo más automatizado. Esto se realizará mediante el compromiso con las grandes cadenas de farmacias donde la idea es poder ser partners de ellos, con lo que se mantendrán acuerdos que

ayuden a mejorar los crecimientos de las compras que se hacen mensualmente esto ayudando a un mejor proceso de venta para el consumidor final y asociado a canjes y descuentos que ayuden a ambos (Recalcine y grandes Farmacias) a cumplir con sus objetivos financieros.

3.8.1 Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas que tiene Recalcine, se enfocan principalmente en poder entregar una experiencia diferenciadora a los clientes, donde también se aprovecha la disposición de su planta de producción, que beneficia un ahorro en recursos que disminuyan los costos y dando margen para entregar precios más convenientes y aislando factores externos. Cosa que no tienen a gran escala los laboratorios que tienen plantas en Chile, y los otros laboratorios que importan todos sus medicamentos desde el exterior.

3.8.2 Elementos no valorados por el cliente

El principal elemento no valorado por el cliente es la promoción médica, ya que es un tipo de marketing que cada vez está más controlado y que los clientes no se dan cuenta que es muy importante, principalmente por la prescripción de los médicos. Ya que, considerando, la Ley de Fármacos II podrán existir sanciones para los otros estamentos que realicen o incidan en algún cambio de medicamento hacia los clientes finales.

3.8.3 Resolución de tensiones con los Stakeholders

Los Stakeholders mencionados anteriormente fueron:

Los empleados: Con los empleados se mantendrán relaciones principalmente generando un plan de capacitaciones y un esquema de aumentos salariales llamado “mérito”.

Clientes: En relación con los clientes en primer lugar se mantendrán acuerdos con las grandes cadenas de farmacias, pero se invertirá en un nicho no potenciado que son las cadenas independientes generando acuerdos con ellos, inclusión de centros de distribuciones a lo largo de Chile. También se harán estudios de por qué se están perdiendo licitaciones en las instituciones públicas, además de generar acuerdos con instituciones privadas para potenciar los vínculos y ventas de este segmento.

Competencia: Monitoreo constante con la información que se compra desde IMS para ver sus marcas más potenciales y cómo van sus resultados de unidades y ventas con respecto a los medicamentos de Recalcine.

Ente Regulador: Con el Instituto de Salud Pública se mantendrán reuniones periódicas para saber de qué manera se pueden mejorar los plazos de procesos y también para saber si cambian las regulaciones dispuestas por ellos.

Medios de Prensa: Se generarán comunicados de prensa al momento que exista duda de algún tema que publiquen los medios de prensa y también se tendrán contactos para poder comunicarse de manera directa al momento de que salga una noticia que relacione a Recalcine.

Médicos: Se realizará un cambio en la visita médica ética y cumpliendo los estatutos de la ley en Chile, donde se genere un trabajo colaborativo donde él pueda entregar beneficios necesarios a los pacientes que no sea mencionado el laboratorio, con esto el médico genera una captación de cliente y puede ayudar a la prescripción de medicamentos del laboratorio.

Sociedad: Existirá una preocupación en no tener problemas que generen controversias, ni reparo público por parte de la prensa que pueda provocar un malestar en la sociedad, además de actuar de forma ética y como lo disponga la ley en Chile.

Accionistas: Generar confianza, para tener más solvencia en toma de nuevas decisiones que ayuden, a poder generar un mayor crecimiento para el Laboratorio.

3.9 Explicación del modelo de negocio y su Lienzo (Canvas).

3.9.1 Explicación del modelo.

Recalcine está inserto en la industria farmacéutica como se ha comentado anteriormente, ayuda al abastecimiento de medicamentos para todas las personas en Chile, produce sus medicamentos en plantas propias del país otorgando una rápida respuesta a alguna demanda de estos. Tiene un cliente principal que son las cadenas de grandes farmacias, pero también genera ingreso por las ventas que se realizan en Cenabast relacionado a licitaciones, venta a instituciones privadas como clínicas, centros médicos droguerías y ligas, finalmente su farmacia propia que se llama Novasalud. Recalcine se encarga de estudiar moléculas y principios activos que ya perdieron su licencia para ingresar al país algún

medicamento, y con esto ayudar a las personas, generando un ingreso por la compra de dichos productos.

Alianzas Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Mercado										
<ul style="list-style-type: none"> - Andes Logistics (Empresa Transporte de pedidos) - Tecnitransport (Empresa Transporte de pedidos) - Abastible (Insumo de combustible Planta de producción) - Fared (Proveedor envases medicamentos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Producción - Desarrollo de nuevos medicamentos - Importación - Supervisión de calidad - Distribución de pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Variedad de Medicamentos. - Disponibilidad. - Oportunidad de Medicamentos. - Precios Convenientes - Reconocimiento de marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> - KAM Canales cadenas e institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadenas de Farmacias - Cenabast - Clínicas y Centros médicos - Droguerías - Ligas Chilenas (Principalmente de la Epilepsia) - Empresa Relacionada (Farmacia propia Novasalud) 										
	<th>Recursos Claves</th> <td></td> <td> <th>Canales</th> <td></td> </td>	Recursos Claves		<th>Canales</th> <td></td>	Canales									
	<ul style="list-style-type: none"> - RRHH - Plantas Productivas - Marcas Conocidas 		<ul style="list-style-type: none"> - Visitador Médico - KAM Ventas 											
<th>Estructura de Costos</th> <td></td> <td colspan="2"> <th>Fuente de Ingresos</th> </td>		Estructura de Costos		<th>Fuente de Ingresos</th>		Fuente de Ingresos								
<table border="0"> <thead> <tr> <th>Costos Fijos</th> <th>Costos Variables</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Remuneraciones 35%</td> <td>- Materias Primas 40%</td> </tr> <tr> <td>- Bodega 25%</td> <td>- Materiales 35%</td> </tr> <tr> <td>- Energía 20%</td> <td>- Despacho 25%</td> </tr> <tr> <td>- Mantenciones y limpieza 20%</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Costos Fijos	Costos Variables	- Remuneraciones 35%	- Materias Primas 40%	- Bodega 25%	- Materiales 35%	- Energía 20%	- Despacho 25%	- Mantenciones y limpieza 20%			<ul style="list-style-type: none"> - Productos Farmacéuticos 90% - Productos OTC 10% 	
Costos Fijos	Costos Variables													
- Remuneraciones 35%	- Materias Primas 40%													
- Bodega 25%	- Materiales 35%													
- Energía 20%	- Despacho 25%													
- Mantenciones y limpieza 20%														

Ilustración 11 Canvas Modelo de Negocio

*Fuente: Elaboración propia, 2018

3.9.2 Canvas

- Segmentos de clientes
 - Cadenas de Farmacias
 - Cenabast
 - Clínicas y Centros médicos
 - Droguerías
 - Ligas Chilenas (Principalmente de la Epilepsia)

- Empresa Relacionada (Farmacia propia Novasalud)

- Propuesta de Valor
 - Variedad de medicamentos
 - Disponibilidad en todo Chile
 - Oportunidad de Medicamentos
 - Precios Convenientes

- Canales
 - Difusión por parte del visitador Médico
 - Venta por parte de KAM
 - Distribución empresa externa de transporte

- Relación con los clientes
 - KAM canal cadenas e institucional

- Flujo de ingresos.
 - Venta de Productos farma 90%
 - Venta de Productos NO farma 10%

- Recursos claves
 - RRHH
 - Plantas productivas

- Marcas conocidas

- Actividades Claves
 - Producción
 - Desarrollo de nuevos medicamentos
 - Importación
 - Supervisión de calidad
 - Distribución de pedidos

- Socios Claves
 - Andes Logistics (Empresa Transporte de pedidos)
 - Tecnitransport (Empresa Transporte de pedidos)
 - Gasto (Insumo de combustible Planta de producción)
 - Fared (Proveedor envases medicamentos)

- Estructura de costos.
 - Costos Fijos
 - Remuneraciones 35%
 - Bodega 25%
 - Energía 20%
 - Mantenciones 15%
 - Limpieza 5%

- Costos Variables
 - Materias primas 40%
 - Materiales de envases y empaques 35%
 - Despacho y traslado 25%

3.10 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio.

3.10.1 Segmentos de clientes

Los clientes más importantes para Recalcine son las Cadenas de Farmacias los cuales aportan más del 70% de los ingresos, en este se concentra en farmacias Cruz Verde a quien se le asigna el 50% de las ventas del total canal de las grandes cadenas. Además, se encuentran los clientes de licitaciones que son Cenabast y Mercado Público, las instituciones privadas como clínicas, centros médicos, droguerías y ligas, finalmente la farmacia propia que tiene Recalcine que es Novasalud.

3.10.2 Propuesta de Valor

Entregar los mejores medicamentos a nuestros clientes, ya sean farmacias, instituciones del estado o privados, en la mayor gama de variedades patológicas, ayudado de una cobertura en todo Chile donde exista una disponibilidad y oportunidad inmediata. Todo esto potenciado con promoción realizada por nuestros visitadores médicos, quienes ayudarán a la prescripción y por consecuencia a generar la demanda y el conocimiento de nuestros productos a los médicos de forma ética, transparente y respetando todos los estamentos legales.

3.10.3 Canales de Distribución

Los canales que tiene Recalcine están muy bien identificados, en primera instancia la difusión es realizada ya sea por los visitadores médicos en el caso de los medicamentos farmacéuticos y por publicidad para los medicamentos no farmacéuticos. La venta la genera el KAM ya sea Relacionado con las cadenas de farmacias, instituciones públicas privadas. La distribución interna es generada por el área de despacho de Recalcine quien vela por la disponibilidad en la planta de producción, la recepción de la Orden de compra, facturación realiza la factura correspondiente y se despacha en el lugar específico que requiere el cliente mediante una empresa de despacho de mercadería.

3.10.4 Relación con los clientes

La relación con los clientes se enfoca en cada uno de los KAM'S que existen en el laboratorio, ya que cada uno tiene asignado un cliente a quien atender ya sea relacionado con cadenas de farmacias, instituciones públicas o privadas o droguerías. Para nuevos negocios o ventas muy grandes, se relacionan directamente con cada uno de los gerentes ya sea de cadenas, institucional y divisional.

3.10.5 Flujo de ingresos

Los ingresos a Recalcine ingresan por ventas de productos farmacéuticos relacionados a las 8 divisiones comerciales que tiene Recalcine.

- Cardiovascular: Especialidad Cardiología.

- Respiratory Care: Especialidad respiratorios, antialérgicos.
- Consumer Healthcare: Especialidad productos no Farma.
- Neuroscience: Especialidad sistema nervioso y urológico.
- Dermatology: Especialidad dermatología.
- Complex Therapeutics: Especialidad Oncológica, diálisis y trasplante.
- Gastroenterology, Traumatology, Metabolic: Especialidad obesidad, traumatología, gastroenterología, entre otros.
- Women's Health: Especialidad ginecología y cuidado mujer.

Donde la división Women's Health aporta más del 25% de los ingresos de la compañía, siendo Femelle su producto más vendido.

El top 10 de las presentaciones más vendidas con información del cierre de año 2018 es la siguiente:

Presentacion	División Comercial	Ventas
FEMELLE 20 COMP. RECUBIERTOS X 28 (BRU)	Women's Health	3.695.243.341
ELVENIR COMP.REC. 37,5 MG X 30 (BR)	Gastro, Trau, Meta	3.566.812.830
ACOTOL COMP. RECUBIERTOS X 28 (BR)	Women's Health	2.719.038.565
FEMELLE COMP. RECUBIERTOS X 28 (BR)	Women's Health	1.531.110.001
BIOGAIA GOTAS X 5 ML EASY DROP	Gastro, Trau, Meta	1.210.300.529
MARILOW COMP. RECUBIERTOS X 28 (BR)	Women's Health	908.560.828
LOREXAN COMP. REC. 10 MG X 60 (BR)	Gastro, Trau, Meta	816.187.947
ARADIX RETARD COMP.LIB.PRO. 20MGX30 (BR)	Neuroscience	791.066.942
CICLOMEX 20 CD COMP. REC. X 28 (BR)	Women's Health	786.702.914
GESER COMP. RECUBIERTOS 30 MG X 30 (BR)	Market Access	774.603.162

Tabla 26 Top 10 presentaciones más Vendidas
*Fuente: Elaboración propia, 2018

3.10.6 Recursos claves

Los recursos claves que tiene Recalcine son en primera instancia es el RRHH, las personas son el recurso principal que tiene la empresa para poder subsistir durante todo este tiempo, ya que sin los trabajadores una empresa no puede subsistir. Por otra parte, la planta de producción la cual genera más del 60% de toda la producción de lo que vende actualmente el laboratorio en el mercado Chileno y también lo que exporta. Agregando a lo anterior, el conocimiento de sus marcas es otro recurso clave que tiene Recalcine, las cuales son conocidas por los médicos los cuales los prescriben y también por los clientes en este caso por las farmacias e instituciones públicas. Que por su demanda de clientes finales generan la demanda al laboratorio.

Actividades Claves

Las actividades claves son:

- La importación y compra de medicamentos, semielaborados, materiales y empaques, materias primas, lo cual genera tener el abastecimiento adecuado para el cumplimiento de la demanda de pedidos que tiene Recalcine por parte de sus clientes.
- Supervisión de calidad la cual genera ayuda al control de toda la producción de medicamentos que se realiza a diario, ayudando a generar una de las valoraciones de los clientes, ya que Recalcine produce la mejor copia de medicamentos de marca con respecto a la calidad.

- Distribución o despachos este concentrado, en el cumplimiento de los plazos de entrega de los pedidos realizados por los clientes, generando un buen servicio y conformidad con los tiempos establecidos en cada una de las entregas.
- Desarrollo de nuevos medicamentos orientado al desarrollo a tiempo y siendo el primer laboratorio de generar la copia del medicamento de marca de mejor calidad y a un precio más económico.
- Producción abastece la demanda de los forecast generados en la planificación mensual de las ventas que se proyectan al laboratorio.

3.10.7 Socios Claves

Los socios claves son los proveedores que se generan contratos a largo plazo los cuales hacen que se paralicen los costos de los materiales de envase y empaque, también las materias primas. También los proveedores de servicio de transporte los cuales ayudan a generar el despacho de todos los pedidos que tiene el laboratorio para sus clientes. Es por eso por lo que se mencionan los más relevantes:

- Andes Logistics Primera empresa contratada para la ayuda del transporte y entrega de los pedidos generados por los clientes en Santiago y la Región metropolitana
- Tecnitransport Segunda empresa contratada para la ayuda de transporte y entrega de pedidos generados por los clientes en las regiones de Chile.

- Gasto empresa que abastece de combustible a la planta de producción, por la generación de ahorro en funcionamiento, ya que hay tramos horarios donde es más conveniente producir con combustible que con electricidad.
- Fared proveedor que abastece a Recalcine con los envases de los medicamentos. Más del 70% de los envases son adquiridos a este proveedor, por sus buenos precios y certificaciones internacionales.

3.10.8 Estructura de costos

Los costos fijos que tiene Recalcine son los costos de producción del día a día, el solo hecho de hacer funcionar la planta de producción genera costos fijos ya sea por costos de energía, costos operacionales de la gente que trabaja para el desarrollo de producción, bodegaje, la limpieza de los laboratorios y las mantenciones generalizadas a la planta de producción por una cantidad de horas de utilización y producción.

Los costos variables van de la mano con la producción ya sea por los costos de las materias primas, materiales de envase y empaque y costos de despacho traslado y fletes que se generan por medio de la demanda generada por parte de los clientes.

3.11 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor.

Modelo de Negocios	de Variedad de Medicamentos	de Disponibilidad de Medicamentos	Oportunidad de Medicamentos	de Precios Convenientes
Recursos Claves	Planta de producción, Importancia de las marcas	Generar Forecast efectivos y que se cumplan	Tener Fill Rate por sobre del 90% de cumplimientos	Comparación de precios con el B2B de las cadenas de farmacias.

Actividades Claves	Desarrollo de I&D para nuevos lanzamientos.	Acuerdos con empresas de despacho de productos. Contratación de seguros por robos de mercaderías.	Planificación de tendencias estacionales en el transcurso del año.	Decrecimiento de los costos por parte de producción y eficiencia operacional.
Socios Claves	Generación de alianzas con centros de investigación y universidades	Acuerdos con proveedores de envases empaques y materias primas, y empresas de despachos.	Gerentes y Kam's de los clientes para generar la demanda esperada.	Cadenas de Farmacias para la obtención de información del B2B y Cenabas para saber por qué no se obtuvo la licitación.
Relaciones con Clientes	Kam's de cadenas e Instituciones	Planificación y bodega	Planificación y bodega	Gerente de Cadenas e Instituciones en conjunto con el gerente de División.
Canales de Distribución	El principal canal es el de las cadenas de farmacias aporta el 60% de los ingresos de Recalcine	Generar cobertura nacional a todos los canales existentes	Planificación de generar la demanda relacionada a cada uno de los canales existentes	Negociación con los Kam's de las cadenas e instituciones
Ingresos	8 divisiones comerciales	Principalmente para licitaciones grandes o ventas a las grandes cadenas de farmacias	Generados por cadenas de farmacias o clientes estacionales	Productos de la división Neurosciencie margen de contribución por sobre del 85%
Costos	Costos variables se encarecen por tener que comprar diferentes productos para el desarrollo de diferentes medicamentos.	Aumentan al generar despachos a lugares donde no existe despacho centralizado	Mayores costos relacionados a tener disponibilidad de stock	Tendencia a bajar los costos para otorgar mejores precios.

Tabla 19 Relación Elementos Modelo de Negocios y Atributos propuesta de valor

*Fuente: Elaboración propia, 2018

3.12 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio.

El modelo que tiene Recalcine de negocio actualmente le permite desarrollar las actividades diarias de forma muy complicada y con mucha dificultad de manera diaria, teniendo problemas para generar crecimientos de ventas, principalmente porque no ha innovado en una nueva estrategia, se ha quedado en el pasado sin generar nuevos lanzamientos innovadores, sin preocuparse de otros nichos de

mercado, sin preocuparse de su marca, ni tampoco de todos los cambios que se han generado en temas de leyes en Chile.

Una de las medidas importantes que se sugiere a Recalcine es entregar importancia e inversión al nicho de mercado que son las cadenas de farmacias independientes, son casi el 50% de las farmacias que existen en Chile y el laboratorio no genera prácticamente nada de ingresos por parte de ellas. La propuesta es generar alianzas de unificación de cadenas por zona en las regiones de Chile, en el Norte y el Sur. Con esto generar una inversión para la adaptación de las farmacias que tiene Recalcine en la empresa relacionada Novasalud a centros de distribución específicos en cada una de estas zonas lo cual ayudaría de sobre manera a la distribución a tiempo de los medicamentos. Finalmente negociar de manera conjunta plazos de crédito y algún otro beneficio que puedan tener como las cadenas grandes de farmacias con generación de metas de crecimientos de compras, siempre considerándolo como grupo de zona. Con esto ayudaría a Recalcine a generar economía de escala y un crecimiento de ventas explosivo en los primeros años y controlado en los que vendrán, pero abarcando un nicho de mercado que actualmente solo lo abastecen las droguerías y el centro de distribución que funciona como tal SOCOFAR que pertenece al grupo del líder de mercado de las cadenas de farmacias Cruz Verde. Es por eso por lo que se realiza solo mediante las farmacias que posee el grupo en regiones ya que la idea es poder disminuir las destrucciones de medicamentos que se generan mes a mes por cortos vencimientos.

Otra medida es poder realizar un cambio profundo a la promoción médica que actualmente dispone Recalcine (es una propuesta sin implementación). Esto provocado principalmente por los cambios en las leyes Chilenas por el marketing permitido en los medicamentos. Este cambio se enfoca en cambiar la metodología de comunicación que existe entre el médico y el laboratorio (generación de regalías individuales). El foco ahora será el paciente, ya que el laboratorio no tiene permitido tener ningún tipo de contacto con los pacientes, es por esto por lo que las propuestas de marketing es poder generar atenciones preventivas con algún tipo de equipo médico donde se generen sesiones limitadas y el médico pueda entregar ese beneficio a sus pacientes. Con esto el médico gana demanda de pacientes y el laboratorio generaría un tipo de dependencia de estos beneficios por parte de los médicos, lo cual de una u otra forma se debería generar prescripción hacia el laboratorio.

CAPITULO IV: PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 Mapa Estratégico Propuesto

Como mencionan (Kaplan y Norton, 2005) “El mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución”.

El mapa estratégico propuesto está enfocado en poder establecer una estrategia la cual se basa en ser el proveedor de medicamentos seleccionado por los clientes, para lograr esto todas las áreas de la empresa serán participes en el desarrollo y la aplicación de esta estrategia. Mirándolo desde las perspectivas están marcadas cuales son los objetivos que se deben realizar.

El modelo propuesto apunta de una u otra forma en primer lugar a definir un objetivo claro, demostrando y dando entender que es lo que quiere Recalcine y de qué forma se diferenciará de su competencia destacando la propuesta de valor entregada a los clientes. Esto ayudará a su vez a poder solucionar los problemas de control de gestión que existen actualmente con el alineamiento planteado, como una cultura no definida y/o la alta rotación de personal, ayudado con la generación de capacitaciones para centrarse en la retención de las personas en procesos claves.

