

Universidad Panamericana
Dirección de Sistema Bibliotecario

Tesis Digitales - Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

Queda **prohibida la reproducción total o parcial** de este trabajo, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización expresa y por escrito del autor. Cualquier uso no autorizado será sancionado conforme a la Ley Federal del Derecho de Autor.

El uso de esta obra podrá ser utilizado únicamente con fines **académicos e informativos** y deberá citar la fuente dónde la obtuvo mencionando el autor o autores.

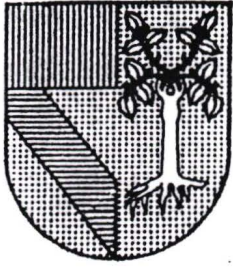
UNIVERSIDAD

**Pana
meri
cana**

Biblioteca

Campus CDMX

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE COMUNICACION

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"IMPLEMENTACION DE UNA NUEVA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN BEST MEDICAL PHARMA MEXICO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRIA EN COMUNICACION INSTITUCIONAL

P R E S E N T A :

LIC. ADRIANA BATIZ ALVAREZ

ASESOR: MTRO. ARMANDO SANCHEZ SOTO

MEXICO, D.F.

NOVIEMBRE 2003



* 0 9 3 0 5 4 *

T
COM
2003
B33i

CLASEF. Ej. 2
ADQUIS. 093054
FECHA. 9/21/03
COSTO. _____

Índice

| | <i>Página</i> |
|--|---------------|
| Introducción _____ | 1 |
| Capítulo 1: Marco Teórico _____ | 3 |
| Capítulo 2: Antecedentes _____ | 28 |
| Capítulo 3: Situación Actual _____ | 58 |
| Capítulo 4: Rumbo a una nueva cultura organizacional _____ | 76 |
| Conclusiones _____ | 92 |
| Bibliografía _____ | 96 |
| Anexos | |

Introducción

Actualmente el avance de la tecnología y la globalización económica están generando cambios frecuentes y rápidos en las organizaciones, las grandes corporaciones basan su crecimiento en adquisiciones y fusiones las cuales a su vez generan adquisiciones y fusiones en la competencia.

Lo anterior ha provocado que los mercados cada día sean más competitivos, exigentes y retadores. En la industria farmacéutica mundial se han vivido numerosos cambios, lo que obliga a las empresas a crear y mantener su imagen de profesionalismo y ética en la imagen de la comunidad médica y del consumidor final.

En México, los laboratorios de investigación estamos enfrentando gran competencia por parte de los productos genéricos o similares, los cuales son sustancialmente más baratos porque no están respaldados por años de investigación clínica y farmacológica y por lo mismo, no son igualmente efectivos en el tratamiento de padecimientos y enfermedades.

El haber vivido varias fusiones me ha permitido comprobar que las estrategias planeadas para los recursos humanos en muchas ocasiones no

pasan de ser simples planes y nunca se tiene tiempo para ponerlos en práctica porque, obviamente, la prioridad se centra en los resultados económicos.

La cultura organizacional es la personalidad de una empresa, su forma de ser y de hacer las actividades que la llevan a cumplir sus objetivos. Todos los colaboradores deben estar alineados con la cultura para garantizar que esta sea una verdadera personalidad, que sus proveedores, clientes y comunidad en general reconozcan a la empresa como unidad a través de su relación con cualquier miembro de la misma.

El objetivo de este trabajo es proponer una estrategia que ayude a Best Medical Pharma México a lograr que su cultura formal (o el deber ser), se integre con la cultura informal (o el ser) de la organización; alcanzando una nueva cultura organizacional única y distintiva que sea aceptada por todo su personal y manifiesta en todas las actividades que la Empresa realiza.

Considero que el contar con una cultura organizacional sólida coadyuvará a la Empresa a alcanzar sus metas organizacionales tanto globales como regionales y locales.

Capítulo 1

Marco Teórico

Es importante tener presente que toda organización se compone de recursos financieros, materiales, técnicos y humanos y para que logre ser exitosa, éstos recursos deben ser organizados adecuadamente por medio de actividades, Carlos Bonilla considera que *"la coordinación de actividades es resultado del uso que hacen los recursos humanos de los financieros, materiales y técnicos, con miras a la consecución de los objetivos organizacionales"*¹

Es decir, los recursos humanos son los que realmente hacen que una organización sea o no exitosa, ya que son los responsables de operar y administrar los demás recursos de la empresa, por esto deben ser preocupación primaria de accionistas y directivos en cualquier momento de la vida de la organización, especialmente en etapas de cambio.

En términos legales, encontramos que una fusión entre empresas, es considerada como *"un caso especial de la disolución de sociedades mediante la cual una sociedad se extingue por la transmisión total de su patrimonio a otra sociedad preexistente, o que se constituye con las*

¹ Bonilla Carlos, La comunicación, función básica de las relaciones públicas, p. 32

*aportaciones de los patrimonios de dos o más sociedades que en ella se fusionan. En el primer caso se habla de una incorporación de la sociedad que desaparece en la que subsiste, o de absorción en ésta de aquella; en el segundo, de fusión pura de varias sociedades, que se extinguen para crear una nueva.”*²

En la práctica, las empresas se fusionan principalmente con el objetivo de incrementar sus fortalezas: económicas, de mercado, de productos y de recursos tecnológicos, entre otros, es decir, para incrementar sus utilidades y mejorar su rentabilidad. El entorno en que vivimos es imprevisible y competitivo y demanda cada vez mayor calidad y mejor servicio a las organizaciones las cuales se ven forzadas a unir fuerzas para enfrentarlo.

También encontramos que las empresas realizan escisiones y que una escisión se da “*cuando una sociedad denominada escidente decide extinguirse y divide la totalidad o parte de su activo, pasivo y capital social en dos o más partes, que son aportadas en bloque a otras sociedades de nueva creación denominadas escindidas; o cuando la escidente, sin*

² Mantilla Roberto, Derecho Mercantil, p. 462

*extinguirse, aporta en bloque parte de su activo, pasivo y capital social a otra u otras sociedades de nueva creación*³

Las escisiones se dan cuando una corporación decide separar sus líneas de negocio en diferentes empresas.

Cuando una empresa realiza alguna escisión busca principalmente, separar diferentes líneas de negocio para hacerlas más rentables y, especialmente, independientes una de otra, con utilidades claramente diferenciadas; con el objetivo principal de eficientar y fortalecer cada negocio individualmente.

Una adquisición es cuando una empresa compra otra, generalmente más pequeña, fortaleciendo su mercado, incrementando su línea de productos y, en consecuencia, sus utilidades.

Actualmente las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar cambios sorpresivos en su entorno. Como conclusión al análisis de varias empresas que realizaron John Kotter y James Heskett encuentran que, en esta época, las organizaciones altamente competitivas son aquellas que realmente están preparadas para adaptarse a cualquier

³ Mantilla Roberto, *Op Cit*, pp. 463, 464

cambio y que han sabido diseñar e implementar culturas organizacionales fácilmente adaptables⁴.

Para efectos de este trabajo entenderemos Cultura Organizacional como *“el conjunto de normas, valores, creencias y costumbres que comparten los miembros de una organización y que determinan su comportamiento dentro de ésta”*.

Las empresas, al igual que sus colaboradores, basan su desarrollo en una cultura organizacional, en el libro Cultura Organizacional, aspectos teóricos, prácticos y metodológicos encontramos que *“la palabra cultura es una metáfora que designa el estado de espíritu colectivo, o el ‘así es como se hacen las cosas aquí’*. La cultura es la que determina la actitud y la reacción de los gerentes en el trabajo”⁵, sin embargo la cultura determina el comportamiento de todos los empleados de una organización, no únicamente del nivel ejecutivo.

La cultura organizacional, al ser el estilo de comportamiento de una empresa, es específica y debe ser congruente con el giro o actividad de la organización. Al ser expresada en un contexto formal, la cultura

⁴ Kotter, John, Heskett James; Cultura de Empresa y Rentabilidad; pp. 165-177

⁵ Abravanel, Allaire, Firsirotu, et al. Cultura Organizacional, aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, p. 44

organizacional se representa a través de la visión, la misión y una serie de valores que generalmente son seleccionados de entre los valores universales, es decir aquellos valores que son compartidos por varias sociedades, tales como honestidad, lealtad, humildad, amistad, justicia e integridad por mencionar algunos.

Toda cultura organizacional determina el comportamiento deseado de los empleados de una empresa sin importar su puesto, su departamento ni su jerarquía dentro de la misma, sin embargo, así como encontramos líderes formales e informales en todas las organizaciones, también encontramos culturas formales e informales y es importante conocer y considerar ambas antes de buscar un cambio cultural.

En general la cultura se puede definir como *“las normas de comportamiento y valores compartidos entre un grupo de personas, el ser humano, como ente gregario que es, desde siempre ha formado grupos los cuales crean su propia cultura en los diferentes aspectos de su vida, y los valores son elementos dinámicos se encuentran presentes en la familia, en la escuela y en el trabajo”*.

Para Maurice Thevenet *“la cultura se construye en función de las reacciones de la empresa ante las nuevas situaciones a las que se*

enfrenta”⁶ y considera que *“la cultura es la personalidad de la empresa, no consiste en eslóganes más o menos atractivos, sino que traduce la realidad de la identidad de la empresa tal como esta opera de un modo eminentemente práctico en las decisiones y las opciones importantes y, también en el funcionamiento cotidiano de sus sistemas de gestión”*⁷

Newton Margulies y John Wallace en su libro El Cambio organizacional, técnicas y aplicaciones dicen que la *“cultura son las creencias y valores aprendidos y los patrones de comportamiento característicos que existen dentro de una organización”* y establecen dos tipos de cultura dentro de la organización: cultura formal y cultura informal donde *“la cultura formal son las expresiones idealizadas de lo que **debieran ser** los valores, las creencias y los comportamientos de los miembros (de la organización) y la cultura informal puede ser parte de dichos comportamientos tal como **son** en realidad”*.⁸

Por su parte, John P. Kotter y James L. Heskett consideran que *“la cultura representa los patrones de comportamiento o estilo de una*

⁶ Thevenet, Maurice, Auditoría de la Cultura Empresarial, p. 11

⁷ Thevenet, Maurice, Op. Cit., p. 191

⁸ Margulies Newton, Wallace John, El cambio Organizacional, Técnicas y Aplicaciones, pp. 57-58

*organización, que los empleados se encargan de estimular automáticamente en sus nuevos compañeros*⁹

Para implementar exitosamente una nueva cultura organizacional, es importante conocer y analizar la cultura anterior y las características más sobresalientes, que les daban una ventaja competitiva, para evaluar cuáles deben conservarse; también, se deben considerar el ambiente laboral, el estado de ánimo y el nivel de aceptación que el personal tiene ante la nueva situación que le es impuesta.

Otro aspecto importante a considerar es el hecho de que mientras mayor sea la antigüedad de un individuo dentro de una empresa, mayor será su arraigo a la misma, a su cultura organizacional y a la forma en que desempeña sus funciones, en resumen al status quo que lo rodea, por lo que le será también más difícil adaptarse a una nueva cultura.

Por lo anterior, es fundamental definir, para efectos de este trabajo, el cambio cultural, el cual se entenderá como *“el proceso en el cual se define, establece y mantiene una nueva cultura organizacional y debe contar con uno o varios líderes formales e informales realmente involucrados para ser exitoso”*.

⁹ Kotter, John, Heskett James; *Op. Cit.*, p. 4

Para que una cultura organizacional y una empresa puedan adaptarse fácilmente, requieren personal que esté igualmente preparado y que tenga las características de flexibilidad y adaptación para aceptar y enfrentar, con un enfoque positivo, un proceso de cambio, además de tener la capacidad de tomar riesgos y manejar la incertidumbre.

Cuando dos empresas deciden fusionarse, sus empleados se ven forzados a aceptar nueva visión, misión y, generalmente, nuevos valores de comportamiento y cambios en políticas, procedimientos e incluso en la forma de realizar sus mismas actividades, además de tener que adaptarse a nuevos compañeros de trabajo.

Es decir que cuando se da una fusión entre empresas, el personal de ambas enfrenta un cambio acelerado, en ocasiones poco planeado (más allá del aspecto económico) y sin directrices claras, al que tiene que adaptarse rápidamente.

Joanne Martín menciona que el proceso de cambio organizacional enfatiza el establecimiento, mantenimiento, colapso y re-establecimiento de unidades culturales. Lo define como la transformación cultural en todos los niveles de la organización, donde la antigua cultura es reemplazada

por una nueva. Surgen vacíos en consistencia, consenso organizacional y claridad que son interpretados como evidencia del deterioro de la cultura y la necesidad de establecer una nueva.¹⁰

El proceso de cambio, según Kurt Lewin consta de tres etapas:

1. *Descongelamiento: advertir y desarrollar la necesidad de cambiar,*
2. *Movimiento: diagnóstico de la situación y establecimiento de elementos de acción y*
3. *Recongelamiento: evaluación y estabilización del cambio.*¹¹

Por otra parte, en el libro Cultura Organizacional aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, se plantea que un cambio radical en las organizaciones ocurre cuando contempla no solamente las características formales de la organización (estrategia, estructura organizacional y sistema gerencial), sino también e inevitablemente, los valores básicos y el sistema de significados, es decir: la cultura de la empresa.¹²

En una fusión entre empresas algunos cambios son inmediatos como: nueva razón social, imagen corporativa, instalaciones y en ellos no tiene

¹⁰ Martín Joanne, Cultures in Organizations, Three perspectives, p. 64

¹¹ Margulies, Wallace, Op.Cit. p. 119

¹² Abravanel, Allaire, Firsirotu, et al. Op.Cit. p. 169

participación la mayoría de los empleados, sin embargo, el cambio de cultura -la integración de ambas culturas en una nueva- debe ser cuidadosamente manejado para que cada uno de los colaboradores de la empresa, se adapte, involucre y comprometa con la nueva situación que enfrenta.

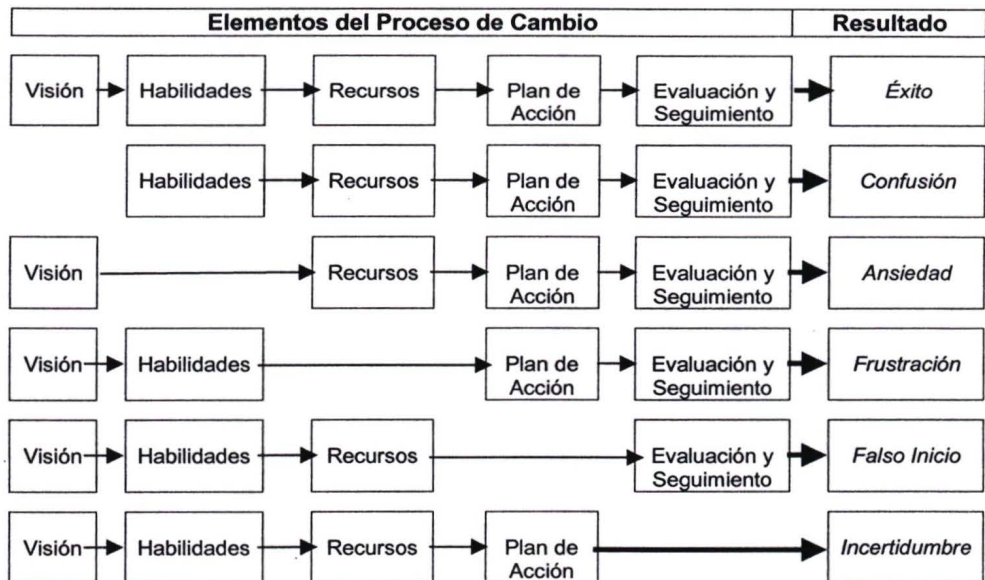
Debemos considerar que todo cambio genera en las personas miedo, inquietud, incertidumbre y, por lo mismo, una situación caótica que es necesario eliminar rápidamente para que la empresa dé los resultados esperados.

Varios de los autores estudiados mencionan la importancia de realizar un cambio planeado e implementarlo paulatinamente; sin embargo, en el caso de fusiones empresariales, el proceso de integración y cambio de cultura debe iniciar casi de inmediato y realizarse rápidamente para minimizar el impacto que el descontrol generado puede llegar a tener en los resultados de la nueva empresa.

Para realizar un proceso de cambio, es necesario, primeramente, definir la situación a la cual se quiere llegar; después se debe conformar el equipo coordinador y ejecutor del proceso de integración, dicho equipo necesariamente debe contar con: metas, acciones, tiempos, roles,

responsables y recursos claramente definidos; finalmente, después de realizar las acciones necesarias, se debe implementar una herramienta de evaluación y seguimiento periódicos para detectar y corregir desviaciones.

Para que un proceso de cambio sea exitoso, debe incluir cinco elementos fundamentales: visión, habilidades, recursos, plan de acción y evaluación y seguimiento; si se omite alguno de estos elementos, el resultado no será exitoso, como se describe en el cuadro siguiente:



Por lo anterior, debemos considerar que el cambio debe ser cuidadosamente planeado y oportunamente comunicado a todos los

involucrados, buscando siempre lograr su compromiso total hacia la implementación de la nueva cultura organizacional que la empresa requiere.

Es necesario que el personal se encuentre motivado y considere el cambio benéfico para alcanzar sus objetivos tanto profesionales como personales, los cuales deben ser congruentes con los de la empresa en la que presta sus servicios.

Para realmente motivar al personal y ganar su voluntad de poner en práctica la nueva visión, es importante tomar en cuenta sus motivaciones actuales y buscar la satisfacción de sus necesidades primarias, es decir, se deben analizar todos aquellos factores que puedan convertirse en obstáculos del cambio y encontrar la mejor manera de vencerlos sin perder credibilidad ni imponer la nueva cultura.

Algunos factores que pueden obstaculizar la implementación de un proceso de cambio en las empresas mexicanas son aquellos que Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez consideran rasgos distintivos de la personalidad de los mexicanos actuales, tales como:

1. *Inseguridad.*

2. *Baja autoestima, que los llevan a minimizar su yo para poner de relieve a otras personas u otros conceptos.*
3. *Ante situaciones estresantes, cultivan ajustes o encaramientos pasivos, tales como sobrellevar, aguantarse, buscar protección, refugiarse en los roles prescritos y en formas convencionales.*
4. *No se involucran a fondo, son reticentes con el medio.*¹³

Considerando lo anterior, el agente de cambio debe encontrar la manera de eliminar o por lo menos, minimizar cualquier factor que pueda provocar inseguridad, a través de medios de comunicación que difundan los objetivos y beneficios del cambio.

Algunos medios de los que se puede valer el agente de cambio para lograr su objetivo son: revista interna, tableros o boletines murales e Intranet entre otros.

Es necesario comprender el concepto de valores organizacionales o corporativos, el cual, curiosamente, es un concepto que pocos autores se detienen a definir, probablemente porque es un término de cultura general y ampliamente usado. Para efectos de este trabajo los consideraremos como *“los principios de actuación que determinan los patrones de*

¹³ Rodríguez Mauro; Ramírez Patricia. Psicología del Mexicano en el Trabajo, pp. 54-55

comportamiento de todos los miembros de la empresa en sus actividades diarias y son la base del proceso de toma de decisiones”.

