



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

PLANEACION ESTRATEGICA COMERCIAL PARA LA
COMERCIALIZACION DE MEDICAMENTO EN SEARLE
DE MEXICO

TRABAJO VIA CURSOS
DE EDUCACION CONTINUA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
QUIMICO FARMACEUTICO BILOGO
P R E S E N T A:
HUMBERTO BRAVO CALDERON

01/03/2000



EXAMENES PROFESIONALES
FACULTAD DE QUIMICA

MEXICO, D. F.

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO

PRESIDENTE: **PROFR. LEON C. CORONADO MENDOZA**

VOCAL: **PROFR. FEDERICO GALDEANO BIENZOBAS**

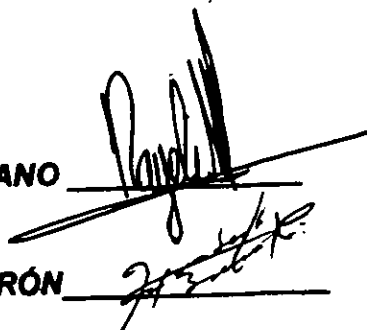
SECRETARIO: **M. EN C. NAYELI MANZANO SANCHEZ**

1er. SUPLENTE: **PROFR. ALBERTO OSVALDO FLORES VEGA**

2o. SUPLENTE: **PROFR. ZOILA NIETO VILLALOBOS**

ASESOR DEL TEMA: M. EN C. NAYELI MANZANO

SUSTENTANTE: HUMBERTO BRAVO CALDERÓN



Handwritten signatures of Nayeli Manzano and Humberto Bravo Calderón, each with a horizontal line underneath.

INDICE

✓ **INTRODUCCIÓN** 1
QUE ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CUANDO SURGE

✓ **INFORMACIÓN GENERAL** 4
PANORAMA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA
¿PORQUE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL?
ACERCA DE SEARLE

✓ **DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO
COMERCIAL** 16
PLANTEAMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
COMERCIAL EN SEARLE
CONCLUSIONES

✓ **BIBLIOGRAFÍA** 23

INTRODUCCION

Érase una vez... dos presidentes de dos compañías que competían en la misma industria. Estos dos presidentes decidieron ir juntos de vacaciones al campo para estudiar la posibilidad de una fusión. Caminaron largo trecho adentrándose en el bosque. De repente se toparon con un oso pardo que se paro sobre sus patas traseras, lanzando gruñidos. De inmediato uno de los presidentes se quito la mochila de los hombros y saco un par de zapatos para correr. El otro presidente dijo: "¡Oye no puedes correr más rápido que el oso! " a lo que el primer presidente repuso "¡Quizá no pueda correr más rápido que el oso ; pero, sin duda puedo correr más rápido que tú!".

Anónimo.

El relato anterior capta la idea básica de la planeación estratégica comercial, y esta idea se puede definir como el arte y la ciencia de formular, implementar, y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos. De una forma más clara se puede considerar a la planeación estratégica como una transición ordenada entre la posición que tiene ahora la organización y la que desea para el futuro, es decir la planeación estratégica no espera pasivamente a los eventos subsecuentes, ni reacciona cuando estos ocurren, planea y construye el futuro que requiere utilizando o buscando para ello ventajas competitivas, dando respuesta a las preguntas:

¿Dónde estamos?

¿ A donde vamos?

¿A dónde deberíamos ir?

¿Cómo surge la planeación estratégica?

A mediados de la década de los 50's en los Estados Unidos, muchas empresas comenzaron a apreciar que las técnicas administrativas que habían utilizado con éxito hasta entonces, ya no rendían los frutos esperados y que las condiciones ambientales presentes superaban su capacidad de respuesta. Muchas de ellas buscaron nuevos enfoques administrativos para tratar con la problemática de ese momento .

A finales de esa década se concensaron resultados que llegaron a ser conocidos como la planeación estratégica. Tales resultados habían sido alcanzados mediante un proceso de experimentación, error e intercambio de experiencias. En ese momento la planeación estratégica surgió como el remedio definitivo para la nueva conducta cambiante del entorno, sin embargo con el paso de los años se pudo observar que no era tal, o bien que las empresas no estaban logrando entenderla o implantarla como debieran. Esto pudo deberse también a que sus enfoques o respuestas no eran suficientemente amplios, solamente lo dirigían a una faceta del negocio y sufrían de un mal común: buscaban remediar síntomas específicos y no los problemas que los originaron.

No fue sino hasta el momento en que los administradores comenzaron a utilizar el método sistemático de la ciencia que empezaba a contribuir decisivamente en el área de los negocios cuando su percepción global y su forma de hacer las cosas cambio radicalmente. Se hizo posible el desarrollo de otros enfoques más eficientes que trataban de comprender los problemas fundamentales antes de tratar los síntomas, ocasionando con ello que se examinara el efecto producido por diferentes soluciones y se escogiera la que prometía mejores resultados.

La planeación estratégica tiene diferentes enfoques entre ellos el comercial de donde se deriva la planeación estratégica comercial que recaba los puntos comerciales más importantes del negocio, con sus respectivos objetivos económicos, sus estrategias y tácticas, todo ello formando parte de la planeación estratégica del negocio, acorde a la misión, visión y valores de la empresa.

El rápido devenir de los acontecimientos políticos, económicos y sociales, los cuales influyen de manera notable en el desempeño de las organizaciones, aumentando el número de factores que afectan el negocio, impulso la necesidad de pasar de la planeación a corto plazo a la planeación estratégica.

Las empresas que quieran subsistir en este ambiente convulso y dinámico necesitan construir el futuro y para ello buscar alguna o algunas ventajas estratégicas que les permitan sustentarse durante un largo tiempo de lo contrario no estarán en el juego.

¿Qué otras ventajas utilizan las empresas que **no** están implementando los cambios que proponen los líderes?

- Actualizan las capacidades de sus sistemas de información
- Reducen costos al máximo
- Mejoran la administración de los recursos
- Cambian la organización

Las ventajas obtenidas con estas iniciativas pueden no ser sustentables a largo plazo. Lo cual se puede traducir en que al no tener ninguna ventaja que las haga diferentes o apreciablemente mejores que las otras, estén destinadas a no poder competir en igualdad de circunstancias en el futuro e incluso desaparecer.

La planeación estratégica no plantea cambios que den frutos en plazos muy cortos, se trata de lograr objetivos y perdurar, ya que las empresas farmacéuticas no pueden darse el lujo de aparecer y desaparecer, siendo negocios que requieren inversiones muy altas y la competencia es muy fuerte, es por ello que no es suficiente con tener un medicamento que aunque hoy este dando buenas ganancias en un futuro puede no darlas, se requieren cambios y mejoras continuas.

