

Propuesta de un sistema de estrategias con base al cuadro de mando integral para la industria farmacéutica en México

Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa

Humberto Palos Delgadillo

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
Universidad de Guadalajara
México
humpalos@ucea.udg.mx

Jorge Barba Chacón

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
Universidad de Guadalajara
México
jorge_55_mx@hotmail.com

Gabriel Salvador Fregoso Jasso

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
Universidad de Guadalajara
México
el_profe_gabriel06@hotmail.com



Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

XV
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

División FCA, Maritza Anahua Pineda Márquez | Fotografía: Rulfo López-Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

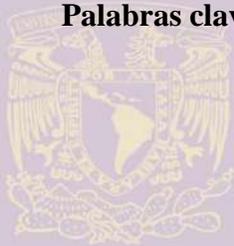
Propuesta de un sistema de estrategias con base al cuadro de mando integral para la industria farmacéutica en México

Resumen

La industria farmacéutica en México, ha estado cobrando cada vez más importancia por el nivel de inversión, investigación y desarrollo que los grandes corporativos han apostado. La tendencia hacia el crecimiento en la población adulta en el país y en el resto del mundo obliga a las empresas de esta industria a tener que desarrollarse y crecer para estar más cerca de los pacientes y ofrecer las mejores alternativas.

El presente trabajo se desarrolla bajo la metodología del estudio de caso en una empresa de manufactura de productos farmacéuticos ubicada en el municipio de Zapopan, Jalisco, valiéndose de herramientas para la administración de organizaciones y en específico para la planeación estratégica fundamentada en varios autores, siendo el eje principal de esta investigación la referencia de un modelo de estrategias existente y la aplicación de la herramienta CMI (por sus siglas Cuadro de Mando Integral) o Balanced Score Card (de su nombre original en inglés) a través de un mapa estratégico.

Palabras clave: Industria Farmacéutica, Estrategias, Cuadro de Mando Integral.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

I. INTRODUCCIÓN

Uno de los mejores caminos para el éxito de las organizaciones en el mundo radica en saber plantear firmemente su razón de ser y hacia dónde va; y no sólo eso, sino definir lo mejor posible el camino que debe recorrer para llegar hacia donde desea, aspectos fundamentales de la Administración Estratégica. En este sentido, es importante mencionar que la industria farmacéutica es uno de los sectores más dinámicos e importantes de la economía mundial, y en México no es la excepción.

II. MARCO TEORICO

En este apartado, se ofrece una visión general de la administración estratégica, se presenta un modelo práctico e integrador del proceso en el que se definen sus actividades y términos básicos y los integra de manera progresiva comenzando con la planeación para concluir con los conceptos de la planeación estratégica y el cuadro de mando integral entre otras herramientas (véase Figura No.1).

Figura No.1: Diagrama de conceptos.



Fuente. Diseño propio.

De acuerdo con Sandoval (2007) el significado de la planeación se describe como acción y afecto de planear, toma como idea fundamental lo citado por el autor George Steiner:

“Planeación es diseñar un futuro deseado e identificar los medios para lograrlo”. Sandoval soporta la idea de Steiner al indicar que esta oración contiene dos componentes que se incluyen uno con el otro, explica que no tendría ningún sentido diseñar el futuro esperado si no son examinadas las formas para conseguirlo, agrega, que el uso correcto de los medios identificados para lograr el futuro deseado, complementa el sentido práctico de la acción de planear y determina sus resultados, y por consiguiente, si las formas reconocidas para lograr el futuro, no son las apropiadas o son usadas incorrectamente, será prácticamente imposible conseguir las metas propuestas. Esta idea conceptual concuerda fielmente con el fin de esta investigación aplicada en la empresa de estudio, hacer ver la importancia de identificar los medios para lograrlo.

<http://cei.informacongreso@fca.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Freed, (2008) indica que la única cosa segura acerca del futuro de cualquier organización es el cambio, y es la planeación, explica el autor; el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. Este autor, a manera muy particular y sencilla, coincide con la idea de Sandoval al decir que la planeación es el inicio del proceso con el cual un individuo o una empresa pueden transformar los sueños en logros, permite evitar la trampa de trabajar arduamente para conseguir muy poco.

Henry Mintzberg (1997), indica que la planeación estratégica es integrado por un plan, es decir, un curso de acción determinado conscientemente o una guía para una situación específica; una maniobra para ganar la partida al competidor, que consiste en ser más inteligente; un patrón, esto es, un comportamiento determinado y una conducta definida, la cual puede ser deliberada o emergente; una posición, es decir, su ubicación en un ambiente o en un segmento del mercado y por último una perspectiva, que es un modo peculiar o particular de percibir al mundo desde una posición determinada.

