

MONTAJE DE UNA DISTRIBUIDORA DE PROPILENGLICOL USP (United
States Pharmacopea) Y GLICERINA USP EN VENEZUELA

ROSALBA ARCINIEGAS RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA
2001

MONTAJE DE UNA DISTRIBUIDORA DE PROPILENGLICOL USP Y GLICERINA
USP EN VENEZUELA

ROSALBA ARCINIEGAS RODRÍGUEZ

Proyecto de investigación para optar por el
título de la Maestría en Administración con
énfasis en Negocios Internacionales.

Director
MARCELO LEON DUB

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA
2001

DEDICATORIA

A ti Berny mi querido amor,
A mis padres, a mis sobrinos,
A mi suegra y a la memoria
de mi suegro, Don Bernardo.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su agradecimiento a:

Amparito Rodríguez, Odontóloga y compañera de la maestría, por sus valiosas orientaciones.

Bernardo Enrique Rincón Estévez, mi esposo, por su constante motivación para la realización de este trabajo.

A los Directivos de la investigación de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, por las orientaciones y el apoyo brindado.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PANORAMA ECONOMICO Y POLÍTICO DE VENEZUELA	21
1.1. ESPECTRO GENERAL	21
1.2. VENEZUELA FRENTE A LOS PROCESOS DE INTEGRACIÓN	26
1.2.1. Venezuela frente a la Comunidad Andina de Naciones	27
1.2.2. Venezuela frente al Grupo de los Tres y al Tratado de Libre Comercio	30
1.2.3. El Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA).	33
1.2.4. La Unión Europea	35
1.2.5. Otros Acuerdos de Integración.	36
2. ESTUDIO DE MERCADO EN LOS SECTORES FARMACÉUTICOS Y COSMÉTICOS	39
2.1. FICHA TÉCNICA DE LAS ENCUESTAS	40
2.1.1. Selección de la Población	40
2.1.2. Medición	41
2.1.3. La encuesta	41
2.2. DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LOS CLIENTES EN EL SECTOR FARMACÉUTICO	43
2.3. DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LOS CLIENTES EN ÉL	

SECTOR COSMÉTICO	44
2.4. DISTRIBUCION GEOGRAFICA GLOBAL DE LOS CLIENTES	45
2.5. LA GLICERINA EN EL SECTOR FARMACÉUTICO	45
2.5.1. Consumo de Glicerina	46
2.5.2. Participación de mercado de los distribuidores	49
2.5.3. Participación de mercado de las marcas	50
2.5.4. Condiciones de negociación	50
2.5.4.1. Precios	51
2.5.4.2. Plazo de pagos	52
2.5.4.3. Tiempo de entrega	52
2.6. LA GLICERINA EN EL SECTOR COSMÉTICO	53
2.6.1. Consumo de glicerina	53
2.6.2. Participación de mercado de los distribuidores	53
2.6.3. Participación de mercado de las marcas	57
2.6.4. Condiciones de negociación	57
2.6.4.1. Precios	57
2.6.4.2. Plazos de entrega	58
2.6.4.3. Tiempo de entrega	58
2.7. VISTA GLOBAL DE LA GLICERINA EN LOS SECTORES FARMACÉUTICOS Y COSMÉTICOS	58
2.7.1. Consumo	58
2.7.2. Participación global de mercado de los distribuidores	59
2.7.3. Participación de mercado de las marcas	60

2.8. EL PROPILENGLICOL EN EL SECTOR FARMACÉUTICO	61
2.8.1. Consumo de propilenglicol	63
2.8.2. Participación de mercado de los distribuidores	64
2.8.3. Participación de mercado de las marcas	65
2.8.4. Condiciones de negociación	65
2.9. EL PROPILENGLICOL EN EL SECTOR COSMÉTICO	66
2.9.1. Consumo de propilenglicol	69
2.9.2. Participación de mercado de los distribuidores	69
2.9.3. Participación de mercado de las marcas	70
2.9.4. Condiciones de negociación	70
2.10. VISTA GLOBAL DEL PROPILENGLICOL EN LOS SECTORES FARMACÉUTICO Y COSMÉTICO	71
2.10.1. Consumo	71
2.10.2. Participación global de mercado de los distribuidores	72
2.10.3. Participación de mercado de las marcas	73
2.11. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS DISTRIBUIDORES	73
2.11.1. Mavesa	74
2.11.2. Mencey química C.A	75
2.11.3. Seapex fine chemicals C.A	75
2.11.4. Biofina C.A	76
2.11.5. Holanda Venezuela C.A	76
2.11.6. JLM industries de Venezuela C.A	77
2.11.7. Calificación del servicio de los distribuidores	77

2.11.8. Número de visitas realizadas por los vendedores	78
3. ESTRUCTURA PRELIMINAR ORGANIZACIONAL DE LA DISTRIBUIDORA	80
3.1. UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LA EMPRESA	80
3.2. LINEAMIENTOS PARA LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	82
3.3. LINEAMIENTOS DE LOGÍSTICA PARA LAS OPERACIONES BASICAS	85
3.3.1. Compras	85
3.3.2. Despachos	86
3.3.3. Registro de las operaciones	87
3.4. LINEAMIENTOS FINANCIEROS PRELIMINARES REQUERIDOS PARA EL MONTAJE DE LA EMPRESA	88
4. CONCLUSIONES	90
5. RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	96

LISTA DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1. Marcas de glicerina y propilenglicol USP distribuidas por los proveedores.	43
CUADRO 2. Información básica de la glicerina en el sector Farmacéutico.	47
CUADRO 3. Información básica de la glicerina en el sector cosmético.	54
CUADRO 4. Información básica del propilenglicol en el sector farmacéutico.	62
CUADRO 5. Información básica del propilenglicol en el sector cosmético.	67
CUADRO 6. Presupuesto de ventas y de gastos proyectados a un año.	89

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. Distribución geográfica de los clientes en el sector Farmacéutico.	44
FIGURA 2. Distribución geográfica de los clientes en el sector Cosmético.	45
FIGURA 3. Distribución del consumo de la Glicerina por estado en el sector farmacéutico.	46
FIGURA 4. Participación de los distribuidores para la glicerina en el sector farmacéutico.	49
FIGURA 5. Participación de marcas de glicerina en el sector Farmacéutico.	50
FIGURA 6. Consumo de glicerina por estados para el sector cosmético.	53
FIGURA 7. Participación de mercado de los distribuidores en el sector Cosmético para la glicerina.	54

FIGURA 8. Participación de marcas de glicerina en el sector cosmético.	57
FIGURA 9. Consumo global de glicerina para los sectores farmacéutico y cosmético por estados gráficos.	59
FIGURA 10. Participación global de los distribuidores en los sectores farmacéutico y cosmético para la glicerina.	59
FIGURA 11. Participación de marcas de glicerina en los sectores farmacéutico y cosmético.	60
FIGURA 12. Distribución del consumo de propilenglicol por estado en el sector farmacéutico.	64
FIGURA 13. Participación de los distribuidores para el propilenglicol en el sector farmacéutico.	64
FIGURA 14. Participación de marcas del propilenglicol en el sector farmacéutico.	65
FIGURA 15. Consumo de propilenglicol por estados para el sector Cosmético.	69

FIGURA 16. Participación de mercado de los distribuidores en el sector Cosmético para el propilenglicol.	70
FIGURA 17. Participación de marcas de propilenglicol en el sector Cosmético.	71
FIGURA 18. Consumo global de propilenglicol para los sectores farmacéutico y cosmético por estados geográficos.	72
FIGURA 19. Participación global de los distribuidores en los sectores farmacéutico y cosmético para el propilenglicol.	72
FIGURA 20. Participación de marcas de glicerina en los sectores farmacéutico y cosmético.	73
FIGURA 21. Percepción de la calidad del servicio prestada por los distribuidores.	78
FIGURA 22. Número de visitas realizadas por los vendedores a los Clientes.	79
FIGURA 23. Estructura administrativa de Dischem C.A.	84

GLOSARIO

GLICERINA: Materia prima con alta propiedad de humectante que se utiliza para la fabricación de productos cosméticos, farmacéuticos, industria tabacalera y de alimentos.

PROPILENGLICOL: Materia prima con propiedades humectantes que se utiliza en la fabricación de productos cosméticos, farmacéuticos, industria tabacalera y de alimentos para tener aromas y sabores.

PRODUCTOS USP: Son productos aprobados por la farmacopea de los Estados Unidos para el consumo humano.

INTRODUCCIÓN

La apertura económica en América Latina es un hecho y los procedimientos legales y administrativos se flexibilizan permitiendo que economías de un país entren en otras. La compañía busca ser más competitiva a través de la estrategia de la internacionalización y a su vez consolidarse para convertirse en la mejor opción para la distribución de los productos de los fabricantes¹.

El empresario se cuestiona continuamente: Hacia donde se deben movilizar los recursos para satisfacer necesidades en un ambiente donde sé de la igualdad de oportunidades que permitan elevar la rentabilidad de la sociedad y el crecimiento integral; considerando las características del medio objetivo y rompiendo las barreras mentales, culturales y de comercio?. Aquí aparece el fenómeno de la cuarta globalización para crear un mercado mundial libre donde circulan todas las formas de capitales financieros, comerciales y productivos. Es la era de la diversificación del mercado global y de los procesos de integración².

Venezuela es un país que tiene la posibilidad de constituirse en un centro para la comercialización y producción de bienes y servicios dirigidos hacia su propio mercado y el resto de los mercados latinoamericanos.

¹ ENTREVISTA con el Dr. Marcelo León Dub, Gerente General Dischem SA, Santa Fe de Bogotá, diciembre 14 de 1997.

² Globalización – Integración. La Luz del Mundo.[http:// Global. Latin – EU. Net/Economía/Int](http://Global.Latin-EU.Net/Economía/Int).

Ello se basa en sus facilidades de comunicación, ubicación geográfica ventajosa, relaciones abiertas con todo el mundo, normatividad legal sencilla para la inversión extranjera. Apertura a través de los esquemas de integración y zonas de libre comercio³. No debe desconocerse la incertidumbre política y económica del país, que en cualquier momento puede poner en alto riesgo la inversión de una compañía. Sin embargo tampoco se puede dejar de lado el alto potencial de consumo y posibilidad de crecimiento que puede presentar el montaje de la distribuidora Dischem en el país. Los inversionistas han aprendido a convivir con la inestabilidad que brindan los países de la región.

En el país se establecieron diferentes empresas que conforman un parque industrial amplio, dedicadas a la producción de bienes alimenticios, productos químicos, petroquímicos, entre otros. Son más de 8900 empresas ubicadas en las principales regiones del país, con un grado de concentración mayor en la región centro norte, especialmente en Valencia y Caracas que son las ciudades con mayor número de empresas farmacéuticas y cosméticas⁴.

La investigación tiene por objeto, la evaluación de diferentes parámetros para establecer la viabilidad del montaje de una distribuidora de propilenglicol y glicerina en Venezuela. Dischem S.A. es la segunda compañía Colombiana de este tipo que piensa en montar una empresa en Venezuela. La primera fue

³ Ibid., p.10.

⁴ Venezuela un país de oportunidades. Homepage: Venezuela, ministerio de industria y comercio, p.2.

Andesia S.A, que se declaró en concordato desde Colombia y con él desapareció del mercado Venezolano.

Dischem se caracteriza por iniciar sus proyectos con base en el desarrollo propio a través del equipo humano que se proyecta en la organización. Por lo tanto no existe un proyecto antecedente para la realización de este trabajo. Dischem Venezuela C.A. se deriva de Dischem S.A. Una compañía Colombiana fundada en 1976 en Santa Fé de Bogotá por Marcelo León Dub; Ingeniero Químico graduado en la Universidad Nacional de Colombia con una maestría en Administración de Empresas en la Universidad de Harvard. El objeto de la empresa era importar y distribuir materias primas a los diferentes sectores de la industria. El éxito de la empresa fue tal que en pocos años el portafolio de productos creció notablemente al igual que el número de empleados. Se realizó la apertura de oficinas en Medellín, Cali, Bucaramanga, Barranquilla y Cartagena.

Dischem S.A se ha mantenido por mas de 25 años; su crecimiento le ha permitido estar entre las dos primeras compañías distribuidoras del país y ha sido uno de los ejes para la constitución de otras compañías como Coala, Oxígenos y Derivados, Minomet y Oleoquímica⁵.

Esta investigación es netamente exploratoria y descriptiva. Se basa en la consecución y el análisis de la información para dar respuesta a una serie de

⁵ ENTREVISTA con el Ing. Hernando Ortiz, Gerente General Dischem Ecuador SA, Santa Fe de Bogotá, septiembre 10 de 1996.

preguntas secuenciales que engranadas unas a otras conforman la estructura de una nueva empresa.

se estudiarán dos sectores industriales considerados de acuerdo a la experiencia del caso Colombiano, como los primeros que se desarrollaron en la empresa, los de mayor conocimiento y los de más alto consumo: el farmacéutico y el cosmético.

Este trabajo se desarrolla en tres capítulos. El primero estudia el panorama económico y político de Venezuela, el proyecto económico del presidente, la dependencia de una economía petrolera y todos los procesos de integración, que hace al país como un ente comercial global.

El segundo contiene el resultado del estudio de mercado realizado a través de encuestas a los clientes en cada sector industrial, los distribuidores participantes del mercado, los clientes, su distribución geográfica y los consumos.

Finalmente se describe una estructura preliminar de la organización y los lineamientos generales de la estructura administrativa requerida para el montaje de la distribuidora de propilenglicol y glicerina.

La glicerina y el propilenglicol son productos básicos dentro de los procesos de producción e implican un uso obligatorio independiente del movimiento de oferta y demanda.

Su función principal es humectar y servir como medio para la disolución y retención de fragancias y vitaminas ⁶.

En Colombia diversidad de clientes financieramente sólidos permiten una facturación de bajo riesgo para estos sectores de la industria.

Estos productos tienen propiedades semejantes debido a la similitud de sus estructuras moleculares. Su estado natural es líquido y su presentación se da en tambores de 215 Kg. aproximadamente.

La glicerina es un compuesto orgánico cuya obtención se da a partir de un proceso natural o un proceso sintético⁷. El producto natural proviene de las grasas y aceites vegetales o animales⁸. El sintético es producido desde la Epiclorhidrina. Dischem distribuye la Glicerina obtenida a partir del proceso natural, es decir a través de la grasa animal⁹. El propilenglicol se obtiene desde el óxido de propileno¹⁰. Son productos inodoros e incoloros con sabor dulce. No son tóxicos y son excelentes humectantes. Tienen un número de aplicaciones considerables por ser clasificados como genéricos¹¹.

⁶ ENTREVISTA con el Ing. José Natalense, Director técnico para Latinoamérica Dow Chemical, Santa Fé de Bogotá, julio 8 de 1997.

⁷ ENTREVISTA con el Dr. Miguel Girón, Gerente de Ventas Varela, Santa Fé de Bogotá, Agosto 15 de 1997.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

¹⁰ ENTREVISTA con el Ing. José Natalense, Director técnico para Latinoamérica Dow Chemical, Santa Fé de Bogotá, julio 8 de 1997.

¹¹ Ibid, 4p.

Entre los sectores industriales que los usan están las formulaciones para la industria cosmética, farmacéutica, veterinaria, de alimentos, del tabaco y de las pinturas entre otros. Por ello se encuentra en productos de consumo como un champú hasta un desodorante o en el tratamiento de la hoja del tabaco o por que no en un medicamento dirigido a las granjas avícolas.

La Glicerina a nivel mundial se caracteriza por ser producida en los países subdesarrollados ya que su elaboración no requiere de alta tecnología y parte de su producción se obtiene como subproducto de otros procesos de elaboración de detergentes.

Existen aproximadamente 400 fabricantes de glicerina a nivel mundial. En Colombia se producen las marcas Dersa y Varela, prácticamente no se observa otra marca en el mercado. En Venezuela la marca nacional es Mavesa y se observan también a Pacocha del Perú, Dersa y Varela.

Hay aproximadamente 140 plantas de propilenglicol en todo el mundo. Las principales plantas de producción están ubicadas en países desarrollados por ser un producto mas elaborado y requerir de alta tecnología para su elaboración. Los fabricantes mundiales más reconocidos son Basf en Alemania, Dow Química de Estados Unidos, Arco del mismo origen y Polioles de México que recientemente fue comprada por la Basf. El primer productor mundial es Dow chemical, seguido por Arco y la Basf. El propilenglicol no se produce en ninguno de los países de la

Comunidad Andina de Naciones y paga un 5% de arancel. La glicerina por el contrario se produce en todos los países de la Comunidad Andina y paga un 10% de arancel de terceros países.

Para el montaje de la distribuidora se tiene el apoyo de dos de los más grandes fabricantes: Dow Chemical para el Propilenglicol y Varela S.A. para la Glicerina.¹²

Es política de Dow Chemical mantener dos distribuidores del producto en Venezuela y hasta el momento solo hay uno, es decir, que se cuenta de antemano con la distribución en el caso que se quiera tomar. Para la Glicerina, Varela no mantiene una distribución formal en el país y por la relación histórica con Dischem Colombia, estarían dispuestos a cederla exclusivamente a la compañía Dischem en Venezuela.

¹² ENTREVISTA con el Dr. Marcelo León Dub, Gerente General Dischem SA, Santa Fe de Bogotá, octubre 15 de 1997.

1. PANORAMA ECONÓMICO Y POLÍTICO DE VENEZUELA

1.1. ESPECTRO GENERAL

Históricamente el país se ha visto afectado por la crisis política y la falta de legitimidad de los partidos. Los partidos tradicionales: Copei y Adecop perdieron fuerza en las elecciones presidenciales de 1998 y la popularidad del candidato por el partido Bolivariano lleva a Hugo Chávez al poder. Antecedido esto por dos golpes de estado, la destitución de un presidente y la instalación de un gobierno provisional. En el país se cumplen los supuestos de la teoría Holandesa y los de la llamada tesis de la maldición de los recursos naturales; que sugieren que las economías ricas en recursos minerales tienden a crecer menos que aquellas que no los posean abundantemente¹³.

La economía Venezolana es de vocación petrolera, el crudo representa el 25% del PIB total. De las exportaciones totales de bienes y servicios, el 76,8% corresponden a los efectuados por el petróleo. Por ello deben existir mecanismos internos de estabilización ante la baja en el precio del petróleo. Generalmente recurren al recorte en el gasto fiscal afectando el empleo y la contracción de la

¹³ AULY, R. Sustaining development in Mineral economies. The Resource Curse thesis. Routledge, Londres 1993, p.7.

demanda agregada. La disciplina fiscal es el pilar de los lineamientos macroeconómicos desde el período 1998 en adelante¹⁴.