Después de haber esbozado el panorama general de la planeación estratégica, se da a continuación la información necesaria para plantear el plan estratégico de Searle, que contiene información más extensa sobre la planeación estratégica comercial e información Corporativa sobre Searle desde sus orígenes e historia, hasta su estado actual y su proyección como una nueva empresa, se describe finalmente el desarrollo del plan estratégico comercial de esta empresa y la conclusión de este trabajo que muestra un ejemplo muy valioso para el estudio y entendimiento de la planeación estratégica.

INFORMACION GENERAL

En el mundo las diferentes compañías farmacéuticas han cambiado su enfoques del negocio, que si bien anteriormente era el hacer medicamentos cada vez mejores, o enfoque farmacéutico, hoy en día es el cuidado de la salud, en donde se trata no solo de hacer medicamentos más eficaces y seguros sino de proveer una mejor calidad de vida, cuidando mucho el realizar estudios que permitan documentar todos sus posibles efectos y evitar así, en la medida de lo posible, los efectos adversos. La proyección que anteriormente se tenía del negocio farmacéutico era regional, se comercializaban los medicamentos por estados o por mucho por unos cuantos países. Hoy en día se busca penetrar cada vez más mercados adoptando una tendencia global.

Otro aspecto importante es su misión, donde la tendencia anterior era seguridad y eficacia, actualmente incluye el concepto del valor, el cual se define de la siguiente manera:

$$\text{VALOR} = \frac{\text{CALIDAD X SERVICIO}}{\text{COSTO X TIEMPO}}$$

Calidad.

- Buscar los requerimientos del cliente.
- Procesos confiables.
- Variaciones mínimas.
- Eliminación de desperdicios.
- Mejora continua.
- Costo de calidad.

Servicio

- Niveles de servicio.
- Flexibilidad para cubrir las demandas del cliente.
- Flexibilidad para ajustarse a los cambios del mercado.

Costo.

- Costo por unidad.
- Aseguramiento de la calidad.
- Distribución.
- Administración.
- Inventario.

- Materiales.

Tiempo.

- Ciclo de tiempo.
- Respuesta al mercado meta.
- Materiales.
- Inventario.

Este nuevo concepto de valor es adoptado actualmente por muchas consultorias¹ y resulta de mucha utilidad para entender cual es el valor de una empresa, con esto una empresa que resulta de un alto valor para sus inversionistas y accionistas, es aquella que cumple con las expectativas de su mercado meta con calidad, en un corto tiempo a un bajo costo.

La estrategia del mercado era la administración del producto en donde solamente se buscaba posicionar el producto y ponerlo a su alcance, ahora es la administración de la enfermedad, donde se busca proveer de todos los productos y servicios que requiere el paciente durante el transcurso de su enfermedad e incluso su prevención y control.

La industria farmacéutica muestra diferentes nuevos caminos, algunos de ellos son:

- Ya que la mayoría de los 100 medicamentos más prescritos perderán su patente de protección a principios de los años 2000 a 2005, las empresas se preparan para tomar su parte en esto y tratan de ser los primeros en producirlos y comercializarlos justo después de la pérdida de la patente.
- Producir y comercializar medicamentos genéricos donde se estima que su volumen de ventas crecerá entre un 37% a un 60% a principios del 2000
- El desarrollar un valor adicional por servicio, esto adiciona valor no solo al producto sino a la empresa que lo produce creando en los clientes la confianza y la necesidad de los productos y servicios que ofrece, haciendo de estos, clientes cautivos.
- Se seguirán enfocando las empresas en la reducción de costos siempre y cuando se sigan obteniendo e incrementando ventajas competitivas
- El crecimiento cada vez más notorio de las biotecnologías hace que algunas empresas busquen alguna sinergia con estas tecnologías o con las empresas que las utilizan, como una esperanza para tener en el futuro medicamentos de una nueva generación y líderes en el mercado.
- Una integración de la empresa de forma horizontal y vertical, busca crear empresas que presenten excelentes características de comunicación y desarrollo laboral, a fin de

¹ Este concepto lo utilizan consultorias como Coopers & Librand, se desarrolla a partir de la BPR (Business Processes Reengineering) Reingeniería de los procesos de negocio.

poder responder a los cambios que requiere la industria, esta misma integración lleva a desarrollar unidades de negocios con sus propios recursos y retos pero nunca desligada de la operación corporativa, solamente enfocada a una enfermedad o grupo de enfermedades.

- La diversificación de nuevos negocios para el cuidado de la salud se ha vuelto una idea muy atractiva, dentro de las empresas se están creando nuevos departamentos, entre ellos, el de "nuevos negocios" o con el nombre de "inteligencia corporativa" mismos que apoyan esta diversificación con el propósito de encontrar nuevas oportunidades. En ocasiones llamados nuevos nichos de mercado.
- Una de las respuestas estratégicas más comúnmente usadas, es la búsqueda de alianzas, ya sea alianzas comerciales parciales por producto o servicios, o las fusiones, el propósito de todas ellas es:
 1. Tener un mayor capital para desarrollarse (actualmente dado el altísimo costo de la investigación, no resulta rentable que una empresa aislada promueva la investigación o el desarrollo de nuevos productos)
 2. Incursionar dentro de mercados en los cuales no se tiene ni posicionamiento ni participación.
 3. Complementar las líneas de productos a fin de tener una diversificación de negocios de muy alto rendimiento.
 4. Utilizar estas alianzas estratégicas para reorganizar los recursos buscando las partes más fuertes de cada empresa, aprovecharlas y remover los costos innecesarios (por ejemplo tener dos plantas farmacéuticas en el mismo país)
 5. Mejorar la utilización del capital de trabajo²
 6. Mejorar el servicio al cliente (cuando se tiene más de un mercado, o mis mejores clientes se encuentran distantes uno de otro es necesario contar con una gran red de distribución, a fin de proveer productos de alta calidad de manera oportuna)
 7. Asegurar la supervivencia de la empresa

En México el mercado de los medicamentos es sumamente extenso y competido, después de los diferentes eventos económicos que han sucedido en este país solo los más fuertes han sobrevivido y de una gran cantidad de compañías farmacéuticas que existían, hoy en día queda menos de la mitad de ellas; la tendencia es formar compañías farmacéuticas cada vez más grandes y con mayores expectativas de crecimiento, prueba

² CAPITAL DE TRABAJO= ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE. EL ACTIVO CIRCULANTE ES: EFECTIVO DISPONIBLE, CUENTAS POR COBRAR, INVENTARIOS Y EL PASIVO CIRCULANTE SON LAS CUENTAS POR PAGAR TALES COMO RENTA, SALARIOS, PAGO A PROVEEDORES ETC...