Un análisis muy interesante se presenta en la investigación de Guillermo Ronda (2009) en donde se hace una revisión de 36 definiciones diferentes del concepto de “estrategia”, abordados por diferentes autores entre los años 1962 y 2002 mediante el estudio bibliométrico de análisis de otras conjuntas, se permitió definir tres grupos o corrientes principales: El grupo I, que reúne los conceptos relacionados con la interacción empresa-entorno donde se encuentran Tabatorni (1975), Ansoff (1976), Hoffer (1978), Quinn (1991), Mintzberg (1993), Le Blanc (1993), entre otros. Estos autores aportan definiciones que evidencian la esencia del surgimiento de la dirección estratégica como necesidad de una herramienta de dirección que facilite la adaptación de la organización a un entorno turbulento y que garantice la proactividad para evitar ser sorprendida por cambios constantes. El grupo II, presenta las definiciones del concepto que hacen referencia al logro de objetivos organizacionales, entre los autores que sobresalen en este grupo se encuentran Andrews (1962), Menguzzatto (1984), Paz (1984), Stoner (1989), Porter (1992), por mencionar algunos. Este grupo evidencia la influencia que había tenido el éxito de la dirección por objetivos desde 1954 y argumentan la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de las metas organizacionales. Y por último el grupo III, tiene las definiciones que concentran la atención en el término competencia. Sus representantes principales Quinn (1991), Porter (1992), Mintzberg (1993), Harper (1994). Los conceptos de este grupo se refieren a la rivalidad, combate o necesidad de derrotar a oponentes en el campo de batalla, como aspecto negativo se le critica la sobre valoración del factor competencia, la violencia, así como subestimar los valores.

A manera de tomar una posición en este estudio, el concepto elegido es el presentado por los autores Thomson, Peteraf, J. Gamble y Strickland (2012), quienes mencionan que la estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones, es decir, se trata del cómo. Complementando las ideas de estos autores, quienes mencionan que el objetivo de toda estrategia es fortalecer la posición competitiva de la empresa o entidad, mejorar el desempeño financiero y lograr los objetivos organizacionales. Esta definición aunque parece algo general, muestra las características esenciales para la estrategia que se tomarán en cuenta para el desarrollo de esta investigación.

http://ce
informa
Teléfono

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asesoría Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Como ya fue citado, Guillermo Ronda (2009) presenta un análisis muy detallado sobre el estudio de 27 modelos de dirección estratégica aplicados entre los años 1984 al 2001 en el mundo, donde mediante el análisis Cluster, demuestra que la dirección estratégica consta de cuatro fases principales: formulación, implantación, ejecución y control. Así mismo determinó que la fase a la cual se le ha brindado mayor atención es la formulación. La implantación, la ejecución y el control, aunque se mencionan como fases, presentan insuficiencias que afectan la ejecución efectiva y es la implantación la de mayor afectación.

En este trabajo, se toma como base el modelo de Daniel Martínez Pedros (2005), ya que se considera que es el modelo que mejor se adapta para este tipo de estudio por el nivel de detalle que aplica, además de ser un modelo que puede ser adaptado para complementarse con otras herramientas, entre ellas el Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card), que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Este modelo, está conformado por las etapas de análisis estratégico, formulación estratégica, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

Cabe señalar, que la industria farmacéutica ha llegado a convertirse en una de las actividades económicas más importantes en México y en el mundo, lo que significa una importante fuente de empleos que beneficia a la sociedad en general, pero que igualmente representa un ente perturbador de su entorno. En este sentido y como efecto de las 5 fuerzas o diamante de Porter, se debe considerar el factor multiplicador en todo el sector salud y la sociedad en su conjunto de ahí la importancia de considerar el concepto de sustentabilidad reflejado en un compromiso organizacional de la Responsabilidad Social.

La Responsabilidad Social (RS) se ha puesto en el centro de la agenda pública como un tema y un compromiso que deben asumir todo tipo de organizaciones públicas y privadas, sin importar el tamaño de éstas pasando por las organizaciones sociales, ya que se observa que la RS debe ser un factor fundamental en su estrategia de gestión. A eso se debe que los organismos internacionales hayan promovido importantes iniciativas para atender esta necesidad de responsabilidad social. A la sed de ética que señala el Dr. Kliksberg (2005) se puede agregar esta sed de responsabilidad social.

El concepto de responsabilidad social de la empresa (RSE), ha venido evolucionando de una concepción clásica, donde la comprensión del mundo de los negocios es la clave para el éxito en el mercado, a un enfoque social donde el éxito se basa en las relaciones que una empresa tiene con sus grupos de interés (Stakeholders): clientes, empleados, distribuidores, proveedores, grupos en la comunidad, accionistas, socios, medio ambiente, etc. (Quazi y O'Brien, 2000).

Las Mejores Prácticas de la RSE, son prácticas empresariales que aportan éxito al negocio e impactan positivamente a la sociedad al mismo tiempo. Son aquellas que han contribuido a resolver un problema, superar una deficiencia, mejorar un proceso, cambiar la cultura organizacional o implantar de manera transversal la RSE en la empresa y la sociedad. Como señala Blanco (2009) un grupo de interés especial que juega un papel de primer orden en esta RSE es el de los trabajadores y las partes interesadas.

http://ce
informa

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Cuadro de Mando Integral

De acuerdo con Sponsor Management Consulting (1996), el Cuadro de Mando Integral (CMI) presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos. Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Kaplan y Norton (2001), el CMI tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse a una empresa: financiera, clientes, procesos y capacidades estratégicas.

