

Factores asociados al éxito de una empresa seguidora dentro del mercado
ecuatoriano de medicina veterinaria. Estudio del caso CCLabs

*Trabajo presentado para optar al título de Especialista de la Universidad de Buenos Aires,
Área Agronegocios y Alimentos*

David Morales Vela

Ingeniero Agropecuario - ESPE - 2005

Lugar de trabajo: Quito, Ecuador



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano
Facultad de Agronomía - Universidad de Buenos Aires

COMITÉ CONSEJERO

Consejero Principal:

Hernán Palau
Ingeniero en Producción Agropecuaria
Magister en Agronegocios y Alimentos

JURADO

Evangelina Dulce
Ingeniera Agrónoma
Magíster en Agronegocios y Alimentos

Sebastián Senesi
Ingeniero Agrónomo
Magister en Agronegocios y Alimentos

Josué Isaac Berman
Contador Público
Doctor en Ciencias de la Administración

Fecha de defensa: 23 de Septiembre de 2013

ÍNDICE

RESUMEN	6
ABSTRACT	6
1 INTRODUCCIÓN	7
1.1 Planto del problema	7
1.2 Justificación	8
1.3 Delimitación	8
1.4 Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	9
2 METODOLOGÍA	10
2.1 Epistemología	10
2.2 El método de "Estudio de Caso"	10
2.3 Fuentes de información	11
3 MARCO CONCEPTUAL	13
3.1 Introducción	13
3.2 La vía del entorno institucional	13
3.3 La vía de la moderna organización industrial	14
3.4 La vía de la estructura de gobernancia	15
4 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE MEDICINA VETERINARIA	17
4.1 Introducción a los productos veterinarios y su industria	17
4.2 El Mercado de Medicina Veterinaria en el Mundo	18
4.3 El Mercado de Medicina Veterinaria en Ecuador	19
4.4 Análisis Estructural Discreto	22
Análisis del Ambiente Institucional	22
Análisis del Ambiente Organizacional	26
Análisis del Ambiente Tecnológico	31
5 EL CASO CCLABS	35
5.1 Introducción al Caso	35
5.2 Análisis del Posicionamiento Estratégico de CCLabs	36
Rivalidad entre competidores existentes	36

Riesgo de entrada de nuevos competidores	37
Poder de Negociación de los Proveedores	38
Poder de Negociación de los Compradores	38
Amenaza de entrada de productos sustitutos	39
5.3 Estrategias de CCLabs	40
5.4 Análisis de las Transacciones y Estructuras de Gobernanca	41
Interfaz Insumos - Industrialización	42
Interfaz Industrialización – Comercialización	43
6 DISCUSIÓN	46
7 CONCLUSIONES	49
8 BIBLIOGRAFIA	51

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Situaciones relevantes para los diferentes tipos de investigación	11
Tabla 2: Características empresas líderes en I+D+i y las empresas seguidoras	17
Tabla 3: Ventas a nivel mundial de medicina veterinaria, regiones (2008).	18
Tabla 4: Ventas a nivel mundial de medicina veterinaria, segmentos (2008).	19
Tabla 5: Facturación Industria Veterinaria Ecuatoriana (Miembros de AENSA).	20
Tabla 6: Comparación de existencias de animales de producción, años 2000 y 2009.	21
Tabla 7: Mercado Veterinario Ecuatoriano por Especie Animal	21
Tabla 8: Principales aspectos regulados dentro de la medicina veterinaria en Ecuador.	22
Tabla 9: Principales Empresas Líderes en I+D+i presentes en Ecuador.	27
Tabla 10: Principales Empresas Seguidoras presentes en Ecuador.	28
Tabla 11: Principales Empresas Veterinarias líderes en I+D+i presentes en Ecuador a través de Importadores/Distribuidores.	29
Tabla 12: Tiempo de entrega de pedidos por tipo de cliente	31
Tabla 13: Principales formas farmacéuticas presentes en el mercado	33
Tabla 14: Variación de ventas de CCLabs de las diferentes líneas de productos (2007-2011)	35
Tabla 15: Sustitutos a los productos de CCLabs	39
Tabla 16: Estrategias utilizadas por CCLabs en sus diferentes líneas de productos	40
Tabla 17: Atributos de la transacción y estructuras de gobernancia de CCLabs	42
Tabla 18: Frecuencia de las transacciones de CCLabs con sus clientes, 2011	43

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análisis de un mercado según Joskow (1995)	13
Gráfico 2: Participación de las 10 empresas de mayor venta, 2007 y 2011	20
Gráfico 3: Esquema del sector de medicina veterinaria ecuatoriana	26

SIGLAS Y ABREVIATURAS

LIFE: Laboratorios Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos

AENSA: Asociación de Empresas de Nutrición y Salud Animal

CAN: Comunidad Andina de Naciones

BPM: Buenas Prácticas de Manufactura

SINDAN: Sindicato Nacional de la Industria de Productos para la Salud Animal, Brasil

PAE: Protección Animal Ecuador

AGROCALIDAD: Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro

IEPI: Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual

CONSEP: Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas

SAG: Servicio Agrícola y Ganadero de Chile

RESUMEN

La industria de medicina veterinaria en Ecuador ha crecido un 37% en los últimos 5 años, participando de la misma, laboratorios líderes y empresas seguidoras. El siguiente trabajo tiene como objetivo principal identificar los factores que inciden en el éxito de empresas seguidoras en el mercado de medicina veterinaria, a partir del estudio de caso CCLabs. Se basa en el marco teórico propuesto por Joskow, quien plantea que el abordaje de la nueva economía institucional se realiza a través de la vía del entorno institucional, la vía de la moderna organización industrial y por último la vía de las estructuras de gobernancia. La empresa CCLabs ha tenido un crecimiento superior al promedio del mercado, lo que ha sido posible dada la combinación de una serie de factores relacionados a la evolución del sector en que la empresa se desenvuelve y a la estrategia de la empresa. Con respecto al sector estos son: el crecimiento del mercado con un nivel de rivalidad moderado, así como el hecho de que las patentes de los productos de empresas líderes en I+D+i están vencidas y el creciente *enforcement* del marco regulatorio disminuyendo la competencia desleal. La empresa desarrolla distintas estrategias y desarrollo de canales comerciales que permiten reducir los costos de transacción.

Palabras clave: Medicina Veterinaria, Estudio de Caso, estrategias, canales comerciales.

ABSTRACT

The veterinary industry in Ecuador has grown by 37% over the past five years, engaged in the same business leaders and followers laboratories. The following study aims to identify the main factors affecting the success of follower companies in the veterinary medicine market using a case study from CCLabs. It is based on the theoretical framework proposed by Joskow, who suggested that the approach of the new institutional economics is via the route of the institutional environment, the route of the modern industrial organization and finally the path of governance structures. The company has grown CCLabs than market average, which has been possible due to the combination of a number of factors related to the evolution of the sector in which the company operates and the strategy of the company. For sector these are the growth market with a moderate level of rivalry and the fact that patent products leaders in R & D + innovation are due and the increasing enforcement of decreasing competition regulatory framework unfair. The company develops different strategies and development of marketing channels that reduce transaction costs.

Key words: veterinary industry, case study, strategies, commercial channels.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Planto del problema

El mercado de medicina veterinaria en Ecuador está disperso a lo largo de toda su geografía, debido a que los productores pecuarios, quienes son los clientes finales de la industria de medicina veterinaria, se hallan atomizados en las 24 provincias que conforman el país.

La industria de medicina veterinaria que abastece a los productores pecuarios se caracteriza por dos modelos de negocio. El primer grupo, al que pertenecen los laboratorios farmacéuticos líderes en investigación, desarrollo e innovación, se caracteriza por tener operaciones globales y, por lo general, su presencia en el país es de forma indirecta mediante distribuidores. El segundo grupo, está conformado por los laboratorios farmacéuticos seguidores, al que pertenecen todas las empresas multinacionales, regionales y nacionales que fabrican productos genéricos, es decir, trabajan con las moléculas desarrolladas por los laboratorios líderes en I+D+i cuando vencen sus patentes, lo que en la actualidad se da en prácticamente todos los productos.

Santiago Cazar (entrevista personal, 2012), quien se desempeña como Gerente Comercial de LIFE, estima las ventas de los dos grupos de empresas para 2011 en USD 68 millones. Dentro de los datos disponibles de AENSA se estima que crecimiento experimentado por las empresas asociadas¹ desde 2007 a 2011 fue de 37,09%, facturando en este último año USD 35.340.637.

Un aspecto importante es que aunque empresas seguidoras como las líderes crecieron en su facturación, las empresas seguidoras nacionales presentaron un crecimiento de 8,44% en su participación entre 2007 y 2011 (dentro de los miembros de AENSA). Si bien por falta de datos es difícil extrapolar este valor a todo el mercado, según entrevistas a expertos se observa una tendencia de crecimiento de las empresas seguidoras de forma más rápida que las empresas multinacionales líderes en I+D+i.

Dentro de este segmento de compañías seguidoras, se destaca la compañía CCLabs, que en comparación con los restantes miembros de AENSA aumentó su participación de mercado de 2,23% en 2007 al 5,80% en 2011, terminando ese año con una facturación de USD 2.053.583. CCLabs se posiciona así como el tercer productor nacional de medicina veterinaria (séptimo si se toma en cuenta los laboratorios extranjeros) y el de mayor crecimiento en porcentaje de participación.

Dado este sostenido crecimiento del consumo de medicina veterinaria en el país se plantea la necesidad de estudiar de manera más profunda su dinámica tanto a nivel de evolución del mercado como de comportamiento de sus agentes. En particular es importante conocer sobre el desarrollo de la industria local, lo cual es importante para Ecuador en términos de

¹ AENSA: Asociación que agrupa a 51 de 121 empresas que conforman el mercado de medicina veterinaria en Ecuador.

agregado de valor local y contribución al PBI. Para ello se estudia el caso CCLabs, empresa que con menores recursos que los laboratorios líderes, ha podido competir exitosamente con multinacionales fabricantes de productos patentes a escala mundial.

1.2 Justificación

El presente estudio se justifica por su originalidad, importancia y viabilidad.

En cuanto a su originalidad, en la actualidad la información existente sobre el mercado de veterinaria en la región y en el país es escasa. Este trabajo, además de consolidar los datos estadísticos existentes del sector, busca realizar por primera vez estudiar los ambientes institucional, organizacional y tecnológico de la industria de medicina veterinaria. Además no se ha estudiado previamente los modelos de negocios de las compañías del sector.

La importancia está dada por la función que cumple la medicina veterinaria como proveedora de insumos (al igual que las industrias de balanceados, fertilizantes, agroquímicos e instrumental) para los productores pecuarios ecuatorianos. La información obtenida en este trabajo puede utilizarse como punto de partida para el análisis del mercado de insumos para la producción pecuaria, teniendo en cuenta las similitudes y particularidades de cada uno de estos segmentos.

La viabilidad está dada por la vinculación del autor de este trabajo, quien se ha desempeñado en cargos directivos en el sector por más de 4 años, siendo posible contar con información y apoyo de los distintos actores del mismo para su realización.

1.3 Delimitación

La delimitación de este trabajo es temporal y espacial. El período de tiempo en el que se focaliza este estudio es el comprendido entre 2007 y 2011. A nivel espacial se limita al sector de medicina veterinaria en el Ecuador.

1.4 Objetivos

Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo es identificar cuáles son los factores que inciden en el éxito de empresas seguidoras en el sector de medicina veterinaria de Ecuador, a través del estudio del caso CCLabs.

Objetivos Específicos

- a) Describir el sector de medicina veterinaria a nivel global y en Ecuador.
- b) Analizar el posicionamiento estratégico de CCLabs dentro del sector de medicina veterinaria ecuatoriana e identificar la o las estrategias genéricas empleadas por la empresa.
- c) Analizar el diseño organizacional de CCLabs, sus transacciones y las estructuras de gobernanza presentes.

2 METODOLOGÍA

2.1 Epistemología

La presente investigación está basada en la definición de Peterson (1997) de la epistemología fenomenológica, describiéndola como un método científico cuyo conocimiento deriva de un proceso inductivo-deductivo de carácter holístico y local, que pretende comprender los fenómenos relacionados con el sector en estudio, desarrollando modelos no cuantificables. Los métodos cuantitativos son limitados al querer explicar el porqué de los cambios, mientras que los métodos cualitativos son lo suficientemente sensibles a este tipo de cuestiones (Cassell y Symon, 1994).

Para Miles y Huberman (1994) existen autores que destacan la naturaleza cualitativa como "interesante" ya que son fuentes de descripciones ricas que permiten que se preserve la cronología, que sean identificados hallazgos inesperados y que se revelen modelos conceptuales con datos más digeribles que terminan siendo de mayor interés.

Peterson (1997) plantea diferencias entre la epistemología fenomenológica y el positivismo. En el positivismo se desarrolla el método científico y se formulan hipótesis susceptibles a validación con el objetivo de desarrollar una teoría general y cuantificar el fenómeno, está limitado por su nivel de abstracción, además, su búsqueda de una estructura, de claridad y coherencia hacen que preste poca atención a los detalles de una situación holística, como también a la complejidad y ambigüedad de las decisiones reales, a diferencia el conocimiento fenomenológico.