De ello son las fusiones entre grandes negocios para formar negocios aun más grandes, provocando la quiebra de muchas compañías que operaban en forma de negocios familiares u obligándolos a llevar sus negocios a otras partes , inclusive subsistiendo haciendo solo maquilas o similares.

Actualmente se ha visto una gran cantidad de cambios tanto dentro como fuera de las empresas esto debido a la imperiosa necesidad de mejorar para subsistir, y de ello surge un nuevo paradigma "lo único constante es el cambio", y dado esto es necesaria toda una planeación y administración de estos cambios, para que resulten en exitosas ventajas competitivas.

México, así como Brasil y Argentina, está dentro de los 12 mercados farmacéuticos más grandes del mundo, Brasil se encuentra en la posición 7, Argentina en la 11 y México en la 12; Latinoamérica en general representa del 7 al 8% del mercado farmacéutico, entre los factores que hacen relevante este mercado se encuentran la epidemiología y la distribución demográfica, así como las políticas fiscales , la relativa estabilidad política y los ambientes regulatorios. A pesar de los problemas socioeconómicos que se dan en Latinoamérica, como en 1988 que bajó de un 3 a un 2% el mercado y la recesión de Brasil donde presentó una disminución de 5% en ventas, culminando con una devaluación en 1999, el mercado farmacéutico en general parece seguro. A continuación, se presenta una tabla que provee indicadores clave para conocer el mercado.

TABLA 1 INDICADORES CLAVE DEL MERCADO

Ambiente de negocios	Argentina	Brasil	México
	Tazas de crecimiento económico 4%/por año	El crecimiento económico fluctúa del 3%-5% (actualmente a la baja)	Transformación continua no obstante la incertidumbre política y económica
	Predicción de baja de inflación (2%-3%)	La inflación baja lentamente	La inflación se mantiene y los medicamentos suben de precio acorde a la inflación
	Las reformas a la salud no limitan la comercialización de los medicamentos en una forma clara	Las nuevas reformas a la salud limitan la venta de muchos medicamentos dado el descontrol en su uso	Las reformas en el cuidado de la salud incrementan las prescripciones y el volumen de ventas en los medicamentos
	Alto desempleo y falta de Recursos en la atención de la salud pública	La atención de la salud pública continua sufriendo por falta de recursos, y un alto desempleo	La atención a la salud pública sufre por falta de recursos y crecimiento de la población, existe un alto desempleo
Ambiente del cuidado de la salud	Toma rumbo hacia la administración y cuidado de la salud	Incremento de 35% en atención privada de la salud para el 2001	Eventual desarrollo del cuidado de la salud
	Precios de nuevos productos permanecen libres de cualquier control; los precios son elevados	Los precios continúan relativamente controlados haciendo que las compañías tengan cierta moderación	Un mercado en crecimiento que permanece bajo secundario al bajo poder de compra del consumidor
	Un lento crecimiento positivo en genéricos /OTCs	Se incrementa la falta de investigación	Se incrementan los genéricos/OTC y se incrementa la falta de investigación

A continuación se proporciona información general acerca de Searle.

Searle:

Searle es una empresa fundada en Skokie, Illinois (USA) que desarrolla manufactura y comercializa medicamentos genéricos y otras posiciones para el cuidado de la salud todo esto a nivel global.

Searle tiene oficinas operativas en 36 países, y cuenta con 15 plantas farmacéuticas alrededor del mundo. También mantiene relaciones con muchos distribuidores, otras compañías farmacéuticas similares alrededor del mundo. Mundialmente Searle emplea más de 9400 individuos, y en 1998, obtuvo un record de ingresos de cerca de 2.8 billones de dolares, que corresponde a un incremento del 18 % a partir de 1997.

Su presente éxito culmina una larga historia como pionero en el cuidado de la salud , la empresa surgió en 1888 en el estado de Omaha, Nebraska, por Gideon Daniel Searle, un joven boticario de Indiana. Fue relocalizada en Chicago en 1890 buscando oportunidades de expansión. En abril de 1908 la compañía fue formalmente incorporada como G.D. Searle & Co.

La familia Searle todavía tenía una parte sustancial de la empresa hasta su adquisición por la compañía Monsanto en 1985. Como el sector farmacéutico de Monsanto, Searle tuvo el soporte financiero para investigar y desarrollar nuevos importantes tratamientos, concentrándose en las áreas de la artritis, enfermedades cardiovasculares, enfermedades inmunoinflamatorias y enfermedades oncológicas. También en su mercado de productos y servicios promociona productos para diversas áreas del cuidado de la salud, tales como: salud cardiovascular, artritis, salud reproductiva y sueño. El papel de Searle como lanzador de innovaciones esta bien documentado. Como ejemplos podemos incluir: el primer laxante moderno por volumen, el primer medicamento específico para el mareo, el primer anticonceptivo oral , el primer antiaritmico moderno, el primer antidiarreico específico oral, el primer bloqueador del canal de calcio de toma una vez al día para el tratamiento de la hipertensión, y algunos otros innovadores productos. Searle también descubrió el primer producto para prevenir y tratar la ulcera gástrica causada por el uso de antiinflamatorios no esteroidales, tomados por millones de personas que sufren de artritis.

Así mismo Searle descubrió e introdujo el aspartame (Nutrasweet® en USA y Canderel® también en otras partes del mundo) un importante sustituto para el azúcar.

Corporación ciudadana

Searle también tiene una filosofía de responsabilidad social que lo hace ser un líder en la industria farmacéutica. Por ejemplo, en numerosos países Searle tiene acuñado el termino de Patient Partners® . Estos grupos únicos de personas con artritis que son entrenadas para ayudar a otros pacientes, también los médicos colaboran para conformar el grupo que se enfrenta a esta enfermedad.

También en USA el comité de responsabilidad social de Searle colabora con tres iniciativas únicas:

- Patients in Need® Program: el cuál, provee medicamentos para personas que los requieren urgentemente y no cuentan con los medios para solventar estos gastos.
- Patient Promise® Program: el cuál, reembolsa los gastos hechos por el paciente cuando este no obtiene el beneficio terapéutico esperado con los productos de Searle .
- Patient Know® Program: el cuál, provee información de fácil entendimiento al paciente acerca de su enfermedad y las opciones terapéuticas que ofrece Searle.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El plan

Al principio fue el plan.

Luego aparecieron las presunciones.

