

**CASO DE ESTUDIO VISIONFIX: UNA APUESTA AL  
CRECIMIENTO SOSTENIBLE**

**JUAN JOSÉ CARDONA MELO**

**JOHANNA FITZGERALD FERNÁNDEZ**

**Trabajo de Grado para optar por el título de  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Director del trabajo de Grado:**

**FRANCISCO ORLANDO VELÁSQUEZ VÁSQUEZ**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**

**ECONÓMICAS**

**CALI, DICIEMBRE DE 2011**



## **CASO DE ESTUDIO VISIONFIX: UNA APUESTA AL CRECIMIENTO SOSTENIBLE**

**Resumen:** El caso de estudio *VisionFix: una apuesta al crecimiento sostenible*, presenta un laboratorio farmacéutico importante, que tiene operaciones en los departamentos del Valle del Cauca y Cauca. La decisión a la que se enfrenta el presidente y CEO está relacionada con la estrategia de expansión de la compañía, que debe llevarse a cabo bajo la búsqueda de nuevas condiciones competitivas similares a las que ofrecía la Ley Páez en su planta VisionFix, para apalancar no solo el crecimiento y la internacionalización de la compañía sino también la ampliación del marco de responsabilidad social corporativa en la región.

El caso aborda desde una mirada holística la manera como el grupo Fixa se prepara para lograr su meta proyectada en ventas para el año 2015, la manera como enfrenta los principales retos de la industria y cómo logra la compañía seguir teniendo beneficios tributarios para continuar su plan estratégico de crecimiento, ahora desde una zona franca. Con esta estrategia corporativa el CEO pretende no solo mejorar la posición económica de la compañía sino también impactar de una forma positiva su entorno social y ambiental, pero, cómo lograr ambos objetivos a la vez en una etapa de expansión?. El caso invita a reflexionar sobre la manera de armonizar el crecimiento corporativo con el desarrollo social, y el alcance que deben tener estas decisiones gerenciales.

**Palabras Clave:** Industria Farmacéutica, Ley Páez, Zona Franca, Crecimiento Empresarial, Responsabilidad Social Corporativa

**Abstract:** The VisionFix case: a commitment to sustainable growth, presents a major pharmaceutical company, which has operations in the departments of Valle del Cauca and Cauca. The decision facing the president and CEO is related to the expansion strategy of the company, that should be carried out with the search for new competitive conditions, similar to those offered by the Páez Law at its VisionFix plant, to push not only the growth and internationalization of the company but also the expansion of the corporate social responsibility framework in the region.

The case illustrate since a holistic view, how the Fixa group prepares to achieve its projected sales goal for 2015, the main challenges facing the industry and how does the company continue to have tax benefits to continue his plan strategic growth, now in a Free Trade Zone. The CEO seeks with this corporate strategy not only improve the economic position of the company but also a positive impact their social environment, but, how to achieve both goals at once in an expansion phase?. The case invites reflection on how to align corporate growth with social development and the appropriate scope of these Management decisions.

**Keywords:** Pharmaceutical Industry, Páez Law, Free Trade Zone, Business Growth, Corporate Social Responsibility



## **CASO DE ESTUDIO VISIONFIX: UNA APUESTA AL CRECIMIENTO SOSTENIBLE<sup>1</sup>**

A finales de 2007 Ramón Vargas, el Presidente de Fixa por más de 20 años, se encontraba en su despacho altamente preocupado por la situación de la empresa. Tenía la visión de que Fixa se convirtiera en una empresa Multinacional pero sentía que los futuros acontecimientos podrían poner en riesgo la competitividad de la compañía.

En 1995, como consecuencia de la catástrofe ocurrida en la región del Río Páez, se había dictado una Ley en Colombia (llamada Ley Páez) que brindaba una serie de beneficios económicos a las empresas que se establecieran en la zona para mejorar las condiciones de esa población. Fixa se había establecido desde el comienzo con la empresa CareFix en 1996 y la empresa VisionFix en 1999 para contribuir al desarrollo de la región e impulsar su crecimiento con la producción de estas plantas.

Vargas estaba preocupado porque en 2009 se terminaban los beneficios dados por la Ley Páez, pero él sabía que en 2005 había otras 139 empresas que se encontraban en situación similar a Fixa, y él tenía la visión de que unido a ellas podría ejercer el liderazgo necesario para continuar aportando al desarrollo de la región sin perder los beneficios que les dieran

---

<sup>1</sup> Escrito por Juan José Cardona M., Johanna Fitzgerald F. - Caso Tesis de Grado de MBA con énfasis en Gestión Estratégica bajo la dirección de Francisco Velásquez V.

mayor competitividad. Con esta situación encima se reúne con su grupo más cercano para definir qué estrategias tomaría la compañía para afrontar esta situación. Conociendo que en el país existen otros mecanismos para establecer polos de desarrollo, como lo son las Zonas Francas<sup>2</sup>, Vargas les da la responsabilidad a los Vicepresidentes de Producción y de Mercadeo de extender por más tiempo las condiciones de desarrollo que ya tenía la compañía en la región. Carlos Pérez, como Vicepresidente Ejecutivo de Mercadeo se encargaría de liderar una intervención política en conjunto con las demás empresas de la Zona y Felipe García, Vicepresidente de Operaciones y Camilo Escobar, Vicepresidente de Producción de la división de Consumo de Fixa, se encargarían de desarrollar un plan interno para ajustarse a las nuevas condiciones que implicaba el fin de la Ley Páez.

### **Fixa: Una mirada Interna**

Fixa nace en 1945 en Yumbo, dedicada inicialmente a la importación y comercialización de materias primas y algunos productos de consumo masivo. Más adelante, la empresa se traslada a Cali e inicia la fabricación de varios de los productos que importaba y otros derivados de las materias primas que también importaba. Para el momento en que Vargas se reunió con sus Vicepresidentes para tomar acción sobre el futuro de VisionFix, la compañía estaba compuesta por tres grandes divisiones: La división Farmacéutica, la

---

<sup>2</sup> Una Zona Franca es un área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior.

división de Cosmética y la división de Consumo Masivo. Cada una de ellas con un Vicepresidente comercial. De ellas se desprendían las unidades de negocio que agrupaban diferentes portafolios. La división Farmacéutica, por ejemplo tenía los negocios de medicamentos Éticos<sup>3</sup> Fixa, el negocio de medicamentos Genéricos Fixa, y cuatro negocios de medicamentos OTC<sup>4</sup>. (Ver Anexo 1) Cada uno de ellos con su gerente de negocio reportaba directamente a Vargas trimestralmente los resultados del negocio y era responsable por la planeación estratégica de su negocio. En la división Cosmética tenía una unidad de negocio y en Consumo también. Estas unidades de negocio eran soportadas transversalmente por las áreas funcionales: Producción y Logística, Ventas, Sistemas, Planeación Estratégica, Financiero y Costos, Jurídico y Recursos Humanos. Cada una de ellas también liderada por un Vicepresidente. Adicionalmente, Fixa se dedicaba al negocio de la distribución, aprovechando su fortaleza en la fuerza de ventas y logística, pues tenía la capacidad de llegar directamente a más de 6000 puntos de venta en el país. Este negocio de distribución a otros grandes clientes, era liderado por el Vicepresidente de Ventas. La última Vicepresidencia que se había establecido estaba dedicada a liderar el proceso de internacionalización de la compañía.

Con cerca de 4000 empleados en Colombia, Fixa había dividido sus funciones productivas en diferentes razones sociales (Ver Anexo 2), aunque mantenía el soporte de las grandes áreas en la razón social principal. Los productos de consumo masivo y aseo eran producidos por CareFix, PrintFixa de soluciones de impresión y VisionFix se encargaba de

---

<sup>3</sup> Medicamentos que requieren de fórmula médica para ser comprados.

<sup>4</sup> Medicamentos que se venden sin fórmula médica, llamados OTC por su sigla del inglés “OverTheCounter”

producir los productos farmacéuticos en Jarabe, cremas dermatológicas, productos efervescentes y talco para las diferentes unidades de negocio. Los demás productos se fabricaban bajo la razón social de Fixa. Felipe García, el vicepresidente de operaciones, tenía a su cargo el Centro de Distribución, el Área de Planeación y Compras, Calidad, Investigación y Desarrollo y las plantas productivas PrintFixa, Cali, Yumbo, Palmira y VisionFix (Villarica). Estas áreas a cargo de García, se encargaban de administrar los recursos para soportar las estrategias de los negocios, excepto el de Consumo, el cual se soportaba por una estructura de producción a cargo de Escobar; sin embargo, el Centro de Distribución sí le prestaba servicios al negocio de Consumo. La responsabilidad operativa de García era grande, pues él tomaban la decisión de a qué negocio darle prioridad en la producción, cómo cuidar los inventarios de la compañía, a qué negocio dedicarle más recursos de Investigación y Desarrollo, y estaba encargado de la logística de distribución de todos los productos de la compañía.

Tal como en Producción, también sucedía en Ventas. Aquí Antonio Jiménez como Vicepresidente estaba al mando de toda una estructura que tenía unos gerentes encargados del diseño de los canales de distribución y la destinación del recurso para atenderlos; y otros Gerentes de Campo dedicados a administrar toda la estructura que daba la cara directa al cliente, y todo el montaje para impulsar las ventas y generar evacuación. Como líder en varias categorías, también tenía un departamento de Category, encargado de impulsar las ventas de toda una categoría. La fuerza de ventas que tenía a cargo Jiménez, estaba distribuida en seis regionales, y era una verdadera fortaleza para la compañía, puesto que estaba en capacidad de atender al ciento por ciento cuatro canales de distribución de los seis

que había en el país para el tipo de productos de la empresa. Los otros dos canales los podía atender al cincuenta por ciento. Dentro de esos dos canales, estaba el canal de Droguerías independientes. Ningún otro competidor, tenía la capacidad de llegar directamente a ese canal en una proporción tan alta, sin tener que recurrir a canales intermediarios. Esa era la gran fortaleza que poseía Fixa en la distribución y era aprovechada para administrar otros productos en los cuales no participaba en la etapa de producción.

En Recursos Humanos, la compañía tenía camino por recorrer. Tenía la Vicepresidencia más joven y tenía el reto de trazar toda una estrategia de desarrollo que permitiera el crecimiento de personal clave para reemplazar a los dirigentes. También tenía el reto de retener a personal de alta calidad y convertir a Fixa en una de las empresas mejor calificadas para trabajar. La filosofía de R. Vargas de Sostenibilidad estaba siendo trasladada a esta área, entendiendo que sin capital humano preparado y listo a quedarse en la empresa no había posibilidades futuras de soportar su estrategia. Sin embargo, el camino era largo y tenía mucha ventaja por parte de algunos de sus competidores. Aparte de los salarios, Fixa, no contaba de buena reputación para trabajar en el sector. Cristina González, sería la Vicepresidente encargada de afrontar este cambio y tenía que compenetrarse con el trabajo fuerte de los otros Vicepresidentes. Sus aportes deberían ser determinantes en las decisiones de crecimiento que se tomarían en VisionFix. Dentro de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, Vargas había dejado a propósito una Vicepresidencia menor, por la cantidad de personas, pero no por su impacto: la Vicepresidencia de Planeación Estratégica. Ésta, bajo el mando de Julián Gómez, estaba encargada de velar porque las estrategias plasmadas por las Unidades de Negocio estuvieran alineadas con la gran estrategia



corporativa que Vargas tenía en la cabeza; además del control financiero de las decisiones tácticas de Ventas, Producción y Recursos Humanos.

### **Fixa: Una mirada Externa**

La situación para Fixa a finales del año 2007 lo mostraba como un competidor muy fuerte dentro de las industrias donde participaba. En su línea de Consumo ocupaba el primer puesto en participación en ventas con el 40% del mercado colombiano, en su línea de Productos Farmacéuticos OTC ocupaba el cuarto puesto con el 8% de participación, en su línea Cosmética el quinto puesto con el 9% y en su línea de Productos Farmacéuticos Éticos, el sexto puesto con el 5% (Ver Anexo 3). Sin embargo, las compañías del sector eran competitivas y eficientes; después de la expedición de la Ley 100 de 1993, por la cual se modificó el antiguo régimen de seguridad social (Ver Anexo 4), la industria farmacéutica se vio obligada a implementar las Buenas Prácticas de Manufactura sugeridas por la Organización Mundial de la Salud, certificándose el 100% de los laboratorios fabricantes de medicamentos en el país y logrando estar en la vanguardia en términos de higiene y garantía de calidad de esta industria en Latinoamérica. Además durante la misma época, las compañías comprendieron que la competitividad, el crecimiento y el desarrollo de la Industria Farmacéutica, se fundamentaba en la investigación y desarrollo de nuevos productos, altos márgenes, nuevas formas farmacéuticas, nuevas combinaciones de principios activos y nuevos métodos de fabricación; llegando hasta el punto de utilizar

técnicas y procesos de producción de mayor complejidad tecnológica que la de muchos otros sectores. Fixa, dentro de su plan de crecimiento, ya contemplaba además la posibilidad de desarrollar una nueva tecnología que permitiera que el principio activo de los medicamentos impactara al organismo de una forma más duradera; aumentar el monto de inversiones en investigación y desarrollo y promover la formación de químicos farmacéuticos en la región.