El proyecto macroeconómico de Venezuela se basó en los siguientes supuestos: Para 1998 se tomó como base un precio del petróleo de 15,4 USD/barril, se pretendía reducir la inflación al 26%, con un crecimiento del PIB en un 5%¹⁵. Con estas condiciones debería darse una revaluación cambiaria¹⁶. La reacción en cadena acaecería en el crecimiento de la demanda global impulsando las importaciones, el superávit comercial caería a 8.000 millones de dólares para el sector no petrolero. Con estos elementos el gasto público ascendería, las reservas internacionales serían de 18.000 millones de dólares garantizando un año de importación¹⁷ (sabemos que lo recomendado son mínimo tres meses de importaciones), el Banco central de Venezuela tendría 3000 millones para intervenir en defensa de la moneda¹⁸.

Ahora el equilibrio macroeconómico hasta el año 2006 se basa en los siguientes supuestos: crecimiento del PIB del 6%, las inversiones extranjeras solo llegarían al sector petrolero y toda actividad doméstica restante ya sea pública o privada,

¹⁴ Ibid., p.8.

¹⁵ Estrategia Económica y Financiera, No 271, Editorial Suscrimedios Ltda, Santa Fé de Bogotá: febrero 28 de 1998, p.6.

¹⁶ Ibid., p.7.

¹⁷ Ibid., p.8.

¹⁸ Ibid., p.10.

estará financiada por el ahorro interno por que de lo contrario el consumo interno se dispararía y con él la inflación¹⁹.

El plan asume una revaluación del 40% en el período, la tasa de cambio llegaría a 550 Bs, es decir, una devaluación nacional del 16%, con una inflación del 10-15%, para una revaluación real del 10%.

Sin embargo la realidad de estos planteamientos es otra. El precio del crudo alcanzó niveles de 8 USD/b en 1997 y como era de esperarse los pronósticos de los índices económicos son otros. La tasa cambiaria llegó a niveles de los 590 Bs y de ahí en adelante la distorsión fue total. Con el cambio del nuevo gobierno (Hugo Chávez) se esperaba una macro devaluación y la elevación abrupta de la inflación. Sin embargo su política económica sigue manteniendo forzosamente la revaluación del Bolívar. No obstante el déficit fiscal no ha dejado de crecer al igual que la inflación y el índice de desempleo que alcanzó niveles del 16%. La esperanza del pueblo Venezolano en el nuevo presidente era tal que su imagen se vislumbraba como la de un salvador a los problemas socio-económicos de los habitantes mas afectados. El índice encargado de medir la paridad del poder adquisitivo entre los países (*Big Mac*) para el país es de 3,33 USD, mientras que para Estados Unidos es de 2,68 y en Rusia 1,22²⁰. Es decir que en el país se paga un 30% mas que en Estados Unidos. Resulta de esta manera critico pensar que PDVSA deba seguir siendo el ente que financie el déficit fiscal del gobierno.

¹⁹ Ibid., p.11.

²⁰ Ibid., p.15.

El gobierno es consciente de su alto déficit fiscal, representado principalmente en los intereses de las deudas, gastos sociales y la gran cantidad de empleados públicos de la nómina. La nueva solución implementada fue la reforma de la ley del impuesto, con hechos concretos como el débito bancario y la implementación de medidas para la recaudación real de otros impuestos. Esta medida subsanará parte del problema pero no alcanzará a cubrirlo, por ello se debe recurrir nuevamente al endeudamiento. Si los inversionistas nacionales e internacionales tienen confianza en la forma como se está manejando el país y su futuro, estarán dispuestos a comprar bonos del gobierno e inclusive a prestarle al país. En caso contrario exigirán altas tasas de interés o simplemente no prestarán o podrán tomar sus Bolívares y cambiarlos a dólares ante el temor de que la situación empeore. Si se llegase a estos extremos donde el gobierno se encuentre en un callejón sin salida donde las reservas empiecen a ser afectadas, no tendría mas remedio que devaluar para aumentar sus ingresos al cambiar los dólares ya que el público necesitaría mas Bolívares para comprarlos.

El gobierno requiere de unos seis mil millones de dólares para solventar el déficit fiscal. Con la ley de impuestos se esperaba un recaudo de unos dos mil millones. Por otro lado los ingresos petroleros en 1998 disminuyeron unos seis mil millones de dólares, lo que superó la salida de divisas de las entradas en unos 3.418

millones de dólares²¹, presentándose un déficit en la balanza de pagos. Una de las mayores esperanzas estaba en el aumento de los precios del petróleo para evitar la devaluación, que realmente no sería la mejor solución.

Afortunadamente como bondad de la economía, el precio del crudo alcanzó niveles superiores a los 30 USD/barril en 1999 de esta forma se subsanó parte del déficit fiscal. Posteriormente volvió nuevamente a la baja, pero no alcanzó niveles tan bajos como los famosos 8 USD, gracias a una estrategia de control en generación de crudo por parte de los principales países productores.

El gobierno Venezolano gastará USD 2.000 millones de dólares antes de finalizar el año para tratar de reactivar la economía que se contrajo en 7.2% en el año anterior y espera que crezca solo 2.5% este año. Chávez busca un rol global, comprometiéndose a diversificar la economía de la dependencia histórica del petróleo²².

Por otra parte los inversionistas privados temen que el esquema de distribución anunciado por el gobierno de Hugo Chávez tenga como objetivo propiedades privadas y no las del Estado. La prueba de la desconfianza de los inversionistas en el gobierno es visible. En el 2000 Venezuela logró un superávit en cuenta corriente, porque las exportaciones sobrepasaron las importaciones, debido a las exportaciones de petróleo, pero no produjo un alza consistente en la cuenta de

²¹ ENTREVISTA con el Dr. Carlos Dorado, Director de la columna On line en Universal, Valencia, mayo 18 de 1999.

²² HERNÁNDEZ, Oscar. La nueva economía y los retos para Venezuela. Venezuela Analítica. Caracas: septiembre de 2001, 1p.

capital o las reservas internacionales. Los Venezolanos están enviando los ahorros al exterior. La fuga de capital es muy alta. El banco vendió hasta USD 100 millones de dólares diarios y el nivel que requiere la economía es de USD 40 millones. Parte de estas son exportaciones y pago de la deuda, pero la fuga de capitales promedio es alrededor de USD 1000 millones de dólares mensual.

El panorama en el mediano plazo no es el mejor pero no puede desconocerse el futuro promisorio que le espera al país. Venezuela posee las reservas de recursos energéticos fósiles más grandes del mundo²³. Reservas probadas de 71'000 millones de crudos ligeros y medianos, 296'000 millones de crudos pesados y extrapesados, 65.000 millones de barriles equivalentes en gas, 51.000 millones de barriles equivalentes de petróleo en carbón, para un total de reservas in situ de 1.2 billones de barriles²⁴.

1.2. VENEZUELA FRENTE A LOS PROCESOS DE INTEGRACIÓN

Los acuerdos de integración contribuyen de manera favorable con la apertura de mercados y la facilidad para la entrada de nuevos competidores o alternativas para el movimiento de variedad de marcas de un mismo producto. La Glicerina *USP* y el Propilenglicol *USP* no están exentos de este fenómeno y es muy posible que en el mercado Venezolano se vean estos productos provenientes de Europa, Estados Unidos y la China entre otros.

²³ AULY, R. Sustaining development in Mineral economies. The Resource Curse thesis. Routledge, Londres 1993, p.31.

²⁴ Ibid., p.31.

La política comercial Venezolana está orientada a la promoción de la competencia y la integración de los mercados, como parte de una estrategia global que promueve la inserción de la industria Venezolana en los mercados internacionales. Para ello se llevan a cabo varios procesos que propician la ampliación de los campos de actuación para los capitales privados en el país. Esta política es la respuesta al proceso de globalización que vive la economía mundial.

Los inversionistas extranjeros disfrutaban de los mismos beneficios y ventajas que los inversionistas locales y la inversión esta permitida en todos los sectores de la economía, con la excepción de los medios impresos y radiofónicos en español y algunos servicios profesionales regulados por leyes nacionales²⁵.

A esto se suma la libre transferencia de dividendos al exterior. Este beneficio es de vital importancia para el manejo del capital de la compañía en el caso que se montara, es decir, la mayor parte del capital podría mantenerse en el exterior en dólares para cubrirse de una posible devaluación.

1.2.1. Venezuela frente a la Comunidad Andina de Naciones. En el contexto de integración latinoamericano que inició en 1991, existen la Comunidad Andina de Naciones (CAN, antes Pacto Andino), el Mercado Común Centroamericano, la Comunidad del Caribe, el Mercosur y el Grupo de los tres. La zona de libre comercio en América Latina presenta una menor protección respecto a los

²⁵Acuerdos de integración. Ministerio de industria y comercio. Home page, Venezuela: ministerio de industria y comercio, p.2.

terceros países no participantes de los respectivos acuerdos. Se pretende construir una zona de libre comercio preferencial incluyendo bienes, servicios y en algunos casos inversiones²⁶.

Venezuela ha suscrito en el contexto latinoamericano, dos modalidades básicas de acuerdos comerciales: Acuerdos de preferencias comerciales y zonas de libre comercio. En el caso específico de la Comunidad Andina, se ha iniciado la conformación progresiva de una unión aduanera. Para los sectores productivos se convierte en una herramienta que amplía el horizonte económico, en aspectos como la adquisición de insumos, el aprovechamiento de economías de escala, decisiones de inversión, innovación tecnológica y comercialización de los productos, con una población superior a cien millones de habitantes.

Si bien es cierto que el entorno mundial contribuye a un ambiente propicio para el flujo de inversión entre los países, la integración entre Colombia y Venezuela es un hecho. La vecindad, la intensificación de redes de transporte y comunicaciones, del conocimiento mutuo, las redes familiares y de amistad que los unen, contribuyen al desarrollo del comercio entre los dos países²⁷. La Comunidad Andina de Naciones, logró la primera zona de libre comercio en 1992²⁸. Las políticas comerciales fueron reformadas abriendo la economía a niveles similares a las del resto de países de América Latina.

²⁶ Comunidad Andina <http://ekeko.rep.net.Pe/junac/stat>. HTM.

²⁷ Ibid., p.3.

²⁸ Ibid., p.4.

En 1993 la tarifa arancelaria máxima se estableció en 10% para terceros países y 0% entre Colombia y Venezuela. Gracias a las normas de origen consideradas en los diferentes acuerdos de integración, se gozan de preferencias arancelarias entre los países miembros. Este beneficio es de gran importancia para el montaje de la empresa en el país, porque permitirá importaciones preferenciales para el caso específico de la Glicerina, que pagaría 0% de arancel y para la importación de terceros países el 10% de arancel. El Propilenglicol por el contrario no lo produce ningún país de la Comunidad Andina de Naciones y la importación de los países no miembros tienen un arancel del 5%²⁹.

En 1998 se estableció un convenio entre los dos gobiernos para la asistencia mutua entre administraciones y servicios aduaneros³⁰. Venezuela es el principal socio comercial de Colombia en CAN y el segundo en el mundo después de Estados Unidos. Las exportaciones no tradicionales hacia el mercado Colombiano representan el 5,2% de sus ventas totales incluido el crudo. En 1997 había un total acumulado de aproximadamente 500 millones de dólares en inversiones directas de capital Colombiano representado en 180 empresas y alianzas estratégicas³¹.

En materia legal para las inversiones existen instrumentos comunitarios Andinos que eliminan la doble tributación y el trato nacional para los inversionistas extranjeros.

²⁹ Ibid., p.5.

³⁰ INVERSION Extranjera e, <http://Condor.Telecom.netnoticiero.economia.Inxextr.htm>.

³¹ Estadísticas. Grupo Andino. http://www.rrec.gob.pe/htm_ambp/pecio202.

Se puede importar maquinaria, equipos o bienes físicos, divisas libremente convertibles para inversiones en moneda nacional como aporte directo de capital a la empresa o adquisición de derechos, acciones u otros valores, aportes en especie, entre otras modalidades³².

Se goza de los derechos cambiarios como son; el remitir al exterior en moneda libremente convertible las utilidades netas comprobadas que se generen de las inversiones, basados en los balances de fin de cada ejercicio social, cuando se trate de inversión directa, puede reinvertir las utilidades o retener en el superávit las utilidades no distribuidas con derecho a giro, remitir al exterior en moneda libremente convertible las sumas recibidas por la enajenación de la inversión dentro del país, entre otros beneficios, como la igualdad, la universalidad (salvo algunas excepciones) y la automaticidad (salvo algunas excepciones)³³.

1.2.2. Venezuela frente al grupo de los tres (G3) y al tratado de libre comercio (TLC). Es importante mencionar que aunque gran parte de las relaciones entre Colombia y Venezuela se rigen por la normatividad de la comunidad Andina los otros tipos de integración se convierten en ases bajo la manga para la creación de redes que beneficien él todo en las organizaciones y jueguen un papel importante a la hora de crear expectativas de crecimiento futuro

³² INVERSION Extranjera e, <http://Condor.Telecom.net/noticiero.economia.Inxextr.htm>.

³³ Ibid., p.3.

y alternativas de suministro. Es el caso de Polioles de México, como productor de Propilenglicol, perteneciente al grupo de la Basf Química.

El G3 es un acuerdo de libre comercio que entró en vigencia el primero de enero de 1995, creando un mercado potencial de 149 millones de consumidores. El acuerdo estipula una reducción arancelaria del 10% anual, durante diez años, comenzando en 1995, para el libre comercio de bienes y servicios de los países miembros.

El tratado no se limita a la liberación comercial, sino que incluye nuevos tópicos del comercio internacional, como bienes y servicios, inversión, adquisiciones gubernamentales, regulaciones contra la competencia desleal y la propiedad intelectual. Se convierte así en la conformación de dos acuerdos bilaterales con México en los cuales se adoptan las disciplinas que no están suficientemente desarrolladas en la Comunidad Andina³⁴: normas fito y zoo-sanitarias, procedimientos aduaneros, servicios financieros, telecomunicaciones, normas técnicas, compras estatales y solución de controversias entre otros.

La similitud entre los acuerdos del G3 y el TLC es evidente. En principio se pretendió la desgravación producto a producto como en el TLC, pero finalmente en 1993 se pactó una desgravación a 10 años excepto para el sector automotriz que

³⁴ CISNEROS, I “ Venezuela and integration: is it reversing the process?”. On JATAR, A. J. y WIENRAUB, S. Integration in the hemisphere, Perspectives from latin America and Caribbean. Interamerican Dialogue. 1997. p.7.

fue por 13 años. Las excepciones se concentraron en los sectores de agricultura y caza y en alimentos, bebidas y tabaco. Finalmente se excluyó el sector de textiles y confecciones para el comercio entre México y Venezuela. En sector de materias primas específicamente se considera que el G3 es un acuerdo muy favorable para el intercambio comercial. Para los casos específicos de la glicerina y el propilenglicol por ejemplo, desde México pagarían 9,2% y 4,6% de arancel³⁵, es decir, que tienen una desgravación respecto al 10% establecido para terceros países.

Es obvio que la asimetría y el tamaño relativo entre las economías de los países involucrados en los diferentes tratados se convierten en variables importantes de discusión. Existen tres categorías de países según su desarrollo. Los países de mayor nivel de desarrollo relativo en la Aladi conceden ventajas a los demás. Colombia y Venezuela han concedido ventajas a Ecuador y Bolivia en la Comunidad Andina. También existe asimetría en los acuerdos firmados por Colombia y Venezuela con Caricom y en el proyecto de acuerdo de estos dos países con Centro América³⁶.

Estas preferencias son mayores a las logradas por Colombia y Venezuela el G3 o que la de México en el TLC. El ingreso per capita en el G3 es más homogéneo

³⁵ Ibid., p.18.

³⁶ Ibid., p.18.

que el de los demás acuerdos, si se considera la relación entre el máximo y el mínimo, como el coeficiente de variación³⁷.

1.2.3. El Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA). En diciembre de 1994, los presidentes de 34 países democráticos de América acordaron crear el ALCA, que se establecerá en el año 2005 y cuyo objetivo esencial es la eliminación progresiva de las barreras comerciales y de inversión en la región.

El ALCA comprende un mercado de más de 800 millones de personas, cuyo ingreso per cápita promedio al año fluctúa entre los 300 dólares y los 27.000, constituyendo un cuarto del comercio mundial de bienes, y un producto interno bruto de más de once billones de dólares.

Los principios fundamentales del ALCA son: preservar y fortalecer la comunidad democrática de las Américas, promover la prosperidad a través de la integración económica y el libre comercio, erradicar la pobreza y la discriminación en el hemisferio, garantizar el desarrollo sostenible y conservar el medio ambiente para las futuras generaciones.

Se constituyeron nueve grupos de negociación sobre: acceso a mercado, inversión, servicios, compras del sector público, solución de controversias, propiedad intelectual, subsidios, antidumping y derechos compensatorios y política

³⁷ Ibid., p.20.

de competencia. También se establecieron tres comités consultivos gubernamentales: economías más pequeñas, participación de la sociedad civil y el comercio electrónico. La sede de las negociaciones es rotativa, en febrero del 2003 será en la ciudad de Panamá y de marzo del 2003 a diciembre del 2004 será en México³⁸.

Venezuela por su parte no ha definido a fondo su estrategia en la mesa de negociación. Existe incongruencia entre las diferentes políticas de Estado (de comercio, ambiente, salud, etc.). El Gobierno y la industria Venezolana no están preparados, tanto en lo comercial cuanto en la protección ambiental, para competir con los otros países.

Las negociaciones avanzan y el 2005 está cada vez más cerca. Venezuela al igual que los otros países de Latinoamérica les espera un gran reto: tener una productividad sostenible y una competitividad que le permita mantenerse ante la inminente llegada de compañías que buscarán participar a través de diferentes tipos de productos y servicios.

Dischem debe ser consciente del reto que le espera, si la compañía llega a ser montada. Después del 2005, se espera que nuevos protagonistas en el mercado van a llegar.

³⁸ El ALCA. Home page: ftaa-alca.org.

1.2.4. La Unión Europea (UE). El proceso de integración Europea se puso inició cuando Francia propuso oficialmente crear "el primer cimiento concreto para una federación europea", el 9 de mayo de 1950. Fueron: Bélgica, Alemania, Francia, Italia, Luxemburgo y los Países Bajos los fundadores. En 1973 se adhirieron: Dinamarca, Irlanda y el Reino Unido; en 1981: Grecia; 1986: España y Portugal y Austria, Finlandia y Suecia en 1995, la UE tiene quince Estados miembros y se está preparando para la adhesión de trece países de Europa oriental y del sur. Ahora pertenecen a la UE: Bélgica, Alemania, Grecia, España, Francia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Austria, Portugal, Finlandia, Suecia y Reino Unido.

La Unión Europea se basa en el Estado de Derecho y en la democracia. No es un nuevo Estado que reemplace a los existentes. Sus Estados miembros delegan su soberanía a las instituciones comunes que representan los intereses de la Unión en su conjunto en cuestiones de interés común. Todas las decisiones y procedimientos se derivan de los tratados fundamentales ratificados por los Estados miembros. El funcionamiento de la UE se basa en el principio del Estado de Derecho.