Y las presunciones no tenían forma.

Y el plan no tenía esencia.

Y la oscuridad cayo sobre el rostro de los trabajadores

Entonces, ellos se dirigieron a su gerente de marketing y le dijeron:

“Es vasija llena de estiercol y huele mal”

Y el gerente de marketing se dirigió a los estrategas:

“Es un monton de excrementos y nadie soporta su olor”

Y los estrategas se dirigieron a los gerentes de negocios:

“Es un recipiente lleno de guano y el olor es tan fuerte que nadie lo aguanta”

Y los gerentes de marketing se fueron a la oficina del director y le dijeron:

“Es una vasija con un abono tan fuerte que nadie lo resiste “

Y el director se dirigió al vicepresidente y le dijo:

“Contiene lo que ayuda a crecer las plantas y es muy poderoso”

Y el vicepresidente se dirigió al vicepresidente senior y le dijo:

“estimula el crecimiento y es poderoso”

Y el vicepresidente senior busco al Presidente y le dijo:

“Este nuevo y poderoso plan promoverá en forma activa el crecimiento

Y la eficiencia de la compañía y los negocios en general”

Y el presidente considero el plan y vio que era bueno.

Y EL PLAN SE CONVIRTIO EN LA POLÍTICA DE LA EMPRESA.

Anonimo.

El relato anterior muestra varias situaciones de la planeación estratégica tales como la resistencia al cambio, la necesidad de implementar retos y condiciones que tengan el poder de cambiar una organización, la necesidad de que haya un compromiso por parte de la alta dirección, el hecho de que todos deben conocer este plan y enfocar todos los esfuerzos (económicos, culturales y organizacionales) a conseguir el objetivo planteado en este plan, solamente de esta manera será una planeación estratégica exitosa.

En la planeación estratégica de casi todas las organizaciones, la supervivencia a largo plazo de la compañía, es una meta explícita o determinada. Esa supervivencia depende, de la respuesta positiva de la empresa frente a las oportunidades de crecimiento apropiado, para satisfacer la cada vez más grande demanda del mercado. Resulta imposible que una organización mantenga una condición estable durante un amplio periodo.

Como la demanda por sus productos y servicios pueden sufrir altibajos, esta debe crecer o reducirse en respuesta a dichas modificaciones; además, no solo debe cambiar el tamaño de la organización, también su estructura. La estructura que funcionó con determinada magnitud ya no puede ser apropiada para un tamaño nuevo o planeado.

Uno de los pensadores iniciales de la planeación estratégica Alfred D. Chandler (1962), identificó cuatro estrategias de crecimiento clave, que suelen emplearse de manera secuencial a fin de asegurar la supervivencia y sugirió estrategias adecuadas para cada condición en el desarrollo de la organización. Sus cuatro estrategias son :

1. Expansión de volumen
2. Dispersión geográfica
3. Integración vertical
4. Diversificación de productos o servicios

La expansión de volumen o incremento de las ventas en un nuevo mercado o en mercados existentes. En la mayoría de los casos una organización comienza con una sola unidad: una planta, un hospital, un almacén, un depósito o una entidad educativa. Cuando se presenta el crecimiento, se requiere que dicha unidad desarrolle un brazo administrativo para que maneje aquellas funciones que no se encuentren directamente involucradas en los principales procesos organizacionales.

A medida que la fábrica produce más artefactos, la planta farmacéutica produce más medicamentos, el hospital atiende más pacientes, y así para cada negocio, existe mayor necesidad de mantener registros, realizar administración financiera, atender pedidos, etc... Por consiguiente la expansión de volumen crea la necesidad de desarrollar servicios administrativos separados y cuando un proceso de administración estratégica de la organización conduce a tener como enfoque principal el volumen se debe prestar la atención apropiada para contar con la estructura administrativa necesaria para apoyar el incremento de volumen. De lo contrario el plan fracasará.

La segunda estrategia de crecimiento es la dispersión geográfica que crea múltiples unidades de campo en la misma función o industria, pero en diferentes localidades geográficas. Esta expansión puede proporcionar un contacto más cercano con los clientes de la base de estos perteneciente a la organización, ampliar el suministro de bienes o servicios, incrementar el volumen de producción y la penetración en el mercado, sin someter a la organización a un conjunto limitado de recursos o de clientes, etc. Sin embargo surgen problemas de coordinación, especialización y estandarización entre las unidades, los cuales se deben solucionar por lo general mediante el departamento de desarrollo funcionales como producción, marketing y ventas. A menudo estos problemas surgen de manera sorpresiva para aquellas personas involucradas y debido a la planeación inadecuada, la compañía carece de la expresión y los recursos para desarrollar los departamentos funcionales que puedan solucionar estos problemas. Su desarrollo se suma a los gastos generales de la organización, con frecuencia, en formas imprevistas; no obstante, deja de solucionar estos problemas de coordinación podría evitar la implementación exitosa de un plan estratégico con base en la expansión geográfica.

La tercera estrategia de crecimiento es de la integración vertical, es decir la empresa permanece en el mismo negocio pero desarrolla o adquiere fundamentaciones relacionadas. Estas funciones pueden preceder a su función actual: integración hacia atrás tardía, o seguirla: integración hacia delante o precoz.

Los problemas que surgen en la estrategia de integración vertical tienen que ver con equilibrar el movimiento secuencial de bienes, servicios y personal a través de las diversas funciones interdependientes de la organización.

La cuarta estrategia de crecimiento propuesta por Chandler es la de la diversificación de productos, en ésta las organizaciones se desplazan hacia nuevos negocios con el objetivo de utilizar sus recursos existentes, incluidos los físicos, humanos y de capital, cuando maduran o declinan sus mercados.

Las estrategias anteriores tienen variantes de acuerdo a su forma de acción es decir, como se aplica, de acuerdo a esto se presentan la siguiente clasificación:

- Estrategias de integración: Integración hacia adelante, integración horizontal, integración hacia atrás
- Estrategias intensivas: La penetración del mercado, desarrollo del mercado y el desarrollo del producto
- Estrategias de diversificación: concentrada, horizontal y conglomerada
- Estrategias defensivas: empresa de riesgo compartido (joint venture), el encogimiento la desinversión o la liquidación.
- Fusiones y compras apalancadas: se utilizan la adquisición, la fusión, la compra apalancada. Este tipo de estrategias se utilizan para cumplir otras de las

estrategias específicas anteriores, ya que en sí no describen cuál es el objetivo comercial específico, por ejemplo: la fusión de Renault con Volvo, fue para concretar una estrategia de integración horizontal a fin de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa.