El desafío más grande es poder plasmar la forma que se ejecutará esta estrategia de modo que se pueda medir mediante evaluaciones en el cuadro de mando integral que se propone a continuación

Como resultado de todo el análisis externo e interno. El mapa estratégico de la UEN es el que representa gráficamente la estrategia que se define para poder alcanzar los objetivos estratégicos. Además, de cómo se comunica en la organización y la forma que se pretende dar cumplimiento a los objetivos planteados, ya que a través de del mapa se puede influenciar el comportamiento de los equipos de las unidades funcionales, los cuales centran en su base, en los temas estratégicos, los cuales para esta tesis se definieron tres, los cuales son:

- *Excelencia Operacional*
- *Eficiencia Operacional*
- *Crecimiento*

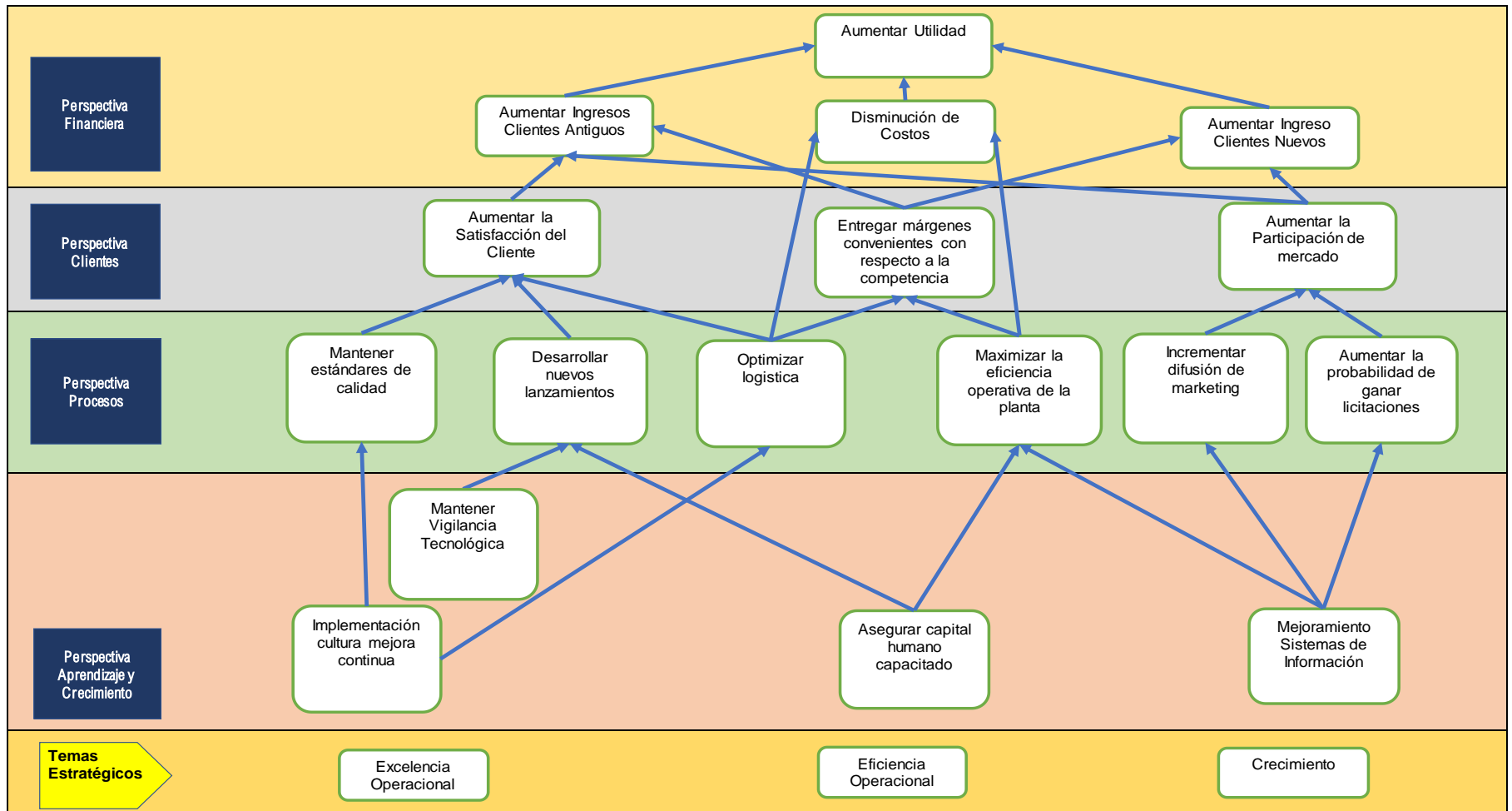


Diagrama 3 Mapa Estratégico
 *Fuente: Elaboración propia, 2018

4.2 Temas Estratégicos

4.2.1 Excelencia Operacional

Este tema estratégico tiene como definición, generar una experiencia para el cliente, donde se da énfasis en el cumplimiento de tiempo en las entregas de los despachos, en que el laboratorio tenga un mix de productos donde los clientes puedan suplir el máximo de medicamentos necesitados y tener siempre un stock disponible para no generar fugas de clientes. Como se ve en el diagrama N°3 este tema estratégico se relaciona de la siguiente manera con las perspectivas del mapa estratégico propuesto.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se relaciona con el objetivo “implementación cultura mejora continua” principalmente para poder seguir con la mantención de los clientes actuales, teniendo y entregando el mejor servicio y producto. Además, se complementa con el objetivo “Mantener Vigilancia tecnológica” el cual se relaciona con la investigación constante de los nuevos desarrollos que se quieran realizar en base a copias de medicamentos de marca, en conjunto con acuerdos con universidades y centros de investigación.

En tanto en la **Perspectiva de Procesos** se relaciona con los objetivos “Mantener estándares de calidad” siendo que éste es una de las variables importantes de la estrategia de Recalcine, ser la primera copia del medicamento de marca de mejor

calidad, “Desarrollar nuevos lanzamientos” para generar una mayor diversidad de medicamentos para que los clientes puedan seleccionar entre un grupo importante de productos, y así se pueda abastecer de la mayor parte de la necesidad generada por el cliente final y “Optimizar logística” el cual se basa en la propuesta de valor donde siempre debe existir stock disponible para las necesidades que pueda tener el cliente, además se considera relevante el despacho de los pedidos, es por esto que la finalidad es llegar con lo solicitado cuando el cliente los necesite, además de generar ahorros los cuales puedan influir en los costos.

La relación con la **Perspectiva de clientes** se genera mediante el objetivo “Aumentar la satisfacción del cliente” por todos los objetivos de la perspectiva anterior, la idea es que el cliente pueda tener una experiencia gratificante al momento de elegir a Recalcine.

Todo lo anterior, tiene como fin la relación de la **Perspectiva Financiera**, donde en primera instancia se relacionan con el objetivo “Aumentar Ingresos Clientes Antiguos” la cual busca mantener los clientes actuales y potenciarlos aún más con la finalidad de esta perspectiva que es “Aumentar utilidad”.

Mapa Estratégico Relación Tema Estratégico Excelencia Operacional

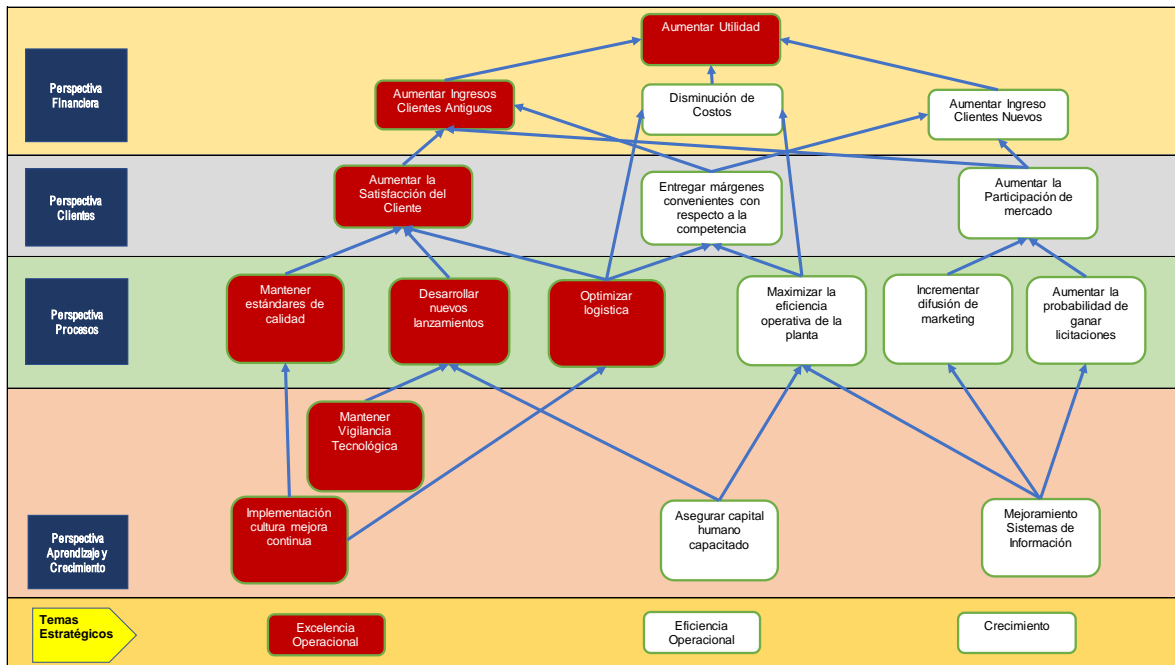


Diagrama 4 Tema Estratégico Excelencia Operacional

*Fuente: Elaboración propia, 2018

4.2.2 Eficiencia Operacional

Para este tema estratégico, se da un énfasis en la mejor utilización de los recursos que posee Recalcine, los cuales se obtienen mediante automatizaciones en las plantas productivas, generando ahorro en los costos operacionales y generando ahorros en la forma de compra necesarias. Todo esto para poder ser competitivos en los precios, ya que Recalcine debe tener precios más convenientes que los medicamentos de marca. Este tema estratégico se relaciona de la siguiente manera con las perspectivas del mapa estratégico propuesto.

En la **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento** se relaciona con el objetivo “Asegurar Capital Humano Capacitado”, principalmente porque se da mucho énfasis en el personal que trabaja en Recalcine, en primera instancia en contar con un personal que pueda cumplir a cabalidad sus tareas y poder con el tiempo gestionar la retención de estos, ya sea capacitándolos o entregando buenos beneficios.

Para la **Perspectiva de procesos** se relaciona con los objetivos “Optimizar logística” ya que se centra en tener una eficiencia en todos los procesos que tiene Recalcine, desde las compras de los materiales y materias primas, hasta los costos de despacho de los pedidos, “Maximizar la eficiencia Operativa de la Planta” esto para poder generar ahorros y disminuir los costos asociados a los temas operativos de la planta.

Con relación a la **Perspectiva de Clientes** se relaciona con el objetivo “Entregar márgenes convenientes con respecto a la competencia” presentar buenos márgenes a los clientes con respecto a la competencia ayuda a aumentar la necesidad de compra por parte de ellos, y generar una elección hacia Recalcine con respecto a los rivales en el mercado. Esto se realiza principalmente para poder generar nuevos clientes y tener satisfechos a los clientes antiguos.

Finalmente, en la **Perspectiva financiera** se relaciona con los objetivos “Disminución de costos” ya que todo lo anterior no se puede realizar si no existe una eficiencia en los costos, esto quiere decir que se ahorra para traspasar esa diferencia a precio y ser un proveedor conveniente para los clientes en las copias de los medicamentos de marca, teniendo como finalidad “Aumentar utilidad”.

Mapa Tema Estratégico Eficiencia Operacional

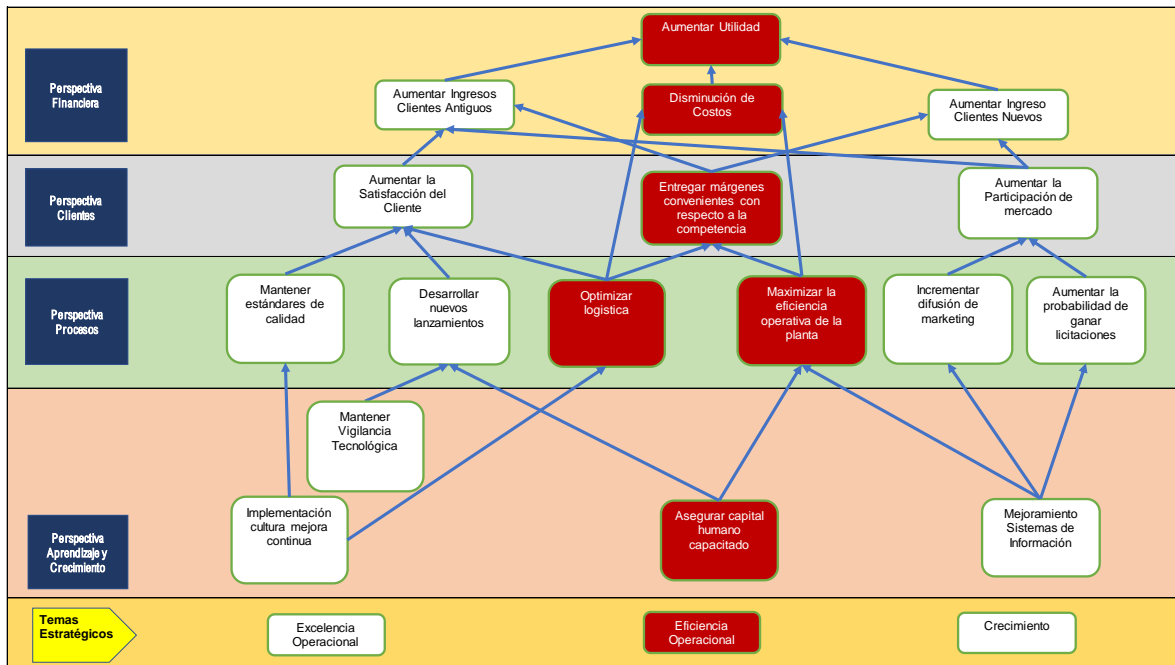


Diagrama 5 Tema Estratégico Eficiencia Operacional

*Fuente: Elaboración propia, 2018

4.2.3 Crecimiento

Este tema estratégico profundiza en la generación de mejores resultados financieros de la compañía, donde está orientado en la generación de nuevos negocios para tener un crecimiento en la adquisición de nuevos clientes. Este tema estratégico se relaciona de la siguiente manera con las perspectivas del mapa estratégico propuesto.

Con la **Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo** se relaciona con el objetivo “Mejoramiento en sistemas de información”, esto porque la generación de un crecimiento en ingresos conlleva tener un aumento en aumento de información, ya

sea, por la mayor facturación que se genera o por los movimientos financieros que un crecimiento puede contener, es por esto la importancia de tener un sistema donde se pueda extraer información fidedigna y con esto tener la capacidad de poder procesarla, para esto disponer del equipamiento adecuado es fundamental en el cumplimiento de este objetivo.

En tanto con la **Perspectiva de procesos** se relaciona con el objetivo “Incrementar difusión de marketing” donde se desea aumentar la difusión mediante incremento en las inscripciones de los programas de descuento que tiene el laboratorio, en las grandes cadenas de farmacias con esto, los clientes finales que consumen los medicamentos generaran una mayor demanda de dichos medicamentos. Con lo anterior, se agrega la participación de manera activa en el negocio de las farmacias independientes, para esto se estipula una creación de una nueva área especializada en este negocio, ya que actualmente dependen del Gerente de Cadenas de farmacias y, por ende, los KAM’s las han dejado de lado por la cantidad de volumen demandado, pero que en su conjunto puede ser un incremento considerable en crecimiento de mercado y captación de nuevos clientes. “Aumentar la probabilidad de ganar licitaciones”, lo cual tiene como fin, ganar todas las licitaciones en donde se participa, teniendo y generando un crecimiento en los ingresos del laboratorio, con ayuda de un nuevo departamento de análisis de cumplimiento de requisitos al postular, lo que entregara información del porque no se adjudican y donde se puede mejorar.

Para la **Perspectiva de Clientes** se relaciona con el objetivo “Aumentar la Participación de mercado” teniendo en cuenta que se tiene que mejorar el proceso

de participación de licitaciones y por ende aumentar el crecimiento por Cenabast quien es el principal cliente estatal. Aumento en la inscripción en los programas de descuentos que están disponibles en las cadenas de farmacias y un crecimiento en los ingresos por parte de las farmacias independientes.

Finalmente, para la **Perspectiva Financiera** se relaciona con el objetivo “Aumentar Ingreso Clientes Nuevos” principalmente por la importancia del reconocimiento e inversión para captar el negocio de las farmacias independientes y adjudicarse licitaciones de privados que no han sido ganadas anteriormente, ese crecimiento se va a reflejar en el objetivo principal que es “Aumentar utilidad”.

Mapa Tema Estratégico Crecimiento

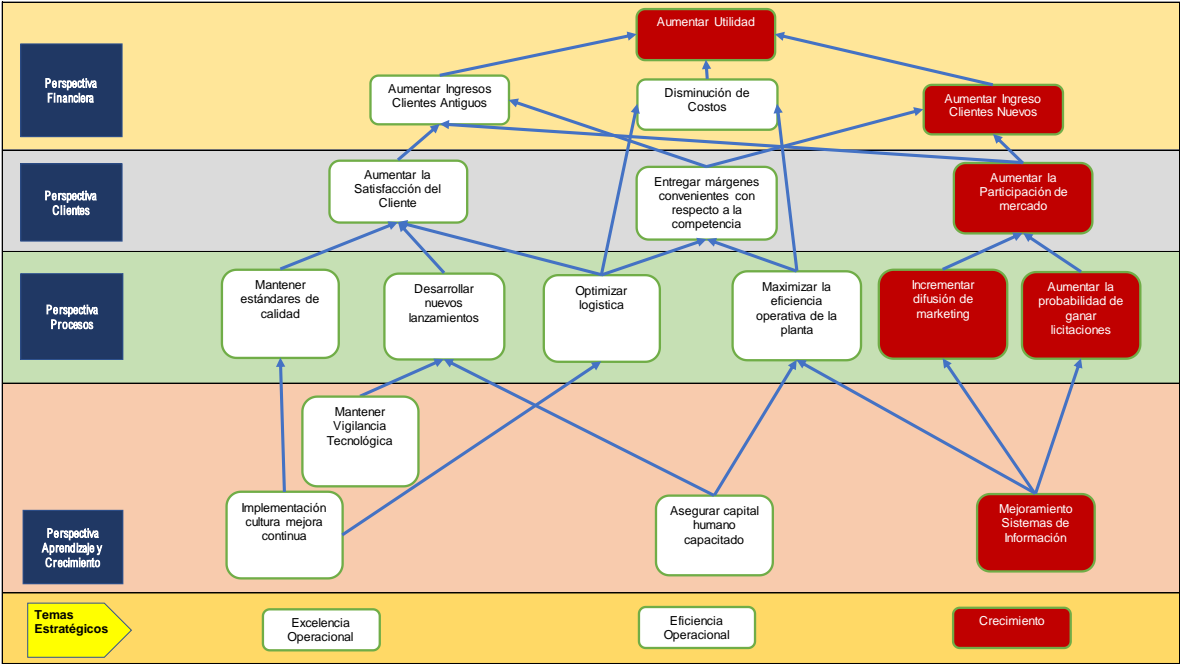


Diagrama 6 Tema Estratégico Crecimiento
 *Fuente: Elaboración propia, 2018

4.3 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico

El diccionario de objetivos del Mapa Estratégico es una herramienta que ayuda a asegurar la comprensión y el entendimiento de las hipótesis planteadas y la forma en que cada una de las unidades funcionales interactúan para facilitar su cumplimiento. Es por eso por lo que con el Diccionario se asegura la validación y correlación de las relaciones causales y los efectos que pueden tener los diferentes objetivos estratégicos de las perspectivas que tiene el mapa estratégico. Es por esto por lo que se realiza para entender los desempeños esperados.