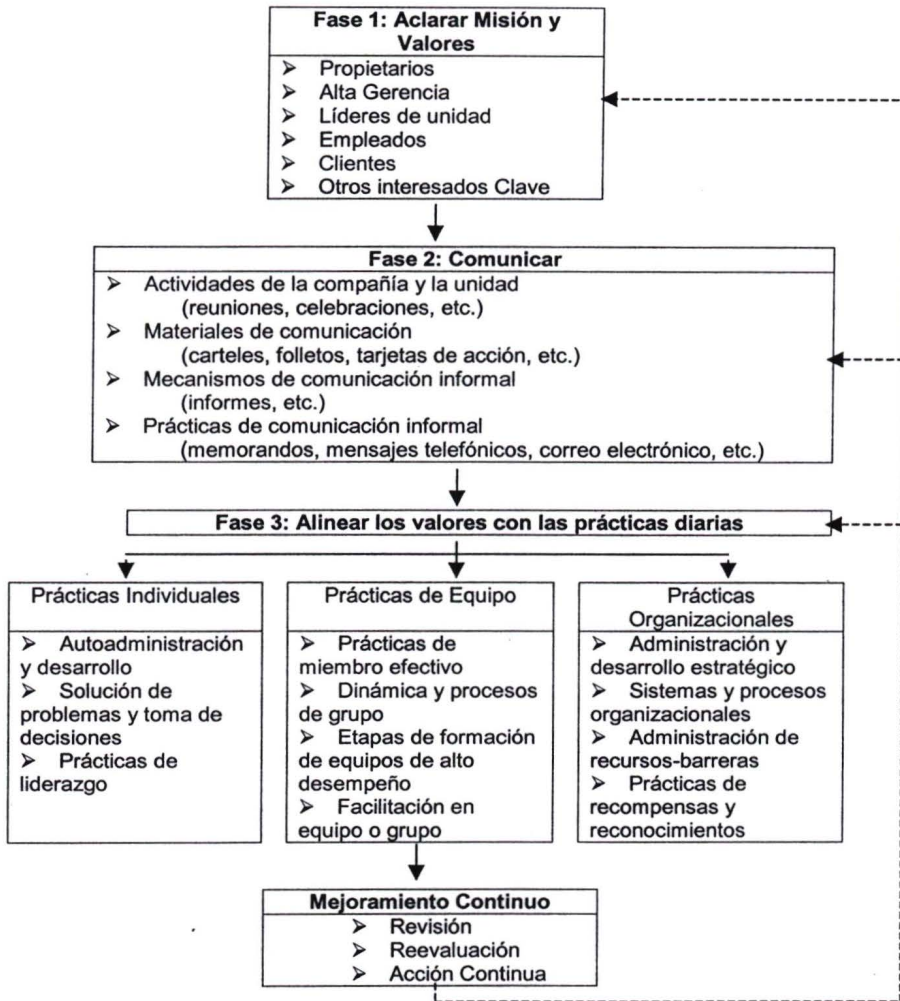
Maurice Thevenet dice que los valores *“son los principios inmateriales y con una fuerte connotación moral, son generales y tienen tanto ‘valor’ que nadie intentaría reivindicar algo diferente”.* El mismo Thevenet menciona que *“los valores constituyen la base de numerosos procesos de gestión: en su aspecto operativo, no son siempre asumidos y si lo son no siempre tienen efectos prácticos.”*¹⁴

Ken Blanchard y Michael O’Connor en su libro Administración por Valores, aunque no presentan una definición sí destacan, a lo largo de todo el texto, la importancia de aplicar los valores en todos los procesos de la empresa, lo indispensable de un liderazgo comprometido con ellos y la necesidad de alinear los valores corporativos con los valores personales como factores determinantes al éxito de la organización.

Estos autores proponen el plan de acción que se debe seguir para implementar una cultura centrada en los valores que defina la organización como se observa en el cuadro siguiente:

¹⁴ Thevenet, Maurice, Op. Cit, p. 79

Plan de Juego de APV



15

¹⁵ Blanchard Ken, O'Connor Michael, Administración por Valores, p. 132

17

Es importante también considerar que *“en todas las culturas en transición, las creencias y los valores antiguos pueden entrar en conflicto con los nuevos”* como comentan Margulies y Wallace.¹⁶

Los valores personales de los empleados de una empresa deben ser similares a los valores corporativos para garantizar la fácil adaptación de los empleados a la misma.

También es importante que cada empresa defina sus valores corporativos con base en su actividad principal, para unificar la interpretación de estos por parte de sus empleados. Algunas empresas comparten valores pero les dan significados diferentes conforme a su giro de negocio o su cultura propia.

Cuando una empresa ha definido claramente cada uno de los valores que ha instituido como corporativos, facilita su aplicación diaria y su incorporación al comportamiento cotidiano de todos sus colaboradores.

En el cuadro que presentan los autores de Administración por Valores, encontramos cuatro fases fundamentales que pueden aplicarse al implementar un proceso de cambio organizacional: definir la cultura

¹⁶ Margulies, Wallace, Op. Cit., p. 59

organizacional (misión y valores), comunicarla a todo el personal, alinearla con el comportamiento diario y finalmente, evaluar el proceso y darle seguimiento.

Encontramos que la comunicación organizacional es un elemento básico para lograr cualquier cambio en una empresa, es la herramienta principal a explotar para alcanzar el éxito de la implementación de una nueva cultura organizacional.

La comunicación organizacional es interna de la empresa, pero se proyecta hacia clientes y proveedores de forma similar que la cultura, ambas se reflejan en las relaciones de los miembros de una organización con el exterior.

Para este trabajo consideraremos que la comunicación organizacional *“es el flujo de información y mensajes, formales e informales, que ponen en contacto al personal de una empresa y que deben estar orientados a mejorar y propiciar las relaciones entre los miembros de la organización.”*

Carlos Fernández considera que la comunicación organizacional se entiende como *“un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a*

*facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esa última cumpla mejor más rápidamente con sus objetivos”.*¹⁷

Considerando la definición anterior podemos afirmar que cualquier proceso comunicativo que se dé entre los colaboradores de una empresa, o entre ésta y su medio, se considera comunicación organizacional, ya sea este formal o informal.

Para Carlos Bonilla *“la teoría de la comunicación organizacional se enfoca básicamente al ámbito interno; proporciona elementos para mejorar el funcionamiento de la organización al ocuparse de la optimización de los flujos de comunicación internos para así hacer posible la acción de todos sus integrantes”*¹⁸

Es decir que el objetivo de la comunicación organizacional es colaborar en el desempeño exitoso de la empresa, al alcanzar a todos los colaboradores de la misma.

¹⁷ Fernández Collado Carlos, La Comunicación en las organizaciones, p. 31

¹⁸ Bonilla Carlos, Op. Cit., p. 41

Los principales medios de comunicación con los empleados de que dispone la comunicación organizacional son: manual de bienvenida (o de inducción), boletín mural o tablero de anuncios, revista interna, Intranet, actividades sociales diversas, anexo al sobre de sueldo, cartas personales, juntas informativas y entrevistas. Es importante aprovechar y explotar al máximo todos estos medios para lograr una comunicación exitosa.

No debemos perder de vista que la comunicación debe ser abierta, honesta y oportuna para que cumpla su objetivo y no se desvirtúe como rumor o como el llamado "radio pasillo"¹⁹ que sufre toda empresa. Cuando un suceso o evento importante para la organización no es comunicado con oportunidad y se llega a filtrar, los empleados de la empresa comienzan a rumorar al respecto, desvirtuando la información original y creando incertidumbres y temores o ilusiones infundados que pueden llegar a afectar la motivación del personal.

Cuando se vive un proceso de fusión entre empresas, la comunicación organizacional se convierte en la mejor estrategia de la empresa para alcanzar los objetivos que se ha planteado con la fusión.

¹⁹ "Radio Pasillo" se dice de la comunicación informal que se difunde en los pasillos de una empresa.

En la época de información en que vivimos los medios masivos de comunicación como televisión, radio o Internet comienzan a difundir como noticias cualquier rumor de que dispongan; por lo anterior, desde el momento en que los accionistas de una empresa, comiencen a planear fusionarse con alguna otra, deben emitir comunicados oficiales a sus empleados, para evitar rumores e incertidumbre que pueden crear confusión y minar el desempeño del personal de la organización.

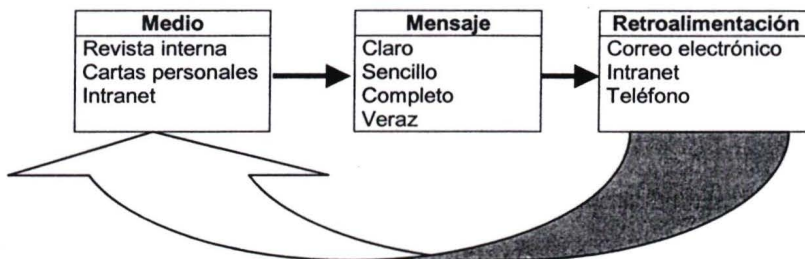
Igualmente, los empleados deben ser continuamente informados de cualquier avance en las negociaciones hasta que la fusión se convierta en una realidad, de esta forma el personal se siente involucrado y conoce el impacto que la decisión de los accionistas puede llegar a tener en su situación personal.

Una vez anunciada oficialmente la fusión es necesario designar un agente de cambio que emplee sabiamente los medios de que dispone para lograr una comunicación organizacional efectiva que cumpla el objetivo de sensibilizar al personal de la necesidad de adaptarse a la nueva cultura organizacional en beneficio propio y de la empresa.

El proceso de comunicación organizacional en una situación de crisis como la que genera una fusión, debe ser inmediato, constante y,

sobre todo, veraz. Igualmente, debe considerar herramientas de retroalimentación que le permitan ir midiendo y controlando las inquietudes del personal.

El proceso debe ser como se describe en el cuadro siguiente y puede valerse de varios medios de comunicación:



En el proceso graficado encontramos la importancia de elegir varios medios de comunicación al igual que de retroalimentación, los medios de retroalimentación permiten resolver las inquietudes del personal, podemos recibir cuestionamientos directamente en un buzón de correo electrónico, o anónimos a través de la página de Intranet de la empresa o de una línea telefónica especialmente dedicada, lo más importante de este proceso es dar respuesta asertiva y veraz a todas las inquietudes que el personal exprese.

Si se deja alguna inquietud sin resolver, el proceso pierde credibilidad, genera mayor incertidumbre e incluso, puede fomentar el peligroso radio pasillo que comenté en páginas anteriores.

El cambio de cultura no puede limitarse a elegir y publicar la misión, visión y valores de la organización, debe fundamentarse en un liderazgo real, asertivo y sobre todo honesto; por lo que es necesario crear e implementar un perfil de liderazgo propio para cada empresa en particular, basado en su cultura organizacional.

Otro aspecto fundamental para la exitosa aplicación del cambio cultural propuesto, es el Liderazgo el cual definiremos como *“la habilidad de dirigir a una persona o grupo de personas dentro de un marco cultural establecido, basándose en los valores corporativos a través de una comunicación abierta, honesta y asertiva”*.

John Kotter define liderazgo como el *“conjunto de procesos que da lugar a organizaciones en primer lugar, o las adapta ante circunstancias significativamente cambiantes”* y concluye remarcando la importancia de un buen liderazgo, comprometido con la misión, visión y valores de la organización, en el cumplimiento de las metas de la empresa.²⁰

²⁰ Kotter, John, El Líder del Cambio, p. 28

En toda organización empresarial encontramos líderes formales: aquellos que dicta la jerarquía y el organigrama y líderes informales: aquellos que por su naturaleza, son escuchados y seguidos por sus compañeros, aún cuando no tengan un nombramiento oficial.

Los líderes de la empresa, ya sean formales o informales, se convierten en ejemplos que el resto de los empleados busca seguir y, en ocasiones, imitar, buscan alcanzar objetivos similares a los de sus líderes.

Cuando una empresa está implementando una nueva cultura, es primordial que identifique e involucre a sus líderes, tanto formales como informales en el proceso de cambio, lo cual le puede garantizar el compromiso del resto del personal.

Así como la fusión entre empresas les da oportunidad de incrementar sus fortalezas, el personal que ha vivido una fusión (o varias) se enriquece del proceso. No podemos negar que es un proceso desgastante que demanda grandes habilidades, pero también es una experiencia que permite el crecimiento personal y profesional del individuo que lo ha vivido.

Una vez que el cambio de cultura se ha implementado, el personal que lo vivió se encuentra a sí mismo con ventajas competitivas tales como:

- Habilidad de adaptación: hacia una nueva cultura, nuevos compañeros, políticas y procedimientos.
- Habilidad de aprendizaje: nuevas formas de hacer su trabajo, compartir experiencias y enriquecer sus conocimientos técnicos.
- Capacidad de reacción: enfrentar el cambio y ajustar su desempeño exitosamente al mismo.
- Capacidad de logro: alcanzar los objetivos que le demanda la organización, aún dentro de un ambiente laboral inestable.

En todos los conceptos analizados anteriormente, la persona, el individuo, es el elemento fundamental que permite la consecución de los objetivos de una empresa. Sin el ser humano que los lleve a la acción, las metas no son más que enunciados ambiciosos sin posibilidades de realización.

Por esto es fundamental dar y reconocer al empleado la importancia que tiene en el éxito de la empresa, sin importar su rango jerárquico dentro de la organización: todas las actividades que las personas realizan

dentro de una empresa son fundamentales para el éxito de la misma, por insignificantes que pudieran llegar a parecer.

CAPÍTULO 2

Antecedentes

La fusión que dio origen a Best Medical, es el resultado de numerosas fusiones, adquisiciones y reestructuras de negocios de 2 grandes corporaciones europeas: Deutsch Medical y Medical François, ambas con amplia tradición en el medio que data de 1856 hasta la creación de Best Medical en diciembre de 1999. (*anexo 1*)

En México, abril del 2000 fue la fecha designada para realizar la unión de las dos empresas y su cambio de razón social a Best Medical, S.A. de C.V.; para esa fecha ya se habían definido la mayoría de las políticas y lineamientos que rigen la operación de la empresa.

Sus oficinas centrales quedaron ubicadas en Coyoacán, Ciudad de México y la planta productiva en Ocoyoacac, Estado de México, lo cual implicó desocupar el edificio que albergaba las antiguas oficinas de Medical François así como el cierre paulatino de sus tres plantas productivas (dos en el Distrito Federal y una en Querétaro).

Aproximadamente siete meses después del anuncio global de la fusión, el Sr. John Smith, Chief Executive Officer (CEO) de Best Medical

Pharma, convocó a los Presidentes de las diferentes regiones de la empresa (Europa-África, Norteamérica, Latinoamérica y Asia-Pacífico) a una conferencia en la que presentó la misión y los valores corporativos de la nueva empresa.

Dicha conferencia fue video grabada y distribuida en los más de 150 países donde la empresa tiene presencia, con la instrucción de difundir los valores a todo el personal y asegurarse de la implementación de la nueva cultura organizacional.

Los profesionales y estudiosos del recurso humano de las empresas, a nivel mundial, lo consideran como el generador del éxito de toda organización y si se encuentra desorientado, desmotivado o descontento difícilmente podrá alcanzar los objetivos que la empresa le marca.

Es una tarea titánica intentar dar resultados en un ambiente donde el personal está anclado en el pasado, desilusionado y siempre a la expectativa.

Por todo lo anterior, Ana Paola decidió orientar sus esfuerzos hacia la implementación de la cultura organizacional Best Medical Pharma,

integrando un equipo de trabajo enfocado a diseñar y llevar a cabo un proyecto dirigido a todos y cada uno de los empleados con el objetivo de involucrarlos y hacerles ver lo esencial de su participación y compromiso con los nuevos valores, involucrarlos como jugadores importantes del equipo y como elementos fundamentales en la consecución del éxito del negocio.

Ana Paola Calderón consideró que su posición dentro de Best Medical Pharma, manejando reclutamiento, selección, capacitación y comunicación; no sólo le facilita, sino que le demanda emprender acciones al respecto, apoyándose en su experiencia de más de 10 años en recursos humanos a lo largo de los cuales ha participado en varias fusiones y escisiones de empresas.

Comenzando en 1994, cuando Ana Paola se desempeñaba como coordinadora de personal en Deutsch Pharma AG¹ la cual, a través de varias adquisiciones y alianzas con otras empresas alemanas, decide separar sus negocios creando una empresa para cada una de sus divisiones: farmacéutica, agrícola, química y diagnóstica, las empresas producto de la escisión continuaron dependiendo de Deutsch Pharma para su administración.

¹ AG: Aktiengesellschaft, siglas equivalentes a S.A. (Sociedad Anónima)

Dos años después Deutsch Pharma se integra con dos importantes corporaciones, una norteamericana, USA Laboratories, y otra francesa, Soursac Pharmaceuticals, para dar origen a Deutsch Medical AG empresa centrada en la salud humana y con una administración independiente de las otras empresas del grupo.

Ese mismo año, se crea una empresa que funge como administradora de los negocios agrícola, veterinario, químico y diagnóstico, producto de la fusión con una importante empresa petroquímica mexicana, la cual cierra un año después y cada negocio se comienza a administrar independientemente.

Debido a los cambios que realiza Deutsch Pharma, en el lapso de dos años Ana Paola se encuentra activamente involucrada en tres escisiones y dos fusiones de empresas lo que le proporciona un panorama bastante amplio de cómo estos movimientos impactan en el personal de las organizaciones.

Una fusión entre empresas se puede comparar a un matrimonio, donde la pareja decide unirse y convivir uniendo la cultura individual de cada persona y generando un contraste entre ambas culturas, cada quien

tiene diferentes valores, costumbres y formas de ver y de hacer las cosas lo que puede llegar a crear conflictos.

El objetivo de la pareja es conformar, con el paso del tiempo, una nueva y única cultura donde no necesariamente prevalecen las mejores prácticas y costumbres pero sí predominan unas sobre otras. Para conciliar las diferencias del inicio de la vida en conjunto, la pareja puede ir resolviendo los conflictos conforme se van presentando o bien celebrar una sesión de consenso donde se establezcan de forma planeada y por convencimiento cómo desean que sea su nueva forma de vida: su nueva cultura.

Sin embargo, en ocasiones simplemente prevalecen las costumbres y valores de quien tenga mayor poder de convencimiento o que sepa imponerse al otro. Pero los valores y costumbres que se establecen no son inamovibles y pueden ajustarse y modificarse con la finalidad de mejorar y encontrar la armonía que todos los matrimonios deben tener.

Igualmente cuando dos empresas deciden fusionarse, necesitan conciliar culturas y crear una nueva buscando que en ella prevalezcan las mejores prácticas, valores, tradiciones y costumbres. Pero también prevalece la cultura del más fuerte, del que tiene mayor participación en

las acciones o mayores miembros en el Comité de Dirección, lo ideal es ir conciliando diferencias hasta encontrar la cultura que sea mejor para la empresa recién creada, aceptando realizar ajustes y modificaciones y manteniéndose abiertos al cambio.

Pero ¿cómo es que se da la unión de las empresas y la consecuente nueva cultura organizacional?

En la industria farmacéutica mundial se han realizado numerosas fusiones, escisiones y adquisiciones a lo largo de la historia, especialmente en la década pasada, con diversos objetivos, entre los cuales destacan: la intención de alcanzar más recursos para investigación y desarrollo, obtener mayor participación de mercado y consolidar negocios.

Como ejemplos encontramos que Ciba Geigy y Sandoz se unieron para formar Novartis; Grupo Roche Syntex es resultado de una fusión que, en 1998, compró farmacéuticos Lakeside; Pharmacia se une con Upjohn y posteriormente compra Searle; Astra y Zéneca, la más reciente Glaxo Wellcome (que ya era producto de una compra) con Smith Kline Beecham (resultado a su vez de tres fusiones anteriores) y, por supuesto, la unión de Deutsch Medical y Medical François que da origen a Best Medical.