El cuadro No. 2, resume y ejemplifica cada una de las estrategias anteriores.

CUADRO No. 2

ESTRATEGIA	DEFINICION	EJEMPLO
INTEGRACION HACIA DELANTE	ADQUIRIR LA POSESION O UN MAYOR CONTROL SOBRE LOS DISTRIBUIDORES O DETALLISTAS	TANDY CO. ABRE NUEVAS TIENDAS DE RADIO SHACK
INTEGRACION HACIA ATRAS	TRATAR DE ADQUIRIR EL DOMINIO O UN MAYOR CONTROL DE LOS PROVEEDORES DE LA EMPRESA	KMART EXIGE A SUS PROVEEDORES QUE VENDAN SU MERCANCIA A CONSIGNACION.
INTEGRACION HORIZONTAL	TRATAR DE ADQUIRIR O TENER UN MAYOR DOMINIO SOBRE LOS COMPETIDORES	MERCK LA COMPANIA FARMACEUTICA MAS GRANDE DEL MUNDO ADQUIERE MEDCO CONTAINMENT SERVICES LA COMERCIALIZADORA MAS GRANDE DE ESTADOS UNIDOS EN MEDICINAS DE DESCUENTO
PENETRACION EN EL MERCADO	TRATAR DE CONSEGUIR UNA MAYOR PARTICIPACION EN EL MERCADO PARA LOS PRODUCTOS O SERVICIOS PRESENTES, EN LOS MERCADOS PRESENTES POR MEDIO DE UN MAYOR ESFUERZO EN LA COMERCIALIZACION	WALT DYSNEY PAGA UN MILLON DE DOLARES A NANCY CARRIGAN POR SUS PRESENTACIONES
DESARROLLO DEL MERCADO	INTRODUCIR PRODUCTOS O SERVICIOS PRESENTES EN ZONAS GEOGRAFICAS NUEVAS	CORNING INC. SE CONVIERTE EN UNO DE LOS PRINCIPALES PROVEEDORES DE FIBRA OPTICA PARA RUSIA
DESARROLLO DEL PRODUCTO	TRATAR DE AUMENTAR LAS VENTAS MEJORANDO LOS PRODUCTOS O SERVICIOS PRESENTES O DESARROLLANDO OTROS NUEVOS	RAYOVAC DESARROLLA COMO PRODUCTO NUEVO LAS PILAS ALCALINAS
DIVERSIFICACION CONCENTRICA	AGREGAR PRODUCTOS O SERVICIOS NUEVOS PERO RELACIONADOS	SONOCO PRODUCTS COMPANY FABRICANTE DE EMPAQUES INDUSTRIALES ADQUIERE ENGRAPH INC. FABRICANTE DE EMPAQUES DE CONSUMO
DIVERSIFICACION CONGLOMERADA	AGREGAR PRODUCTOS O SERVICIOS NUEVOS PERO NO RELACIONADOS	SEAGRAM ADQUIERE 13.1 % DE TIME WARNER
DIVERSIFICACION HORIZONTAL	AGREGAR PRODUCTOS O SERVICIOS NUEVOS PERO NO RELACIONADOS PARA LOS CLIENTES ACTUALES	STRATUS COMPUTER FABRICANTE DE COMPUTADORAS QUE TOLERAN FALLAS ADQUIERE SHARED FINANCIAL SYSTEMS FABRICANTE DE SOFTWARE
EMPRESA EN PARTICIPACION	DOS O MAS EMPRESAS PATROCINADORAS CONSTITUYEN UNA ORGANIZACION SEPARADA CON EL OBJETIVO DE COOPERAR	HOPE SHOPPING NETWORK Y SUMITOMO OFRECEN VENTAS POR TELEVISION EN JAPON
ENCOGIMIENTO	REAGRUPARSE POR MEDIO DE LA REDUCCION DE COSTOS Y ACTIVOS PARA REVERTIR LA DISMINUCION DE VENTAS Y UTILIDADES	AUTOLIV FABRICANTE LIDER DE CINTURONES DE SEGURIDAD DECIDE CERRAR SU DIVISION DE NEGOCIOS KSN
DESINVERSION	VENDER UNA DIVISION O PARTE DE UNA ORGANIZACION	RYDER SISTEM COMPANIA ARRENDADORA DE CAMIONES SE DESHACE DE SU NEGOCIO AERONAUTICO
LIQUIDACION	VENDER ACTIVOS DE SU COMPANIA EN PARTES A SU VALOR TANGIBLE	SE LIQUIDA THE BANK OF CREDIT AND COMMERCE INTERNATIONAL (BCCI)

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL :

MISIÓN

Monsanto como una compañía de ciencias de la vida, líder en el mercado, se compromete a colaborar en el descubrimiento desarrollo y comercialización de productos de alta calidad en las áreas de la agricultura , nutrición y productos farmacéuticos, que nos permitan alimentar al mundo, ayudar a la gente a tener vidas más sanas y crear un ambiente sostenido en el planeta.

VISIÓN

Ser líderes mundiales con la mas avanzada ciencia y tecnología, enlazando nuestras capacidades combinadas en todos nuestros sectores de negocio para crear una cascada de productos de vanguardia, proporcionando mayores utilidades a nuestros accionistas y actuando de forma rápida y decisiva en la búsqueda de nuevas oportunidades. Nos comprometemos en llegar a ser una compañía integrada de ciencias de la vida que continuamente busque las estrategias necesarias, que nos permitan lograr el lanzamiento de la línea de productos farmacéuticos. La integración de nuestros negocios de semillas, mejorar nuestra libertad para operar alrededor del mundo y acelerar nuestra posición de líderes en genética.

VALORES

Son el reflejo de nuestra forma de trabajar juntos siendo esta nuestra ventaja competitiva que nos caracteriza como empresa de ciencias de la vida.

autenticidad
valentía
confianza
diversidad
creatividad
coraje
comunicación
trabajo en equipo
innovación
desarrollo sostenido
independencia
flexibilidad
derecho a equivocarse
calidad
rapidez
toma de riesgos
honestidad
respeto mutuo

OBJETIVO GENERAL

Buscar incrementar las operaciones comerciales del negocio a fin de aumentar el valor para nuestros accionistas y consolidarnos como líder comercial en el mundo de la industria farmacéutica, para ello requerimos ingresar a otro nivel comercial en donde se vea reflejada nuestra capacidad de innovación y desarrollo, en un entorno global.