Objetivo Causal (Factor Desencadenante)	(Factor)	Objetivo Influido)	Efecto (Objeto)	Descripción del Objetivo
Implementación mejora continua	cultura	Mantener calidad	estándares de	Con una implementación de mejora continua basada en seguir siendo la mejor copia de un medicamento de marca se mantendrá la calidad de los medicamentos desarrollados por Recalcine.
Implementación mejora continua	cultura	Optimizar logística		Si se implementa una mejora continua orientada a abastecer toda la demanda exigida por los clientes los quiebres de stock van a disminuir. Si se implementa una mejora continua en base a cumplir con el envío de los pedidos que requieren los clientes en el tiempo necesario la entrega de estos será mucho más eficiente y el cliente recibirá el pedido cuando lo necesita.
Mantener Tecnológica	Vigilancia	Desarrollar lanzamientos	nuevos	Mantener una vigilancia tecnológica de manera continua en el tiempo tendrá un efecto de desarrollos de

		nuevos medicamentos con el estándar que se están realizando actualmente o incluso mejor.
Asegurar capital humano capacitado	Desarrollar nuevos lanzamientos	Teniendo y manteniendo un capital humano en las plantas de producción ayudara a poder generar nuevos medicamentos de excelente calidad y eficacia.
Asegurar capital humano capacitado	Maximizar eficiencia operativa de la planta	Teniendo y reteniendo al capital humano capacitado de manera recurrente se podrán generar nuevas especializaciones de acciones de mejora en la planta lo que ayudará a la eficiencia operativa de las plantas productivas.
Mejoramiento sistemas de información	Maximizar eficiencia operativa de la planta	Con un mejor sistema de información atraerá más detalle de información con respecto a reportería en línea que ayude a maximizar los procesos en la planta productiva
Mejoramiento sistemas de información	Incrementar marketing difusión	Con nuevos equipamientos y sistemas de información existirán mejores controles y entrega de bases de información con los cuales se podrán entregar nuevas propuestas de programas de descuentos a los clientes finales para asegurar demanda de los clientes directo y que las farmacias no se queden con el margen acordado.
Mejoramiento sistemas de información	Aumentar la probabilidad de ganar licitaciones	Teniendo mejor equipamiento y sistemas de información se tendrá detalle del por qué no se están ganando las licitaciones en que no es seleccionado Recalcine, ya que actualmente solo se preocupa en postular, pero no en saber porque no se adjudica una licitación por no tener herramientas que entreguen esa información.
Mantener estándares de calidad	Aumentar la Satisfacción del Cliente	Ser la mejor copia del medicamento de marca genera que el cliente final elija a Recalcine por sobre el

		medicamento de marca y, por ende, genere más demanda por parte de los clientes directos del Laboratorio.
Optimizar logística	Aumentar la Satisfacción del Cliente Disminución de costos	Entregando los pedidos a tiempo se genera una satisfacción a los clientes los cuales apreciarán el servicio. Además de generar una mejora en los procesos que haga mas eficiente y genere ahorros en los costos de despacho.
Desarrollar nuevos lanzamientos	Aumentar la Satisfacción del Cliente	Cumplir con las necesidades de los clientes, teniendo un mix de productos variados aumentara la satisfacción de los clientes.
Maximizar la eficiencia operativa de la planta	Entregar márgenes convenientes con respecto a la competencia Disminución de Costos	Poder ser eficiente en los costos de la planta ayudará a que Recalcine pueda entregar ese diferencial al precio final de los medicamentos para los clientes
Incrementar difusión de marketing	Aumentar la Participación de mercado	Con la creación de una nueva área que atienda a las farmacias independientes se debe reflejar en el crecimiento en participación de mercado. El entregar programas de descuentos asegura que se respeten los acuerdos por parte del laboratorio y los clientes, asegurando el margen y la demanda por parte de Recalcine y también por parte del cliente directo del laboratorio.
Aumentar la probabilidad de ganar licitaciones	Aumentar la Participación de mercado	Poder adjudicarse licitaciones que no se han adjudicado antes, con la ayuda del capital humano y la tecnología incrementara los ingresos y la participación del laboratorio.
Aumentar la Satisfacción del Cliente	Aumentar Ingresos clientes Antiguos	Con clientes conformes con los productos y servicio entregado y generando mejoras en los procesos ayudará a mantener y a crecer en las ventas.
Entregar márgenes convenientes con respecto a la competencia	Aumentar Ingresos clientes Antiguos Aumentar Ingresos Clientes Nuevos	Entregar márgenes convenientes a los clientes debe se relaciona principalmente para poder generar nuevos clientes y

				poder tener satisfechos a los clientes antiguos
Aumentar la Participación de mercado	Aumentar Ingreso Antiguos	Cientes		Todos los crecimientos proyectados con acciones generadas por parte de Recalcine para mantener los clientes que eligen al laboratorio deben reflejarse en un crecimiento diario por parte de ellos por la satisfacción en los productos y el servicio.
Aumentar la Participación de mercado	Aumentar Ingreso Nuevos	Cientes		Generar nuevos negocios y crecer con los clientes actuales aumenta la participación de mercado con respecto a la competencia y genera que se incremente la cartera de clientes que tiene el Laboratorio.
Aumentar Ingreso Antiguos		Cientes	Aumentar Utilidad	Mantener el nivel de servicio actual a los clientes con los que trabaja Recalcine generará un crecimiento en la demanda por parte de ellos por ende un aumento en la Utilidad
Disminución de Costos			Aumentar Utilidad	Teniendo una disminución en los costos una parte de eso se entrega a mejores precios, pero siempre teniendo márgenes positivos lo cual se refleja en un aumento en la Utilidad.
Aumentar Ingreso Nuevos		Cientes	Aumentar Utilidad	Con nuevas formas de captación, arrebatando pedidos de la competencia e invirtiendo en nuevos negocios como las farmacias independientes y adjudicándose todas las licitaciones que se postule la utilidad aumentara considerablemente

Tabla 20 Diccionario de Objetivos Tema Estratégico

*Fuente: Elaboración propia, 2018

4.4 Cuadro de Mando Integral

En el proyecto presentado se desarrolla un sistema de control de gestión que está orientado en Laboratorio Recalcine S.A.

De acuerdo con lo señalado, el Cuadro de Mando Integral el cual nos cuenta la historia de la estrategia de las empresas donde se basa en las relaciones causas-efectos (Niven, 2003). El CMI, está orientado a poder desarrollar indicadores los cuales permiten, apoyar el control estratégico, clarificar y traducir la visión y la estrategia de la compañía con un conjunto de metas e índices comunicándolos a todas las áreas o estamentos de la organización.

Para la justificación de la propuesta del CMI presentado se seleccionó esta forma de planteamiento y los objetivos para poder cumplir la estrategia de Laboratorio Recalcine y de qué forma corrigen los problemas de control de gestión.

El CMI presentado ayudará a resolver los problemas de control de gestión generando una estrategia clara, para determinar lo que requiere Recalcine en un futuro y que cada una de las personas que trabajan en la empresa también lo sepan y apliquen en todas sus tareas apuntando cumplir con cada una de las metas propuestas.

El cuadro de mando integral (CMI) corporativo presentado se genera en base a los objetivos estratégicos que fueron establecidos en el mapa estratégico “diagrama 3 Mapa estratégico”, el cual incluye a cada una de las perspectivas asociadas las cuales son financiera, clientes, procesos y aprendizaje y desarrollo. En base al

desarrollo se definen indicadores, metas, mínimos de cumplimientos de meta y ponderaciones equivalentes a cada uno de los indicadores.

4.4.1 Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Financiera	Aumentar Utilidad	Crecimiento EBITDA	$(\text{EBITDA Año Actual} / \text{EBITDA año Anterior} - 1) \times 100$	5%	Anual	
Financiera	Aumentar Ingresos Clientes Antiguos	Crecimiento ingresos clientes con 3 años	$(\text{Ventas actuales clientes con 3 años} / \text{Ventas año anterior clientes con 3 años}) \times 100$	15%	Trimestral	. Evaluar la rotación de los nuevos lanzamientos con un plan de evaluación trimestral sobre las ventas en los últimos dos años. . Generar plan de marketing para aumentar la demanda de los clientes nuevos.
Financiera	Disminución de Costos	Crecimiento promedio costo fabricación unitario	$((\text{Costo Fabricación promedio unitario año actual} / \text{Costo Fabricación promedio unitario año anterior} - 1) \times 100)$	<5%	Anual	. Adquirir estudios de precios en B2B versus la competencia en las cadenas de farmacias o IMS.
		Crecimiento promedio costo fabricación Productos estrellas	$((\text{Costo Fabricación promedio unitario año actual productos estrella} / \text{Costo Fabricación promedio unitario productos estrella año anterior} - 1) \times 100)$	<4%	Anual	. Generar un plan de compra eficiente realizando estimaciones de precios de materiales, materias primas y empaques.
		Cumplimiento de presupuesto de costo	$((\text{Costo presupuestado flexible} / \text{Valor Real}) \times 100)$	95%	Anual	. Implementar programación de compras anticipadas para no tener sobre precios en consumo mediante acuerdos y generación de forecast mensuales. . Realizar contratos con proveedores para estancar precios de materiales y empaques con materias primas por compras aseguradas
Financiera	Aumentar Ingresos Clientes Nuevos	Crecimiento de ventas de otros clientes menor a 3 años	$((\text{Ventas totales año actual} / \text{Ventas Totales otros clientes menor a 3 años}) \times 100)$	20%	Anual	. Generar un plan de inversión para adjudicaciones de licitaciones en establecimientos privados.
		Crecimiento Farmacias independientes	$((\text{Ventas farmacias independientes Año Actual} / \text{Ventas farmacias independientes año Anterior} - 1) \times 100)$	50%	Anual	. Generar acuerdos con Farmacias independientes por zona geográfica en regiones. . Adaptar farmacias de empresa relacionada como centros de distribución por zona geográfica (Norte y Sur de Chile)

Tabla 21 CMI Perspectiva Financiera

*Fuente: Elaboración propia, 2018

4.4.2 Perspectiva de Clientes

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Clientes	Aumentar la Satisfacción del Cliente	Porcentaje peor nota de encuesta*	(suma total encuestas/numero de encuestas nota menor a un 3)	<10%	Anual	. Entregar un nivel de servicio de excelencia acorde al producto entregado realizando mejora en los servicios complementarios al producto, como entregas, disponibilidad, oportunidad, stocks, etc.
		Porcentaje mejor nota de encuesta*	(suma total encuestas/numero de encuestas nota mayor a un 6)	>10%	Anual	. Disponer de personal que atienda de forma personalizada a los clientes los cuales puedan informar las mejoras que se necesitan y tener un feedback del producto y servicio complementario entregado.
Clientes	Entregar márgenes convenientes con respecto a la competencia	Promedio Comparación precios versus medicamento de marca	$\left(\frac{\text{Promedio Precio producto Recalcine/Promedio Precio producto medicamento de marca}-1}{\text{Promedio Precio producto medicamento de marca}}\right) \times 100$	= -10%	Anual	. Desarrollar lanzamientos con márgenes atractivos para las cadenas de farmacias, mediante un estudio previo de la competencia y de sus precios. Entregar descuentos de fidelización a los clientes como por ejemplo descuento de Abastecimiento por nuevos lanzamientos por concepto de completar bodegas.
		Crecimiento de Rebate entregado	$\left(\frac{\text{Rebate entregado año actual/Rebate entregado año anterior}-1}{\text{Rebate entregado año anterior}}\right) \times 100$	2%	Anual	. Generar beneficios anexos a los descuentos financieros como por ejemplo los rebates** por cumplimiento de crecimiento de ventas, canjes (devoluciones por corto vencimiento), cupones de descuentos.
Clientes	Aumentar Participación de Mercado	Crecimiento participación de mercado	$\left(\frac{\text{Participación de mercado año actual/participación de mercado año anterior}-1}{\text{Participación de mercado año anterior}}\right) \times 100$	>5%	Anual	. Realizar analisis de adjudicaciones de Licitaciones postuladas, mediante la creación de una nueva área que se encargara de esta tarea. Cumplir los planes de ventas en los diferentes canales de ventas. Mediante generación de kpis que evaluen los cumplimientos y crecimientos versus años anteriores en relación a las ventas de la compañía.

Tabla 22 CMI Perspectiva Clientes

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Notas:

* Encuesta nota de 1 a 7, el formato de la encuesta se encuentra en el Anexo N°1

** Rebates descuento entregado a las cadenas de farmacias por cumplir meta de compra trimestral.

4.4.3 Perspectiva de Proceso

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Procesos	Optimizar Logística	Total quiebres de stock productos criticos	N° Quiebres de Stock productos criticos	0	trimestral	<p>. Realizar proyecciones acertadas de forecast de ventas. Mediante reuniones quincenales con los Product manager de cada división para que entreguen feedback de como van sus ventas y si existen riesgos no presupuestados.</p> <p>. No generar un sobre stock en el inventario. Controlandolos con los lotes que se encuentren estancados y que no se generen ventas, por lo que se deberian promocionar con descuentos para aumentar su rotación.</p>
		Cumplimiento en entregas de pedidos	((Número de pedidos/ Numero de pedidos entregados a tiempo) x100)	>97%	trimestral	<p>. Tener acuerdos con proveedores externos de transporte donde se multe por no cumplir con plazos de entrega.</p> <p>. Disponer de seguros que resguarden los productos transportados.</p>
		Promedio de tiempo atraso de entrega	(Total horas de atraso/total pedidos con atraso)	<3hrs	bimensual	<p>. Generar planes de compensación para clientes por pedidos atrasados. Ya sea evaluación de despachos gratis, descuento especial o algún beneficio que pueda ser entregado por la compañía y que no genere una pérdida financiera.</p>
Procesos	Desarrollo de nuevos lanzamientos	Cantidad de nuevos lanzamientos anuales	(Lanzamientos año actual- lanzamientos año anterior)	>10	Anual	<p>. Tener acuerdos con instituciones de investigación para aumentar desarrollos de nuevos medicamentos. Estos acuerdos centrados con la participación del departamento de I&D quien liderará esta tarea.</p> <p>. Agendar visitas periódicas anticipadas con el ISP para la presentación y revisión de los nuevos medicamentos. De esta forma se genera una proactividad en la generación de fiscalizaciones y revisiones de lotes para darlos de alta en menos tiempo posible.</p>

Procesos	Mantener estándares de calidad	Crecimiento de unidades rechazadas	$\left(\frac{\text{unidades rechazadas año actual} - \text{unidades rechazadas año anterior}}{\text{unidades rechazadas año anterior}}\right) \times 100$	<5%	Semestral	<p>. Tener personal capacitado para la producción y utilización de tecnología de punta en la planta.</p> <p>. Generar mantenencias a la planta de forma preventiva que asegure el funcionamiento sin problemas durante el año.</p>
Procesos	Maximizar la eficiencia operativa de la planta	Horas de no utilización de la planta	(24 hrs- hras de uso diario)	<5 hrs	Anual	<p>. Cambiar el personal de producción con turnos rotativos teniendo los mas eficientes en los horarios mas productivos. Esto se realiza mediante la evaluación del personal mas eficiente por cada uno de los jefes de turno.</p> <p>. Cambiar los planes de producción de forma de generar ahorros de energía con producción via combustible en horarios peak de electricidad. Esto mediante evaluación de tarifas eléctricas por horarios y por estación del año.</p>
Procesos	Aumentar la probabilidad de ganar licitaciones	Porcentaje de veces en los primeros lugares	$\left(\frac{\text{Nº de veces en el top 3/ licitaciones postuladas}}{\text{totales}}\right) \times 100$	>90%	Anual	<p>. Tener un equipo y sistemas de información que permita evaluar el por qué las pérdidas de las licitaciones, el cual permita cumplir con todos los requisitos establecidos en los estatutos de las licitaciones y además entregar información de la ponderación de la compañía versus la de la competencia.</p>
Procesos	Incrementar difusión de marketing	Crecimiento de contratos con farmacias independientes de Regiones	$\left(\frac{\text{Contratos Farmacias independientes Regiones año actual} - \text{Contratos farmacias independientes Regiones año anterior}}{\text{Contratos Farmacias independientes Regiones año anterior}}\right) \times 100$	>75	Anual	<p>. Ayudar a gestionar union de farmacias independientes por región para que puedan tener pedidos a volumenes mas importantes y generar economias de escala en relación a los descuentos otorgados por el laboratorio, mediante la ayuda del KAM que los debe atender de manera personalizada.</p>
		Crecimiento de formularios de inscripción a programa de descuentos	$\left(\frac{\text{inscripción a programa de descuentos año actual} - \text{inscripción a programa de descuentos año anterior}}{\text{inscripción a programa de descuentos año anterior}}\right) \times 100$	>20%	Anual	<p>. Disponer de fiscalización en sala de ventas de farmacias para corroborar que se promociona la inscripción a los programas de descuentos.</p>

Tabla 23 CMI Perspectiva Procesos

*Fuente: Elaboración propia, 2018

4.4.4 Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Aprendizaje y Desarrollo	Implementar cultura de mejora continua	Promedio encuesta medición cultura mejora continua *	(suma notas encuestas/numero de encuestas)	>6	Anual	. Generar inducciones corporativas de mejora continua a todo el personal nuevo que sea parte de la compañía . Generar capacitaciones al personal de manera una vez al año. . Realizar reforzamiento de información sobre la mejora continua (folletos, rediseñar procesos, informativos en papeles murales, etc)
Aprendizaje y Desarrollo	Mantener Vigilancia tecnológica	Crecimiento de reportes nuevos desarrollos de medicamentos	$\left(\frac{\text{reportes nuevos desarrollos de medicamentos año actual} - \text{reportes nuevos desarrollos de medicamentos año anterior}}{\text{reportes nuevos desarrollos de medicamentos año anterior}}\right) \times 100$	5%	Anual	. Realizar control de reportería en tecnología de nuevos desarrollos de medicamentos enfocados en los centros de investigación. Teniendo en vigilancia la competencia día a día.
Aprendizaje y Desarrollo	Asegurar el capital humano capacitado.	Rotación de personal estratégico	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ nuevos empleados último año personal estratégico} - \text{N}^\circ \text{ empleados que han salido el último año personal estratégico}}{\text{total personal estratégico}}\right) \times 100$	<5%	Semestral	. Realizar planes de retención de personal que incluyan posibilidad de movilidad interna. . Capacitación del área donde trabaja, evaluación con entrega de mérito (aumento de sueldo)
Aprendizaje y Desarrollo	Mejoramiento de sistemas de información	Crecimiento de reportes en línea	$\left(\frac{\text{Reportes en línea}}{\text{Total Reportes}}\right) \times 100$	>60%	Anual	. Generar un plan de actualización de sistemas de forma anual. . Realizar mejoras en los procesos claves de sistemas en la empresa.

Tabla 24 CMI Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Notas:

* Encuesta nota de 1 a 7, el formato de la encuesta se encuentra en el Anexo N°2

Las iniciativas presentadas anteriormente son todas relevantes para poder cumplir con la estrategia planteada. Las métricas que tienen más relevancia son la que presentan el crecimiento o decrecimiento de algún objetivo que necesitamos medir. Esto se genera porque la mayoría de las iniciativas se deben medir contra el año anterior, es por esto, por lo que la mejor forma de aplicar es una fórmula de crecimiento.

CAPITULO V: ALINEAR LA ORGANIZACIÓN

5.1 Cambios de estructura Organizacional

Dado que la estrategia que se está proponiendo en esta tesis, tiene como base la estructura del mapa estratégico propuesto, se deben realizar algunas modificaciones a la estructura organizacional que tienen algunas áreas que se presentaron en el capítulo 2.1 “Descripción del Laboratorio Recalcine y su contexto”, para que se pueda dar cumplimiento a la estrategia ya mencionada.

5.1.2 Gerencia Técnica

La estructura actual es la que se presenta en la ilustración 6 “Organigrama Recalcine Gerencia Técnica”, en esta sección se presenta una apertura al actual organigrama y los cambios propuestos:

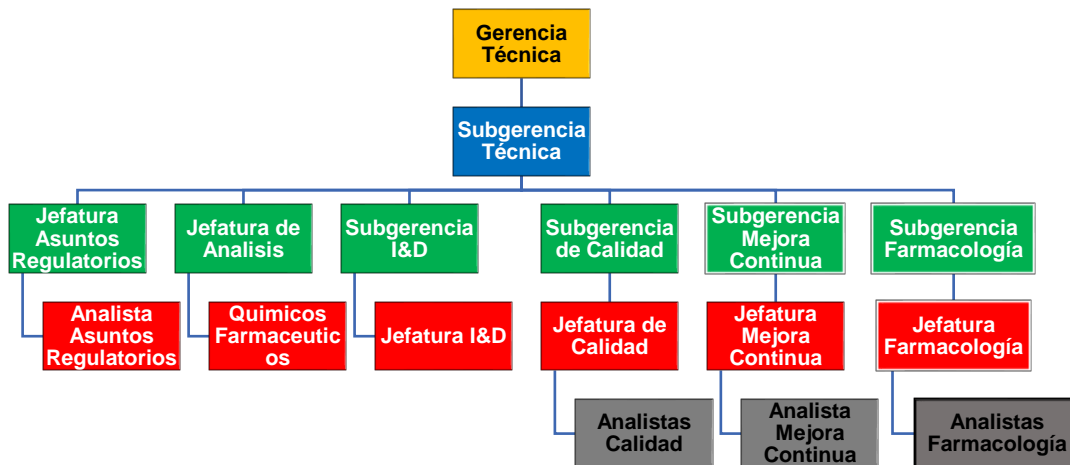


Ilustración 12 Apertura Organigrama Gerencia Técnica
*Fuente: Elaboración propia, 2018

El primer cambio que se propone es generar una unión de las subgerencias de calidad y de mejora continua, dejando solo la primera y que mejora continua dependa de calidad. Esto principalmente porque es un área muy importante en la

estrategia propuesta porque uno de los objetivos estratégicos se refiere a la calidad de los medicamentos los cuales son la copia de los medicamentos de marca, es por eso por lo que se quiere seguir siendo la mejor copia, con lo anterior generando una unión se puede realizar un alineamiento más rápido de lo que se requiere y obtener beneficios financieros por la eliminación de la subgerencia de mejora continua.

El segundo cambio propuesto es dejar la Subgerencia de I&D como principal y que agrupe las jefaturas de asuntos regulatorios y análisis, para que la Subgerencia de I&D tome la importancia que necesita por la importancia de generar nuevos lanzamientos y la comunicación con los acuerdos generados con instituciones de investigación y universidades para una rápida investigación de nuevos principios activos para desarrollar copias de medicamentos de marca, la idea, es que sea el área principal que pueda generar el alineamiento propuesto a asuntos regulatorios de cumplimiento a lo dispuesto por el ISP y análisis que son los encargados de las generaciones de las contra muestras para analizar los lotes producidos diariamente.

Es por eso por lo que el nuevo organigrama para la gerencia de calidad sería el siguiente propuesto:

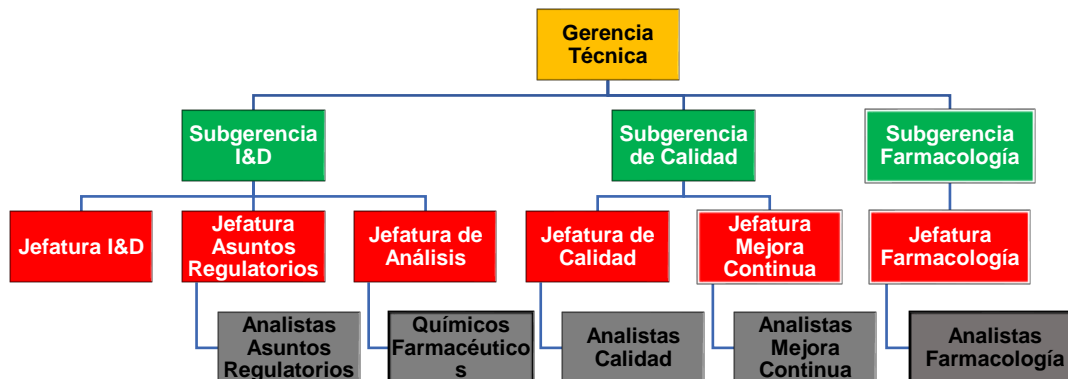


Ilustración 13 Cambios propuestos para Organigrama Gerencia Técnica
 *Fuente: Elaboración propia, 2018

5.1.3 Gerencia de Operaciones

La estructura actual es la que se presenta en la ilustración 5 “Organigrama Recalcine Gerencia de Operaciones” en esta sección se presenta una apertura al actual organigrama y los cambios propuestos:



Ilustración 14 Apertura Organigrama Gerencia Operaciones
 *Fuente: Elaboración propia, 2018

Para esta estructura organizacional se requiere crear la subgerencia de producción que una las jefaturas de producción que se encarga de producir diariamente el inventario requerido con la jefatura de operaciones que se encarga de realizar los análisis de los forecast de ventas y con el área de las compras requeridas para estos, además de lo anterior se propone la creación de la subgerencia que se llame logística la cual dependerá la jefatura de bodega y despacho, con estos cambios se pone énfasis en la estrategia de entregar un servicio de calidad a los clientes con stock disponibles y oportunidad de entrega a tiempo.