Best Medical Pharma nace como el nuevo líder del sector farmacéutico. Pertenece al Grupo Best Medical, fruto de la integración entre Deutsch Medical y Medical François, que, especializado en las Ciencias de la Vida, opera en todo el mundo a través de las empresas:

- Best Medical Pharma: salud humana,
- Best Medical CropScience: agricultura,
- Best Medical Pasteur: vacunas,
- Best Medical Bëhring: proteínas terapéuticas y
- Best Medical Animal Nutrition: salud animal

El anuncio global de la creación de Best Medical se realizó el 15 de diciembre de 1999 en París y la empresa inició operaciones en enero del 2000.

Best Medical Pharma es resultado de la decisión de los accionistas de Deutsch Medical y Medical François de unir dos líderes dedicados a la salud humana para consolidar una de las compañías farmacéuticas más grandes del mundo. En Best Medical se unen dos gigantes de la industria de la salud, con el objetivo principal de reunir más recursos para la investigación y el desarrollo, a fin de proporcionar a la población productos

innovadores que sirvan para prevenir y dominar diversas enfermedades, aportando así un valor a la comunidad.

Para cumplir el objetivo principal de su creación, la empresa destina aproximadamente 2.3 mil millones de dólares anuales a Investigación y Desarrollo, cantidad que la colocó en el Primer Lugar Mundial de su industria en inversión en Investigación y Desarrollo. El negocio de Best Medical Pharma es la salud, busca mejorar la calidad de vida de los pacientes al proporcionarles novedosas alternativas terapéuticas.

Durante su primer año de operación, el Grupo Best Medical reportó ventas netas por 22,304 millones de dólares, 3,291 millones de dólares destinados a investigación y desarrollo de nuevos productos y 1,126 millones de dólares de ingreso neto.

Al grupo, Best Medical Pharma aportó 13,871 millones de dólares, lo que representa un crecimiento del 16.6% contra el año anterior, crecimiento principalmente debido al excelente desempeño de sus marcas estratégicas e invirtió 2.7 billones de dólares en investigación y desarrollo es decir el 16.8% de sus ventas.

La creación de Best Medical Pharma, además de consolidarla como una de las compañías farmacéuticas más grandes del mundo, representa la unión de dos grandes tradiciones en diversas áreas terapéuticas. En América Latina, las dos compañías llevan más de 60 años en el mercado y han logrado un reconocimiento importante por la calidad de sus productos.

Best Medical Pharma se enfoca a la investigación en ocho principales áreas terapéuticas: Asma y Alergia, Antiinfecciosos, Artritis y Huesos, Cardiología y Trombosis, Dolor y Fiebre, Metabolismo, Oncología y Sistema Nervioso Central y cuenta con Centros de Investigación en New Jersey, USA; Frankfurt, Alemania; Tokio, Japón y Lyon, Francia; los cuales trabajan con tecnología de punta y altos estándares de calidad.

Best Medical es una Compañía centrada en la innovación, capacitada para favorecer el desarrollo de las Ciencias de la Vida y comprometida a mejorar la Calidad de Vida de las personas.

Las ciencias de la vida a las que se dedica Best Medical son: salud humana, animal y agrícola, a través de sus empresas Best Medical Pharma, Best Medical Animal Nutrition, Best Medical Crop Science, Best Medical Pasteur y Best Medical Behring.

Como ya mencioné, las dos empresas fusionadas contaban con amplia experiencia en diversas áreas terapéuticas que le permiten hoy a Best Medical Pharma liderar el mercado de medicamentos por prescripción, es decir medicamentos de empleo delicado que requieren receta médica para su venta, como aquellos indicados en padecimientos oncológicos y cardiovasculares por ejemplo.

La unión de Deutsch Medical y Medical François aporta a la comunidad mundial casi 150 años de experiencia en la industria de la salud y una larga tradición en investigación y desarrollo de productos farmacéuticos. De manera individual, ambas empresas gozaban de gran reconocimiento internacional en la industria y su unión consolida su experiencia y tradición en una sola corporación enfocada a las ciencias de la vida.

Best Medical Pharma tiene presencia global en más de 150 países, con 75,000 empleados, de los cuales 8,000 están dedicados a la investigación y 18,000 trabajando en la Fuerza de Ventas.

Debido a su facturación y crecimiento de ventas, en el año de su creación alcanzó el primer lugar mundial en fármacos de prescripción.

Se colocó también como la número uno en Europa, Asia y América Latina, con una participación de 4.3% del mercado global, 6.9% del mercado europeo, 5.7 en América Latina, y se ubicó en el lugar decimocuarto en los Estados Unidos de América, el mercado más grande de la industria, con una participación de mercado del 3.1%.

La posición que la empresa alcanzó el año de su creación se debe principalmente a los ingredientes activos que comercializa como estratégicos, de los cuales destacan sus ventas de Fexofenadine, como se ve en el cuadro siguiente:

| Ingrediente Activo | Área Terapéutica | Ventas 2000 (en millones de dólares) |
|-------------------------|--------------------------|---|
| Fexofenadine | Respiratoria / Alergia | 1,166 |
| Enoxaparin sodium | Cardiología / Trombosis | 1,042 |
| Docetaxel | Oncológica | 744 |
| Ramipril | Cardiología / Trombosis | 530 |
| Glimepiride | Metabolismo / Diabetes | 377 |
| Glatiramer acetate | Sistema Nervioso Central | 246 |
| Triamcinolone acetonide | Respiratoria / Alergia | 204 |
| Leflunomide | Artritis / Osteoporosis | 192 |
| Teicoplanin | Antiinfecciosos | 190 |

| Ingrediente Activo | Área Terapéutica | Ventas 2000 (en millones de dólares) |
|-------------------------------|--------------------------|--|
| Recombinant human insulin | Metabolismo / Diabetes | 156 |
| Irinotecan | Oncología | 151 |
| Levofloxacin | Antiinfecciosos | 137 |
| Riluzole | Sistema Nervioso Central | 106 |
| Quinupristin and dalfopristin | Antiinfecciosos | 44 |
| Insulin glargine | Metabolismo / Diabetes | 10 |

Los resultados reportados por el grupo Best Medical al término del tercer trimestre del 2001 muestran ventas totales por 17,002 billones de dólares y un ingreso neto de 947 millones de dólares. Los resultados de Best Medical Pharma muestran un crecimiento sostenido con un incremento del 15.1% en ventas con 11,129 billones de dólares. *(anexo 2)*

Para su administración global la empresa se divide en 4 regiones:

- ◆ Europa - África con sede en Frankfurt, Alemania y 43 mil empleados,
 - ◆ Asia - Pacífico con sede en Tokio, Japón y 10 mil empleados,
 - ◆ Norteamérica con sede en Bridgewater, N.J. Estados Unidos de América y 15 mil empleados,
 - ◆ Latinoamérica con sede en Sao Paulo, Brasil y 7 mil empleados
- (anexo 3)*

A su vez, la región América Latina se divide en:

- ◆ Brasil con sede en Sao Paulo,
- ◆ Cono Sur (Argentina, Chile, Paraguay, Uruguay), con sede en Buenos Aires, Argentina,
- ◆ Canam (Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Venezuela, Centro América y Caribe), con sede en Caracas, Venezuela y
- ◆ México, con sede en México D.F. (*anexo 4*)

Por el impacto que sus productos tienen en la comunidad, la industria farmacéutica maneja altos estándares de calidad, regulados por las autoridades sanitarias de cada país, en Best Medical Pharma los estándares de calidad se definen globalmente, por lo que la empresa se caracteriza por apearse a estrictas medidas de calidad y por aplicar las mejores prácticas de la industria farmacéutica mundial en todos los países en los que tiene presencia.

Best Medical, al ser una empresa global, ha decidido que todos sus procesos sean manejados y controlados a través del sistema SAP (Systems Applications Products) el cual se orienta a las mejores prácticas de cada proceso de la organización; adicionalmente la empresa está coordinando varios proyectos globales que la ayuden a garantizar la

aplicación de las mejores prácticas en todas las áreas de la empresa: GloHRIA, (Recursos Humanos), e-business (todas las áreas), Aventure (Compras), Cash Flow (Finanzas) y ERI (Sistemas de información)

También es importante para la empresa el contar con una cultura organizacional bien definida, difundida y aplicada que apoye su operación dentro de las mejores prácticas de la industria.

Para las empresas, igual que para las sociedades, la cultura es el elemento fundamental que rige el comportamiento de las personas dentro de una organización determinada, y se va construyendo en función de las reacciones de una organización ante las nuevas situaciones a las que se enfrenta.

Es así, que cada organización genera una cultura propia a lo largo de su historia a través de costumbres, tradiciones y valores que moldean la conducta de sus colaboradores.

La cultura organizacional que Best Medical Pharma busca alcanzar y vivir como símbolo de identidad en todo el mundo se basa en afrontar diariamente el reto de: descubrir las mejores alternativas para preservar la

salud humana, reforzando así el lema que, para Best Medical Pharma, ha designado su Comité Ejecutivo: ***“Nuestro desafío es la Vida”***.

Su misión es: *“Crear valor, valor para los pacientes y los médicos, valor para nuestros empleados y accionistas, y más ampliamente, valor para toda la comunidad. Como compañía farmacéutica creamos valor para prevenir y curar las enfermedades y, claramente, queremos ser una empresa de clase mundial”*.

La cultura global de Best Medical Pharma cuenta con ventajas competitivas heredadas por las diferentes fusiones que la crearon, integrando la cultura empresarial alemana con la francesa y la estadounidense y con la cultura local de cada país donde tiene presencia:

- ◆ Fuerte equipo internacional: francés, alemán, americano y de otras nacionalidades, con experiencia en competir en grandes mercados.
- ◆ Historia de administración del cambio: integrando organizaciones complejas para mejorar el desempeño y administrar eficientemente los costos.
- ◆ Diversidad de estilos y experiencias: con un compromiso de sobresalir con la diversidad y explotarla como una fuente de fortaleza competitiva.

Como parte de su cultura de empresa, el Comité Ejecutivo ha definido, a nivel mundial, siete valores clave para crear un ambiente en el que todos estén orgullosos de su trabajo y comprometidos con Best Medical Pharma.

La empresa ha definido lo que estos siete valores significan para ella y, por lo mismo para todos sus colaboradores:

1. Respeto hacia las personas:

- Demostrar nuestro respeto promoviendo el desarrollo de las personas y colaborando en la fijación y consecución de niveles elevados de desempeño.
- Premiar el rendimiento.
- Trato digno.

2. Integridad:

- Hacer lo que se pregona.
- Honestidad.
- Conducta profesional.

3. Sentido de Urgencia:

- Esforzarse en lograr rapidez y simplicidad en todo lo que hacemos.
- Combatir la burocracia.
- Cumplir con los objetivos asignados en el tiempo establecido.

4. Trabajo en Equipo, “Networking “

- Traspasar nuestras fronteras para compartir información e ideas.
- Promover colaboración y evitar grupos aislados.
- Fomentar entre nuestros equipos de trabajo relaciones positivas, aplicando disciplina, coraje e integridad, evitando las manipulaciones políticas que puedan afectar la transparencia.

5. Creatividad:

- Insatisfacción con el Status Quo.
- Fomentar el pensar diferente.
- Buscar y adaptar las “mejores prácticas”.
- Extender la creatividad a todas las áreas de trabajo.

6. “Empowerment”, Delegación

- Se logra a través de la asignación de tareas importantes y procesos transparentes.

- Estimular y reconocer en nuestros empleados la confianza que tengan en ellos mismos, así como la iniciativa personal.

7. Valor, “Courage”

- Afrontar la realidad; tomar las decisiones en el momento oportuno y mantener tales decisiones.
- Fijar objetivos y pautas exigentes, tanto para uno mismo como para los demás.
- Invitar a la discusión directa y abierta.

Al respecto, John Smith, CEO de Best Medical Pharma, en uno de sus discursos enfatizó que la cultura organizacional no es algo que se pone en una placa y se cuelga en las oficinas, se forma por la conducta diaria, al interactuar entre nosotros y con nuestros clientes, médicos, pacientes y comunidades en las que hacemos negocio. *“El enfocarnos hacia una cultura innovadora hoy capacitará a Best Medical Pharma para alcanzar la excelencia en el futuro”.*

Best Medical Pharma en México, agrupa a casi 1,300 empleados y comercializa más de 200 productos, en 8 principales áreas terapéuticas: asma/alergia, anti-infecciosos, artritis/huesos, cardiología y trombosis, dolor y fiebre, metabolismo, oncología y sistema nervioso central.

La industria farmacéutica en nuestro país clasifica su mercado con dos diferentes criterios: por importe de ventas y por unidades vendidas, conforme estos criterios Best Medical Pharma, a casi año y medio de su creación en México, se encuentra en el Tercer Lugar por importe de ventas con un total de 380'783,061 USD y 5.97% de participación de mercado y en el Primer Lugar por unidades vendidas, con un total de 78'439,892 piezas lo que representa el 8.10% de participación del mercado. (*anexo 5*)

Para determinar estos resultados, la industria en México, se apoya en varias auditorías realizadas por compañías independientes, en Best Medical Pharma se manejan principalmente tres:

- ◆ Distribución de Datos y Drogas (DDD) proporciona información de la participación de mercado por "brick" o plaza manejando 340 bricks.
- ◆ Mercado Farmacéutico Mexicano (PMM por sus siglas en inglés) proporciona información de la participación de mercado, unidades y valores de todos los productos de la industria.

- ◆ Índice Nacional Terapéutico y de Enfermedades (INTE) proporciona información de prescripciones y diagnósticos por producto y por clase terapéutica.

Best Medical se apoya en los reportes generados por las auditorías mencionadas para identificar si sus estrategias de comercialización y mercadotecnia están teniendo los resultados planeados en el mercado mexicano o es necesario redefinirlas.

Con respecto a la publicidad y promoción de los productos farmacéuticos, en México están cuidadosamente reguladas por la Secretaría de Salud, en el artículo 226 de la Ley General de Salud, clasifica los medicamentos en seis categorías:

“ARTICULO 226. Los medicamentos, para su venta y suministro al público, se consideran:

I. Medicamentos que sólo pueden adquirirse con receta o permiso especial, expedido por la Secretaría de Salud, de acuerdo a los términos señalados en el Capítulo V de este Título;

II. Medicamentos que requieren para su adquisición receta médica que deberá retenerse en la farmacia que la surta y ser registrada en los libros de control que al efecto se lleven, de acuerdo con los términos señalados en el Capítulo VI de este Título. El médico tratante podrá prescribir dos presentaciones del mismo producto como máximo, especificando su contenido. Esta prescripción tendrá vigencia de treinta días a partir de la fecha de elaboración de la misma.

III. Medicamentos que solamente pueden adquirirse con receta médica que se podrá surtir hasta tres veces, la cual debe sellarse y registrarse cada vez en los libros de control que al efecto se lleven.

Esta prescripción se deberá retener por el establecimiento que la surta en la tercera ocasión; el médico tratante determinará, el número de presentaciones del mismo producto y contenido de las mismas que se puedan adquirir en cada ocasión.

Se podrá otorgar por prescripción médica, en casos excepcionales, autorización a los pacientes para adquirir anticonvulsivos directamente en los laboratorios correspondientes, cuando se requieran en cantidad superior a la que se pueda surtir en las farmacias;

IV. Medicamentos que para adquirirse requieren receta médica, pero que pueden resurtirse tantas veces como lo indique el médico que prescriba;

V. Medicamentos sin receta, autorizados para su venta exclusivamente en farmacias, y

VI. Medicamentos que para adquirirse no requieren receta médica y que pueden expendirse en otros establecimientos que no sean farmacias.

No podrán venderse medicamentos u otros insumos para la salud en puestos semifijos, módulos móviles o ambulantes”.

En la práctica comercial, este tipo de productos se divide en dos grandes categorías:

1. Productos de libre acceso u OTC (por las siglas en inglés de over the counter), los considerados en las fracciones V y VI del artículo 226 de la Ley General de Salud, y
2. Medicamentos éticos o de prescripción, todos aquellos considerados en las fracciones I a IV del citado artículo de la Ley General de Salud.

Cabe mencionar que, en algunas ocasiones, es posible comprar medicamentos de los citados en la fracción IV, sin presentar la receta al farmacéutico, lo cual es una práctica contraria a la regulación sanitaria vigente y fuera del control y responsabilidad de las empresas farmacéuticas.

Los productos de prescripción (fracciones I a IV del artículo 226 de la Ley General de Salud), principal línea de negocio de Best Medical Pharma, realizan su promoción apegándose a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Salud la cual establece que no pueden ser publicitados en medios masivos, por lo que su comercialización se realiza a través de agresivas campañas de presentación y recordación directamente con los profesionales de la salud.

Los médicos, reciben constantes visitas de representantes de la empresa en las cuales se les presentan, exponen y recuerdan los beneficios de los productos de Best Medical Pharma sobre los de la competencia invitándolos a prescribirlos a sus pacientes.

Para alcanzar sus objetivos de comercialización, Best Medical Pharma México, se apoya en una plantilla de cerca de 650 profesionales

de ventas distribuidos estratégicamente en todo el territorio nacional mexicano. Para garantizar su éxito, la empresa constantemente les proporciona capacitación especializada y detallada sobre sus productos y la competencia y también sobre cuestiones médicas en general que les permitan mantener una relación profesional a la altura de la comunidad médica del País.

La fuerza de ventas de los productos éticos de Best Medical Pharma se divide en cuatro líneas que les permiten abarcar a la comunidad médica mexicana:

- Línea Oncológica: está a cargo de productos de alta especialidad, visitando principalmente médicos oncólogos.
- Línea Cardiovascular: se encarga de promover productos indicados en padecimientos del sistema cardiovascular, sistema nervioso central y metabolismo (diabetes) y visita médicos generales y especialistas principalmente cardiólogos, neurólogos y endocrinólogos.
- Línea Hospitales: maneja productos de alta especialidad principalmente indicados en padecimientos infecciosos severos y cuyo tratamiento se administra en instituciones hospitalarias.

➤ Línea Open Care: está a cargo de una amplia línea de productos indicados en el tratamiento de padecimientos tales como: asma, alergias, infecciones, artritis, osteoporosis y dolor y fiebre.

Las actividades de promoción a cargo de la fuerza de ventas de Best Medical son respaldadas por los estudios clínicos de sus productos además de la presencia y apoyo de la empresa en congresos, convenciones y jornadas médicas.

El año de su creación, Best Medical Pharma México implementó una herramienta para medir la productividad de la fuerza de ventas, la cual es un reporte derivado de la auditoría DDD y conocido como "Avance 2000" en el cual se detalla el comportamiento y la evolución de los productos de la empresa y los de la competencia mes con mes, por representante, lo que permite, adicionalmente, definir un ranking entre los representantes a partir del cual se determinan las comisiones ganadas por el representante, por su distrito y por el país. (*anexo 6*)

En realidad la medición resultante del Avance 2000 es un tanto relativa ya que mide el desplazamiento de cada producto por zona y algunos pacientes reciben su prescripción en una zona y la surten en otra.

Sin embargo, el Avance 2000 es una herramienta de gran utilidad para los estrategias de comercialización y los representantes de ventas ya que estos últimos, además de poder conocer el resultado de su labor diaria, enfrentan el reto de ascender en el ranking.