Los objetivos principales de la Unión son: Instituir una ciudadanía, Garantizar la libertad, la seguridad y la justicia, fomentar el progreso económico y social (el

Mercado Único; El euro, la moneda común; Creación de empleo; Desarrollo regional; Protección del medio ambiente, afirmar el papel de Europa en el mundo³⁹.

Al igual que con los otros procesos de integración, la proliferación de productos se dará en economías latinoamericanas.

1.2.5. Otros acuerdos de integración. El tratado de Montevideo en 1980 sirve como marco para la actuación de la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración) integrado por Argentina, Brasil, Chile, Paraguay, Uruguay, México y Venezuela, tiene como objetivos; la promoción y regulación del comercio recíproco, la complementación económica y el desarrollo de las acciones de cooperación económica que ayudan a la ampliación de los mercados, fomentar y regular el comercio agropecuario interregional y finalmente establecer en forma gradual y progresiva un mercado común Latinoamericano⁴⁰.

Este tratado alcanza los trescientos treinta y tres millones de habitantes y contiene principios fundamentales como el pluralismo a través de la voluntad de los países que lo integran, la convergencia, es decir, la multilateralización progresiva de los acuerdos de alcance parcial, la flexibilidad que permite la concertación de

³⁹ Home Page: Europa.eu.int

⁴⁰ Acuerdo de integración. Home page: Acuerdos de integración., p.3.

acuerdos de alcance parcial y los tratamientos diferenciales aplicados de acuerdo al grado de desarrollo de los países⁴¹.

Por otra parte proyectos como el acuerdo de pagos de la Aladi permitirán que las transacciones se salden en moneda nacional para ayudar a liberar la crisis de divisas. Con el convenio de pagos y créditos recíprocos de la Aladi se cursan y compensan durante períodos de cuatro meses los pagos internacionales derivados de operaciones directas de cualquier naturaleza entre personas residentes en los países de la región, de modo que al final de cada cuatrimestre (período de compensación) solo se transfiere o se recibe, según resulte deficitario o superavitario el saldo global del Banco Central de cada país con el resto. Este mecanismo de pago funciona a través de líneas de créditos recíprocos entre instituciones autorizadas y mediante el mismo mecanismo se cursan las operaciones en monedas nacionales.

Desde 1995, Venezuela se beneficia del Sistema Generalizado de Preferencias de la Unión Europea para los Países Andinos. Debido a esto, un productor establecido en Venezuela puede acceder al mercado Europeo de mas de trescientos setenta millones de consumidores, libre de pago de arancel para la mayoría de los productos industriales y agrícolas.

⁴¹Ibid., p.4.

El Sistema Generalizado de Preferencias de los Estados Unidos permite que aproximadamente 4400 productos Venezolanos estén libres del pago de arancel. Los productos amparados por el esquema son, en su mayor parte, manufacturas y semifabricados, algunos rubros agropecuarios, pesqueros e industriales primarios. A Estados Unidos pueden ingresar, exentos de pago de derechos, productos artesanales y revestimientos para el suelo de materias textiles. El potencial de consumidores es de aproximadamente doscientos noventa millones de habitantes.

La Tarifa Preferencial General de Canadá, brinda a Venezuela este beneficio y le hace extensiva la tarifa de Nación Mas Favorecida, por ser miembro de la organización mundial de comercio (OMC). La población que se favorece de esta Tarifa General de Canadá es de cincuenta millones de habitantes.

El Sistema Generalizado de Preferencias de Japón, establece dos tratamientos, uno relativo al gravamen aplicable a terceros países Nación Mas Favorecida (NMF) y otro correspondiente al Sistema General Preferencial, que otorga dicho país a los países en vía de desarrollo, el cual consiste en la liberación total del pago de gravamen por concepto de importación⁴²

Deben idearse estrategias para una mayor coordinación en el manejo de políticas fiscales y monetarias entre los países, para modular la salvaguardia cambiaria ya que ella cerraría parte del comercio en el continente, dada la alta fluctuación de la

⁴² Economía y petróleo. Venezuela analítica. Home page, Sistema de información al comercio exterior de la organización de Estados Americanos. Caracas, septiembre de 2000, p.1.

tasa de cambio en nuestros países y su papel central como variable del ajuste macroeconómico.

El uso de prácticas restrictivas debería limitarse al máximo cuando se crea un comercio bilateral. En cambio en las uniones aduaneras actualmente no es posible aplicar salvaguardias entre los socios del Mercosur, Comunidad Andina, Mercado Común Centro Americano y el Caricom⁴³.

2. ESTUDIO DE MERCADO EN LOS SECTORES FARMACÉUTICO Y COSMÉTICO

El estudio que se expone en este capítulo tiene varios objetivos específicos:

Determinar el consumo de estos productos en cada uno de los sectores. Identificar los clientes; número y ubicación geográfica. Establecer cuales son los proveedores habituales de estos productos; las marcas que distribuyen, algunas características de apreciación del servicio que brindan. Determinar los precios que se están dando en el mercado y los plazos de pago que se manejan habitualmente en el mercado.

Esta información contribuirá al desarrollo del trabajo porque permitirá una visión macro del mercado y con base en ella se podrá establecer la inversión financiera

⁴³ Ibid., p.8.

que se requiere para el montaje de la distribuidora y la planificación de los lineamientos generales de la estructura administrativa.

2.1. FICHA TÉCNICA DE LAS ENCUESTAS⁴⁴.

2.1.1. Selección de la Población. Es fundamental para el sano mantenimiento de una empresa considerar un portafolio de clientes legalmente constituidos. La selección fue estratificada por estados, considerando todas las empresas inscritas en las cámaras que representan estos sectores y las cámaras de industriales registradas en el país. Para el sector farmacéutico están la Cámara Venezolana del Medicamento (CAVEME) y Laboratorios Venezolanos (LAVE). El sector cosmético está representado por la Cámara Venezolana de la Industria de Cosméticos y afines (CAVEINCA). Otros registros de consultas fueron las Cámaras de Industriales que se ubicaron legalmente constituidas en los estados de: Aragua, Lara, Miranda, Táchira, Guayana, Monagas y Zulia. En estos registros se puede consultar el nombre de la empresa con su respectiva dirección y teléfono.

El número de empresas productoras registradas para el sector farmacéutico fue de 54 y el total de entrevistas realizadas fue de 54.

⁴⁴ HITOSHI , Kume. Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad. Grupo editorial Norma. Colombia, 1992. p.21.

El número de empresas productoras registradas para el sector cosmético fue de 76, para un total de 75 entrevistas realizadas.

2.1.2. Medición. La recolección de la información se realizó a través de una entrevista personalizada con el comprador de cada una de las empresas de las diferentes regiones, para obtener una información veraz. El tiempo de cada entrevista fue relativo ya que por experiencias anteriores, generalmente se manejan otros temas que no hacen referencia al tema. El tiempo mínimo fue de 30 minutos y el máximo de 90 minutos. El total de las entrevistas se realizaron durante un tiempo de 2 meses.

2.1.3. La encuesta. El contenido de la encuesta fue el siguiente.

Fecha

Nombre de la empresa

Nombre del entrevistado (comprador).

Consumo promedio anual de Glicerina USP (Tn / año).

Nombre de los proveedores de Glicerina USP.

Consumo promedio anual de Propilenglicol USP (Tn / año).

Nombre de los proveedores de Propilenglicol USP.

Precios promedios de compra.

Marcas de los productos.

Plazos de pago.

Los proveedores entregan o no el producto en la bodega del cliente.

Tiempo de entrega total desde el momento en que se genera el pedido.

Visitas realizadas al mes por otros vendedores.

El servicio que prestan los proveedores de Glicerina y Propilenglicol USP, es bueno, regular o malo de acuerdo a los siguientes indicadores: Recepción de pedidos, entrega de pedidos, calidad del producto, visitas del vendedor, atención de reclamos y asistencia técnica.

La marca que distribuye cada uno de los proveedores es conocida previamente, gracias a la información básica entregada por ASOQUIM, la Asociación Venezolana de la Industria Química y Petroquímica, (Véase el cuadro 1). Se puede observar que gran parte de los proveedores distribuyen los dos productos y que existe en algunos casos mas de un distribuidor autorizado para una misma marca. Sin embargo para efectos de verificación durante las encuestas fue consultado a los compradores.

Cuadro 1. Marcas de glicerina y propilenglicol USP distribuidas por los proveedores.

Producto	Distribuidor	Marca	País de origen
Glicerina	Biofina c.a. Cenco zotti c.a. Mavesa c.a. Abba chem supply c.a. Mencey química c.a. Seapex fine chemical c.a. Jlm industries de Venezuela c.a.	Pacocha Dersa Mavesa Mavesa Mavesa Mavesa Mavesa Varela	Peru Colombia Venezuela Venezuela Venezuela Venezuela Colombia
PG USP	Abba chem supply c.a. Alfa chemicals c.a. Biofina c.a. Holanda Venezuela c.a. Mencey química c.a. Nova international c.a. Productos odín c.a. Quibarca c.a. Seapex fine chemical c.a. Jlm industries de Venezuela c.a.	Polioles de México Industrias derivadas del etileno BASF Arco Dow chemical Marshall & CO Carroux Quibarca BASF BASF	México México Alemania Estados Unidos Estados Unidos Alemania Alemania Estados Unidos Alemania Alemania

Fuente: Asociación Venezolana de la industria química y petroquímica. Caracas 1999.

Para facilitar el análisis de los resultados se presentará un tratamiento estadístico a través de gráficos. Primero se estudiará la glicerina para el sector farmacéutico y posteriormente para el sector cosmético, finalizando con un análisis general de los dos sectores. El procedimiento para el propilenglicol será el mismo. Una vez desarrollada la visión macro de los dos productos, se realizará un estudio preliminar de los diferentes distribuidores.

2.2 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CLIENTES EN EL SECTOR FARMACÉUTICO

Esta es una variable importante para establecer la sede de la distribuidora y la logística de la empresa. Se incluyó esta variable dentro de la encuesta porque la mayor parte de los laboratorios tienen puntos de venta en todas las ciudades del

país y se debía determinar la ubicación exacta de la planta de producción. En la figura (Véase la Figura 1) se observa que el 72% de los clientes o sea 40 de un total de 55 clientes están ubicados en el estado de Miranda, concentrados en la ciudad de Caracas en mas de un 90%. El 13%, es decir, 7 clientes se encuentran en el estado de Aragua, en Maracay y el restante en las otras zonas del país.

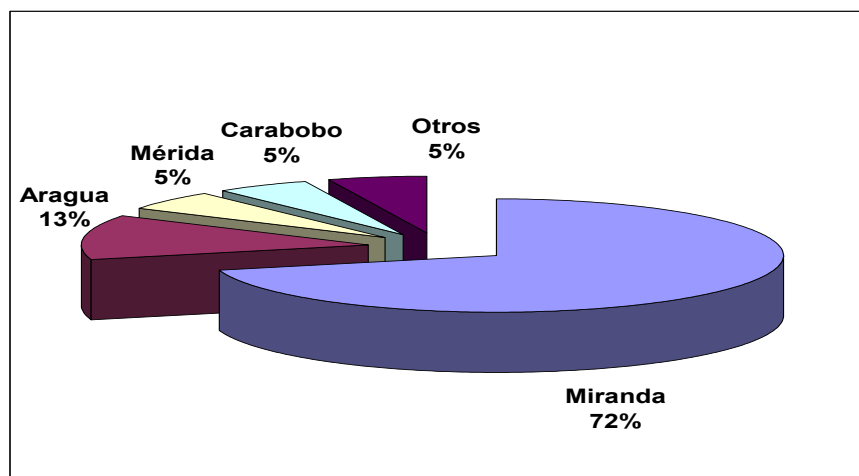


Figura 1. Distribución geográfica de los clientes en el sector farmacéutico.

2.3 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CLIENTES EN EL SECTOR COSMÉTICO

De 73 clientes, el 72% (52 clientes) están en el estado de Miranda, concentrados de igual forma en Caracas y sus alrededores (Véase la Figura 2). El 16% (12 clientes) se encuentra en Carabobo, en la ciudad de Valencia, y los demás están distribuidos entre Aragua (8 clientes) y Lara (1 cliente).

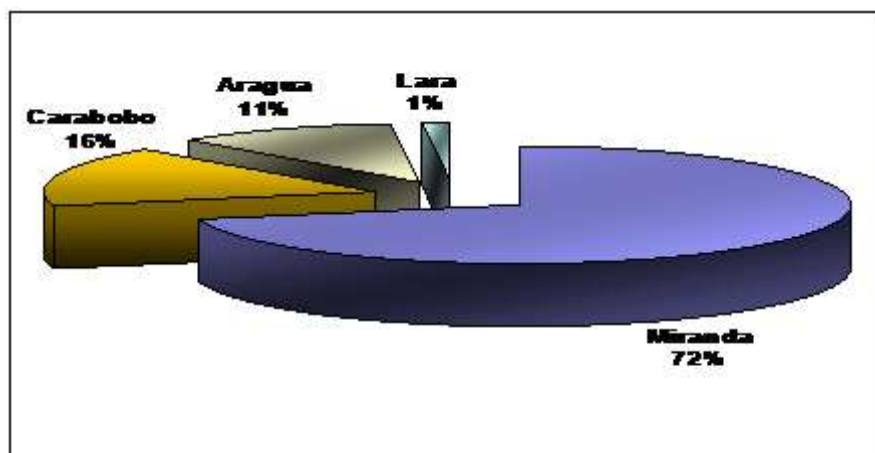


Figura 2. Distribución geográfica de los clientes en el sector cosmético.

2.4. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA GLOBAL DE LOS CLIENTES

Desde un comienzo se observó una concentración masiva de los clientes en el estado de Miranda. De un total de 128 clientes, 91 están localizados en este estado, o sea el 70%. Le siguen los estados de Aragua con 19 clientes, Carabobo con 11, Mérida con 3, Lara con 2 y el Zulia con 2.

2.5 LA GLICERINA EN EL SECTOR FARMACÉUTICO

Parte de la información recolectada en las entrevistas, sobre la glicerina se presenta en un cuadro resumido (Véase Cuadro 2) básico para el análisis estadístico.

2.5.1. Consumo de Glicerina. El consumo es de 400 toneladas/año, de las cuales 304 corresponden a los clientes del estado Miranda, con el 76% (Véase la Figura 3). Se convierte así en el principal consumidor. Aragua participa con 45 tn/año (11%), Carabobo con 33 tn/año (8%) y el resto los otros estados (21 tn/año).

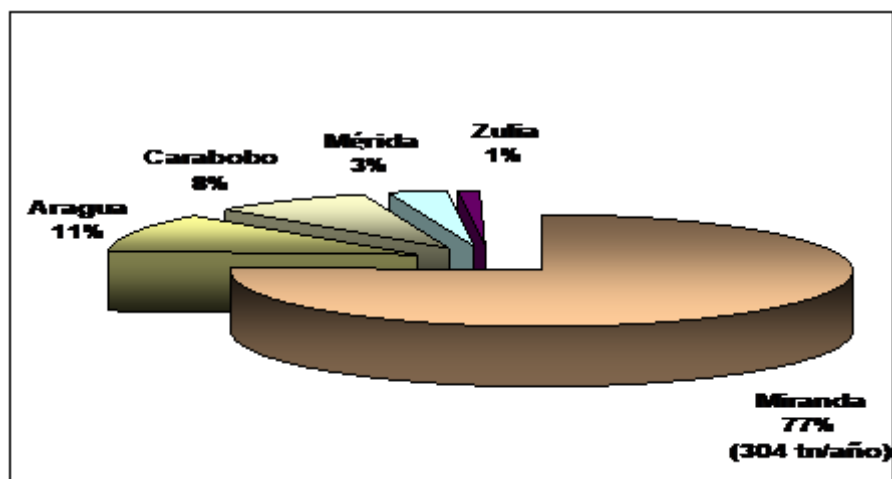


Figura 3. Distribución del consumo de la Glicerina por estado en el sector farmacéutico

Cuadro 2. Información básica de la glicerina en el sector farmacéutico.

Estado	Cliente	Glicerina		
		Consumo (Tn/año)	Proveedor	Precio (USD/Kg)
Miranda	Laboratorios politécnicos nacionales c.a.	0,50	Biofina c.a.	1,57
Miranda	Laboratorio kimiceg c.a.	0,50	Biofina c.a.	1,57
Aragua	Laboratorios depal c.a.	0,50	Cenco zotti c.a.	1,57
Miranda	Laboratorios protón c.a.	0,50	Cenco zotti c.a.	1,57
Miranda	Laboratorios cafar c.a.	0,25	Cenco zotti c.a.	1,57
Miranda	Hoechst marion roussel s.a.	0,25	Abba chem supply c.a.	1,58
Miranda	Searle de Venezuela c.a.	0,25	Biofina c.a.	1,57
Miranda	Laboratorios vita c.a.	0,25	Seapex fine chemicals c.a.	1,58
Mérida	Proula c.a.	0,20	Cenco zotti c.a.	1,57
Miranda	Nido de venezuela c.a.	0,00		
Lara	Laboratorio behrens c.a.	0,00		
Mérida	Laboratorio sigma srl	0,00		
Miranda	Laboratorios aldor c.a.	0,00		
Aragua	Labif c.a.	0,00		
Miranda	Laboratorios chacao c.a.	0,00		
Aragua	Laboratorios calier de Venezuela s.a.	0,00		

Fuente: Entrevista a clientes del sector farmacéutico en Venezuela. Venezuela 1999.

Cuadro 2. Información básica de la glicerina en el sector farmacéutico.