En conjunto la industria farmacéutica venía aumentando su producción bruta con un 2.8% en promedio entre los años 2000 y 2007 y su contribución sobre el empleo industrial manufacturero era de un 3.5% en promedio entre los años 2000 y 2007<sup>5</sup>. Sin embargo, la industria seguía enfrentando problemas como la inexistencia de un marco regulatorio consolidado para la protección de la Propiedad Intelectual; la falsificación, adulteración y contrabando de medicamentos; la alta dependencia de principios activos importados y la falta de procesos de síntesis para obtener los principios activos utilizados en la fabricación de medicamentos, y que solo se encontraban en los países desarrollados<sup>6</sup>.

Ante la situación de la industria, Vargas tenía que estar constantemente cambiando de sombrero para revisar las estrategias de cada unidad de negocio, pues su compañía tenía un portafolio muy diversificado y podía desarrollar entre 30 y 80 productos nuevos por año. En sus líneas Farmacéuticas tanto en Éticos como en OTC, competía con las grandes empresas multinacionales, las cuales tenían un músculo financiero muy grande para

---

<sup>5</sup> Arcila, R. (2009). Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. El Mercado de Medicamentos en Colombia. Recuperado el 13 de septiembre de 2011, de <http://www.acemi.org.co/Comunicaciones/presentaciones/medicamentos09/med0609.pdf>

<sup>6</sup> Departamento Nacional de Planeación (2004). Farmacéutica y medicamentos. Recuperado el 10 de septiembre de 2011, de <http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Farmaceuticos.pdf>

invertir. Esta misma situación la tenía en las unidades de negocio de Cosméticos y Consumo, aunque sus competidores eran otros (Ver Anexo 5). No obstante, la compañía gracias a sus factores claves de éxito (Ver Anexo 6) como lo son su estructura de mercadeo capaz de aumentar el valor del negocio; el reconocimiento de la marca genéricos Fixa; el desarrollo ágil y eficiente de nuevos productos y mantenimiento del portafolio, con costos competitivos; y la estructura de ventas y distribución capaz de colocar los productos al alcance del consumidor; venía mostrando crecimientos durante la década de 2000 (Ver Anexo 7). Esta fortaleza era marcada, pues las grandes multinacionales venían sintiendo decrecimiento en sus ventas que no podían seguirse absorbiendo desde sus casas matrices. En concreto, en la industria Farmacéutica, gracias a la legislación nacional modificada durante el gobierno en curso para reducir el gasto en salud y ampliar la cobertura de la Seguridad Social; cada vez era mayor el consumo de medicamentos genéricos, y cada vez los consumidores tenían mayor conocimiento y preferencia sobre éstos, sin embargo en algunos médicos y consumidores, no desaparecía la desconfianza hacia los genéricos por falta de estudios y por tener precios bajos. No obstante, el comportamiento de este mercado, afectaba a las empresas multinacionales, mientras que los laboratorios con medicamentos genéricos, como Fixa, incrementaban su participación en ventas, aumentaban su presencia en nuevos mercados y se diferenciaban además con productos especializados inexistentes en el país. Sin embargo, el TLC entre Colombia y Estados Unidos generaba una gran expectativa para todos los competidores. En Colombia, había dos posiciones frente al TLC: la primera por parte de la mayoría de laboratorios farmacéuticos nacionales, quienes argumentaban que el TLC implicaría un incremento en los estándares de protección de patentes, lo que restringiría la posibilidad de elaborar medicamentos a más

bajo costo en menor tiempo y traería consigo un mayor monopolio por parte de las multinacionales y por tanto mayores precios y una menor competencia en el sector. Además, se mantendrían las barreras de entrada de los productos farmacéuticos a países desarrollados, estacándose aún más el crecimiento de los laboratorios locales. La segunda posición, establecía que el TLC podría ser positivo por el ingreso de plantas productoras pertenecientes a empresas multinacionales, lo que beneficiaría el desarrollo local y la transferencia de tecnología, y por tanto el impulso a las exportaciones<sup>7</sup>. Para Fixa el TLC era una oportunidad para mejorar todo el aparato productivo y ampliar el portafolio de productos, sin dejar de estar alerta ante un hecho que podía afectar las perspectivas de crecimiento, y el acceso a medicamentos por parte de millones de colombianos y latinoamericanos. La construcción de sus plantas CareFix y VisionFix en Villarica con altos estándares de calidad internacionales, y el fortalecimiento del departamento de Investigación y Desarrollo también hacían parte de la estrategia de Fixa para enfrentar el TLC e iniciar su plan de internacionalización en Centroamérica y Suramérica.

### **Inicios de VisionFix**

---

7 Bustamante, A (2007). Investigaciones Económicas Corfic Colombiana. Sector Farmacéutico Colombiano. Recuperado el 26 de agosto de 2011, de <http://www.corficolombiana.com/webcorficolombiana/Repositorio/archivos/archivo326.pdf>

La historia de VisionFix se remonta a 1998, cuando se habían establecido diferentes parques industriales en el norte del Departamento del Cauca, luego de la promulgación de la Ley 218 de noviembre 17 de 1995, denominada Ley Páez.<sup>8</sup>

La Ley Páez surgió como una respuesta a la tragedia natural ocurrida el 6 de Junio de 1994, cuando un fuerte sismo generó una avalancha en el río Páez, la cual afectó una gran zona de los departamentos del Cauca y del Huila<sup>9</sup>. El gobierno decretó la Ley Páez para incentivar a los empresarios a constituir sus empresas en la zona afectada, ofreciendo beneficios importantes como el derecho a la exención del impuesto a la renta del 100%, por diez 10 años si se constituían desde el año 1995 y hasta antes de Junio de 1999, y la exención de impuestos para el 40% del valor de las inversiones realizadas (Ver Anexo 8). Además de estas exenciones, la Ley Páez ofrecía dotación en infraestructura: servicios públicos, medios de transporte, vías de acceso y ubicación cercana a una de las vías principales del país. La ley tenía una relación directa entre el desarrollo económico y la industrialización de la zona; y su objetivo principal era la generación de nuevos empleos para la región afectada por la tragedia.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Ley 218 de 1995. Diario Oficial, No. 42.117, de 22 de noviembre de 1995. Recuperado el 1 de junio de 2011, de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1995/ley\\_0218\\_1995.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1995/ley_0218_1995.html)

<sup>9</sup> Alonso, J.C. y Lotero, A.M. (2008). Centro de Investigación en Economía y Finanzas de la Universidad Icesi. 10 años de la ley Páez, Transformación de la economía caucana. Recuperado el 1 de julio de 2011, de [http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/Ley\\_Paez.pdf](http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/Ley_Paez.pdf)

<sup>10</sup> González, V. y Valencia, A. (2003). Grupo de investigación Desarrollo socioeconómico en comunidades rurales Universidad de San Buenaventura Cali. Ley Páez en el norte del Cauca, Colombia, y su influencia sobre la comunidad de Villarica. Recuperado el 1 de julio de 2011, de [http://www.emprendimientolocalyregional.com/blog/media/blogs/General/Guillermo\\_de\\_Ockham\\_Vol\\_6\\_N\\_o\\_2\\_-\\_Articulos\\_Verena\\_y\\_Hernan.pdf](http://www.emprendimientolocalyregional.com/blog/media/blogs/General/Guillermo_de_Ockham_Vol_6_N_o_2_-_Articulos_Verena_y_Hernan.pdf)

Lo primero que hizo Fixa fue trasladar la operación de Consumo a la zona de influencia de la Ley Páez formando la empresa CareFix. La intención era continuar su plan de expansión en esta zona con nuevas plantas y generar un polo de desarrollo. Sin embargo, en 1999 cuando la economía colombiana sufrió una desaceleración y muchas empresas abandonaron el mercado, el plan de inversiones en Villarica tuvo que aplazarse.

Hasta ese momento, Fixa había alcanzado a constituir VisionFix en la zona de la Ley Páez pero sólo con algunas operaciones a pequeña escala<sup>11</sup>. Ya en el año 2003, cuando las previsiones contemplaban elevar el ritmo de crecimiento de la economía, se inició con la ampliación de la capacidad instalada, construyéndose la moderna planta de VisionFix, la cual fue diseñada y construida con última tecnología, reuniendo estándares internacionales en salud ocupacional, higiene, seguridad industrial y medio ambiente.

VisionFix, lanzó operaciones a finales del año 2004 iniciando con la fabricación de los productos más rentables de Fixa, entre los que se destacaban: jarabes farmacéuticos, cremas dermatológicas, ungüentos, talcos para pies, efervescentes para el alivio de la indigestión y vitaminas, que anteriormente se fabricaban en otras de las plantas de Fixa. Para el 2007, VisionFix contaba con aproximadamente 80 empleados directos y 150 empleados indirectos.

Antes de que se eligiera VisionFix como la expansión del crecimiento de Fixa, la empresa había considerado hacer un ensanche de planta en Palmira, su planta más grande. Palmira contaba con muy buenas condiciones de desarrollo: Era un municipio contiguo a Cali

---

<sup>11</sup> VisionFix inició con la operación de impresión de etiquetas para otros procesos productivos de Fixa y tuvo que desarrollar su operación alquilando el espacio de otras empresas como Frenos y Repuestos S.A. y CareFix.

(considerado dentro de su área metropolitana), la capital del Departamento del Valle del Cauca, donde Fixa tenía su sede principal, y manejaba las operaciones de la empresa. Palmira, tenía alrededor de 283 mil habitantes, dedicados principalmente a la agricultura, ganadería y minería, aunque gran parte de la población también era empleada en la ciudad de Cali. Contaba con buena infraestructura de servicios públicos y tenía hospital, bancos, colegios e institutos de educación técnica y superior que soportaban la educación de su población. Villarica<sup>12</sup>, por su lado, contaba con alrededor de 14 mil habitantes, dedicados principalmente a la actividad agrícola, con poca infraestructura de servicios públicos, baja cobertura de salud, y sin acceso a educación superior ni técnica en el mismo municipio. La comunidad de Villarica fue formada por un asentamiento de personas afro indígenas con condiciones de desplazamiento de otras regiones del Cauca, Chocó y el Valle, Inicialmente dedicados a la agricultura tradicional, que fue sustituida por los cultivos de la caña de azúcar, la industria agrícola más importante de la región del Valle del Cauca y Cauca (Ver Anexo 9).

Así como ocurría para las otras empresas instauradas en Villarica, para VisionFix la apuesta de desarrollo de la región le implicaba un mayor esfuerzo. Tenía incrementos en costos logísticos, no tenía acceso a personal calificado y no podía garantizar la seguridad de su operación al mismo costo que lo hubiese hecho en Palmira, Cali, o incluso Yumbo (el otro municipio donde Fixa tenía operaciones).

---

<sup>12</sup> Alcaldía de Villarica (2008). Datos Generales de Villarica. Recuperado el 12 de agosto de 2011, de <http://www.villarica.gov.co/villaRica/datosGenerales.php>

## **El fin de la Ley Páez**

García en cabeza de VisionFix, quien recibió por parte de Vargas la responsabilidad de preparar a la organización para el fin de la Ley Páez, junto con su grupo de trabajo había identificado que en el año 2008, los beneficios otorgados por la Ley Páez, entrarían en etapa de clausura para las últimas compañías que se establecieron en la zona, ya habiendo terminado estos beneficios para las primeras, como le pasaba al grupo de Escobar, con CareFix.

En 1995 estaban registradas 459 compañías como beneficiarias de la Ley Páez, pero a diciembre de 2005 (según la Cámara de Comercio del Cauca) se encontraban registradas 139 empresas en el Cauca como beneficiarias de la Ley. De éstas, el 98.3% pertenecían al sector manufacturero y el 51.8% se encontraban localizadas en 12 parques industriales generando 4.873 puestos de trabajo directos.<sup>13</sup> La masa crítica de empresas había disminuido notablemente y todo indicaba que continuaría en descenso si no cambiaban las condiciones, es decir, si la Ley Páez terminaba.