Es por eso por lo que el nuevo organigrama para la gerencia de operaciones sería el siguiente propuesto:

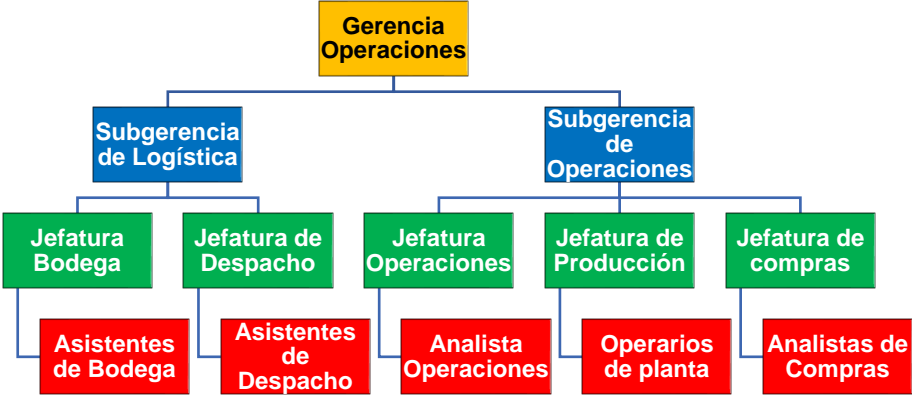


Ilustración 15 Cambios propuestos para Organigrama Gerencia Operaciones
 *Fuente: Elaboración propia, 2018

5.1.4 Gerencia Canal Institucional

La estructura actual es la que se presenta en la ilustración 7 “Organigrama Recalcine Gerencia Canal Institucional”, en esta sección se presenta una apertura al actual organigrama y los cambios propuestos:

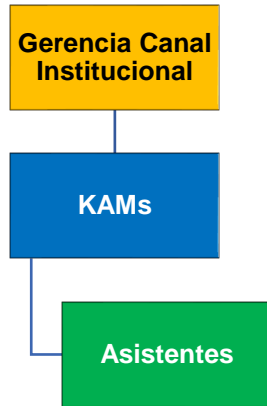


Ilustración 16 Apertura Organigrama Gerencia Canal Institucional
 *Fuente: Elaboración propia, 2018

A la gerencia institucional se propone la creación de una nueva área, por medio de la definición en la estrategia de un objetivo de poder aumentar la probabilidad de las adjudicaciones en las licitaciones. Esta nueva área está enfocada con la ayuda de los sistemas de información poder analizar cuáles son los requisitos que no se están cumpliendo para poder ganar las licitaciones, y generar mejoras en las postulaciones para lograr dicha adjudicación.

Es por eso por lo que el nuevo organigrama para la gerencia Canal institucional sería el siguiente propuesto:

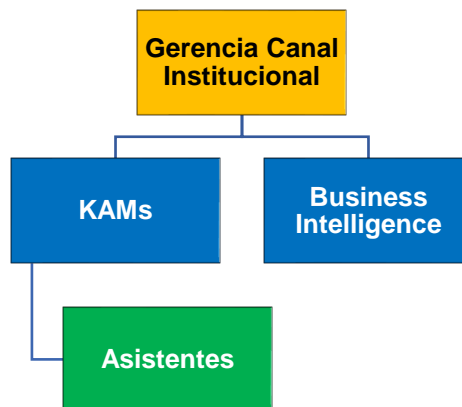


Ilustración 17 Cambios propuestos para Organigrama Gerencia Canal Institucional
 *Fuente: Elaboración propia, 2018

5.1.5 Gerencia Canal Farmacias

La estructura actual es la que se presenta en la ilustración 8 “Organigrama Recalcine Gerencia Canal Farmacias”, en esta sección se presenta una apertura al actual organigrama y los cambios propuestos:

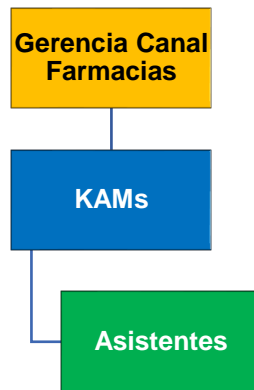


Ilustración 18 Apertura Organigrama Gerencia Canal Farmacias
*Fuente: Elaboración propia, 2018

En relación a lo dispuesto en la estrategia propuesta, uno de los objetivos es la generación de acuerdos con farmacias independientes, donde se necesita crear una nueva área la cual pueda atender de manera directa los requerimientos de manera conjunta ya sea por agrupaciones de farmacias independientes o de manera individual, ya que actualmente en el mercado existe más de 1.500 farmacias independientes en todo Chile, las cuales no han sido atendidas de forma rigurosa, por lo que actualmente son clientes de droguerías las cuales negocian precios con Recalcine siendo, que este último podría atenderlos directamente sin necesidad de un tercero. Es por eso por lo que se propone un área de KAM's exclusivos a cadenas de farmacias independientes.

Es por eso por lo que el nuevo organigrama para la Gerencia Canal Farmacias sería el siguiente propuesto:

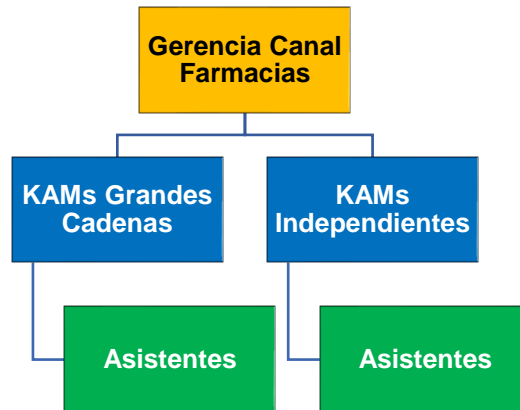


Ilustración 19 Cambios propuestos para Organigrama Gerencia Canal Farmacias
 *Fuente: Elaboración propia, 2018

5.2 Explicación de las funciones de la UEN

Como se mencionó en el capítulo 2.1 “Descripción del Laboratorio Recalcine y su contexto”, la compañía dispone un organigrama estructuralmente en forma de cascada donde existe un gerente general al cual le reportan directamente catorce cargos, las cuales se dividen en ocho gerentes de divisiones comerciales y 6 gerentes de diferentes áreas de la empresa. Actualmente Recalcine tiene 1.432 trabajadores los cuales se dividen en las diferentes áreas de administración y producción.

La primera línea de cargos de la UEN es la siguiente:

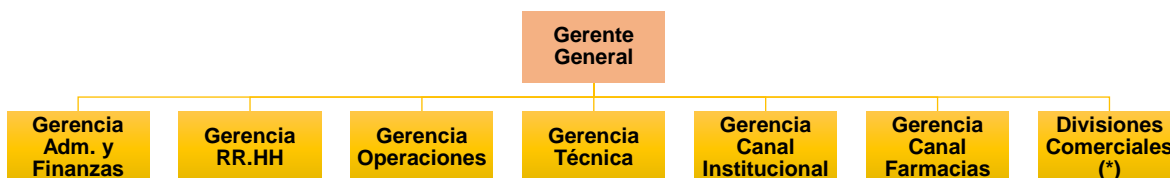


Ilustración 20 Organigrama Primera Línea Recalcine

*Fuente: Elaboración Propia

(*) Incluye 8 Divisiones Comerciales

Además de lo anterior, se puede mencionar que la primera línea del organigrama se divide en tres grandes campos. El primero enfocado a las funciones de Staff el cual está compuesto por la Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia de RRHH, el segundo por las funciones de producción y asuntos regulatorios el cual está compuesto por la Gerencia de Operaciones y la Gerencia Técnica y finalmente por las funciones de marketing y ventas el cual está compuesto por la Gerencia de Divisiones Comerciales, la Gerencia de Ventas Cadenas y Gerencia de Ventas Institucional.

5.3 Principales desafíos de alineamiento y selección de las funciones a analizar.

En base al modelo de gestión que se propone en este proyecto, se establece que se debe efectuar un análisis donde se pueda filtrar en cuales objetivos cada una

de las áreas o gerencias del organigrama podrá contribuir para generar el logro de estos objetivos.

En la tabla 23 se muestra una matriz donde se seleccionó 6 departamentos para reflejar la justificación de la elección demostrando que son críticos en sus funciones para ayudar al cumplimiento de la estrategia y también en la mejora de los problemas de control de gestión. Los cargos seleccionados son la Gerencia de División Comercial, Gerencia de Operaciones, Gerencia técnica y Gerencia de RR. HH, Gerencia Canal Institucional y Gerencia Canal Farmacias. Del análisis del CMI de la UEN se analizarán los 17 objetivos estratégicos, donde se analizará el impacto de las unidades funcionales.

Perspectiva	N°	Objetivos	Gerencia de Operaciones	Gerencia Técnica	Gerencia División Comercial	Gerencia RR.HH	Gerencia Canal Institucional	Gerencia Canal Farmacias
Financiera	1	Aumentar Utilidad						
	2	Aumentar Ingresos Clientes Antiguos						
	3	Disminución De Costos						
	4	Aumentar Ingresos Clientes Nuevos						
Clientes	5	Aumentar La Satisfacción Del Cliente						
	6	Entregar Márgenes Convenientes Con Respecto A La Competencia						
	7	Aumentar La Participación De Mercado						
Procesos	8	Mantener Estándares De Calidad						
	9	Desarrollar Nuevos Lanzamientos						
	10	Optimizar Logística						
	11	Maximizar La Eficiencia Operativa De La Planta						
	12	Incrementar Difusión De Marketing						
Aprendizaje y Crecimiento	13	Aumentar La Probabilidad De Ganar Licitaciones						
	14	Implementación Cultura Mejora Continua						
	15	Mantener Vigilancia Tecnológica						
	16	Asegurar Capital Humano Capacitado						
	17	Mejoramiento Sistemas De Información						

Tabla 25 Matriz de Impacto de los cargos funcionales a los objetivos de Recalcine
*Fuente: Elaboración propia, 2018

En relación a la información entregada anteriormente, cabe mencionar, que los principales desafíos de la organización basado en las propuestas de organigrama

para Recalcine, es en primera instancia poder generar la cohesión entre los temas estratégicos presentados en la estrategia propuesta, por lo que se consideran relevantes para el análisis, según el resultado de la tabla 32 las gerencias de Operaciones con 8 Objetivos de los 17 planteados que se relaciona con el tema estratégico de Eficiencia Operacional, Gerencia Técnica con 6 objetivos de los 17 planteados que se relaciona con el tema estratégico Excelencia Operacional y Gerencia de Divisiones Comerciales con 6 objetivos de los 17 que se relaciona con el tema estratégico de crecimiento. Quedando fuera del análisis la Gerencia de RR. HH 1 objetivo con respecto a lo planteado en la estrategia, la Gerencia Canal Institucional con 4 objetivos con respecto a lo planteado en la estrategia y finalmente la Gerencia Canal Farmacias con 3 objetivos con respecto a lo planteado en la estrategia.

5.4 Tableros Funcionales de Control.

Con la elaboración de la estrategia de Recalcine, para poder desempeñarse en el mercado. Donde la situación de este no será constante en el tiempo, esto quiere decir que puede sufrir cambios de Chile o del resto del mundo, ya sea, por la economía, la globalización, la competencia, entre otras. Es por esto, que las estrategias no se pueden considerar como únicas independientes y que duraran por todo el tiempo que la empresa tenga existencia. Además de lo anterior, hay que sumarle los cambios recurrentes del personal gerencial, idealmente es idóneo que no existiera rotación del personal que tenga entre sus labores realizar el

desdoblamiento de la estrategia hacia las otras áreas ya sea a la suya por alguna gerencia en especial o establecer a otras áreas que trabajen y se desempeñen de manera conjunta. De esta forma, la estrategia debe tener un desdoblamiento enfocada en el cumplimiento de la propuesta de valor de Recalcine donde las áreas claves tendrán que estar involucradas.

Es relevante que las áreas involucradas puedan realizar la bajada de los temas estratégicos planteados a las diferentes áreas o sub-áreas donde tengan incidencia o dependencia de ellas. La idea de lo anterior es para generar un alineamiento total compañía realizando los esfuerzos correspondientes para cumplir lo declarado estrategia y entregar los resultados esperados ya sea a los accionistas como también a todos los clientes. Con la bajada se genera una cascada de información donde cada área realiza su propio plan estratégico con objetivos claros relacionados a sus metas y tareas diarias resguardando el alineamiento de la estrategia compañía.

La importancia del desdoblamiento estratégico es que permite generar una evaluación de los resultados obtenidos por la compañía y de qué forma las iniciativas estratégicas van ayudando al cumplimiento de los objetivos estratégicos presentados en el Mapa Estratégico y finalmente poder visualizar los cumplimientos de los indicadores presentados en el CMI de la compañía.

Recalcine, actualmente tiene una falta importante a desdoblamiento estratégico, ya que tiene una estrategia que lo ha llevado a ser el líder del mercado en Chile en la copia de medicamentos de marca en la industria farmacéutica, es por esto por lo que se propone una nueva estrategia, que no cambia la metodología de

funcionamiento en general de la compañía, si, agrega una actualización de todos los cambios que se han generado desde que Recalcine comienza con su funcionamiento hasta el año 2018.

Siguiendo en base al análisis efectuado a las unidades vistas en el punto anterior basados en los objetivos del CMI de la UEN. Se confeccionarán en primera instancia un tablero de gestión para cada una de las gerencias y su bajada en cascada y posteriormente, dos tableros en cascada de control funcionales por gerencia seleccionada tomando en consideración las propuestas de los cambios en los organigramas presentados en el capítulo 8.1 “Cambios de Estructura Organizacional”, en este caso se realizará un tablero para la Gerencia de Operaciones y en cascada para la Subgerencia de Operaciones, un tablero para la Gerencia Técnica y en cascada para la Subgerencia de Calidad y finalmente un cuadro de mando integral para la Gerencia de Divisiones Comerciales y en cascada para Gerencia de Distritos.

Los tableros funcionales de control van a definir cuáles serán los indicadores que las unidades serán evaluadas con respecto a los objetivos de la UEN y las metas que se asignarán para poder cumplir dichos objetivos.

Es por esto, que se presentarán en las tablas siguientes, los tableros confeccionados detallando el objetivo (Relacionado al objetivo de la UEN), indicador, métrica, meta y frecuencia.

5.4.1 Gerencia Técnica y bajada en Cascada Subgerencia de Calidad

Tablero de Gestión Gerencia Técnica

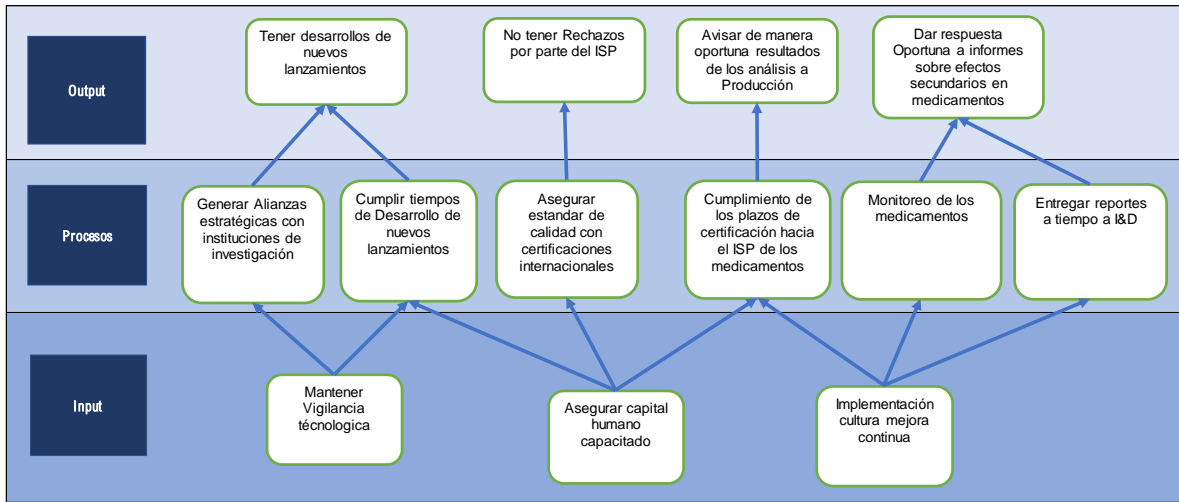


Diagrama 7 Tablero Gestión Gerencia Técnica

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Tablero de Control Gerencia Técnica

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Output	Tener desarrollo de nuevos lanzamientos	N° de lanzamientos	(Lanzamientos Año actual- Lanzamientos año anterior)	>10	Anual
Output	No tener rechazos por parte del ISP	N° de Rechazos generados por el ISP	(Unidades rechazadas por el ISP/ unidades producidas)-1)*100	0%	Trimestral
Output	Avisar de manera oportuna resultados de los análisis a producción	Cumplimiento plazo de tres semanas de análisis de muestras	(Cantidad de resultados entregados en tres semanas de muestras/total cantidad resultados entregados de muestras) x100	100%	Trimestral
Output	Dar respuesta Oportuna a informes sobre efectos secundarios en medicamentos	Cumplimiento de 5 días a respuestas a los informes	(Informes respondidos en un plazo de 5 días/Total informes respondidos) x100	100%	Trimestral
Procesos	Generar alianzas estratégicas con instituciones de investigación	Crecimiento N° de alianzas estratégicas con instituciones de investigación	(N°de alianzas estratégicas con instituciones de investigación año actual-N°de alianzas estratégicas con instituciones de investigación año anterior)	>3	Anual
Procesos	Cumplir tiempos de Desarrollo de nuevos lanzamientos	Cumplir planificación desarrollo de nuevos lanzamientos	(días reales desarrollo de nuevos lanzamiento/días planificados para desarrollo de lanzamiento)	100%	Bimensual
Procesos	Asegurar estandar de calidad con certificaciones internacionales	Crecimiento en certificaciones de la planta	(Certificaciones Planta de Producción año actual- Certificaciones Planta de Producción año anterior)	1	Anual
Procesos	Cumplimiento de los plazos de certificación hacia el ISP de los medicamentos	Cumplimiento plazo de procesos internos para entregar muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes	((Plazo real de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes/Plazo planificado de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes) x100)	100%	Mensual
		Cumplimiento plazo de procesos internos para entregar muestras a certificación de los productos no top 20	((Plazo real de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos no top 20/Plazo planificado de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos no top 20) x100)	100%	Bimensual
Procesos	Monitoreo de los medicamentos	Cumplir plan de analisis de nuevos efectos secundarios de medicamentos informados por pacientes	(Nuevos efectos secundarios de medicamentos informados por pacientes/Plan de analisis)x100	100%	Trimestral
Procesos	Entregar reportes a tiempo a I&D	Cumplimiento de reportes a I&D mensuales de informes de Farmacología	(Reportes entregados mensualmente/Total reportes generados) x100	100%	Mensual
Input	Mantener Vigilancia tecnológica	Entrega reportes internos y externos de nuevos desarrollos de medicamentos	(reportes internos de nuevos desarrollo de medicamentos+reporte externos de nuevos desarrollos de medicamentos)	sumatoria reportes internos y externos	Anual
Input	Asegurar el capital humano capacitado en la Gerencia	% de renuncias voluntarias de personal en la Gerencia	((N° de renuncias voluntarias anuales en la Gerencia/ total bajas de personal anuales en la Gerencia) x100)	<5%	Anual
Input	Implementar cultura de mejora continua	Promedio encuesta medición cultura mejora continua *	(suma notas encuestas/numero de encuestas)	>6	Anual

Tabla 26 Tablero de Control Gerencia Técnica

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Notas:

* Encuesta nota de 1 a 7, el formato de la encuesta se encuentra en el Anexo N°2

Con respecto a la tabla anterior, de debe considerar que en el ítem del objetivo “Cumplir tiempos de desarrollo de nuevos lanzamientos”, en el desarrollo de los nuevos lanzamientos también se consideran los productos que requieren mejora o reacondicionamiento.

Además, en el objetivo de “implementar cultura de mejora continua”, las encuestas que se mencionan en el indicador deben entregar una nota que es de 1 a 7, las cuales sumando todas estas notas se sacará un promedio de las notas que se considerará para la métrica.