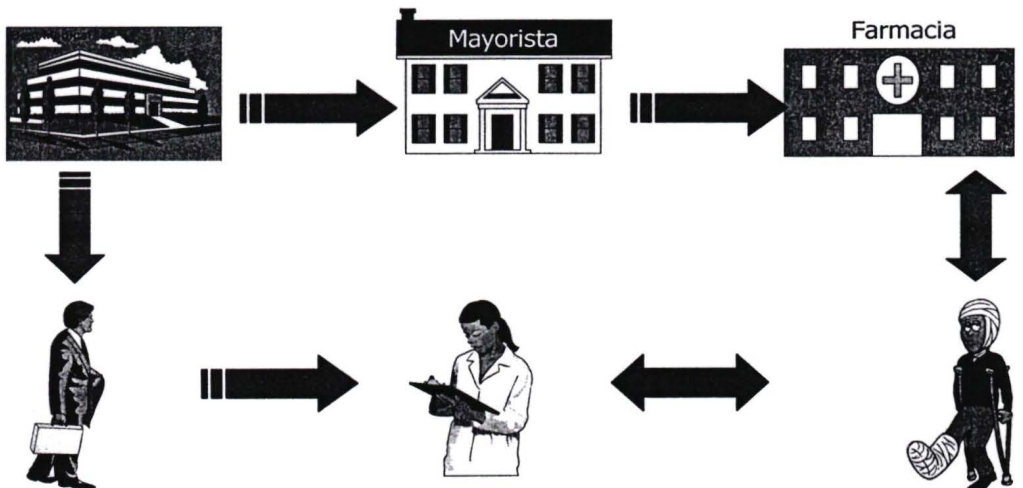
Con respecto a la promoción de los productos de libre acceso u OTC, no se encuentra tan limitada por la Secretaría de Salud, por lo que maneja estrategias publicitarias en medios masivos, principalmente en revistas y televisión, así como campañas promocionales en farmacias de cadena, de autoservicios y minoristas.

Las estrategias publicitarias son reforzadas por más de 300 vendedores, promotores y demostradoras que están en contacto directo con el consumidor explicándole los beneficios de los productos de Best Medical Pharma y aclarando cualquier duda o inquietud que pudiera surgir.

Para realizar la distribución de sus productos, tanto éticos como de libre acceso, la industria farmacéutica en México se apoya en varias empresas mayoristas y distribuidoras que se encargan de poner los productos a disposición de las diferentes farmacias: de cadena, de autoservicios, minoristas y médicos de botiquín.

Los principales mayoristas y distribuidores con quienes trabaja Best Medical Pharma son: Casa Saba, Casa Marzam, Proveedor de Medicamentos y Fármacos Especializados. Con cada empresa distribuidora Best Medical Pharma realiza diferentes negociaciones de crédito, descuentos y promociones con base primeramente en su volumen de compras y posteriormente en su capacidad de distribución.

El proceso de distribución que siguen los productos farmacéuticos se muestra en el siguiente gráfico:



En este proceso se muestra como el representante de ventas realiza su promoción a la comunidad médica convenciéndola que los

productos que maneja son mejores que los de la competencia y logrando que los prescriban a sus pacientes, quienes deben comprarlo en alguna farmacia que compra el medicamento al mayorista quien, a su vez, lo adquiere en la planta productiva de la empresa.

La estructura corporativa de Best Medical Pharma México, bajo la que ha operado desde su creación, se compone de las siguientes direcciones: Médica, Operaciones Industriales, Comercial Open Care, Comercial Especialidades, Administración y Finanzas y Recursos Humanos y Comunicación, todas ellas coordinadas por una Dirección General. (*anexo 7*)

La Dirección Médica es responsable de tres áreas principales: Investigación Clínica: donde se realizan la implementación y seguimiento de los estudios clínicos locales, regionales e internacionales enfocados al desarrollo de nuevos productos para su posterior comercialización, siempre dentro de las mejores prácticas clínicas; Médico-Marketing: supervisión de información científica y elaboración de literaturas médicas para promoción de los productos en estrecha colaboración con el área de mercadotecnia, contacto con líderes de opinión y participación en congresos; y Asuntos Regulatorios: trámites ante la Secretaría de Salud para registro de estudios clínicos, productos y normas de fabricación.

La Dirección de Operaciones Industriales vigila la fabricación, importación, exportación, acondicionamiento y distribución de los productos conforme los más altos estándares de calidad internacionales y las mejores prácticas de manufactura.

Las Direcciones Comerciales de Open Care y Especialidades son responsables de la promoción, venta, facturación y mercadotecnia de todos los productos de la empresa, distribuidos en cada una de estas direcciones según su área terapéutica.

La Dirección de Administración y Finanzas está a cargo de la administración de los recursos financieros, tecnológicos y materiales de la organización.

Finalmente, la Dirección de Recursos Humanos y Comunicación, vigila el cumplimiento de las políticas de personal, capacitación, desarrollo organizacional, comunicación, reclutamiento y selección, nóminas, compensaciones y beneficios y eventos (deportivos, sociales y culturales).

La Dirección de Recursos Humanos y Comunicación, a su vez, se divide en cuatro gerencias: Administración de Personal, Compensaciones

y Beneficios, Recursos Humanos de Planta y Desarrollo Profesional, ésta última a cargo de Susana Gómez, jefa de Ana Paola Calderón. *(Anexo 8)*

Para asegurar la consistencia y congruencia de las normas de operación de Best Medical Pharma en cada país, la Región Latinoamérica cuenta con Vicepresidentes de Área que supervisan las acciones realizadas en cada país. Por lo que cada dirección de área de nuestro país, además de reportar al Director General de México, reporta al Vicepresidente de su área en la Región. *(anexo 9)*

La estructura matricial bajo la que opera Best Medical Pharma *(anexo 10 ejemplo de Organigrama Matricial)*, asegura que los lineamientos y políticas globales sean realmente aplicados en los 150 países en los que tiene presencia, pero también mantiene un margen de flexibilidad para adaptarse a las diferentes regulaciones y normas de cada país.

CAPÍTULO 3

Situación Actual

“Para armar los grupos de capacitación hay que cuidar que exista equilibrio conforme las empresas de origen” comentó Susana Gómez, Gerente de Desarrollo Profesional de Best Medical Pharma México, ¿conforme a su empresa de origen? – pensó Ana Paola – ya debíamos haber superado esa etapa, somos una nueva empresa, no debería ser importante la empresa de origen, hace más de un año de la fusión.

Al terminar de armar los grupos de capacitación, conforme la indicación recibida, Ana Paola Calderón sintió una gran inquietud: *si el personal del área de Recursos Humanos no ha logrado assimilar la fusión, ¿cómo se sentirán en los demás departamentos de la empresa?, si todavía nuestro parámetro de medición es la empresa de origen en lugar del desempeño o los resultados alcanzados, ¿acaso no nos vemos como una nueva empresa sino como dos empresas que trabajan en las mismas oficinas? ¿qué hace falta para que asimilemos la fusión? ¿cuál es la imagen que proyectamos a la comunidad médica, a los pacientes, mayoristas y distribuidores?* pensó, mientras imprimía los listados de los grupos.

También comenzó a recordar algunos comentarios que escuchó de varios compañeros y otros que se rumoraban en los pasillos de las oficinas *"...dicen que hay que tener respeto por las personas pero siento que no me toman en cuenta";*

"Si, Juan Francisco Miranda renunció porque no estaba de acuerdo con la política de terror que su gerente estaba creando en el grupo";

"nadie respeta las políticas, se supone que está prohibido usar la tarjeta de crédito corporativa para cuestiones personales y tres gerentes pagaron con ella la colegiatura de su diplomado"

y tantos y tantos comentarios más que le hicieron darse cuenta de la magnitud y el impacto de esta situación: no se conoce la cultura corporativa, la gente cree que los valores son únicamente un adorno en el pasillo, no son realmente un parámetro de conducta.

Con todo esto en mente y recordando su experiencia de pasadas fusiones Ana Paola comprendió la urgente necesidad de emprender acciones para implementar la cultura de Best Medical Pharma en México.

A casi dos años de la fusión percibe al personal desorientado, desmotivado, presenciando acciones y conductas contradictorias por parte de sus jefes, tales como el predicar respeto por las personas y amenazar

con liquidar a quien no cumpla sus directrices, o el hablar de honestidad y utilizar la tarjeta de crédito corporativa para pagar cuestiones personales.

Conductas que tienen repercusiones negativas que se reflejan directamente no sólo en el ambiente organizacional sino también en los gastos de la empresa, como se ve en la presentación que el Comité de Dirección realizó al Comité Gerencial en el mes de Julio del año siguiente de la fusión. (*anexo 11*)

Cualquier empresa requiere que su personal se “ponga la camiseta”¹ para alcanzar sus metas, los empleados son la base de la operación y el éxito del negocio, por lo que deben estar conscientes y seguros de que su participación es valiosa e importante para poder dar más allá de lo que se espera de ellos, deben sentirse parte fundamental en el éxito del negocio.

El objetivo principal de los accionistas de dos empresas cuando deciden fusionarse es, obviamente, obtener mejores utilidades al alcanzar una mejor posición dentro de su industria, en este caso en concreto: ser el primer laboratorio en inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos y el segundo en participación de mercado.

¹ “Ponerse la camiseta” modismo que significa: tener un alto sentido de pertenencia hacia la empresa en la que se trabaja.

Al unirse Deutsch Medical y Medical François alcanzaron su objetivo primordial de reunir más recursos para la investigación y desarrollo de nuevos productos y lograron, adicionalmente, la ampliación de líneas de producto, la unión de esfuerzos de sus centros de investigación, mayor y mejor reconocimiento y esperan, por supuesto, mejores utilidades.

Pero, ¿qué impacto tiene esto en el factor humano de la empresa, el cual está integrado por 75,000 empleados a nivel mundial? En México, aproximadamente 400 de los 1,600 empleados que integraban ambas empresas perdieron su trabajo entre diciembre de 1999 y abril del 2000 y los cerca de 1,200 restantes siguen tratando de aprender a trabajar en una nueva empresa, con un nuevo nombre, estructura e instalaciones, nuevos procedimientos, procesos, sistemas, jefes, compañeros, además manejar un nuevo portafolio de productos conociendo y valorando algunos que anteriormente eran competencia y ahora son propios, es decir, están aprendiendo a trabajar en una nueva cultura organizacional.

En las fusiones de empresas en las que Ana Paola Calderón participó anteriormente, pudo darse cuenta que el recurso humano es generalmente relegado a un segundo nivel en las prioridades de los

directivos de la empresa, quienes buscan primeramente resultados económicos, de acuerdo con las metas planteadas por el Global desde su sede y la creación de Best Medical Pharma no fue la excepción.

Obviamente, el no dar la adecuada atención a los recursos humanos provocó incertidumbre y descontento entre el personal, además de crear competencia y rivalidades entre los empleados por demostrar quién hace mejor las cosas, los empleados originarios de una empresa o de otra.

Situación completamente natural en un proceso de fusión que, sin embargo, no debe durar más de 6 meses, si se cuenta con un adecuado proceso de Desarrollo Organizacional que prepare y sensibilice al personal de ambas empresas e implemente un programa de comunicación efectivo.

Estamos a casi año y medio de la fusión y la situación mencionada anteriormente persiste, generando serias repercusiones no sólo en el ambiente laboral, sino también en los gastos planeados para los dos primeros años de la nueva empresa.

Best Medical Pharma, conforme lo estipulado por su Chief Executive Officer está firmemente convencida de que su éxito debe

basarse en consolidar y fortalecer su cultura corporativa, en la cual ha definido el comportamiento esperado de todos los empleados de la empresa sin importar país, puesto, departamento o jerarquía dentro de la misma.

Obviamente, la Dirección de Recursos Humanos es responsable de asegurar que la cultura organizacional definida por John Smith sea aceptada por todos los miembros de Best Medical Pharma, y para lograrlo se enfrenta a varios retos:

1. Mientras mayor es la antigüedad de un individuo dentro de una empresa, mayor es su arraigo a la misma, a su cultura organizacional y a la forma en que desempeña sus funciones y, por lo tanto, su resistencia a aceptar el cambio que las circunstancias le imponen.
2. Cuando se vive una fusión, el empleado se ve forzado a aceptar nueva visión, misión y en ocasiones hasta nuevos valores, comportamientos y cambios en políticas, procedimientos e incluso en la forma de realizar sus mismas actividades, además de tener que adaptarse a nuevos compañeros de trabajo, los cuales anteriormente eran vistos como competidores: fueron sus rivales en el terreno comercial.

3. Cuando una persona voluntariamente cambia de empresa, está psicológicamente preparada para enfrentar y adaptarse a una nueva cultura organizacional; sin embargo, cuando el cambio le es impuesto por una fusión, el individuo no percibe conscientemente que se encuentra en una nueva empresa, aún cuando cambie la razón social. El empleado, en la mayoría de las ocasiones, ni siquiera tiene que cambiar su lugar físico de trabajo ni las actividades que desempeña, por lo que le es más difícil prepararse para aceptar una nueva cultura organizacional con todas sus implicaciones.

4. Al ser una empresa global la filosofía de operación de la misma es determinada en el Corporativo, en este caso, en Frankfurt, Alemania. Lo que puede llegar a dificultar la implementación de la nueva cultura la cual se debe adaptar a las características del personal de cada país, sin desviarse de los objetivos planteados por la Casa Matriz.

La situación actual de Best Medical Pharma México se agudiza por el hecho de que ha pasado mucho tiempo sin emprender acciones para implementar la nueva cultura organizacional, por lo que resulta más difícil lograr que los valores se reflejen en el comportamiento diario de todos los miembros de la organización y que la misión sea la meta a alcanzar, el objetivo común que se logrará con la suma de los esfuerzos de todos.

También es primordial que cada empleado de la empresa sea consciente de la importancia y el impacto que sus actividades y acciones tienen en el logro de los objetivos de Best Medical Pharma México.

La región América Latina de la empresa diseñó, conjuntamente con una empresa consultora norteamericana, un programa de capacitación denominado Latin America Leadership Program el cual se compone de 4 módulos de desarrollo gerencial y está dirigido al personal de la región que se desempeña en posiciones de supervisión a todos los niveles (supervisores, jefes, gerentes y directores) y al personal que, por su plan de carrera, puede llegar a tener subordinados en un corto plazo. El programa está planeado a cuatro años impartándose un módulo por año.

La impartición de dicho programa inició en Septiembre del 2000 con el Módulo I: Liderazgo, al cual se invitaron 288 colaboradores en México de los cuales únicamente el 3% no asistió. Al inicio de este primer módulo, los miembros del Comité Directivo presentaron las estrategias global, regional y local de la empresa para el año siguiente y el curso continuó con la presentación de las características del Líder Best Medical Pharma y las herramientas que la empresa proporciona en el desarrollo de sus líderes.

El Módulo II: Organizaciones de Alto Desempeño, se impartió entre Julio y Octubre del 2001 y reportó un 7% de ausentismo, en este módulo se presentaron las principales características que distinguen a las organizaciones de alto desempeño y cuáles deben tener los líderes de Best Medical Pharma en América Latina.

Los módulos III y IV están programados para los dos años siguientes. Este es un esfuerzo que la Vicepresidencia de Recursos Humanos y Comunicación de América Latina realiza para unificar criterios de liderazgo y difundir la cultura organizacional que el CEO de la empresa espera defina el comportamiento de todos los miembros de la organización.

Desafortunadamente, en México las acciones dirigidas a implementar la cultura organizacional se han limitado a difundir el video en el que John Smith presenta las bases de la cultura a directores, gerentes y jefes de departamento, sin realmente vigilar que la misión y los valores sean permeados a todos los niveles de la organización, por lo que en la realidad los valores no se reflejan en el comportamiento diario de los miembros de la empresa.

Lo anterior ha provocado diferencias entre “el deber ser” y “el ser” de la organización en México, los empleados constantemente se preguntan qué sentido tiene enmarcar los valores y colgarlos en cada pasillo de las oficinas si no son tomados en cuenta ni llevados a la práctica en la operación diaria.

Ana Paola percibe que actualmente, los empleados de la empresa sienten que trabajan bajo diferentes valores de conducta y normas de operación, lo cual genera confusión y diferencias entre los departamentos de Best Medical Pharma México.

Al ser responsable de realizar las entrevistas de ajuste y salida del personal Ana Paola escucha comentarios que muestran el desconcierto y la falta de motivación de los empleados, tales como:

- *“considero que el principal problema de la empresa es que no hay unión entre los empleados, somos varias líneas de ventas pero todos de Best Medical y, cuando coincidimos en algún consultorio u hospital, nos tratamos como rivales no como compañeros”;*
- *“en las oficinas el ambiente se percibe tenso, mi jefe constantemente rechaza las recomendaciones del gerente de mercadotecnia porque viene de Deutsch Medical”;*

- *“existen luchas de poder entre los ex-empleados de Deutsch Medical y de Medical François”;*
- *“salgo de la empresa porque mi jefe nunca me aceptó, siempre cumplí mi cuota de ventas y hasta más pero como él era de Medical François y no soy su “cuate”², nunca lo reconoció”;*
- *“no me dieron la promoción porque vengo de Deutsch Medical, fui evaluado en dos ocasiones y ni me promovieron ni me dieron una retroalimentación de los resultados que me ayudara a mejorar”*
- *“los incrementos de salario no son congruentes con los resultados sino con los compadrazgos”.*
- *“siento que en mi grupo de trabajo no logramos unirnos porque mi gerente muestra mucho favoritismo por algunas personas, lo que genera resentimientos en los demás”*

En una entrevista en particular cuyo objetivo era el cambio de departamento de Yolanda Castellanos de costos a ventas, mientras platicaba con Ana Paola sobre su experiencia previa, Yolanda contestó *“mi primer puesto fue de secretaria de costos en Medical François, porque yo soy de Medical François, posteriormente ...”* al escuchar esto, Ana Paola realmente se sintió consternada *“¿SOY de Medical François?, pero si*

² Cuate: amigo

hace casi dos años que la empresa es Best Medical ¿qué nadie le avisó a Yolanda?" pensó mientras revisaba sus notas de la entrevista.

Por su posición en la empresa Ana Paola tiene contacto prácticamente con todos los empleados quienes se acercan a ella con dudas e inquietudes, buscando su apoyo y asesoría sobre diferentes aspectos tanto de las prestaciones y políticas como de diversos aspectos de relaciones interpersonales.

Gracias a esto, Ana Paola ha podido percibir el sentimiento de muchos de los empleados de la empresa: nostalgia por el ambiente, las prestaciones, los beneficios y la cultura de sus empresas de origen; nostalgia que disminuye su productividad, incrementa su resistencia al cambio y se refleja en su comportamiento diario deteriorando el clima organizacional.

En una ocasión en que Ana Paola platicaba con Verónica Ruiz, encargada de finiquitos y liquidaciones, ésta le comentó algunos problemas que tenía con el área de Finanzas por los saldos de las tarjetas corporativas que, en ocasiones, no le pasaban antes de calcular el finiquito o liquidación de los empleados *"he llegado a encontrar retiros de*

efectivo y pagos personales en los estados de cuenta, no hay un verdadero control de la política de uso de las tarjetas de crédito”

Otro día un Gerente de Producto de mercadotecnia le comentó “me hablaron del almacén que tienen 5,000 piezas de mi producto con caducidad a 10 meses y tengo que venderlas, ¿cómo coloco tantas piezas con una caducidad tan corta de un producto que tiene muy poco desplazamiento? ningún mayorista lo va a aceptar, propuse donarlo pero insisten en que hay que venderlo, ¿porqué no me avisan con tiempo para poder planear el desplazamiento? realmente los del almacén no llevan un control adecuado y estas situaciones provocan un gasto a la empresa”

Poco antes del aniversario de la fusión, Ana Paola platicó con Susana Gómez, Gerente de Desarrollo Organizacional y su jefe directo, respecto a la reevaluación de su puesto y al automóvil que José Cárdenas, Director de Recursos Humanos, le ofreció como parte de ésta.

Durante la plática, Susana comentó “*ya has pensado alguna alternativa en caso de que mi jefe no autorice tu reevaluación, porque ya sabes que no tiene palabra, el coche que te prometió ya lo recibió y se lo llevó a su casa...*” Ana Paola quedó tan consternada al escuchar las

palabras de Susana que no supo dar una respuesta coherente en ese momento.