Un estudio realizado por el Centro de Investigación en Economía y Finanzas de la Universidad Icesi, sobre los 10 años de la Ley Páez (Alonso y Lotero, 2008), resaltaba que durante el período de la Ley Páez, el comportamiento de la economía en el Departamento del Cauca, había mostrado una mejoría a finales de la década de los 90, con una tasa de crecimiento del Producto Departamental Bruto mayor a la tasa de crecimiento nacional, y

---

<sup>13</sup> Alonso, J.C. y Lotero, A.M. (2008). Centro de Investigación en Economía y Finanzas de la Universidad Icesi. 10 años de la ley Páez, Transformación de la economía caucana. Recuperado el 1 de julio de 2011, de [http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/Ley\\_Paez.pdf](http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/Ley_Paez.pdf)



se había evidenciado el aumento tanto de las exportaciones como de las importaciones en la zona. De igual manera, se había analizado el impacto ambiental de Ley Páez en la zona, encontrándose que los recursos hídricos no habían presentado ninguna afectación significativa y que los niveles de polución eran mínimos. Sin embargo, el estudio identificó que buena parte de los empleos generados en la zona de la Ley Páez, no habían sido asignados a los habitantes de la región sino a personas provenientes de otras localidades<sup>14</sup>. Las empresas habían detectado que la población rural no tenía vocación ni formación para trabajar en la industria y que por esta razón, era mejor garantizar la estabilidad de los procesos que obtener la exención del impuesto de Industria y Comercio a través del reclutamiento de personal no calificado. Este también había sido el hallazgo de un estudio realizado por el Grupo de Investigación de Desarrollo socioeconómico en comunidades rurales (González y Valencia, 2003), de la Universidad de San Buenaventura Cali, en el cual se ratificaba que la Ley Páez no había respondido al principal objetivo planteado que era la generación de empleo, porque los habitantes de la zona no cumplían con las exigencias laborales de las empresas. En el caso de VisionFix no hubo reclutamiento de personal de la zona, pero CareFix, por su parte sí reclutó personal de la región para el desarrollo de sus operaciones, con un alto nivel de rotación.

Comenzando el año 2008, García, Escobar y Pérez por parte de Fixa y otros empresarios de los departamentos del Valle del Cauca y del Cauca presentaron al Ministerio de Comercio y

---

<sup>14</sup> Alonso, J.C. y Lotero, A.M. (2008). Centro de Investigación en Economía y Finanzas de la Universidad Icesi. 10 años de la ley Páez, Transformación de la economía caucana. Recuperado el 1 de julio de 2011, de [http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/Ley\\_Paez.pdf](http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/Ley_Paez.pdf)

a la Comisión Intersectorial de Zonas Francas<sup>15</sup> una solicitud para convertir los parques industriales del Departamento del Cauca en zonas francas y plantear así una alternativa para evitar que las empresas que se habían acogido a la Ley Páez se fueran de la región al terminarse los beneficios. Se buscaba de esta manera, un trato especial para las empresas establecidas en la zona, dentro del decreto de zonas francas mediante el cumplimiento de ciertos requisitos. Era indispensable para estas compañías seguir contando con beneficios tributarios y aduaneros, pues la operación logística en la zona era compleja y costosa; se necesitaba mayor competitividad y ahorros para invertir en publicidad; y además existían proyectos de alto impacto para la comunidad como la cobertura de acueducto que proporcionaban las plantas de tratamiento de agua de algunas industrias establecidas allí.

### **De Ley Páez a Zona Franca**

Después de la presión ejercida por las empresas ubicadas en la denominada Zona Páez, y haciéndole una apuesta a la continuidad del desarrollo de la región, el gobierno decreta en marzo de 2008 una serie de modificaciones al Estatuto Aduanero para permitir que las empresas establecidas bajo Ley Páez pudieran operar como usuarios industriales de Zonas Francas. Este decreto no era automático para las empresas que habían estado en Ley Páez. Existían unos requisitos y compromisos que las empresas debían cumplir en un período de tiempo para poder calificarse como usuarios industriales de Zona Franca (Ver Anexo 10). Entre los principales requisitos se encontraban que el área donde se iba a establecer la Zona

---

<sup>15</sup> Ver Decreto 489 de 2010 bajo el cual se define la composición y funciones de la Comisión Intersectorial de Zonas Francas.

Franca fuera continua y no inferior a 50 hectáreas; que en dicha área se encontraran operando al menos cinco empresas beneficiarias de la Ley Páez y que dichas empresas cumplieran con los compromisos de inversión y empleo pactados en el plan maestro de desarrollo<sup>16</sup>. Los compromisos no eran insignificantes, para el caso de VisionFix la empresa debía invertir en un plazo de 3 años, a pesos del año 2008, 7.5 mil millones de pesos y generar mínimo 50 empleos directos, una vez obtenida la calificación. Para García era un reto grande, pues además de estos compromisos debía considerarse que VisionFix se encontraba ubicado en un Parque Industrial (Ver Anexo 11), y para lograr la calificación de usuario industrial de Zona Franca, no sólo la empresa debía cumplir con los compromisos, sino que las otras empresas que estaban establecidas en el parque también debían hacerlo. El requisito exigía que mínimo cinco empresas debían calificarse como usuarias industriales de Zona Franca, haciendo una inversión conjunta de más de 24.5 mil millones de pesos (a pesos del año 2008) y generar más de 200 empleos directos en los primeros tres años. Al quinto año estas empresas debían haber invertido conjuntamente más de 40 mil millones de pesos (Ver Anexo 12). En contraste, bajo este régimen las empresas tendrían los beneficios de tributar renta al 15%<sup>17</sup>, gozar de importar con cero aranceles y realizar compras a otras empresas en Colombia exentas del impuesto del IVA<sup>18</sup>.

Durante el proceso de transición de Ley Páez a Zona Franca, García en ningún momento consideró la posibilidad de desmontar su planta VisionFix. Por el contrario tomó el liderazgo junto con Frenos y Repuestos S.A., empresa constituida dentro del mismo parque

---

<sup>16</sup> Ver el Decreto 780 del 13 de marzo de 2008 bajo el cual se establecen las condiciones para la creación de Zonas Francas en la Zona Páez.

<sup>17</sup> En Colombia el impuesto de renta es el 33%.

<sup>18</sup> Impuesto a las Ventas que en Colombia varía entre el 16% y el 20% según el tipo de industria.

industrial, para motivar a las otras empresas del parque a calificarse como usuarios industriales del régimen franco, ayudándoles con planes y proyectos que les permitieran cumplir con los compromisos exigidos.

### **El crecimiento de Fixa**

Ante las perspectivas de crecimiento de la economía, Vargas miraba con expectación el trabajo que realizaban sus Vicepresidentes de fortalecimiento y organización de sus procesos y cómo preparaban la organización para operar bajo un régimen de zonas francas y aprovechar sus beneficios. Sin embargo, algo faltaba; Vargas sabía que no bastaba con mejorar la competitividad de sus procesos. Calificarse como usuario de Zona Franca le exigía mucha inversión y generación de nuevos procesos. Hasta la fecha, Fixa había mostrado crecimientos año a año por encima de los de la industria y superiores al 10%, con algunos años por encima del 20% (Ver Anexo 7). Además de los crecimientos sostenidos, la empresa también había ganado participación de mercado en todas sus líneas de negocio. Con este panorama, ya Vargas había decidido dar el gran salto: Iniciar un proceso de internacionalización en Centroamérica y Suramérica.

Antes de iniciar con el proceso de la Zona Franca, Vargas reunió a sus Vicepresidentes y Gerentes de unidades de negocio y comenzó un largo proceso de planeación estratégica. Encarga al Vicepresidente de Planeación estratégica Julián Gómez, y a Diana Reina, quien

había dirigido hace algunos años el negocio de FixMakeUp<sup>19</sup>, y que ya se encontraba por fuera de la compañía; a crear una Universidad Corporativa (Ver Anexo 13) para que los Gerentes estuvieran preparados para la planeación estratégica, con miras a apoyar el proceso de Internacionalización. Paralelamente, Vargas comenzó a “apretar las tuercas” en cada una de sus unidades de negocio y áreas funcionales para que la compañía compitiera más agresivamente en cada uno de los mercados en los que participaba.

También contrata a Isabel Murillo, Presidente de una importante empresa del país para ser la Vicepresidente del área de Internacionalización y la anima a trabajar con Gómez y Reina en la construcción de este proceso. Al finalizar la planeación estratégica, la compañía se había trazado la meta de vender para el año 2015, 900 millones de dólares.

Esta meta era realmente exigente, pues suponía pasar de vender 292 millones de dólares en 2007 a 900 millones de dólares. Era claro que no podría lograrse solamente con el proceso de internacionalización, pues éste requería ingresar a mercados de otros países, con culturas diferentes y donde Fixa no conocía el comportamiento de esos mercados. Las unidades de negocio debían incrementar sus ventas en Colombia y debían hacerlo a través de productos nuevos, pues los mercados ya se encontraban saturados para los productos existentes y la empresa, a pesar de sus excelentes resultados, no estaba en condiciones de soportar financieramente la persecución de esta meta.

Vargas decide fortalecer la empresa creando una Junta Directiva y decide financiarse a través de un importante fondo de financiación privado, el cual comenzó a ser un socio más de Fixa y a participar de las decisiones de la empresa en la Junta. Esto mejoró las políticas

---

<sup>19</sup> El negocio FixMakeUp hace algunos años vendía productos cosméticos de belleza como polvos faciales y cremas corporales. Para la fecha del caso ya había sido vendido por Fixa.

de gobierno de la compañía, se formalizaron muchos procesos que se ejecutaban, pero que no estaban difundidos de una manera completa en todos los colaboradores. También muchas áreas de la compañía sintieron la presión y el trabajo se intensificó. El impulso por parte de los líderes de la compañía (cada uno de los Vicepresidentes y Gerentes de unidades de negocio) fue crucial. Motivados por los buenos resultados obtenidos en los años anteriores y por la meta trazada, toda la compañía trabajaba multiplicando esfuerzos.

### **El papel de García**

La responsabilidad que Vargas había dejado sobre García era bastante grande, debido a que la operacionalización del proyecto de crear la Zona Franca implicaba unas inversiones altas. Sin embargo, también le dio herramientas de trabajo, pues exigió a los Gerentes de cada Unidad de Negocio unos crecimientos importantes y la generación de nuevos productos. Conociendo la estrategia de la compañía de crecimiento e internacionalización, García comienza una fuerte interacción con los Gerentes de los negocios. En años anteriores, varias ideas de ellos se habían visto frustradas porque requerían de tecnologías que la compañía no disponía y esto implicaba la inversión en construcción de plantas especializadas, compra de equipos muy costosos o aumentos de capacidad de planta que la compañía no estaba en capacidad de financiar. Ahora no sólo había vía libre para la inversión, sino que además había unas exigencias a cumplir para poder calificarse como usuario industrial de Zona Franca.

Antes de iniciar el proceso de internacionalización, García había planeado realizar el siguiente ensanche de planta en Palmira (la planta más grande de la compañía), pero con el

giro dado por el impulso de las zonas francas en la zona de la Ley Páez, todos los crecimientos fueron volcados para hacerse en VisionFix.

Después de sentarse con cada Gerente de Unidad de negocio, y de recibir por parte de la Vicepresidencia de Planeación Estratégica el plan de lanzamiento de productos nuevos y los nuevos proyectos que tenía cada negocio, García organiza todos estos proyectos de acuerdo a las exigencias en inversión, a los crecimientos en contratación de nueva mano de obra (exigencias principales para convertirse en usuario industrial de Zona Franca), a los retornos calculados y al margen obtenido de los nuevos productos en las evaluaciones financieras. También tiene en cuenta los tiempos de ejecución demandados por los nuevos proyectos y las capacidades actuales de VisionFix. Finalmente, toma en cuenta las restricciones de seguridad y las nuevas reglamentaciones establecidas para las líneas de productos cosméticos y farmacéuticos para calcular las inversiones de las plantas (Ver Anexo 14).

Con esta información, se reúne con Vargas y le presenta sus propuestas para tomar la decisión. Más depuradas, Vargas las lleva a la Junta Directiva.