La epistemología fenomenológica debe cumplir minuciosamente con los experimentos de validación y confiabilidad científicas, pudiendo ser utilizados los mismos métodos comprobatorios del positivismo. El conocimiento fenomenológico tiene mayor aplicación en investigaciones con marco teórico débil, en las que los fenómenos no son fácilmente cuantificables, ni separables del contexto.

2.2 El método de "Estudio de Caso"

Oliveira (1999) describe al método como un conjunto de procesos por los cuales se torna posible conocer una determinada realidad, producir determinado objeto, o desarrollar ciertos procedimientos o comportamientos.

Uno de los métodos indicados para conducir una investigación de tipo fenomenológico, de manera no excluyente, es el estudio de casos (Peterson, 1997). El estudio de caso es definido por Yin (2001) como la "estrategia" de investigación que trata un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real, especialmente cuando los límites entre el contexto y el fenómeno no están claramente definidos, enfrenta una situación técnica única en la que existirán más variables de interés que datos y como resultado se basa en varias fuentes de evidencia y se beneficia del desarrollo previo de posiciones teóricas para conducir la recolección y análisis de los datos.

El método de estudio de caso ha sido utilizado para el presente trabajo está basado en lo propuesto por Yin (2001) como fuentes de evidencia para investigar un fenómeno, con la recopilación de entrevistas, archivos, documentos y observación. Yin señala que la elección de un estudio de caso como metodología de investigación depende de las siguientes condiciones:

- El tipo de pregunta propuesto en la investigación.
- El grado de control que posee el investigador sobre los eventos.
- El nivel de enfoque en acontecimientos históricos en comparación con acontecimientos contemporáneos.

La "estrategia" de investigación en base a un estudio de caso (ver tabla 1) debe responder a las preguntas cómo y por qué para explicar el problema planteado, aun cuando el investigador no tenga control sobre los eventos expuestos.

Tabla 1: Situaciones relevantes para los diferentes tipos de investigación

Tipo o "estrategia" de Investigación	Pregunta de la investigación	Se requiere control sobre eventos?	Se enfoca en eventos actuales?
Experimentos	Como, Por qué	Si	Si
Recolección de datos	Quien, Qué, Donde, Cuantos, Cuanto	No	Si
Análisis de archivos	Quien, Qué, Donde, Cuantos, Cuanto	No	Si/No
Investigación histórica	Como, Por qué	No	No
Estudio de Caso	Como, Por qué	No	Si

Fuente: Yin (2001)

Se eligió la "estrategia" de estudio de caso para el presente trabajo ya que se va a estudiar a una empresa en particular, CCLabs, y su desenvolvimiento en el mercado de medicina veterinaria, con el fin de explicar cómo ha logrado competir exitosamente con empresas transnacionales líderes en procesos de I+D+i que cuentan un recursos significativamente mayores.

2.3 Fuentes de información

En la elaboración de este trabajo se utilizaron tanto fuentes de información primarias como secundarias.

Se realizaron entrevistas a funcionarios públicos como Ketty Veliz (Directora de Patentes - IEPI) y Jaime Vivanco (Unidad de Registro de Productos de Uso Veterinario de Agrocalidad). Fueron también entrevistados Santiago Cazar (Gerente Comercial - Life) y clientes de los distintos laboratorios farmacéuticos.

Las entrevistas permitieron corroborar la información sobre el *enforcement* del marco regulatorio, el tamaño real del mercado, tener una visión más amplia de los agentes involucrados en el sector y su relación entre sí. Fueron realizadas de forma personal mediante preguntas abiertas sobre los temas antes mencionados.

Por otro lado, fueron revisadas fuentes secundarias como estudios del mercado nacional como el EMEVET proporcionado por AENSA. Fue utilizada la información de Vetnosis y Animal Pharm Report acerca del mercado a nivel mundial. Se revisó el marco regulatorio con énfasis en la Decisión 483, Norma Andina para el Registro, Control, Comercialización y Uso de Productos Veterinarios. Fueron de gran ayuda las páginas web de empresas veterinarias nacionales y extranjeras, como también las de instituciones gubernamentales como Agrocalidad, IEPI y CONSEP.

Para recopilar la información relativa al caso se utilizaron datos de ventas y reportes proporcionados de manera directa por CCLabs. Se entrevistó a colaboradores con conocimiento de los procesos internos y de la visión del negocio que tiene la empresa.

3 MARCO CONCEPTUAL

3.1 Introducción

Este trabajo está desarrollado con base a la metodología descrita por Joskow 1995, en su artículo “The New Institutional Economics. Alternative Approaches”, donde propone tres vías de abordaje para el análisis de temas relacionados con las organizaciones y la performance de los mercados.

En la siguiente ilustración se sintetiza dichas vías, las cuales son presentadas en detalle a continuación:

Gráfico 1: Análisis de un mercado según Joskow (1995)



Fuente: Joskow 1995

3.2 La vía del entorno institucional

En la vía del entorno institucional Joskow menciona como temas principales: los derechos de propiedad, la legislación contractual, la legislación anti-trust, las regulaciones administrativas, las constituciones y las instituciones políticas. Dentro de esta primera vía de aproximación, el trabajo se concentra en analizar las reglas de juego, que definen el contexto en donde se desenvuelve el sector de medicina veterinaria en Ecuador.

North (1991) señala que las instituciones son restricciones ideadas por el hombre que estructuran las interacciones políticas, económicas y sociales. Consisten en restricciones tanto carácter informal (sanciones, tabús, costumbres, tradiciones, y códigos de conducta), como en reglas formales (constitución, leyes, derechos de propiedad).

Por otra parte, argumenta que las instituciones se componen de un conjunto de restricciones sobre el comportamiento en forma de normas, reglamentos, y en un conjunto de normas de conducta morales y éticas que definen el contorno que limita la forma en que las reglas y regulaciones se especifican y el *enforcement* con el que se llevan a cabo.

Williamson (1996) cita a Allan Schmid (1972) quien define a las instituciones como el conjunto de relaciones ordenadas entre las personas que definen sus derechos, las exposiciones a los derechos, las exposiciones a los derechos de los demás, privilegios y responsabilidades.

Ronald Coase en su artículo, *The problem of social cost* (1960), afirma que las instituciones serían prescindibles si no existiese asimetría de información, y que los costos de transacción serían entonces iguales a cero. Como esto no sucede en la realidad, las instituciones juegan un papel clave en la asignación de los recursos. El mismo autor Coase (1990) afirma que para que funcionen los mercados y se cumplan los intercambios en él, se requieren arreglos institucionales, tales como normas que permitan verificar y cumplir los intercambios (definición de derechos de propiedad y su protección).

North (1990) considera que sobre las instituciones se estructura el sistema de incentivos de una sociedad a nivel social, político y económico y por ende, terminan por determinar la asignación de recursos de una economía, así como su importancia como factores de reducción de los costos de transacción para la sociedad. En consecuencia, la forma en la cual está estructurado el ambiente institucional afecta directamente a los costos de producción y de transacción. North (1990) analiza la relación entre el ambiente institucional y los derechos de propiedad, señalando que la plena vigencia de las instituciones garantiza una mejor performance económica.

3.3 La vía de la moderna organización industrial

La vía de la moderna organización industrial analizada por Joskow (1995) define como aspectos importantes a las condiciones básicas de mercado, número de agentes, interacciones competitivas, comportamiento estratégico, información asimétrica, competencia imperfecta y el poder de mercado. Además crea un marco de referencia para analizar como los cambios en el ambiente institucional pueden afectar la estructura del mercado, el comportamiento de la firma y la performance del mercado. Menciona que la nueva organización industrial presenta conexiones con la vía de la estructura de gobernancia.

Dentro de los autores de referencia de la vía de la moderna organización industrial se encuentra Michael Porter (1980), quien define a la industria (o sector) como un grupo de empresas que producen bienes o servicios que son similares o sustitutos entre sí, he indica la existencia de cinco fuerzas competitivas básicas dentro de éstas, que son el riesgo de entrada de nuevos competidores, el grado de rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de entrada de productos sustitutos.

Toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en las actividades de sus departamentos funcionales

La selección de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente o con el sector o sectores en donde se compite, este sentido Porter (1980) plantea la existencia de tres estrategias genéricas (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque) que pueden ser utilizadas para lograr una posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales. A pesar de que las estrategias pueden desarrollarse de forma individual o combinada, Porter recomienda optar por una sola, y recalca que para llevar a cabo una de ellas con resultados positivos se requiere el compromiso total y acuerdo de apoyo organizacional. En cuanto a la diferenciación se trata de crearle al producto o servicio un atributo que sea percibido como único en la industria, para hacerlo la empresa selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes y se enfoca satisfacer esas necesidades. Las fuentes de esta diferenciación pueden ser calidad, servicio, diseño, capacidad tecnológica o una imagen de marca que sea positiva y fuera de lo común.

3.4 La vía de la estructura de gobernanza

Finalmente en la vía de la estructura de gobernanza señala como temas clave: las características de los costos de producción, las asimetrías de información, los costos de monitoreo, el oportunismo, los costos de transacción y los contratos incompletos.

Joskow (1995) señala que la vía de la estructura de gobernanza tiene como objetivo comprender las razones del por qué varios acuerdos institucionales y de comportamiento, emergen y se adaptan en respuesta al desafío de economizar los costos del intercambio entre agentes económicos. Los agentes económicos persiguen su propio interés y actúan en un mundo de racionalidad limitada. La información es costosa, está distribuida asimétricamente y los contratos son incompletos. Los acuerdos institucionales y contractuales emergen para reducir los costos directos e indirectos de adquirir insumos, industrializar productos, y vender productos y servicios.

El concepto de costos de transacción es introducido por North (1990) para explicar los costos del funcionamiento del sistema económico que no son tomados en cuenta por la teoría neoclásica, y destaca a la incertidumbre como la principal fuente de los costos de transacción. Arrow (1985) define también a los costos de transacción como "los costos de la administración del sistema económico". Los costos de transacción relevantes incluyen los costos de realizar una transacción ("spot" o contrato), los costos de las fallas contractuales (cancelación u oportunismo) y los costos asociados con el comportamiento rentístico y la defensa contra el mismo. Coase define un mundo de costos de transacción positivos, y en donde plantea a los mismos como la causa de elección entre el mercado y la firma como alternativas de coordinación de la economía.

Williamson (1985) formula que la economía de los costos de transacción se ocupa de las “macroinstituciones de gobernanca”: los mercados (spot), las jerarquías (integración vertical) y las formas híbridas (contratos), como elecciones organizacionales que buscan resolver alternativamente los costos de transacción. El autor define a la transacción como unidad básica del análisis. En su libro las Instituciones Económicas del Capitalismo explica que conviene distinguir los costos de transacción de tipo ex ante y de tipo ex post. Define a los primeros como los costos de la redacción, negociación y salvaguarda de un acuerdo y a los costos de transacción ex post a los que asumen las siguientes formas: los costos en los que se incurre cuando una transacción se sale del alineamiento, costos de regateo, los costos de establecimiento y administración asociados a las estructuras de gobernanca a las que se envían las disputas y los costos de aseguramiento de los compromisos.

Williamson (1985) afirma que es el estudio de la estructura de gobernanca la forma de analizar los mecanismos micro, entendida como la “matriz institucional en donde la integridad de una transacción es decidida” y que los atributos de las transacciones determinan la elección de la misma, de acuerdo al ambiente institucional dado. Estos atributos de las transacciones son los que determinarán la adaptación de los agentes económicos sobre la transacción; en definitiva, utilizarán distintas estructuras de gobernanca a fin de que la transacción presente los menores costos.

A su vez, el autor sostiene que la especificidad de los activos determina la elección de la estructura de gobernanca, y define a los activos específicos como aquellos que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor. Mientras la especificidad de un activo vaya aumentando el riesgo será mayor, mayor su pérdida de valor y mayores los costos de transacción.

Ordóñez (2000), en base a Williamson (1985) hace referencia a seis tipos de activos específicos:

- De localización, relacionada principalmente con aspectos logísticos.
- De activos físicos, como bienes durables.
- De recursos humanos, relacionados con el aprendizaje.
- De ciertas inversiones enfocadas en un cliente en particular
- De activos intangibles, relacionados con la propiedad intelectual como marcas, patentes o indicaciones geográficas.
- De tipo temporal, ligados a la duración de la transacción

En definitiva, las estructuras de gobernanca difieren en sus capacidades de dar una respuesta eficiente a las perturbaciones. En ese sentido, tres alternativas discretas de gobernanca son comúnmente reconocidas para el intercambio de los derechos de propiedad: el clásico mercado spot, los contratos o formas híbridas y la firma, integración vertical o jerarquía (Williamson, 1985).

4 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE MEDICINA VETERINARIA

4.1 Introducción a los productos veterinarios y su industria

Según la normativa de la CAN, se entiende por producto veterinario a toda sustancia química, biológica, biotecnológica o preparación manufacturada cuya administración a los animales, en forma individual o colectiva, directamente o mezclado con los alimentos tiene como propósito la prevención, diagnóstico, curación o tratamiento de las enfermedades de los animales. Se incluye a los aditivos, suplementos, promotores, mejoradores de la producción animal, antisépticos desinfectantes de uso ambiental o para desinfección de equipos, pesticidas y todo otro producto que, utilizado en los animales y su hábitat, restaure o modifique las funciones orgánicas y fisiológicas, cuide y proteja sus condiciones de vida. Comprende también los productos destinados al embellecimiento de los animales.