Estado	Cliente	Glicerina		
		Consumo (Tn/año)	Proveedor	Precio (USD/Kg)
Miranda	Laboratorios glaxo c.a.	120,00	Mavesa c.a.	1,40
Miranda	Industria intercaps de Venezuela c.a.	70,00	Mavesa c.a.	1,40
Aragua	Laboratorios wyeth s.a.	40,00	Mavesa c.a.	1,45
Miranda	Ponce & benzo c.a.	20,00	Jlm industries de Venezuela c.a.	1,47
Miranda	Laboratorios elmor c.a.	16,00	Biofina c.a.	1,48
Carabobo	Schering plough c.a.	15,00	Mavesa c.a.	1,45
Mérida	Valmor c.a.	12,00	Cenco zotti c.a.	1,52
Miranda	Laboratorios leti c.a.	10,00	Biofina c.a.	1,50
Carabobo	Pfizer s.a.	10,00	Mavesa c.a.	1,45
Miranda	Warner lambert de Venezuela s.a.	10,00	Mavesa c.a.	1,45
Carabobo	Pharmacia & upjohn c.a.	8,00	Seapex fine chemicals c.a.	1,50
Miranda	Laboratorios agrohermes c.a.	7,50	Mavesa c.a.	1,50
Miranda	Biotech laboratorios c.a.	7,00	Biofina c.a.	1,52
Zulia	Laboratorio farma química c.a.	5,00	Mavesa c.a.	1,50
Miranda	Productos roche s.a.	4,00	Seapex fine chemicals c.a.	1,52
Miranda	Merck s.a.	4,00	Mavesa c.a.	1,50
Miranda	Farma s.a.	4,00	Jlm industries de Venezuela c.a.	1,55
Miranda	Zuos pharma s.a.	3,00	Biofina c.a.	1,52
Miranda	Galeno química c.a.	2,60	Cenco zotti c.a.	1,54
Aragua	Laboratorio farmaceutico s.m. c.a.	2,50	Mavesa c.a.	1,50
Miranda	Laboratorios tecnoquímicos c.a.	2,00	Cenco zotti c.a.	1,55
Miranda	Productos ronava c.a.	2,00	Biofina c.a.	1,54
Miranda	Laboratorios aue c.a.	2,00	Biofina c.a.	1,54
Miranda	Laboratorios reveex de Venezuela c.a.	2,00	Cenco zotti c.a.	1,55
Miranda	Laboratorios calox c.a.	2,00	Biofina c.a.	1,54
Miranda	Laboratorios klinos c.a.	2,00	Cenco zotti c.a.	1,55
Miranda	Sankyo pharma Venezuela s.a	2,00	Biofina c.a.	1,54
Miranda	Medicamenta c.a.	2,00	Mavesa c.a.	1,50
Miranda	Bristol myers squibb de Venezuela s.a.	1,50	Mavesa c.a.	1,50
Miranda	Meyer productos terapéuticos s.a.	1,00	Biofina c.a.	1,57
Aragua	Laboratorios spefar de Venezuela c.a.	1,00	Cenco zotti c.a.	1,55
Aragua	Eli lilly de Venezuela s.a.	1,00	Mavesa c.a.	1,50
Miranda	Laboratorio quimfar c.a.	1,00	Seapex fine chemicals c.a.	1,55
Miranda	Bayer c.a.	1,00	Biofina c.a.	1,57
Cojedes	Laboratorio etifar c.a.	0,80	Mavesa c.a.	1,55
Miranda	Productos gache s.a.	0,80	Seapex fine chemicals c.a.	1,58
Miranda	Especialidades doller c.a.	0,60	Mavesa c.a.	1,55
Miranda	Laboratorios topp c.a.	0,60	Mencey química c.a.	1,60
Miranda	Mediphar c.a.	0,50	Cenco zotti c.a.	1,57

Fuente: Entrevista a clientes del sector farmacéutico en Venezuela. Venezuela 1999.

2.5.2. Participación de mercado de los distribuidores. Mavesa tiene el 72% del mercado con 290 (tn/año) de un total de 400 (Véase la Figura 4). Le siguen Biofina C.A. con el 12% (45 tn/año), JLM industrias de Venezuela C.A. con un 6% (24 tn/año), Cenco zotti C.A. con los mismos valores y otros participan con el 4% (14 tn/año). Dentro de este último grupo se encuentran Seapex fine chemicals, Mencey química C.A. y Abba chem suply C.A.

El líder del mercado es Mavesa, o sea el productor nacional. No obstante en el mundo de la globalización todo es posible inclusive que otros distribuidores puedan ser más competitivos y entren a tomar participación del mercado nacional.

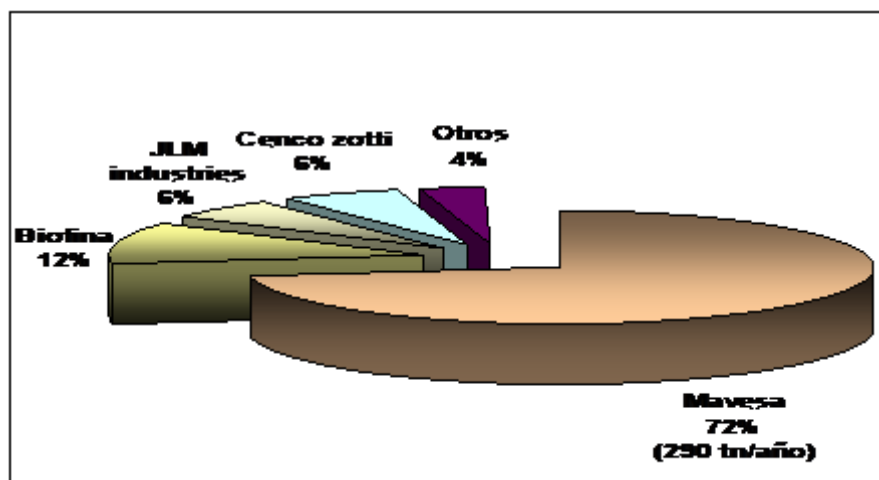


Figura 4. Participación de los distribuidores para la glicerina en el sector farmacéutico.

2.5.3. Participación de mercado de las marcas. Mavesa es distribuida por varios proveedores y se consolida como la primera (Véase la Figura 5).

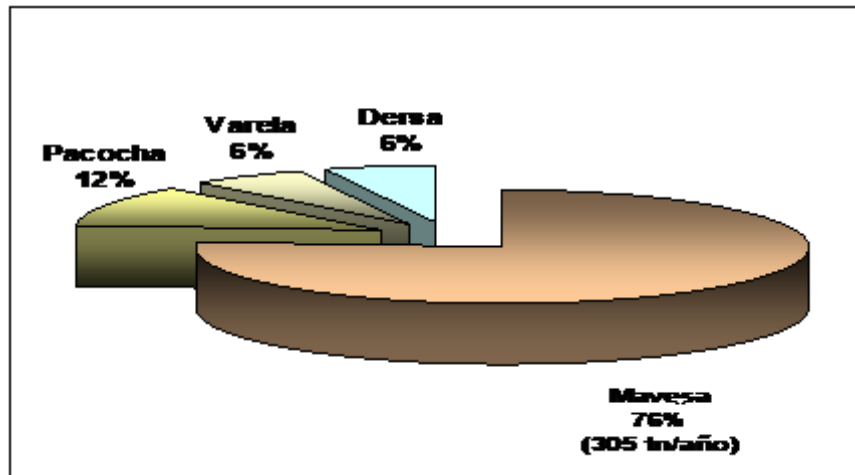


Figura 5. Participación de marcas de glicerina en el sector farmacéutico

El 76% del mercado (305 tn/año) de un total de 400 tn/año, está posicionado con Mavesa. El segundo lugar con gran diferencia del primero, lo ocupa Pacocha C.A. con el 12% (47 tn/año) y le siguen Varela S.A. con el 6% (24 tn/año) y Dersa con los mismos valores.

2.5.4. Condiciones de negociación. Gracias a la información recolectada, se pudieron establecer diferentes características, respecto a las condiciones de la negociación.

2.5.4.1. Precios. La cotización de los precios siempre se da en dólares americanos, para protegerse de las posibles fluctuaciones del bolívar. La validez de la oferta generalmente es el máximo de 15 días.

Los precios de los productos en el mercado se determinan de acuerdo con los costos de importación (Para los productos importados) o de producción para el producto nacional. A este valor se le adicionan los costos de fletes, el costo financiero debido al plazo de pago dado al cliente para el pago del producto y la financiación dada por el fabricante al distribuidor cuando es el caso. Posteriormente se le ajusta un valor que corresponde al margen estimado a ganar. Este margen está sujeto a los movimientos de los diferentes distribuidores en el mercado y puede subir o disminuir dependiendo de la agresividad y la competencia de los mismos o de la oferta del producto por la producción de los diferentes fabricantes. La demanda no influencia el precio ya que los consumos están relativamente estandarizados en los diferentes sectores de producción y no fluctúan notablemente con el tiempo, excepto que se presentara una recesión económica en uno de los grandes países desarrollados que originaría un desequilibrio en la demanda, por excesos de producción que afectarían el precio hacia la baja. La oferta de la glicerina y el propilenglicol es considerada como estable dentro del mercado por que su producción no depende de condiciones climáticas naturales donde su materia prima se considere de difícil consecución.

En los datos recolectados se observaron diferentes precios en un mismo proveedor. Se pudo determinar que estos varían de acuerdo con el volumen de

compra del producto. Los distribuidores manejan tablas de precios por rangos versus volúmenes de consumo. Los mayores consumidores se ven favorecidos por esta circunstancia.

Una vez aceptado el precio por el cliente, se cierra la negociación con el envío de una orden de compra vía fax al distribuidor seleccionado. Siempre se confirma a través de esta orden ya que es asumida como una prefactura del producto.

2.5.4.2. Plazos de pago. El 100% de los clientes de este sector trabaja con un plazo para la cancelación de la factura de 30 días a partir de la fecha de facturación.

Los productos se facturan a la tasa de cambio del día de la facturación. Es decir el día de la fecha de entrega.

2.5.4.3. Tiempo de entrega. El *lead time* para la entrega del producto puede oscilar entre 3 y 8 días de acuerdo a la solicitud de los clientes en la orden de compra. El sector es muy organizado y siempre mantiene un inventario de reserva para evitar emergencias por escasez de producto. En cierta forma este factor es determinante para establecer la logística de la entrega de los pedidos, ya que puede contribuir al ahorro por el pago de fletes, por el manejo de volúmenes de entrega.

2.6 LA GLICERINA EN EL SECTOR COSMÉTICO

El resumen (Véase el Cuadro 3) presenta la información tabulada utilizada para realizar el análisis que se expondrá en este literal.

2.6.1. Consumo de glicerina. Miranda mantiene el liderazgo con el 58% equivalentes a 251 tn/año de un total de 435 tn/año (Véase la Figura 6). Carabobo participa con un 34% (148 tn/año) y Aragua con el 8% equivalentes a 36 tn/año.

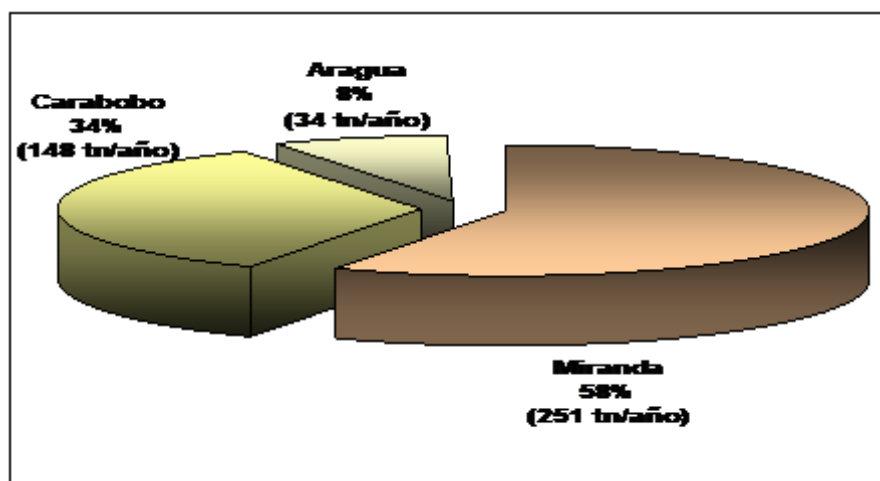


Figura 6. Consumo de glicerina por estados para el sector cosmético.

2.6.2. Participación de mercado de los distribuidores.

De las 435 tn/año, Mavesa tiene el 55% con 237 tn/año (Véase la Figura 7). Le siguen Seapex fine chemical con el 15% (67 tn/año), Unilever Andina con el 14% (60 tn/año). Es importante anotar que Unilever es auto consumidor y no se dedica a la distribución de este producto. Finalmente están Biofina C.A. con el 6% y JLM

industrias de Venezuela C.A. con un 4% (24 tn/año), los otros hacen parte del restante 6%.

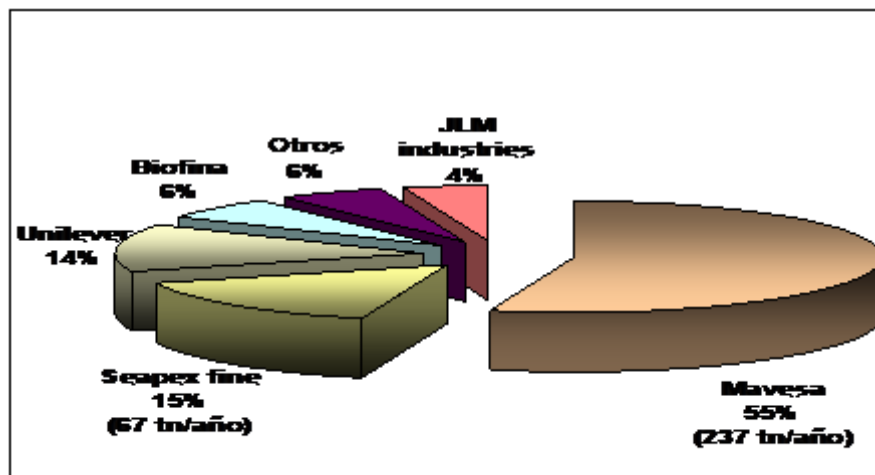


Figura 7. Participación de mercado de los distribuidores en el sector cosmético para la glicerina

Cuadro 3. Información básica de la glicerina en el sector cosmético.

Estado	Cliente	Glicerina		
		Consumo (Tn/año)	Proveedor	Precio (USD/Kg)
Carabobo	Colgate palmolive c.a.	60,00	Mavesa c.a.	1,40
Miranda	Proderma cosméticos c.a.	60,00	Mavesa c.a.	1,40
Carabobo	Unilever andina s.a.	60,00	Unilever andina s.a.	-
Miranda	Avon cosmetics de Venezuela c.a.	24,00	Seapex fine chemicals c.a.	1,50
Miranda	Corporación degil c.a.	24,00	Mavesa c.a.	1,45
Carabobo	Johson & Johson de Venezuela s.a.	22,00	Mavesa c.a.	1,45
Aragua	Bristol myers squibb de Venezuela s.a.	18,00	Mavesa c.a.	1,45
Miranda	Chemsol de Venezuela c.a.	18,00	Mavesa c.a.	1,45
Miranda	Laboratorios fisa c.a.	12,00	Seapex fine chemicals c.a.	1,50
Miranda	Concentrados flavors c.a.	12,00	Mavesa c.a.	1,45
Miranda	Valebrón & cía c.a.	10,00	Jlm industries de Venezuela	1,55
Miranda	Ancor cosmetics c.a.	9,60	Mavesa c.a.	1,50
Miranda	Drocosca c.a.	8,00	Alfa chemicals c.a.	1,55
Miranda	Mega cosmetics c.a.	7,80	Seapex fine chemicals c.a.	1,50
Aragua	Cosméticos stives c.a.	6,00	Biofina c.a.	1,52

Fuente: Entrevista a clientes del sector cosmético en Venezuela. Venezuela 1999.

Cuadro 3. Información básica de la glicerina en el sector cosmético.

Estado	Cliente	Glicerina		
		Consumo (Tn/año)	Proveedor	Precio (USD/Kg)
Miranda	Grupo vargas c.a.	6,00	Seapex fine chemicals c.a.	1,52
Miranda	Diversey lever c.a.	6,00	Biofina c.a.	1,52
Aragua	Toquímicos s.r.l.	6,00	Jlm industries de Venezuela	1,55
Miranda	Industria de perfumes s.a.	5,00	Mavesa c.a.	1,50
Miranda	Cosméticos marben 2000 c.a.	4,00	Cenco zotti c.a.	1,52
Miranda	Slik producción c.a.	4,00	Seapex fine chemicals c.a.	1,52
Miranda	Dernier cosmetics c.a.	3,60	Abba chem supply	1,57
Miranda	Chant de france c.a.	3,00	Biofina c.a.	1,54
Miranda	Coselca cosméticos selectos c.a.	3,00	Mavesa c.a.	1,50
Miranda	Cosméticos coher laboratories c.a.	3,00	Mavesa c.a.	1,50
Miranda	Inversiones sol de invierno c.a.	3,00	Seapex fine chemicals c.a.	1,55
Miranda	Industrias quidegal c.a.	3,00	Biofina c.a.	1,54
Carabobo	Pharsana Venezuela c.a.	2,60	Seapex fine chemicals c.a.	1,55
Carabobo	Chicco pharsan c.a.	2,00	Biofina c.a.	1,54
Miranda	Muskus c.a.	2,00	Cenco zotti c.a.	1,55
Miranda	Wella de Venezuela cosmédica c.a.	2,00	Jlm industries de Venezuela	1,57
Miranda	Dreizehn química c.a.	2,00	Alfa chemicals c.a.	1,57
Miranda	Químicos 3280 c.a.	2,00	Seapex fine chemicals c.a.	1,55
Miranda	Rene deses c.a.	2,00	Seapex fine chemicals c.a.	1,55
Miranda	Industrias corpañal c.a.	1,60	Mavesa c.a.	1,50
Carabobo	Jabonería del centro c.a.	1,60	Seapex fine chemicals c.a.	1,55
Aragua	Distribuidora equimar c.a.	1,60	Biofina c.a.	1,54
Lara	Cosméticos larense s.r.l.	1,60	Cenco zotti c.a.	1,55
Miranda	Fábrica de perfumes alba s.r.l.	1,00	Biofina c.a.	1,57
Miranda	Cosméticos meiba s.a.	1,00	Cenco zotti c.a.	1,55
Miranda	Corporación guslar freres c.a.	1,00	Biofina c.a.	1,57
Miranda	Productora aromalys c.a.	1,00	Biofina c.a.	1,57
Miranda	Revlon oversears corporation c.a.	1,00	Seapex fine chemicals c.a.	1,55
Miranda	Bogner representaciones c.a.	0,80	Biofina c.a.	1,57
Aragua	Johnson & Son de Venezuela s.a.	0,80	Mavesa c.a.	1,55
Miranda	Representaciones eurocol c.a.	0,80	Seapex fine chemicals c.a.	1,55
Miranda	Representaciones felcré c.a.	0,60	Jlm industries de Venezuela	1,59
Aragua	Proliman c.a.	0,60	Cenco zotti c.a.	1,57
Miranda	Jordan cosmetics s.a.	0,60	Biofina c.a.	1,57
Miranda	Neovis c.a.	0,60	Biofina c.a.	1
Miranda	Mercantil internacional c.a.	0,50	Cenco zotti c.a.	1,57
Miranda	Delorme c.a.	0,50	Jlm industries de Venezuela	1,59
Miranda	Artaco s.a.	0,40	Biofina c.a.	1,57
Miranda	Probelsa c.a.	0,40	Cenco zotti c.a.	1,57
Aragua	Cristal cosmetics c.a.	0,40	Biofina c.a.	1,57
Aragua	Stanhme panamericana c.a.	0,40	Cenco zotti c.a.	1,57
Miranda	Macosarto c.a.	0,20	Biofina c.a.	1,57
Miranda	Laboratorios asociados c.a.	0,20	Cenco zotti c.a.	1,57
Aragua	Instituto interamericano de cosméticos c.a.	0,20	Cenco zotti c.a.	1,57

Fuente: Entrevista a clientes del sector cosmético en Venezuela. Venezuela 1999.