García había identificado que la inversión principal debía hacerse en la construcción de una planta de Productos de Consumo para la fabricación de Detergente en polvo, que hasta ese entonces se importaba y se vendía a CareFix para su línea de Consumo, y la construcción de otra planta cosmética para la fabricación de una de las líneas de DesoFix, la cual soportaría toda su estrategia de venta comercial, ya que mostraba unos estándares superiores a los de las industrias de cosméticos y de consumo. Esto se lograría con una planta de tecnología superior y con estándares de fabricación farmacéutica. García también declaró que era de importancia superior la construcción de una bodega de gran capacidad

para almacenar todo el volumen de materias primas y de materiales de empaque que manejaría VisionFix con los nuevos procesos. Por la rapidez de implementación y de montaje, García además, incluyó la adecuación de un proceso de fabricación de Leches de Magnesia (Antiácido Fixa). Todo lo iniciaría en el primer año, mientras que para el segundo año planearía la construcción de una planta de Suplementos Dietarios, una nueva planta de Tabletas Farmacéuticas, una planta de Desinfectantes y para el tercer año la construcción de un área de Servicios de soporte.

El plan de García implicaba que en el primer año conseguiría cumplir con los requisitos de inversión de Zona Franca de tres años. Esta decisión afectaba el flujo de caja de la compañía, y suponía un riesgo mayor que la de iniciar con procesos de retorno más rápido. Adicionalmente su propuesta le hacía una apuesta fuerte al crecimiento de la línea de Detergente en polvo CareFix, administrada por la Vicepresidencia de Escobar, pues el mercado colombiano todavía tenía mucho para crecer en este tipo de productos y los mercados de los otros países habían mostrado una explosión significativa. Para Vargas, la apuesta implicaba que Escobar incrementara los niveles de ventas en un negocio en el que estaba todavía muy débil, y en el que su competidor principal, crecía cada vez más y también se encontraba operando en Zona Franca. Pero también implicaba con la inversión a realizar en el primer año en una planta de Detergentes para Consumo Masivo, aplazar las inversiones programadas para la División Farmacéutica, primer pilar de la compañía.

### **Implicaciones de la decisión**



Cuando Vargas revisó la propuesta inicial de García, encontró una fuerte argumentación económica. Había una apuesta de invertir en un proceso que no tenía el margen más alto, pero que brindaba una oportunidad para la compañía de crecer en competitividad en un mercado enorme, por el caso de Detergente en polvo, pero también venía acompañada del proceso de Desofix, el cual tenía los mejores márgenes de la compañía. Esta apuesta era balanceada, pero era arriesgada por el flujo de caja.

Para Vargas no era suficiente revisar esta dimensión económica sino también la social. La apuesta de VisionFix y de CareFix en una Zona Franca debería ser mayor. La propuesta de valor hecha al gobierno a través de la iniciativa emprendida por Pérez y los demás empresarios, era convertir a la Zona Páez en un nuevo polo de desarrollo y retomar una población sin muchas oportunidades, sin infraestructura, sin comercio y sin crecimiento. Para Vargas era importante que se revisara el tema de los recursos naturales y de las oportunidades que existirían en el largo plazo para la región, pues sólo así se podría garantizar una simbiosis entre el crecimiento para los pobladores del Cauca y la competitividad a largo plazo de la empresa, con unas condiciones que le permitieran enfrentar la amenaza de la apertura internacional.

García regresó a ajustar su análisis. Se reunió con su equipo de trabajo y les pidió considerar, para cada proceso evaluado, las exigencias de agua, energía, y en general demás recursos naturales. También ver la demanda de mano de obra, y revisar el presupuesto asignado a las plantas para inversión social. Ya antes, cuando García estuvo encargado de la construcción de VisionFix, había tenido experiencia junto con sus Gerentes de Planta, de tener acercamientos con los líderes políticos de Villarica para trabajar en inversiones sociales y apoyar el crecimiento de Villarica. A través de VisionFix, García había realizado

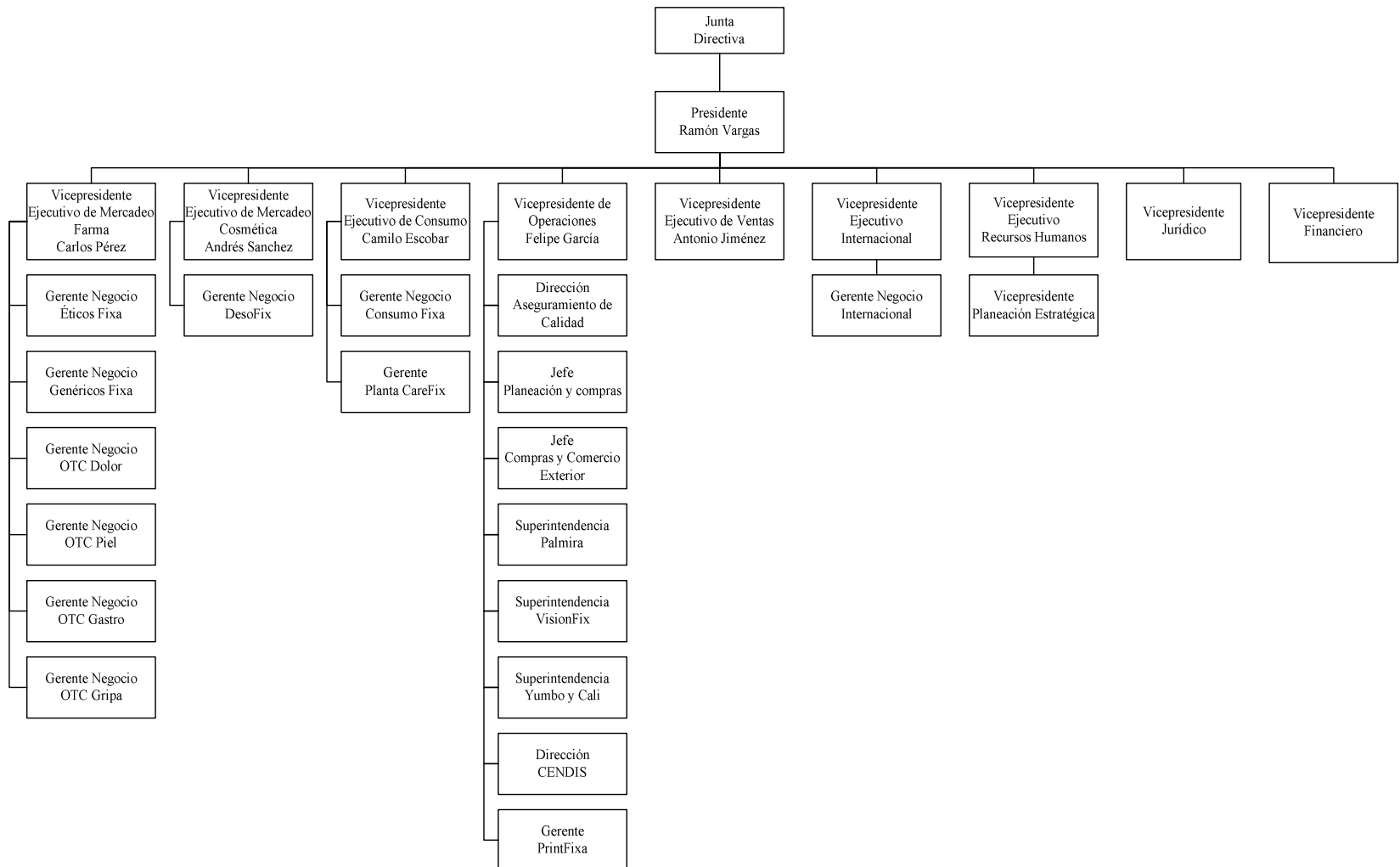
grandes inversiones en la región en adecuación de infraestructura de escuelas, baterías sanitarias, compra de computadores y libros, jornadas de salud y otras ayudas a la comunidad. Las donaciones entre CareFix y VisionFix por año, eran de 160 millones de pesos y eran destinados a salud, capacitación, educación, recreación y cultura. Para Fixa era prioritario invertir en la educación de la comunidad, especialmente en la primera infancia y bachilleres técnicos, pues tenía la visión de que en el largo plazo la comunidad misma generaría oportunidades de desarrollo que no fueran totalmente dependientes de las empresas que habían venido de afuera a “adoptarlos”. Además, para poder emplear a los habitantes, la empresa necesitaba que éstos desarrollaran capacidades para estar en su industria.

García rebarajó su plan de inversión de acuerdo a las nuevas consideraciones, pero su propuesta siguió siendo la misma en el fondo. Los procesos seleccionados para el primer año tenían un impacto en el ambiente, en especial el Detergente en Polvo y las Leches de Magnesia, lo cual debía tenerse en cuenta durante las etapas de diseño y de construcción, en las plantas de tratamiento, y también considerar si el recurso hídrico de la zona cubriría esta demanda (que inicialmente, en los cálculos gruesos, lo hacía). Pero por otro lado, también generaban mayores retornos a la compañía sobre la inversión realizada y era importante que administrativamente se ejecutaran. La compañía debía revisar la seguridad de los procesos riesgosos como el del Desinfectante Fixa, y calcular los efectos contaminantes de la planta farmacéutica. En general, este no era un tema que le preocupara a García, pues había adquirido una experiencia grande con Palmira, y tenía la certeza de ser capaz de retornar al medio ambiente los recursos en mejores condiciones de lo que los tomaba. De nuevo su preocupación se centraba más en el plano económico y en cómo hacer para generar un

mayor impacto positivo en la comunidad de Villarica. No tenía claro como acortar los tiempos en los que la comunidad lograría un mayor desarrollo.

Vargas por su parte, encontraba viable económicamente la propuesta de García, pero también encontraba en ellas el mismo vacío que García había identificado. ¿Cómo crecer a Villarica en menos tiempo? ¿Cómo medir este impacto? Sabía que la Junta no iba a cuestionar la propuesta, pero que le iba a sembrar este interrogante y que iba a estar constantemente señalando la intervención de la empresa en la comunidad. También era una cuestión de responsabilidad social y los valores que Vargas había establecido para la empresa. Pero ¿hasta dónde llegar? Y ¿cómo hacerlo? ¿Debía involucrar a otras empresas? ¿Tendría eco? Y lo más importante para Vargas, ¿cuánto tiempo tomaba y cuánta atención desviaba esta labor de sus colaboradores, justo ahora que estaba exigiéndoles total dedicación al crecimiento de la empresa para internacionalizarla y volverla más competitiva? Estos dilemas, agobiaban al presidente de la compañía. Esperaba que la posición que tomara pudiera ser respaldada por la junta y que además fueran coherentes con lo que se había imaginado cuando decidió poner sus empresas en la Zona Páez.

## Anexo 1



Fuente: Construcción de los autores del caso con información de Fixa.

## Anexo 2

### Razones sociales de Fixa

<b>Razón Social</b>	<b>Actividad</b>	<b>Ubicación</b>
VisionFix	Se dedica a la fabricación y venta de productos farmacéuticos para uso humano y cuidado de la salud: Líneas Jarabes Farmacéuticos, Cremas dermatológicas, Talco, Productos Efervescentes.	Planta VisioFix Villarica
CareFix *	Se dedica a la fabricación y venta de productos para el consumo masivo: Shampoo, jabones, detergentes en polvo.	Planta CareFix Villarica
PrintFixa	Se dedica a la fabricación y venta de productos impresos.	Planta PrintFixa Cali
	Se dedica a la fabricación y venta de productos farmacéuticos para uso humano y cuidado de la salud: Líneas Medicamentos sólidos en tabletas, cápsulas, granulados y cápsulas blandas.	Planta Fixa Palmira
Fixa	Se dedica a la fabricación y venta de productos cosméticos.	Planta Fixa Yumbo - Planta Fixa Cali
	Se dedica a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo y farmacéuticos.	Centro de Distribución Tecnológicas Yumbo.

\* Razón social en Sociedad con otra empresa

Fuente: Construcción de los autores del caso con información de Fixa.

### Anexo 3

#### Participación de los negocios de Fixa en los mercados en los que compete

Negocio	2006		2007		2008	
	% Participación	Ranking	% Participación	Ranking	% Participación	Ranking
Farmacéutico ético	4.90%	5	4.90%	6	5%	6
Medicamentos Fixa de Marca	1.40%	21	1.50%	21	1.50%	21
Fixa Genéricos	3.50%	6	3.40%	7	3.50%	7
Fixa OTC	8.40%	4	8.40%	4	8.80%	4
Cosméticos Fixa	8.40%	5	9.00%	5	9.00%	5
Fixa Consumo	39%	1	39.70%	1	40.10%	1

Fuente: Fixa, documento interno

## **Anexo 4**

### **La Ley 100 de 1993**

Con la expedición de la Ley 100 de 1993, por la cual se modificó el antiguo régimen de seguridad social en Colombia, nacieron nuevas normas para el sector farmacéutico, involucrándolo en una serie de cambios y transformaciones.