Estos productos veterinarios tienen varias clasificaciones. Según la Organización Mundial de la Salud, los medicamentos pueden ser genéricos o de marca. Medicamento genérico es aquel vendido bajo la denominación de su principio activo², siendo bioequivalente al de marca, es decir, igual en composición y forma farmacéutica y con la misma biodisponibilidad³. Los medicamentos genéricos pueden ser elaborados cuando la patente del medicamento de marca vence, siempre que cumpla las condiciones de calidad, seguridad y eficacia.

Existen otras clasificaciones para los medicamentos, por clases terapéuticas se los divide en: antiparasitarios, biológicos (vacunas), antibióticos, aditivos para el alimento y otros farmacéuticos; finalmente, se los puede segmentar en seis clases distintas de acuerdo con la especie tratada: bovinos, porcinos, equinos, avicultura, mascotas y otros.

En cuanto a las empresas que componen esta industria a nivel mundial se distinguen dos grandes grupos, las empresas líderes en I+D+i y las empresas seguidoras, con sus respectivas particularidades, descritas a continuación (tabla 2).

Tabla 2: Características empresas líderes en I+D+i y las empresas seguidoras

Laboratorios líderes en I+D+i	Laboratorios seguidores
Empresas multinacionales	Empresas predominantemente locales y regionales
Procesos de I+D+i desarrollados	Procesos de I+D+i básicos
Productos patentes (en la actualizada vencidas)	Productos genéricos
Estructuras rígidas	Estructuras flexibles

Fuente: Elaboración propia.

² Principio activo: sustancia con actividad farmacológica que purificada y/o modificada químicamente, se denomina fármaco o medicamento.

³ Biodisponibilidad: velocidad y extensión con la cual el principio activo es absorbido y se hace disponible en el sitio de acción.

4.2 El Mercado de Medicina Veterinaria en el Mundo

En el mundo el tamaño de este mercado fue para 2008 de USD 19.190 millones (ver tabla 3), siendo las regiones de América del Norte y Europa Occidental las de mayor participación. Latinoamérica observa un crecimiento constante los últimos años, impulsado principalmente por el aumento de la producción pecuaria en Brasil, que ha dado como resultado que la facturación para 2008 del mercado brasileño llegue a USD 1.460.550.710 (SINDAN), representando el 64,62% del total latinoamericano.

Tabla 3: Ventas a nivel mundial de medicina veterinaria, regiones (2008).

Región	USD mill.	Crecimiento	% Participación
América del Norte	6.310	3,5	32,9
Latinoamérica	2.260	8,7	11,8
Europa Occidental	6.235	10,0	32,5
Europa Oriental	890	9,2	4,6
Asia	2.960	8,0	15,4
Resto del Mundo	535	7,0	2,8
Total	19.190	7,2	100,0

Fuente: www.vetnosis.com

La Animal Pharm Reports indica que a partir del año 2002 la industria pecuaria mundial presentó una creciente necesidad de medicina veterinaria para satisfacer el aumento de la producción de carne (porcina, bovina y aves de corral), estimando el crecimiento del mercado de salud animal entre 2006 a 2010 en 4,5% por año, superando para el año 2010 los USD 21.000 millones. Las ventas de China crecieron a una tasa anual del 8%, mientras que el mercado brasileño creció en un promedio del 6% anual.

A diferencia de estos países, los mercados tradicionales crecieron menos que el promedio mundial. Estados Unidos continúa siendo el principal consumidor de medicina veterinaria, con una tasa de crecimiento anual que bordea el 5%. Para 2010 el tamaño de ese mercado superó los USD 8000 millones. De otra parte, China se ha consolidado como el segundo mayor mercado y Brasil ha superado a Francia para ocupar la tercera posición.

Las ventas de medicina veterinaria para mascotas en 2008 bordearon los USD 6000 millones (ver tabla 4). Para el mismo año el segmento destinado a productos para equinos representaba solamente el 5% del total de ventas, las mismas que están dominadas por los productos para animales de consumo humano (incluido acuicultura) con un 64% de participación.

Tabla 4: Ventas a nivel mundial de medicina veterinaria, segmentos (2008).

Segmento	USD mill.	% Participación
Mascotas	5948.90	31
Equinos	959.50	5
Animales de producción y Acuicultura	12281.60	64
Total	19.190	100,0

Fuente: www.vetnosis.com

Las ventas de los productos para mascotas dependen en gran medida a las características culturales y sociales de cada país, el nivel de ingresos y la localización de la población (urbana o rural). En algunos casos como los de Estados Unidos e Inglaterra el segmento de mascotas representa más de la mitad del mercado veterinario de dichos países. Aunque a nivel mundial en 2008 este segmento representó el 31% de las ventas de productos de salud animal en el mundo, en países como China y la India no llegaron al 5% (fuente: www.vetnosis.com).

El crecimiento sostenido del mercado de salud animal se ha dado por la continua amenaza de enfermedades, el aumento del interés por parte de los consumidores acerca de la seguridad de los alimentos y el crecimiento significativo de los animales domésticos. Esto ha permitido el crecimiento de las empresas, que en el caso de las multinacionales también ha sido impulsado por fusiones o adquisiciones, dando como resultado una alta concentración del mercado. Lemos (2007) en base a los estudios realizados por Waack (2000), indica que la concentración está aumentando, puesto que en 1990 aproximadamente el 70% del mercado mundial estaba en manos de 22 compañías y en 1998 el mismo porcentaje de participación del mercado pertenecía a apenas 17 empresas.

El análisis de los resultados hecho por Animal Pharm arroja que las empresas más importantes por su nivel de ventas a nivel mundial han presentado resultados positivos, logrando un aumento en el nivel de negocios del 10 al 15% en el año 2010, destacándose Schering-Plough, Novartis, Idexx y Merial.

También explica que Pfizer, impulsada por la adquisición de Pharmacia y CSL, vendió más de USD 3000 millones en 2010 solamente en medicina veterinaria, posicionándose como la empresa líder del mercado a nivel mundial. Las ventas de las divisiones de salud animal de las principales empresas farmacéuticas líderes en I+D+i como Pfizer, Novartis, Bayer y Boehringer Ingelheim representan aproximadamente el 5% de sus ingresos totales.

4.3 El Mercado de Medicina Veterinaria en Ecuador

Los datos conocidos acerca del mercado ecuatoriano son los proporcionados por AENSA, que asocia a los actores más representativos. Para 2011 las ventas de estas empresas asociadas superaron los USD 35 millones, pero como se indicó anteriormente, se estima que el tamaño ventas de todas las empresas fue para ese año de USD 68 millones.

La tabla 5 indica el crecimiento experimentado por las empresas de AENSA, que desde 2007 a 2011 fue de 37,09%.

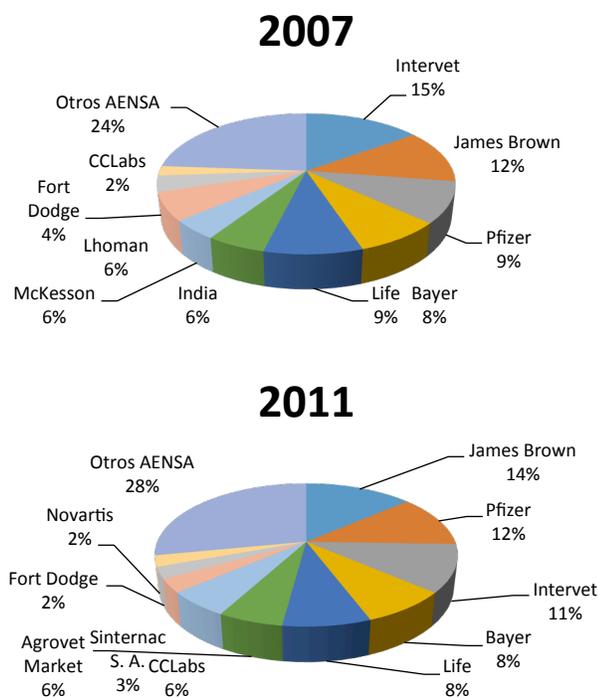
Tabla 5: Facturación Industria Veterinaria Ecuatoriana (Miembros de AENSA).

AÑO	USD	VARIACIÓN %
2007	25.952.490	-
2008	27.883.328	7,43
2009	30.009.395	7,62
2010	32.472.950	8,20
2011	35.340.637	9,56

Fuente: AENSA

En base a los datos proporcionados por los miembros de AENSA y tomando en cuenta solamente este grupo de empresas, la concentración del sector se mantuvo estable, ya que en el mismo período, la participación de las 10 mayores (Gráfico 2) empresas varió de 76,17% a 76,14% (39,57% si tomamos la estimación del mercado de USD 68 millones).

Gráfico 2: Participación de las 10 empresas de mayor venta, 2007 y 2011



Fuente: AENSA

En los mismos años se da un incremento de 8,44% en la participación de las empresas seguidoras dentro de las 10 empresas de mayor venta. James Brown Pharma desplazó a Intervet como líder del mercado. Es importante anotar que en el año 2010 Intervet Ecuador S.A. abandonó sus operaciones comerciales directas en el país y desde esa fecha entregó la distribución de sus productos de manera exclusiva a la empresa Impvet Importadora Veterinaria Cia. Ltda.

Existen dos casos que sobresalen por su aumento en ventas y son los de AgrovetMarket (Perú) que se ha especializado en ventas al Estado, enfocadas en productos para ganadería, y CCLabs que prácticamente ha triplicado su participación dentro de este grupo, siendo una de las empresas con más amplio portafolio de productos en sus diferentes líneas.

Para Cazar, el crecimiento sostenido de la medicina veterinaria en Ecuador se ha dado por la mayor tecnificación de las explotaciones pecuarias, mayor control del estado a la producción y al incremento de la población vacuna y de aves en el país (ver tabla 6). A esto se suma la regularidad en las ventas de camarón en 2011, cuando se exportó 322 millones de libras producidas en las 175.000 hectáreas sembradas en el país.

Tabla 6: Comparación de existencias de animales de producción, años 2000 y 2009.

TIPO DE PRODUCCIÓN	2000	2009	VARIACIÓN %
Ganado vacuno	4.486.020	5.194.725	15,79
Ganado porcino	1.527.114	1.406.267	-7,92
Pollos broiler	19.595.058	22.707.255	15,88
Aves de postura	6.714.654	8.131.397	21,09

Fuente: AENSA

A pesar de que el segmento de bovinos y porcinos es el mayor consumidor de productos veterinarios (ver tabla 7), el de mayor expectativa de crecimiento y menor riesgo para la inversión es el segmento de mascotas.

PAE, fundación que trabaja en conjunto con entidades públicas para la defensa y protección de los animales, confirmó que solo en Quito y Guayaquil la población canina supera los 2 millones y las normativas municipales de cada localidad han ido incrementándose para asegurar mejores condiciones sanitarias para las mascotas.

Tabla 7: Mercado Veterinario Ecuatoriano por Especie Animal

AÑO	Bovinos y Porcinos		Avicultura		Mascotas		Otros		TOTAL
	US\$	% Particip.	US\$	% Particip.	US\$	% Particip.	US\$	% Particip.	US\$
2007	15.366.469	59,21	7.378.292	28,43	2.099.556	8,09	1.105.576	4,26	25.952.490
2008	17.279.298	61,97	7.154.861	25,66	2.127.497	7,63	1.321.669	4,74	27.883.328
2009	19.548.431	65,14	6.562.294	21,86	2.883.371	9,6	1.015.299	3,38	30.009.395
2010	20.575.910	63,36	7.223.148	22,24	3.509.182	10,81	1.164.710	3,59	32.472.950
2011	22.391.858	62,94	7.683.972	21,60	4.274.876	12,02	1.228.044	3,45	35.578.752

Fuente: AENSA

Esta tendencia se da a nivel mundial, por el incremento en la preocupación de la gente por los animales domésticos, que son considerados como parte de la familia. Dentro de las empresas que constituyen AENSA, entre 2007 y 2011, la participación de este segmento (animales domésticos) creció significativamente en un 203,6%, llegando a representar 12% de todas las ventas. A pesar de esto aún se encuentra muy por debajo de la realidad de los países desarrollados.

4.4 Análisis Estructural Discreto

Análisis del Ambiente Institucional

Raúl Godoy (entrevista personal, 2012), Director Médico de CCLabs, señala los aspectos principales a cumplir, tanto por los fabricantes nacionales como por los importadores, desde el punto de vista de normativas y leyes.

Por parte de los laboratorios fabricantes nacionales menciona a la obtención de Registros Sanitarios, la aplicación Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en las plantas de producción, y por último los procedimientos para la importación de sustancias químicas específicas como los de mayor relevancia.

Los importadores por su parte deben asegurarse de que el laboratorio fabricante en el exterior obtenga los Registros Sanitarios emitidos por Agrocalidad y las bodegas utilizadas para almacenar la medicina en Ecuador cumplan con Buenas Prácticas de Manufactura.

El marco regulatorio incluye la Decisión 483, Norma Andina para el Registro, Control, Comercialización y Uso de Productos Veterinarios y la Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas. Por su importancia para estudio se debe incluir también a la Ley de Propiedad Intelectual que regula las patentes de principios activos nuevos y el registro de marcas comerciales que son lanzadas al mercado (ver tabla 8).

El grado de *enforcement* del marco regulatorio es diferente para cada aspecto regulado como se detalla a continuación.