Tableros Gestión Subgerencia de Calidad

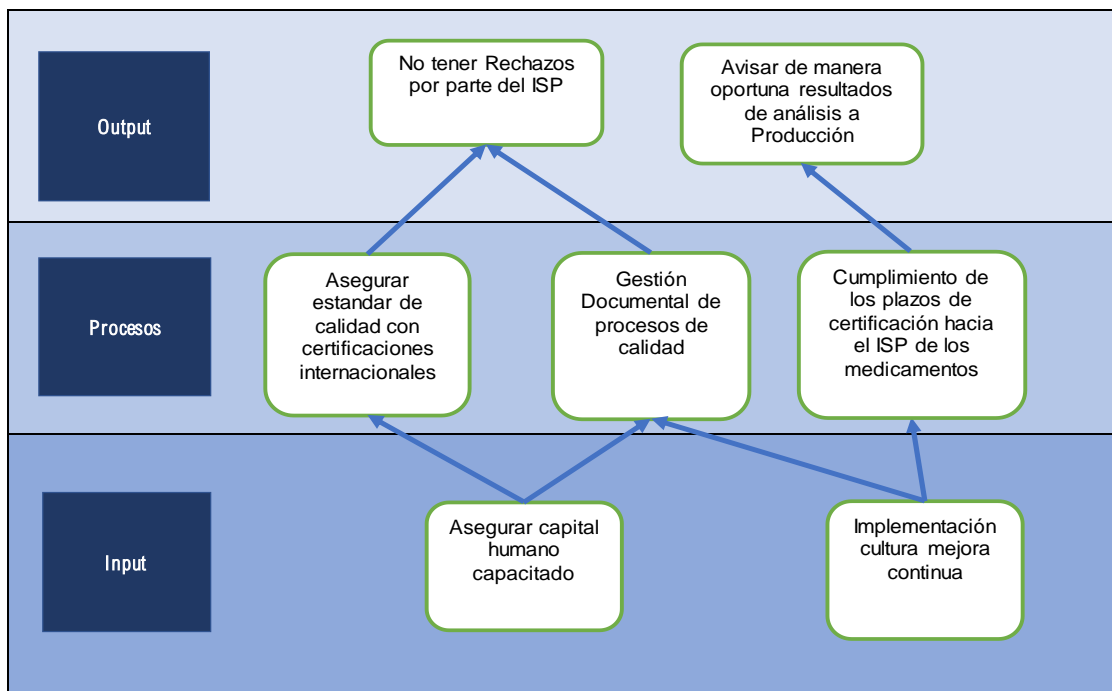


Diagrama 8 Tablero Gestión Subgerencia de Calidad

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Tablero de Control Subgerencia Calidad

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Output	No tener rechazos por parte del ISP	Unidades rechazadas por el ISP	(Unidades rechazadas por el ISP/ unidades producidas)-1)*100	0%	Mensual
Output	Avisar de manera oportuna resultados de los análisis a producción	Cumplimiento plazo de tres semanas de análisis de muestras	(Cantidad de resultados entregados en tres semanas de muestras/total cantidad resultados entregados de muestras) x100	100%	Mensual
Procesos	Asegurar estandar de calidad con certificaciones internacionales	Crecimiento en certificaciones de la planta	(Certificaciones Planta de Producción año actual- Certificaciones Planta de Producción año anterior)	1	anual
Procesos	Gestión Documental de procesos de Calidad	Rechazos de Certificación por falta de documentación	(Rechazos por falta documental en certificaciones al ISP/ Total solicitudes de certificaciones al ISP)*100	100%	mensual
		Cumplimiento de Auditoria de la documentación en procesos de calidad	(Total muestras auditadas aprobadas por documentación para procesos de calidad/ Total muestras auditadas aprobadas por documentación para procesos de calidad)*100	100%	mensual
Procesos	Cumplimiento de los plazos de certificación hacia el ISP de los medicamentos	Cumplimiento plazo de procesos internos para entregar muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes	((Plazo real de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes/Plazo planificado de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes) x100)	100%	mensual
		Cumplimiento plazo de procesos internos para entregar muestras a certificación de los productos no top 20	((Plazo real de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos no top 20/Plazo planificado de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos no top 20) x100)	100%	mensual
Input	Asegurar el capital humano capacitado para la Subgerencia de Calidad	% de renuncias voluntarias de personal en la Subgerencia de Calidad	(N° de renuncias voluntarias anuales en la Subgerencia de Calidad/ total bajas de personal anuales en la Subgerencia de Calidad) x100	<5%	Anual
Input	Implementar cultura de mejora continua	Promedio encuesta medición cultura mejora continua Subgerencia de Calidad *	(suma notas encuestas/numero de encuestas)	>6	Anual

Tabla 27 Tablero de Control Subgerencia Calidad

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Notas:

* Encuesta nota de 1 a 7, el formato de la encuesta se encuentra en el Anexo N°2

5.4.2 Gerencia Operaciones y bajada en Cascada Subgerencia Operaciones

Tableros de Gestión Gerencia Operaciones

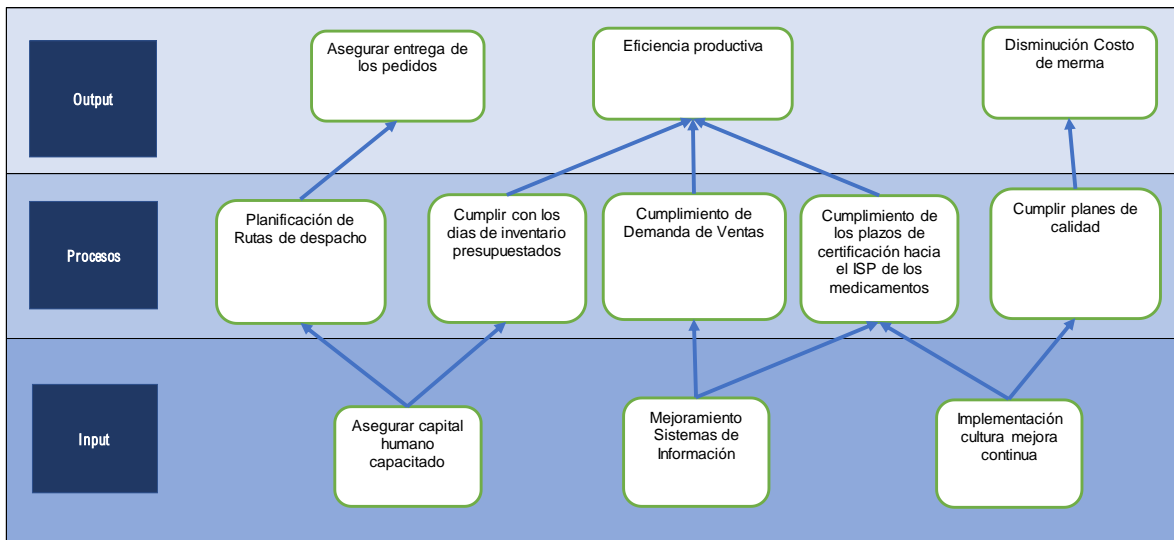


Diagrama 9 Tablero Gestión Gerencia Operaciones

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Tablero de Control Gerencia Operaciones

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Output	Asegurar entrega de los pedidos	Cumplimiento entrega de los pedidos a tiempo	(Entrega de pedidos en el plazo comprometido/Total pedidos generados) x100	100%	mensual
Output	Eficiencia productiva	Cumplimiento de Capacidad práctica productiva de la planta	((Unidades Producidas mensuales/Capacidad de unidades a producir en la Planta) x100)	95%	mensual
Output	Disminución Costo de merma	% de merma del total de producción	(Costos mermas mensuales/Total costo producción mensual) x100	<3%	mensual
Procesos	Planificación de Rutas de despacho	Cumplimiento de rutas de despacho	(Rutas de despacho realizadas/Rutas de despacho planificadas) x 100	100%	Mensual
Procesos	Cumplir con los días de inventario presupuestados	% costo productos en bodega por mas de 18 meses	(Costo de inventario en bodega por mas de 18 meses/Total costo de inventario en bodega) x100	<5%	Mensual
Procesos	Cumplimiento de Demanda de Ventas	Total quiebres de stock productos criticos	N° Quiebres de Stock productos criticos	0	Mensual
		Total quiebres de stock productos no criticos	N° Quiebres de Stock productos no criticos	10	Trimestral
Procesos	Cumplimiento de los plazos de certificación hacia el ISP de los medicamentos	Cumplimiento plazo de procesos internos para entregar muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes	((Plazo real de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes/Plazo planificado de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes) x100)	100%	Mensual
		Cumplimiento plazo de procesos internos para entregar muestras a certificación de los productos no top 20	((Plazo real de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos no top 20/Plazo planificado de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos no top 20) x100)	100%	Bimensual
Procesos	Cumplir planes de calidad	Cumplir plan de mantención en planta	(Mantenciones a planta realizadas/ planificación de mantención realizada en planta)x100)	100%	Semestral
		Cumplir plan de protocolos de calidad en producción	(Protocolos de calidad en producción realizados/ Planificación protocolos de calidad en producción)x100)	100%	Semestral
Input	Asegurar el capital humano capacitado.	% de renunciaciones voluntarias de personal Gerencia Operaciones y Logística	(N° de renunciaciones voluntarias Gerencia Operaciones y Logística anuales/ total bajas de personal Gerencia Operaciones y Logística anuales) x100	<8%	Semestral
Input	Mejoramiento de Sistemas de Información	Crecimiento de reportes en línea	((Reportes en línea/Total Reportes) x100)	>60%	Semestral
Input	Implementar cultura de mejora continua	Promedio encuesta medición cultura mejora continua Gerencia Operaciones *	(suma notas encuestas/numero de encuestas)	>6	Bimensual

Tabla 28 Tablero de Control de Gerencia de Operaciones

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Notas:

* Encuesta nota de 1 a 7, el formato de la encuesta se encuentra en el Anexo N°2

Tablero de Gestión Subgerencia de Operaciones

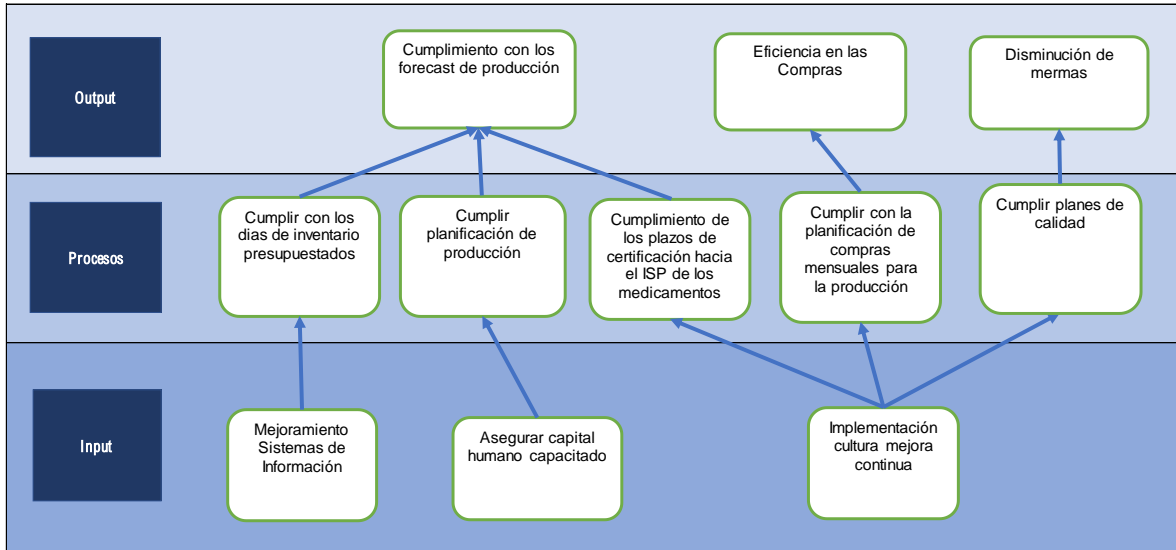


Diagrama 10 Tablero de Gestión Subgerencia de Operaciones

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Tablero de Control Subgerencia de Operaciones

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Output	Cumplimiento con los forecast de producción analizados en conjunto con el área comercial	Cumplir con los forecast de producción mensuales	(Total Producción mensual/ Forecast mensual a producir) x100	99%	Mensual
Output	Eficiencia en las Compras	Cumplir presupuestos de compras	(Total Compras mensuales/ Presupuesto compras mensuales) x100	95%	Mensual
Output	Disminución Costo de mermas	% de mermas en materiales y empaques mensuales	(Costo mermas materiales y empaques/Costo total merma materiales y empaques)x100	2%	Mensual
		% de mermas en Materias primas mensuales	(Costo merma materias primas /Costo total Mermas Materias Primas)x100)	1%	Trimestral
Procesos	Cumplir con los días de inventario presupuestados	Cantidad de productos en bodega por mas de 18 meses	(Cantidad de inventario en bodega por mas de 18 meses/Total cantidad de inventario en bodega) x100	<5%	Mensual
Procesos	Cumplir planificación de producción	Cumplimiento plan de producción mensual	(Producción mensual/Plan de producción mensual)*100	100%	Mensual
Procesos	Cumplimiento de los plazos de certificación hacia el ISP de los medicamentos	Cumplimiento plazo de procesos internos para entregar muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes	((Plazo real de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes/Plazo planificado de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes) x100)	100%	Mensual
		Cumplimiento plazo de procesos internos para entregar muestras a certificación de los productos no top 20	((Plazo real de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos no top 20/Plazo planificado de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos no top 20) x100)	100%	Bimensual
Procesos	Cumplir con la planificación de compras mensuales para la producción	Cumplimiento planificación de compras	(Compras realizadas /compras planificadas)x 100	100%	Mensual
Procesos	Cumplir planes de calidad	Cumplir plan de mantención en planta	(Mantenciones a planta realizadas/ planificación de mantención realizada en planta)x100)	100%	Semestral
		Cumplir plan de protocolos de calidad en producción	(Protocolos de calidad en producción realizados/ Planificación protocolos de calidad en producción)x100)	100%	Semestral
Input	Mejoramiento de Sistemas de Información	Crecimiento de reportes en línea	((Reportes en línea/Total Reportes)x100)	>60%	Semestral
Input	Implementación Mejora Continua	Crecimiento en certificaciones de la planta	(Certificaciones Planta de Producción año actual/Certificaciones Planta de Producción año anterior-1) x100	3%	Anual
Input	Asegurar el capital humano capacitado.	% de renuncias voluntarias de personal Jefatura Operaciones, Producción y Compras.	(N° de renuncias voluntarias Jefatura Operaciones, Producción y Compras anuales/ total bajas de personal Jefatura Operaciones, Producción y Compras anuales) x100	<8%	Semestral

Tabla 29 Tablero de Control Subgerencia Operaciones

*Fuente: Elaboración propia, 2018

5.4.3 Gerencia Divisiones Comerciales y bajada en Cascada a Product Manager

Tableros de Gestión Gerencia Divisiones Comerciales

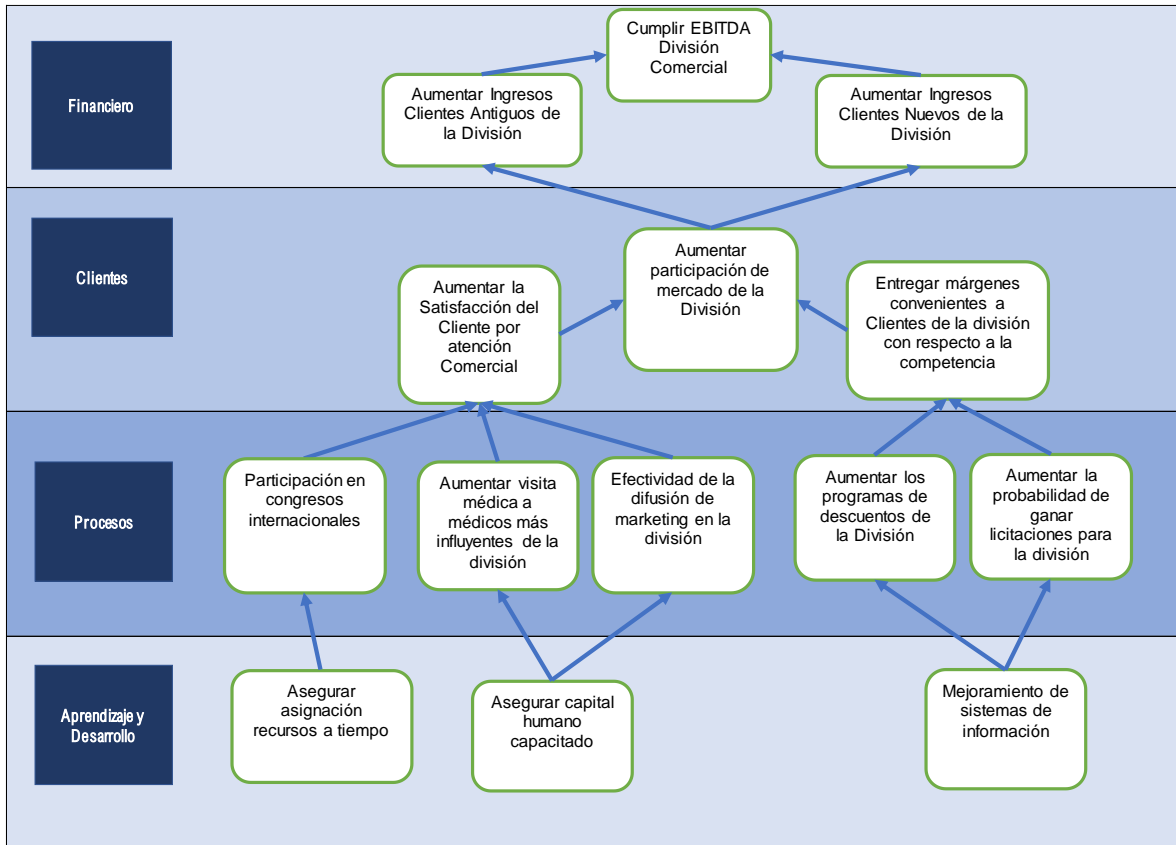


Diagrama 11 Tablero Gestión Gerencia Divisiones Comerciales

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Financiera	Cumplir EBITDA de la división Comercial	Cumplimiento del presupuesto EBITDA División	$((EBITDA \text{ Real División } / EBITDA \text{ presupuestado para División}) - 1) \times 100$	1%	Mensual	
Financiera	Aumentar Ingresos Clientes Antiguos de la División	Crecimiento ingresos clientes con 3 años	$(Ventas \text{ actuales clientes con } 3 \text{ años } / Ventas \text{ año anterior clientes con } 3 \text{ años}) - 1) \times 100$	15%	Trimestral	<p>. Evaluar la rotación de los nuevos lanzamientos con un plan de evaluación trimestral sobre las ventas en los últimos dos años.</p> <p>. Generar plan de marketing para aumentar la demanda de los clientes nuevos.</p>
Financiera	Aumentar Ingresos Clientes Nuevos de la División	Crecimiento de ventas de otros clientes menor a 3 años	$((Ventas \text{ totales año actual} / Ventas \text{ Totales otros clientes menor a } 3 \text{ años}) - 1) \times 100$	20%	Trimestral	<p>. Generar un plan de inversión para adjudicaciones de licitaciones en establecimientos privados.</p>

Tabla 30 CMI Perspectiva Financiera Gerencia División Comercial

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Perspectiva Clientes

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Clientes	Aumentar la Satisfacción del Cliente por atención Comercial	Nota promedio encuesta Satisfacción de clientes atención comercial	$(\text{suma notas del total de encuestas respondidas} / \text{numero de Total de encuestas respondidas})$	<10%	Anual	<p>. Disponer de personal que atienda de forma personalizada a los clientes los cuales puedan informar las mejoras que se necesitan y tener un feedback de lo que necesita el cliente por parte de la división comercial</p>
Clientes	Aumentar participación de mercado de la División	Crecimiento participación de mercado	$((\text{Participación de mercado año actual} / \text{participación de mercado año anterior}) - 1) \times 100$	>1,5%	Anual	<p>. Realizar analisis de adjudicaciones de Licitaciones postuladas, mediante la creación de una nueva área que se encargara de esta tarea.</p> <p>. Cumplir los planes de ventas en los diferentes canales de ventas. Mediante generación de kpis que evalúen los cumplimientos y crecimientos versus años anteriores en relación a las ventas de la compañía.</p>
Clientes	Entregar márgenes convenientes a Clientes de la división con respecto a la competencia	Promedio Comparación precios versus medicamento de marca	$((\text{Promedio Precio producto Recalcine} / \text{Promedio Precio medicamento de marca}) - 1) \times 100$	= -10%	Anual	<p>. Desarrollar lanzamientos con márgenes atractivos para las cadenas de farmacias, mediante un estudio previo de la competencia y de sus precios.</p> <p>. Entregar descuentos de fidelización a los clientes como por ejemplo descuento de Abastecimiento por nuevos lanzamientos por concepto de completar bodegas.</p>

Tabla 31 CMI Perspectiva Cliente Gerencia División Comercial

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Notas:

* Encuesta nota de 1 a 7, el formato de la encuesta se encuentra en el Anexo N°2

Perspectiva Procesos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Procesos	Participación en congresos internacionales	Numeros de lanzamientos presentados por visita a congreso internacional	(N° de lanzamientos/N° de visita a congresos internacionales)	80%	Semestral	. Realizar un programa de congresos internacionales los cuales pueda participar el gerente de División
Procesos	Aumentar visita médica a médicos más influyentes de la división	Cumplimiento con las visitas programadas a médicos influyentes de la División	(Visita médica a medico influyente de la División/visitas presupuestadas a médicos influyentes de la División)x100	95%	Anual	. Generar acuerdos con médicos influyentes para poder visitarlos días especiales.
Procesos	Efectividad de la difusión de marketing en la división	Crecimiento de contratos con farmacias independientes de Regiones	(Contratos Farmacias independientes Regiones año actual-Contratos farmacias independientes Regiones año anterior)	>75	Anual	. Ayudar a gestionar union de farmacias independientes por región para que puedan tener pedidos a volúmenes mas importantes y generar economías de escala en relación a los descuentos otorgados por el laboratorio, mediante la ayuda del KAM que los debe atender de manera personalizada.
Procesos	Aumentar los programas de descuentos de la División	Crecimiento de formularios de inscripción a programa de descuentos	((inscripción a programa de descuentos año actual/ inscripción a programa de descuentos año anterior)-1) x100)	>20%	Anual	. Disponer de fiscalización en sala de ventas de farmacias para corroborar que se promociona la inscripción a los programas de descuentos.
Procesos	Aumentar la probabilidad de ganar licitaciones para la división	Porcentaje de veces en los primeros lugares	(N° de veces en el top 3/ licitaciones postuladas)x100	>90%	Anual	. Tener un equipo y sistemas de información que permita evaluar el por qué las pérdidas de las licitaciones, el cual permita cumplir con todos los requisitos establecidos en los estatutos de las licitaciones y además entregar información de la ponderación de la compañía versus la de la competencia.