La política de seguridad social en salud, incluida en la Ley 100 de 1993, para lograr mayor equidad, calidad y cobertura de salud a nivel nacional; impulsó el crecimiento en la demanda de productos genéricos por parte del sector institucional, y este empezó a ganar una mayor participación en la cadena de distribución de los medicamentos a los consumidores, especialmente bajo las EPS. Dentro de la normatividad para la prescripción de las EPS, éstas debían prescribir medicamentos con sus nombres genéricos y por tanto beneficiaban a las empresas nacionales productoras de genéricos.

De igual forma la Ley 100 de 1993, definió el papel de cada uno de los entes reguladores del Estado, conformándose el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y la Comisión Nacional de Precios de Medicamentos. Además, como consecuencia de esta Ley, surgió el Decreto 549 de 2001 con el cual se implementaron las Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM). Este decreto estableció las bases de la producción, enmarcadas en la reglamentación internacional establecida por la Organización Mundial de la Salud, y permitió conocer las condiciones necesarias de manufactura para elaborar medicamentos en términos de higiene y garantía de calidad.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>Bustamante, A (2007). Investigaciones Económicas Corficolombiana. Sector Farmacéutico Colombiano. Recuperado el 26 de agosto de 2011, de <http://www.corficolombiana.com/webcorficolombiana/Repositorio/archivos/archivo326.pdf>

## Anexo 5

### Competidores de Fixa por Segmento

Éticos Fixa					
	Productos	Indicación	Competidor Principal	Empresa	
ÉTICOS	Fixafén	Migraña	Caférgot	Novartis	
	Fixidium	Antidiarreico	Imodium	Janssen	
	Florafix	Infecciones gástricas	Floratil	Merk	
	Bucofix	Infecciones de la garganta	Bucofar	Farmacoop	
	Panofix	Infecciones del oído	Panotil	Zambon	
	Genéricos Fixa				
	Productos	Indicación	Competidor Principal	Empresa	
	Ibuprofeno Fixa	Antiinflamatorio	Ibuprofeno	Tecnoquímicas	
	Losartán Fixa	Cardiológico	Losartán	La Santé	
	Zolpidem Fixa	Insomnio	Zolpidem	Tecnoquímicas	
Atorvastatina Fixa	Cardiológico	Atorvastatina	Tecnoquímicas		
Salbutamol Inhalador Fixa	Asma	Salbutamol Inhalador	LafrancoI		
Sildenafil Fixa	Disfunción erectil	Sildenafil	Tecnoquímicas		
Omeprazol Fixa	Gastritis	Omeprazol	LafrancoI		
OTC dolor					
Productos	Indicación	Competidor Principal	Empresa		
Fixadol	Antiinflamatorio	Advil	Wyeth		
Fixarex	Antiinflamatorio	Dolex	Glaxosmithkline		
OTC Piel					
Productos	Indicación	Competidor Principal	Empresa		
Alcohol Fixa	Desinfectante	Alcohol MK	Tecnoquímicas		
Algodón Fixa	Cuidado de la herida	Algodón JGB	JGB		
Yodopovidona Fixa	Desinfectante	Isodine	Boeringer		
Crema Baby Fixa	Antipañalitis	Crema Cero	Lab. Cero		
Antiacné Fixa	Antiacné	Asepxia	Genoma Lab		
OTC Gastro					
Productos	Indicación	Competidor Principal	Empresa		
Fixadigest	Indigestión	Alka seltzer	Bayer		
OTC Gripa					
Productos	Indicación	Competidor Principal	Empresa		
Fixagripal	Antigripal	Noxpirin	Biochem		
Vita fixa	Multivitámico	Centrium	Wyeth		
Vitamina C Fixa	Multivitámico	Redoxon	Bayer		
Calcifix	Multivitámico	Caltrate	Wyeth		
COSMÉTICOS					
Productos	Indicación	Competidor Principal	Empresa		
Desofix	Desodorante	Speed Steek	Colgate		
Talcofix	Talco desodorante	Mexana	Shearing P		
CONSUMO					
Consumo Fixa					
Productos	Indicación	Competidor Principal	Empresa		
Shampoo fixa	Shampoo	H&S	P&G		
Fix Antibacterial	Jabón	Protex	Colgate		
Suavifix	Suavizante de ropa	Suavitel	Colgate		

Fuente: Fixa, documento interno



## Anexo 6

### Factores Claves del Éxito de Fixa.

1. Estructura de mercadeo capaz de aumentar el valor del negocio:
  - ✓ Manejo de Precio
    - Habilidad para determinar y ajustar el precio (plazos, facturación, bonificación, presentaciones), en función de ganar participación de mercado en un marco de rentabilidad.
  - ✓ Manejo de los Canales
    - Capacidad para identificar y desarrollar actividades de impacto en cada canal
    - Habilidad para llevar a cabo rápida y efectivamente los ajustes de precio y las actividades específicas para cada canal
  - ✓ Mantenimiento de un portafolio competitivo
    - Capacidad para ofrecer un portafolio amplio.
    - Habilidad para identificar nuevos productos con potencial de generar mayor venta marginal, construir imagen y neutralizar a los competidores
    - Habilidad y capacidad de lanzar los productos nuevos de manera eficiente y oportuna para obtener participaciones importantes del mercado rápidamente y mantenerlas durante el tiempo.
  - ✓ Comunicación
    - Habilidad para generar imagen de marca en los consumidores, médicos y farmaceutas.
    - Capacidad para lograr preferencia en los consumidores
    - Implementación de estrategias en los diferentes canales, clientes, médicos y farmaceutas.
2. Estructura de desarrollo ágil y eficiente de nuevos productos y mantenimiento del portafolio actual, ambos con costos competitivos y altos estándares de calidad:
  - ✓ Desarrollo de 50 nuevas marcas en promedio por año
  - ✓ Inversiones en investigación y desarrollo de productos nuevos
  - ✓ Controles de calidad rigurosos
  - ✓ Uso de las mejores materias primas del mercado
3. Estructura de ventas y distribución capaz de colocar los productos al alcance del consumidor
  - ✓ Profundo conocimiento en materia de distribución y mercadeo
  - ✓ Avanzados sistemas de información
  - ✓ Grupo de fuerzas de ventas especializado<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Fuente: Fixa, documento interno

## Anexo 7

### Evolución de las ventas de Fixa y la proyección a 2015

División	Ventas USD MM					Proyección de Ventas USD MM						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Farmacéutico OTC</b>	30,3	40,5	46,5	58,5	66,3	69,8	87,0	127,7	138,8	162,7	176,0	216,5
<b>Farmacéutico Ético</b>	32,3	41,4	50,2	60,7	69,7	68,3	83,0	102,1	109,9	132,1	153,2	179,8
<b>Consumo</b>	62,3	75,7	87,2	110,0	115,9	102,5	109,3	133,2	142,1	154,3	166,5	193,1
<b>Cosméticos</b>	19,8	25,8	30,2	38,2	39,0	35,5	44,0	61,1	79,9	101,0	119,9	157,6
<b>Negocios de Distribución</b>	28,6	37,9	42,7	52,3	60,7	66,8	80,1	98,8	106,6	114,3	134,3	149,9
<b>Exportaciones</b>	2,9	3,0	3,9	4,6	4,6	2,4	2,8	5,6	6,7	6,8	6,8	7,8
<b>Total Grupo</b>	176,2	224,2	260,7	324,2	356,1	345,3	406,3	528,4	583,9	671,2	756,7	904,7

Fuente: Fixa, documento interno

#### Crecimiento de las ventas de Fixa del Mercado Farmacéutico

2005	2006	2007	2008
31%	18%	23%	14%

Fuente: Construcción de los autores del caso con información de Fixa.

#### Crecimiento de las ventas del Mercado Farmacéutico

2005	2006	2007	2008
6%	3%	6%	8%

Fuente IMS Health

## Anexo 8

### Finalidad, Beneficios y Requisitos de La Ley Páez.

<b>Finalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyar la reconstrucción económica y social a gran escala del área afectada por la avalancha del río Páez en el departamento del Cauca.</li></ul>
<b>Beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estarán exentas del impuesto de renta y complementarios las nuevas empresas Agrícolas, Ganaderas, Microempresas, establecimientos Comerciales, Industriales, Turísticos, las compañías exportadoras y Mineras que no se relacionen con la exploración o explotación de hidrocarburos, que se instalen efectivamente en la zona afectada por el sismo y avalancha del río Páez, y aquellas preexistentes al 21 de junio de 1994 que demuestren fehacientemente incrementos sustanciales en la generación de empleo.</li><li>• La cuantía de la exención regirá durante diez años de acuerdo con los siguientes porcentajes y períodos: El ciento por ciento (100%) para las empresas preestablecidas o nuevas que se establezcan entre el 21 de junio de 1994 y el 20 de junio de 1999; el cincuenta por ciento (50%) para las que se instalen entre el 21 de junio de 1999 y el 20 de junio del año 2001; y el veinticinco por ciento (25%) para las que se establezcan entre el 21 de junio del año 2001 y el 20 de junio del año 2003.</li><li>• Descontar del impuesto sobre la renta y complementarios a su cargo, el cuarenta por ciento (40%) del valor de las inversiones que hayan efectuado las empresas.</li><li>• La maquinaria, materias primas y repuestos nuevos o de modelos producidos hasta con cinco años de antelación al momento de importar los que se instalen o utilicen en los municipios ubicados en la zona Páez, estarán exentos de impuesto, siempre que la licencia de importación haya sido aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior a más tardar el día 31 de diciembre del año 2003.</li><li>• Las utilidades exentas que obtenga la sociedad de Ley Páez, podrán ser trasladadas a los socios o accionistas con el carácter de ingreso exento.</li><li>• Las importaciones que realice la empresa, gozarán de exención de aranceles e IVA, siempre y cuando los bienes importados se instalen, utilicen o transformen, según el caso, en alguno de los municipios cobijados por la Ley Páez.</li></ul>
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para gozar de la exención no podrá transcurrir un plazo mayor de cinco años entre la fecha del establecimiento de la empresa y el momento en el que empieza la fase productiva.</li><li>• Generar el ochenta por ciento (80%) de la producción en la zona afectada</li><li>• Demostrar incrementos sustanciales en la generación de empleo para obtener la exención del impuesto de Industria y Comercio.</li><li>• Las inversiones de cualquier carácter que se adelanten en la zona de la catástrofe a la que se refiere la Ley Páez deberán respetar el medio ambiente, el interés social, la diversidad étnica y el patrimonio cultural y arqueológico de la Nación.</li><li>• El contribuyente del impuesto sobre la renta (empresa beneficiaria), sólo puede hacer uso del beneficio en el período gravable que efectuó la inversión. No pueden en consecuencia solicitar el beneficio en varios períodos fiscales respecto de una misma inversión</li></ul>

Fuente: Ley 218 de 1995

## Anexo 9

### Características sociodemográficas y socioeconómicas de Villarica

El municipio de Villa Rica está ubicado en la zona plana del nororiente del departamento del Cauca y dista a 36 Km. de la ciudad de Cali. Su ubicación lo convierte en un paso obligado para comunicar al sur con el centro del país, como también a la ciudad de Cali y al Puerto de Buenaventura. Limita al Norte con el departamento del Valle del Cauca, al Sur con los municipios de Santander de Quilichao y Caloto, al Occidente con el departamento del Valle del Cauca y al Oriente con los municipios de Puerto Tejada y Caloto. Entre los principales recursos hídricos del municipio se encuentran el río Cauca y el río Palo.

El municipio tiene:

<b>Población</b>	14.853 Habitantes	cabecera 75% resto 25%
<b>PIB</b>	\$ 4.536.264 millones de pesos	Participación Nacional 0.03% Participación Cauca 1.9%
<b>Educación</b>	Analfabetismo	10%
<b>Economía</b>	Departamento del Cauca	Decima del país
<b>Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas</b>	Acceso a vivienda, servicios sanitarios, educación, capacidad económica.	31%
<b>Población en edad de trabajar</b>	6058 Habitantes	42.30%
<b>Desempleo</b>	De la población en edad de trabajar	9.30%

Fuente: DANE- Censo de 2005

En el municipio de Villarica funcionan centros educativos públicos y privados en las modalidades de educación preescolar, primaria, secundaria y media. Una debilidad del sistema educativo municipal es la carencia de programas de educación técnica en el municipio, que habilite a los jóvenes para el desempeño laboral en los parques industriales ubicados en la zona.