Tabla 8: Principales aspectos regulados dentro de la medicina veterinaria en Ecuador.

Aspecto regulado	Marco Regulatorio Principal	Marco Regulatorio Complementario	Organismo de control	Grado de enforcement	Aplica a
Registros Sanitarios	Decisión 483, Norma Andina para el Registro, Control, Comercialización y uso de productos veterinarios	-	AGROCALIDAD	medio/alto	Fabricantes Importadores Canales de distribución

Aspecto regulado	Marco Regulatorio Principal	Marco Regulatorio Complementario	Organismo de control	Grado de enforcement	Aplica a
Buenas Prácticas de Manufactura	Decisión 483, Norma Andina para el Registro, Control, Comercialización y uso de productos veterinarios	Reglamento Sustitutivo de BPM para laboratorios farmacéuticos	AGROCALIDAD	medio/alto	Fabricantes Importadores (solamente almacenamiento)
Control de sustancias químicas específicas	Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas	Reglamento para el Control de Sustancias Sujetas a Calificación y Medicamentos que las Contengan	CONSEP	alto	Fabricantes que importan sustancias químicas
Patentes de principios activos	Decisión 486, Régimen Común sobre Propiedad Industrial y Ley de Propiedad Intelectual	Reglamento a la ley de Propiedad Intelectual	IEPI	medio/alto	Fabricantes
Registro de marcas	Decisión 486, Régimen Común sobre Propiedad Industrial y Ley de Propiedad Intelectual	Reglamento a la ley de Propiedad Intelectual	IEPI	bajo/medio	Fabricantes

Fuente: Elaboración propia

Registros Sanitarios

En el año 2010, como parte del plan de trabajo impulsado desde el Ejecutivo, se inició la reorganización de Agrocalidad para mejorar el control de Registros Sanitarios de los productos comercializados a nivel nacional. Apoyados por funcionarios del Servicio Agrícola y Ganadero de Chile, SAG, Agrocalidad inició el proceso de capacitación de su personal para mejorar la evaluación de dossiers⁴ para la obtención de Registros Sanitarios, realizando una gran inversión modificando y ampliando la infraestructura para realizar por su propia cuenta análisis de comprobación y eficacia de los productos.

El grado de *enforcement* detectado es medio/alto debido al incremento en el control. Los inspectores de Agrocalidad han retirado de puntos de venta y cuarentenado la medicina que no cumple con las características declaradas por el fabricante en los dossiers o que simplemente no cuentan con el Registro Sanitario correspondiente. El incumplimiento la Decisión 483, en lo relacionado al Registro Sanitario de un producto, conlleva a una multa

⁴ Dossier, expediente de registro para un producto farmacéutico, el cual contiene toda la información de seguridad, eficacia, calidad y demás información solicitada por el ente encargado su fiscalización.

económica en las dos primeras infracciones y en la tercera ocasión se procede a clausurar por un mes la planta de fabricación del laboratorio que haya incurrido en la falta, lo que se ha dado una sola vez. De reincidir nuevamente la sanción es la clausura definitiva. Aplica lo mismo para los puntos de venta (distribuidores minoristas) que comercializan productos que no cumplen la norma, razón por la cual en la actualidad la venta de medicina veterinaria que no tenga Registro Sanitario en regla es mínima y se da en ventas directas de los laboratorios fabricantes a los productores pecuarios, donde el control por parte de Agrocalidad es menor.

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Sin lugar a duda el cumplimiento de BPM es el aspecto de la Decisión 483 que más ha complicado a la industria, por los altos costos que involucra, especialmente en infraestructura y mano de obra calificada. El 21 de Diciembre de 2010, se expide el Reglamento Sustitutivo de BPM para laboratorios farmacéuticos, estableciendo su cumplimiento como requisito para la obtención de cualquier registro sanitario. A pesar de ser un requisito relativamente nuevo su grado de *enforcement* es medio/alto.

Agrocalidad es la autoridad competente que califica al productor farmacéutico veterinario en el cumplimiento de BPM. En la actualidad, solo dos empresas ecuatorianas cumplen con ese requisito (Life y James Brown Pharma).

Jaime Vivanco (entrevista personal, 2012), técnico de la Unidad de Registro de Productos de Uso Veterinario de Agrocalidad, acota que las demás empresas se encuentran en una fase de implementación de procesos y adquisición de la infraestructura, apoyadas con capacitación y financiamiento por parte del estado. Estima también que las empresas que no estén en capacidad de realizar estos cambios no podrán fabricar ni comercializar sus productos a partir de 2014, cuando se prevé que Agrocalidad haya terminado con el proceso de evaluación de las plantas de fabricación a nivel nacional.

Control y fiscalización de sustancias químicas específicas

El último punto citado por el Dr. Raúl Godoy involucra el control y fiscalización de sustancias químicas específicas realizado por el CONSEP, siendo el aspecto regulado con mayor grado de *enforcement* en su aplicación. Esta normativa exige una autorización para la importación y auditorías minuciosas de trazabilidad de las materias primas, debido a que las sustancias y principios activos utilizados para la fabricación de medicina veterinaria pueden tener como fin la producción de sustancias ilegales. A diferencia del control de Registros Sanitarios y la obtención de BPM, en los que su incumplimiento puede llevar a sanciones administrativas o como máximo a la suspensión de la operación de la planta de fabricación de una empresa, las irregularidades en el manejo de sustancias peligrosas o de principios activos son penadas con prisión.

Patentes de un principio activo

El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, IEPI, define a una patente como un conjunto de derechos exclusivos concedidos por el estado a un inventor o a su cesionario, por un período máximo de 20 años a cambio de la divulgación de una invención. Las patentes son de producto o de procedimiento y deben solucionar un problema existente.

La organización Mundial de Comercio indica que las patentes conceden a sus titulares los medios jurídicos para impedir que otros fabriquen, usen o vendan la invención durante un período limitado de tiempo, con una serie de excepciones.

El *enforcement* observado para esta marco regulatorio es medio/alto, aunque debido al número de patentes no tiene un espectro de aplicación amplio para la medicina veterinaria. Kitty Veliz (entrevista personal, 2013), Directora de Patentes del IEPI, indica que en la actualidad de las 20 patentes relacionadas con el área agropecuaria, 5 pertenecen a productos funguicidas, 7 a herbicidas, 3 a insecticidas, 4 a otros usos y solamente una patente de un principio activo destinado a la industria veterinaria cuya acción terapéutica es antiparasitario.

También apunta que para la industria farmacéutica humana existen 253 patentes activas, y manifiesta que esta diferencia entre el mercado veterinario y humano se da principalmente por la expiración de las patentes veterinarias más importantes y su menor valor comercial.

Registro de Marcas

El IEPI indica que una marca es un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo. Puede estar representada por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un olor, la textura, o una combinación de éstos.

Las empresas del sector, especialmente las líderes en I+D+i, y las empresas seguidoras más grandes registran todas las marcas de sus productos y así evitan la competencia desleal. Las empresas más pequeñas registran solamente sus productos principales, los que comercialmente son más representativos dentro de sus portafolios.

El grado de *enforcement* de este aspecto regulado es bajo/medio, a pesar de que el país cuenta con leyes claras, su aplicación es reducida. Cuando existen casos de productos que entran en conflicto con los existentes dentro de la industria, el titular de la marca puede emprender acciones legales civiles, penales y administrativas en contra de infractores. El control es realizado por los titulares de las marcas, los que al encontrar alguna infracción deben realizar la denuncia al IEPI, el que de comprobar la falta determinará la sanción.

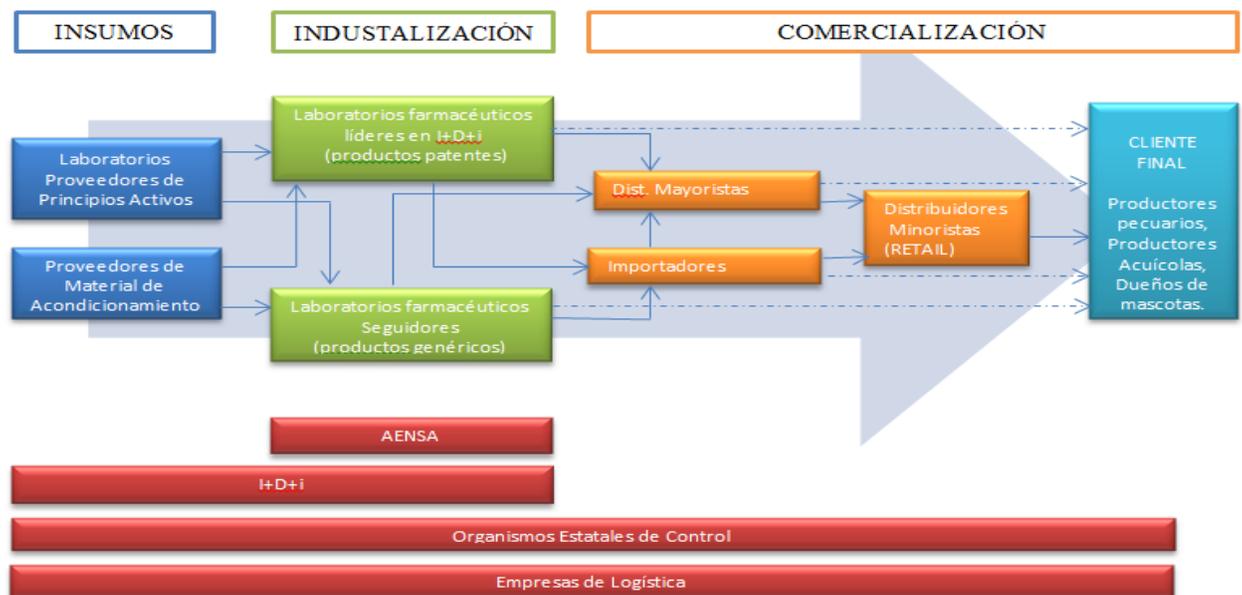
Otros

Se puede mencionar también como requisitos legales, de menor relevancia para el caso pero de obligatorio cumplimiento, a la obtención Registro Único de Contribuyentes, RUC, necesario para toda actividad comercial dentro del país; Permiso Ambiental entregado por el municipio respectivo, Licencia Ambiental del Ministerio del Ambiente, Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud Pública y el Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos, siendo estos de carácter obligatorios no solo para la industria de medicina veterinaria.

Análisis del Ambiente Organizacional

Comprender el sector de medicina veterinaria desde el ambiente organizacional, significa identificar a los proveedores de insumos, los industrializadores y los comercializadores hasta llegar al cliente final (productores), teniendo en cuenta también a sectores conexos (ver gráfico 3), los cuales son presentados a continuación.

Gráfico 3: Esquema del sector de medicina veterinaria ecuatoriana



Fuente: Elaboración propia

Laboratorios proveedores de principios activos y excipientes

No se cuenta con datos que nos permitan conocer los montos de las adquisiciones de principios activos por parte de la industria veterinaria, pero de manera general se conoce que los productores nacionales adquieren casi la totalidad de los principios activos y excipientes a empresas fabricantes internacionales, directamente o mediante distribuidores.

La oferta de principios activos y excipientes presenta una gran diversidad de empresas proveedoras a nivel mundial y local, limitada únicamente por la formalidad de los procedimientos internos de cada uno de los laboratorios en la calificación de proveedores, requisito obligatorio para las empresas que cuentan con sistemas de gestión de calidad.

En la última década ha existido un cambio significativo en el origen de estas materias primas, evidenciándose una disminución de compras a proveedores europeos en beneficio de proveedores asiáticos, especialmente de China.

Material de acondicionamiento

El material de acondicionamiento como envases primarios⁵ (jeringas, frascos) son obtenidos en el mercado nacional o importados de Colombia, Argentina o China. Para las empresas de menor envergadura son una limitante las cantidades mínimas de compra impuestas por los proveedores chinos principalmente, lo que las obliga a abastecerse localmente a precios mayores. Las cajas y etiquetas, en los casos consultados, son en su totalidad de producción nacional, sin problemas de abastecimiento.

Laboratorios farmacéuticos líderes en I+D+i

Las empresas líderes en I+D+i a nivel mundial son las que a lo largo de los años han obtenido patentes para principios activos. Ketty Veliz (entrevista personal, 2013) señala que las patentes de importancia económica para la medicina veterinaria han vencido por lo que estas empresas han enfocado sus esfuerzos en mejorar la formulación de los productos existentes y no solamente en la obtención de nuevas moléculas, lo que requiere de mayores recursos. Vivanco (entrevista personal, 2012) indica que son nueve las empresas líderes en I+D+i presentes en el mercado ecuatoriano (ver tabla 9), de las cuales solamente Pfizer y Bayer poseen presencia directa en el país. Intervet abandonó sus operaciones directas en 2010, fecha en la que fue adquirida por Merck.

Tabla 9: Principales Empresas Líderes en I+D+i presentes en Ecuador.

Laboratorio	País
Intervet (Merck)	Holanda/ Estados Unidos
Pfizer	Estados Unidos
Bayer	Alemania
Fort Dodge	Estados Unidos
Merial	Estados Unidos y Francia
Elanco	Estados Unidos
Calier	España
Virbac	Francia
Novartis	Suiza

Fuente: AENSA

⁵ Envase primario, lugar donde va alojado el preparado farmacéutico en contacto directo con él.