Tabla 32 CMI Perspectiva Procesos Gerencia División Comercial

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Aprendizaje y Desarrollo	Asegurar asignación de recursos a tiempo	Retrasos en asignación de recursos	(Retraso en asignación de recursos/ total recursos asignados) x100	0%	Anual	. Presentación de calendario de eventos presupuestados para la generación de los recursos y la utilización de estos.
Aprendizaje y Desarrollo	Asegurar el capital humano capacitado en la División	% de renuncias voluntarias de personal en la División	(N° de renuncias voluntarias anuales en la División/ total bajas de personal anuales en la División) x100	<5%	Anual	. Realizar planes de retención de personal que incluyan posibilidad de movilidad interna, capacitación del área donde trabaja, evaluación con entrega de mérito (aumento de sueldo)
Aprendizaje y Desarrollo	Mejoramiento de sistemas de información	Cumplimiento en completar información para alimentar los reportes	((Información ingresada/Total información generada) x100)	100%	Mensual	. Implementación de reportes en línea para la visualización de las ventas en línea por parte de las divisiones comerciales para que sepan como van con respecto a sus metas

Tabla 33 CMI Perspectiva Aprendizajes y Desarrollo Gerencia División Comercial

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Tableros de Gestión Product Manager

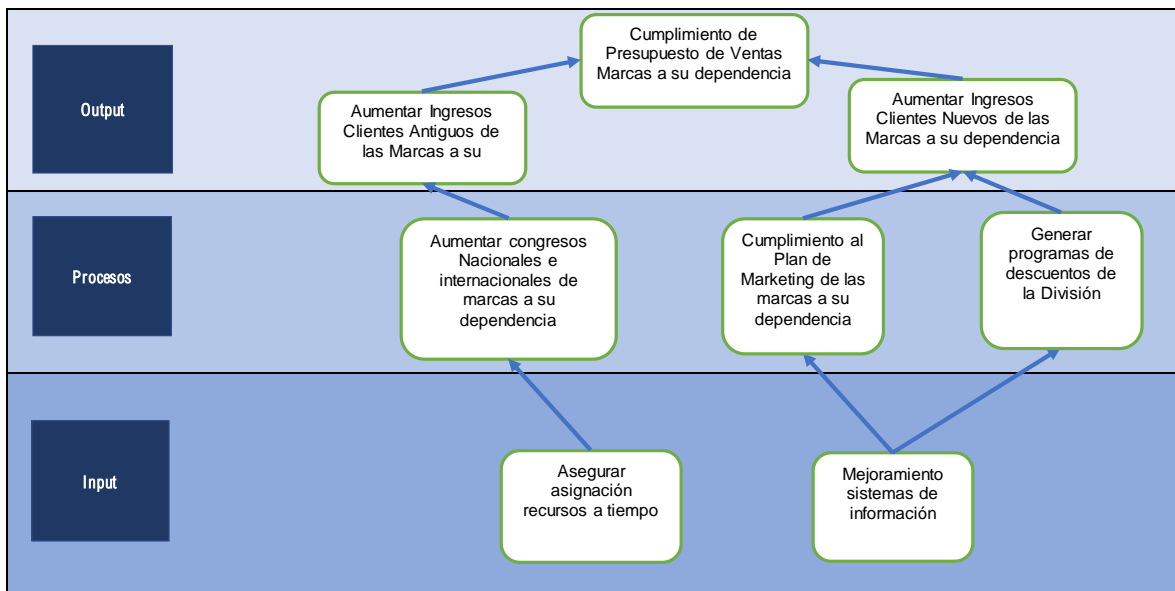


Diagrama 12 Tablero de Gestión Product Manager

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Tablero de Control Product Manager

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Output	Cumplimiento de Presupuesto de Ventas Marcas a su dependencia	Cumplimiento del presupuesto EBITDA marcas a su dependencia	$\left(\frac{\text{EBITDA Real División}}{\text{EBITDA presupuestado para marcas a su dependencia}} - 1\right) \times 100$	1%	Mensual
Output	Aumentar Ingresos Clientes Antiguos de las Marcas a su dependencia	Crecimiento Ingresos Clientes con 3 años	$\left(\frac{\text{Ventas actuales clientes con 3 años}}{\text{Ventas año anterior clientes con 3 años}} - 1\right) \times 100$	98%	Mensual
Output	Aumentar Ingresos Clientes Nuevos de las Marcas a su dependencia	Crecimiento Ingresos de clientes menor a 3 años	$\left(\frac{\text{Ventas totales año actual}}{\text{Ventas Totales clientes menor a 3 años}} - 1\right) \times 100$	98%	Mensual
Procesos	Aumentar congresos Nacionales e internacionales de marcas a su dependencia	Crecimiento en participación de congresos para las marcas a dependencia	$\left(\frac{\text{Participación en congresos marcas a dependencia año actual}}{\text{Participación en congresos marcas a dependencia año anterior}} - 1\right) \times 100$	10%	Semestral
Procesos	Cumplimiento al Plan de Marketing de las marcas a su dependencia	Cumplimiento a tareas a realizar en el plan de marketing definido	$\left(\frac{\text{Tareas realizadas del plan de marketing}}{\text{tareas planificadas del plan de marketing}}\right) \times 100$	100%	Mensual
Procesos	Generar programas de descuentos de marcas a su dependencia	Crecimiento en programas de descuentos de marcas a su dependencia	$\left(\frac{\text{Programas de descuento de marcas a su dependencia año actual}}{\text{Programas de descuento de marcas a su dependencia año anterior}} - 1\right) \times 100$	20%	Anual
Input	Asegurar asignación de recursos a tiempo	Retrasos en asignación de recursos	$\left(\frac{\text{Retraso en asignación de recursos}}{\text{total recursos asignados}}\right) \times 100$	0%	Anual
Input	Mejoramiento sistemas de información	Cumplimiento en completar información para alimentar los reportes	$\left(\frac{\text{Información ingresada}}{\text{Total información generada}}\right) \times 100$	100%	Mensual

Tabla 34 Tablero de Control Product Manager

*Fuente: Elaboración propia, 2018

5.5 Esquema de Incentivos

Los esquemas de incentivos tienen como objetivo generar la motivación de los miembros de la organización para contribuir a cumplir los objetivos de esta. Los incentivos para los trabajadores es un beneficio propio y para la empresa es un medio para señalar la estrategia, clarificándola en las áreas más operativas para contribuir a cumplir la estrategia.

Lo más complejo en la definición de los esquemas de incentivos no es definir la cantidad de indicadores a compensar si no qué indicadores se deben utilizar (Kovacevic y Reynoso, 2010).

El actual esquema de incentivos de Recalcine es confuso, esto principalmente porque no tiene una estructura ni una definición clara para algunos casos que corresponden a las personas que llevan más tiempo en la empresa. En Recalcine actualmente se está implementado un método de estandarización de las remuneraciones para las áreas, ya sea nivelando remuneraciones para cargos con la misma responsabilidad o cambiando sueldos fijos a variables en los casos que correspondan. La información que se presentará a continuación no está escrita ni a disposición de todas las personas, por lo que toda la información fue recogida en base a reuniones informales y a investigación propia.

En relación con las unidades seleccionadas en el punto anterior de este capítulo, se mencionará el esquema de incentivos que tiene la primera línea y también la bajada en cascada de la gerencia que se seleccionó, esto principalmente para que se pueda dimensionar los cambios que puede generar tener un mejor esquema de incentivos y beneficios para los miembros de la organización.

Dentro del sistema de compensación hay beneficios complementarios que están definidos para todos los trabajadores los cuales, la mayor parte de estos beneficios fijos se han entregado durante el tiempo, y han sido adjudicados por las negociaciones colectivas del sindicato que actualmente existe en Recalcine, el detalle de estos beneficios son los siguientes:

Composición de la compensación Fija.

- Salario fijo mensual: Salario fijo convenido entre el trabajador y Recalcine con pago mensual el cual es actualizado de forma semestral por el IPC correspondiente, esta actualización se realiza en el mes de febrero y agosto respectivamente.
- Beneficios Complementarios: Los beneficios complementarios son aquellos beneficios extras al salario mensual fijo, estos beneficios son los siguientes:
 - Aguinaldo Fiestas Patrias: 4,5 UF segunda semana de septiembre.
 - Aguinaldo Navidad: 4,58 UF segunda semana de diciembre.
 - Bono de Escolaridad: 9 UF por carga acreditada segunda semana de febrero.
 - Bono de Vacaciones: 5,50 UF segunda semana de enero.
 - Asignación Movilización: 2 UF mensual.
 - Asignación Matrimonio: 4,78 UF una vez.
 - Asignación Nacimiento: 5 UF por cada hijo acreditado.
 - Asignación Fallecimiento Trabajador: 10 UF.
 - Asignación Fallecimiento Cónyuge/Hijo: 7 UF.

- Asignación Fallecimiento Madre/Padre: 4 UF.

A continuación, se mencionarán los beneficios variables que tienen actualmente cada una de las gerencias seleccionadas y analizadas en los puntos anteriores en primera línea y su cascada, las cuales serán “Gerente Técnico” y “Subgerente de Calidad”, “Gerente de Operaciones” y “Subgerente de Operaciones” y finalmente “Gerente de División Comercial” y “Product Manager”. Con respecto a las metas actuales, en todos los casos son 4 puntos por cumplir, donde los dos finales son relacionados en primera instancia *evaluación de desempeño* que está orientado a cumplimientos de puntos que no son parte de sus tareas diarias, sino que se enfoca, por ejemplo, al cumplimiento de las buenas prácticas que quiere imponer la empresa, desempeños de esfuerzos para generar buen trato con su equipo, cumplimientos de reglamentos internos, etc. Y finalmente a *evaluaciones de liderazgo* que está orientada a la evaluación (que consiste en una encuesta interna) que le hace su equipo directamente, para ver si cumple las expectativas de liderazgo que espera la empresa con las primeras líneas de gerencias.

Gerente Técnico

- Salario Variable: El salario variable anual, se compone por un pago máximo de 4 sueldos brutos por el cumplimiento de variables ponderadas, las cuales se suman teniendo un máximo del 100%, las cuatro variables son:
 - EBITDA total compañía anual presupuesto 30%.
 - Cumplimiento de estándar de calidad de los medicamentos 40%.
 - Variable evaluación de desempeño 15%.

- Variable evaluación de liderazgo 15%.

La tabla de pago por la suma de las cuatro variables es el siguiente, cabe indicar que el pago se expresa en número de sueldos brutos:

Suma % Variables	Pago correspondiente
100% o más	4
90% - 99%	2
80% - 89%	1
70% - 79%	0,5
69% o menos	0

Tabla 35 Cumplimiento Ponderación Incentivo, Gerente Técnico.
*Fuente: (Laboratorio Recalcine, 2018)

Análisis Crítico

El análisis crítico para este cargo en relación con el salario variable el cargo tiene la gran presión en poder llegar a su meta al final de año donde en el transcurso de este no hay ninguna motivación. Esto puede provocar que se esté dispuesto a todo para llegar al 100% esperado, además uno de los ítems fundamentales del esquema de incentivos y único donde el participa activamente en sus tareas diarias se basa solamente en la calidad siendo que dependen muchas otras áreas y tareas las cuales no se consideran. Y finalmente de las tareas que puede realizar el 70% depende de su persona.

Subgerente de Calidad

- Salario Variable: El salario variable anual, se compone por un pago máximo de 2 sueldos brutos por el cumplimiento de variables ponderadas, las cuales se suman teniendo un máximo del 100%, las cuatro variables son:

- EBITDA total compañía anual presupuesto 30%.

- Cumplimiento de estándar de calidad de los medicamentos 40%.
- Variable evaluación de desempeño 15%.
- Variable evaluación de liderazgo 15%.

La tabla de pago por la suma de las cuatro variables es el siguiente, cabe indicar que el pago se expresa en pesos:

Suma % Variables	Pago correspondiente
100% o más	2
90% - 99%	1,0
80% - 89%	0,5
69% o menos	0

Tabla 36 Cumplimiento Ponderación Incentivo, Subgerente de Calidad
*Fuente: (Laboratorio Recalcine, 2018)

Análisis Crítico

El análisis crítico para este cargo se basa en el pago anual variable que recibe el Subgerente de Calidad. Donde la mayor crítica realizada es que se le evalúa casi de la misma forma que su jefatura directa, por ítems más macros y no asociados directamente a sus tareas o responsabilidades directas, donde no tienen participación directa. Además, es un bono de desempeño anual, por lo que, si hay posibilidades importantes a no llegar, puede provocar que no exista esfuerzo para cumplir dicha meta. Y finalmente de las tareas que puede realizar el 70% depende de su persona.

Gerente de Operaciones

- Salario Variable: El salario variable anual, se compone por un pago máximo de 4 sueldos brutos por el cumplimiento de variables ponderadas, las cuales se suman teniendo un máximo del 100%, las cuatro variables son:
 - EBITDA total compañía anual presupuesto 30%.
 - Cumplimiento plan de producción anual 40%.
 - Variable evaluación de desempeño 15%.
 - Variable evaluación de liderazgo 15%.

La tabla de pago por la suma de las cuatro variables es el siguiente, cabe indicar que el pago se expresa en número de sueldos brutos:

Suma % Variables	Pago correspondiente
100% o más	4
90% - 99%	2
80% - 89%	1
70% - 79%	0,5
69% o menos	0

Tabla 37 Cumplimiento Ponderación Incentivo, Gerente de Operaciones
*Fuente: (Laboratorio Recalcine, 2018)

Análisis Crítico

El análisis crítico para este cargo en relación con el salario variable el cargo tiene la gran presión en poder llegar a su meta al final de año donde en el transcurso de este no hay ninguna motivación. Esto puede provocar que se esté dispuesto a todo para llegar al 100% esperado, cosa que tampoco depende del cargo ya que tiene variables externas que de una u otra forma no depende de él y esto puede

provocar desmotivación. Además de lo anterior, se evalúan solamente una de las tantas variables de responsabilidades que tiene el cargo.

Subgerente de Operaciones

- Salario Variable: El salario variable anual, se compone por un pago máximo de 2 sueldos brutos por el cumplimiento de variables ponderadas, las cuales se suman teniendo un máximo del 100%, las cuatro variables son:
 - EBITDA total compañía anual presupuesto 30%.
 - Cumplimiento plan de producción anual 40%.
 - Variable evaluación de desempeño 15%.
 - Variable evaluación de liderazgo 15%.

La tabla de pago por la suma de las cuatro variables es el siguiente, cabe indicar que el pago se expresa en pesos:

Suma % Variables	Pago correspondiente
100% o más	2
90% - 99%	1,0
80% - 89%	0,5
69% o menos	0

Tabla 38 Cumplimiento Ponderación Incentivo, Subgerente Operaciones

*Fuente: (Laboratorio Recalcine, 2018)

Análisis Crítico

El análisis crítico para este cargo se basa en el pago anual variable que recibe el Subgerente de Operaciones. Donde la mayor crítica realizada es que se le evalúa casi de la misma forma que su jefatura directa, por ítems más macros y no asociados directamente a sus tareas o responsabilidades directas, donde no tienen participación directa. Además, es un bono de desempeño anual, por lo que,

si hay posibilidades importantes a no llegar, puede provocar que no exista esfuerzo para cumplir dicha meta. Y finalmente de las tareas que puede realizar el 70% depende de su persona.

Gerente de División Comercial

- **Salario Variable:** El salario variable se compone por un pago máximo de 4 sueldos brutos por el cumplimiento de variables ponderadas, las cuales se suman teniendo un máximo del 100%, las cuatro variables son:
 - EBITDA total compañía anual presupuesto 30%.
 - Cumplimiento EBITDA División Comercial anual 40%.
 - Variable evaluación de desempeño 15%.
 - Variable evaluación de liderazgo 15%.

La tabla de pago por la suma de las cuatro variables es el siguiente, cabe indicar que el pago se expresa en número de sueldos brutos:

Suma % Variables	Pago correspondiente
100% o más	4
90% - 99%	2
80% - 89%	1
70% - 79%	0,5
69% o menos	0

Tabla 39 Cumplimiento Ponderación Incentivo, Gerente División Comercial
*Fuente: (Laboratorio Recalcine, 2018)

Análisis Crítico

El análisis para este cargo se puede mencionar que solo tiene una motivación anual para el cumplimiento de las metas que le exigen, incluso al igual que en la Gerencia de Operaciones se exige una meta compañía donde él puede ayudar a

cumplir el objetivo de una u otra forma, pero no tiene mayor incidencia con relación al cumplimiento de los resultados de las otras Divisiones Comerciales. Y finalmente de las tareas que puede realizar el 70% depende de su persona.

Product Manager

- Salario Variable: El salario variable se compone por un pago de un sueldo de forma trimestral el cual se compone de la siguiente forma:
 - Cumplimiento de presupuesto de División Trimestral.

Suma % Variables	Pago correspondiente
100% o más	1
90% - 99%	0,5
80% - 89%	0,2
69% o menos	0

Tabla 40 Cumplimiento Ponderación Incentivo, Product Manager
*Fuente: (Laboratorio Recalcine, 2018)

El segundo ítem variable es el pago de un bono anual que es llamado el 13vo sueldo, se compone de las siguientes variables, que se muestran en la siguiente tabla:

- Cumplimiento EBITDA Compañía 20%
- Cumplimiento presupuesto de ventas de las marcas a su cargo 35%
- Cumplimiento presupuesto de unidades de las marcas a su cargo 35%
- Evaluación de desempeño 10%

La tabla de pago por la suma de las variables es el siguiente, cabe indicar que el pago se expresa en número de sueldos brutos:

Suma % Variables	Pago correspondiente
100% o más	2
90% - 99%	1,0
80% - 89%	0,5
69% o menos	0

Tabla 41 Cumplimiento Ponderación Incentivo, Product Manager
*Fuente: (Laboratorio Recalcine, 2018)

Análisis Crítico

El análisis crítico para este cargo es que los Product Manager, es que no tienen ningún tipo de incentivo por el cumplimiento de los planes de marketing, la cual es, una de sus tareas fundamentales. Solo al cumplimiento de presupuestos y en el caso del bono anual se exige el cumplimiento de ventas y unidades de las marcas que es experto.

Para calcular lo explicado anteriormente se deben considerar estos puntos.

- En todos los cálculos se asocia a 4 ítems de cumplimientos.
 - El primer ítem en todos los casos corresponde a una variable total compañía.
 - El segundo ítem es asociado a una de las tareas que considero la empresa que es fundamental que cumpla el cargo.
 - El tercer ítem está asociada a una encuesta de desempeño realizada por su superior.
 - El último ítem está asociada a una encuesta realizada a su equipo de trabajo.

- Cada uno de los ítems da como resultado una ponderación de 0 a 100%.
- La ponderación de los ítems anteriores se multiplica por una nueva ponderación que definió su jefe directo.
- Finalmente se suman todos los resultados de las ponderaciones finales.
- Y el porcentaje de resultado se lleva a la tabla asociada a cada cargo.

Un ejemplo de cálculo considerando lo anterior sería de la siguiente forma:

Sueldo variable Gerente Técnico

Cumplimiento de variables

- EBITDA total compañía anual presupuesto 90%.
- Cumplimiento de estándar de calidad de los medicamentos 95%.
- Variable evaluación de desempeño 100%.
- Variable evaluación de liderazgo 100%.

Ponderación de las Variables

- EBITDA total compañía anual presupuesto $90\% * 30\% = 27\%$
- Cumplimiento de estándar de calidad de los medicamentos $95\% * 40\% = 38\%$
- Variable evaluación de desempeño $100\% * 15\% = 15\%$
- Variable evaluación de liderazgo $100\% * 15\% = 15\%$

Suma de las Variables ponderadas

La suma de todos los resultados de las variables es de un 95%

Cálculo de la suma de las Variables en la tabla de escala

Suma % Variables	Pago correspondiente
100% o más	4
90% - 99%	2
80% - 89%	1
70% - 79%	0,5
69% o menos	0

Tabla 42 Cumplimiento Ponderación Incentivo, Gerente Técnico

*Fuente: (Laboratorio Recalcine, 2018)

El sueldo variable calculado anual para este Gerente corresponde a 2 sueldos brutos.

Considerando toda la información anterior, viendo que uno de los problemas fundamentales en relación con el esquema de incentivos, es la escala de compensación (la tabla), ya que los esfuerzos al máximo que se aspira, es cumplir el 70% que se calcula, lo que tiene como resultado un 0,5 de sueldos comprometidos brutos.

Es por esto, se proponen los siguientes esquemas de incentivos para los tres cargos de la primera línea analizados y por consecuencia los cargos que bajan en relación con la dependencia en forma de cascada.

En base al análisis anterior, se proponen los siguientes cambios a los esquemas de incentivos para los tres cargos de la primera línea analizados, donde se toman como referencias los cuadros de control mencionados anteriormente:

- 1- Se agrega un bono trimestral para todos los gerentes de primera línea y su bajada en cascada de 2 sueldos brutos, esto fundamentado para conseguir un mayor apego al cumplimiento de las metas, ya que actualmente solo

existe un bono anual, el cual si no se cumple no hay motivación durante el año a cumplir las metas establecidas.