La economía agrícola de subsistencia es una característica sobresaliente de la zona. El principal uso del suelo en el municipio es el cultivo mecanizado de caña de azúcar para la industria azucarera, esta actividad ha llevado al monocultivo y a que la concentración de la tierra haya pasado de la tenencia y propiedad de los habitantes del municipio a la propiedad de los ingenios azucareros.

La mayor parte de la población del municipio de Villa Rica es Afro indígena y las principales causas de mortalidad en el municipio son caries de dentina e hipertensión arterial.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Alcaldía de Villarica (2008). Datos Generales de Villarica. Recuperado el 12 de agosto de 2011, de <http://www.villarica.gov.co/villaRica/datosGenerales.php>

## Anexo 10

### Finalidades, Beneficios y Requisitos de las Zonas Francas.

---

<b>Finalidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser Instrumento para la creación de empleo y captación de nuevas inversiones de capital.</li><li>• Ser un polo de desarrollo que promueva la competitividad en las regiones donde se establezcan.</li><li>• Desarrollar procesos industriales altamente productivos y competitivos.</li><li>• Promover la generación de economías de escala.</li><li>• Simplificar los procedimientos de comercio de bienes y servicios para facilitar su venta.</li></ul>
<b>Beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tarifa única de impuesto de renta de 15% para usuarios industriales de bienes, usuarios industriales de servicios y usuarios operadores cuando la normal es del 33%.</li><li>• No se causan ni se pagan tributos aduaneros para mercancías que se introduzcan desde el exterior.</li><li>• Exención de IVA para materias primas, insumos y bienes terminados que se vendan desde el Territorio Aduanero Nacional a usuarios industriales.</li><li>• Exención de IVA por ventas a mercados externos.</li><li>• Las exportaciones desde zona franca a terceros países se benefician de los acuerdos comerciales negociados por Colombia.</li><li>• Se reconoce origen nacional sobre bienes elaborados, manufacturados, transformados en Zona Franca. Exento Perú.</li><li>• Posibilidad de realizar procesamientos parciales por fuera de zona franca hasta por 9 meses.</li><li>• Posibilidad de vender al Territorio Aduanero Nacional el 100% de la producción de bienes o servicios con el respectivo pago de Arancel e IVA solo sobre el porcentaje de insumos provenientes de terceros países.</li><li>• La declaratoria de zona franca se expedirá por Resolución de la DIAN y su duración no podrá exceder los 30 años, prorrogables hasta por el mismo término.</li></ul>
<b>Requisitos de Área</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser continua no inferior a 20 hectáreas.</li><li>• Tener las condiciones necesarias para ser dotada de infraestructura para las actividades industriales, comerciales o de servicios a desarrollar.</li><li>• Disponer de un área de 5.000 m<sup>2</sup></li><li>• Que en la zona no se estén realizando las actividades que el proyecto solicitado planea promover.</li><li>• Cuando el área se encuentre separada por una vía pública o un accidente geográfico, podrá declararse excepcionalmente continua por la Comisión Intersectorial de Zonas Francas previo concepto favorable de la DIAN, siempre que se pueda comunicar por un puente o túnel de uso privado.</li></ul>

---

---

**Requisitos  
para la  
Declaratoria**

- Constituir una nueva persona jurídica en el país y acreditar su representación legal, o establecer una sucursal de una sociedad extranjera.
- Estudios de factibilidad técnica, económica, financiera y de mercado que demuestren la viabilidad de la Zona Franca.
- Presentar el Plan Maestro de Desarrollo<sup>23</sup> aprobado por la Comisión Intersectorial de Zonas Francas.
- Estudio de títulos de propiedad de los terrenos.
- Plano topográfico y fotográfico con la ubicación y delimitación del área.
- Certificación de la autoridad competente en la que se declare que el proyecto está acorde con el plan de desarrollo municipal o distrital, y exigencias de la autoridad ambiental.
- Certificados de tradición y libertad de los terrenos.
- Certificación de la autoridad competente en la que conste que el área puede ser dotada de servicios públicos.
- Certificación de existencia y representación legal.
- Proyección de la construcción de las oficinas de las autoridades de control y vigilancia de la Zona Franca, y del área de inspección aduanera de 1500m<sup>2</sup>.
- Presentar cronograma para el cerramiento de la Zona Franca. Al finalizar el quinto año de operaciones deberán existir al menos 5 usuarios industriales de bienes y/o servicios que realicen nueva inversión que sumada se igual o mayor a 46.000 smmlv.
- 5 usuarios hasta por el término de la declaratoria.
- Acreditar patrimonio líquido de 23.000 smmlv.
- Postular al Usuario Operador.<sup>24</sup>
- Comprometerse a establecer un cronograma de sistematización de las operaciones de la Zona Franca para el manejo de inventarios, para el adecuado control del Usuario Operador, entidades competentes y DIAN.
- Si los activos de la empresa son superiores a los 30.000 smmlv, la inversión debe ser de 15.000 smmlv y generar 50 nuevos empleos directos durante los 3 años siguientes.

---

Fuente: Decreto 4051 de 2007

---

<sup>23</sup>Plan Maestro de Desarrollo es un documento que contiene una iniciativa de inversión encaminada a asegurar la generación, construcción y transformación de infraestructura física, empleo, competitividad y producción de bienes y servicios con el fin de generar impactos y/o beneficios económicos y sociales mediante prácticas de gestión empresarial.

<sup>24</sup>Usuario Operador: persona jurídica que se constituye con el objeto de dirigir, administrar, operar y promover la Zona Franca; su operación es autorizada por el Ministerio de Comercio Exterior.

## Anexo 11

### Parques Industriales de Villarica Cauca convertidos en Zonas Francas después de la Ley Páez



Fuente: Documento Zonas Francas. El mejor entorno para La inversión en Colombia, Bogotá, Mayo de 2008.

<http://www.aplegis.com/documentosoffice/zonasfrancas2008/JMCAMARGO.pdf>

## Anexo 12

### Requisitos de Inversión para el Parque Industrial donde está ubicado

#### VisionFix

<b>Empresas Beneficiarias Ley Paez - Zona Franca Parque Industrial de Villarica</b>	<b>Requisitos Mínimos a 3 Años</b>		<b>A 5 Años</b>
	<b>Empleos</b>	<b>Inversión en MMS</b>	<b>Inversión Mínima en MMS</b>
VisionFix	50	7500	15100
CareFix	50	7500	15100
Frenos y Repuestos S.A.	30	3800	3800
Portograf	30	3800	5100
Empac	20	1000	1000
Enplast	20	1000	1000
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>24600</b>	<b>41100</b>

Fuente: Fixa, documento interno



## Anexo 13

### La Universidad Corporativa

La Universidad Corporativa surgió como una respuesta al mejoramiento continuo del desempeño de la organización, que implica que se llevan a cabo procesos de entrenamiento y desarrollo de los colaboradores para impactar positivamente los negocios y aumentar la competitividad. Se busca a través de los programas de la Universidad Corporativa desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes fundamentales que permitan que los empleados contribuyan al logro de los planes estratégicos. De esta manera la Universidad Corporativa conecta el aprendizaje con la estrategia corporativa, y alinea todos los procesos de aprendizaje y desarrollo en la ruta del alcance de un mejor desempeño.

Uno de los propósitos de la Universidad Corporativa para apoyar el aprendizaje de los colaboradores, es aprovechar el conocimiento que se adquiere externamente, para convertir en práctica los aprendizajes que se consideran pueden mejorar tanto los análisis o diagnósticos para el diseño, como el desempeño de la ejecución. Se destacan los diplomados en Ventas Especializadas y Mercadeo, como los más importantes dentro de la Universidad Corporativa. El objetivo principal de estos diplomados es que los asistentes desarrollen aún más sus capacidades en aspectos tan vitales como atención eficiente a los clientes, manejo de equipos de ventas, habilidades de negociación, el comportamiento del consumidor, comunicación, mercadeo relacional, evaluación financiera de proyectos, entre otros. También se destacan los cursos de Estrategia para la alta gerencia de Mercadeo que se llevan a cabo con una asesora externa experta en la filosofía estratégica de Michael Porter, en la cual cada Unidad de negocio se reúne con la experta y con el Vicepresidente de Planeación Estratégica para plantear las nuevas estrategias de la compañía en un ambiente de talleres aplicados.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Construcción de los autores del caso con información de Fixa.

## Anexo 14

Línea	% Margen unitario	Proyecto	Descripción	Inversión (MM)\$	Mano de Obra Contratada	Inicio propuesto	Tiempo Ejecución (en meses)	TIR Financiera %
Todas las líneas de VisionFix		Proyecto Bodega VisionFix	Bodega de soporte para todos los productos de VisionFix	7.570	4	2010	12	17,8
Detergente para ropa CareFix	37%	Planta de Detergentes en polvo VisionFix	Línea que se importaba ahora se fabricaría local en VisionFix	6.573	12	2010	12	21,53
Antiácidos Fixa	36%	Proyecto Antiácidos VisionFix	Línea nueva para VisionFix	1.797	3	2010	6	20,81
Desinfectante Fixa	20%	Proyecto planta de Desinfectante	Reubicación de planta por condiciones de Seguridad	3.500	12	2011	12	15,5
Desofix	70%	Planta de cosméticos Desofix Aerosol	Extensión de línea	3.266	10	2011	6	37,7
Fixagripal	84%	Adecuación de planta de tabletas en VisionFix	Extensión de línea	950	6	2011	6	98,1
Vitafixa	59%	Adecuación de planta de tabletas en VisionFix	Extensión de línea	7.200	12	2012	12	25,2
Todas las líneas de VisionFix		Planta Multivitamínicos	Líneas nuevas	6.000	15	2012	12	23,1
<b>Subtotal</b>				<b>36.856</b>	<b>74</b>			
Fixadigest	87%	En evaluación de proyectos	Extensión de línea					
Fixagripal Jarabe	84%	En evaluación de proyectos	Extensión de línea					
Crema Baby Fixa medicada	68%	En evaluación de proyectos	Extensión de línea					
Fixadigest Plus	86%	En evaluación de proyectos	Extensión de línea					
<b>Total</b>				-	-			

Fuente: Construcción de los autores del caso con información de Fixa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Villarica (2008). Datos Generales de Villarica. Recuperado el 12 de agosto de 2011, de <http://www.villarica.gov.co/villaRica/datosGenerales.php>
- Alonso, J.C. y Lotero, A.M. (2008). Centro de Investigación en Economía y Finanzas de la Universidad Icesi. 10 años de la ley Páez, Transformación de la economía caucana. Recuperado el 1 de julio de 2011, de [http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/Ley\\_Paez.pdf](http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/Ley_Paez.pdf).
- Arcila, R. (2009). Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. El Mercado de Medicamentos en Colombia. Recuperado el 13 de septiembre de 2011, de <http://www.acemi.org.co/Comunicaciones/presentaciones/medicamentos09/med0609.pdf>.
- Bustamante, A (2007). Investigaciones Económicas Corficolombiana. Sector Farmacéutico Colombiano. Recuperado el 26 de agosto de 2011, de <http://www.corficolombiana.com/webcorficolombiana/Repositorio/archivos/archivo326.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación (2004). Farmacéutica y medicamentos. Recuperado el 10 de septiembre de 2011, de <http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Farmaceuticos.pdf>
- González, V. y Valencia, A. (2003). Grupo de investigación Desarrollo socioeconómico en comunidades rurales Universidad de San Buenaventura Cali. Ley Páez en el norte del Cauca, Colombia, y su influencia sobre la comunidad de Villarica. Recuperado el 1 de julio de 2011, de [http://www.emprendimientolocalyregional.com/blog/media/blogs/General/Guillermo\\_d\\_e\\_Ockham\\_Vol\\_6\\_No\\_2\\_-\\_Articulos\\_Verena\\_y\\_Hernan.pdf](http://www.emprendimientolocalyregional.com/blog/media/blogs/General/Guillermo_d_e_Ockham_Vol_6_No_2_-_Articulos_Verena_y_Hernan.pdf)
- Ley 218 de 1995. Diario Oficial, No. 42.117, de 22 de noviembre de 1995. Recuperado el 1 de junio de 2011, de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1995/ley\\_0218\\_1995.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1995/ley_0218_1995.html)
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors (2da ed., pp. 3-87). New York, NY: Free Press



## GUÍA PEDAGÓGICA

### MBA CON ÉNFASIS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA

*Caso de Estudio VisionFix: Una apuesta al crecimiento sostenible*

**Nombre de la empresa:** VisionFix

**Asesor:** Francisco O. Velásquez

#### **Autores**

#### **Maestría**

Juan José Cardona

MBA con énfasis en gestión estratégica

Johanna Fitzgerald

MBA con énfasis en gestión estratégica

#### **Cursos donde puede usarse:**

Diseño de capacidades organizacionales

Fundamentos de estrategia

Gerencia estratégica de recursos humanos

## **Temas del caso**

- Contextualización de la historia de la empresa y su estructura organizacional.
- Análisis de la situación de la industria donde participa la empresa y el posicionamiento en el mercado.
- ¿Qué cambios suceden en la industria de acuerdo a las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas?
- Historia de VisionFix. Creación de una empresa para aprovechar los beneficios de la Ley Páez.
- Historia de la Ley Páez y los cambios legales del país. Migración a la creación de Zonas Francas.
- Cambios estructurales en la empresa que sustentaron su crecimiento.
- Decisiones gerenciales de la empresa para cumplir con los requisitos que le exigía a la empresa establecerse como usuario de una Zona Franca.
- Implicaciones de las decisiones gerenciales y perspectivas futuras para la empresa.