OBJETIVO ESTRATÉGICO COMERCIAL

Establecer una fusión de negocios con otra empresa la cual sea el complemento de nuestras unidades de negocio a fin de consolidar una nueva empresa que tenga un ingreso durante el primer año de al menos de 4 billones de dólares y una utilidad de al menos 400 millones de dólares, con un crecimiento neto de los ingresos del 20% por año, durante los primeros 5 años.

Una mayor comercialización a nivel mundial.

- #7 en el mercado clave de los EE.UU.
- #4 en Europa Occidental

Una posición vigorosa en el mercado como lo muestra la gráfica 1. Crecimiento del 18 % en el valor de las acciones en el mercado, al concretarse por completo la fusión.

Un crecimiento del 31% en ventas a partir de la comercialización de los nuevos productos.

Para lograr lo anterior se busca crear una compañía farmacéutica con las siguientes características generales:

Oficinas Generales: Peapack, Nueva Jersey.

Director General: Fred Hassan.

Empleados: 30,000.

Ingresos: \$5.3 Miles de Millones (9 meses).

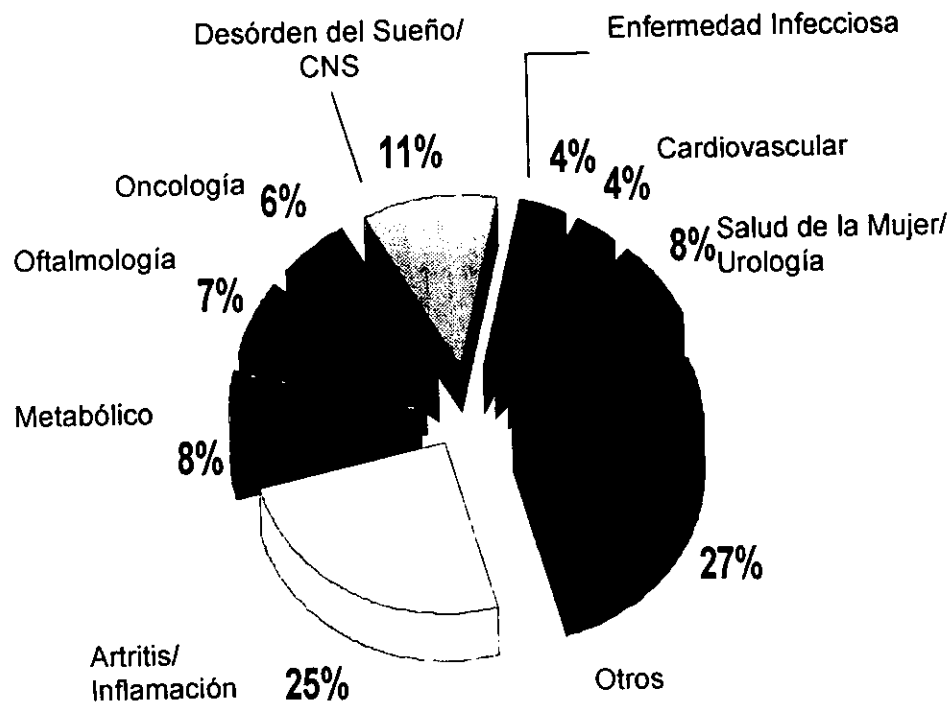
Utilidades: \$589M (9 meses).

Productos Principales: Xalatan, Detrol, ...

Otras ubicaciones clave: Suecia, Kalamazoo, Michigan, Sur de California, Milán y Japón

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Posiciones de Mercado Actuales y de Nuevo Término



#1 COX-2

#1 Artritis

#3 Tratamiento para el Cáncer

#1 Incontinencia urinaria

#1 Glaucoma

#1 Antibiótico de Hospital

#1 Medicación para el sueño

#1 Hormona del

crecimiento

DIAGNOSTICO DEL ENTORNO :

FORTALEZAS

- Productos de vanguardia que satisfacen al consumidor
- Productos con un enorme potencial de crecimiento
- Productos que actualmente son éxitos comerciales
- Fuerte posicionamiento en el mercado mundial de inflamación y dolor
- Fuerte posicionamiento en el mercado en el área de salud femenina
- Poderosas plataformas de investigación y desarrollo
- 5 Productos nuevos en preregistro
- 15 productos en etapa de investigación III que se tiene planeado lanzar dentro de los próximos 5 años
- Continuar con la comercialización de algunos productos de otras empresas y otros nuevos productos

DEBILIDADES

- Pocas carteras vigorosas
- Falta de posicionamiento en otras áreas de desarrollo
- Pocos medicamentos OTC³

OPORTUNIDADES

- Las nuevas oportunidades de mercado para los productos ya desarrollados, basados en el uso de medicamentos creados y comercializados para un uso o enfermedad específica, para otro uso u otra enfermedad lo que abre otro mercado meta.
- Búsqueda de nuevos negocios a través de nuevas comercializaciones y maquilas de otros productos
- Otras empresas interesadas en comprar, fusionarse, o establecer acuerdos en la comercialización de los productos de Searle

AMENAZAS

- Inestabilidad económica del mercado
- Competencia actual y amenaza de las competencias creadas por las nuevas fusiones.
- La introducción de los similares y la piratería
- Reformas legales de las leyes de Salud de los diferentes países que pueden limitar o dificultar la comercialización y/o fabricación de los medicamentos de Searle

³ OTC.- Over the counter, o sobre el mostrador . son los medicamentos clasificados como F5 que pueden ser expendidos sin necesidad de receta médica, es decir directo al consumidor final.

ESTRATEGIAS COMERCIALES**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

1. Fusión 50/50 con Pharmacia & Upjohn
2. Penetración de nuevos mercados
3. Lanzamiento de productos innovadores en el mercado

TACTICAS

- 1.1 Realizar un intercambio de acciones entre ambas compañías a fin de establecer el 50/50 en la nueva compañía
- 1.2 Realizar un organigrama que además de cumplir con el 50/50 entre ambas compañías, este considerado como una unidad de negocios aparte, (considerado separadamente de Monsanto).
- 2.1 Analizar la disposición mundial de las plantas alrededor del mundo a fin de optimizar su utilización
- 2.2 Unificar la fuerza de ventas de ambas compañías a fin de promover los productos de ambas compañías.
- 3.1 Programar los lanzamientos de los productos a los nuevos mercados
- 3.2 Programar los siguientes lanzamientos de los productos innovadores de una manera global
- 3.3 Programar la separación total de Monsanto de la nueva compañía y poner a disposición una parte de las acciones.
- 3.4 Reorganizar las actividades financieras de la empresa a fin de mejorar la utilización del capital global de la nueva compañía.