David Freed (2008) explica, el CMI fue desarrollado en 1993 por los profesores Robert Kaplan y David Norton de la escuela de Negocios de Harvard y ha ido mejorando continuamente hasta el día de hoy. El CMI es una técnica de evaluación y control de estrategias, su nombre se debe a la necesidad percibida por las empresas de equilibrar las medidas financieras que a menudo se utilizan exclusivamente en la evaluación y el control de la estrategia con medidas no financieras como la calidad de los productos y el servicio al cliente. Un CMI efectivo contiene una combinación cuidadosamente escogida de objetivos estratégicos y financieros adaptados al negocio de la empresa.

La implantación del CMI debe ser realizada mediante las técnicas habituales de gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implantación del mismo. El CMI, a través del mapa estratégico, busca reducir gráficamente a una página la estrategia de una organización. Los mapas estratégicos, como los mapas cartográficos, que son una representación simplificada de la realidad, constituyen una representación gráfica simplificada de una compañía, ayuda a saber dónde se está situada y a dónde se debe conducir el negocio en el futuro.

Mapa estratégico

Son un conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causa-efecto entre objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la estrategia.

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores, y lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Aspectos del mapa estratégico; Objetivos estratégicos

Un objetivo estratégico es un fin deseado clave para la organización y para la consecución de su visión. Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización. Establecer los objetivos de forma que reduzcan la estrategia de la compañía es la clave para que después el CMI sea una herramienta de gestión enfocada a la implantación de la estrategia.

<http://congreso.investigafca.unam.mx>

información El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, debe ayudar a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implementación de su estrategia

Teléfono

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

tanto a corto como a largo plazo. La fijación de objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa-efecto permiten explicar la “historia de la estrategia” y el por qué la compañía va a conseguir éxitos financieros y en la relación con los clientes a través de su actuación en los procesos y en las capacidades estratégicas.

Aspectos del mapa estratégico; Proyectos estratégicos

Una vez establecidos los objetivos estratégicos, con sus indicadores asociados y sus metas, en muchos casos se pone de manifiesto la necesidad de realizar proyectos y acciones, de forma que la compañía consiga alcanzar las metas planeadas. Los proyectos que contribuyen de forma específica en la consecución de estos objetivos tienen un proceso de selección, priorización y asignación de recursos específicos.

Aspectos del mapa estratégico; Perspectivas

Corresponden a los diferentes grupos que configuran el análisis de los resultados en toda organización. Las perspectivas del negocio enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos. La metodología distingue dos grandes tipos de perspectivas: externas e internas. En las perspectivas externas se engloban los resultados de la actuación de la organización. Los ejemplos más habituales son la perspectiva financiera y la perspectiva de los clientes. Por el contrario en las perspectivas internas se enmarcan los objetivos en los que la compañía tiene margen de actuación. Tradicionalmente, la metodología del CMI propone dos perspectivas internas: procesos y capacidades estratégicas;

Perspectiva financiera; Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costes unitarios, etc., son ejemplos que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.

Perspectiva del cliente; Define la proposición de valor para los clientes objetivo. La proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor.

Perspectiva del proceso interno; Identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.

Perspectiva de capacidades estratégicas; Identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta estrategia identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar alineados con los procesos internos críticos.

Todo lo señalado, es parte del mapa estratégico, que como base de la propuesta de esta investigación se aplica en la empresa sujeto del estudio (véase Figura No. 2).