Laboratorios farmacéuticos seguidores

Este grupo de laboratorios se caracteriza por poseer presupuestos limitados para investigación, desarrollo e innovación. Elaboran productos genéricos, es decir, productos cuyos principios activos tienen patentes vencidas y por lo tanto pueden ser fabricados libremente.

En Agrocalidad, sin contar las nueve empresas líderes en I+D+i, están registradas 112, de las cuales 14 son fabricantes nacionales y el resto comercializa productos importados. Santiago Cazar (entrevista personal, 2012) señala que las empresas seguidoras que participan en el mercado ecuatoriano de medicina veterinaria son en su mayoría de origen nacional o regional (ver tabla 10), siendo marginal la presencia de empresas europeas y norteamericanas. Indica también que los laboratorios seguidores nacionales comercializan sus productos por canales diferentes. La venta puede ser de manera indirecta mediante distribuidores mayoristas, o directamente a los distribuidores minoristas o grandes productores si los laboratorios poseen fuerza de venta propia. Existen casos de laboratorios seguidores en los cuales se combinan los canales de distribución propios y distribuidores mayoristas.

Tabla 10: Principales Empresas Seguidoras presentes en Ecuador.

Laboratorio	País
James Brown	Ecuador
Life	Ecuador
CCLabs	Ecuador
Guimo	Ecuador
Tadec	Ecuador
Farviovét	Ecuador
AgrovétMarket	Perú
Vecol	Colombia
Genfar	Colombia
Zoo	Colombia
Chalver	Colombia
Tecnoquímicas	Colombia
Bagó	Argentina
Hipra	España
Maymo	España
Amvac	Alemania
Avimex	México
Microsules	Uruguay
Cid lines	Bélgica
Ourofino	Brasil

Fuente: AENSA

Importadores

Cazar apunta que tanto los laboratorios farmacéuticos líderes en I+D+i como los laboratorios seguidores extranjeros comercializan sus productos a través de importadores que actúan como distribuidores mayoristas (ver tabla 11), a los que se les transfieren los derechos de comercialización mediante contratos.

Tabla 11: Principales Empresas Veterinarias líderes en I+D+i presentes en Ecuador a través de Importadores/Distribuidores.

Empresa	Importador
Intervet (Merck)	Impvet
Fort Dodge	Pronaca
Merial	Favesa, Ecuaquímica, Agripac
Elanco	Pronaca
Calier	Pronaca
Virbac	Imvab
Novartis	Ecuaquímica

Fuente: AENSA

Existe el caso puntual de la empresa Pronaca que es representante para el país de Fort Dodge, Elanco y Calier, productos que son para autoconsumo en sus granjas de producción de aves y cerdos, pero que también son comercializados a productores que coordina verticalmente dentro de estos sistemas agroalimentarios.

Distribuidores mayoristas

En el mercado ecuatoriano se pueden diferenciar tres tipos de distribuidores mayoristas, que pueden ser o no exclusivos. El primero se caracteriza por estar especializado en una sola línea de productos (generalmente relacionado con una sola especie animal) y abarca un territorio de ventas extenso, que puede llegar a ser todo el país, esta estructura es utilizada por Pfizer.

Existe otro grupo de distribuidores mayoristas que comercializa todas las líneas de productos de uno o varios laboratorios, en una zona de menor tamaño en donde tiene gran influencia. Empresas como CCLabs, Life, Farbiovet y Genfar cuentan con distribuidores con estas características.

Por último, se encuentran los importadores que son a su vez distribuidores mayoristas (Impvet, Ecuaquímica, Pronaca) y manejan todo el portafolio de productos de la empresa a la que representan a nivel nacional.

Los distribuidores mayoristas comercializan los productos a distribuidores minoristas, que por lo general son almacenes de venta de insumos agropecuarios, y en menor grado directamente a productores. La elección del tipo de distribuidor se da de acuerdo a las necesidades de cobertura del mercado y la estructura de los departamentos comerciales de cada empresa.

Distribuidores minoristas

En el catastro de Agrocalidad constan 3.018 establecimientos habilitados como distribuidores minoristas para la venta de productos agroveterinarios a nivel nacional. Vivanco (entrevista personal, 2012) estima que solamente el 45% de estos almacenes – alrededor de 1.350– comercializan productos de medicina veterinaria (el resto es parte del negocio agrícola) directamente al pequeño y mediano productor. Entre los distribuidores minoristas se encuentran farmacias veterinarias, tiendas de mascotas (pet shops), clínicas veterinarias y puntos de venta de insumos acuícolas.

Organismos de Investigación y Desarrollo

Los laboratorios farmacéuticos líderes en I+D+i presentes en el mercado de la medicina veterinaria son también partícipes del mercado de medicina humana, teniendo a la línea veterinaria como un complemento, debido a que la innovación en productos para uso veterinario tiene como origen la innovación en productos para el uso humano.

Son estas empresas las que poseen las patentes de los productos por varios años hasta que son liberadas y las empresas nacionales o regionales pueden utilizar los principios activos para realizar sus formulaciones propias.

No se pudieron obtener datos actuales de la inversión realizada por la industria veterinaria. La última información disponible de manera gratuita es el reporte 2004 de Animal Pharm que indica que el líder en I+D+i a nivel mundial fue Pfizer, estimando que su inversión en este rubro alcanzó USD 250 millones, superando para ese año el promedio de la industria que fue del 10% en comparación a las ventas netas.

Las empresas seguidoras para competir con las líderes en I+D+i han desarrollado productos que son más específicos para la realidad de cada mercado, lanzando otro tipo de presentaciones, desarrollando los productos directamente con el productor y en muchos casos innovando el proceso de comercialización para mejorar la atención a los clientes.

Organismos estatales de control

Los organismos públicos con mayor relevancia para el desarrollo de la industria de productos veterinarios son Agrocalidad y el Instituto Nacional de Pesca (INP), agencias estatales dependientes del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, que son responsables de la elaboración y control basados en la Normativa Andina que rige en los estados miembros de la CAN incluido Ecuador.

Agrocalidad tiene su base en Quito y enfoca su control en los canales de distribución y los productores de medicina veterinaria, a diferencia del INP que tiene su base el puerto de Guayaquil y se enfoca en los proveedores de insumos y los productores de camarones y tilapia.

Asociación de Empresas de Nutrición y Salud Animal, AENSA

De otra parte, AENSA es la asociación que reúne a 51 empresas importadoras y fabricantes de medicina veterinaria, incluyendo a todas las de mayor facturación. Desde 2010 participa como facilitador entre la industria y los organismos de control en el cumplimiento de la Decisión 483 de la CAN, pero debido a la falta de resultados concretos varios de sus asociados en la actualidad trabajan directamente con Agrocalidad para la obtención de registros sanitarios y BPM.

La percepción de varios de los representantes de las empresas consultados es que el nivel organizativo es bajo, teniendo muchas veces intentos fallidos de colaboración entre los agremiados. Se debe considerar al estudio trimestral del mercado veterinario como el principal aporte de AENSA.

Empresas de logística

El envío de los productos se lo hace a través de los servicios de encomiendas del transporte público interprovincial o empresas dedicadas al transporte de mercancías y en menor grado directamente por las empresas, por parte de sus vendedores o transporte propio. Es importante, indicar que el tiempo de entrega de los pedidos (ver tabla 12) varía de acuerdo a cada empresa, la disponibilidad del producto y el tipo de cliente.

Tabla 12: Tiempo de entrega de pedidos por tipo de cliente

Tipo de cliente	Tiempo de entrega con producto en stock (días)
Distribuidor mayorista	1-5
Distribuidor minorista	2-9
Grandes productores	1-4

Fuente: Elaboración propia.

Los pedidos realizados por productores que tienen retrasos en los tiempos de entrega tienen niveles altos de cancelación. Es menor en el caso de distribuidores, ya que los mayoristas por lo general manejan stocks de seguridad de productos y los minoristas reemplazan un producto por el de la competencia.

Los distribuidores minoristas y mayoristas contactados afirman que es muy común que los pedidos que realizan no lleguen a tiempo o estén incompletos. El tiempo de respuesta de sus proveedores (laboratorios, importadores, etc.) en casos extremos supera los 30 días.

Análisis del Ambiente Tecnológico

La descripción del ambiente tecnológico mediante fuentes primarias no fue posible por la dificultad de contar con información de las empresas. Jaime Vivanco (entrevista personal, 2012) observa que el nivel tecnológico de los laboratorios líderes en I+D+i en sus plantas en el extranjero, son extremadamente superiores al de los laboratorios seguidores.

Life y James Brown son los laboratorios nacionales que están adelantados en el cumplimiento de BPM, el resto de fabricantes nacionales se encuentran en pleno desarrollo tecnológico para cumplir la Norma 483. Aspecto que en la actualidad representa una fuerte inversión para los actores que quieran seguir participando del mercado de medicina veterinaria.

La obligatoriedad de la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura ha dado lugar al mejoramiento de:

Capacitación del Personal

Es obligatorio poseer un plan de formación del personal, incluyendo al personal nuevo. Los programas de entrenamiento actuales contienen denominación de áreas, uniformes y accesorios, comportamiento y procedimientos en cada área, prevención de contaminación y mantenimiento. Uno de los cambios principales en este aspecto es la especialización del personal en una actividad específica dentro de la planta de producción.

Infraestructura

Una parte minoritaria de las empresas fabricantes ha venido realizando mejoras a la infraestructura, principalmente de sus plantas de producción. En ciertos casos, como los de CCLabs y Farbiovet, después de los estudios realizados se llegaron a la conclusión de que la construcción de una planta de producción nueva es económicamente más viable que la readecuación de la actual. Raúl Godoy (entrevista personal, 2012) señala como una oportunidad el caso de las empresas que no podrán realizar los cambios necesarios en infraestructura, por lo que la elaboración de sus productos deberán ser realizados por los laboratorios habilitados.

Fabricación

Los tres principales laboratorios ecuatorianos fabricantes de medicina veterinaria son James Brown Pharma, Life y CCLabs, basan su producción en aditivos, vacunas, antibióticos y antiparasitarios, estando en la capacidad de producir las mismas formas farmacéuticas que los laboratorios multinacionales (ver tabla 13).

Tabla 13: Principales formas farmacéuticas presentes en el mercado

Formas farmacéuticas		Definición	Producto	Ejemplo Descripción	Laboratorio
SOLIDAS	Polvos	Uno o varios principios activos mezclados y molidos para obtener una mezcla homogénea. Son de aplicación externa o interna.	Gallimicina 	Antibiótico-Macrolido (Eritromicina). Destinado para el tratamiento de enfermedades en las aves.	James Brown Pharma
	Tabletas o pastillas	Sólido preparado por compresión de dosificación unitaria, que contienen principios activos y excipientes.	Energy pet 	Las vitaminas y oligoelementos minerales quelatados necesarios para el desarrollo nutricional de la mascota.	CCLabs
	Extractos	Forma farmacéutica obtenida por la preparación de principios activos obtenidos de principios activos que tienen como origen seres vivos.	Hibotek 	Fuente importante de saponinas (tensoactivos naturales). Controla el amoníaco ambiental en explotaciones de aves y cerdos.	CCLabs
	Cápsulas	Cubiertas de gelatina que contienen sustancias sólidas o líquidas y se administran por deglución para evitar el sabor y el olor de los medicamentos.	Browni-Vit 	Suspensión multivitamínica. Tratamiento de procesos metabólicos y carenciales.	James Brown Pharma
SEMISOLIDAS	Pomadas o Ungüentos	Preparado para uso externo de consistencia blanda y adherente a la piel y mucosas, destacándose pomadas para ubre.	Yodosol 	Ungüento a base de yodo para el tratamiento de procesos inflamatorios.	Life
	Pastas	Son pomadas que contienen una fuerte preparación de polvos, forma farmacéutica que presentan algunos antiparasitarios orales.	Relampago 	Antiparasitario para caninos y felinos. Controla parásitos intestinales.	James Brown Pharma
	Geles	Suspensiones de pequeñas partículas inorgánicas en un líquido o grandes moléculas interpenetradas en un líquido.	Iveryl equinus 	Antiparasitario interno y externo para equinos, mulares y asnos.	CCLabs
LIQUIDAS	Soluciones	Son sustancias químicas disueltas en agua, para uso interno	Eterol	Solución antiséptica cicatrizante de uso tópico.	Life

Formas farmacéuticas	Definición	Producto	Ejemplo Descripción	Laboratorio
	o externo.			
Inyecciones	Preparado líquido, solución, suspensión o raramente emulsión, constituido por drogas en vehículo acuoso o aceitoso, estéril.	Vacuna Newcastle 	Vacuna aviar Newcastle cepa b1	Life
Suspensiones	Preparado líquido de aspecto turbio o lechoso, constituido por la dispersión de un sólido en un vehículo acuoso.	Radek 	Antiparasitario interno a base de febendazol	Life

Fuente: Elaboración propia con información de los catálogos de productos de Life, James Brown Pharma y CCLabs

Garantía de Calidad

Los laboratorios líderes en I+D+i poseen infraestructura y procedimientos desarrollados y utilizados a nivel mundial para garantizar la calidad de sus productos. Los laboratorios nacionales poseen departamentos de Garantía de Calidad que tienen como responsable a un Bioquímico Farmacéutico, encargado de realizar los análisis, tanto de la materia prima, para certificar su utilización en el proceso de fabricación, como del producto terminado para liberarlo al mercado. Las autoridades exigen que existan procedimientos de retiro de producto cuando se detectan no conformidades en las características ofertadas por el fabricante del producto.