2.6.3. Participación de mercado de las marcas. El comportamiento es similar al que se ha dado con los distribuidores. Mavesa es la marca líder con el 73% de participación (317 tn/año), seguida por Unilever Andina C.A. con el 14%. Pacocha, Varela y Dersa son las tres ultimas marcas encontradas en el mercado, en su mismo orden (Véase la Figura 9).

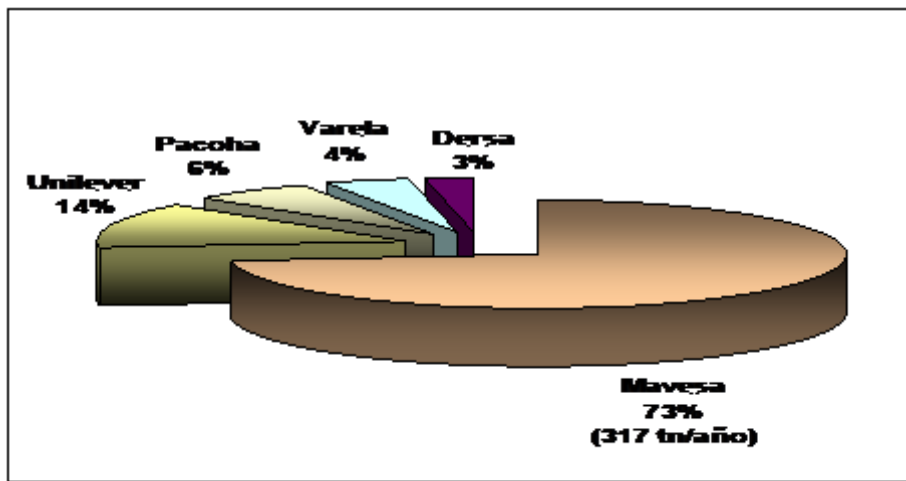


Figura 8. Participación de marcas de glicerina en el sector cosmético

2.6.4. Condiciones de negociación. No existe una gran diferencia entre estas condiciones y las del sector farmacéutico, exceptuando los plazos de pago.

2.6.4.1. Precios. El comportamiento respecto a los precios no se diferencia al del sector farmacéutico. Por experiencia propia de Dischem, respecto al conocimiento de los diferentes sectores industriales; el cosmético y el farmacéutico tienen grandes semejanzas. Varios laboratorios farmacéuticos tienen dentro de su estructura la división para la producción de cosméticos. Otro factor es

el uso de las mismas marcas que concatena con los mismos distribuidores (Véase literal 2.5.4.1...).

2.6.4.2. Plazos de pago. El sector maneja algunos períodos de tiempo más largos que el cosmético para los pago. Los plazos oscilan entre 30, 45 y hasta 60 días.

2.6.4.3. Tiempo de entrega. La entrega del producto oscila entre 3 y 8 días. Lo cual facilita al igual que en el sector farmacéutico, las entregas.

2.7 VISTA GLOBAL DE LA GLICERINA EN LOS SECTORES FARMACÉUTICO Y COSMÉTICO

2.7.1. Consumo. Entre los dos sectores se consumen 835 tn/año. El sector cosmético absorbe el 52% del total y el farmacéutico el 48%. El estado de Miranda concentra la mayor participación con 555 tn/año, es decir, el 66%. Las 280 toneladas restantes se distribuyen en valores muy lejanos al de Miranda (Véase la Figura 9). Carabobo el 22% (181 tn/año), Aragua el 9% (79 tn/año), Mérida el 1% (12 tn/año) y los otros el 1% (7 tn/año).

El pareto de los clientes muestra que el 80% del consumo total, está focalizado en 10 clientes para el sector farmacéutico y en 14 clientes para el sector cosmético.

Estos clientes serían en principio uno de los principales objetivos de *marketing* para la introducción de Dischem Venezuela C. A., en Venezuela.

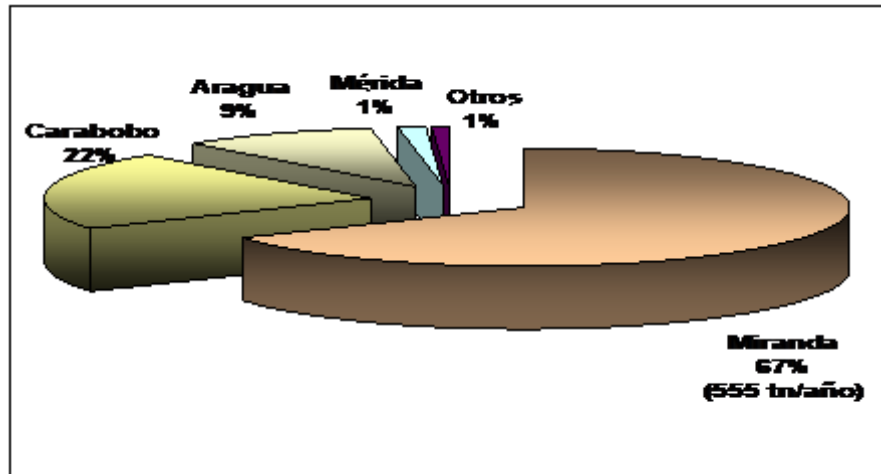


Figura 9. Consumo global de glicerina para los sectores farmacéutico y cosmético por estados geográficos.

2.7.2. Participación global de mercado de los distribuidores. Mavesa distribuye el 63% de la glicerina o sea 527 tn/año (Véase la Figura 10).

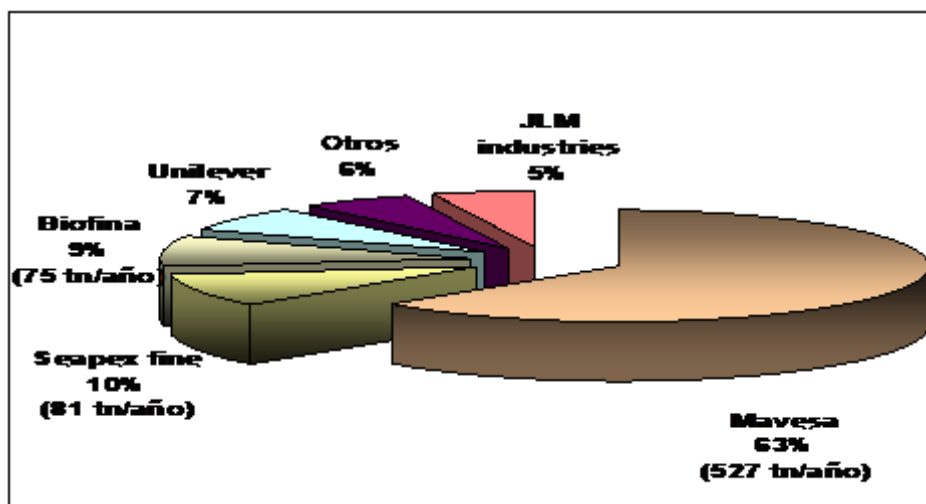


Figura 10. Participación global de los distribuidores en los sectores farmacéutico y cosmético para la glicerina.

Le siguen Seapex fine chemicals con el 10% (81 tn/año), Biofina el 7% (75 tn/año), JLM industries de Venezuela el 5% (43 tn/año) y otros distribuidores participan con el 6% (49 tn/año). Mavesa está fuertemente posicionado en el mercado como distribuidor directo y como marca.

2.7.3. Participación de mercado de las marcas. La marca Mavesa ocupa el 75% del mercado con 622 ton/año de las 835 disponibles (Véase la Figura 11). El otro nicho de mercado está representado por Pacocha del Perú con el 9% (75 tn/año), Varela con el 5% (43 tn/año) y el 4% (34 tn/año) por Dersa.

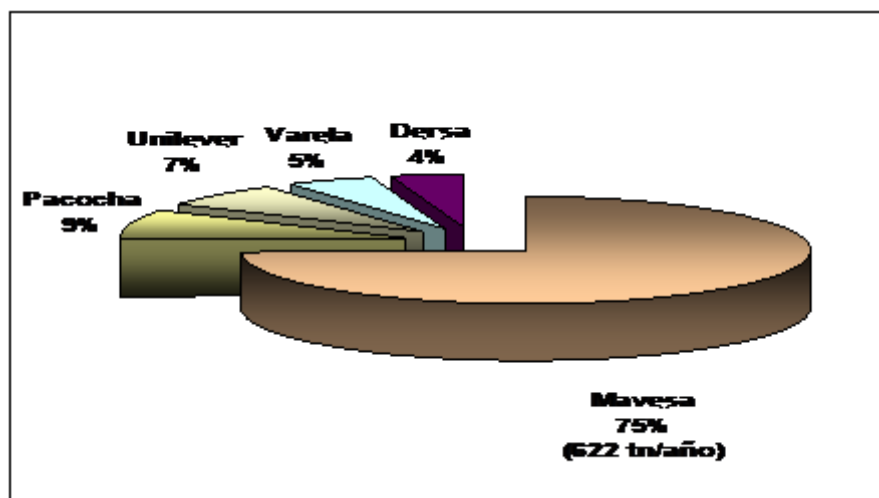


Figura 11. Participación de marcas de glicerina en los sectores farmacéutico y cosmético.

De acuerdo con los resultados que se han observado a lo largo del desarrollo de la investigación, es de esperarse que la marca líder sea la de Mavesa. Sin embargo vale la pena preguntarse, por que Mavesa como productor nacional, teniendo la

capacidad de producción necesaria para proveer el mercado total en Venezuela, no es la única marca presente en el país?.

Mas adelante cuando se analicen los diferentes distribuidores, se encontrarán varias ventajas comparativas que Dischem Venezuela C.A., puede ofrecer para convertirse en un distribuidor exitoso en el mercado Venezolano.

Los factores de concentración geográfica de los clientes y sus consumos en un Estado, pueden convertirse en un punto estratégico para el manejo de la distribución. Lo importante es valorizar estas ventajas junto con las del bajo riesgo de cartera, el manejo de los precios en dólares, los *lead time* para las entregas y la misma receptividad por parte de los compradores hacia la apertura de una nueva distribuidora de origen Colombiano, Dischem Venezuela C.A.

2.8 EL PROPILENGLICOL EN EL SECTOR FARMACÉUTICO

Esta sección del estudio permitirá conocer el comportamiento de este producto en el mercado Venezolano, para los dos sectores. La información básica de la cual se extraen las gráficas para el posterior análisis, está contenida en el cuadro (Véase el cuadro 4).

Cuadro 4. Información básica del propilenglicol en el sector farmacéutico.

Estado	Cliente	Propilenglicol		
		Consumo (tn/año)	Proveedor	Precio (USD/Kg)
Carabobo	Pfizer s.a.	120,00	Mencey química c.a.	1,39
Carabobo	Schering plough c.a.	30,00	Seapex fine chemicals c.a.	1,50
Miranda	Laboratorios calox c.a.	20,00	Mencey química c.a.	1,44
Miranda	Laboratorios elmor c.a.	15,00	Abba chem supply c.a.	1,54
Miranda	Laboratorios reveex de Venezuela c.a.	15,00	Holanda Venezuela c.a.	1,55
Miranda	Warner lambert de Venezuela s.a.	15,00	Mencey química c.a.	1,44
Miranda	Biotech laboratorios c.a.	11,00	Biofina c.a.	1,54
Carabobo	Pharmacia & upjohn c.a.	8,00	Mencey química c.a.	1,48
Miranda	Bayer c.a.	7,00	Seapex fine chemicals c.a.	1,54
Miranda	Laboratorios aldor c.a.	6,00	Biofina c.a.	1,55
Miranda	Laboratorios agrohermes c.a.	6,00	Mencey química c.a.	1,48
Mérida	Valmor c.a.	5,20	Mencey química c.a.	1,48
Aragua	Laboratorios wyeth s.a.	5,00	Mencey química c.a.	1,50
Miranda	Laboratorios glaxo c.a.	4,00	Alfa chemicals	1,57
Miranda	Bristol myers squibb de Venezuela s.a.	4,00	Dow chemicals	
Aragua	Labif c.a.	4,00	Mencey química c.a.	1,50
Aragua	Laboratorios depal c.a.	4,00	Quibarca c.a.	1,50
Miranda	Laboratorios leti c.a.	3,60	Biofina c.a.	1,56
Miranda	Ponce & benzo c.a.	3,50	Mencey química c.a.	1,50
Miranda	Productos roche s.a.	3,00	Abba chem supply c.a.	1,56
Aragua	Eli lilly de Venezuela s.a.	3,00	Mencey química c.a.	1,50
Miranda	Laboratorios topp c.a.	3,00	Mencey química c.a.	1,50
Miranda	Galeno química c.a.	2,50	Abba chem supply c.a.	1,56
Miranda	Productos ronava c.a.	2,50	Biofina c.a.	1,57
Miranda	Laboratorio quimfar c.a.	2,50	Mencey química c.a.	1,50
Aragua	Laboratorio farmaceutico s.m. c.a.	2,50	Nova international c.a.	1,59
Miranda	Searle de Venezuela c.a.	2,50	Productos Odin c.a.	1,60
Miranda	Laboratorios aue c.a.	2,00	Holanda Venezuela c.a.	1,60
Miranda	Farma s.a.	2,00	Mencey química c.a.	1,50
Mérida	Laboratorio sigma srl	1,80	Alfa chemicals c.a.	1,5
Miranda	Sankyo pharma Venezuela s.a	1,70	Seapex fine chemicals c.a.	1,55
Miranda	Laboratorios tecnoquímicos c.a.	1,60	Abba chem supply c.a.	1,57
Miranda	Laboratorio kimiceg c.a.	1,50	Mencey química c.a.	1,50
Miranda	Laboratorios klinos c.a.	1,50	Mencey química c.a.	1,50
Miranda	Medicamenta c.a.	1,50	Seapex fine chemicals c.a.	1,55
Aragua	Laboratorios spefar de Venezuela c.a.	1,00	Mencey química c.a.	1,50
Miranda	Especialidades dollder c.a.	1,00	Mencey química c.a.	1,50

Fuente: Entrevista a clientes del sector farmacéutico en Venezuela. Venezuela 1999.

Cuadro 4. Información básica del propilenglicol en el sector farmacéutico.

Estado	Cliente	Propilenglicol		
		Consumo (tn/año)	Proveedor	Precio (USD/Kg)
Cojedes	Laboratorio etifar c.a.	0,80	Nova international c.a.	1,59
Miranda	Meyer productos terapéuticos s.a.	0,60	Biofina c.a.	1,59
Miranda	Mediphar c.a.	0,60	Biofina c.a.	1,59
Zulia	Laboratorio farma química c.a.	0,60	Holanda Venezuela c.a.	1,60
Mérida	Proula c.a.	0,60	Productos Odin c.a.	1,60
Miranda	Laboratorios chacao c.a.	0,60	Seapex fine chemicals c.a.	1,58
Miranda	Hoechst marion rousssel s.a.	0,53	Biofina c.a.	1,59
Miranda	Zuos pharma s.a.	0,50	Biofina c.a.	1,59
Miranda	Laboratorios cafar c.a.	0,40	Alfa chemicals c.a.	1,6
Miranda	Laboratorios politécnicos nacionales c.a.	0,40	Holanda Venezuela c.a.	1,60
Miranda	Productos gache s.a.	0,25	Seapex fine chemicals c.a.	1,58
Miranda	Merck s.a.	0,20	Alfa chem supply c.a.	1,6
Miranda	Nido de venezuela c.a.	0,20	Alfa chem supply c.a.	1,6
Lara	Laboratorio behrens c.a.	0,20	Alfa chemicals c.a.	1,6

Fuente: Entrevista a clientes del sector farmacéutico en Venezuela. Venezuela 1999.

2.8.1. Consumo de propilenglicol. El alto consumo de un cliente localizado en el estado de Carabobo (Pfizer C.A.) hace que el comportamiento observado en la glicerina no conserve la misma tendencia para este producto. El volumen está concentrado en dos estados. De un total de 330 tn/año, el estado de Carabobo absorbe el 48% (158 tn/año) y el de Miranda el 43% (143 tn/año) (Véase la Figura 12) . Le siguen los estados de Aragua y Mérida con el 6% (20 tn/año) y el 2% (8 tn/año) respectivamente.

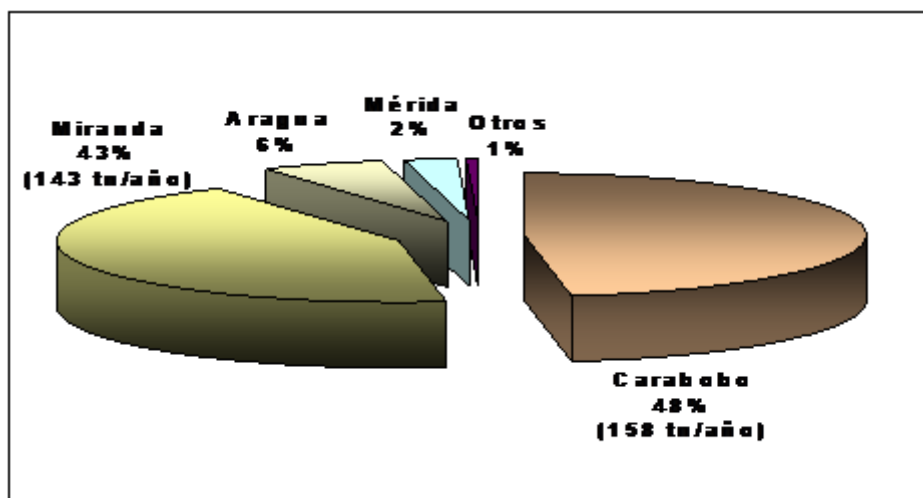


Figura 12. Distribución del consumo de propilenglicol por estado en el sector farmacéutico

2.8.2. Participación de mercado de los distribuidores. Mencey química C.A. es el líder en el mercado, con un ventajoso 62% (202 tn/año) sobre los demás (Véase la Figura 13).

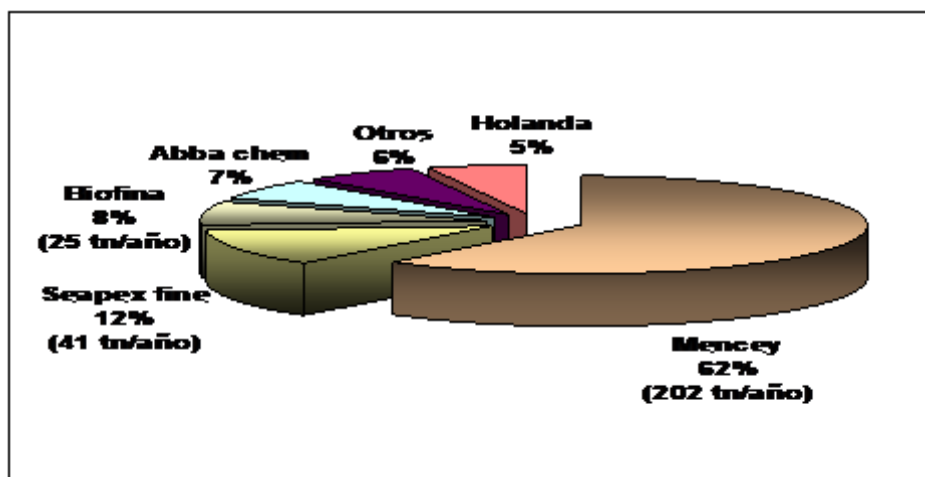


Figura 13. Participación de los distribuidores para el propilenglicol en el sector farmacéutico.