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

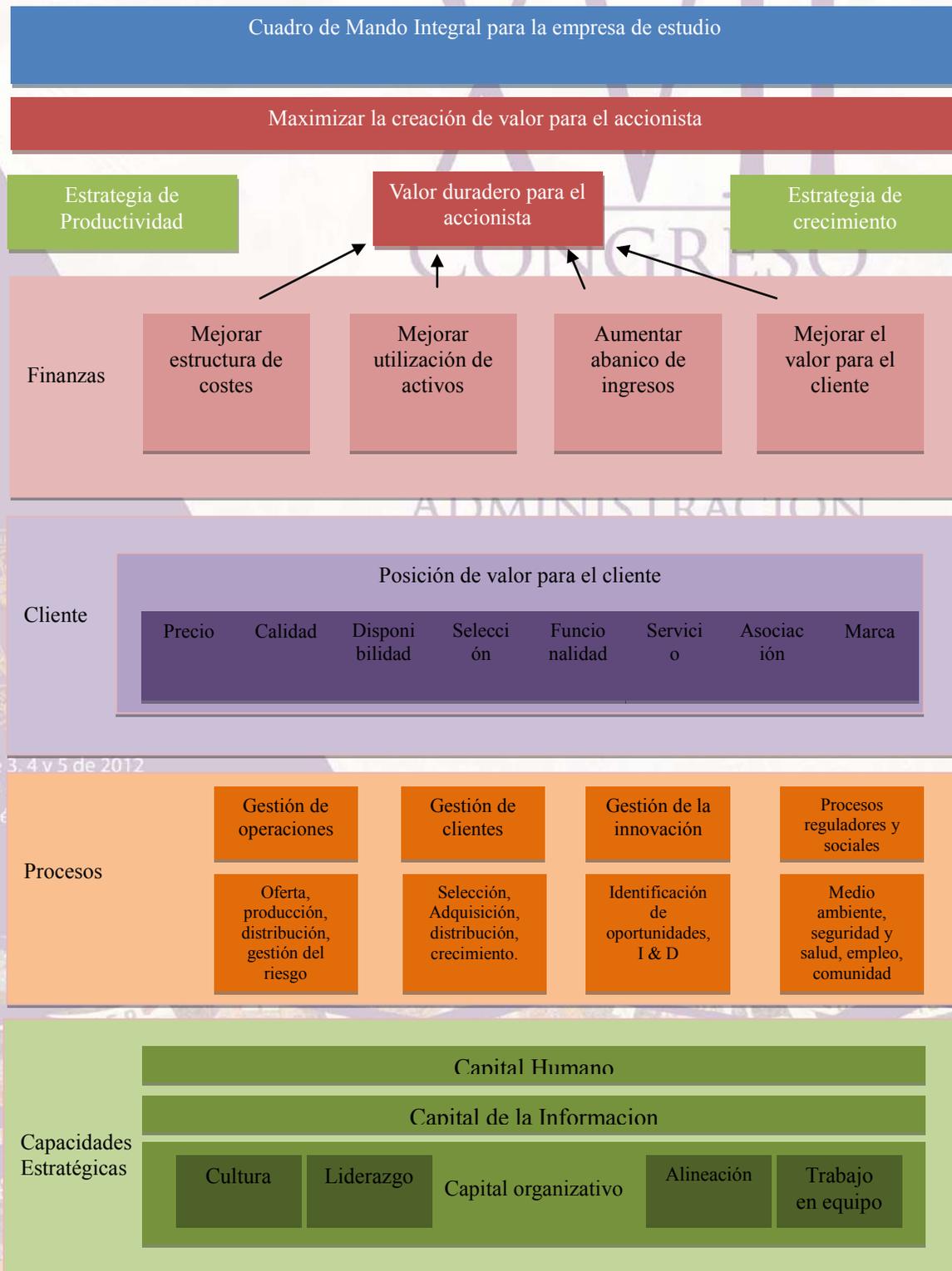
Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Figura No.2: Modelo de mapa estratégico.



Fuente. Daniel Martínez (2005).



III. CONTEXTO DEL ESTUDIO

De acuerdo al estudio presentado por la empresa KPMG (por las siglas de sus fundadores Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler), en el que se indica, que si bien la industria farmacéutica es uno de los sectores económicos en que la globalización es más evidente (los productos se desarrollan para un mercado global), las particularidades de cada país hacen que los mercados nacionales tengan sus propias dinámicas y características, en la presente investigación se revisarán los rasgos de dicha industria y en particular para México.

Suárez G. (2009), establece que el mercado farmacéutico mexicano es uno de los de mayor dinamismo en América Latina debido al crecimiento que ha registrado y actualmente se ubica como el noveno en importancia en el mundo. Según algunas estimaciones que señala este mismo autor, el sector farmacéutico crecerá en los próximos años en los mercados emergentes, entre los que se incluye México, con un aumento de entre 14% y 15%.

Un tema imprescindible mencionar en relación a esta industria y a la innovación son las patentes, ya que por ejemplo, según menciona el mismo estudio de la KPMG, en los Estados Unidos la protección de las patentes dura en promedio 17 años y en la Unión Europea está limitada a 10 años. En el caso de México las patentes duran 20 años. Las nuevas medicinas deben recuperar los costos de desarrollo antes de obtener un beneficio y esa es una de las principales razones de por qué sus precios son elevados; sin embargo, una vez que pierden la protección de la patente, pueden ser fabricadas por cualquier persona y pueden convertirse en una droga que puede ser utilizada por los laboratorios de genéricos, todo esto da una idea de la presión por la que pasan las empresas que generan patentes, pues se deben volver cada vez más competitivas, generar el mayor número de patentes y sobre todo saber sacar el mayor provecho de este derecho, fruto de su inversión en investigación y desarrollo.

En artículo presentado por Maribel Coronel (2011), la IMSH (por sus siglas en inglés: International Medicine Society Health) informó que en el país, desde enero del 2010 al mes de Agosto del 2011, 31 moléculas han perdido su patente; y calculó que del 2010 al 2012 más de 60 moléculas perderán la exclusividad de venta que les otorga la patente, lo que implica una caída de valor de 558 millones de dólares para las farmacéuticas innovadoras. Dicha cantidad se ha ido reduciendo, pues hace año y medio, las pérdidas por expiración de patentes IMS Health las estimaba en 780 millones de dólares.

Actualmente los laboratorios emplean diversas estrategias para mantener el control sobre las patentes, como solicitar nuevas patentes y encontrando nuevas aplicaciones sobre una droga ya existente; esto hace que la vida de la patente se prolongue, evitando que pueda ser utilizada por los laboratorios de genéricos. Por otro lado, de las patentes que ya están por expirar, existe la posibilidad de que el mismo laboratorio incursione en el mercado de genéricos y él mismo explote los beneficios de la comercialización del medicamento pero ahora como genérico.

<http://congreso.investigaja.fca.unam.mx>

información Entre el empuje de los medicamentos catalogados como genéricos, un consumidor más informado, el cambio demográfico que pasa de una población de jóvenes a una más de

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

adultos, una mayor cobertura de la población del sector salud y la expiración de patentes importantes, el terreno de juego de la industria farmacéutica en México está en total recomodo, esto de acuerdo a lo mencionado por la investigadora Maribel Coronel (2011), según su artículo publicado en el Economista.