A pesar de haber experimentado en carne propia la incongruencia entre los valores y el comportamiento de algunos directivos y gerentes, Ana Paola confía en que el personal de Best Medical Pharma México puede y debe llegar a comportarse como el global y la región esperan de él, identificando aquello que los está desviando de su camino y reorientando sus conductas a través de una adecuada difusión e implementación de la cultura organizacional.

En muchas ocasiones Ana Paola ha recibido empleados que tienen dudas sobre las prestaciones y las políticas: un representante médico, con cerca de 10 años de antigüedad le preguntó a cuántos días de vacaciones tenía derecho y cómo se maneja esta política.

Un empleado de nuevo ingreso desconocía el trámite para ingresar a la caja de ahorros; la secretaria del director de administración y finanzas necesitaba conocer la política del plan de acciones; y varios empleados más tienen dudas sobre cuestiones que deberían ser ampliamente conocidas por todos los miembros de la organización.

“¿Cómo podemos esperar que los empleados se sientan parte de una empresa de la que desconocen sus prestaciones y beneficios?” se preguntó Ana Paola, y recordó que, a pesar que se mandaron a hacer suficientes manuales de inducción, cuando el proveedor los entregó, Susana Gómez consideró que estaban fuera de tiempo y que todos los empleados ya debían conocer sus prestaciones por lo que decidió entregar el manual exclusivamente al personal de nuevo ingreso, a la firma de su contrato, con una breve explicación de las prestaciones.

Debido a la decisión de Susana el personal con dos años o más de antigüedad en la empresa, sigue sin conocer el panorama general de Best Medical Pharma: su historia, prestaciones y beneficios, instalaciones, cultura, principales productos, objetivos y metas a alcanzar, en fin la información indispensable que toda persona desea conocer de la empresa donde labora para sentirse parte importante en el desarrollo de la misma.

Ana Paola está firmemente convencida que las situaciones descritas en las páginas anteriores están impactando los resultados de la empresa (*anexo 11*), la cual, desde julio del 2001, está viviendo un drástico recorte de gastos en todas las áreas, a pesar que, durante el primer semestre de ese año, no sólo se alcanzaron sino que se rebasaron

considerablemente las cuotas de ventas logrando superar a Brasil y ubicándose en el primer lugar de su región.

Desafortunadamente los gastos crecieron un 18% más que las ventas por lo que el Comité Directivo decidió reducir presupuestos en todas las áreas e incrementar las metas de ventas, lo que generó molestia en el personal, que no alcanza a comprender el porqué de estas decisiones y cada departamento culpa a otro por los gastos excesivos.

En la historia cercana tanto de Deutsch Medical como de Medical François no existen antecedentes de un recorte como el que se está viviendo hoy en día y Ana Paola percibe que los empleados se sienten más desconcertados por esta situación.

En una entrevista de ajuste un representante de ventas le comentó: *“...no entiendo la razón del recorte, si somos una de las primeras empresas de la industria, cómo es posible que tengamos que recortar gastos, ¡somos una corporación internacional y no tenemos dinero para comprar automóviles!, eso no es congruente, además cómo quieren que cubra mi cuota de médicos si pierdo mucho tiempo al transportarme en metro y camiones”*

Después de recibir varios comentarios en tono similar y recordando aquellos sobre el uso de tarjetas corporativas, Ana Paola considera que la verdadera causa detrás del recorte es que los empleados no tienen “puesta la camiseta” de la empresa, no han desarrollado un sentido de pertenencia y por lo mismo, no cuidan los recursos de la misma, especialmente los materiales y económicos.

La principal responsabilidad de Ana Paola en la empresa es el reclutamiento y la selección de personal, por lo que constantemente recibe correos electrónicos, llamadas telefónicas y realiza entrevistas con gente interesada en ingresar a Best Medical.

Contra lo que se pudiera suponer después de leer en las páginas superiores la situación interna de la empresa en México que Ana Paola ha percibido, en el exterior hay muchas personas que buscan pertenecer a Best Medical.

La empresa, a los ojos de los externos, se ve como una empresa sólida, importante y exitosa que les puede ofrecer seguridad, estabilidad y desarrollo personal y profesional.

Si Best Medical México proyecta una imagen de solidez y estabilidad en su comunidad, ¿porqué sus empleados no la perciben así?

Por todo lo anterior, Ana Paola considera que es urgente realizar acciones encaminadas a implementar la cultura organizacional en todos los niveles de la organización, formar un equipo de trabajo con el objetivo principal de lograr que la cultura definida por John Smith se viva en México y que el personal de Best Medical Pharma en el país desarrolle un alto sentido de pertenencia hacia la organización.

CAPÍTULO 4

Rumbo a una nueva Cultura Organizacional

Después de haber analizado la problemática actual de Best Medical Pharma México puedo afirmar que, actualmente, tiene varias personalidades que confunden incluso a sus empleados, por lo que no se proyecta la misma imagen a sus clientes y proveedores.

Es importante que la estrategia que propongo cumpla su objetivo de llevar a Best Medical Pharma México a implementar la cultura deseada y, por lo mismo, a crear la personalidad única que la identifique y distinga en nuestro país, coadyuvándola a alcanzar las metas organizacionales que el Global, la Región y el País han fijado.

En este momento Best Medical Pharma México no ha logrado que su cultura formal o el deber ser, se integre con la cultura informal o el ser de la organización.

Como en cualquier proceso de cambio, el primer paso es obtener el compromiso del Comité Directivo de Best Medical Pharma México, el cual, aparentemente acepta y reconoce la importancia de los valores de la

empresa y, en la práctica, no ha logrado vivirlas diariamente y transmitirlos y contagiarlos a sus colaboradores.

En la siguiente tabla se resumen las actividades del proceso de cambio:

| <i>Etapa</i> | <i>Actividad</i> | <i>Resultados Esperados</i> |
|--|--|--|
| I. Compromiso del Comité Directivo de Best Medical Pharma México | Sesión de trabajo con el Comité, presentando objetivos del proceso de cambio propuesto. | Autorización y compromiso de los miembros del Comité Directivo. |
| II. Diagnóstico Organizacional | Análisis de los resultados de México en la encuesta de Clima y Cultura aplicada por la Región América Latina en el 2001. | Conocer la percepción de los empleados respecto a la situación actual de la empresa. |
| III. Diseño de estrategias y planes de acción | Inducción, Cultura y Liderazgo | Desarrollar sentido de pertenencia y compromiso de todos los colaboradores con la empresa. |

| <i>Etapa</i> | <i>Actividad</i> | <i>Resultados Esperados</i> |
|-------------------------------------|--|--|
| IV. Implementación: a) Inducción | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño y preparación del taller, manual y video de inducción. 2. Formación de instructores para el taller de inducción. 3. Impartición del taller de inducción a todo el personal. | Que los empleados de Best Medical Pharma México, conozcan las estrategias corporativas, los principales productos, la cultura, los valores, prestaciones y beneficios de la empresa. |
| b) Cultura | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño y preparación del taller de Cultura Organizacional. 2. Formación de instructores para el taller de Cultura Organizacional. 3. Diseño y lanzamiento de la campaña de cultura organizacional a través de los medios de comunicación formales e informales de la empresa. 4. Sesiones con grupos naturales de trabajo para "aterrizar" los valores en sus actividades diarias. | Obtener el compromiso e involucramiento de todo el personal con los valores corporativos. |
| c) Liderazgo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición del Perfil de Liderazgo Best Medical Pharma. 2. Diseño y preparación del Taller de Formación de Líderes. | Implementación del Perfil del Líder Best Medical Pharma. |

| <i>Etapa</i> | <i>Actividad</i> | <i>Resultados Esperados</i> |
|---------------------------------|--|---|
| | 3. Impartición del Taller de Formación de Líderes. | |
| V. Evaluación | Aplicación de encuestas de clima y cultura organizacional | Conocer el avance del cambio organizacional |
| VI. Seguimiento / Mantenimiento | <ol style="list-style-type: none"> 1. Rediseño e implementación de la campaña de cultura organizacional, como seguimiento y reforzamiento del proceso de cambio. 2. Impartición del Taller de inducción y Cultura a los nuevos miembros de la organización. 3. Diseño e Impartición del Taller de Selección de Personal a los líderes de la empresa. 4. Diseño e implementación del Plan de Capacitación con base en la cultura organizacional adquirida. 5. Diseño e implementación del Plan de Desarrollo y Sucesión. | Mantenimiento de la nueva cultura organizacional. |

DESARROLLO:

I. Compromiso del Comité Directivo:

La primera etapa es crear conciencia en los directivos de la necesidad de iniciar un proceso de cambio en la empresa, enfocado a alcanzar la integración de las culturas de Deutsch Medical y Medical François en la nueva cultura Best Medical Pharma. A través de la presentación de los comentarios obtenidos en las entrevistas de ajuste y salida del personal como datos informales pero representativos de las diferencias culturales y la repercusión que estas tienen en los resultados de la empresa. También se presentará la información de la encuesta de Clima y Cultura que hizo llegar la Región América Latina.

II. Diagnóstico Organizacional

Análisis detallado de los resultados de México en la encuesta de Clima y Cultura aplicada por la Región América Latina en el 2001, análisis comparativo de México con los resultados de otros países, para determinar la percepción de los empleados mexicanos respecto a la cultura organizacional y otros aspectos del recurso humano que repercuten en el logro de los objetivos de la empresa.

Desafortunadamente en Medical François no contaban con diagnósticos organizacionales, por lo que Ana Paola únicamente tiene como punto de referencia el diagnóstico organizacional que realizó Deutsch Medical en Septiembre de 1998.

En dicho diagnóstico se destacan el alto grado de conocimiento y compromiso con los valores de la empresa de un 90% del personal evaluado y el orgullo de los empleados de pertenecer a una empresa sólida y con credibilidad en un 90%. Las áreas críticas de dicho diagnóstico son la burocracia en los trámites administrativos y el desconocimiento de las estrategias y productos de la empresa con 26 y 57 puntos respectivamente.

Respecto a los resultados que la encuesta aplicada por la región, después de la fusión de las empresas, encontramos un alto desconocimiento de los valores corporativos y poca congruencia entre estos y la forma de actuar del personal como factores críticos, principalmente con los valores de integridad y de Empowerment.

Por lo anterior los planes de acción, propuestos por Ana Paola, deberán orientarse primeramente a dar a conocer los valores corporativos

y lograr el compromiso de todos a vivir conforme a ellos, así como a desarrollar e implementar el Perfil del Líder Best Medical Pharma para garantizar que, especialmente, quienes se desempeñan en posiciones de supervisión reflejen los valores en su comportamiento diario.

III. Diseño de estrategias y planes de acción.

Con base en el análisis de los resultados del diagnóstico de clima y cultura organizacionales, las estrategias y planes de acción incluyen tres fases: Inducción a la empresa y al puesto, Cultura y Valores organizacionales y Perfil del Líder Best Medical Pharma; para desarrollar en el personal de la empresa un sentido de pertenencia que les permita cuidar los recursos de la empresa como propios y colaborar al éxito de la misma como parte de su desarrollo personal y profesional.

Las estrategias basan su éxito en una comunicación organizacional abierta, asertiva y con una alta retroalimentación. Los objetivos de las estrategias y planes de acción son:

1. Inducción:

- a. A la empresa: que el empleado conozca las características principales de la empresa a que pertenece, así como sus

alcances, metas y objetivos, productos y sedes principales, cultura corporativa en general. En forma particular debe conocer las prestaciones y beneficios a que tiene derecho y que le garantizan la satisfacción de sus necesidades básicas.

- b. Al puesto: que el empleado conozca los objetivos, metas y alcances del puesto en el que se desempeña, el desarrollo que este le ofrece y las actividades que implica y que integre sus metas personales con las de su puesto y sea consciente de la importancia que el desempeño exitoso de sus funciones tiene para la empresa.

2. Cultura Corporativa: Que el empleado conozca y se comprometa con la misión y valores de la empresa, que integre sus metas personales con las de la organización y cuide los recursos de ésta como si fueran propios. Que conozca la importancia y los beneficios de comportarse en todo momento en forma congruente con los valores corporativos.

3. Perfil del Líder Best Medical Pharma: Que todos aquellos que tengan personal a su cargo, desde directores hasta supervisores de línea, cuenten con parámetros establecidos de comportamiento ante las diferentes situaciones que la supervisión implica, que sepan dar Empowerment y crear redes de trabajo (Networking) y que sean

ejemplo vivo del comportamiento que deben observar todos los empleados de la empresa.

IV. Implementación:

a. Inducción:

1. Diseño y preparación del taller, manual y video de inducción a la empresa, garantizando que contenga: estrategias corporativas, productos core, productos estratégicos, productos regionales y productos globales; misión y valores; instalaciones en México y principales instalaciones del Global y la Región; prestaciones y beneficios de pertenecer a Best Medical Pharma.

2. Formación de instructores internos para impartir el taller de inducción, incluyendo Gerentes de Distrito Foráneos.

3. Impartición del Taller de Inducción a todos los empleados de la empresa, coordinación de sesiones en el Distrito Federal, Ocoyoacac, Guadalajara y Monterrey. Los Gerentes de Distrito de otras localidades serán responsables de impartir el taller a sus colaboradores.

4. Sesiones con los Directores de área, Gerentes y Jefes de departamento para diseñar los lineamientos generales de la inducción al puesto, la cual debe incluir: descripción, alcances, objetivos y responsabilidades del puesto, principales actividades y contactos de la posición, sistema de evaluación, así como detalles generales como: lugar de trabajo, número de extensión, dirección de correo electrónico y horario de comida, entre otros. La inducción al puesto deberá impartirse a todos los empleados de nuevo ingreso, siendo responsabilidad de su jefe inmediato.

b. Cultura:

1. Diseño y preparación del Taller de Cultura Organizacional, contemplando la presentación y explicación de la misión, valores y estrategias corporativas, regionales y locales. Diseño de un ejercicio donde cada grupo de trabajo pueda 'traducir' los valores en comportamientos diarios, a través de ejemplos generados por el grupo, según su área de responsabilidad. El taller debe ser teórico / práctico y permitir la comunicación abierta con el grupo, la actividad principal será el ejercicio donde cada grupo plasme cómo se viven los valores corporativos en sus actividades diarias, presentando ejemplos en los cuáles se aplique cada valor; el grupo deberá analizar cada ejemplo y dar

una explicación detallada de la aplicación de uno o varios de los valores corporativos en ese ejemplo.

2. Formación de instructores para el taller de Cultura Organizacional, incluyendo al personal de la Dirección de Recursos Humanos y Directores de área en una primera etapa, posteriormente los Gerentes de Departamento, cuando hayan participado en el taller.

3. Diseño y lanzamiento de la campaña de cultura organizacional a través de los medios de comunicación formales de la empresa.

- Diseño de un personaje propio de Best Medical Pharma México que esté presente en toda la campaña.
- Diseño y colocación de cartelones con el personaje propio, en diferentes actividades viviendo los valores de la empresa, para colocar en todas las áreas de la empresa; los mismos se imprimirán tamaño bolsillo para la fuerza de ventas.
- Diseño de un cartel / rompecabezas que se entregará por partes bimestralmente con el personaje propio de la empresa y conteniendo los principales productos, así como los valores, entregando un premio a las primeras cinco personas de: oficinas, sindicato, fuerza de ventas local y fuerza de ventas foránea que lo completen y lo armen, debiendo enviar una fotografía del

rompecabezas completo. Además de un premio especial a quien tenga el folio 500 en cualquiera de las partes de su rompecabezas.

- Diseño y colocación de móviles con los valores corporativos para colocar en las áreas de reunión de la empresa (salas de juntas, comedor, gimnasio, consultorio médico)
- Inclusión de mensajes alusivos a los valores corporativos en la revista interna, tableros de anuncios e Intranet.
- Inclusión de anécdotas de empleados que, en alguna actividad diaria, hayan actuado conforme los valores corporativos, bajo la sección "*Y tú, ¿cómo vives los valores?*", en la revista interna, tableros de anuncios e Intranet.
- Conformación de un Comité de Vigilancia de Valores, formado por un representante del Comité Directivo, y un representante de cada dirección de la Empresa (en total 8 supervisores), con facultades para sancionar y premiar. Este Comité recibirá sugerencias, noticias y comentarios así como notificaciones de quien no esté actuando conforme los valores para realizar la investigación y, en su caso, aplicar la sanción correspondiente. También será responsable de generar la inclusión de un concurso o trivia bimestral en la revista interna e Intranet donde se realicen preguntas sobre: valores, productos y estrategias: local, regional y

global. El ganador recibirá reconocimiento público en los mismos medios, además un pequeño regalo por su participación.

4. Impartición del taller de Cultura Organizacional, primero a Gerentes de Departamento liderados por su Director de Área, posteriormente a grupos naturales de trabajo de nivel jefatura y supervisión, liderados por su Gerente de Departamento y así sucesivamente hasta abarcar a todos los empleados de la empresa, todos los grupos contarán con el apoyo de una persona de la Dirección de Recursos Humanos. La documentación de cada taller deberá incluirse en la sesión de inducción al puesto de los nuevos empleados de la empresa, siendo responsabilidad de su jefe directo.

V. Evaluación

En esta etapa es necesario conocer los resultados de la implementación de la cultura organizacional a través de escuchar a los empleados, se manejarán dos actividades:

1. Sesiones de seguimiento con grupos naturales de trabajo, se realizarán cada dos meses y en ellas cada grupo debe evaluar el avance que ha tenido en su comportamiento diario comparado con los valores

corporativos y analizar los factores que están favoreciendo o limitando su éxito, estableciendo compromisos a revisar en la siguiente sesión.

2. Diseño de Encuestas de Clima y Cultura Organizacional para aplicar al personal sindicalizado y no sindicalizado de Best Medical Pharma México, las encuestas serán confidenciales para garantizar la veracidad de la información. Las encuestas se aplicarán a los 6 meses (Clima) y al año (Cultura) de iniciado el proyecto.

3. Diseño de herramientas de medición para las actividades realizadas en la campaña de cultura organizacional para conocer el grado de aceptación de cada una de ellas y sugerencias de actividades nuevas propuestas por los empleados.

4. Análisis de los resultados de las encuestas y comparativo con la información inicial para conocer el grado de avance y éxito del proyecto y diseñar estrategias de mantenimiento y seguimiento o de refuerzo, según sea el caso.

VI Seguimiento / Mantenimiento

Al contar con la información obtenida en la etapa de evaluación es necesario diseñar estrategias de seguimiento y mantenimiento de la cultura corporativa alcanzada, algunas estrategias potenciales son:

1. Continuación de la campaña de implementación de cultura, reforzando las actividades más exitosas e incorporando nuevas, reforzamiento y mantenimiento del cambio alcanzado, a través de los medios de comunicación establecidos en la empresa.

2. Impartición del Taller de Inducción y cultura a los nuevos miembros de la organización, establecerlos como Institucionales, programación bimestral incluyendo a todos los empleados contratados en el periodo.

3. Diseño de un Programa de Selección de Personal basado en los valores corporativos y en el Perfil del Líder Best Medical Pharma, traduciendo el perfil y los valores en competencias corporativas y diseñando guías de entrevista para las diferentes áreas de la empresa. El taller se impartirá a todo el personal que ocupa o tiene potencial para ocupar posiciones de supervisión dentro de la empresa y dando seguimiento y retroalimentación constante por parte del personal de Recursos Humanos.

4. Diseño e implementación del Plan de Capacitación Best Medical Pharma, basado en las competencias corporativas definidas y buscando proporcionar al personal las herramientas necesarias tanto técnicas como de desarrollo humano para garantizar su desempeño dentro de la cultura corporativa.