## **Objetivos de aprendizaje**

- Evaluar la posición competitiva de una organización a través del análisis del sector y el análisis de su estructura organizacional interna.

- Conocer la historia de las empresas constituidas dentro del marco de la Ley Páez, la migración de éstas hacia la constitución de Zonas Francas y el impacto que han tenido en el desarrollo de la región donde se ubicaron.
- Identificar los objetivos y los planes de acción generadores de éxito tomando como base las ventajas competitivas de la empresa.
- Enriquecer el desarrollo pedagógico por medio de la discusión del caso para así poder generar soluciones particulares a una situación.
- Desarrollar el pensamiento estratégico en los estudiantes que les permita generar propuestas de desarrollo para el crecimiento de organizaciones en entornos competitivos fuertes.

### **Resumen del caso**

El caso de estudio *VisionFix: una apuesta al crecimiento sostenible*, presenta un laboratorio farmacéutico importante, que tiene operaciones en los departamentos del Valle del Cauca y Cauca. La decisión a la que se enfrenta el presidente y CEO está relacionada con la estrategia de expansión de la compañía, que debe llevarse a cabo bajo la búsqueda de nuevas condiciones competitivas similares a las que ofrecía la Ley Páez en su planta VisionFix, para apalancar no solo el crecimiento y la internacionalización de la compañía sino también la ampliación del marco de responsabilidad social corporativa en la región.

El caso aborda desde una mirada holística la manera como el grupo Fixa se prepara para lograr la meta de 900 millones de dólares en ventas en el año 2015 y ser el laboratorio farmacéutico número uno en el país. Inicialmente se muestra la mirada funcional del grupo, sus principales debilidades y fortalezas, su posición en la industria y los principales retos que enfrenta. Seguidamente, se presenta el inicio del plan de expansión de la compañía con la construcción de la planta VisionFix en la zona favorecida por la Ley Páez, en el departamento del Cauca, y lo que sucede una vez termina este mecanismo que se suponía convertiría a la región en un polo de desarrollo. Posteriormente, se expone cómo la compañía logra seguir teniendo beneficios tributarios para continuar su plan estratégico de crecimiento, ahora en una zona franca; y la manera en cómo la empresa se alinea internamente para lograr los objetivos planteados. Finalmente, se muestran las inquietudes del CEO con respecto al impacto económico de sus decisiones y el impacto socio-ambiental que tendrían en la región; cuestión que le preocupaba de sobremanera, pues dentro de sus metas principales también se encontraba favorecer de manera positiva a la población aledaña a su planta VisionFix.

### **Hechos relevantes**

- Apertura de las plantas VisionFix y CareFix en la zona de influencia de la Ley Páez, como inicio de la expansión de Fixa.
- Evolución de la industria farmacéutica.
- El crecimiento de Fixa en la década del 2000 por encima de la industria.

- El fin de la Ley Páez y sus consecuencias.
- La promulgación del Decreto 780 del 13 de marzo de 2008 bajo el cual se establece las condiciones para la creación de Zonas Francas en la Zona Páez.
- La planeación estratégica de Fixa y la nueva meta en ventas para el año 2015.
- El nuevo plan de expansión de Fixa en la zona franca de VisionFix.
- La decisión que tiene que tomar el CEO para ejercer responsabilidad social total en la población aledaña a la nueva zona franca.

### **Preguntas para discusión en clase**

- ¿Qué estrategia tiene Fixa para competir en las industrias en las que participa?
- ¿Tiene Fixa una ventaja competitiva en la principal industria en la que participa?
- ¿Qué recursos y capacidades ha desarrollado la compañía para aumentar su ventaja competitiva? ¿Qué retos enfrenta a largo plazo?
- Evalúe la decisión de Fixa de no abandonar la región al término de la vigencia de la Ley Páez.
- ¿Cómo puede Fixa medir el impacto generado en Villarica a través de su gestión?
- ¿Cuál debe ser el alcance de la compañía en la intervención social realizada en Villarica?



- ¿Cómo encontrar el balance entre la intervención social a realizar en la región y el tiempo dedicado al crecimiento de la compañía para competir en los mercados internacionales?

### **Posibles argumentos y respuestas a las preguntas del caso**

- ¿Qué estrategia tiene Fixa para competir en las industrias en las que participa?

R/ Fixa como organización tiene como estrategia competir en diferentes mercados con un amplio portafolio que se complementa. Para esto tiene un alto poder de negociación con sus clientes directos (los canales de distribución) al tener una fuerza de distribución propia que le permite llegar directamente con todo su portafolio a los puntos de venta finales.

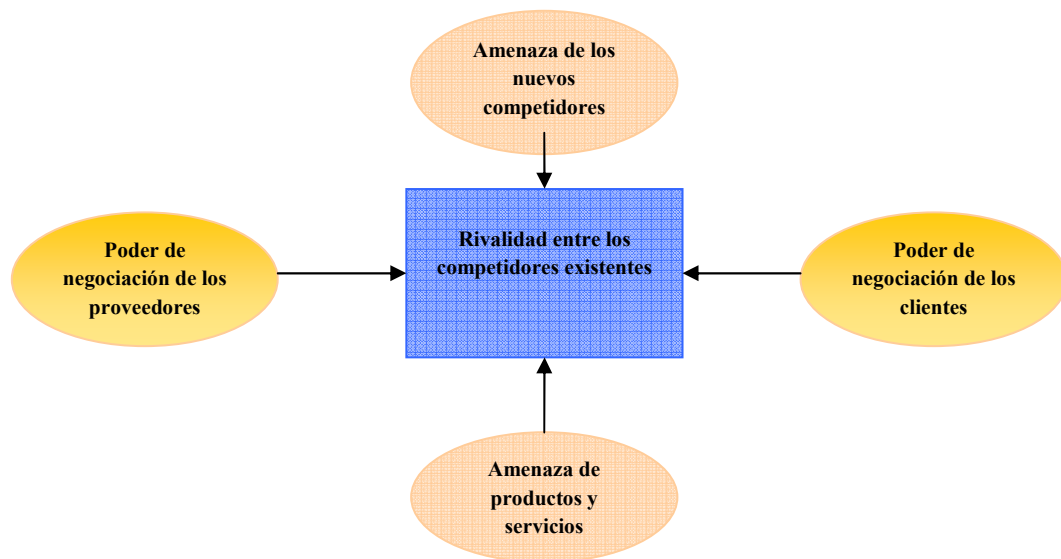
Dentro del caso podemos encontrar cómo Fixa ha hecho sólida su estrategia comercial permitiendo que las unidades de negocio desarrollen la estrategia de mercadeo, mientras que las áreas funcionales soportan la estrategia reduciendo costos al crear economías de escala. Por ejemplo: Viceproducción se encarga de hacer más eficiente la Producción, Calidad, Investigación y Desarrollo y la Distribución, al consolidar los productos de las unidades de negocio y minimizar el costo. Así mismo ViceVentas también consolida el portafolio de todos los negocios y realiza negociaciones con mayor poder, y minimiza los costos de distribución.

Finalmente, la estrategia de la compañía es consolidar procesos sostenibles en el tiempo: buscando generar condiciones favorables para producir con alta calidad pero a bajos costos,

o reducir las contribuciones al estado, con beneficios que brinda la ley colombiana. También, dentro del desarrollo de sus procesos sostenibles trabaja con las comunidades aledañas, fortaleciendo su educación y condiciones de vida para que éstas soporten sus procesos, con capital de trabajo, seguridad y consumo.

- ¿Tiene Fixa una ventaja competitiva en la principal industria en la que participa?

R/ Nos apoyaremos en un análisis de Porter para revisar si Fixa tiene una ventaja competitiva en la principal industria en la que participa:



Amenaza de nuevos competidores	Amenaza de productos y Servicios
<p><input type="checkbox"/> <b>Alta:</b> Con la firma del TLC con Estados Unidos existe la posibilidad del ingreso de nuevos competidores que no están en el marco local y del reingreso de competidores que habían abandonado la contienda.</p> <p><input type="checkbox"/> <b>Alta:</b> También con las negociaciones con otros países y con el crecimiento de la industria Latinoamericana existen competidores nuevos ávidos de ingresar a un mercado como el de Colombia, provenientes de Perú, Ecuador, Brasil, Argentina o Centroamérica. En particular ya ingresó de México un competidor muy fuerte que se está haciendo notar en el mercado local.</p>	<p><input type="checkbox"/> <b>Alta:</b> Con el TLC con Estados Unidos, los laboratorios existentes en el mercado colombiano, multinacionales, tienen la posibilidad de ingresar con medicamentos genéricos o con nuevas patentes.</p> <p><input type="checkbox"/> <b>Alta:</b> Ignorando el TLC, también la apertura dará la oportunidad a laboratorios Latinoamericanos ya en el mercado de ingresar productos viejos de sus países que no están actualmente en Colombia.</p>
Poder de negociación con los proveedores	Poder de negociación de los clientes
<p><input type="checkbox"/> <b>Bajo:</b> Los proveedores que más impactan son los mismos para todos los laboratorios. La mayoría se encuentran en China, India o son las mismas casas de Multinacionales integradas verticalmente. Mientras el volumen de compra no sea significativo o los laboratorios locales no desarrollen la síntesis, es mayor el poder de negociación del proveedor.</p>	<p><input type="checkbox"/> <b>Alto:</b> A diferencia de los competidores el poder de negociación de la compañía es alto. Ha desarrollado como fortaleza la distribución directa, lo que le permite pararse con propiedad ante Clientes muy grandes como las Grandes Superficies, las cuales imponen condiciones incluso a las empresas más poderosas.</p>
Rivalidad entre los competidores existentes	
<p><input type="checkbox"/> <b>Alta:</b> Los mercados en los que participa Fixa son muy competidos, la participación de mercado lo indica. En la parte farmacéutica está muy atomizado, mostrando los líderes con participaciones inferiores al 10%. En la parte de Consumo, el escenario es mejor, pues la compañía tiene una participación importante y son pocos competidores. Sin embargo todos son grandes y de condiciones similares a las de CareFix. La capacidad para competir de la empresa ha sido importante, ya que muestra crecimientos superiores a los de la industria y a los de sus competidores.</p>	

Según el análisis realizado con la información del caso, Fixa tiene la capacidad de competir en el mercado local en el corto plazo con su poder de negociación con los clientes, por encima de sus competidores, cuando todos tienen el mismo poder de negociación bajo con los proveedores. En el sentido de las amenazas sí tiene un problema, pues en el mediano plazo podrá ver su mercado invadido por muchos competidores con productos nuevos de fortaleza media, atraídos por los altos márgenes que caracterizan a esta industria, a pesar de las altas inversiones que requiere; además de la mejoría de las condiciones competitivas para las multinacionales con el TLC.

La principal ventaja competitiva de Fixa, reside en el alto poder de negociación que tiene con sus clientes directos, que son los canales de distribución. Gracias a la fuerza de distribución, la compañía llega directamente con todo el portafolio de productos a los puntos de venta finales. Además desarrolla una fuerte comunicación en medios masivos

que genera reconocimiento e impacto de marca y una preferencia fuerte por parte de los consumidores de sus productos y que ejercen demandas sobre los canales de distribución.

El énfasis en el desarrollo de los colaboradores, la gran importancia que tiene la calidad en los productos, las inversiones en investigación y desarrollo de productos nuevos, las nuevas plantas de producción con vanguardia tecnológica y el correcto manejo del mercadeo han soportado esta ventaja durante los 65 años de historia de la compañía.