5 EL CASO CCLABS

5.1 Introducción al Caso

CCLabs es un laboratorio farmacéutico seguidor fabricante de medicina veterinaria que inició operaciones en 1983, con el nombre de C.C. Laboratorios Pharma Vital en la ciudad de Ambato, a 110 km al sur de Quito. En sus inicios la empresa se dedicó a la maquila de productos de medicina veterinaria para empresas como Pfizer, Max Interquímica, Tadec entre las principales. Para 1992 se construyó en el Parque Industrial de la misma ciudad la actual planta de producción y se la amplió en 1995. Es en este año que la empresa incursionó en la formulación y comercialización de productos farmacéuticos veterinarios con su propia marca C.C. Laboratorios con un portafolio de 5 productos específicos para el área ganadera. En los años posteriores la empresa entró en una etapa desarrollo para llegar al año 2005 con un portafolio de 89 productos para avicultura, ganadería, equinos y mascotas.

En el año 2009 C.C. Laboratorios Pharma Vital decide cambiar su imagen y contrata a una empresa especializada, la misma que sugiere modificar el nombre comercial a CCLabs. Ya en 2010, aumenta su cartera de productos incluyendo una línea para acuicultura al adquirir el derecho de los productos que en los últimos 4 años maquilaba a la empresa Aquahealth.

Después de un análisis tanto técnico como comercial, CCLabs decidió eliminar varios productos para terminar 2011 con 69, representando un portafolio de 151 ítems considerando todas las presentaciones de los productos. La empresa ofrece portafolio de productos completo para animales de producción como bovinos, porcinos, aves de corral, peces y camarones como también para mascotas. Están incluidas las principales acciones terapéuticas necesarias para satisfacer las necesidades de los diferentes segmentos del mercado.

Gracias al crecimiento en volumen de ventas (ver tabla 14), CCLabs fue en 2011 el tercer laboratorio nacional de medicina veterinaria.

Tabla 14: Variación de ventas de CCLabs de las diferentes líneas de productos (2007-2011)

Línea de productos	Ventas 2007 (USD)	Porcentaje de participación por línea 2007	Ventas 2011 (USD)	Porcentaje de participación por línea 2011	Variación Ventas 2007-2011 (USD)	Variación Variación período 2007-2011
Bovinos y porcinos	236,199	41%	922,880	45%	686,681	291%
Avicultura	276,455	48%	646,673	31%	370,218	134%
Acuicultura	42,286	7%	293,457	14%	251,171	594%
Mascotas	25,116	4%	190,572	9%	165,456	659%
Total	580,057	100%	2,053,583	100%	1,473,526	254%

Fuente: CCLabs

Como se indica en el cuadro la empresa ha incrementado sus ventas en todas las líneas de su portafolio. Los productos para bovinos, porcinos y aves de corral son las que más aportaron al aumento de la facturación de CCLabs en el período 2007-2011. A pesar de esto, las líneas de acuicultura y mascotas son las que han tenido un mayor porcentaje de crecimiento, siendo también las de más reciente incorporación al portafolio. Es interesante el caso de la línea de avicultura, que a pesar de haber aumentado su facturación en ese período en un 134%, tiene un crecimiento menos acelerado que el resto de líneas dado más bien por la inestabilidad en el precio del pollo en ciertos períodos, lo que incide directamente en el consumo de insumos.

Por último, es importante señalar que debido a la implementación de la Norma 483, CCLabs toma la decisión de contratar más personal (en la actualidad suman 57 colaboradores) y construir una nueva planta en las cercanías de Quito, la misma que se prevé iniciará operaciones a finales de 2013.

5.2 Análisis del Posicionamiento Estratégico de CCLabs

En este capítulo se analizan las cinco fuerzas competitivas de Porter de la industria de medicina veterinaria ecuatoriana a fin de describir como CCLabs está inserta en la misma.

Rivalidad entre competidores existentes

La intensidad de la rivalidad en el mercado ecuatoriano de medicina veterinaria en el que participa CCLabs es moderada, lo cual se basa en los siguientes aspectos:

- El crecimiento sostenido de la demanda de productos veterinarios constituye el principal factor que explica la intensidad moderada de la rivalidad entre los competidores del sector de medicina veterinaria. No ha sido necesario que las empresas entren en disputas por aumentar su cuota en el mercado y muchas han crecido manteniendo su participación aprovechando la expansión de la industria.
- A su vez, la entrada en vigencia de la norma 483 disminuye la presencia de competencia desleal en cuanto a la adulteración de marcas, como se presentó anteriormente.
- La existencia de numerosas empresas (121 habilitadas) que comercializan medicina veterinaria hace que las acciones que realiza una de ellas, muchas veces, no sean tomadas en cuenta por las restantes. Si tomamos la estimación del tamaño de mercado hechos por Cazar (USD 68 millones) y los datos de participación del mercado proporcionados por AENSA, se puede determinar que CCLabs es parte de un grupo de empresas mayores que se imponen en el mercado (junto a James Brown Pharma, Pfizer, Bayer, Life, Intervet, Bayer, Agrovvet Market, Tadec y Farbivet) lo que se refleja en una cierta estabilidad.
- Las guerras de precios no son comunes. Solo se han dado casos aislados de empresas menores en determinados productos de baja diferenciación y alta rotación (ciertos antiparasitarios y vitaminas).

Riesgo de entrada de nuevos competidores

En el mercado de medicina veterinaria compiten en la actualidad entre sí los laboratorios líderes en I+D+i (de manera directa o mediante importadores) y los laboratorios seguidores tanto nacionales como extranjeros. La existencia de nuevos participantes puede provocar una reducción de precios y por consecuencia una disminución en la rentabilidad. El riesgo del ingreso de nuevos competidores depende de las barreras existentes, siendo identificadas las siguientes:

- La legislación vigente y el grado de *enforcement* actual, en especial de la Norma 483 de la CAN, que regula el Registro, Control, Comercialización y uso de productos veterinarios, han dado como resultado que las barreras de entrada/salida aumenten. Por parte de nuevos laboratorios fabricantes nacionales esta barrera es alta debido a la costosa inversión en activos específicos especialmente en infraestructura, tecnología, mano de obra calificada. Para las empresas importadoras esta barrera de entrada es media debido a la obtención del registro habilitante emitido por Agrocalidad, la regularización del laboratorio fabricante en el exterior y la obtención de registros sanitarios, lo que puede tomar más de dos años.
- Las necesidades de capital y recursos financieros son señaladas como barreras de nivel medio/alto, y se dan tanto por las condiciones de crédito que se entrega a los clientes como las que se recibe de los proveedores de insumos, siendo las últimas menos favorables.
- Se reconoce como barrera de nivel medio/alto al “know how” en las fases de producción y comercialización. Los distribuidores de mayor tamaño tentados a una integración hacia atrás ven como mayor obstáculo –aparte de la gran inversión necesaria en infraestructura- a la formulación de los productos en la etapa industrial. En cambio, los químicos farmacéuticos que eran parte de laboratorios fabricantes y quieren iniciar su propia empresa tienen como un gran obstáculo su falta de conocimiento del mercado, en especial la falta de acceso a canales de distribución adecuados que no tomen ventaja de productores nuevos obligándolos a mayores descuentos y bonificaciones.
- Como barrera de entrada/salida media se deben considerar al posicionamiento de la marca en la mente del público objetivo. La generación de una respuesta positiva a una marca es el resultado de un proceso comunicacional por parte de las empresas, que requiere recursos y tiempo.
- Por último, la barrera de entrada producto de la reducción de costos unitarios de un producto por economías de escala es de nivel medio. En el mercado veterinario ecuatoriano se da en los productos de mayor rotación o en las líneas de producción más rentables para cada laboratorio, en especial en sales minerales y antiparasitarios.

Poder de Negociación de los Proveedores

Se diferencian dos tipos de proveedores para la industria farmacéutica veterinaria. En primer lugar los proveedores de principios activos y excipientes necesarios para la fabricación de los productos, y por otro lado los proveedores de material de acondicionamiento (packaging).

A pesar de la gran cantidad de empresas que ofertan principios activos para la industria farmacéutica y su aparente fácil reemplazo, su poder de negociación es medio, debido al tiempo que duran las importaciones (45 a 90 días dependiendo del origen) y a la demora para el cambio de un proveedor, circunstancias que pueden acarrear la falta de estos insumos por tiempos prolongados.

Debido a su manejo de grandes inventarios, el mayor problema de CCLabs se da cuando, por incumplimientos de la contraparte, se ve obligada a cambiar de proveedor. Un nuevo proveedor debe atravesar procedimientos de calificación y evaluación, lo que implica que no pueda ser incorporado de forma inmediata.

Por otro lado, el poder de negociación de las empresas proveedoras de material de acondicionamiento de CCLabs es bajo ya que al gran número de empresas en el mercado se debe sumar que el tiempo de reacción es mínimo y las exigencias en cuanto a la calificación de estos proveedores son (en el caso de necesitar reemplazarlos).

Poder de Negociación de los Compradores

En conjunto el poder de negociación de los compradores es medio. Pero se puede diferenciar que existen diferencias de acuerdo al tipo de cliente. Así, en relación a CCLabs:

- Los Distribuidores Mayoristas Exclusivos tienen un poder de negociación de medio/alto, debido al mayor volumen de ventas que canalizan. El descuento entregado a estos clientes es de entre un 15% a un 25% extra del que reciben los minoristas. En el caso de CCLabs los Distribuidores Mayoristas Exclusivos están obligados mediante contratos a obedecer una política de precios y descuentos a nivel nacional, para que no existan diferencias y así evitar posibles inconvenientes con otros clientes. Al ser los negocios con los Distribuidores Mayoristas Exclusivos de mayor envergadura, las condiciones de pago son más estrictas y se evita la extensión del crédito (30 a 60 días).
- Los distribuidores minoristas o almacenes agropecuarios tienen un poder de negociación bajo. Se rigen a descuentos preestablecidos y poco flexibles, que dependiendo del producto pueden ir desde un 20% y en ciertos casos superar el 36%. Tienen una cierta flexibilidad en el crédito que está establecido entre 45 y 60 días. En el caso de CCLabs, esta flexibilidad se da por una cuestión de competencia: todos los laboratorios ofrecen crédito a los distribuidores minoristas.

- En cuanto a la venta directa a productores, las empresas más desarrolladas del sector tienen como política evitar la comercialización a productores pequeños y medianos, los cuales son atendidos por los distribuidores minoristas o mayoristas, y se han enfocado en los grandes productores. El poder de negociación de estos últimos es alto, pueden llegar a tener descuentos mayores que el resto de clientes con crédito similar al de los distribuidores mayoristas (60 a 75 días).

Amenaza de entrada de productos sustitutos

No se puede hablar de la existencia real sustitutos representativos para los productos de CCLabs, los pocos existentes son mínimamente requeridos, con excepción de pocos destinados para la acuicultura (ver tabla 15). A continuación se describen los productos sustitutos existentes.

Tabla 15: Sustitutos a los productos de CCLabs

Línea de Productos	Producto/Acción Terapéutica	Producto Sustituto	Grado de Difusión
Animales de producción : bovinos, porcinos, aves y otros	Antiparasitarios	-	-
	Vitaminas y minerales	-	-
	Antibióticos	Enzimas, acidificantes orgánicos, microminerales, vitaminas, cultivos y probióticos, oligosacaridos, aceites y extractos vegetales, otros.	Bajo, ya que solo son sustitutos cuando se los utiliza como promotores de crecimiento ya que no llegan a tener los efectos terapéuticos de los antibióticos.
	Biológicos	-	-
Acuicultura: Peces y camarón	Antiparasitarios	-	-
	Vitaminas y minerales	-	-
	Probióticos	Antibióticos (uso ilegal)	Baja debido a que la utilización de antibióticos no está permitida para en acuicultura.
	Ligantes	Melaza	Alta
	Piscicidas (camaroneras)	Barbasco	Media, a pesar de que su uso no es legal y su producción estacionaria.
Mascotas: Caninos y felinos	Antiparasitarios	Collares antipulgas, soluciones naturales caseras	Baja, debido principalmente a su limitada acción.
	Vitaminas y minerales	-	-
	Antibióticos	-	-
	Biológicos	-	-
	Otros	-	-

Fuente: Elaboración propia

5.3 Estrategias de CCLabs

Las estrategias utilizadas por CCLabs para competir con la gran variedad de empresas (empresas extranjeras líderes en I+D+i y empresas seguidoras) es distinta para cada línea de productos y canal de distribución empleado para la comercialización (ver tabla 16).

La estrategia principal de CCLabs está basada en la entrega “justo a tiempo” a sus clientes (distribuidores y productores agropecuarios) como una forma de diferenciarse del resto de las empresas del sector. Esta estrategia fue implantada después de un estudio realizado por la empresa en 2009, en el que se determinaron los aspectos principales que toman en cuenta los clientes para la elección del proveedor son la inmediatez de entrega del producto (máximo 48 horas). De esta forma, CCLabs es la única empresa que ha implementado un sistema de compensaciones (en forma de mayores descuentos a los clientes que no reciben sus pedidos a tiempo) cuando la empresa o sus distribuidores exclusivos no cumplen estas premisas con sus clientes.