El segundo lugar lo ocupa Seapex fine chemicals C.A. con el 12% (41 tn/año). Finalmente en su orden están Biofina con el 8% (25 tn/año), Abba chem supply con el 7% (22 tn/año) y Holanda Venezuela con el 5% (18 tn/año).

2.8.3. Participación de mercado de las marcas. La diferencia respecto a la participación de mercado expuesta sobre los proveedores, se ve reflejada en Basf que tiene dos distribuidores autorizados (Véase la Figura 14).

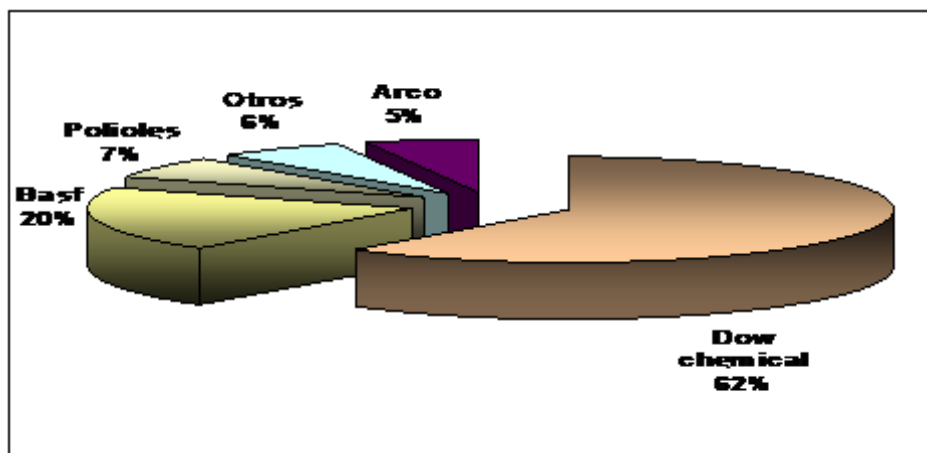


Figura 14. Participación de marcas del propilenglicol en el sector farmacéutico

Dow chemical tiene la participación mas alta, 62%, Basf el 20% (66 tn/año), Polioles de México el 7% (22 tn/año), Arco 5% (18 tn/año) y otras el 6% (21 tn/año).

2.8.4. Condiciones de negociación. Las condiciones de negociación para el propilenglicol se comportan de la misma forma que se da para la glicerina en el sector farmacéutico (Véase el literal 2.5.4...).

2.9 EL PROPILENGLICOL EN EL SECTOR COSMÉTICO

El cuadro contiene (Véase el Cuadro 5) la información básica de este literal, utilizada para la elaboración de las gráficas y los análisis.

Cuadro 5. Información básica del propilenglicol en el sector cosmético.

Estado	Cliente	Propilenglicol		
		Consumo (tn/año)	Proveedor	Precio (USD/Kg)
Miranda	F & F industrias química c.a.	30,00	Mencey química c.a.	1,42
Miranda	Firmenich s.a.	24,00	Biofina c.a.	1,54
Miranda	Dernier cosmetics c.a.	24,00	Mencey química c.a.	1,44
Carabobo	Johson & Johson de Venezuela s.a.	24,00	Mencey química c.a.	1,44
Miranda	Haarman & reimer de venezuela s.a.	24,00	Mencey química c.a.	1,44
Aragua	Bristol myers squibb de Venezuela s.a.	20,00	Mencey química c.a.	1,44
Miranda	Coselca cosméticos selectos c.a.	20,00	Mencey química c.a.	1,44
Miranda	Chemsol de Venezuela c.a.	15,60	Mencey química c.a.	1,44
Aragua	Johnson & Son de Venezuela s.a.	12,00	Mencey química c.a.	1,44
Miranda	Inversiones de perfumessence c.a.	10,40	Mencey química c.a.	1,44
Miranda	Laboratorios fisa c.a.	9,60	Seapex fine chemicals c.a.	1,55
Miranda	Slik producción c.a.	8,00	Mencey química c.a.	1,48
Miranda	Mega cosmetics c.a.	7,80	Mencey química c.a.	1,48
Miranda	Drocosca c.a.	7,00	Holanda Venezuela c.a.	1,58
Carabobo	Chicco pharsan c.a.	6,00	Biofina c.a.	1,55
Miranda	Grupo vargas c.a.	5,60	Mencey química c.a.	1,48
Miranda	Cosméticos marben 2000 c.a.	5,20	Biofina c.a.	1,57
Aragua	Cosméticos stives c.a.	5,20	Holanda Venezuela c.a.	1,60
Aragua	Cosméticos melenita c.a.	5,20	Holanda Venezuela c.a.	1,60
Miranda	Chant de france c.a.	5,20	Mencey química c.a.	1,48
Miranda	Corporación degil c.a.	5,20	Mencey química c.a.	1,48
Miranda	Inversiones sol de invierno c.a.	5,20	Mencey química c.a.	1,48
Carabobo	Colgate palmolive c.a.	5,20	Seapex fine chemicals c.a.	1,55
Miranda	Cosméticos coher laboratories c.a.	5,00	Mencey química c.a.	1,50
Miranda	Mercantil internacional c.a.	5,00	Seapex fine chemicals c.a.	1,55
Miranda	Ancor cosmetics c.a.	4,80	Mencey química c.a.	1,50
Miranda	Químicos 3280 c.a.	4,00	Mencey química c.a.	1,50
Carabobo	Productos generales c.a.	3,60	Mencey química c.a.	1,50
Miranda	Valebrón & cia c.a.	3,00	Biofina c.a.	1,57
Miranda	Dreizehn química c.a.	3,00	Holanda Venezuela c.a.	1,60
Miranda	Rene dessex c.a.	3,00	Mencey química c.a.	1,50
Aragua	Corporación dreams c.a.	2,80	Mencey química c.a.	1,50
Miranda	Industrias corpañal c.a.	2,60	Biofina c.a.	1,57
Miranda	Khasana c.a.	2,60	Biofina c.a.	1,57
Miranda	Corinta schwarzkpopf c.a.	2,60	Mencey química c.a.	1,50
Miranda	Probelsa c.a.	2,20	Mencey química c.a.	1,50
Miranda	Fábrica de perfumes alba s.r.l.	2,00	Biofina c.a.	1,57

Fuente: Entrevista a clientes del sector cosmético en Venezuela. Venezuela 1999.

Cuadro 5. Información básica del propilenglicol en el sector cosmético.

Estado	Cliente	Propilenglicol		
		Consumo (tn/año)	Proveedor	Precio (USD/Kg)
Miranda	Corporación guslar freres c.a.	2,00	Mencey química c.a.	1,50
Miranda	Revlon oversears corporation c.a.	2,00	Seapex fine chemicals c.a.	1,55
Aragua	Stanhomes panamericana c.a.	1,80	Seapex fine chemicals c.a.	1,55
Carabobo	Jabonería del centro c.a.	1,40	Mencey química c.a.	1,50
Miranda	Mc. Clous c.a.	1,00	Alfa chemicals c.a.	1,60
Miranda	Wella de Venezuela cosmética c.a.	1,00	Biofina c.a.	1,59
Aragua	Laboratorio zarzour c.a.	1,00	Biofina c.a.	1,59
Miranda	Cosméticos meiba s.a.	1,00	Holanda Venezuela c.a.	1,60
Aragua	Proliman c.a.	1,00	Mencey química c.a.	1,50
Miranda	Jordan cosmetics s.a.	1,00	Seapex fine chemicals c.a.	1,58
Miranda	Industria de perfumes s.a.	1,00	Seapex fine chemicals c.a.	1,58
Aragua	Instituto interamericano de cosméticos c.a.	0,80	Biofina c.a.	1,59
Miranda	Productora aromalys c.a.	0,80	Mencey química c.a.	1,58
Miranda	Diantipel c.a.	0,80	Nova international c.a.	1,59
Miranda	Neovis c.a.	0,80	Seapex fine chemicals c.a.	1,58
Miranda	Bogner representaciones c.a.	0,60	Abba chem supply c.a.	1,59
Miranda	Macosarto c.a.	0,60	Alfa chemicals c.a.	1,60
Miranda	Laboratorios asociados c.a.	0,60	Alfa chemicals c.a.	1,60
Miranda	Representaciones eurocol c.a.	0,60	Mencey química c.a.	1,58
Aragua	Cristal cosmetics c.a.	0,60	Nova international c.a.	1,59
Miranda	Delorme c.a.	0,60	Seapex fine chemicals c.a.	1,58
Miranda	Industrias coramodio c.a.	0,60	Seapex fine chemicals c.a.	1,58
Miranda	Muskus c.a.	0,50	Biofina c.a.	1,59
Miranda	Artaco s.a.	0,40	Abba chem supply c.a.	1,59
Miranda	Representaciones felcré c.a.	0,40	Biofina c.a.	1,59
Carabobo	Fanalpe de Valencia c.a.	0,40	Biofina c.a.	1,59
Miranda	Hawaiian tropic c.a.	0,40	Biofina c.a.	1,59
Miranda	Avon cosmetics de Venezuela c.a.	0,20	Abba chem supply c.a.	1,59
Aragua	Distribuidora equimar c.a.			
Miranda	Diversey lever c.a.			
Miranda	Industrias quidegal c.a.			
Lara	Cosméticos larense s.r.l.			
Aragua	Toquímicos s.r.l.			
Miranda	Concentrados flavors c.a.			
Miranda	Proderma cosméticos c.a.			
Carabobo	Pharsana Venezuela c.a.			
Carabobo	Unilever andina s.a.			

Fuente: Entrevista a clientes del sector cosmético en Venezuela. Venezuela 1999.

2.9.1. Consumo de propilenglicol. De un consumo total de 355 tn/año de producto, el 75% (264 tn/año) están localizadas en el estado Miranda. Los estados de Aragua y Carabobo, se distribuyen casi uniformemente el volumen restante con el 14% (50 tn/año) y el 11% (41 tn/año) respectivamente (Véase la Figura 15).

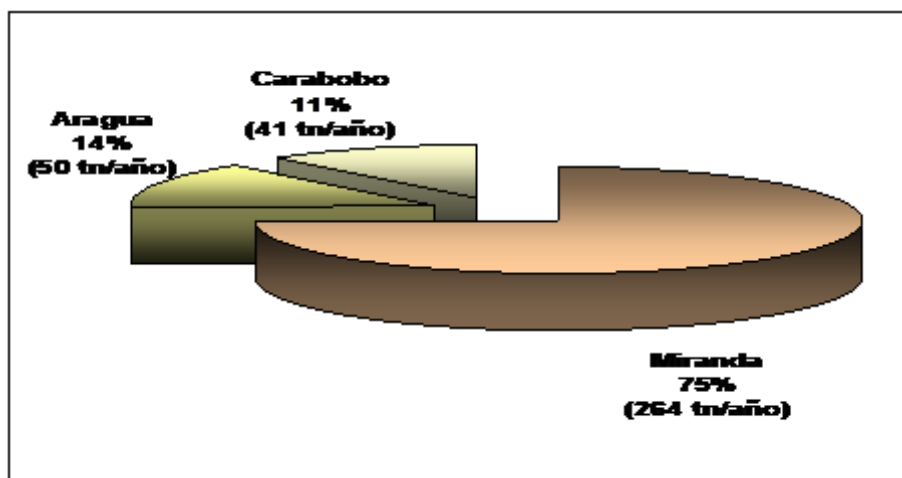


Figura 15. Consumo de propilenglicol por estados para el sector cosmético.

2.9.2. Participación de mercado de los distribuidores. Mencey química tiene la mayor participación del mercado con un 71% (251 tn/año) (Véase la Figura 16). Le siguen Biofina con el 14% (50 tn/año), Seapex fine chemicals el 8% (28 tn/año), Holanda Venezuela el 6% (21 tn/año) y otros distribuidores absorben el 1% (5 tn/año).

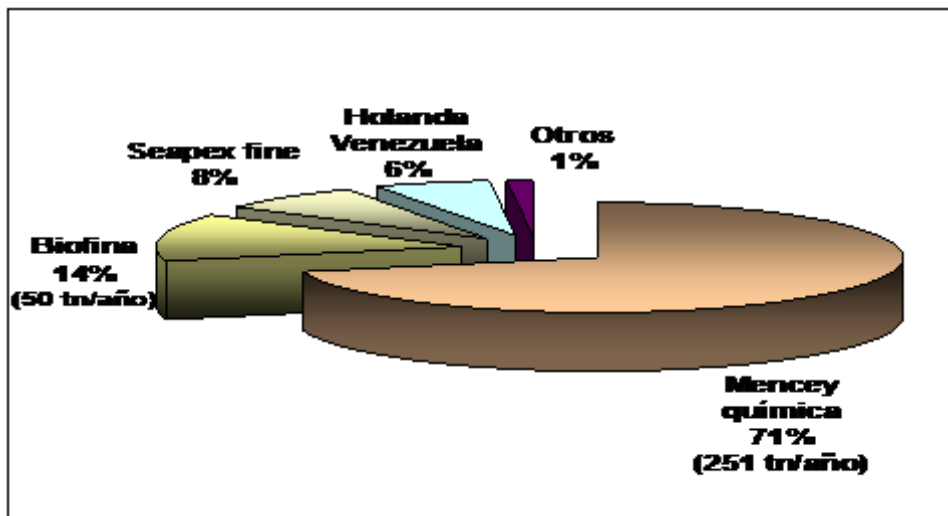


Figura 16. Participación de mercado de los distribuidores en el sector cosmético para el propilenglicol.

2.9.3. Participación de mercado de las marcas. La semejanza entre este literal y el 2.9.2... es consecuente, exceptuando la marca Basf, que es distribuida por dos empresas autorizadas. Dow chemical es la marca mejor posicionada con 71% de participación, equivalente a 251 tn/año. Basf 22% con 71 tn/año, Arco 6% con 21 tn/año y las otras marcas el 1% con escasas 5 tn/año (Véase la Figura 17).

2.9.4. Condiciones de negociación. Los parámetros para el sector cosmético se comportan de la misma forma que para la glicerina en este sector (Véase el Literal 2.6.4...).

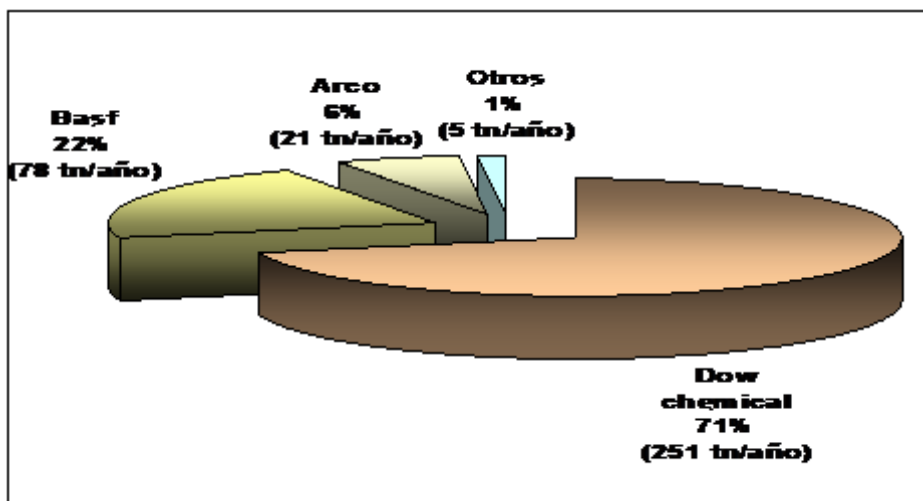


Figura 17. Participación de marcas de propilenglicol en el sector cosmético

2.10. VISTA GLOBAL DEL PROPILENGLICOL EN LOS SECTORES FARMACÉUTICO Y COSMÉTICO

2.10.1. Consumo. El 60% del consumo se concentra en Miranda (407 tn/año). El estado Carabobo es el segundo con el 29% (199 tn/año) y le siguen Aragua con un 10% (70 tn/año) y Mérida 1% (8tn/año), de un volumen total entre los dos sectores de 684 tn/año (Véase la Figura 18).

El pareto de los clientes muestra como el 80% del volumen está distribuido en 13 clientes para el sector farmacéutico y 23 clientes para el sector cosmético.

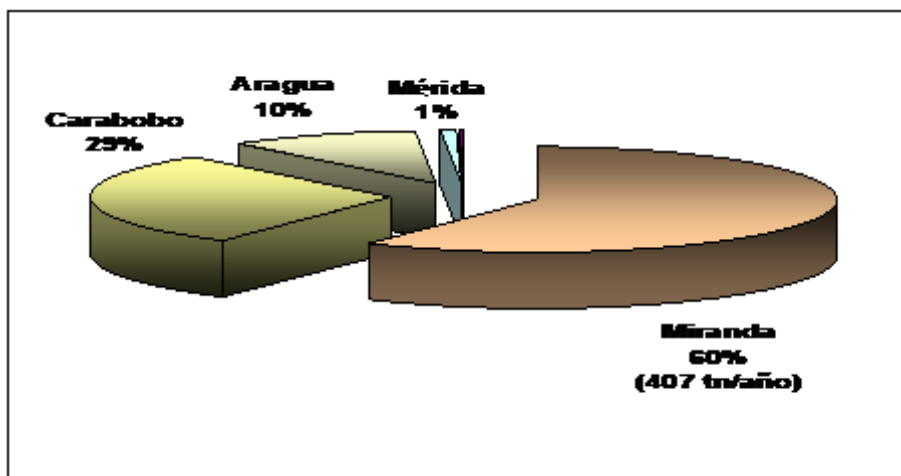


Figura 18. Consumo global de propilenglicol para los sectores farmacéutico y cosmético por estados geográficos.

2.10.2. Participación global de mercado de los distribuidores. Mencey es el primero en los dos sectores con un 66% (453 tn/año). Le siguen; Biofina 11% (75 tn/año), Seapex el 10% (69 tn/año), Holanda 6% (39 tn/año), Abba chem el 3% (22 tn/año) y otros distribuidores el 4% (26 tn/año) (Véase la Figura 19).