- 2- Se disminuye de 4 a 3 sueldos brutos el bono del Gerente Técnico y del Gerente de Operaciones, ya que al agregar un bono trimestral si llegan a cumplir sus metas en vez de recibir (como se hace actualmente) 4 sueldos brutos, recibirán 7. Esto explicado el cumplimiento de las metas trimestrales (4 sueldos brutos) y el bono anual (3 sueldos brutos).
- 3- Se cambia toda la estructura de cumplimientos de metas, en base a los cuadros de control presentados anteriormente de los cuales se tomaron iniciativas relevantes para cada gerencia y subgerencia. Con esto todas las tareas dependerán al 100% del cargo y serán accesibles cumplen con los requerimientos.
- 4- Al Gerente de División comercial se incentiva a poder sobre cumplir la meta anual propuesta, por lo que se suma un sueldo bruto a su bono, dejándolo en 5 sueldos brutos, esto principalmente porque es un área, a la cual se puede exigir y tiene relación con los resultados del negocio.
- 5- Las ponderaciones se centran en las perspectivas de cada uno de los cuadros de control, agrupando en su mayoría los objetivos que dependen directamente de los cargos sobre el 70%, dejando esta misma ponderación como equivalente al cumplimiento de las metas mínimas exigidas en los esquemas de incentivos.
- 6- Se agrega un incentivo no monetario que tiene incidencia en velar por la generación del liderazgo de los cargos analizados, de primera línea y los que siguen en cascadas, por lo que se premia mediante un viaje con gastos

pagados. Este se medirá mediante una encuesta al equipo de trabajo de cada cargo y no tendrá meta mínima y no será parte de la ponderación para ganar los bonos establecidos.

La forma de realizar los cálculos de las propuestas de esquemas de incentivo anuales para cada uno de los cargos antes mencionados, tienen como base el cumplimiento de cada uno de los indicadores del esquema, los cuales contienen una ponderación definida, después se deben sumar todos los porcentajes y se llevan a la tabla de cálculo de bono. Cabe mencionar que cada uno de los indicadores tiene metas mínimas a cumplir las cuales equivalen al 70% de la ponderación definida en primera instancia para la suma total.

Además de lo anterior, la forma de realizar los cálculos de las propuestas de esquemas de incentivo trimestrales para cada uno de los cargos que dependen en cascada de los cargos de gerencia tiene como base el cumplimiento de cada uno de los indicadores del esquema, los cuales contienen una ponderación definida, después se deben sumar todos los porcentajes y se llevan a la tabla de cálculo de bono.

Gerente Técnico

Esquema Anual

Perspectiva	Objetivo	Carácter	Indicador	Métrica	Meta	Ponderación	Mínimo de Cumplimiento por Meta	Articulador	Periodo	Incentivo	Tipo de Escala
Output	Tener desarrollo de nuevos lanzamientos	Individual	N° de lanzamientos	(Lanzamientos Año actual- Lanzamientos año anterior)	>10	20%	>5	Bono Anual 3 Sueldos mensuales Brutos	Anual	Económico	Tabla de Escalas
Output	No tener rechazos por parte del ISP	Individual	N° de Rechazos generados por el ISP	(Unidades rechazadas por el ISP/ unidades producidas)- 1)*100	0%	20%	2%				
Output	Avisar de manera oportuna resultados de los análisis a producción	Individual	Cumplimiento plazo de tres semanas de análisis de muestras	(Cantidad de resultados entregados en tres semanas de muestras/total cantidad resultados entregados de muestras) x100	100%	20%	90%				
Output	Monitoreo de los medicamentos	Individual	Cumplir plan de analisis de nuevos efectos secundarios de medicamentos informados por pacientes	(Nuevos efectos secundarios de medicamentos informados por pacientes/Plan de analisis)x100	100%	20%	90%				
Procesos	Generar alianzas estratégicas con instituciones de investigación	Individual	Crecimiento N° de alianzas estratégicas con instituciones de investigación	(N°de alianzas estratégicas con instituciones de investigación año actual-N°de alianzas estratégicas con instituciones de investigación año anterior)	>3	10%	>1				
Input	Asegurar el capital humano capacitado en la Gerencia	Individual	% de renuncias voluntarias de personal en la Gerencia	((N° de renuncias voluntarias anuales en la Gerencia/ total bajas de personal anuales en la Gerencia) x100)	<5%	10%	<7%				
Liderazgo	Ser Reconocido como lider en su equipo de trabajo	Individual	Promedio encuesta medición Liderazgo de equipo Gerente División Comercial *	(suma notas encuestas/numero de encuestas)	7	No participa en pago de Bono	No Aplica	Viaje a Miami por 7 días con un acompañante	No Económico	No Aplica	

Tabla 43 Propuesta Esquema Incentivos Anual Gerente Técnico

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Notas:

* Encuesta nota de 1 a 7, el formato de la encuesta se encuentra en el Anexo N°3

A continuación, se presenta un ejemplo detallado, el cual solo se realizará para el Gerente Técnico, ya que los cálculos para los demás cargos sufrirán variaciones en base a las ponderaciones, pero el cálculo siempre se mantendrá de la misma manera:

En primera instancia, se presenta un cuadro donde se detalla el cumplimiento de las metas durante el año, las cuales algunas tienen un cumplimiento íntegro, otras tienen cumplimientos mínimos y otras no se cumplen. Cabe mencionar que para los casos de los cumplimientos de metas mínimas las ponderaciones fijadas se multiplican por 70% y si no se cumple la meta ni la meta mínima tiene 0 de

ponderación en el cálculo. Además, se asume que tuvo un 7 de nota en la encuesta de liderazgo.

Perspectiva	Objetivo	Carácter	Indicador	Métrica	Meta	Ponderación	Mínimo de Cumplimiento por Meta	Cumplimiento Anual	Ponderación Anual
Output	Tener desarrollo de nuevos lanzamientos	Individual	N° de lanzamientos	(Lanzamientos Año actual- Lanzamientos año anterior)	>10	20%	>5	>12	20%
Output	No tener rechazos por parte del ISP	Individual	N° de Rechazos generados por el ISP	(Unidades rechazadas por el ISP/ unidades producidas)-1)*100	0%	20%	2%	0%	20%
Output	Avisar de manera oportuna resultados de los análisis a producción	Individual	Cumplimiento plazo de tres semanas de análisis de muestras	(Cantidad de resultados entregados en tres semanas de muestras/total cantidad resultados entregados de muestras) x100	100%	20%	90%	100%	20%
Output	Monitoreo de los medicamentos	Individual	Cumplir plan de analisis de nuevos efectos secundarios de medicamentos informados por pacientes	(Nuevos efectos secundarios de medicamentos informados por pacientes/Plan de analisis)x100	100%	20%	90%	90%	14%
Procesos	Generar alianzas estratégicas con instituciones de investigación	Individual	Crecimiento N° de alianzas estratégicas con instituciones de investigación	(N°de alianzas estratégicas con instituciones de investigación año actual-N°de alianzas estratégicas con instituciones de investigación año anterior)	>3	10%	>1	>4	10%
Input	Asegurar el capital humano capacitado en la Gerencia	Individual	% de renunciaciones voluntarias de personal en la Gerencia	((N° de renunciaciones voluntarias anuales en la Gerencia/ total bajas de personal anuales en la Gerencia) x100)	<5%	10%	<7%	<4%	10%
Resultado Final									94%

Tabla 44 Ejemplo Cumplimiento de Metas Anual

*Fuente: Elaboración propia, 2018

La tabla anterior da como resultado una suma de ponderaciones del 94%, la cual se debe llevar a la tabla de propuesta de cumplimiento de ponderación, para calcular el bono anual.

Suma % Variables	Pago correspondiente
100% - o más%	3
90% - 99%	1,5
71% - 89%	1
70% o menos	0

Tabla 45 Propuesta Cumplimiento Ponderación Anual Gerente Técnico

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Como resultado de lo anterior, el bono anual calculado por el 92% corresponde a 1,5 sueldos brutos. Y al tener un 7 en la nota de encuesta de liderazgo se gana el viaje a Miami.

Esquema Trimestral

Perspectiva	Objetivo	Carácter	Indicador	Métrica	Meta	Ponderación	Mínimo de Cumplimiento por Meta	Articulador	Periodo	Incentivo	Tipo de Escala
Output	Tener desarrollo de nuevos lanzamientos	Individual	Nº de lanzamientos	(Lanzamientos Año actual- Lanzamientos año anterior)	>10	25%	>5	Bono trimestral 1 sueldo mensual Bruto	Trimestral	Económico	Tabla de Escalas
Output	No tener rechazos por parte del ISP	Individual	Nº de Rechazos generados por el ISP	(Unidades rechazadas por el ISP/ unidades producidas)- 1)*100	0%	40%	2%				
Output	Avisar de manera oportuna resultados de los análisis a producción	Individual	Cumplimiento plazo de tres semanas de análisis de muestras	(Cantidad de resultados entregados en tres semanas de muestras/total cantidad resultados entregados de muestras) x100	100%	20%	90%				
Output	Monitoreo de los medicamentos	Individual	Cumplir plan de analisis de nuevos efectos secundarios de medicamentos informados por pacientes	(Nuevos efectos secundarios de medicamentos informados por pacientes/Plan de analisis)x100	100%	15%	90%				

Tabla 46 Propuesta Esquema Incentivo Trimestral Gerente Técnico

*Fuente: Elaboración propia, 2018

A continuación, se presenta un ejemplo detallado:

En primera instancia, se presenta un cuadro donde se detalla el cumplimiento de las metas durante el trimestre 1, las cuales algunas tienen un cumplimiento íntegro y otras tienen cumplimientos mínimos. Cabe mencionar que para los casos de los cumplimientos de metas mínimas las ponderaciones fijadas se multiplican por 70% y si no se cumple la meta ni la meta mínima tiene 0 de ponderación en el cálculo.

Perspectiva	Objetivo	Carácter	Indicador	Métrica	Meta	Ponderación	Mínimo de Cumplimiento por Meta	Cumplimiento Trimestre 1	Ponderación Trimestre 1
Output	Tener desarrollo de nuevos lanzamientos	Individual	N° de lanzamientos	(Lanzamientos Año actual- Lanzamientos año anterior)	>10	25%	>5	>12	25%
Output	No tener rechazos por parte del ISP	Individual	N° de Rechazos generados por el ISP	(Unidades rechazadas por el ISP/ unidades producidas)-1)*100	0%	40%	2%	0%	40%
Output	Avisar de manera oportuna resultados de los análisis a producción	Individual	Cumplimiento plazo de tres semanas de análisis de muestras	(Cantidad de resultados entregados en tres semanas de muestras/total cantidad resultados entregados de muestras) x100	100%	20%	90%	94%	14%
Output	Monitoreo de los medicamentos	Individual	Cumplir plan de analisis de nuevos efectos secundarios de medicamentos informados por pacientes	(Nuevos efectos secundarios de medicamentos informados por pacientes/Plan de analisis)x100	100%	15%	90%	101%	15%
Resultado Final									94%

Tabla 47 Ejemplo Cumplimiento de Metas Trimestral

*Fuente: Elaboración propia, 2018

La tabla anterior da como resultado una suma de ponderaciones del 94%, la cual se debe llevar a la tabla de propuesta de cumplimiento de ponderación, para calcular el bono anual.

Suma % Variables	Pago correspondiente
100% o más	1
90% - 99%	0,5
71% - 89%	0,2
70% o menos	0

Tabla 48 Propuesta Cumplimiento Ponderación Trimestral Gerente Técnico

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Como resultado de lo anterior, el bono trimestral calculado por el 94% corresponde a 0,5 sueldo bruto.

Subgerente de Calidad

Esquema Anual

Perspectiva	Objetivo	Carácter	Indicador	Métrica	Meta	Ponderación	Mínimo de Cumplimiento por Meta	Articulador	Periodo	Incentivo	Tipo de Escala
Output	No tener rechazos por parte del ISP	Individual	Unidades rechazadas por el ISP	(Unidades rechazadas por el ISP/ unidades producidas)-1)*100	0%	25%	2%	Bono Anual 3 Sueldos mensuales Brutos	Anual	Económico	Tabla de Escalas
Output	Avisar de manera oportuna resultados de los análisis a producción	Individual	Cumplimiento plazo de tres semanas de análisis de muestras	(Cantidad de resultados entregados en tres semanas de muestras/total cantidad resultados entregados de muestras) x100	100%	25%	90%				
Procesos	Asegurar estándar de calidad con certificaciones internacionales	Individual	Crecimiento en certificaciones de la planta	(Certificaciones Planta de Producción año actual- Certificaciones Planta de Producción año anterior)	100%	10%	90%				
Procesos	Gestión Documental de procesos de Calidad	Individual	Rechazos de Certificación por falta de documentación	(Rechazos por falta documental en certificaciones al ISP/ Total solicitudes de certificaciones al ISP)*100	100%	10%	90%				
Procesos	Cumplimiento de los plazos de certificación hacia el ISP de los medicamentos	Individual	Cumplimiento plazo de procesos internos para entregar muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes	((Plazo real de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes/Plazo planificado de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes) x100)	100%	10%	90%				
Input	Implementar cultura de mejora continua	Individual	Promedio encuesta medición cultura mejora continua Subgerencia de Calidad *	(suma notas encuestas/numero de encuestas)	>6	10%	>5				
Liderazgo	Ser Reconocido como líder en su equipo de trabajo	Individual	Promedio encuesta medición Liderazgo de equipo Product Manager	(suma notas encuestas/numero de encuestas)	7	No participa en pago de Bono	No Aplica	Viaje a Mendoza por 5 días con un acompañante	No Económico	No Aplica	

Tabla 49 Propuesta Esquema Incentivos Anual Subgerente Calidad

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Notas:

* Encuesta nota de 1 a 7, el formato de la encuesta se encuentra en el Anexo N°3

A continuación, se presenta un ejemplo:

- Considerando la suma de todas las ponderaciones teniendo en cuenta los mínimos de cumplimientos por meta tiene como resultado un 77%.
- Además, se obtiene una nota 7 en la encuesta de liderazgo.

Suma % Variables	Pago correspondiente
100% - o más%	3
90% - 99%	1,5
71% - 89%	1
70% o menos	0

Tabla 50 Propuesta Cumplimiento Ponderación Anual Subgerente Calidad

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Como resultado de lo anterior, el bono anual calculado por el 77% corresponde a 1 sueldo bruto. Y al tener un 7 en la nota de encuesta de liderazgo se gana el viaje a Mendoza.

Esquema Trimestral

Perspectiva	Objetivo	Carácter	Indicador	Métrica	Meta	Ponderación	Mínimo de Cumplimiento por Meta	Articulador	Periodo	Incentivo	Tipo de Escala
Output	No tener rechazos por parte del ISP	Individual	Unidades rechazadas por el ISP	(Unidades rechazadas por el ISP/ unidades producidas)-1)*100	0%	40%	2%	Bono trimestral 1 sueldo mensual Bruto	Trimestral	Económico	Tabla de Escalas
Output	Avisar de manera oportuna resultados de los análisis a producción	Individual	Cumplimiento plazo de tres semanas de análisis de muestras	(Cantidad de resultados entregados en tres semanas de muestras/total cantidad resultados entregados de muestras) x100	100%	40%	90%				
Output	Cumplimiento de los plazos de certificación hacia el ISP de los medicamentos	Individual	Cumplimiento plazo de procesos internos para entregar muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes	((Plazo real de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes/Plazo planificado de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes) x100)	100%	20%	90%				

Tabla 51 Propuesta Esquema Incentivos Trimestral Subgerente Calidad

*Fuente: Elaboración propia, 2018

A continuación, se presenta un ejemplo:

- Considerando la suma de todas las ponderaciones teniendo en cuenta los mínimos de cumplimientos por meta tiene como resultado un 70%.

Suma % Variables	Pago correspondiente
100% o más	1
90% - 99%	0,5
71% - 89%	0,2
70% o menos	0

Tabla 52 Propuesta Cumplimiento Ponderación Trimestral Subgerente Calidad

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Como resultado de lo anterior, el bono trimestral calculado por el 70% corresponde a 0 sueldo bruto.

Gerente de Operaciones

Esquema Anual

Perspectiva	Objetivo	Carácter	Indicador	Métrica	Meta	Ponderación	Mínimo de Cumplimiento por Meta	Articulador	Periodo	Incentivo	Tipo de Escala
Output	Asegurar entrega de los pedidos	Individual	Cumplimiento entrega de los pedidos a tiempo	(Entrega de pedidos en el plazo comprometido/Total pedidos generados) x100	100%	25%	90%	Bono Anual 3 Sueldos mensuales Brutos	Anual	Económico	Tabla de Escalas
Output	Eficiencia productiva	Individual	Cumplimiento de Capacidad práctica productiva de la planta	((Unidades Producidas mensuales/Capacidad de unidades a producir en la Planta) x100)	95%	25%	90%				
Output	Disminución Costo de merma	Individual	% de merma del total de producción	(Costos mermas mensuales/Total costo producción mensual) x100	<3%	25%	<5%				
Procesos	Cumplir con los días de inventario presupuestados	Individual	% costo productos en bodega por mas de 18 meses	(Costo de inventario en bodega por mas de 18 meses/Total costo de inventario en bodega) x100	<5%	10%	<7%				
Input	Asegurar el capital humano capacitado.	Individual	% de renunciaciones voluntarias de personal Gerencia Operaciones y Logística	(N° de renunciaciones voluntarias Gerencia Operaciones y Logística anuales/ total bajas de personal Gerencia Operaciones y Logística anuales) x100	<8%	10%	<10%				
Input	Implementar cultura de mejora continua	Individual	Promedio encuesta medición cultura mejora continua Gerencia Operaciones *	(suma notas encuestas/numero de encuestas)	>6	5%	>5				
Liderazgo	Ser Reconocido como líder en su equipo de trabajo	Individual	Promedio encuesta medición Liderazgo de equipo Gerente Operaciones *	(suma notas encuestas/numero de encuestas)	7	No participa en pago de Bono	No Aplica	Viaje a Miami por 7 días con un acompañante	No económico	No Aplica	

Tabla 53 Propuesta Esquema Incentivos Anual Gerente Operaciones

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Notas:

* Encuesta nota de 1 a 7, el formato de la encuesta se encuentra en el Anexo N°3

A continuación, se presenta un ejemplo:

- Considerando la suma de todas las ponderaciones teniendo en cuenta los mínimos de cumplimientos por meta tiene como resultado un 87%.
- Además, obtiene una nota 5 en la encuesta de liderazgo.

Suma % Variables	Pago correspondiente
100% - o más%	3
90% - 99%	1,5
71% - 89%	1
70% o menos	0

Tabla 54 Propuesta Cumplimiento Ponderación Anual Gerente de Operaciones
*Fuente: Elaboración propia, 2018

Como resultado de lo anterior, el bono anual calculado por el 87% corresponde a 1 sueldo bruto. Y al no tener un 7 en la nota de encuesta de liderazgo, no se gana el viaje a Miami.

Esquema Trimestral

Perspectiva	Objetivo	Carácter	Indicador	Métrica	Meta	Ponderación	Mínimo de Cumplimiento por Meta	Articulador	Periodo	Incentivo	Tipo de Escala
Output	Asegurar entrega de los pedidos	Individual	Cumplimiento entrega de los pedidos a tiempo	(Entrega de pedidos en el plazo comprometido/Total pedidos generados) x100	100%	50%	90%	Bono trimestral 1 sueldo mensual Bruto	Trimestral	Económico	Tabla de Escalas
Output	Eficiencia productiva	Individual	Cumplimiento de Capacidad práctica productiva de la planta	((Unidades Producidas mensuales/Capacidad de unidades a producir en la Planta) x100)	95%	20%	90%				
Output	Disminución Costo de merma	Individual	% de merma del total de producción	(Costos mermas mensuales/Total costo producción mensual) x100	<3%	30%	<5%				

Tabla 55 Propuesta Esquema Incentivos Trimestral Gerente de Operaciones
*Fuente: Elaboración propia, 2018

A continuación, se presenta un ejemplo:

- Considerando la suma de todas las ponderaciones teniendo en cuenta los mínimos de cumplimientos por meta tiene como resultado un 105%.

Suma % Variables	Pago correspondiente
100% o más	1
90% - 99%	0,5
71% - 89%	0,2
70% o menos	0

Tabla 56 Propuesta Cumplimiento Ponderación Trimestral Gerente de Operaciones

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Como resultado de lo anterior, el bono trimestral calculado por el 105% corresponde a 1 sueldo bruto.

Subgerente de Operaciones

Esquema Anual

Perspectiva	Objetivo	Carácter	Indicador	Métrica	Meta	Ponderación	Mínimo de Cumplimiento por Meta	Articulador	Periodo	Incentivo	Tipo de Escala
Output	Cumplimiento con los forecast de producción analizados en conjunto con el área comercial	Individual	Cumplir con los forecast de producción mensuales	(Total Producción mensual/ Forecast mensual a producir) x100	99%	25%	90%	Bono Anual 3 Sueldos mensuales Brutos	Anual	Económico	Tabla de Escalas
Output	Eficiencia en las Compras	Individual	Cumplir presupuestos de compras	(Total Compras mensuales/ Presupuesto mensuales) x100	95%	25%	90%				
Output	Disminución Costo de mermas	Individual	% de mermas en Materias primas mensuales	(Costo merma materias primas /Costo total Mermas Materias Primas)x100)	1%	25%	2%				
Procesos	Cumplir planificación de producción	Individual	Cumplimiento plan de producción mensual	(Producción mensual/Plan de producción mensual)*100	100%	10%	90%				
Procesos	Cumplimiento de los plazos de certificación hacia el ISP de los medicamentos	Individual	Cumplimiento plazo de procesos internos para entregar muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes	((Plazo real de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes/Plazo planificado de procesos internos para entrega de muestras a certificación de los productos top 20 mas relevantes) x100)	100%	10%	90%				
Input	Mejoramiento de Sistemas de Información	Individual	Crecimiento de reportes en línea	((Reportes en línea/Total Reportes)x100)	>60%	5%	>50%				
Liderazgo	Ser Reconocido como lider en su equipo de trabajo	Individual	Promedio encuesta medición Liderazgo de equipo Subgerente Operaciones *	(suma notas encuestas/numero de encuestas)	7	No participa en pago de Bono	No Aplica	Viaje a Mendoza por 5 días con un acompañante	No Económico	No Aplica	

Tabla 57 Propuesta Esquema Incentivos Anual Subgerente de Operaciones

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Notas:

* Encuesta nota de 1 a 7, el formato de la encuesta se encuentra en el Anexo N°3

A continuación, se presenta un ejemplo:

- Considerando la suma de todas las ponderaciones teniendo en cuenta los mínimos de cumplimientos por meta tiene como resultado un 100%.
- Además, obtiene una nota 7 en la encuesta de liderazgo.