PLANES

- Se darán 1.19 acciones de Searle por una de P & U, en los 3 primeros meses de que se apruebe la fusión en los E.U.A., siguiendo todos los tramites de licencias y demás durante el primer año.
- El organigrama de la parte directiva de la nueva compañía se presentará durante la primera semana posterior a que se apruebe la fusión, a todo el personal de ambas compañías, el organigrama de cada una de las plantas continuara igual al menos durante el primer año. Reubicando el centro de operaciones de ambas compañías en uno solo ubicado en Peapack, New Jersey, dicho punto es clave para los mercados alrededor del mundo como son Suecia, Kalamazoo, Michigan, Sur de California, Milán y Japón. Esto deberá realizarse dentro de los primeros 2 años.
- Se realizará dentro de los primeros 2 años una evaluación clara de la funcionalidad y desempeño de ambas plantas, de forma regulatoria y productiva, a fin de poder decidir el futuro de estas plantas.
- La unificación de las fuerzas de ventas de ambas compañías se realizará dentro de los primeros 6 meses, promoviendo para ello juntas de intercambio y procesos de integración de ambos negocios.

GRAFICA 2 LANZAMIENTO DE NUEVAS PATENTES



Impacto combinado en la industria farmacéutica, producto de los desarrollos de ambas empresas.

IND Pre-Clinico	Fase I	Fase II	Fase III	Pre-Registro	Compuestos Totales
12	8	11	15	5	51

Fechas de Lanzamiento Estimadas

1999E - 2000E

- Celebrex - Dolor/Inflamación
- Zyvox Enfermedad Infecciosa
- Vestra/Edronax - Depresión
- Aromasin-Cáncer Mamario Avanzado
- Pegrisomant - Acromegalia

	Monsanto
	Pharmacia & Upjohn

2001E - 2002E

- Parecoxib - Dolor Agudo
- Valdecoxib-Segunda Generación COX-2
- Eplerenone - Falla Cardíaca
- Congestiva e Hipertensión
- Tifacogin - Sepsis
- Leridistim - Oncología
- TPO - Oncología
- SnEt2 - Degeneración Macular
- Almotriptan - Migraña

<u>Desglose por Área de Enfermedad</u>
<u>Área</u>
//Cáncer: 23
//Cardiovascular/ Metabólico: 8
//CNS: 5
//Dolor/Artritis: 3
//Enfermedades Infecciosas: 2
//Asma: 2
//Salud de la Mujer: 2
//Otros: 6

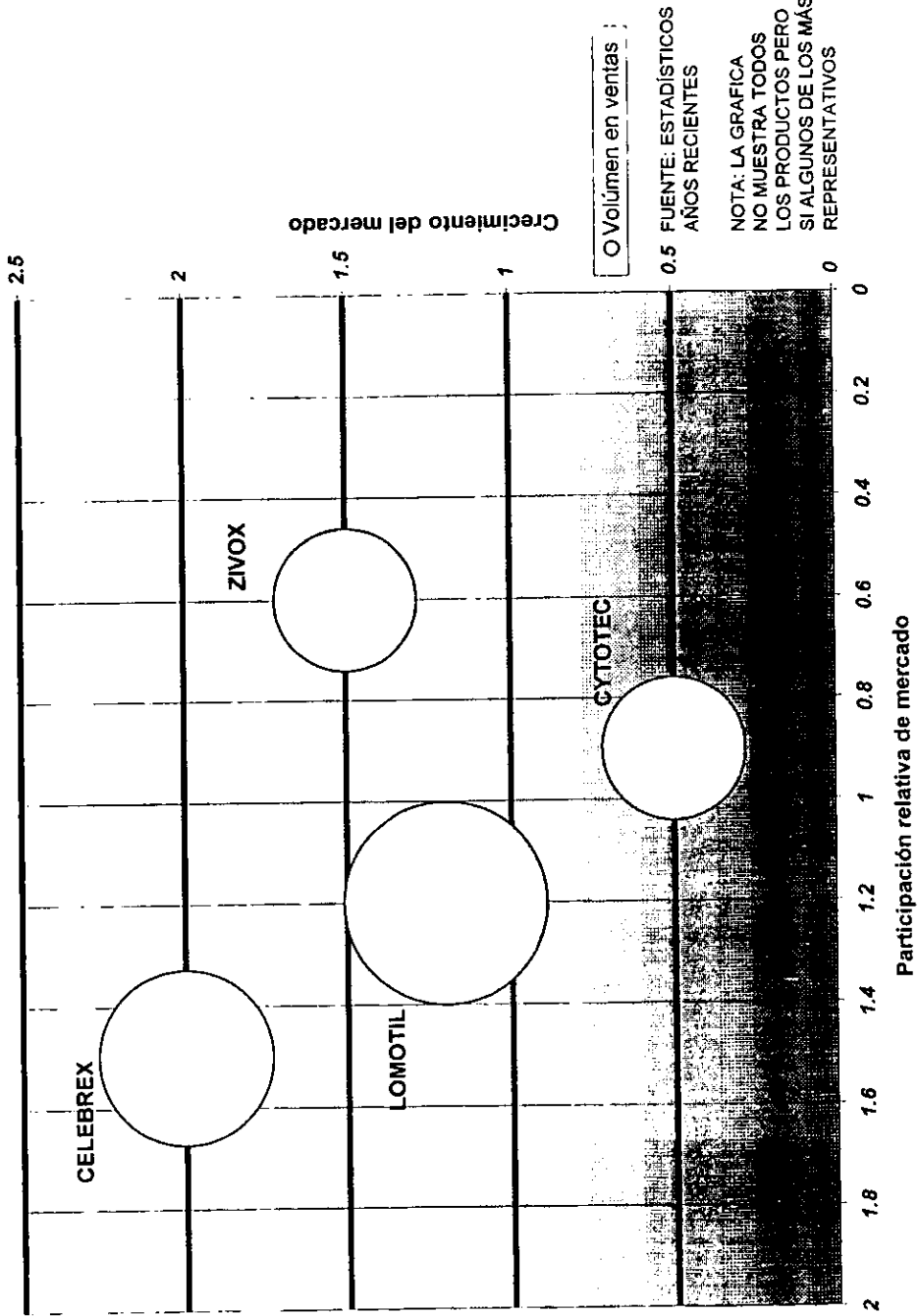
Ventas totales potenciales \$8-10MM.