5. Diseño e implementación del Plan de Desarrollo y Sucesión, basado en las competencias y valores corporativos que considere el plan de desarrollo personal de cada empleado y garantizando un trato justo y equitativo.

Tanto la etapa de evaluación como la de Seguimiento / Mantenimiento deben ser continuas y dinámicas para garantizar que Best Medical Pharma México, en ningún momento se desvíe de la cultura corporativa y mantenga un alto compromiso con ella. El hacer seguimiento constante y evaluación anual o bianual ayudará a prevenir desviaciones y detectar posibles discrepancias o conflictos que pudieran surgir con la rotación de personal.

Conclusiones

A lo largo de la investigación y estudio necesarios para la realización del presente trabajo, pude comprobar la trascendencia que tiene la cultura organizacional en el desarrollo de toda empresa así como su impacto en los resultados de la misma.

La elaboración del trabajo aportó valiosos aprendizajes a mi experiencia profesional tales como:

1. La importancia de contar con información y, sobre todo, datos de investigación y experiencias que demuestran como, el considerar la cultura organizacional, ha ayudado a las empresas que han sufrido fusiones, a disminuir los efectos traumáticos que estos procesos generan.
2. La necesidad de realizar estudios diagnósticos con la participación del personal de todos los niveles jerárquicos, para conocer los rasgos culturales de las empresas que serán fusionadas y la importancia de considerar esta información como base de un análisis exhaustivo de fortalezas para aprovecharlas en la nueva cultura.
3. La trascendencia de mantener una comunicación permanente, franca y abierta con todo el personal sobre los sucesos relevantes y decisiones

definitivas para disminuir, en lo posible, la incertidumbre y la inseguridad y afectar lo menos posible el clima de trabajo, al limitar el rumor.

A lo largo de mi experiencia profesional y del desarrollo de este trabajo he notado con sorpresa que una nueva cultura no necesariamente se conforma con los mejores rasgos de las empresas que se fusionan ya que intervienen factores de poder, de autoridad, inercia y, en ocasiones, paternalismos.

Igualmente, observo que actualmente, las llamadas empresas globales, intentan dictar los lineamientos de la cultura que desean desde sus oficinas corporativas (headquarters) a nivel mundial, lo que parece no tomar en cuenta los contextos y cultura locales de cada región o país en los que tienen oficinas, lo cual puede llegar a presentar cierta dificultad para arraigar algunos comportamientos en el personal.

Considero que algunos puntos importantes que el responsable de implementar una nueva cultura organizacional en la empresa debe tomar en consideración son:

1. Fortalecer la aceptación y el compromiso de la alta dirección para que con un verdadero convencimiento, lleven acabo los trabajos de integración financiera, de estructura organizacional, de instalaciones físicas, del portafolio de productos y, con la misma prioridad, del personal;

porque cuando esto únicamente se pregona pero no se realiza y evidencia en los planes de acción, el proceso de integración de dos empresas se realiza deficientemente.

2. En toda fusión de empresas encontramos involucrados intereses de ambas empresas, por lo que es importante considerar dentro del proceso el apoyo de consultores externos especializados en integración de personal y diagnóstico organizacional. Al igual que se contratan firmas de abogados, asesores financieros y agencias de investigación de mercados, se deben contratar expertos que cuiden la integración del recurso humano y de la cultura organizacional.

3. Establecer un comité encargado de monitorear el establecimiento de la cultura organizacional, con un sistema de consecuencias que refuerce, premie o castigue los comportamientos que sean o no congruentes con la nueva cultura.

4. Definir un sistema de diagnóstico que periódicamente, permita conocer el grado de avance en la implementación de la nueva cultura, evaluando el clima organizacional para identificar y corregir oportunamente aspectos que generen inquietudes o insatisfacción en el personal.

En forma general, me permito afirmar que el recurso humano es directamente responsable del éxito o fracaso de una empresa, gracias a su desempeño se cumplen, o no, las metas y los objetivos que toda organización se ha planteado.

Es cierto que la finalidad principal de una empresa es generar recursos económicos, pero son las personas las que realizan las actividades necesarias para lograrlo, por lo que es fundamental para toda empresa que busque alcanzar el éxito que considere al factor humano como el principal recurso que le permite desarrollarse, especialmente en un mundo tan competitivo como el que estamos viviendo.

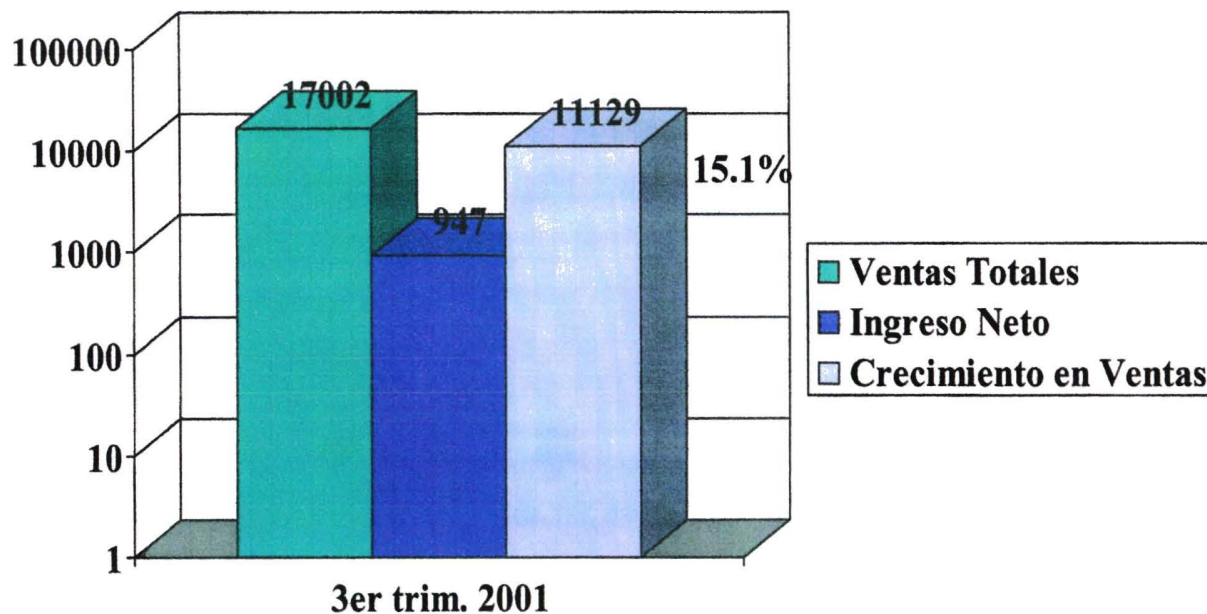
BIBLIOGRAFÍA

1. Abravanel, Allaire, Firsirotu, et al. Cultura Organizacional, aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, Ed. Legis, Colombia, 1992
2. Blanchard Ken, O'Connor Michael, Administración por Valores, Ed. Norma, Colombia, 1997
3. Bonilla Carlos, La comunicación, función básica de las relaciones públicas, Ed. Trillas, México 1994
4. Fernández Collado Carlos, La comunicación en las organizaciones, Ed. Trillas, México, 1999.
5. Kotter John, El Líder del Cambio, Ed. Mc Graw Hill, México, 1997
6. Kotter, John, Heskett James; Cultura de Empresa y Rentabilidad, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1995
7. Ley General de Salud, Ed. SISTA, México, 2002
8. Mantilla Roberto, Derecho Mercantil, Ed. Porrúa, México, 1993
9. Margulies Newton, Wallace John, El cambio Organizacional, Técnicas y Aplicaciones, Ed. Trillas, México, 1985
10. Martín Joanne, Cultures in Organizations, Three perspectives, Ed. Oxford University Press, United States, 1992
11. Rodríguez Mauro; Ramírez Patricia. Psicología del Mexicano en el Trabajo, Ed. Mc Graw Hill. México. 1999.
12. Thevenet, Maurice, Auditoría de la Cultura Empresarial, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1992

CRONOLOGÍA

| Deutsch Medical | Medical François |
|---|--|
| <p>1860 -Lucius Hoebler comienza con pruebas de laboratorio para producir tinturas sintéticas, en Francfort</p> | <p>1856 - Marc Toulouse y Jean Marie Rouge curten pieles para la industria textil.</p> |
| <p>1863 - Es fundada la Fabrik Von Trapp, Hoebler & Co. in Bonn am Main</p> | <p>1858 - Fundación de la compañía Gastón et François, más tarde denominada François Chimique, para la producción de químicos y productos fotográficos en París</p> |
| <p>1869 - Construcción de la fábrica de tinturas en el mismo lugar donde la compañía permanecería hasta 1999</p> | <p>1868 - Pierre Matthieu funda la compañía Matthier et Cie, en Suiza. La compañía produce tinturas de alquitrán sintético</p> |
| <p>1880 - Transformación de la compañía en una corporación por acciones denominada Fabrik vormals Von Trapp, Hoebler & Fritz, in Bonn am Main</p> | <p>1895 - La compañía Toulouse, Matthieu et Rouge de Lyon es transformada en una Corporación por acciones denominada "La Societé Chimique du French" (S.C.F). Se considera que Medical François nació en esta fecha</p> |
| <p>1883 - Comienzo de la producción farmacéutica</p> | <p>1900 - François Chimique se convierte en una Corporación por acciones denominada Les Etablissements François Chimique</p> |
| <p>1925 - 1945 - Junto con otras importantes compañías químicas de Alemania, Fabrik in Bonn se convierte en parte de Fabrikindustrie</p> | <p>1904 - S.C.F. detiene la producción de tinturas</p> |
| <p>1951 - La compañía es refundada bajo el nombre Fabrik Deutsch AG vorm. Von Trapp, Hoebler & Fritz. Nace una organización con unidades de negocio en varios países del mundo</p> | <p>1928 - Se integran Les Etablissements François Chimique y La Societé Chimique du French, en una compañía denominada "Societé Chimique Medical François"</p> |
| <p>1968 - Comienza la cooperación con una importante empresa francesa</p> | <p>1961 - Societé Chimique Medical François se convierte en una Corporación denominada Medical François S.A.</p> |
| <p>1974 - Fabrik Deutsch AG vorm. Von Trapp, Hoebler & Fritz. es rebautizada como Deutsch Aktiengesellschaft</p> | <p>1967 - El Instituto Luquet se convierte en parte de Medical François Group.</p> |
| <p>1987 - Adquisición de Oilchemistry Corporation de EUA</p> | <p>1986 - Jean Louis Depardieu es nombrado Presidente de Medical François.</p> |
| <p>1994 - Hans Fritz es nombrado como Chief Executive Officer of Deutsch Pharma AG. Comienza un período de alianzas y adquisiciones en el área de las Ciencias de la Vida</p> | <p>1989 - El Instituto Luquet adquiere Rougereau Laboratories</p> |
| <p>1995 - Adquisición de una importante empresa norteamericana. Integración de la empresa norteamericana, la francesa y Deutsch Pharma en Deutsch Medical</p> | <p>1993 - Privatización de Medical François</p> |
| <p>1997 - Deutsch Medical AG se transforma en una Corporación con unidades independientes de negocio</p> | <p>1997 - Creación de la compañía de salud animal Vet Health, como consecuencia de joint venture con Health & Co. de USA</p> |
| <p>1999 - Deutsch Medical AG se integra con Medical François para constituir Best Medical</p> | <p>1999 - Integración con Deutsch Medical AG para constituir Best Medical.</p> |

Resultados Best Medical Pharma



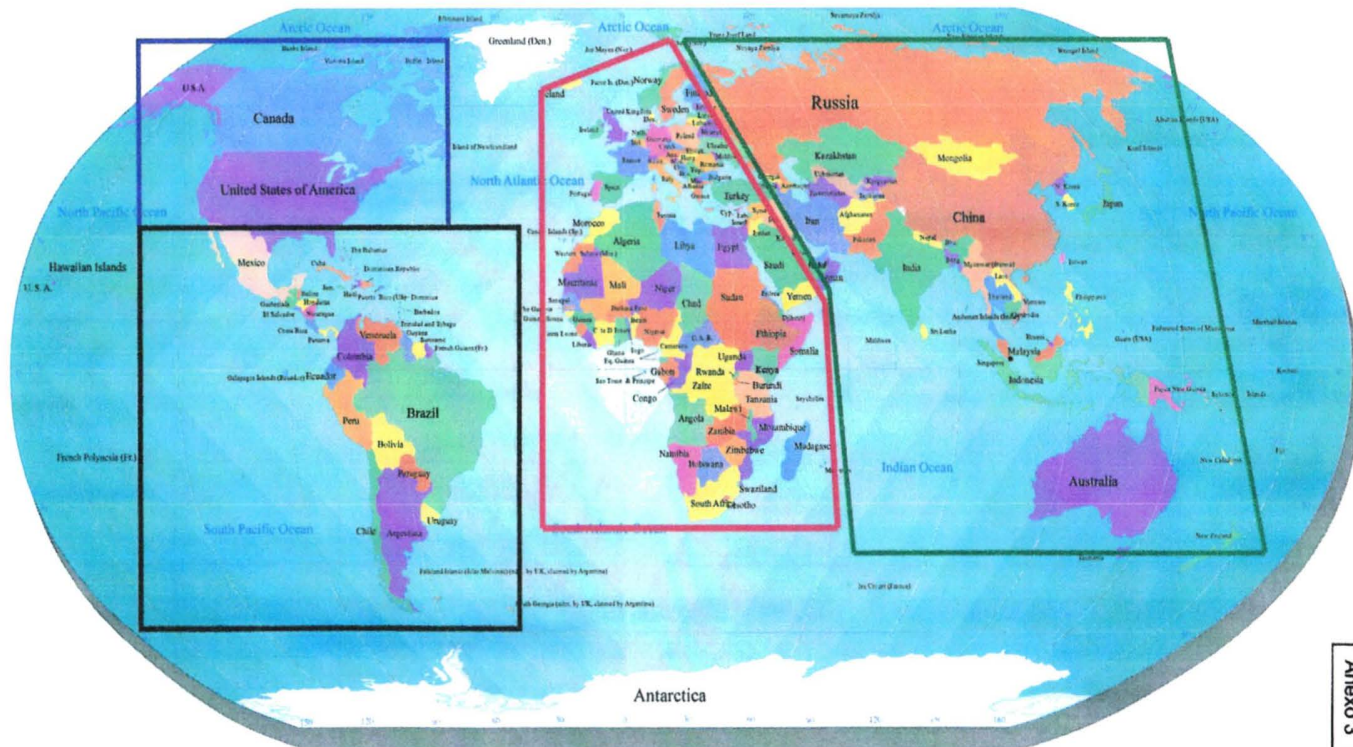
ADMINISTRACIÓN GLOBAL

Norteamérica

Europa - África

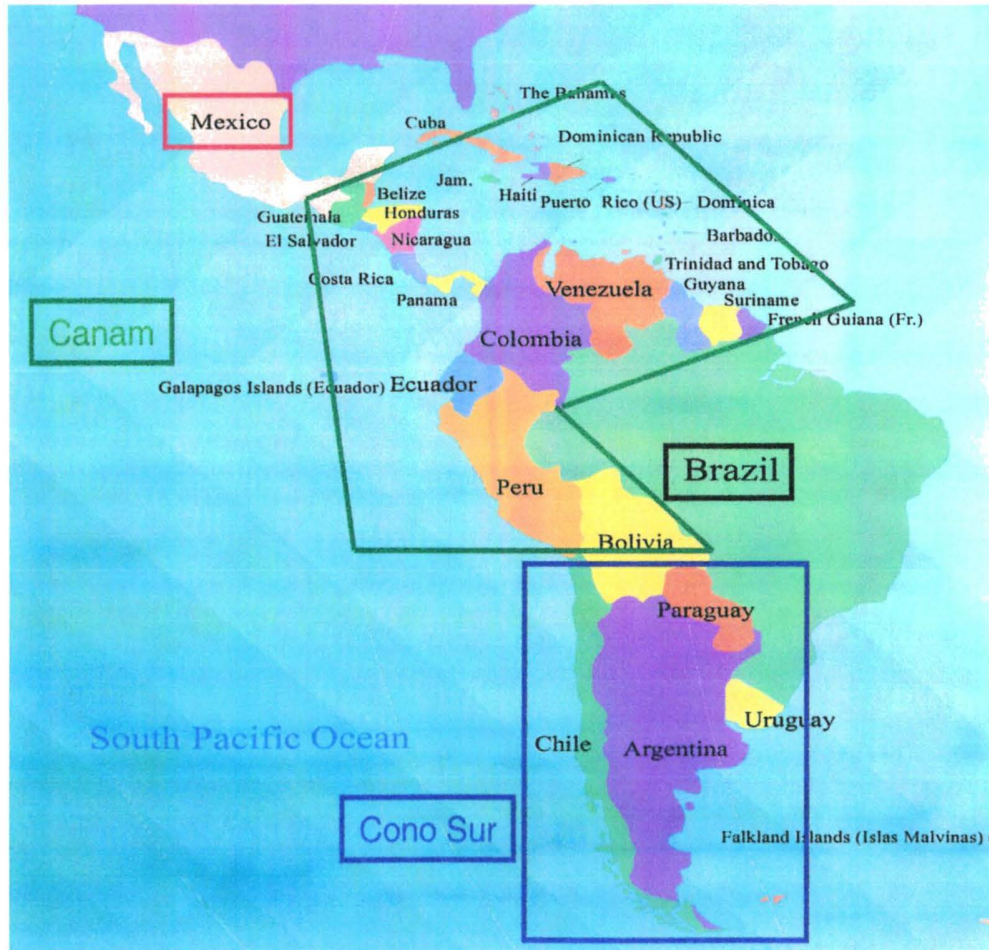
Latinoamérica

Asia - Pacífico



Anexo 3

Región Latinoamérica



PRINCIPALES CORPORACIONES DEL MERCADO TOTAL (Posición por USD)