A futuro, Fixa está fortaleciendo el énfasis en el desarrollo de sus colaboradores a través de estrategias, como la de fortalecer la Vicepresidencia de Recursos Humanos. Con la creación de la Universidad Corporativa, Fixa busca crear una fortaleza en su capital humano y garantizar que las estrategias de la empresa sean replicables en el tiempo. Busca garantizar su relevo generacional y por lo tanto mantener una ventaja competitiva. Lo que está liderando en este momento su presidente, es la creación de una estructura que perdure en el tiempo, una vez los líderes actuales de la empresa no estén, y que ésta pueda seguir participando en una industria que es atractiva y competitiva.

- ¿Qué recursos y capacidades ha desarrollado la compañía para aumentar su ventaja competitiva? ¿Qué retos enfrenta a largo plazo?

R/ Es importante realizar un sencillo análisis interno, de acuerdo a lo expuesto en el caso:

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<input type="checkbox"/> La capacidad de distribución. En ella a destacar la capacidad de llegar directamente al 50% de las droguerías en el país, a diferencia de sus competidores que tienen que llegar por medio de intermediarios. <input type="checkbox"/> Su capital humano. La formación de sus colaboradores.	<input type="checkbox"/> Falta de un plan sucesional claro por parte de la empresa. <input type="checkbox"/> El músculo financiero de sus competidores, que son empresas multinacionales.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<input type="checkbox"/> El desarrollo de nuevos proyectos con condiciones favorables en Zona Franca, teniendo en cuenta los beneficios tributarios que obtendrá. <input type="checkbox"/> El ingreso a otros mercados a través de su proceso de internacionalización.	<input type="checkbox"/> La negociación del TLC con Estados Unidos, potencialmente daba la llegada de patentes y regulaciones que podrían cambiar negativamente las condiciones del mercado. <input type="checkbox"/> El desconocimiento de los mercados internacionales a los que ingresaría le podrían generar un impacto negativo a la empresa.

Entre las principales capacidades que ha desarrollado la compañía se encuentran:

- Diferenciación en productos especializados yendo más allá de los genéricos
- Un excelente modelo de mercadeo y distribución
- La capacidad de lanzar al mercado 50 marcas nuevas por año
- Habilidad para obtener participaciones del mercado rápidamente
- La construcción de nuevas plantas en zona franca
- Reconocimiento de marca

Entre los principales retos que enfrenta la compañía se encuentran su plan de internacionalización, la apertura de nuevos mercados y la diferenciación e inversión en más investigación y desarrollo.

- Evalúe la decisión de Fixa de no abandonar la región al término de la vigencia de la Ley Páez.

R/ Sobre esta decisión, debe resaltarse que es una decisión a largo plazo, de la cual en el momento no hay información suficiente para determinar si fue una buena o una mala decisión. Sin embargo, el caso fue escrito en 2011, tres años después de la fecha a la cual se plantea el caso. Al momento sí hay información adicional para resaltar la relevancia de la decisión tomada:

1. La firma del TLC con Estados Unidos no pudo ser firmada en el gobierno en curso de ninguno de los dos países, extendiéndose la negociación a los nuevos gobiernos. En la actualidad ya se firmó. Las empresas locales han tenido un poco más de tiempo para prepararse competitivamente sobre la amenaza que les implicaba esta negociación.
2. El proyecto de convertir el parque industrial donde se alojan VisionFix y CareFix en una Zona Franca fue una realidad. Fixa impulsó el proyecto ayudando a las otras empresas y continúa trabajando fuerte en sus planes de desarrollo para cumplir con los compromisos de inversión y empleo realizados.
3. Fixa construyó su planta de Detergentes en Polvo en VisionFix para suministrarle este producto a CareFix, que estaba importándolo. También construyó su planta de Cosméticos para DesoFix en VisionFix. Estas decisiones le generaron una disminución considerable en costos de transporte para CareFix, quien importaba los productos, y unos ahorros significativos en pago de renta, con los cuales ha podido pagar su inversión.
4. El aumento de contratación en la Zona Franca ha crecido enormemente por las cuotas que hay que cumplir. Aunque no se ha generado una cantidad significativa de nuevos

empleos, pues los procesos nuevos no demandaban más de 20 vacantes, sí se ha iniciado el proceso de contratación directa de la mano de obra que se tenía tercerizada. Esto implica que las condiciones de los trabajadores de la zona mejoraron notablemente, pues la compañía ofrece beneficios de su pacto colectivo y una mayor estabilidad laboral. Además la compañía está enfocada en el estudio y la preparación de sus colaboradores, lo que hace que el impacto sobre las personas de la zona se haya acelerado positivamente en estos tres años.

5. VisionFix también implementó su proyecto de Antiácidos de forma positiva, y en la actualidad se encuentra en etapa de lanzamiento.
6. Fixa inició su plan de Internacionalización, empezó por Centroamérica, donde tuvo un comienzo lento. Ha cumplido sus proyecciones de ventas, y continúa con su meta al año 2015.
7. La economía tuvo otra crisis mundial en 2009, lo que golpeó a las multinacionales y varias empresas locales. Colombia logró sostenerse mejor y tuvo una mejor posición en los mercados Latinoamericanos. Las empresas nacionales como Fixa, también se vieron afectadas, pero en menor medida que las grandes multinacionales.
8. El peso colombiano, después de la crisis tuvo un repunte en su tasa de cambio, para las empresas importadoras como Fixa, esto causó un beneficio.

**Evaluación:** Con lo sucedido en los tres años hacemos un análisis de pros y contras sobre las decisiones tomadas por la empresa:

**Pros:**

- La compañía ha logrado cumplir sus proyecciones en ventas y pago de las inversiones realizadas.
- Fixa trabajó fuerte en la parte de recursos naturales para mejorar las condiciones en su parque.
- La filosofía de responsabilidad social y sostenibilidad ha permeado a los colaboradores de la compañía y a la sociedad a la que influye. Esto se ha visto reflejado en la apuesta que ha hecho la compañía en la educación para la primera infancia en Villarica y en bachilleres tecnificados para trabajar en la industria.

**Contras:**

- Aunque la firma del TLC se ha retrasado, ya es un hecho y las inversiones de Investigación y Desarrollo siguen lentas.
- Las Zonas Francas fueron cuestionadas por un debate público generado por la implicación de algunas de ellas con los hijos del presidente en curso, haciendo que la vigilancia fuera mucho más exigente y menos permisivos ante errores generados en la etapa de aprendizaje por parte de los usuarios.
- Por cuestiones naturales de inundaciones y sequía ha sido difícil el cumplimiento de las proyecciones del abastecimiento del recurso hídrico.



- En la parte social, el impacto todavía es poco por parte de las empresas instaladas en la zona y hay cuestionamientos de investigadores, en sobre si éste, que es el fin último de las Zonas Francas: Generar polos de desarrollo, se va a cumplir o no.

Según estos puntos evaluados, creemos que la decisión de la empresa fue acertada, puesto que el efecto bola de nieve de trabajar en una población deprimida para generar desarrollo se verá en el largo plazo. Hoy, las condiciones de la Zona han mejorado notablemente, y se comienza a generar una masa de trabajadores más preparados para la industria. También, el trabajo positivo sobre la Zona y sobre otros frentes ha repercutido positivamente en la percepción de los consumidores por la compañía y esto se ha visto reflejado en el consumo.

- ¿Cómo puede Fixa medir el impacto generado en Villarica a través de su gestión?

R/ La solución de esta pregunta no se encuentra en el caso directamente, pero le permite al estudiante hacer construcciones o traer elementos existentes para encontrar la respuesta. Una posible solución es que Fixa puede llevar indicadores internos fáciles, como la cantidad de personas contratadas, las inversiones realizadas en la compañía y las inversiones realizadas en la comunidad. Adicional a esto, la compañía puede encontrar convenios con la administración pública y las universidades para medir el impacto que están generando las empresas en la comunidad. Como medidas importantes está el ingreso bruto medio, el PIB regional, la cantidad de negocios reportados en Cámara y Comercio de la región y el nivel de desempleo.

Un ejemplo está en los datos demográficos que se encuentran en el Anexo 9 del caso, sobre Villarica. Estos fueron tomados del Censo 2005 y pueden contrastarse con los datos actuales.

Además, Fixa podría implementar los indicadores sugeridos por La Iniciativa del Reporte Global<sup>26</sup>, y producir informes de sostenibilidad periódicos de acuerdo a sus lineamientos, con información comparable respecto al desempeño económico, ambiental y social de la organización.

La guía de implementación del GRI muestra una amplia gama de indicadores que pueden ser seguidos por la empresa de forma completa o parcial según sus necesidades y el alcance que quiera y pueda dar. Ejemplo:

- Dimensión Económica: mide los aspectos, Desempeño Económico; la Presencia en el mercado; el Impacto Económico Directo; y sobre cada uno de ellos tiene indicadores. Por ejemplo en el primero mide la Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.
- Dimensión Ambiental: mide los aspectos, Materiales; Energía; Agua; Biodiversidad; Emisiones, vertidos y residuos; Productos y Servicios; Cumplimiento normativo; Transporte y General. Uno indicador ejemplo en el

---

<sup>26</sup> La Iniciativa de Reporte Global o Global Reporting Initiative (inglés) es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social.

aspecto Agua es la Captación total de agua por fuentes, el cual afecta directamente a toda la zona.

- Dimensión Social: mide los aspectos, Empleo; Relaciones Empresa/Trabajadores; Salud y Seguridad en el Trabajo; Formación y Educación; Diversidad e Igualdad de Oportunidades; Igualdad de Distribución entre Hombres y Mujeres. Como ejemplo en el aspecto Empleo está el Número total de empleados y tasa de nuevas contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.
- Dimensión Derechos Humanos: mide los aspectos, Prácticas de inversión y abastecimiento; No discriminación; Libertad de Asociación y Convenios Colectivos; Explotación Infantil; Trabajos Forzados; Prácticas de Seguridad; Derechos de los Indígenas; Evaluación; Medidas Correctivas.
- Dimensión Sociedad: Aquí se miden los aspectos, Comunidades Locales; Corrupción; Política Pública; Comportamiento de Competencia Desleal; Cumplimiento Normativo. Aquí es importante resaltar que en el aspecto Comunidades Locales se mide el Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local.
- Dimensión Responsabilidad sobre Productos: los aspectos Salud y Seguridad del Cliente; Etiquetado de Productos y Servicios; Comunicaciones de Marketing; Privacidad del Cliente y Cumplimiento Normativo.

- ¿Cuál debe ser el alcance de la compañía en la intervención social realizada en Villarica? ¿Cómo encontrar el balance entre la intervención social a realizar en la región y el tiempo dedicado al crecimiento de la compañía para competir en los mercados internacionales?

R/ Estas dos preguntas pueden contestarse como una sola. Las compañías que apuestan a realizar intervención social apuestan a generar sostenibilidad económica de la empresa y sostenibilidad social y ambiental del entorno que la rodea. Le apuestan a trabajar con responsabilidad social.

Siempre debe haber un balance entre los recursos dedicados, en tiempo, dinero, personal, etc. a la intervención social y los recursos dedicados a la productividad. La discusión es larga y hay muchas posiciones encontradas. En ese sentido, el caso permite abrir una discusión de tipo ética sobre las decisiones que enfrentan García y Vargas en el caso, así como las decisiones que toman otra cantidad de empresas al terminarse los beneficios de la Ley Páez. Se trata de usufructuar los beneficios de una ley, hasta sacarle todo el provecho económico y al finalizar, cerrar, salir e irse. Desde el punto de vista económico, es totalmente válido, pero qué pasa con las consecuencias para la comunidad que prestó los recursos de su región a las empresas? Qué pasa con las personas que alcanzaron unos niveles económicos y de pronto quedan desempleados? Todas estas condiciones deben considerarse.

Incluso desde el punto de vista económico nos podemos apoyar en el análisis de Porter realizado, para revisar la capacidad que debe tener la compañía para dedicar recursos al largo plazo.

Según esto, Fixa debería preparar su inversión a mediano y largo plazo, enfocando sus esfuerzos en desarrollar innovación y estrategias de nicho para los productos diferentes a los genéricos. Revisar sus finanzas teniendo en cuenta estas inversiones y contrastarlas con las inversiones en Zona Franca. Éstas últimas no pueden dejar de hacerse pues se deben cumplir con los compromisos exigidos por la ley para que la compañía pueda seguir gozando de los beneficios tributarios. Al final con los ahorros en renta, se podrá seguir financiando el proyecto de forma que se convierta en un círculo virtuoso. Sin embargo, el análisis debe incluir además las inversiones y el tiempo a dedicar en la región, los cuales están por fuera del plan de crecimiento de la Zona Franca. Por ejemplo, invertir en educación formal en la región puede ayudar a solventar en el largo plazo esas necesidades de inversión en innovación.