Para poner en acción esta estrategia fue necesaria una mayor inversión en insumos para poseer el inventario suficiente de producto terminado y reducir así el riesgo de pedidos incompletos o no entregados. Esto ha permitido competir con éxito con respecto al resto de las empresas, sobre todo frente a las empresas líderes en I+D+i extranjeras, que por sus estructuras rígidas y la necesidad de importar todos los productos, tienden a tener problemas de entrega de productos a tiempo. Otras empresas seguidoras en ocasiones no tienen stock de producto terminado debido al mal manejo de inventarios de insumos. A su vez, como parte de la estrategia de diferenciación, la compañía tiene una fuerza de ventas altamente capacitada que asesora y capacita a los distribuidores y clientes finales.

Por otro lado, CCLabs utiliza como estrategia la diversificación de su portafolio, teniendo uno de los más amplios del mercado. La diferenciación basada en la diversificación del portafolio de productos le ha permitido tener una cobertura en ventas para un espectro mayor de clientes, lo cual también beneficia sus distribuidores que atienden una diversa cartera de clientes en cuanto a sus actividades pecuarias. Esto permite equilibrar el riesgo, ya que la performance de ventas de los distintos productos está relacionada a la performance de la actividad pecuaria a la que están dirigidos.

Estas estrategias de diferenciación están complementadas por otras particulares a las diferentes líneas de productos de la empresa como se indica a continuación.

Tabla 16: Estrategias utilizadas por CCLabs en sus diferentes líneas de productos

Línea de productos	Canal de distribución	Estrategia Particular	Estrategias Generales
Animales de producción: bovinos, porcinos, aves y otros	Distribuidores	-	Servicio al cliente.
	Mayoristas Exclusivos		Diversificación del portafolio de productos.
	Distribuidores Minoristas		
	Productores	Liderazgo en costos (parcial, no en todos los productos)	

Línea de productos	Canal de distribución	Estrategia Particular	Estrategias Generales
Acuicultura: Peces y camarón	Distribuidores Mayoristas Exclusivos	Diferenciación por las características del producto (Natural Bind y Cero Fish)	Servicio al cliente. Diversificación del portafolio de productos.
	Distribuidores Minoristas		
	Productores		
Mascotas: Caninos y felinos	Distribuidores Mayoristas Exclusivos	Liderazgo en costos	
	Distribuidores Minoristas		

Fuente: Elaboración propia

En la línea de acuicultura, especializada en productos para peces y camarones, CCLabs utiliza la estrategia de diferenciación a través de productos con características innovadoras en cuanto su desempeño y uso. Estos productos han permitido apalancar las ventas de los demás productos de la línea.

Por otro lado la estrategia de liderazgo en costos es utilizada en dos líneas de productos en particular. En los productos para mascotas debido a la incapacidad de la empresa en incurrir en frecuentes campañas publicitarias con el fin de posicionar la marca en el mercado como lo hacen las empresas líderes en I+D+i. Y también en ventas puntuales a grandes productores, principalmente de aves de corral, en productos antibióticos en los que la competencia está dada por el precio.

5.4 Análisis de las Transacciones y Estructuras de Gobernanca

Para iniciar el análisis de las transacciones y estructuras de gobernanca hay que señalar que CCLabs integra verticalmente toda la fase de industrialización como un mecanismo que permite un mayor control de los procesos productivos y de aseguramiento de la calidad. Por consecuencia tiene un control más directo de los costos, de los procesos de control de calidad, de la entrega de pedidos de manera fiable y oportuna, minimizando los costos de transferencia del bien. También proporciona a la empresa un grado de autonomía en cuanto a la oferta permitiendo a la empresa participar en varias líneas de negocio al mismo tiempo y facilitando el acceso a la información del mercado. Se pueden citar como desventajas de la integración realizada por CCLabs al aumento de los costos fijos relacionados con la fabricación de los productos, el mayor requerimiento de capital, y el aumento de las barreras de salida.

La industrialización requiere un nivel alto de activos específicos (infraestructura y equipos), para la manufactura y control de calidad de los productos. Otro activo con alta especificidad es el personal, particularmente el que es parte de los procesos operativos de producción, por la especialización obligatoria (BPM) en la fabricación de cada forma farmacéutica. Por último el “Know How” de la etapa de fabricación debe ser considerado como un activo específico de nivel medio, ya que a pesar de que la empresa basa su producción en productos genéricos, la adecuada formulación y elección de los excipientes está directamente relacionada con el desempeño del producto.

Tomando en cuenta lo señalado en el ambiente organizacional y la integración vertical identificada, se identifican dos interfaces, Insumos – Industrialización e Industrialización – Comercialización (ver tabla 17).

Tabla 17: Atributos de la transacción y estructuras de gobernancia de CCLabs

INTERFAZ	ATRIBUTOS DE LA TRANSACCIÓN			ESTRUCTURA DE GOBERNANCIA
	Frecuencia	Incertidumbre	Especificidad de Activos	
INSUMOS - INDUSTRIALIZACIÓN				
Proveedores de principios activos - CCLabs	Alta	Media	Alta	Contratos formales, contratos informales y Mercado spot
Proveedores de material de acondicionamiento - CCLabs	Alta	Baja	Alta	Coordinación mediante contratos informales
INDUSTRIALIZACIÓN - COMERCIALIZACIÓN				
CCLabs - Distribuidores Mayoristas Exclusivos	Alta	Baja	Alta	Coordinación mediante contratos formales
CCLabs - Grandes productores pecuarios	Baja	Media/Baja	Alta	Coordinación mediante contratos informales
CCLabs - Distribuidores minoristas	Baja	Alta	Alta	Mercado spot

Fuente: Elaboración propia.

Interfaz Insumos - Industrialización

La **frecuencia** de las transacciones con los proveedores de materia prima y material de acondicionamiento es alta porque el abastecimiento es constante y se lo realiza con una cartera definida de proveedores.

Se identifica como un **activo específico** temporal al abastecimiento oportuno de insumos que obliga a la empresa a una fuerte inversión en inventarios (esto obedece a la estrategia desarrollada por la empresa).

La **incertidumbre** de las transacciones con proveedores de insumos es variable. Para las transacciones con proveedores de material de acondicionamiento la incertidumbre es baja debido a que existen varias empresas calificadas como proveedoras y a las relaciones de confianza creadas a través del tiempo.

Por otro lado, la incertidumbre aumenta a un nivel medio para las transacciones que se realizan con proveedores de principios activos debido a la relaciones con estos agentes varían en su nivel de formalidad (estos principios activos podrían ser considerados activos específicos; en su defecto es imposible realizar el producto). Esta incertidumbre está relacionada a la oferta, y tiene que ver con el bajo volumen de negocios de CCLabs con sus proveedores de insumos en comparación con otras empresas fabricantes a nivel mundial, lo que da lugar a que en épocas de escasez los abastecedores prefieran a clientes de mayor envergadura.

Por esta razón, la empresa incurre en grandes inversiones en insumos -stock de seguridad- que permita fabricar y por consiguiente comercializar los productos en el tiempo justo.

Estructuras de Gobernancia

Las transacciones que realiza la empresa con proveedores de material de acondicionamiento son en su totalidad realizadas mediante contratos informales, basados en relaciones de confianza.

Por otro lado, las estructuras de gobernancia que rigen las transacciones entre la empresa y sus proveedores de principios activos y excipientes son de tres tipos diferentes. El 37% de las compras de estos insumos se realizan mediante contratos formales promoviendo negocios más estables y a largo plazo. Los contratos formales son posibles debido a que el volumen de negocios es alto con estos agentes, ya que son los que proveen de los insumos para la fabricación de los productos de mayor facturación. La elección de esta estructura de gobernancia permite la disminución de costos de transacción, ya que se asegura un stock.

El 59% de las transacciones se realizan a través de contratos informales, que no necesariamente fijan precios u ofrecen garantías para las partes por incumplimiento cuando existe faltante de producto en el mercado, lo que produce que un 4% de las transacciones terminen realizándose en el mercado spot. No hay interés de estos proveedores en formalizar la relación, ya que a pesar de presentar una alta frecuencia en las transacciones, para los estándares de la industria farmacéutica volumen es bajo.

Es este bajo porcentaje de transacciones realizadas en el mercado son las que conllevan mayores costos de transacción ya que el precio de los insumos es mayor por la aparición de comportamientos oportunistas por parte de los proveedores.

Interfaz Industrialización – Comercialización

En esta interfaz se identifican tres tipos de transacción con diferente frecuencia, las que se realizan con Distribuidores Mayoristas Exclusivos, distribuidores minoristas y productores (ver tabla 18).

Tabla 18: Frecuencia de las transacciones de CCLabs con sus clientes, 2011

Cliente/Canal de Distribución	Segmento	Frecuencia (días)
Distribuidor Mayorista Exclusivo	Todos	3
	Avicultura	11
	Acuicultura	9
	Mascotas	18
Distribuidores Minoristas	Todos	49
Productores	Ganaderos	57
	Avícolas	65
	Acuícolas	95

Fuente: CCLabs

La **frecuencia** de las transacciones realizadas con Distribuidores Mayoristas Exclusivos es alta, ya que las relaciones con estos intermediarios están basadas en la regularidad (la mayoría tiene una relación de larga data con la empresa) y la confianza. Sucede lo contrario con los distribuidores minoristas, con quienes existe una baja frecuencia de las transacciones ya que por lo general estos clientes buscan el mejor postor, por lo que no se dan relaciones estables. Por último la frecuencia de las transacciones con los productores es también baja a pesar de que las relaciones tienen niveles medios de formalidad y confianza.

En esta interfaz también sobresalen **activos** temporales de alta **especificidad** relacionados con la logística necesaria para entregar los pedidos en menos de 48 horas, para cumplir con la estrategia de entrega de pedidos justo a tiempo. También se identifica al personal que participa en la comercialización, por el conocimiento de los sus clientes y de la cartera de productos como un activo de especificidad media.

En cuanto a la **incertidumbre**, ésta también varía de acuerdo al canal de distribución utilizado. Así, es alta en las transacciones realizadas con los distribuidores minoristas, dada principalmente por el riesgo de comportamientos oportunistas. Esta incertidumbre disminuye a un nivel medio/bajo en las transacciones realizadas con los grandes productores, que de por si son clientes con un comportamiento comercial más transparente con los que a su vez se han desarrollado relaciones de confianza con CCLabs. La incertidumbre en la relación de CCLabs y los distribuidores mayoristas exclusivos es baja, lo cual se da por una dependencia mutua entre las partes para realizar los negocios y las relaciones de confianza desarrolladas.

Estructuras de Gobernanca

En la relación entre CCLabs y sus canales de comercialización se identifican tres estructuras de gobernanca.

En el caso de los Distribuidores Mayoristas Exclusivos (que representan el 43,43% de las ventas), las transacciones son coordinadas mediante contratos formales que son renovados periódicamente. Este canal de distribución es el que menores costos de transacción genera, debido a la mayor formalidad de la relación (garantías presentes en el contrato) necesaria debido a la frecuencia de las transacciones y el gran volumen de producto comercializado, lo que da como resultado que los costos de transacción sean menores.

Por otro lado el 19,57% de las ventas las realiza de forma directa a los grandes productores agropecuarios (principalmente grandes empresas de producción avícola y camaroneras) mediante contratos informales, basados en relaciones de confianza, lo que implica que los costos de transacción resultantes en general sean bajos. Se debe destacar que debido al gran volumen de producto que involucra una sola transacción a uno de estos grandes productores, el incumplimiento de la negociación podría aparentar que los costos de transacción son mayores que en otros clientes, sin llegar a serlo.

Finalmente, las transacciones con los distribuidores minoristas (37% de la facturación), poseen características de mercado spot, adoptada debido a la frecuencia baja de las transacciones e intercambios menores. En esta estructura de gobernanza se evidencian costos de transacción elevados debido al riesgo de no cobro ya que CCLabs otorga crédito sin garantías, lo cual es una característica general del mercado.

6 DISCUSIÓN

En este capítulo se discuten los resultados obtenidos en el presente trabajo en los capítulos 4 y 5, en relación a los objetivos planteados en el capítulo 1, relacionándolos con los conceptos teóricos presentados en el capítulo 3.

El mercado de medicina veterinaria en Ecuador se encuentra en expansión, alcanzando en 2011 una facturación del 68 millones de USD. Dentro del mismo se distinguen dos grupos de empresas con características diferentes: laboratorios multinacionales líderes en I+D+i y empresas fabricantes seguidoras predominantemente locales o regionales. Estas empresas presentes en el mercado se caracterizan por la heterogeneidad en cuanto a tamaño, así, las 10 empresas más grandes en 2011 representaron alrededor del 40% del mercado, el restante 60% se lo reparten 111 empresas. A pesar de que todas las compañías (líderes y seguidoras) crecieron en este periodo, se observa un crecimiento en la participación de mercado de las empresas seguidoras, lo cual es foco de estudio de este trabajo.

En particular, CCLabs aumentó sus ventas en 254% entre 2007 y 2011, lo cual estuvo muy por arriba del promedio de la industria. Este fabricante ecuatoriano es el de mayor crecimiento de porcentaje de participación del mercado, siendo en 2011 la séptima empresa por nivel de facturación, ocupando el tercer lugar entre las nacionales.