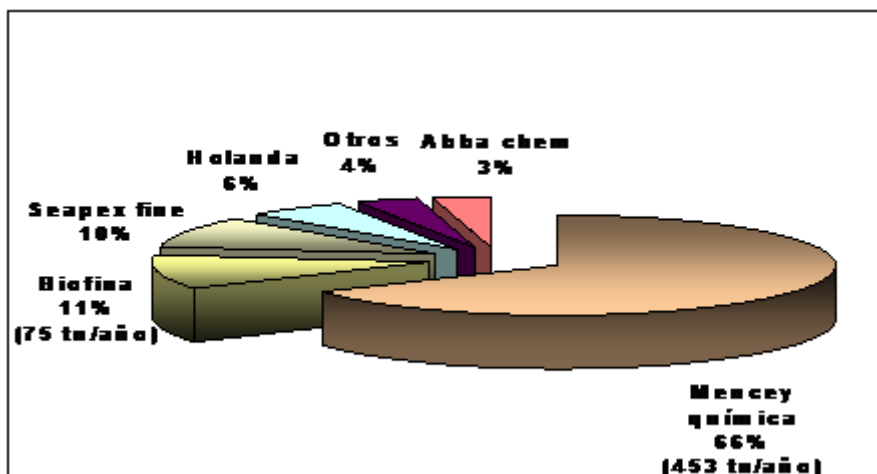


Figura 19. Participación global de los distribuidores en los sectores farmacéutico y cosmético para el propilenglicol.

2.10.3. Participación de mercado de las marcas. Definitivamente el comportamiento para este producto fue diferente al de la glicerina, debido a que las distribuciones del propilenglicol están reguladas para pocos distribuidores, diferentes a la glicerina donde una misma marca tiene varios distribuidores. La marca de Dow chemicals es la mas utilizada en el mercado, 68% (453 tn/año), Basf 22% (144 tn/año), Arco 6% (39 tn/año) y otras 4% (26 tn/año) (Véase la Figura 20).

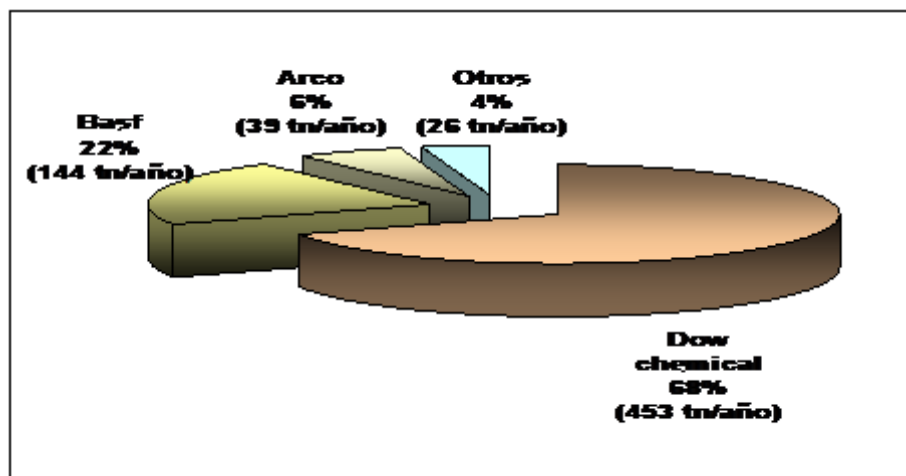


Figura 20. Participación de marcas de glicerina en los sectores farmacéutico y cosmético.

2.11. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS DISTRIBUIDORES

La información básica de los distribuidores se obtuvo a través del directorio telefónico, para ubicar geográficamente los puntos de distribución y de información suministrada por algunos clientes durante las entrevistas y el proveedor de la Glicerina y el Propilenglicol .

2.11.1 Mavesa. Está ubicada en Valencia. Es una empresa Venezolana sólida, productora de margarinas y otros productos alimenticios. El mercado de la organización está enfocado a la comercialización de los productos alimenticios.

La glicerina es obtenida a través de un proceso alternativo que refina subproductos generados del proceso primario de la obtención de grasas. Este producto podría considerarse como un negocio alternativo dentro de su portafolio de productos.

Mavesa tiene una gran infraestructura para la comercialización de sus productos de consumo masivos. Aunque la glicerina sea la de mayor participación en el mercado, su comercialización no está bien definida. Ellos venden directamente el producto y paralelamente venden a los diferentes distribuidores que quieran comprarles. No tienen clientes definidos para atender. Simplemente atienden a los clientes que llamen a solicitarle el producto, es decir, que no lo promocionan a través de vendedores. Mavesa asume el riesgo de la cartera y los clientes deben retirar el producto de las bodegas de Mavesa en Valencia.

En Venezuela el concepto de servicio se manifiesta muy débilmente en el mercado. Empresas con políticas de servicio bien definido aseguran en gran parte un éxito en su gestión de desarrollo. Por esta misma percepción existe un porcentaje de clientes que prefieren acudir a distribuidores que les garanticen entrega oportuna de los productos y garantías de crédito de consecución sencilla.

2.11.2. Mencey química C.A. Es una empresa Venezolana. Tiene la oficina central en Caracas y cuatro sucursales; una en Valencia, una en Barcelona, una en San Cristobal y la otra en Maracaibo. Tiene solidez financiera y es reconocida en el mercado. Es distribuidor de Mavesa y Dow chemical. El portafolio de productos es amplio y tiene aplicación a los diferentes sectores industriales. El propilenglicol es uno de sus productos bandera al igual que los disolventes aromáticos. Mencey es el único distribuidor del propilenglicol de Dow en Venezuela. Es política de Dow Chemical mantener dos distribuidores en el país. Dependiendo de la negociación, entregan el producto en la bodega del cliente.

El cuerpo de ventas está conformado por un vendedor en cada ciudad, de formación profesional intermedia en diferentes áreas (tecnólogos).

2.11.3. Seapex fine chemicals C.A. Es distribuidor de Mavesa y Basf. Tiene la sede en Caracas. Es una empresa nacional sólida reconocida en el mercado cosmético, farmacéutico, detergentes y de alimentos. Las ventas son manejadas por un ingeniero. Entregan el producto en la bodega del cliente dependiendo de la negociación que realicen.

Seapex fine chemicals forma parte de un grupo de cuatro empresas independientes una de la otra. Seapex industrial C.A. con sede en Valencia. Se dedica a la elaboración de productos para la industria petrolera. El laboratorio fine

chemicals, C.F.C., C.A. comercializa medicamentos farmacéuticos oficiales y está ubicada en Caracas. La última es el Grupo químico S.F.C., C.A. que elabora productos para mantenimiento al mayor y al detal. Está ubicada en Valencia. De acuerdo con su organización Seapex Fine Chemicals es proveedor de las otras empresas asociadas. Con ello garantiza la venta de unos consumos mínimos. Precisamente esta empresa fue creada con el fin de abastecer a las otras y posteriormente visualizaron la oportunidad de comercializar otros productos.

2.11.4. Biofina C.A. Tiene la sede en Caracas. Es una empresa nacional. Su mercado está enfocado al sector cosmético y farmacéutico. Tiene gran trayectoria en estos dos sectores (de los más antiguos del mercado). Se dedica a la venta de especialidades químicas. Es muy apreciado en el mercado, pero no tiene una solidez financiera. La empresa la constituyen dos personas. Manejan dos tipos de venta; en plaza y por importación de acuerdo con pedidos previos.

Las ventas las maneja un técnico farmaceuta y un gerente operativo. Entregan el producto en la bodega del cliente.

2.11.5 Holanda Venezuela C.A. Es una compañía transnacional con sede central en Caracas y otras sucursales en Valencia, Maracaibo y Barcelona. Aunque tienen un gran portafolio de productos, su mercado está enfocado a la industria petrolera y a los clientes que consumen altos volúmenes o manejan productos a granel.

En cada ciudad las ventas son responsabilidad de un tecnólogo. Holanda es reconocido por el manejo de buenos precios, pero no siempre garantiza el suministro continuo de una misma marca de sus productos por que de acuerdo a los precios que más le convengan puede comprar diferentes marcas. Es decir que maneja el concepto de los negocios por oportunidad. Esta es una de las razones por las cuales no es reconocido en el mercado cosmético y farmacéutico, que son identificados por los altos parámetros de calidad exigidos en los productos que usan y la continuidad de las marcas aprobadas por el área de calidad.

2.11.6. JLM industries de Venezuela C.A. Es una compañía transnacional , con sede central en Caracas y otras sucursales en Valencia, Maracaibo y Barcelona. Su mercado se enfoca en la comercialización de solventes aromáticos y ácidos.

Un tecnólogo atiende el área comercial en cada ciudad. Esta empresa compite fuertemente con Holanda ya que son dos empresas equivalentes en la industria de los solventes.

2.11.7. Calificación del servicio de los distribuidores. Para tener una idea de la percepción del servicio que tiene el cliente del distribuidor, se pregunto a cada cliente que calificara como bueno, regular o malo.

Del total de 129 clientes encuestados, el 45 % (58 clientes) considera que sus proveedores le prestan un buen servicio. El 43% (55 clientes) piensan que es regular y el 12% (16 clientes) creen que es malo (Véase la Figura 21). Las razones más frecuentes de la inconformidad fueron; la falta de asistencia técnica, es decir, asesoría técnica por parte de los vendedores o entrega de material técnico de complemento respecto a los productos y la débil presencia de los vendedores debido a que las visitas a los clientes es muy esporádica y no continua como ellos quisieran.

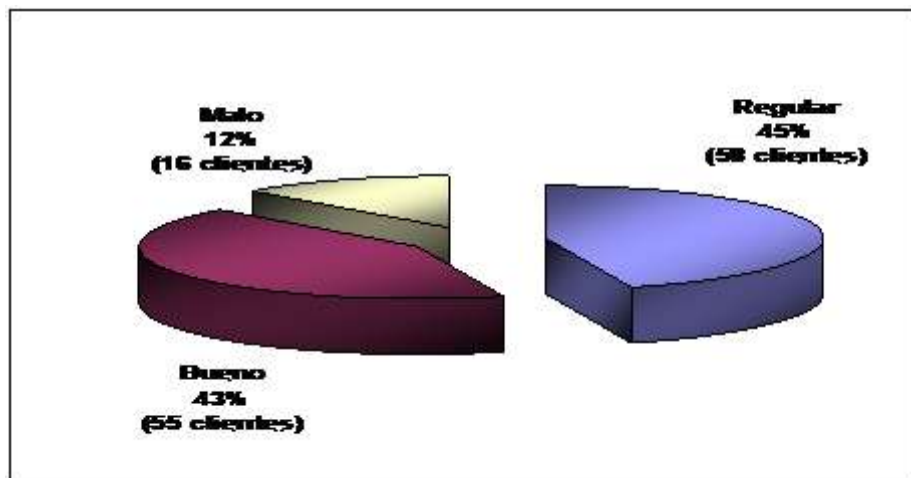


Figura 21. Percepción de la calidad del servicio prestada por los distribuidores.

2.11.8. Número de visitas realizadas por los vendedores. Como una de las mayores quejas por parte de los clientes respecto a la atención de los proveedores, fue el número de visitas realizadas por parte de los diferentes vendedores, se cuantificó el promedio de las visitas efectuadas por año. El 30% de

los clientes son atendidos telefónicamente (40 clientes), el 24% de los clientes reciben tres visitas/año (31 clientes), el 22% una visita/año (28 clientes), el 16% dos visitas/año (20 clientes) y el 8% reciben cuatro visitas/año (10 clientes) (Véase la Figura 22).

En general se observa una gran oportunidad de desarrollo de mercado a través de la recolección de la información que se obtendría en gran parte por el contacto continuo con los clientes, ya que son ellos los portadores de procesos de desarrollo para los distribuidores, de acuerdo con las necesidades que tengan por satisfacer.

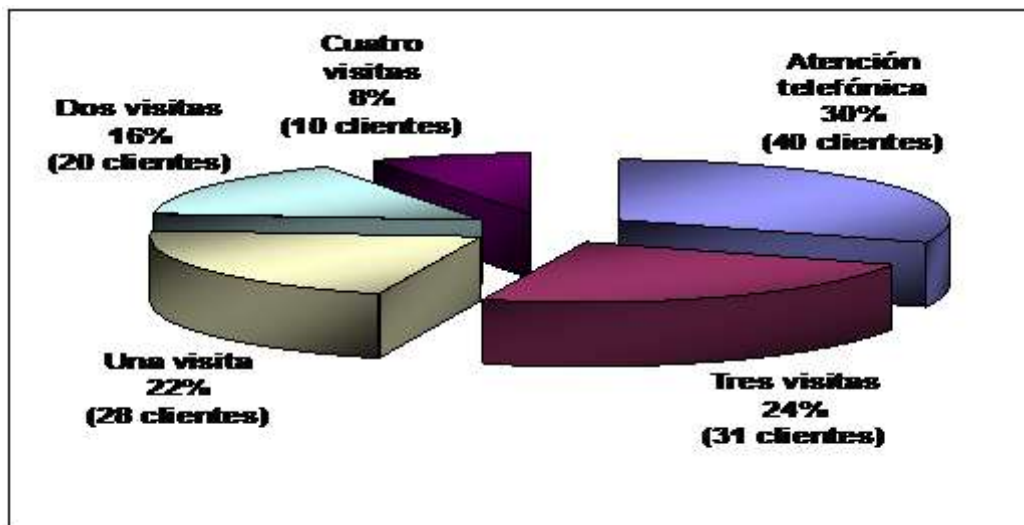


Figura 22. Número de visitas realizadas por los vendedores a los clientes.

3. ESTRUCTURA PRELIMINAR ORGANIZACIONAL DE LA DISTRIBUIDORA

La estructuración de la empresa debe buscar que todas las partes se estructuren y se concatenen en forma coherente. Esta labor es esencial para la salud y la productividad de la organización⁴⁵. En este capítulo se configurarán los lineamientos generales de una organización flexible, que se ajuste a las necesidades de los clientes internos y externos. Se establecerá una logística de los procesos básicos de la distribuidora y se realizará un diagnóstico financiero para el montaje de la empresa.

Los procedimientos legales para la constitución de una empresa en Venezuela son muy sencillos, en el sentido que facilita la apertura de empresas a través de requisitos accesibles para las personas naturales o jurídicas que deseen hacerlo. Podría considerarse como un país de puertas abiertas para los inversionistas. Los procedimientos operativos son similares a los de Colombia, excepto que parte de la tramitología se hace ante el Seniat y la Superintendencia de sociedades.

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA

Desde la presentación del protocolo se definió la ciudad de Valencia como sede del montaje de la empresa y se extrajo de las variables de estudio del proyecto.

⁴⁵ BOWER L, Joseph. Oficio y arte de la gerencia. Grupo editorial norma. Colombia, 1995. p. 109.

Valencia se considera en el medio industrial³⁸ una ciudad estratégica debido a sus ventajas económicas y geográficas. Gran parte de la industria se encuentra concentrada alrededor de la región, los costos operativos de la ciudad son más bajos que los de Caracas, dos de las más importantes zonas de importación y exportación del país, San Antonio y Puerto Cabello, están cercanas a Valencia y se cuenta con una excelente infraestructura de acceso terrestre.

Una vez finalizado el estudio del sector farmacéutico y cosmético, se reconsideró la localización geográfica de la empresa y se recomendó que en principio se debe constituir en Caracas o en una ciudad cercana a sus alrededores. Guarenas podría ser una alternativa económica, si se consideran los costos de operación, pero por los fletes se incrementaría la operación, por que está ubicada a 20 minutos de la capital. Las razones de la reconsideración de la ubicación son obvias; más del 70% de clientes están localizados en el estado de Miranda y más del 60% de los consumos de Propilenglicol y glicerina se ubican en la misma región. No se debe descartar la posibilidad de que en un futuro, de acuerdo al crecimiento y la diversificación de Dischem, se puedan instalar otras sucursales y se instale la sede central en Valencia.

La red de carreteras en el país está conformada por 77.785 Km de carretera, de las cuales 24.780 son asfaltadas, 24.720 son pavimentadas y el resto son engrazonadas.

³⁸ HERNÁNDEZ, Oscar. La nueva economía y los retos para Venezuela. Venezuela Analítica. Caracas: septiembre de 2001, 4p.

Las principales ciudades de Venezuela se comunican con una amplia red de carreteras asfaltadas. Esta red está conformada por las autopistas Caracas – La Guaira, Caracas – Valencia, Valencia – Puerto Cabello, Valencia – San Antonio, Ciudad Bolívar – Upatá, autopista centro occidental, autopista del llano José Antonio Páez y la de oriente⁴⁶.

La infraestructura vial esta conformada de tal forma, que permite la intercomunicación rápida con los principales puertos públicos; La guaira, Puerto cabello y el puerto de Maracaibo.

3.2 LINEAMIENTOS PARA LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La compañía tendrá la misma estructura de la compañía madre en Colombia. Su objetivo será mantener una organización dinámica, funcional y flexible, para que responda en forma rápida ante el aprendizaje que se debe ir adquiriendo en un nuevo entorno (Venezuela). La motivación, el liderazgo, la comunicación, la sinergia y la proactividad, deberán formar parte del equipo de trabajo. De esta forma la compañía obtendría resultados rápidamente y reaccionará en forma ágil ante cualquier eventualidad. La estructura sería muy sencilla.

El comité de gerencia de Colombia, conformado por el gerente general, el gerente financiero, el gerente comercial, la gerencia de ventas y la gerencia de Venezuela,

⁴⁶ Homepage: Venezuela, medios de transporte y comunicación, p.2.

deben servir de apoyo integral a la conformación de la distribuidora en Venezuela, ya que la madurez y la experiencia contribuirán a su desarrollo (Ver Figura 23). Las negociaciones de compras deben procurar ser integrales para los dos países. De esta forma el poder negociador para la organización aumenta. El eje de la estructura organizacional lo conforman los clientes (Véase la Figura 23). Ellos son la razón de ser de la distribuidora y en torno a ellos se deben tomar las decisiones.

El ingeniero de ventas se encargaran de la atención directa de los otros clientes, Las compras de los productos se realizaran teniendo en cuenta las necesidades de consumo de los clientes, el contador analizará las solicitudes de crédito de los clientes, el mensajero recogerá los cheques de los clientes y entregara parte de la información que se requiera. Todos deben estar concatenados entre sí y deben trabajar en equipo. Habrá un gerente que tendrá funciones administrativas y comerciales. Mas que un administrador, debe ser un gerente comercial, en principio, para que la distribuidora logre penetrar rápidamente el mercado, es decir, que el gerente de Dischem Venezuela, atenderá directamente algunos clientes de vital importancia para la compañía.