Las asociaciones y cámaras que representan a la industria están conformadas por los distintos productores que engloban a la industria en México. Dentro de los principales, por mencionar algunos, se listan a continuación en la tabla No. 1:

Tabla No. 1: Principales empresas farmacéuticas en México y su origen.

| Empresa | País de origen |
|---|-----------------------|
| Abbot Laboratories de México S.A. de C.V. | EEUU |
| Alcon Laboratorios S.A. de C.V. | EEUU |
| Allergan S.A. de C.V. | EEUU |
| AstraZeneca Mexicana S.A. de C.V. | Suecia-Inglaterra |
| Aventis Pharma S.A. de C.V. | Francia |
| Bayer de México S.A. de C.V. | Alemania |
| Boehringer Ingelheim Prometo S.A. de C.V. | Alemania |
| Bristol-Myers Squibb de México S.A. de C.V. | EEUU |
| Eli Lilly Compañía de México S.A. de C.V. | EEUU |
| Fresenius Medical Care | Alemania |
| Fresenius Kabi México | Alemania |
| Gelcals Exportadora de México S.A. de C.V. | EEUU |
| Glaxo SmithKline México S.A. de C.V. | Inglaterra |
| Grupo roche Syntex de México S.A. de C.V. | Suiza |
| Janssen-Cilag S.A. de C.V. | EEUU |
| Johnson & Johnson México S.A. de C.V. | EEUU |
| Laboratorio Liomont S.A. de C.V. | México |
| Laboratorios Pisa S.A. de C.V. | México |
| Laboratorios Sanfer S.A. de C.V. | México |
| Lemery S.A. de C.V. | EEUU |
| Mead Jonson México S.A. de C.V. | EEUU |
| Merck S.A. de C.V. | Alemania |
| Merck Sharp & Dohme de México | EEUU |
| Novartis Farmacéutica S.A. de C.V. | Suiza |
| Organon Mexicana S.A. de C.V. | Holanda |
| Pfizer S.A. de C.V. | EEUU |
| Sanofi-Synthélabo de México S.A. de C.V. | Francia |
| Schering Mexicana S.A. de C.V. | Alemania |

Fuente: www.industria-farmacautica.com (2011).

Al respecto, la compañía en cuestión, es una empresa multinacional alemana dedicada a la fabricación y comercialización de productos farmacéuticos, específicamente soluciones inyectables de pequeño y gran volumen, así como polvos y líquidos para nutrición enteral. También realiza el acondicionamiento y comercialización de productos terminados que son fabricados en diversas plantas del corporativo alrededor del mundo, los cuales son

http://cc
informa

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

importados y distribuidos para su venta en el país. A este respecto se cubren los siguientes sectores:

Sector Gobierno:

Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Secretaría de Salud (SS).

Instituto de Salud y Seguridad Social para los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

Otros gobiernos (Cruz Roja, PEMEX).

Sector Privado:

Clínicas.

Hospitales.

Distribuidores.

Médicos.

Farmacias.

Usuarios.

Se cuenta también con un área de servicio a clientes, donde se da seguimiento a los pedidos y se atienden las dudas y necesidades vía telefónica. Adicionalmente los vendedores realizan visitas médicas para la promoción de los productos y el seguimiento a la venta.

IV. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema

Las empresas del sector farmacéutico ubicadas en México, cumplen regularmente con los objetivos de calidad e indicadores de desempeño claves KPIs (por sus siglas en inglés key process indicator) e inclusive están certificadas en ISO 9001, sin embargo, la mayoría de ellas no cuentan con una estrategia detallada que les sirva como herramienta para llegar al cumplimiento de esos objetivos, es decir, se tiene la meta y cómo se mide el desempeño para llegar a esa meta, pero no se cuenta con las herramientas para su cumplimiento.

En ese sentido, no existe un sistema de planeación estratégica definido, estructurado y bien fundamentado que sirva como respaldo para la toma de decisiones de la alta dirección de este tipo de empresas. Al respecto, se plantean las siguientes preguntas:

Preguntas de investigación

¿Cómo las estrategias pueden ser sistematizadas para mejorar el alcance de la industria farmacéutica en México?

¿Cuáles son los factores que principalmente influyen en el análisis estratégico de la empresa farmacéutica?

¿Qué relación existe entre los principales factores identificados y la información obtenida de la empresa farmacéutica?

¿Cómo mejorar la comunicación entre la alta dirección y las partes involucradas para que las estrategias formuladas, sean implementadas y evaluadas con éxito en la empresa farmacéutica?

<http://ccfca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



Objetivos de la investigación

General

- Proponer un sistema de estrategias con base en la herramienta del Cuadro de Mando Integral para la industria farmacéutica en México, que permita mejorar la comunicación y cumplimiento en la implantación y evaluación de las acciones establecidas para lograr un mayor posicionamiento en el mercado.