| POS 99 USD | POS 00 USD | POS 01 USD | | MAT - 09/1999 US-DOLARES | % | CREC. 99/98 | EVOL. | PREC. PROM. | MAT - 09/2000 US-DOLARES | % | CREC. 00/99 | EVOL. | PREC. PROM. | MAT - 09/2001 US-DOLARES | % | CREC. 01/00 | EVOL. | PREC. PROM. |
|---------------|---------------|---------------|---------------------|-----------------------------|--------|----------------|-------|----------------|-----------------------------|--------|----------------|-------|----------------|-----------------------------|--------|----------------|-------|----------------|
| | | | TOTAL | 4,452,638,227 | 100.00 | 16.09 | 100 | 4.72 | 5,558,347,273 | 100.00 | 24.83 | 100 | 5.67 | 6,375,764,057 | 100.00 | 14.71 | 100 | 6.59 |
| 1 | 1 | 1 | ROCHE CORP. | 384,615,579 | 8.64 | 19.89 | 103 | 5.15 | 459,052,505 | 8.24 | 19.09 | 95 | 6.46 | 510,665,071 | 8.01 | 11.49 | 97 | 7.57 |
| 2 | 2 | 2 | GLAXO/WELLCOME COR | 280,172,983 | 6.29 | 10.70 | 95 | 5.97 | 355,107,066 | 6.39 | 26.75 | 102 | 7.26 | 392,421,464 | 6.15 | 10.51 | 96 | 8.62 |
| 3 | 3 | 3 | BEST MEDICAL PHARMA | 276,147,808 | 6.20 | 18.78 | 102 | 3.43 | 340,070,264 | 6.12 | 23.15 | 99 | 4.32 | 380,783,061 | 5.97 | 11.97 | 98 | 4.85 |
| 6 | 5 | 4 | SCHERING PLOUGH C | 214,213,267 | 4.81 | 14.72 | 99 | 4.19 | 286,383,774 | 5.15 | 33.69 | 107 | 4.88 | 352,684,877 | 5.53 | 23.15 | 107 | 6.01 |
| 4 | 4 | 5 | BRISTOL MYER SQUIB | 275,537,444 | 6.19 | 10.67 | 95 | 4.40 | 319,265,084 | 5.74 | 15.87 | 93 | 5.65 | 338,257,842 | 5.31 | 5.95 | 92 | 5.99 |
| 7 | 7 | 6 | BOEHRINGER ING.CO | 208,619,032 | 4.69 | 15.17 | 99 | 5.52 | 259,436,507 | 4.67 | 24.38 | 100 | 6.61 | 299,214,581 | 4.69 | 15.33 | 101 | 7.83 |
| 5 | 6 | 7 | HOME PRODUCTS CORP | 216,313,862 | 4.86 | 22.92 | 106 | 4.71 | 262,524,279 | 4.72 | 21.36 | 97 | 5.73 | 292,025,045 | 4.58 | 11.24 | 97 | 6.92 |
| 8 | 8 | 8 | NOVARTIS CORP. | 195,083,191 | 4.38 | 13.50 | 98 | 6.35 | 251,430,338 | 4.52 | 28.88 | 103 | 7.58 | 290,680,287 | 4.56 | 15.61 | 101 | 9.03 |
| 10 | 9 | 9 | PHARMACIA&UPJ COR | 169,698,026 | 3.81 | 17.13 | 101 | 6.71 | 222,608,030 | 4.00 | 31.18 | 105 | 7.69 | 260,358,136 | 4.08 | 16.96 | 102 | 9.34 |
| 11 | 11 | 10 | PFIZER CORP. | 157,188,713 | 3.53 | 27.99 | 110 | 5.86 | 207,529,301 | 3.73 | 32.03 | 106 | 7.33 | 252,534,886 | 3.96 | 21.69 | 106 | 8.80 |
| 9 | 10 | 11 | JOHNSON+JOHNSON CO | 176,792,620 | 3.97 | 13.35 | 98 | 5.94 | 212,159,423 | 3.82 | 20.00 | 96 | 7.24 | 239,868,494 | 3.76 | 13.06 | 99 | 8.31 |
| 12 | 12 | 12 | ABBOTT | 135,062,352 | 3.03 | 15.24 | 99 | 3.61 | 180,703,059 | 3.25 | 33.79 | 107 | 4.22 | 187,821,515 | 2.95 | 3.94 | 91 | 4.66 |
| 13 | 13 | 13 | BAYER CORP. | 132,065,053 | 2.97 | 9.10 | 94 | 3.61 | 155,494,982 | 2.80 | 17.74 | 94 | 3.98 | 175,132,669 | 2.75 | 12.63 | 98 | 4.31 |
| 17 | 15 | 14 | MERCK SHARP DOHME | 88,820,406 | 1.99 | 9.44 | 94 | 13.59 | 126,742,829 | 2.28 | 42.70 | 114 | 14.98 | 165,988,555 | 2.60 | 30.96 | 114 | 18.62 |
| 14 | 14 | 15 | SENOSIAN | 110,908,307 | 2.49 | 14.60 | 99 | 5.37 | 134,755,760 | 2.42 | 21.50 | 97 | 6.13 | 155,756,667 | 2.44 | 15.58 | 101 | 6.87 |
| 16 | 16 | 16 | LILLY | 90,970,087 | 2.04 | 16.34 | 100 | 7.09 | 120,055,069 | 2.16 | 31.97 | 106 | 8.96 | 147,568,770 | 2.31 | 22.92 | 107 | 11.11 |
| 19 | 17 | 17 | BYK GULDEN | 83,992,716 | 1.89 | 23.71 | 107 | 6.69 | 112,865,364 | 2.03 | 34.38 | 108 | 7.90 | 134,402,149 | 2.11 | 19.08 | 104 | 8.84 |
| 15 | 18 | 18 | SANOFI-SYNTHELABO | 91,212,436 | 2.05 | 12.00 | 96 | 4.62 | 111,282,480 | 2.00 | 22.00 | 98 | 5.77 | 125,499,444 | 1.97 | 12.78 | 98 | 6.81 |
| 20 | 20 | 19 | MERCK | 82,265,862 | 1.85 | 22.15 | 105 | 4.43 | 101,936,129 | 1.83 | 23.91 | 99 | 5.06 | 114,437,719 | 1.79 | 12.26 | 98 | 5.60 |
| 22 | 22 | 20 | NESTLE CO | 80,192,667 | 1.80 | 18.77 | 102 | 4.93 | 84,815,035 | 1.53 | 5.76 | 85 | 5.34 | 109,997,272 | 1.73 | 29.69 | 113 | 6.29 |

FUENTE: PM/PLUS SEPTIEMBRE 2001
INFORMACIÓN PARA NEGOCIOS

PRINCIPALES CORPORACIONES DEL MERCADO TOTAL (Posición por Unidades)

| POS 99 | POS 00 | POS 01 | | MAT ~ 09/1999 | | | | MAT ~ 09/2000 | | | | MAT ~ 09/2001 | | | |
|--------|--------|--------|---------------------|---------------|--------|----------------|-------|---------------|--------|----------------|-------|---------------|--------|----------------|-------|
| USD | USD | USD | | UNIDADES | % | CREC. 99/98 | EVOL. | UNIDADES | % | CREC. 00/99 | EVOL. | UNIDADES | % | CREC. 01/00 | EVOL. |
| | | | TOTAL | 943,317,542 | 100.00 | 1.49 | 100 | 979,947,642 | 100.00 | 3.88 | 100 | 968,118,024 | 100.00 | -1.21 | 100 |
| 1 | 1 | 1 | ROCHE CORP. | 74,722,458 | 7.92 | -5.96 | 93 | 70,882,054 | 7.23 | -5.14 | 91 | 67,428,292 | 6.96 | -4.87 | 96 |
| 2 | 2 | 2 | GLAXO/WELLCOME COR | 46,892,887 | 4.97 | 2.56 | 101 | 48,941,940 | 4.99 | 4.37 | 100 | 45,520,331 | 4.70 | -6.99 | 94 |
| 3 | 3 | 3 | BEST MEDICAL PHARMA | 80,401,487 | 8.52 | 5.95 | 104 | 78,716,670 | 8.03 | -2.10 | 94 | 78,439,892 | 8.10 | -0.35 | 101 |
| 6 | 5 | 4 | SCHERING PLOUGH C | 51,117,104 | 5.42 | 7.75 | 106 | 58,633,282 | 5.98 | 14.70 | 110 | 58,682,878 | 6.06 | 0.08 | 101 |
| 4 | 4 | 5 | BRISTOL MYER SQUIB | 62,589,380 | 6.64 | -1.70 | 97 | 56,546,931 | 5.77 | -9.65 | 87 | 56,495,519 | 5.84 | -0.09 | 101 |
| 7 | 7 | 6 | BOEHRINGER ING.CO | 37,780,089 | 4.01 | -0.58 | 98 | 39,241,119 | 4.00 | 3.87 | 100 | 38,221,263 | 3.95 | -2.60 | 99 |
| 5 | 6 | 7 | HOME PRODUCTS CORP | 45,925,381 | 4.87 | -0.71 | 98 | 45,848,472 | 4.68 | -0.17 | 96 | 42,195,920 | 4.36 | -7.97 | 93 |
| 8 | 8 | 8 | NOVARTIS CORP. | 30,722,553 | 3.26 | 4.01 | 102 | 33,153,364 | 3.38 | 7.91 | 104 | 32,176,350 | 3.32 | -2.95 | 98 |
| 10 | 9 | 9 | PHARMACIA&UPJ COR | 25,281,388 | 2.68 | 5.54 | 104 | 28,937,275 | 2.95 | 14.46 | 110 | 27,874,774 | 2.88 | -3.67 | 98 |
| 11 | 11 | 10 | PFIZER CORP. | 26,815,375 | 2.84 | 4.34 | 103 | 28,321,551 | 2.89 | 5.62 | 102 | 28,688,286 | 2.96 | 1.29 | 103 |
| 9 | 10 | 11 | JOHNSON+JOHNSON CO | 29,787,840 | 3.16 | 5.03 | 103 | 29,284,502 | 2.99 | -1.69 | 95 | 28,863,748 | 2.98 | -1.44 | 100 |
| 12 | 12 | 12 | ABBOTT | 37,393,870 | 3.96 | 6.38 | 105 | 42,837,616 | 4.37 | 14.56 | 110 | 40,330,675 | 4.17 | -5.85 | 95 |
| 13 | 13 | 13 | BAYER CORP. | 36,564,278 | 3.88 | 5.63 | 104 | 39,040,599 | 3.98 | 6.77 | 103 | 40,589,647 | 4.19 | 3.97 | 105 |
| 17 | 15 | 14 | MERCK SHARP DOHME | 6,537,438 | 0.69 | -16.44 | 82 | 8,460,245 | 0.86 | 29.41 | 125 | 8,912,517 | 0.92 | 5.35 | 107 |
| 14 | 14 | 15 | SENOSIAIN | 20,650,374 | 2.19 | -2.56 | 96 | 21,973,525 | 2.24 | 6.41 | 102 | 22,665,337 | 2.34 | 3.15 | 104 |
| 16 | 16 | 16 | LILLY | 12,839,077 | 1.36 | -0.22 | 98 | 13,400,495 | 1.37 | 4.37 | 100 | 13,277,299 | 1.37 | -0.92 | 100 |
| 19 | 17 | 17 | BYK GULDEN | 12,557,945 | 1.33 | 11.81 | 110 | 14,288,203 | 1.46 | 13.78 | 110 | 15,210,161 | 1.57 | 6.45 | 108 |
| 15 | 18 | 18 | SANOFI-SYNTHELABO | 19,736,384 | 2.09 | -1.06 | 97 | 19,301,437 | 1.97 | -2.20 | 94 | 18,434,142 | 1.90 | -4.49 | 97 |
| 20 | 20 | 19 | MERCK | 18,561,245 | 1.97 | 6.80 | 105 | 20,153,313 | 2.06 | 8.58 | 105 | 20,439,078 | 2.11 | 1.42 | 103 |
| 22 | 22 | 20 | NESTLE CO | 16,282,696 | 1.73 | -3.46 | 95 | 15,887,237 | 1.62 | -2.43 | 94 | 17,490,889 | 1.81 | 10.09 | 111 |

FUENTE: PM/PLUS SEPTIEMBRE 2001
INFORMACIÓN PARA NEGOCIOS

PRINCIPALES CLASES TERAPÉUTICAS DEL MERCADO TOTAL

| POS 00 USD | POS 01 USD | | MAT - 09/1999 | | | | MAT - 09/2000 | | | | MAT - 09/2001 | | | | | | |
|------------|------------|----------------------------|---------------|--------|-------------------|-------------|---------------|---------------|-------------------|-------------|---------------|-------|-------------------|-------------|-------|--------|-------|
| | | | US-DOLARES | % | CREC. 99/98 EVOL. | PREC. PROM. | US-DOLARES | % | CREC. 00/99 EVOL. | PREC. PROM. | US-DOLARES | % | CREC. 01/00 EVOL. | PREC. PROM. | | | |
| | | TOTAL | 4,452,638,306 | 100.00 | 16.09 | 100.00 | 4,72 | 5,558,347,410 | 100.00 | 24.83 | 100.00 | 5.87 | 6,375,784,063 | 100.00 | 14.71 | 100.00 | 6.59 |
| | | ETICO | 3,581,286,667 | 80.43 | 16.53 | 100.38 | 5.86 | 4,496,582,812 | 80.90 | 25.56 | 100.58 | 7.14 | 5,198,709,064 | 81.54 | 15.61 | 100.79 | 8.34 |
| | | POPULAR | 871,351,639 | 19.57 | 14.29 | 98.45 | 2.63 | 1,061,764,598 | 19.10 | 21.85 | 97.61 | 3.03 | 1,177,054,999 | 18.46 | 10.86 | 96.65 | 3.41 |
| 1 | N02B | ANALG NO NARC.ANTIPIRET. | 258,752,633 | 5.81 | 14.25 | 98.42 | 2.43 | 319,329,342 | 5.75 | 23.41 | 98.86 | 2.88 | 358,714,644 | 5.63 | 12.33 | 97.93 | 3.23 |
| 2 | M01A | ANTIRRUMAT NO ESTEROID. | 227,163,876 | 5.10 | 16.89 | 100.09 | 6.05 | 297,408,718 | 5.35 | 30.92 | 104.88 | 7.35 | 354,114,765 | 5.55 | 19.07 | 103.80 | 6.87 |
| 3 | J01C | PENICILINAS AMPLIO ESPECT | 173,242,347 | 3.89 | 0.07 | 86.20 | 5.48 | 195,288,608 | 3.51 | 12.73 | 90.30 | 6.39 | 212,899,244 | 3.34 | 8.92 | 94.95 | 6.96 |
| 5 | V06C | ALIMENTOS INFANTILES | 119,431,350 | 2.68 | 21.43 | 104.60 | 5.32 | 164,295,493 | 2.96 | 37.96 | 110.20 | 6.66 | 201,447,348 | 3.16 | 22.61 | 106.89 | 7.83 |
| 4 | J01D | CEFALOSPORINAS | 135,778,990 | 3.05 | 12.68 | 97.08 | 13.78 | 173,325,051 | 3.12 | 27.85 | 102.26 | 16.55 | 192,450,899 | 3.02 | 11.03 | 96.80 | 18.71 |
| 6 | A02B | ANTILCEROSOS | 125,012,014 | 2.81 | 9.07 | 93.95 | 9.10 | 148,320,246 | 2.69 | 19.44 | 95.68 | 10.95 | 170,199,555 | 2.67 | 13.98 | 99.37 | 12.32 |
| 7 | J01G | FLUORQUINOLONAS | 82,951,545 | 1.86 | 17.08 | 100.86 | 18.24 | 109,300,639 | 1.97 | 31.78 | 105.55 | 20.71 | 131,284,478 | 2.06 | 20.11 | 104.71 | 22.71 |
| 8 | A11A | POLIVITAMIN.CON MINERAL. | 100,861,670 | 2.27 | 18.80 | 102.33 | 4.73 | 107,888,988 | 1.94 | 6.95 | 85.67 | 7.95 | 123,014,436 | 1.93 | 14.04 | 99.42 | 9.56 |
| 10 | R01B | PREPARAC NASALES SISTEM | 68,795,878 | 1.55 | 36.34 | 117.44 | 3.04 | 100,374,271 | 1.81 | 45.90 | 116.88 | 3.73 | 119,583,443 | 1.88 | 19.14 | 103.86 | 4.73 |
| 12 | A10B | ANTI DIABETICOS ORALES | 66,043,318 | 1.48 | 32.08 | 113.78 | 6.82 | 90,715,957 | 1.63 | 37.36 | 110.03 | 8.23 | 116,132,196 | 1.82 | 28.02 | 111.60 | 9.92 |
| 9 | J01F | MACROLIDOS Y SIMILARES | 84,518,282 | 1.90 | 10.74 | 95.39 | 11.11 | 104,966,964 | 1.89 | 24.19 | 99.49 | 13.57 | 112,833,041 | 1.77 | 7.49 | 93.71 | 15.18 |
| 11 | R05C | EXPECTORANTES | 80,016,747 | 1.80 | 18.72 | 102.27 | 5.05 | 96,645,996 | 1.74 | 20.78 | 96.76 | 5.87 | 107,162,981 | 1.68 | 10.88 | 96.67 | 6.67 |
| 14 | A08A | ANTIOBESIDAD EXC.DIETET | 64,786,113 | 1.46 | 171.70 | 234.05 | 17.44 | 85,520,246 | 1.54 | 32.00 | 105.74 | 21.16 | 100,759,148 | 1.58 | 17.82 | 102.71 | 24.69 |
| 16 | N03A | ANTI EPILEPTICOS | 60,284,929 | 1.35 | 16.95 | 100.75 | 6.96 | 79,358,725 | 1.43 | 31.84 | 105.45 | 8.47 | 95,599,438 | 1.50 | 20.43 | 104.99 | 9.85 |
| 15 | D01A | ANTIMICOTICOS DERMATOLOG | 73,313,036 | 1.65 | 15.32 | 99.34 | 3.67 | 83,726,174 | 1.51 | 14.21 | 91.49 | 4.18 | 88,426,622 | 1.39 | 5.61 | 92.07 | 4.76 |
| 13 | H01H | PENIC.MEDIO YREDUC.ESPECT | 78,986,389 | 1.77 | 4.46 | 89.99 | 1.96 | 85,520,763 | 1.54 | 8.27 | 86.73 | 2.36 | 88,700,980 | 1.38 | 1.38 | 88.38 | 2.73 |
| 21 | N06A | ANTIDEPRESIVOS | 48,565,968 | 1.11 | 25.29 | 107.93 | 13.77 | 67,831,453 | 1.22 | 36.85 | 109.63 | 16.39 | 85,906,022 | 1.35 | 26.78 | 110.53 | 19.21 |
| 20 | H02A | CORTICOSTEROIDES SOLOS | 57,096,136 | 1.28 | 16.96 | 100.75 | 4.99 | 69,733,939 | 1.25 | 22.13 | 97.84 | 5.37 | 81,436,988 | 1.28 | 16.78 | 101.81 | 6.42 |
| 22 | C10A | REDUCT.TRIGLIC & COLEST | 46,475,515 | 1.04 | 21.94 | 105.04 | 20.58 | 65,796,292 | 1.18 | 41.57 | 113.41 | 24.54 | 81,193,991 | 1.27 | 23.40 | 107.58 | 27.31 |
| 17 | R05A | ANTIROPRESORES EXC.ANTINF. | 55,493,436 | 1.25 | 18.57 | 102.14 | 2.41 | 75,254,062 | 1.35 | 35.61 | 108.63 | 2.92 | 78,135,589 | 1.23 | 3.83 | 90.82 | 3.15 |
| 19 | R05D | ANTIHTUSIGENOS | 58,083,926 | 1.30 | -6.35 | 80.68 | 3.33 | 70,571,183 | 1.27 | 21.50 | 97.33 | 3.98 | 78,523,680 | 1.20 | 8.43 | 94.53 | 4.53 |
| 18 | J01K | AMINOGLUCOSIDOS | 82,171,885 | 1.40 | 6.24 | 91.62 | 7.08 | 70,808,014 | 1.27 | 13.57 | 90.98 | 8.78 | 78,416,737 | 1.20 | 8.23 | 94.35 | 10.79 |
| 23 | G03A | HORMONAS ANTICONCEPT SIST | 83,465,925 | 1.20 | 12.15 | 96.81 | 3.87 | 85,457,608 | 1.18 | 22.43 | 98.07 | 4.34 | 74,163,613 | 1.16 | 13.30 | 98.77 | 4.87 |
| 34 | G04B | OTR.PREPARAC.UROLOGICAS | 39,349,079 | 0.88 | 100.26 | 172.81 | 10.53 | 51,797,415 | 0.93 | 70.87 | 136.72 | 14.58 | 70,886,817 | 1.11 | 36.85 | 119.31 | 18.10 |
| 25 | N05C | TRANQUILIZANTES | 47,690,384 | 1.07 | 28.28 | 110.50 | 9.03 | 59,355,332 | 1.07 | 24.46 | 99.70 | 11.07 | 69,464,607 | 1.09 | 17.03 | 102.03 | 13.56 |
| 26 | C08A | ANTAG DEL CALCIO SOLOS | 49,377,241 | 1.11 | 15.73 | 99.69 | 8.86 | 59,117,845 | 1.06 | 19.73 | 95.91 | 10.49 | 69,058,922 | 1.08 | 16.82 | 101.84 | 11.82 |
| 24 | A11D | VIT B1+ASOC B1 B6 B12 | 54,733,863 | 1.23 | 7.43 | 92.55 | 6.20 | 63,720,877 | 1.15 | 18.42 | 93.26 | 7.35 | 67,031,257 | 1.05 | 5.20 | 91.71 | 8.51 |
| 27 | C04A | VASOTERAPIAS CEREBR/PERIFE | 50,760,165 | 1.14 | 6.28 | 91.55 | 13.87 | 69,945,827 | 1.06 | 16.13 | 93.03 | 15.93 | 64,970,282 | 1.02 | 10.22 | 96.09 | 17.67 |
| 28 | C09A | INHIBIDORES ECA SOLOS | 54,386,798 | 1.22 | 15.64 | 99.81 | 11.98 | 58,132,483 | 1.05 | 8.89 | 85.62 | 13.89 | 63,523,557 | 1.00 | 9.27 | 95.26 | 14.53 |
| 32 | R06A | ANTIHISTAMINICOS | 42,296,539 | 0.95 | 12.80 | 97.00 | 5.35 | 52,676,431 | 0.95 | 24.30 | 99.58 | 6.48 | 63,280,418 | 0.99 | 20.36 | 104.93 | 7.73 |