Al momento de analizar más en detalle los factores que llevaron a esta performance, se encontró que a nivel institucional el sector se ha visto impulsado por la implementación de reglas de juego claras para la industria, en particular de la Decisión 483 (Norma Andina que regula el sector). Esto ha implicado que la mayoría de los laboratorios (principalmente los seguidores) hayan tenido que hacer inversiones para adecuarse al cumplimiento de este marco regulatorio. En definitiva, esta particularidad ha implicado que la competencia desleal por parte de los pequeños laboratorios de bajos estándares disminuya, dado que las empresas comenzaron a salir del mercado. Lo descrito está en línea con lo dicho por North (1990), quien señala que la plena vigencia de las instituciones garantiza una mejor performance económica.

Al estudiar el posicionamiento estratégico de CCLabs a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se observa que la empresa compite en un escenario de moderada rivalidad entre competidores. Esto se explica por el crecimiento constante del mercado y la disminución de la competencia desleal que ya se ha iniciado. Por otro lado, dado que las patentes de los productos están vencidas todos los laboratorios pueden fabricarlos, lo cual equilibra la competencia entre las empresas líderes y las seguidoras. A su vez, la puesta en vigencia del marco regulatorio refuerza las barreras de entrada al mercado, que son altas: bienes de capital y recursos financieros y en el caso de CCLabs es importante destacar el “know how” adquirido en la formulación de productos eficaces y al conocimiento del mercado y la demanda de productos. También la amenaza de productos sustitutos en el negocio es prácticamente inexistente. En cuanto al poder de negociación de los proveedores y compradores, este es de nivel medio, y se analiza más en detalle posteriormente.

En el análisis de las estrategias, se observa que CCLabs optó por el desarrollo de una estrategia general basada en la diferenciación en el servicio y diversificación de portafolio

de productos. Michael Porter (1985) plantea que la diferenciación es crearle al producto o servicio un atributo que sea percibido como único en la industria, y para hacerlo la empresa selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes y se enfoca en satisfacer esas necesidades.

En lo que respecta a la estrategia en servicio de CCLabs, el foco de la misma es el “justo a tiempo”, lo cual es un valor identificado por los clientes como una de los factores principales para la elección de sus proveedores. Esto le lleva a la empresa a mantener estrechas relaciones con los proveedores e incluso de aprovisionarse de materia prima para la industrialización, aumentando sus costos financieros.

La diferenciación basada en la diversificación del portafolio de productos ha permitido a CCLabs tener una cobertura en ventas para un espectro mayor de clientes, lo cual también beneficia sus distribuidores que atienden una diversa cartera de clientes en cuanto a sus actividades pecuarias. Esto a su vez permite equilibrar el riesgo, ya que la performance de ventas de los distintos productos está relacionada a la estabilidad de la actividad pecuaria a la cual están dirigidos.

Esta estrategia general esta complementada por otras estrategias particulares a cada línea. Se identificó la utilización del liderazgo en costos para la línea de mascotas y otros productos en casos puntuales, así como la existencia de una diferenciación basada en la innovación de productos que han impulsado la línea de acuicultura.

Para poder implementar estas estrategias, el diseño organizacional de la empresa ha tenido un rol relevante. Según Williamson (1985), los atributos de las transacciones determinan la elección de la estructura de gobernancia, de acuerdo al ambiente institucional dado; es decir, utilizarán distintas estructuras de gobernancia a fin de que la transacción presente los menores costos.

En primer lugar, CCLabs está integrada verticalmente la industrialización (formulación de las drogas para la comercialización), lo que le permite tener control sobre los niveles de producción a fin de satisfacer el mercado según sus necesidades. Es decir, se reduce la incertidumbre en esta etapa. Esto permite competir con éxito con los laboratorios líderes, que deben importar sus productos ya formulados, por lo que suelen demorar en las entregas, y con las demás seguidoras que por lo general tienen una gestión de stocks poco desarrollada, no pudiendo entregar a tiempo al cliente.

Aun así, la incertidumbre en la transacción con sus proveedores está dada por la capacidad de abastecimiento de insumos. Si bien CCLabs ha implementado contratos formales con algunos proveedores, con la mayoría solo existen contratos informales, ya que debido al bajo volumen de compras en relación a otras empresas del sector, los proveedores no ven incentivos en implementar contratos formales. Esto deriva en que ante faltante de algún ingrediente, la capacidad de CCLabs de abastecer al mercado se vea comprometida. En definitiva, la estructura de gobernancia con estos proveedores de insumos va en contra de la estrategia de la empresa.

En lo que respecta a la gestión comercial, en un mercado donde los distribuidores minoristas son el principal canal de distribución, CCLabs ha desarrollado canales alternativos a fin de reducir los costos de transacción que acarrea operar con este tipo de agentes. Por un lado, la compañía ha invertido en el desarrollo de distribuidores mayoristas exclusivos, a través de los cuales se realizan cerca de la mitad de las ventas. Con estos distribuidores CCLabs realiza contratos formales para la distribución. Se les otorga un trato preferencial en cuanto a descuentos y margen de ventas. La incertidumbre en cuanto al riesgo de pago es baja, representando ingresos seguros. Además, permite desarrollar correctamente la estrategia de entrega “justo a tiempo” debido a que CCLabs es la única empresa que ha implementado un sistema de compensaciones con sus clientes. Se entregan mayores descuentos en las facturas de los pedidos que no llegan a tiempo, cuando los distribuidores exclusivos no cumplen esta premisa son ellos los que asumen la mayor diferencia en el descuento.

De similar forma, CCLabs realiza ventas directas a grandes productores. Esto representa alrededor de un quinto de la facturación. La frecuencia de transacción es baja, la incertidumbre es medio a baja. En este canal, si bien no hay contratos formales, existen relaciones de mediano-largo plazo con los clientes basadas en la confianza, por lo que los riesgos de no pago son medio a bajos. Los costos de transacción en este canal son bajos, excepto en situaciones puntuales.

La distribución minorista sigue siendo un canal comercial importante para CCLabs, aunque la compañía ha intentado reducir su participación dentro del total de ventas. La frecuencia de las transacciones es baja, la incertidumbre es alta. La estructura de gobernancia prevalente en este canal es el mercado spot. La forma de salvaguardar esta transacción es el incremento de los márgenes. Aun así, los riesgos de comportamientos oportunistas por parte de los distribuidores minoristas son altos así como los costos de transacción asociados. Por ejemplo en lo que respecta a la gestión de clientes morosos.

7 CONCLUSIONES

El mercado de medicina veterinaria en Ecuador se encuentra en crecimiento con una facturación de USD 68 millones en 2011. Dentro del mismo se distinguen dos grupos de empresas con características diferentes: laboratorios multinacionales líderes en I+D+i y empresas fabricantes seguidoras predominantemente locales o regionales. Estas empresas presentes en el mercado se caracterizan por su heterogeneidad. Las 10 empresas más grandes en 2011 representaron alrededor del 40% del mercado, el restante 60% se lo reparten 111 empresas. A pesar de que todas las compañías (líderes y seguidoras) crecieron en este periodo, se observa un crecimiento en la participación de mercado de las empresas seguidoras, lo cual es foco de estudio de este trabajo.

Dentro de este segmento de compañías seguidoras se encuentra la compañía CCLabs, que en comparación con los restantes miembros de AENSA aumentó su participación de mercado de 2,23% en 2007 al 5,80% en 2011, terminando ese año con una facturación de USD 2.053.583, posicionándose como el tercer productor nacional de medicina veterinaria (séptimo si se toma en cuenta los laboratorios extranjeros) y el de mayor crecimiento en porcentaje de participación.

El objetivo general del presente trabajo es identificar cuáles son los factores que inciden en el éxito de empresas seguidoras en el mercado de medicina veterinaria, a través del estudio del caso CCLabs. Se realiza en base a Joskow (1995), quien propone tres vías de abordaje para el análisis de temas relacionados con las organizaciones y la performance de los mercados: la vía de la moderna organización industrial, la vía del ambiente institucional y la vía de la estructura de gobernancia.

En base a este análisis el desarrollo de las empresas seguidoras dentro del sector de medicina veterinaria de Ecuador está sustentado principalmente en contar con el proceso industrial integrado verticalmente, y desarrollar estrategias de aprovisionamiento a los clientes y distribuidores del tipo “justo a tiempo”.

El resto de las empresas del sector –sobre todo líderes– tienen dificultades para realizar la integración vertical dado que sus laboratorios “madre” son los que les proveen del producto ya fabricado para su comercialización en el mercado ecuatoriano. Las empresas seguidoras comercializan principalmente productos con patentes vencidas, por lo que esta dificultad no la tienen.

El hecho de estar integrado verticalmente en la industrialización y la estrategia desarrollada genera que las transacciones con los proveedores deberían mejorar, siendo que es una de las debilidades de CCLabs.

Otro de los puntos importantes para el desarrollo de esta empresa seguidora ha sido la diversificación de cartera de productos. Con esto la compañía busca mantener vínculos estables en el largo plazo, reduciendo los riesgos de oportunismo y costos de transacción elevados, así como los riesgos propios del mercado.

En síntesis, y en línea con el objetivo general del trabajo, los factores que inciden en el éxito de CCLabs en el mercado de medicina veterinaria pueden ser agrupados en dos, como se indica a continuación:

Factores relacionados al sector:

- Crecimiento constante del mercado entre 2007 y 2011.
- Ambiente institucional propicio para el desarrollo del negocio: implementación de la norma 483, que disminuye la competencia desleal.
- Nivel de rivalidad moderado, explicado por los dos anteriores factores y por el hecho que las patentes de los productos están vencidas, lo que equilibra a los laboratorios líderes con los seguidores.

Factores relacionados a la empresa.

- CCLabs emplea una estrategia de diferenciación basada en servicio y diversificación de cartera de productos.
- Integración vertical en la industrialización.
- Desarrollo de distribuidores exclusivos y venta directa a grandes productores.

Para finalizar, habiendo identificado los factores de éxito de CCLabs y dadas las particularidades del sector en el que se desenvuelve la empresa es importante tener una visión con un horizonte de tiempo más amplio. Razón por la que se realizan las siguientes recomendaciones:

- Desarrollar aún más la estrategia de diferenciación, poniendo más énfasis en servicios pre y post venta que permitan fidelizar a los clientes, en especial, a los distribuidores minoristas quienes representan el canal de distribución que más riesgo representa.
- Dentro de la cartera de clientes minoristas seleccionar aquellos con los que se pueda tener relaciones comerciales más estables y derivar los que no lo sean a los actuales distribuidores mayoristas exclusivos.
- Evaluar la posibilidad de brindar servicio de tercerización de la producción a fin de reducir costos fijos.

8 BIBLIOGRAFIA

- Arrow, K. (1985). The organization of economic activity: Issues pertinent to the choice of market Vs. non market allocation; apud Williamson, O. The economic institutions of capitalism. New York. Free Press.
- Cassell, C., & Symon, G. (1994). Qualitative research in work contexts. Qualitative methods in organizational research: A practical guide. Cassel & Simon (Eds.). Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Coase, R. (1960). The problem of the social cost. Journal of Law and Economics, Vol. 3.
- Coase, R., (1990). The foundations of social theory. s.l.:Harvard University Press.
- Joskow, P. (1995). The New Institutional Economics: Alternative Approaches. Journal of Institutional and Thoretical Economics (JITE); N° 155/1; p. 248-259.
- Lemos, L. (2007). Panorama de la Industria Farmacéutica Veterinaria. Brazilian Development Bank.
- Miles, B.M. & Huberman, A.M. (1994). Qualitative data analysis. SAGE Publications. California, EEUU. ISBN 0-8039-4653-8.
- North, D.C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press.
- North, D.C. (1991). Institutions. Journal of Economic Perspectives 5 (Winter).
- Oliveira, S. (1999) Tratado de metodología científica: Proyectos de investigación. GI, TCC, monografías, disertación y tesis. San Pablo, Brasil.
- Ordóñez, H. (2000). Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios. Programa de Agronegocios y Alimentos, UBA.
- Peterson, H.C. (1997). The Epistemology of Agribusiness: Peers, Methods and Rigor. Trabajo invitado al Foro de Investigación de Agronegocios. 26 de septiembre.
- Porter, M.E. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). Competitive advantage. New York, The Free Press.
- Schmid, A. (1972). Analytical Institutional Economics. American Journal of Agricultural Economics.
- Waack, R.S. (2000). Fusiones y adquisiciones en la industria farmacéutica veterinaria. Cuaderno de Investigación en Administración. San Pablo.
- Williamson, O. (1985). The economic institutions of capitalism. New York, Free Press.
- Williamson, O. (1996). The mechanism of governance. Oxford University Press. NY.
- Yin, R.K. (2001). Estudio de Caso: Planejamento e Métodos. ARTMED® EDITORA S.A. ISBN 85-7307-852.

Sitios de Internet consultados

www.sindan.org.br
www.vetnosis.com
www.agrocalidad.gob.ec
www.laboratorioslife.com
www.jamesbrownpharma.com
www.propiedadintelectual.gob.ec
www.consep.gob.ec

Otros

EMEVET (2012), Estudio del Mercado Veterinario Ecuatoriano. AENSA.

Animal Pharm`s Top 20 (2005).

Decisión 483, Norma Andina para el Registro, Control, Comercialización y Uso de Productos Veterinarios.

Hoja informativa de la Organización Mundial de Comercio, los ADPIC y las patentes de productos farmacéuticos.