Particulares

- Identificar los factores internos y externos que influyen en el análisis estratégico de la empresa farmacéutica cuyo diagnóstico situacional presente la detección de necesidades.
- Determinar la relación que existe entre los principales factores identificados y la información obtenida de la empresa farmacéutica, para establecer la definición del negocio y esclarecer las estrategias formuladas.
- Utilizar herramientas administrativas como el Cuadro de Mando Integral que mejoren la comunicación de las acciones a realizar en la implementación y evaluación de las estrategias formuladas, para lograr un mayor posicionamiento de la empresa farmacéutica en el mercado.

Hipótesis de trabajo

- La sistematización de estrategias a través de la aplicación de la herramienta del Cuadro de Mando Integral, *permite* describir y comunicar las acciones de forma coherente y clara, mejorando la participación de la empresa farmacéutica en el mercado, otorgando mayor confiabilidad en la toma de decisiones de la alta dirección y de quienes se ven involucrados.

Tipo de investigación

Esta fue exploratoria, descriptiva y explicativa. Se realizó trabajo de campo en empresa que representa a la manufactura de productos farmacéuticos en México bajo la metodología del estudio de caso para efecto de analizar el fenómeno observado.

Es conocido que las investigaciones de enfoque cualitativo, se inician bajo motivaciones (y tentaciones) fundamentales de intervenir una realidad que en esos momentos requiere de su atención (intervención-acción). En este sentido y como ya se ha citado, se parte del modelo de estrategias que presenta Martínez (2005) el cual presenta cuatro etapas principales divididas en seis fases. Parte importante es el uso del cuadro de mando integral, herramienta considerada hoy en día como una de las mejores para la evaluación de las estrategias a través de cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento.

V. LA PROPUESTA

El modelo de estrategias propuesto, está referenciado con base en el modelo que presenta Martínez Pedro (2005) el cual consta de cuatro etapas principales divididas en seis fases, que consideran realizar un análisis estratégico, una formulación de estrategias, presentar bases para la implementación de estrategias acorde a la industria farmacéutica en México,

http://co

informa

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

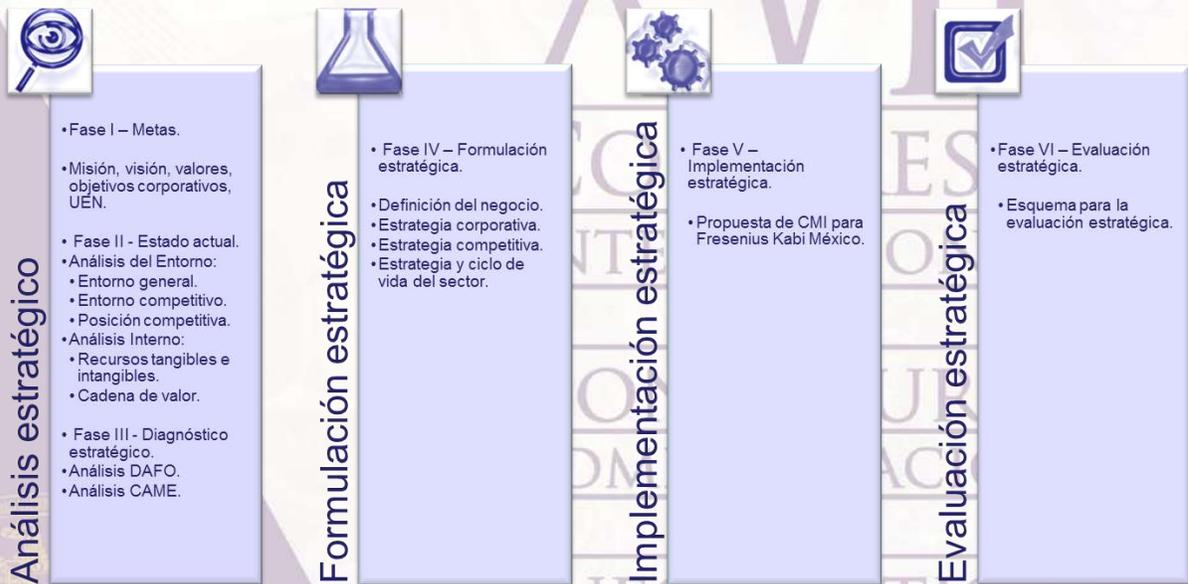
52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

para finalmente contar con un sistema para evaluar continuamente las estrategias tomadas, para complementarse con otras herramientas, entre ellas el cuadro de mando integral (véase Figura No.3).

Figura No. 3: Fases en el diseño del modelo de planeación estratégica propuesto.



Fuente: Elaboración propia.

Parte fundamental lo constituyen las primeras tres fases correspondientes a la etapa inicial de la metodología, denominada análisis estratégico, donde se obtiene información valiosa y de primera mano a través de la aplicación de cuestionarios. Estos deben ser contestados por la persona a cargo del área según su especialidad de trabajo, incluyéndose al director general, director de ventas y mercadotecnia, director de planta, director de recursos humanos, director de administración y finanzas, gerente de planeación y compras y al gerente de logística y distribución de la empresa en cuestión.

A continuación se describen de manera general los aspectos que deben ser tratados en esta etapa del modelo propuesto.

Análisis estratégico

Es el punto inicial del proceso, consiste en el trabajo previo que debe realizarse con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Por ello es necesario realizar un análisis externo e interno que consta de los siguientes procesos:

- Análisis de los propósitos y objetivos de la organización. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y medibles objetivos estratégicos.