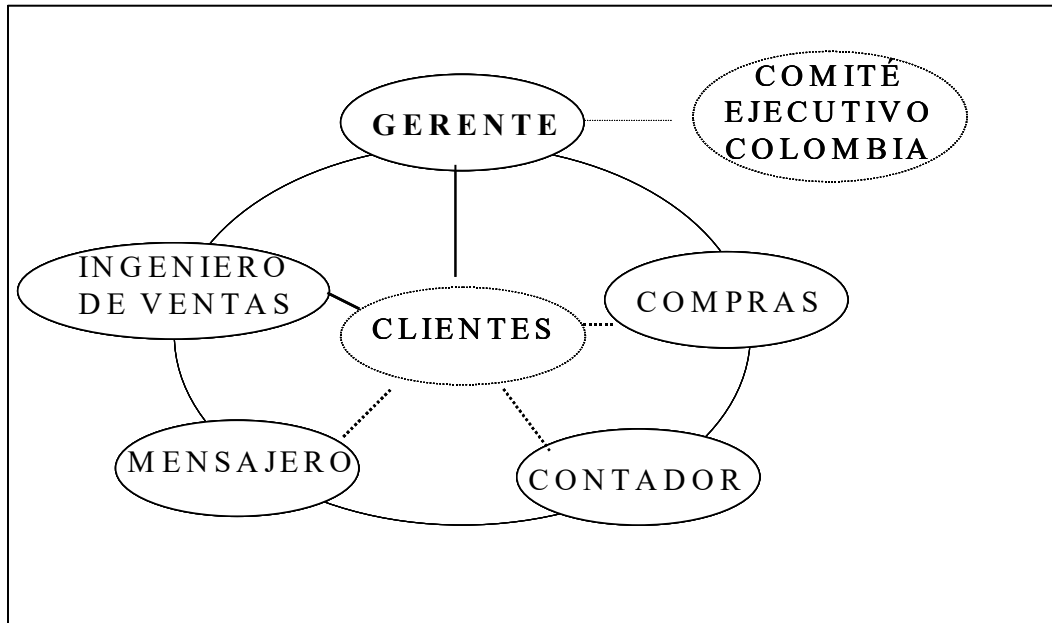


Figura 23. Estructura administrativa de Dischem C.A.

El gerente de la empresa en Venezuela, tendrá a su cargo un Ingeniero de ventas, el encargado de compras y despachos, el contador de medio tiempo y el mensajero de medio tiempo, este último a través de una agencia de servicios.

El gerente y el ingeniero de ventas, deben ser ingenieros químicos, de acuerdo a los lineamientos corporativos que siempre ha manejado la empresa. Su responsabilidad será la de comercializar los productos a los diferentes clientes. Deben ser personas dinámicas, organizada, que sepa tomar decisiones y que sean persistentes, para que logren llegar a los clientes y pueda cerrar negocios. El gerente debe ser una persona con experiencia en cargos de dirección, con logros

significativos en cargos anteriores. Debe tomar decisiones estratégicas que le permitan posicionar la imagen de la empresa y sus productos.

El encargado de compras y logística, coordinará los requerimientos de los productos a distribuir, debe manejar los procedimientos de importación y el costeo de los productos. Paralelamente puede encargarse de la logística de los despachos de los productos y el transporte.

Este tipo de estructura permitirá la versatilidad que se requiere para el inicio de la empresa. En la medida en que la compañía crezca, se puede modificar la estructura.

3.3. LINEAMIENTOS DE LOGÍSTICA PARA LAS OPERACIONES BÁSICAS

En principio se observarían tres operaciones básicas; las compras de los productos, los despachos y el registro de las operaciones.

3.3.1. Compras. Esta actividad iniciaría con la solicitud de producto a través de una orden de compra, dirigida al gerente comercial de Colombia, excepto cuando por algún imprevisto se requiera producto de carácter urgente, la orden de compra se dirigirá al proveedor directamente. Las órdenes deben planificadas ya que los proveedores requieren de tiempos para planificar los despachos. El propilenglicol proviene de Estados Unidos y requiere de un tiempo promedio de 30

días, desde el momento en que se hace el pedido hasta la llegada de producto al puerto destino. Para la glicerina, el tiempo se reduce a la mitad.

Una vez llega el producto al puerto se nacionaliza y se debe hacer el costeo para determinar su costo real. Este punto es de vital importancia para establecer los precios con los cuales se saldrá a la venta. La estructura de costos puede variar de una empresa a otra. En Dischem se tendrá en cuenta aspectos como; la tasa de cambio a la fecha de nacionalización, el costo de financiación, la devaluación, el pago e teles o carta e crédito, el costo de oportunidad estimado (para saber cuanto es lo mínimo que se debe ganar), los fletes, los pagos de seguros, los gravámenes y otros impuestos, las tasas aduaneras y todos los gastos de operación implícitos en el manejo aduanero, entre los más importantes. A este valor final debe sumársele el margen objetivo que se espera ganar por la venta del producto. Este valor está muy sujeto a los movimientos del mercado, especialmente al de la competencia. Se espera que generalmente cuando un proveedor nuevo llega al mercado, sacrifique parte de su margen para tomar posicionamiento en el mercado.

3.3.2. Despachos. El producto que se compra se mantendrá en una almacenadora dedicada a esta labor, para disminuir los costos operativos ya que de esta forma se eliminaría el manejo directo de un jefe de bodega y los gastos de embalaje y transporte interno para los despachos. El servicio de almacenamiento funcionará para Valencia y Caracas, para reducir los costos de transporte.

Dependiendo de las ventas, para el buen manejo del inventario, se determinarán las importaciones de propilenglicol, con llegada al puerto de la Guaira o Puerto cabello de acuerdo a la necesidad. Para la glicerina por razones obvias llegará por San Antonio.

Como se observó en el estudio previo a los clientes. Una vez diligenciada la orden de compra, dan un tiempo de espera para los despachos y considerando los altos costos que implica el transporte, se programarán despachos acumulados para ocupar la capacidad del carro transportador.

El transporte se realizará a través de una empresa transportadora, previo estudio y selección de las diferentes empresas transportadoras. Deben ser empresas legalmente constituidas que puedan ofrecer garantías de servicio a través de seguros que cubran imprevistos. El comprador se encargará de recibir los requerimientos que le pasen el gerente y el ingeniero de ventas y procederá a organizar las entregas de los productos.

3.3.3. Registro de las operaciones. Está definido que Colombia será un centro de apoyo a las operaciones en Venezuela. Para tal efecto, el control remoto para el manejo financiero se une a las otras operaciones. Para facilitar esta labor, se debe instalar un software equivalente o compatible con el sistema Colombiano. Para ello se instalará un software propio desarrollado en la organización, llamado OSA. Este software opera fácilmente y permitirá el registro de todas las

operaciones básicas de la empresa, desde las compras totales, los costos del transporte, costos operativos, la facturación de los productos y el recaudo de las mismas. La comunicación con Colombia será total. Así cuando requieran observar cualquier movimiento financiero de Venezuela, podrán hacerlo a través de una conexión remota vía modem, sin interferir con el funcionamiento normal de ninguna de las dos empresas.

3.4. LINEAMIENTOS FINANCIEROS PRELIMINARES PARA EL MONTAJE DE LA EMPRESA.

Para determinar el monto de la inversión inicial, se consideraron cinco rubros resumidos (Véase el Cuadro 6); el primero es el presupuesto de las ventas que se van a realizar con proyección de un año. El segundo es el costo de ventas, es decir, el material a vender puesto en las bodegas de despacho. Le siguen los gastos administrativos, que implican los costos del recurso humano con el que contará la empresa. Dentro de este rubro se deben considerar los pagos legales de acuerdo a las leyes venezolanas; Salud, ley de paro forzoso y política habitacional. El costo de operación incluye los costos de transporte de la bodega de despacho al cliente, almacenamiento y gastos de funcionamiento. La constitución de la empresa genera una serie de gastos legales, como el capital de constitución, la representación de un abogado, publicación en el diario oficial, entre otros.

Se espera una utilidad de la operación, al transcurrir del tiempo. Se deben plantear estrategias para incrementarla rápidamente. De esta manera se espera un desarrollo integral para la organización.

Cuadro 6. Presupuesto de ventas y de gastos proyectados a un año.

Concepto \ Dólares	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciemb
Presupuesto ventas	11.975	17.975	25.463	37.438	52.438	67.438	67.438	67.438	75.000	82.438	82.438	90.000
Costo de ventas	9.580	14.380	20.370	29.950	41.950	53.950	53.950	53.950	60.000	65.950	65.950	72.000
Gastos administrativos	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Costos operativos	1.000	1.079	1.528	2.246	3.146	4.046	4.046	4.046	4.500	4.946	4.946	5.400
Utilidad de operación	-4.605	-3.484	-2.435	-759	1.341	3.441	3.441	3.441	4.500	5.541	5.541	6.600

4. CONCLUSIONES

La incertidumbre política y económica de Venezuela, son variables continuas no definidas. Venezuela no ofrece las condiciones óptimas para el montaje de una distribuidora, pero no puede negarse el potencial de desarrollo que puede darse si los pronósticos positivos se obtienen en el mediano y largo plazo de acuerdo a los precios del petróleo y el desarrollo político del país. Por lo tanto sin dejar de ser importante el riesgo que se corre, se deben asimilar como del estado natural al cual se somete cualquier inversionista nacional o extranjero y no debería ser limitante en las circunstancias actuales, para el montaje de una empresa, mas aun si se considera el montaje como desarrollo estratégico de la compañía en la zona Andina. Son variables con las cuales se debe convivir, manteniendo un conocimiento profundo actualizado de los movimientos de la industria petrolera, que es la que determina las políticas económicas del país.

Venezuela es un país abierto a los procesos de integración. Este hecho contribuye positivamente a las empresas distribuidoras de materias primas extranjeras, para que asuman los beneficios de los diferentes acuerdos, desde tarifas arancelarias, normas de origen, libre transferencia de capital y utilidades, servicios, recurso humano y bienes entre otros.

La constitución de una empresa extranjera distribuidora de materias primas en Venezuela es muy sencilla. La legislación es amplia y ofrece las facilidades para que los inversionistas gestionen rápidamente los procedimientos operativos para la iniciación de la actividad.

Se detectaron 55 clientes en el sector farmacéutico y 73 en el sector cosmético, de los cuales el 72% está localizado en el estado de Miranda. El sector farmacéutico consume 400 tn/año de glicerina, de las cuales el 76% están concentradas en Miranda. La marca y el distribuidor más reconocido es Mavesa con el 70% de participación. Los productos se cotizan en dólares y se manejan plazos de pago de 30 días. El sector cosmético consume 435 tn/año de glicerina. El 58% está localizado en Miranda. Mavesa es la líder en el mercado con el 73% de participación. Se manejan plazos de pago entre 30 y 60 días. El 80% del volumen total generado en estas industrias es consumido por los 15 clientes más grandes.

El sector farmacéutico tiene un consumo detectado de 330 tn/año. El 48% está ubicado en el estado Carabobo y el 43% en Miranda. Mencey Química es el distribuidor líder y maneja la primera marca del mercado (*Dow Chemical*), con una participación del 62%. Los productos se cotizan en dólares y se manejan plazos de pago de 30 días. El sector cosmético absorbe 355 tn/año de propilenglicol. El 75% de este producto está localizado en Miranda y Mencey Química es el líder del mercado con el 71% de participación. El sector maneja los plazos de pago entre

30 y 60 días. Los primeros 23 clientes más importantes en volumen, consumen el 80% del total de propilenglicol generado por los dos sectores.

En general se detectaron 128 clientes potenciales consumidores de propilenglicol y glicerina *USP*, en los sectores farmacéutico y cosmético. El volumen para estos mercados es de 1520 Tn/año. Mas del 60% del consumo está localizado en el estado de Miranda y se concentra en los primeros 20 clientes más importantes, de acuerdo al volumen de consumo. Los distribuidores líderes del mercado son Mavesa y Mencey Química, con sus respectivas marcas Mavesa y *Dow Chemical*.

El consumo potencial de glicerina y propilenglicol para los sectores farmacéutico y cosmético en Venezuela, brindan la viabilidad para el montaje de una distribuidora de estos productos, siempre y cuando se consideren como una fase inicial para el desarrollo de la empresa a través de la diversificación de productos y sectores industriales. El mercado está abierto para la recepción de otra compañía que pueda competir en condiciones favorables de calidad, servicio y precio.

Existe un gran potencial de desarrollo para el montaje de una nueva empresa distribuidora de propilenglicol y glicerina a través del manejo estratégico del servicio. Los distribuidores detectados no brindan su mayor esfuerzo al respecto para penetrar el mercado y lograr sus participaciones actuales. El concepto estratégico que se maneja es el precio. Los clientes no conocen los servicios de asistencia técnica, visitas personalizadas continuas, relaciones interpersonales a

largo plazo cliente – vendedor - empresa, aseguramiento de la calidad, entre otros.

El trabajo realizado por los distribuidores actuales ha permitido que las marcas que distribuiría Dischem C.A., Varela y *Dow chemical*, sean conocidas en el mercado. De esta forma la labor inicial para la penetración del mercado, será más sencilla para la distribuidora.

El montaje de la distribuidora debe tener un fuerte apoyo integral por parte de los fabricantes, para proteger la vulnerabilidad inicial a la que se ven sometidas las empresas nuevas.

La empresa debe montarse en el estado Miranda, de acuerdo a la concentración de los clientes y los consumos detectados.

El éxito para obtener una buena participación de mercado está condicionado en gran parte con la conquista de algunos de los clientes pareto en consumo de glicerina y propilenglicol. Por lo tanto cualquier decisión que se tome debe considerar estos clientes.

5. RECOMENDACIONES

Debido a la inestabilidad económica de Venezuela, se recomienda considerar el alto riesgo de la cobertura cambiaria del país, por la fuerte revaluación del bolívar ante el dólar (50%). La incertidumbre de una posible devaluación del bolívar ante la dependencia de la economía petrolera, hace casi impredecible el comportamiento de la economía. El precio del petróleo es fundamental para los lineamientos de la política económica del país. Por lo tanto se debe estar alerta ante esta situación. Para minimizar el riesgo de los créditos otorgados a los clientes y las obligaciones adquiridas antes los fabricantes.

Se recomienda realizar estudios complementarios sobre los mercados de otros sectores industriales consumidores de propilenglicol y glicerina, como la industria tabacalera, la veterinaria y de alimentos entre otros, para determinar el tamaño real de los productos en el país.

Es importante considerar para el crecimiento estratégico de la distribuidora el estudio de mercados diversificados diferentes al propilenglicol y la glicerina *USP*. Las investigaciones se pueden basar en la variedad de productos e industrias que maneja Dischem C.A. en Colombia.

Se recomienda que de acuerdo con los estudios de mercado complementarios se puedan instalar otras sedes para Dischem C.A. y se analice la posibilidad de considerar a Valencia como la sede central de la compañía.

Aunque se cuenta con el apoyo del fabricante de glicerina, Varela, se recomienda evaluar una posible alianza estratégica con Mavesa para participar en la distribución de su marca, mostrando los beneficios económicos que implica el manejo de un cliente sólido como Dischem, respecto al gran número de clientes atendidos directamente por Mavesa, recordando que Mavesa le vende a quien desee comprarle. Esta evaluación puede considerar para Dischem, la posibilidad de distribuir las dos marcas; Varela y Mavesa. De esta forma se facilitaría la labor de penetración al mercado, por ser una marca reconocida.

Se recomienda a futuro una vez consolidada Dischem en el mercado, evaluar el montaje de oficinas virtuales para los ingenieros de ventas en las sucursales, donde el manejo administrativo esté centralizado en una sede y las sucursales sean asistidas a través de la oficina central. Esta medida desde el punto de vista económico, sería de gran beneficio para el futuro de la empresa, de acuerdo a la experiencia en Colombia de la empresa. No se recomienda hacerlo inmediatamente ya que se desconoce las implicaciones que puedan traer de acuerdo a la idiosincrasia y hábitos laborales de los profesionales venezolanos.

BIBLIOGRAFIA

1. AULY, R. Sustaining development in Mineral economies. The Resource Curse thesis. Routledge, Londres 1993.
2. Acuerdos de integración. Ministerio de industria y comercio. Home page, Venezuela: ministerio de industria y comercio, p.2.
3. CISNEROS, I. " Venezuela and integration: is it reversing the process?". On JATAR, A. J. y WIENTRAUB, S. Integration in the hemisphere, perspectives from latin America and Caribbean. Interamerican Dialogue. 1997.
4. CZINKOTA R, Michael, RONKAINEN A, Ilkka. Marketing Internacional. México: Mc Graw Hill, cuarta edición, 1994.
5. Datos estadísticos Venezuela. Grupo andino. Home page: Rec.gob.pe/html/ambp.
6. Economía y petróleo. Venezuela analítica. Home page: Sistema de información al comercio exterior de la organización de Estados Americanos. Caracas, septiembre de 2000, p.1.

7. Estrategia Económica y Financiera, No 271, Editorial Suscrimedios Ltda, Santa Fé de Bogotá, febrero 28 de 1998.
8. Globalización – Integración. La Luz del Mundo.[http:// Global. Latin – EU. Net/Economía/Int](http://Global.Latin-EU.Net/Economía/Int).
9. GUILTINAN P, Joseph, GORDON W, Paul. Administración del Marketing. Bogotá : Mc Graw Hill, quinta edición, 1995.
10. GUTIERREZ MARULANDA, Luis Fernando. Finanzas Prácticas para Países en Desarrollo. Bogotá: Norma, tercera edición, 1995.
11. HERNANDEZ LUNA, José Ignacio, MARTINEZ RAMIREZ, Yolanda. Administración por Necesidades. México: Limusa, segunda edición, 1992.
12. HERNANDEZ SAMPERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. Bogotá: Mc Graw Hill, primera edición, 1991.
13. HERNÁNDEZ, Oscar. La nueva economía y los retos para Venezuela. Venezuela Analítica. Caracas: septiembre de 2001, 1p.

14. HITOSHI, Kume. Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad. Grupo editorial Norma. Colombia, 1992. p.21-24.

15. Información económica de Venezuela. Data análisis. Home page: dicom.cl/inter/l_pr79.htm.

16. Inversión extranjera. Home page: <http://Condor.Telecomco.net/noticiero/economía/Inxextr.htm/>. Santafé de Bogotá.

17. La comunidad andina de naciones. Home page: comunidad andina [http//ekeko.rep.net.Pe/junac/star.HTM](http://ekeko.rep.net.Pe/junac/star.HTM).

18. MATAMALA, Ricardo. MUÑOZ, Jesús A. Administración por Políticas. Colombia: Mc Graw Hill, 1996.

19. Normas que regulan la inversión extranjera en Colombia (Departamento Nacional de Planeación. Home page: [http://latin expo. Com/latinexp/infoexpo/Oorreg. S. htm](http://latinexpo.Com/latinexp/infoexpo/Oorreg.S.htm). Marzo de 1994.

20. Venezuela un país de oportunidades. Home page: Venezuela, ministerio de industria y comercio, p.2.

21. WESTON, J. Fred, COPELAND, Thomas E. Finanzas en Administración.

México: Mc Graw Hill, Novena edición, Volumen II, 1995.