Suma % Variables	Pago correspondiente
100% - o más%	3
90% - 99%	1,5
71% - 89%	1
70% o menos	0

Tabla 58 Propuesta Cumplimiento Ponderación Anual Subgerente de Operaciones

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Como resultado de lo anterior, el bono anual calculado por el 100% corresponde a 3 sueldos brutos. Y al tener un 7 en la nota de encuesta de liderazgo se gana el viaje a Mendoza.

Esquema Trimestral

Perspectiva	Objetivo	Carácter	Indicador	Métrica	Meta	Ponderación	Mínimo de Cumplimiento por Meta	Articulador	Periodo	Incentivo	Tipo de Escala
Output	Cumplimiento con los forecast de producción analizados en conjunto con el área comercial	Individual	Cumplir con los forecast de producción mensuales	(Total Producción mensual/ Forecast mensual a producir) x100	99%	50%	90%	Bono trimestral 1 sueldo mensual Bruto	Trimestral	Económico	Tabla de Escalas
Output	Eficiencia en las Compras	Individual	Cumplir presupuestos de compras	(Total Compras mensuales/ Presupuesto mensuales) x100	95%	30%	90%				
Output	Disminución Costo de mermas	Individual	% de mermas en Materias primas mensuales	(Costo merma materias primas /Costo total Mermas Materias Primas)x100	1%	20%	2%				

Tabla 59 Propuesta Esquema Incentivos Trimestral Subgerente de Operaciones

*Fuente: Elaboración propia, 2018

A continuación, se presenta un ejemplo:

- Considerando la suma de todas las ponderaciones teniendo en cuenta los mínimos de cumplimientos por meta tiene como resultado un 95%.

Suma % Variables	Pago correspondiente
100% o más	1
90% - 99%	0,5
71% - 89%	0,2
70% o menos	0

Tabla 60 Propuesta Cumplimiento Ponderación Trimestral Subgerente de Operaciones

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Como resultado de lo anterior, el bono trimestral calculado por el 95% corresponde a 0,5 sueldo bruto.

Gerente División Comercial

Esquema Anual

Perspectiva	Objetivo	Carácter	Indicador	Métrica	Meta	Ponderación	Mínimo de Cumplimiento por Meta	Articulador	Periodo	Incentivo	Tipo de Escala
Financiera	Cumplir EBITDA de la división Comercial	Individual	Cumplimiento del presupuesto EBITDA División	((EBITDA Real División /EBITDA presupuestado para División)-1)x100)	1%	25%	5%	Bono Anual 5 Sueldos mensuales Brutos	Anual	Económico	Tabla de Escalas
Financiera	Aumentar Ingresos Clientes Antiguos de la División	Individual	Crecimiento ingresos clientes con 3 años	(Ventas actuales clientes con 3 años /Ventas año anterior clientes con 3 años) x-1)x100	15%	25%	10%				
Financiera	Aumentar Ingresos Clientes Nuevos de la División	Individual	Crecimiento de ventas de otros clientes menor a 3 años	((Ventas totales año actual/Ventas Totales otros clientes menor a 3 años)x100	20%	25%	10%				
Clientes	Entregar márgenes convenientes a Clientes de la división con respecto a la competencia	Individual	Promedio Comparación precios versus medicamento de marca	((Promedio Precio producto Recalcine/Promedio Precio producto medicamento de marca)-1)x100)	= -10%	10%	-15%				
Procesos	Efectividad de la difusión de marketing en la división	Individual	Crecimiento de contratos con farmacias independientes de Regiones	(Contratos Farmacias independientes Regiones año actual-Contratos farmacias independientes Regiones año anterior)	>75	10%	>65				
Aprendizaje y Desarrollo	Asegurar el capital humano capacitado en la División	Individual	% de renuncias voluntarias de personal en la División	(N° de renuncias voluntarias anuales en la División/ total bajas de personal anuales en la División) x100	<5%	5%	<7%				
Liderazgo	Ser Reconocido como líder en su equipo de trabajo	Individual	Promedio encuesta medición Liderazgo de equipo Gerente División Comercial *	(suma notas encuestas/numero de encuestas)	7	No participa en pago de Bono	No Aplica	Viaje a Miami por 7 días con un acompañante	No Económico	No Aplica	

Tabla 61 Propuesta Esquema Incentivos Anual Gerente División

*Fuente: Elaboración propia, 2018

Notas:

* Encuesta nota de 1 a 7, el formato de la encuesta se encuentra en el Anexo N°3

A continuación, se presenta un ejemplo:

- Considerando la suma de todas las ponderaciones teniendo en cuenta los mínimos de cumplimientos por meta tiene como resultado un 99%.
- Además, obtiene una nota 4 en la encuesta de liderazgo.

Suma % Variables	Pago correspondiente
120% o más	5
100% - 119%	3
80% - 99%	1
71% - 79%	0,5
70% o menos	0

Tabla 62 Propuesta Cumplimiento Ponderación Anual Gerente División
*Fuente: Elaboración propia, 2018

Como resultado de lo anterior, el bono anual calculado por el 99% corresponde a 1 sueldo bruto. Y al no tener un 7 en la nota de encuesta de liderazgo, no se gana el viaje a Miami.

Esquema Trimestral

Perspectiva	Objetivo	Carácter	Indicador	Métrica	Meta	Ponderación	Mínimo de Cumplimiento por Meta	Articulador	Periodo	Incentivo	Tipo de Escala
Financiera	Cumplir EBITDA de la división Comercial	Individual	Cumplimiento del presupuesto EBITDA División	$((EBITDA \text{ Real División } / EBITDA \text{ presupuestado para División}) - 1) \times 100$	1%	50%	5%	Bono trimestral 1 sueldo mensual Bruto	Trimestral	Económico	Tabla de Escalas
Financiera	Aumentar Ingresos Clientes Antiguos de la División	Individual	Crecimiento ingresos clientes con 3 años	$(\text{Ventas actuales clientes con 3 años} / \text{ventas año anterior clientes con 3 años}) \times 100$	15%	25%	10%				
Financiera	Aumentar Ingresos Clientes Nuevos de la División	Individual	Crecimiento de ventas de otros clientes menor a 3 años	$((\text{Ventas totales año actual} / \text{Ventas Totales otros clientes menor a 3 años}) \times 100$	20%	25%	15%				

Tabla 63 Propuesta Esquema Incentivos Trimestral Gerente División
*Fuente: Elaboración propia, 2018

A continuación, se presenta un ejemplo:

- Considerando la suma de todas las ponderaciones teniendo en cuenta los mínimos de cumplimientos por meta tiene como resultado un 100%.

Suma % Variables	Pago correspondiente
100% o más	1
90% - 99%	0,5
71% - 89%	0,2
70% o menos	0

Tabla 64 Propuesta Cumplimiento Ponderación Trimestral Gerente División
*Fuente: Elaboración propia, 2018

Como resultado de lo anterior, el bono trimestral calculado por el 100% corresponde a 1 sueldo bruto.

Product Manager

Esquema Anual

Perspectiva	Objetivo	Carácter	Indicador	Métrica	Meta	Ponderación	Minimo de Cumplimiento por Meta	Articulador	Periodo	Incentivo	Tipo de Escala
Output	Cumplimiento de Presupuesto de Ventas Marcas a su dependencia	Individual	Cumplimiento del presupuesto EBITDA marcas a su dependencia	$((EBITDA \text{ Real División } / EBITDA \text{ presupuestado para marcas a su dependencia}) - 1) \times 100$	1%	25%	5%	Bono Anual 3 Sueldos mensuales Brutos	Anual	Económico	Tabla de Escalas
Output	Aumentar Ingresos Clientes Antiguos de las Marcas a su dependencia	Individual	Crecimiento Ingresos Clientes con 3 años	$(Ventas \text{ actuales clientes con } 3 \text{ años } / Ventas \text{ año anterior clientes con } 3 \text{ años}) \times 100$	98%	20%	90%				
Output	Aumentar Ingresos Clientes Nuevos de las Marcas a su dependencia	Individual	Crecimiento Ingresos de clientes menor a 3 años	$((Ventas \text{ actuales clientes menor a } 3 \text{ años } / Ventas \text{ totales año anterior clientes menor a } 3 \text{ años}) \times 100$	98%	15%	90%				
Procesos	Cumplimiento al Plan de Marketing de las marcas a su dependencia	Individual	Cumplimiento a tareas a realizar en el plan de marketing definido	$(Tareas \text{ realizadas del plan de marketing} / \text{tareas planificadas del plan de marketing}) \times 100$	100%	15%	90%				
Procesos	Generar programas de descuentos de marcas a su dependencia	Individual	Crecimiento en programas de descuentos de marcas a su dependencia	$((Programas \text{ de descuento de marcas a su dependencia año actual} / \text{Programas de descuento de marcas a su dependencia año anterior}) - 1) \times 100$	20%	5%	10%				
Input	Asegurar asignación de recursos a tiempo	Individual	Retrasos en asignación de recursos	$(Retraso \text{ en asignación de recursos} / \text{total recursos asignados}) \times 100$	0	5%	5%				
Liderazgo	Ser Reconocido como líder en su equipo de trabajo	Individual	Promedio encuesta medición Liderazgo de equipo Product Manager	$(suma \text{ notas encuestas} / \text{numero de encuestas})$	7	No participa en pago de Bono	No Aplica	Viaje a Mendoza por 5 días con un acompañante	No Económico	No Aplica	

Tabla 65 Propuesta Esquema Incentivos Anual Product Manager
*Fuente: Elaboración propia, 2018

Notas:

* Encuesta nota de 1 a 7, el formato de la encuesta se encuentra en el Anexo N°3

A continuación, se presenta un ejemplo:

- Considerando la suma de todas las ponderaciones teniendo en cuenta los mínimos de cumplimientos por meta tiene como resultado un 100%.
- Además, obtiene una nota 7 en la encuesta de liderazgo.

Suma % Variables	Pago correspondiente
100% - o más%	3
90% - 99%	1,5
71% - 89%	1
70% o menos	0

Tabla 66 Propuesta Cumplimiento Ponderación Anual Product Manager
*Fuente: Elaboración propia, 2018

Como resultado de lo anterior, el bono anual calculado por el 100% corresponde a 3 sueldos brutos. Y al tener un 7 en la nota de encuesta de liderazgo se gana el viaje a Mendoza.

Esquema Trimestral

Perspectiva	Objetivo	Carácter	Indicador	Métrica	Meta	Ponderación	Mínimo de Cumplimiento por Meta	Articulador	Periodo	Incentivo	Tipo de Escala
Output	Cumplimiento de Presupuesto de Ventas Marcas a su dependencia	Individual	Cumplimiento del presupuesto EBITDA marcas a su dependencia	$\frac{((EBITDA \text{ Real División } / EBITDA \text{ presupuestado para marcas a su dependencia}) - 1) \times 100}{}$	1%	50%	5%	Bono trimestral 1 sueldo mensual Bruto	Trimestral	Económico	Tabla de Escalas
Output	Aumentar Ingresos Clientes Antiguos de las Marcas a su dependencia	Individual	Crecimiento Ingresos Clientes con 3 años	$\frac{(\text{Ventas actuales clientes con 3 años } / \text{Ventas año anterior clientes con 3 años}) \times 100}{}$	98%	25%	90%				
Output	Aumentar Ingresos Clientes Nuevos de las Marcas a su dependencia	Individual	Crecimiento Ingresos de clientes menor a 3 años	$\frac{((\text{Ventas totales año actual} / \text{Ventas Totales clientes menor a 3 años}) \times 100)}{}$	98%	25%	90%				

Tabla 67 Propuesta Esquema Incentivos Trimestral Product Manager
*Fuente: Elaboración propia, 2018

A continuación, se presenta un ejemplo:

- Considerando la suma de todas las ponderaciones teniendo en cuenta los mínimos de cumplimientos por meta tiene como resultado un 95%.

Suma % Variables	Pago correspondiente
100% o más	1
90% - 99%	0,5
71% - 89%	0,2
70% o menos	0

Tabla 68 Propuesta Cumplimiento Ponderación Trimestral Product Manager
*Fuente: Elaboración propia, 2018

Como resultado de lo anterior, el bono trimestral calculado por el 95% corresponde a 0,5 sueldo bruto.

Con respecto a los esquemas de incentivos para los gerentes seleccionados y para sus los cargos que bajan en cascada, cabe mencionar, para que la propuesta presentada tenga efecto, se debe implementar con el ánimo de poder incentivar a los cargos seleccionados y así puedan ayudar a Recalcine a cumplir sus objetivos estratégicos definidos anteriormente.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES

6.1 Conclusiones

Mediante el desarrollo del presente documento, se ha podido realizar una revisión detallada de la forma que opera Laboratorio Recalcine S.A, empresa que participa en la industria farmacéutica en países como Chile, Colombia Perú, Uruguay, Argentina y México. La Revisión es en base a su situación actual, donde como alcance se toma hasta el año 2018.

Con respecto al análisis estratégico generado, se elaboran un importante número de análisis correlacionados que entregan como resultado la definición de tres temas estratégicos, los cuales son la base de la construcción de la estrategia propuesta, que es acompañada de objetivos estratégicos los cuales entregan el lineamiento al éxito de poder cumplirla.

Finalmente se seleccionaron los cargos esenciales que participan directamente en el cumplimiento de la estrategia propuesta, los cuales tienen mayor incidencia en el cumplimiento de los objetivos definidos. Por lo que se propone un esquema de incentivos corporativo para cada uno de los cargos y una bajada en cascada a cargos que dependen de ellos un esquema de área, para poder generar un incentivo y alinear a la organización con el objetivo que es cumplir la estrategia propuesta.

En relación con la tesis realizada, se propuso como objetivo primordial, una propuesta de un sistema de control de gestión el cual es integrado, que permita a Laboratorio Recalcine S.A ser capaz de evaluar todos los cambios que se generan en su entorno con respecto a algunos años de alcance, teniendo que ser evaluada

en un futuro, generar mecanismos de control del desempeño, entregando sustentabilidad a la organización y generación de mejora continua para la compañía. Con lo anterior, se espera tener un alineamiento entre las áreas y equipos de trabajo, lo cual permita generar un efecto positivo ya sea en los stakeholders y principalmente en los clientes que tiene el laboratorio.

A continuación, se mencionarán un resumen de los puntos a título personal, más relevantes abordados en este documento, que tendrán que ser aplicados por Laboratorio Recalcine S.A para garantizar el cumplimiento de la estrategia propuesta. Los puntos mencionados son los siguientes:

Capitulo III “Desarrollo de la Estrategia”

- Se realiza un análisis estratégico detallado, donde la estrategia competitiva que tiene Recalcine es seguir siendo el líder del mercado en la copia de los medicamentos de marca, para esto, se generan análisis internos (PORTER) y análisis externos (PESTEL).
- Después se realiza un análisis FODA y FODA cuantitativo que dan a conocer la selección de los pilares o temas estratégicos que se definieron para proponer una estrategia que perdure en el tiempo (esto no quiere decir que no deba analizarse en un tiempo más).

Capitulo IV “Planificación de la Estrategia”

- Se realiza la planificación estratégica donde se toma como base los temas estratégicos definidos los cuales son excelencia operacional, eficiencia operacional y crecimiento.

- Se propone un mapa estratégico corporativo definiendo objetivos estratégicos en base a los temas estratégicos mencionados anteriormente.
- Se propone un cuadro de mando integral (CMI) corporativo con indicadores y metas para asegurar el cumplimiento de la estrategia en la organización.

Capítulo V “Alinear la Organización”

- Se propone un cambio de estructura organizacional con respecto a los organigramas de los cargos que tienen mayor incidencia en el cumplimiento de los objetivos.
- Se seleccionan 3 cargos de gerentes y 3 cargos que dependen en cascada donde se les propone un tablero de control y de gestión a cada uno para seguir el cumplimiento de la estrategia, pero ahora desde sus áreas de trabajo.
- Se propone un esquema de incentivos para los 3 cargos gerenciales y los 3 cargos que dependen de ellos, el esquema de incentivos contiene indicadores, metas, mínimo de cumplimiento de metas y ponderaciones que se transforma en bono monetario y en viaje si corresponde.

Para finalizar, con todo lo propuesto se pretende lograr que todas las decisiones que se tomen sean antes consultadas a lo propuesto en este documento, lo que pronostica para el futuro que se esperen buenos resultados estratégicamente hablando para Laboratorio Recalcine, teniendo un gran impacto en la industria farmacéutica, en sus empleados y principalmente en sus clientes.

VII BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

- Camara Nacional de Laboratorios. (2018). *Ley de Fármacos II, Oportunidad de mejorar acceso y precios en el mercado farmacéutico*. Valparaíso.
- CFR_Pharmaceuticals. (2014). *Memoria Anual*. Santiago.
- Feller-Rate. (2014). *Informe de Clasificación de Riesgo, CFR Pharmaceuticals S.A.*
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa*. Pearson/Prentice Hall.
- IMS_Health. (2017). *Informe Anual*.
- Kaplan y Norton. (2005). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L.
- Kaplan y Norton. (2008). *The Execution Premiun*. Barcelona: Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L.
- Kovacevic y Reynoso. (2010). *El diamante de la excelencia de la organización*. Santiago de Chile: Ediciones Aguilar.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones de gestión 2000, 2003.
- Porter, M. (2008). *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review América Latina.
- Shawcroft, D. (2017). *Informe de Actualidad Economica*. Escuela de Negocios y Economía, Valparaiso.

VIII ANEXOS

ANEXO N°1: “Encuesta satisfacción al cliente”

La tabla que se muestra a continuación es la propuesta de encuesta de satisfacción al cliente que se presenta en la “tabla 21 CMI perspectiva de clientes” y en la “tabla 30 CMI perspectiva cliente gerencia división comercial. En ambos casos se mide un indicador relacionado a la encuesta, donde se hace un cuestionario de preguntas a los clientes directos, con la finalidad de saber cuan satisfecho quedo el cliente con los medicamentos adquiridos y todo el proceso de adquisición.

N°	Pregunta	Respuesta (SI/NO)	Puntaje (0/1)
1-	¿Recibió su pedido en el tiempo estimado?		
2-	¿La atención del encargado de su cuenta fue oportuna?		
3-	¿Tuvo algún problema con respecto a promociones o descuentos no aplicados?		
4-	¿Se le explicó la política de compras al momento de cotizar nuestros medicamentos?		
5-	¿Encontró el medicamento que estaba buscando?		
6-	¿Tuvo algún problema en general con su pedido?		
7-	¿Volvería a comprar nuestros medicamentos?		
SUMA PUNTAJE ENCUESTA			

ANEXO N°2: “Encuesta medición cultura mejora continua”

La tabla que se muestra a continuación es la propuesta de encuesta de medición de la cultura mejora continua, ya sea en la “tabla 23 CMI corporativo perspectiva aprendizaje y desarrollo”, “tabla 25 tablero de control gerencia técnica”, “tabla 26 tablero de control subgerencia de calidad” y “tabla 27 tablero de control gerencia de operaciones”. En todos los casos, se mide un indicador relacionado a la encuesta, donde se hace un cuestionario de preguntas a empleados para tener una retroalimentación de la eficiencia de las acciones desarrolladas por Laboratorio Recalcine para implementar la mejora continua en las áreas seleccionadas.

N°	Pregunta	Respuesta (SI/NO)	Puntaje (0/1)
1-	¿Usted realizó la inducción corporativa de Laboratorio Recalcine?		
2-	¿Ha tenido capacitaciones de mejora continua en sus labores?		
3-	¿Ha leído folletería o afiches respecto a la mejora continua de los procesos en su área de trabajo?		
4-	¿Ha leído las noticias sobre mejora continua en el diario mural de su área de trabajo?		
5-	¿Ha participado en las charlas informativas de los procesos de su área de trabajo?		
6-	¿Conoce las mejoras en procesos de mejora continua que se requiere en su área de trabajo?		
7-	¿Su jefe directo le ha informado los requerimientos en mejora continua que se requieren para su desempeño laboral?		
SUMA PUNTAJE ENCUESTA			

ANEXO N°3: “Encuesta liderazgo esquema de incentivos”

La tabla que se muestra a continuación es la propuesta de encuesta de medición del liderazgo de los cargos seleccionados en el capítulo V, ya sea en la “tabla 42 Esquema incentivos gerente técnico”, “tabla 48 Esquema incentivo subgerente de calidad”, “tabla 52 Esquema incentivos gerente de operaciones”, “tabla 56 Esquema incentivos subgerente de operaciones”, “tabla 60 Esquema incentivos Gerente división” y “tabla 64 Esquema incentivos Product manager”. En todos los casos, se mide un indicador relacionado a la encuesta, donde se hace un cuestionario de preguntas a empleados para tener una retroalimentación del liderazgo esperado de sus superiores, para tener claro si cumple lo esperado por la empresa.

N°	Pregunta	Respuesta (SI/NO)	Puntaje (0/1)
1-	¿Es incentivado o motivado de alguna manera por su jefe directo para el desarrollo de sus labores?		
2-	¿Usted entiende claramente las directrices que le especifica su jefe directo?		
3-	¿Su jefe directo entabla conversaciones directas con el equipo dentro o fuera del horario laboral?		
4-	¿Su jefe directo crea un ambiente de aprendizaje continuo en el equipo de trabajo?		
5-	¿Su jefe directo promueve los valores organizacionales dentro del equipo de trabajo?		
6-	¿Su jefe directo promueve el desarrollo profesional de su equipo de trabajo?		
7-	¿Su jefe directo tiene buena disposición para resolver problemas o inquietudes en momentos de presión?		
SUMA PUNTAJE ENCUESTA			