- **Análisis del entorno,** Es necesario vigilar y examinar el contexto que rodea a la empresa así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno. Para esto, el autor propone el estudio a través de dos niveles: entorno general, que consta de varios elementos que se denominarán los segmentos políticos, económicos tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto en la empresa y el entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar con el éxito de los productos y servicios de la empresa.
- **Análisis interno.** Se identifican tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir el medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, se debe valorar el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

De forma general, la información obtenida en esta etapa corresponde a un análisis de las metas y filosofía de la empresa, le sigue un estudio del estado actual tanto de la organización como de su entorno, para concluir con un estudio de su planeación estratégica actual a través de las herramientas DAFO (por sus siglas: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y CAME (por sus siglas: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar). Es decir, la obtención de esta información es vital para el soporte y fundamentación de las etapas siguientes.

Intervención-acción

Definición de las Unidades Estrategias de Negocio (UEN):

- Soluciones inyectables
- Productos enterales
- Productos importados

Identificación de factores claves:

- Factores políticos
- Factores económicos
- Factores sociales y demográficos
- Factores tecnológicos

Para el análisis de estos cuatro factores se realizó una entrevista con el director general de la empresa de estudio, en donde se aplicaron cuatro cuestionarios, una para cada factor.

Formulación estratégica

Posterior a la etapa de análisis, le sigue esta etapa denominada formulación estratégica, donde se busca establecer primeramente una definición del negocio, esclarecer sus estrategias corporativas y competitivas actuales, así como la estrategia y ciclo de vida de las UEN existentes en la organización. Esta etapa se desarrolla en varios niveles, entre los que comprende lo siguiente:

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

- Estrategias corporativas, que se dedican a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa.
- Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costos y/o en la diferenciación, ya sea especializándose en un segmento reducido de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
- Estrategias operativas. Se considera que una empresa está conformada por una serie de funciones (mercadotecnia, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello se utiliza el análisis de la cadena de valor debido a que es una herramienta gerencial utilizada para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.

Intervención-acción

Conocer tres aspectos:

- El servicio o la función base aportada por el producto al cliente (qué)
- Las UEN susceptibles de producir la función para el cliente (cómo)
- Los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado objetivo de la empresa (a quién):

Implementación estratégica

En esta etapa se aborda la importancia de la implementación de las estrategias, es decir, se requiere asegurar que se poseen adecuados controles estratégicos, estructuras y diseños de organización para garantizar que se han establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

En este sentido, el control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. Para tal efecto, se propone el CMI, herramienta que se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa. Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.

Intervención-acción

En esta etapa se comienza ya con la aplicación de la herramienta del CMI a través del mapa estratégico y sus consideraciones particulares para los objetivos y los indicadores clave que sean sugeridos

Evaluación estratégica

Por último, y para concluir la metodología, en esta etapa se hace una propuesta para complementar el CMI de manera que se tenga un sistema continuo de control y seguimiento

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

que pueda ser aplicado por una primera vez pero que al mismo tiempo permita ser ajustado y adaptado a nuevas situaciones propias de la misma empresa o de su entorno, consiguiéndose así una herramienta útil para la compañía no sólo hoy, si no para un tiempo indeterminado.

Intervención-acción

El CMI o Balanced Score Card (BSC) como ya se dijo, es una herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara en la organización. El CMI o BSC, tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse a una empresa: financiera, clientes, procesos y capacidades estratégicas.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través de este caso de estudio se pudo analizar el fenómeno y proponer un sistema de estrategias para la industria farmacéutica en México, considerando para ello, una empresa representativa ubicada en el estado de Jalisco. La empresa en cuestión es de capital alemán, pero funciona con una fuerza de trabajo 100% mexicana, lo que hace aun más importante la metodología y las herramientas aquí expuestas, que desde luego pretenden ser un sistema que permita hacer de estas organizaciones más competitivas en el mercado nacional e internacional.

Al respecto se recomiendan diez aspectos clave que mucho pueden ayudar a la dirección de las empresas de este sector productivo en la implementación de este sistema de estrategias propuesto:

- *Tener ideas claras en los comienzos de la implementación del sistema de estrategias.* Para abordar con éxito este proceso es necesario que la dirección de la empresa tenga ideas claras respecto a lo que es y los beneficios que aporta. Comunicar y trasladar a toda la organización los beneficios del CMI permitirá ganar adeptos en el proceso de implementación.
- *Tener el apoyo de la dirección.* Ninguna iniciativa a la implementación del sistema de estrategias, ni a cualquier otra metodología tendrá posibilidades de supervivencia si no tiene el apoyo incondicional de la dirección de la empresa.
- *Contar con un equipo de implantación competente.* La filosofía del sistema de estrategias propuesto parte de la base de hacer partícipe a todo el personal de la organización, y hacerlo a través de un equipo dedicado a ello, con los conocimientos de procesos y sistemas con los que cuenta, los que se considera un factor clave.
- *Poseer un líder para el proyecto del sistema de estrategias.* Debe existir un líder para este sistema y esta persona debe ser la que guíe el proceso de implementación utilizando como herramienta el CMI. Esta persona debe tener grandes dotes de comunicador y debe involucrarse con toda la organización para conseguir el máximo apoyo en el proyecto.
- *Formar y educar.* La formación previa y durante el proceso de desarrollo de la implementación del sistema de estrategias constituye un instrumento fundamental para el éxito de la misma. Se recomienda que en estos equipos participen personas