- Los lanzamientos de los productos en nuevos mercados será una labor de ambas compañías y se hará a lo largo de los primeros 5 años en algunos países de Europa y Japón.
- Los lanzamientos de los productos innovadores serán a nivel mundial y programados como se muestra en la gráfica 2.
- Con el objeto de evitar una costosa situación de impuestos se lleva a cabo primeramente la fusión de Monsanto Searle con Pharmacia & Upjohn y posteriormente se desprenderá la parte de agronómica de Monsanto .
- Implementar mejoras en la imagen del producto a fin de cautivar la confianza del médico y del consumidor final en el producto, las primeras mejoras se harán mediante las relaciones públicas que tiene el representante con el médico, para ello se capacitará a la nueva fuerza de ventas para que puedan conocer y recomendar el producto, además se le dotará a cada representante con las mismas ventajas técnicas de los de la otra compañía, es decir auto, gastos, computadoras portátiles etc...Esto se realizara durante el primer año despues de autorizada la fusión.
- Se seguirán apoyando los productos estrella⁴, y se buscará comercializarlos en la mayor cantidad de mercados, buscando para ello la presentación indicada, utilizando el apoyo de los productos de otros productos que dan excelentes ganancias sin invertir mucho, y se buscare impulsar la comercialización a nivel global de los nuevos lanzamientos. Gráfica 3.
- Se buscará concretar las maquilas, contratadas por Novartis y Roche Syntex, Ferring en los primeros 6 meses.
- Se promoverán actividades cívico-culturales con los médicos especialistas tales como cenas de gala, cocteles, congresos, diplomados, reconocimientos por labor, apoyo a actividades propuestas, en donde se presentaran los nuevos lanzamientos con invitados de gran renombre dentro del mundo médico a fin de que conozcan la empresa y los productos (los cuales seguirán teniendo las marcas Searle y Pharmacia & Upjohn, durante todo el primer año, a fin de que los productos sigan siendo reconocidos por el médico y el consumidor final) y exaltar los valores terapéuticos de los productos.
- A fin de posicionar la marca Pharmacia se proyecta hacer anuncios en radio y televisión en los horarios entre 5 y 8 de la noche en los canales 5, 2 y 7, de Lomotil y algunos OTC de Pharmacia and Upjohn durante el 2do. año posterior a la fusión.

⁴ De acuerdo a la clasificación de la Boston Consulting Group se considera un producto estrella aquel en donde crece rápidamente su participación del mercado, pero que requiere de constante inversión es decir ingresa mucho pero también gasta mucho. En la grafica BCG se localizan los productos estrella en el cuadrante superior izquierdo.

GRAFICA 3

GRAFICA DE LA BOSTON CONSULTING GROUP



CONCLUSIONES

La planeación estratégica comercial plantea la necesidad de no permanecer inmóvil ante los cambios que el medio o los grandes líderes comerciales marcan, ni tampoco tener una actitud reactiva ante los cambios, es decir, el hacer un cambio por otro, el objetivo real de la planeación estratégica es el crear el futuro, el buscar construir el ¿a donde voy?, y esto plantea la inherente problemática de como ser o estar adelante de mis competidores, esto puede ser: productos, servicios, imagen, distribución, innovación etc... algo que haga que mi empresa pueda estar adelante de mis demás competidores, es decir una ventaja competitiva.

Searle como muchas otras compañías ha crecido, sin embargo los problemas que se han planteado son muy distintos, y estos en la mayoría de las ocasiones no fueron previstos por un plan estratégico, ya que resulta imposible pronosticar el futuro; pero es posible orientarlo.

La decisión de fusionar una compañía como esta, pretende utilizar una estrategia llamada "Joint Venture", en donde se forma una nueva empresa de riesgo compartido, ya que ninguno esta comprando o cediendo parte de su compañía, ni son competidores directos el uno del otro, en esos casos sería una integración horizontal o una desinversión, sin embargo aquí buscan generar una nueva compañía aprovechando la una de la otra, los recursos y ventajas existentes para crear un nuevo negocio que los lleve mucho más lejos, y ellos en su plan estratégico predicen cuanto más lejos.

Aprendiendo de otras fusiones como la de Ciba - Novartis, Roche-Syntex-Lakeside, etc... podemos percibir que se trata de una estrategia poderosa y también potencialmente complicada, sin embargo después de considerar las alternativas, es la mejor opción ahora que la empresa aún es competitiva e innovadora, además de que resulta su mejor contraparte comercial, dado que sus líneas de productos se complementan y su tamaño es similar.

Administrativamente hablando el costo de esta estrategia se redujo notablemente al tener una disposición demográfica complementaria y que al realizar la fusión no hubo mayores cargos fiscales para sus accionistas, además el hecho de establecer una administración de estos cambios, minimiza los contratiempos y optimiza los recursos, comercialmente lo más notable es el incremento de los negocios, dado que se han aprovechado potenciales de ambas empresas para desarrollar comercialmente a los productos ya existentes, y plantear los lanzamientos mundiales de las innovaciones de ambas empresas, a fin de lograr la plataforma comercial que garantice el éxito de los nuevos productos.

La planeación estratégica es considerada por mucho la mejor herramienta para las empresas que deciden mejorar de una manera sustancial, y aun cuando no puede predecir todas las posibles implicaciones de estos cambios, conforme pasa el tiempo se hace más y más fuerte, ya que cada vez hay mejores planeadores, más información disponible y un mayor control sobre las operaciones, esto nos lleva a pensar en la planeación estratégica como **el plan de vida de un negocio** .

BIBLIOGRAFÍA

- 1.-Corona, Rafael F. "Material de trabajo del participante", *Taller de planeación estratégica*
Subdirección de Capacitación y Servicios Técnicos, PLAN ESTRATÉGICO 1996-2000, 1996:56-74
- 2.-David, . Fred R. "Conceptos de Administración Estratégica", *Pearson Educación Prentice Hall Hispanoamericana*, quinta edición 1997: 52-100
- 3.- García G. José Luis *Diplomado en Mercadotecnia Gerencial, Coordinación de Extensión Académica Educación Continua. UNAM sede Tacuba, 2000: modulos I y IV.*
- 4.-Goodstein, Leonard D. "Planeación estratégica aplicada", *Mc Graw Hill Interamericana*
2da. Edición 1999:vi,229-264
- 5.- <http://www.bcg.com>
- 6.-<http://www.pharmacia.com>
- 7.- <http://www.monsanto.com>
- 8.- <http://www.w3.monsanto.navigator> (se encuentra dentro de la red interna de Searle , y proporciona unicamente información acerca del acervo de la compañía dependiendo del nivel de seguridad autorizado por la propia compañía)
- 9.- <http://www.searle.com>
- 10.-Mead, Michael. "Sistemas clase mundial para la cadena productiva y administración de materiales en la industria farmacéutica", *Coopers & Librand consulting services* 1995:22-40