<http://congreso>

informacongre

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

- con diferentes objetivos e intereses para tener el mayor número de diferentes perspectivas de las situaciones en análisis.
- *Construir el mapa estratégico.* En la elaboración del mapa estratégico se juega mucho el éxito del proceso de implantación del CMI.
 - *Obtener información lo más pronto posible.* La mejor manera de conocer si el avance del proyecto es correcto es obtener rápida retroalimentación de los objetivos e indicadores establecidos a través del control de los resultados reales frente a las metas que ya estén establecidas.
 - *Realizar la aplicación del CMI en todos los niveles de la organización.* Se debe desplegar al mismo tiempo a todos los niveles de la organización, pasando del CMI de las UEN, los departamentos y áreas, hasta de ser posible, CMI personales.
 - *Vincular el CMI a la gestión operativa del negocio.* Sólo la correcta vinculación de los objetivos del CMI (la visión, lo que se quiere ser), con los objetivos del día a día de la empresa, asegurará que el esfuerzo de todo el personal en la consecución de los objetivos no decaiga. Esto se puede lograr a través de dos vías:
 - a. El encaje de los objetivos del CMI en los presupuestos anuales, para de este modo tener un control mensual / trimestral del grado de éxito o fracaso en la realización de las metas planeadas.
 - b. Y el establecimiento de un sistema de incentivos que vincule los objetivos personales y departamentales con los objetivos estratégicos de la empresa.
 - *Hacer del sistema de estrategias a través del CMI parte de la organización.* No pensar que el CMI se trata de un proyecto que se debe iniciar y finalizar. El sistema de estrategias no tiene fin ya que dado un primer modelo de CMI, este se irá modificando con el paso del tiempo, ya sea porque se encuentran objetivos más ajustados de la estrategia de la empresa o quizás los indicadores seleccionados no muestren correctamente lo que se pretendía y se decide modificarlos.

Por todo lo anterior, se concluye, que este sistema propuesto a través de la metodología y herramientas expuestas, puede ser un instrumento que represente una importante alternativa para este tipo de empresas frente a los cambios de este mundo globalizado. Igualmente, se identifica la importancia que resulta del enfoque ético por lo que se considera de significancia considerar que la actividad de la industria farmacéutica debe definir su compromiso para con la sociedad en el marco de la Responsabilidad Social en la que se contribuya al bienestar de la comunidad en la que se desarrolla, contemplándose para ello dentro de sus preceptos fundamentales, la ética, el cuidado del medio ambiente, que ambos dentro de su estrategia empresarial, hagan de esa industria una gestión empresarial sustentable.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Blanco, S. J. (2010). Estrategias exitosas. Recuperado el 28 de 09 de 2010, de http://www.fs.mineduc.cl/Archivos/ConvivenciaEscolar/doc/archivo_435.PDF
- Coronel Maribel R. (2011) *Mercado farmacéutico se reacomoda*. EL ECONOMISTA, 12 Julio.
- Freed R. David (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. 11ª. Edición, Prentice Hall.
- Faulkner y Bowman (1995). *La esencia de la estrategia competitiva*, Prentice Hall.
- Kliksberg, B. (2005). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: Edit. Temas.
- Martínez Pedros Daniel (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Editorial Díaz de Santos, ALTAIR.
- Mintzberg Henry, Brian Quinn James, Voyer John (1997). *El proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*. Edición Breve. Prentice Hall Hispanoamericana, 1ª. Edición.
- Porter M. (2000). *What is strategy?* Harvard Business Review product number 4134: p. 1–21.
- Quazi, A. M; O'Brien, D. (2000). An Empirical Test of Cross – national Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, V 25, 33 – 51.
- Ronda Pupo, Guillermo (2009). *De la estrategia a la dirección estratégica: un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo*. El Cid Editor, apuntes.
- Sandoval López, Pablo (2007). *Administración Integral para la Calidad*. Instituto de Administración de Calidad y Servicios S.C.
- Sponsor Management Consulting (1996). *Guía práctica de implantación del Balanced Score Card. Mapas estratégicos*. Editorial Prentice Hall, México.
- Suárez G. (2009). *México es el principal mercado farmacéutico de América Latina*. Periódico Reforma febrero 7; Negocios: 2.
- Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) *Administración estratégica. Teoría y casos*. 18ª. Edición. Mc. Graw Hill.

Electrónicas

Recuperado de: KPMG Cárdenas Dosal (2006) “*La industria farmacéutica en México*.” México D.F. Acceso el 25 Jul 2011. [www.kpmg.com.mx/publicaciones/libreria/mexico/st-farmaceutico\(06\).pdf](http://www.kpmg.com.mx/publicaciones/libreria/mexico/st-farmaceutico(06).pdf).

Recuperado de: Industria farmacéutica 9º lugar en México, 06 Abr 2011. Acceso el 25 Jul 2011. www.canifarma.org.mx.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