FUENTE: PM/PLUS SEPTIEMBRE 2001
INFORMACIÓN PARA NEGOCIOS

PRINCIPALES CLASES TERAPÉUTICAS DEL MERCADO TOTAL

| POS 00 USD | POS 01 USD | | MAT - 09/1999 | | | | MAT - 09/2000 | | | | MAT - 09/2001 | | | |
|---------------|---------------|---------------------------------|---------------|--------|----------------|--------|---------------|--------|----------------|--------|---------------|--------|----------------|--------|
| | | | UNIDADES | % | CREC. 99/98 | EVOL. | UNIDADES | % | CREC. 00/99 | EVOL. | UNIDADES | % | CREC. 01/00 | EVOL. |
| | | TOTAL | 943,317,542 | 100.00 | 1.49 | 100.00 | 979,947,642 | 100.00 | 3.88 | 100.00 | 968,118,024 | 100.00 | -1.21 | 100.00 |
| | | ETICO | 611,567,250 | 64.83 | -0.71 | 97.84 | 629,703,039 | 64.26 | 2.97 | 99.12 | 622,995,197 | 64.35 | -1.07 | 100.14 |
| | | POPULAR | 331,750,292 | 35.17 | 5.80 | 104.25 | 350,244,603 | 35.74 | 5.57 | 101.63 | 345,122,827 | 35.65 | -1.46 | 99.74 |
| 1 | 1 | N02D ANALG NO NARC.ANTIPIRET. | 106,053,081 | 11.31 | 1.55 | 100.00 | 110,813,973 | 11.31 | 3.90 | 100.02 | 111,128,918 | 11.48 | 0.28 | 101.51 |
| 2 | 2 | M01A ANTIRREUMAT NO ESTEROID | 37,050,080 | 3.90 | 2.04 | 101.04 | 40,400,029 | 4.13 | 7.70 | 103.73 | 38,919,421 | 4.13 | 1.11 | 99.90 |
| 3 | 3 | J01C PENICILINAS AMINIO FRPECT | 31,087,471 | 3.30 | -7.00 | 91.83 | 30,082,090 | 3.17 | -3.78 | 93.14 | 30,081,900 | 3.10 | 0.01 | 101.78 |
| 4 | 4 | V08C ALIMENTOS INFANTILES | 22,404,074 | 2.38 | 4.80 | 103.27 | 24,870,710 | 2.54 | 9.89 | 108.19 | 26,740,817 | 2.76 | 4.28 | 108.61 |
| 4 | 5 | J01D CEFALOSPORINAS | 8,851,966 | 0.94 | -0.08 | 98.47 | 10,473,882 | 1.07 | 8.31 | 102.34 | 10,284,200 | 1.06 | -1.81 | 99.19 |
| 6 | 6 | A02B ANTIULCEROSOS | 13,731,814 | 1.46 | -7.01 | 91.83 | 13,840,992 | 1.39 | -0.73 | 95.86 | 13,809,435 | 1.43 | 1.31 | 102.55 |
| 7 | 7 | J01G FLUORQUINOLONAS | 4,548,209 | 0.48 | 8.85 | 107.06 | 5,276,743 | 0.54 | 16.02 | 111.88 | 5,780,910 | 0.60 | 9.55 | 110.89 |
| 8 | 8 | A11A POLIVITAMIN.CON MINERAL. | 21,304,000 | 2.26 | 4.39 | 102.86 | 13,575,631 | 1.39 | -36.28 | 81.34 | 12,861,892 | 1.33 | -5.26 | 95.90 |
| 10 | 9 | R01B PREPARAC NASALES SISTEM | 22,636,168 | 2.40 | 23.47 | 121.66 | 26,896,963 | 2.74 | 18.82 | 114.38 | 25,276,318 | 2.61 | -6.03 | 95.12 |
| 12 | 10 | A10B ANTIDIABETICOS ORALES | 9,974,312 | 1.06 | 9.92 | 108.31 | 11,019,252 | 1.12 | 10.48 | 106.35 | 11,712,321 | 1.21 | 6.29 | 107.59 |
| 9 | 11 | J01F MACROLIDOS Y SIMILARES | 7,604,342 | 0.81 | -4.68 | 93.93 | 7,732,991 | 0.79 | 1.69 | 97.89 | 7,431,979 | 0.77 | -3.89 | 97.28 |
| 11 | 12 | R05C EXPECTORANTES | 15,845,473 | 1.68 | 10.72 | 109.10 | 16,474,366 | 1.68 | 3.97 | 100.08 | 16,071,858 | 1.66 | -2.45 | 98.75 |
| 14 | 13 | A08A ANTIOBESIDAD EXC.DIETET | 3,715,378 | 0.39 | 59.22 | 156.89 | 4,040,940 | 0.41 | 8.78 | 104.70 | 4,090,190 | 0.42 | 0.97 | 102.21 |
| 16 | 14 | N03A ANTIEPILEPTICOS | 8,657,541 | 0.92 | 1.30 | 99.82 | 9,371,070 | 0.96 | 8.24 | 104.20 | 9,708,283 | 1.00 | 3.58 | 104.84 |
| 15 | 15 | D01A ANTIMICOTICOS DERMATOLOG | 19,957,947 | 2.12 | 8.07 | 106.49 | 20,046,846 | 2.05 | 0.45 | 96.69 | 18,571,605 | 1.92 | -7.36 | 93.77 |
| 13 | 16 | J01H PENIC.MEDIO YREDUC.ESPECT | 40,400,083 | 4.28 | -13.34 | 85.39 | 36,291,284 | 3.70 | -10.17 | 86.47 | 31,794,919 | 3.28 | -12.39 | 88.68 |
| 21 | 17 | N06A ANTIDEPRESIVOS | 3,598,463 | 0.38 | 15.05 | 113.36 | 4,138,451 | 0.42 | 15.01 | 110.71 | 4,476,527 | 0.46 | 8.17 | 109.49 |
| 20 | 18 | H02A CORTICOSTEROIDES SOLOS | 12,432,922 | 1.32 | 5.42 | 103.88 | 12,985,740 | 1.33 | 4.45 | 100.54 | 12,668,978 | 1.31 | -2.29 | 98.91 |
| 22 | 19 | C10A REDUCT.TRIGLIC & COLEST | 2,258,280 | 0.24 | 7.11 | 105.54 | 2,681,725 | 0.27 | 18.75 | 114.31 | 2,972,790 | 0.31 | 10.85 | 112.21 |
| 17 | 20 | R05A ANTIGRIPALES EXC.ANTIINF. | 23,052,718 | 2.44 | 17.21 | 115.49 | 25,796,285 | 2.63 | 11.90 | 107.72 | 24,630,367 | 2.56 | -3.74 | 97.43 |
| 19 | 21 | R05D ANTITUSIGENOS | 17,468,408 | 1.85 | -12.64 | 86.08 | 17,724,886 | 1.81 | 1.47 | 97.87 | 16,897,177 | 1.75 | -4.67 | 96.50 |
| 18 | 22 | J01K AMINOGUCOSIDOS | 8,783,313 | 0.93 | -15.74 | 83.02 | 8,041,899 | 0.82 | -8.44 | 88.14 | 7,084,599 | 0.73 | -11.90 | 89.17 |
| 23 | 23 | G03A HORMONAS ANTICONCEPT SIST | 14,587,927 | 1.55 | -3.14 | 95.44 | 15,079,008 | 1.54 | 3.37 | 99.50 | 15,231,396 | 1.57 | 1.01 | 102.24 |
| 34 | 24 | G04B OTR.PREPARAC.UROLOGICAS | 2,882,294 | 0.31 | 73.50 | 170.96 | 3,552,096 | 0.36 | 23.24 | 118.63 | 3,917,006 | 0.40 | 10.27 | 111.62 |
| 25 | 25 | N05C TRANQUILIZANTES | 5,284,211 | 0.56 | 1.46 | 99.97 | 5,363,768 | 0.55 | 1.51 | 97.71 | 5,122,332 | 0.53 | -4.50 | 96.67 |
| 26 | 26 | C08A ANTAG DEL CALCIO SOLOS | 5,570,781 | 0.59 | 5.64 | 104.09 | 5,636,642 | 0.58 | 1.18 | 97.40 | 5,643,507 | 0.60 | 3.67 | 104.94 |
| 24 | 27 | A11D VIT B1+ASOC B1 B6 B12 | 8,825,122 | 0.94 | -6.11 | 92.52 | 8,673,768 | 0.89 | -1.72 | 94.81 | 7,872,821 | 0.81 | -9.24 | 91.87 |
| 27 | 28 | C04A VASOTERAPIAS CEREBRIPERIFE | 3,658,628 | 0.39 | -2.93 | 95.85 | 3,701,027 | 0.38 | 1.16 | 97.38 | 3,676,963 | 0.38 | -0.65 | 100.56 |
| 28 | 29 | C09A INHIBIDORES ECA SOLOS | 4,541,365 | 0.48 | 7.34 | 105.76 | 4,246,719 | 0.43 | -6.49 | 90.02 | 4,371,275 | 0.45 | 2.93 | 104.19 |
| 32 | 30 | R06A ANTIHISTAMINICOS | 7,904,306 | 0.84 | -1.84 | 96.72 | 8,114,230 | 0.83 | 2.66 | 98.82 | 8,162,539 | 0.85 | 0.64 | 102.07 |

FUENTE: PM/PLUS SEPTIEMBRE 2001
INFORMACIÓN PARA NEGOCIOS

Fuerza: 11 CARDIO
 NACIONAL
 Distrito: 6

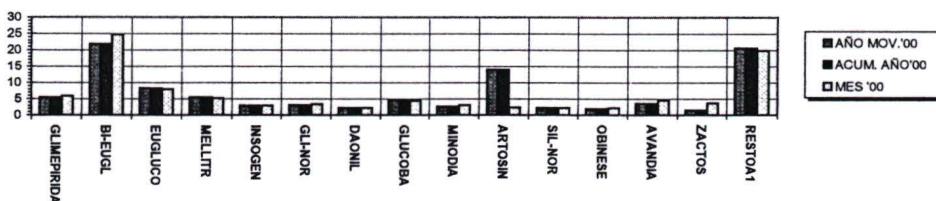
REPRESENTANTE 1

Número de empleado
 1130603
 ANTIDIABETICOS ORALES

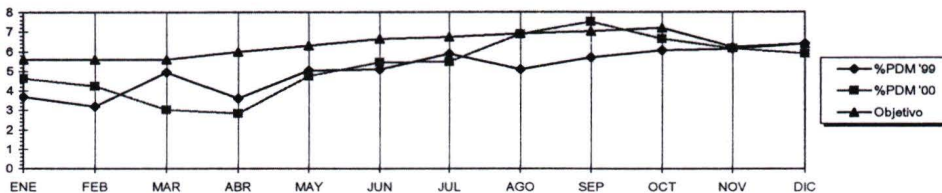
Poblaciones Dias
 Z.P.05 14
 Z.P.10 4
 TULA 2

Best Medical

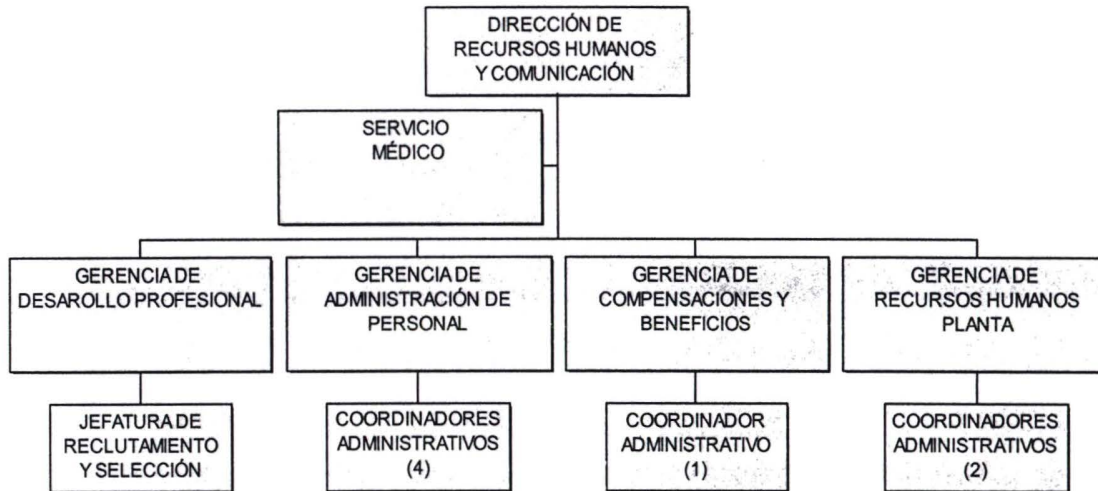
| Producto | AÑO MOV. DICIEMBRE | | | ACUM. AÑO DICIEMBRE | | | MES DICIEMBRE | | |
|-------------|--------------------|--------|-------|---------------------|--------|-------|---------------|--------|-------|
| | % 1999 | % 2000 | EVOL. | % 1999 | % 2000 | EVOL. | % 1999 | % 2000 | EVOL. |
| GLIMEPIRIDA | 5.11 | 5.39 | 105 | 5.11 | 5.39 | 105 | 6.41 | 5.89 | 92 |
| BI-EUGL | 26.18 | 21.80 | 83 | 26.18 | 21.80 | 83 | 27.16 | 24.69 | 90 |
| EUGLUCO | 13.43 | 8.18 | 61 | 13.43 | 8.18 | 61 | 12.56 | 7.95 | 63 |
| MELLITR | 8.14 | 5.51 | 67 | 8.14 | 5.51 | 67 | 6.68 | 5.12 | 76 |
| INSOGEN | 0.00 | 3.00 | 0 | 0.00 | 3.00 | 0 | 0.00 | 2.98 | 0 |
| GLI-NOR | 4.98 | 3.14 | 63 | 4.98 | 3.14 | 63 | 3.95 | 3.45 | 87 |
| DAONIL | 3.52 | 2.16 | 61 | 3.52 | 2.16 | 61 | 2.76 | 2.27 | 82 |
| GLUCOBA | 6.08 | 4.56 | 75 | 6.08 | 4.56 | 75 | 5.84 | 4.40 | 75 |
| MINODIA | 3.67 | 2.59 | 70 | 3.67 | 2.59 | 70 | 3.56 | 3.16 | 88 |
| ARTOSIN | 3.60 | 13.99 | 388 | 3.60 | 13.99 | 388 | 3.29 | 2.34 | 71 |
| SIL-NOR | 2.32 | 2.21 | 95 | 2.32 | 2.21 | 95 | 2.42 | 2.26 | 93 |
| OBINESE | 3.40 | 1.94 | 57 | 3.40 | 1.94 | 57 | 2.60 | 2.21 | 85 |
| AVANDIA | 1.20 | 3.49 | 291 | 1.20 | 3.49 | 291 | 3.90 | 4.62 | 118 |
| ZACTOS | 0.00 | 1.40 | 0 | 0.00 | 1.40 | 0 | 0.00 | 3.68 | 0 |
| RESTOA1 | 18.40 | 20.62 | 112 | 18.40 | 20.62 | 112 | 18.89 | 19.86 | 105 |



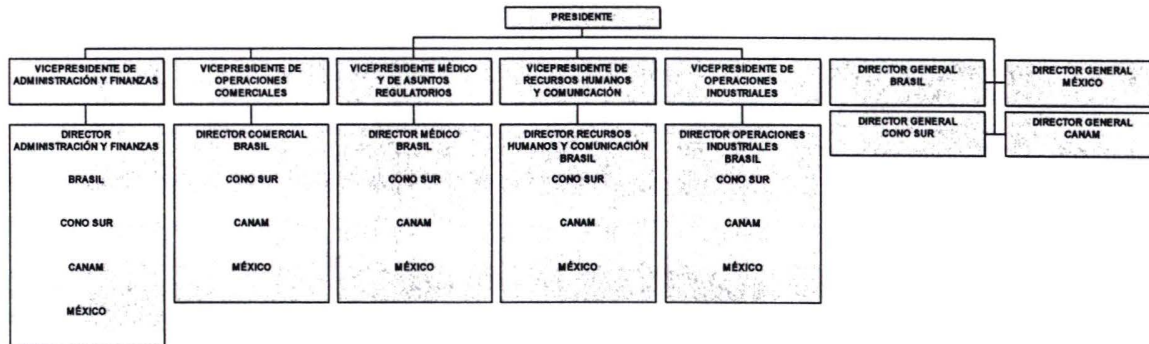
| MES | MERCADO UNI. | | Crec. | GLIMEPIRIDA | | EVOL. | GLIMEPIRIDA | | 2000 |
|-----|--------------|-------|-------|-------------|----------|-------|-------------|---------|------|
| | 1999 | 2000 | | %PDM '99 | %PDM '00 | | Uni. 99 | Uni. 00 | |
| ENE | 4,374 | 5,065 | 15.80 | 3.68 | 4.62 | 125 | 161 | 234 | 5.60 |
| FEB | 4,651 | 8,124 | 74.67 | 3.20 | 4.24 | 132 | 149 | 345 | 5.60 |
| MAR | 5,270 | 9,850 | 86.91 | 4.95 | 3.02 | 61 | 261 | 297 | 5.60 |
| ABR | 4,897 | 9,643 | 96.92 | 3.61 | 2.84 | 79 | 177 | 274 | 6.00 |
| MAY | 5,822 | 7,365 | 26.50 | 5.05 | 4.75 | 94 | 294 | 350 | 6.30 |
| JUN | 5,211 | 5,659 | 8.60 | 5.08 | 5.46 | 107 | 265 | 309 | 6.65 |
| JUL | 4,832 | 5,688 | 17.72 | 5.88 | 5.49 | 93 | 284 | 312 | 6.73 |
| AGO | 5,557 | 5,415 | -2.56 | 5.08 | 6.89 | 136 | 282 | 373 | 6.90 |
| SEP | 4,771 | 5,103 | 6.96 | 5.70 | 7.51 | 132 | 272 | 383 | 7.03 |
| OCT | 4,978 | 5,480 | 10.08 | 6.05 | 6.64 | 110 | 301 | 364 | 7.20 |
| NOV | 5,044 | 6,266 | 24.23 | 6.14 | 6.15 | 100 | 310 | 385 | 6.23 |
| DIC | 5,619 | 6,114 | 8.81 | 6.41 | 5.89 | 92 | 360 | 360 | 6.40 |



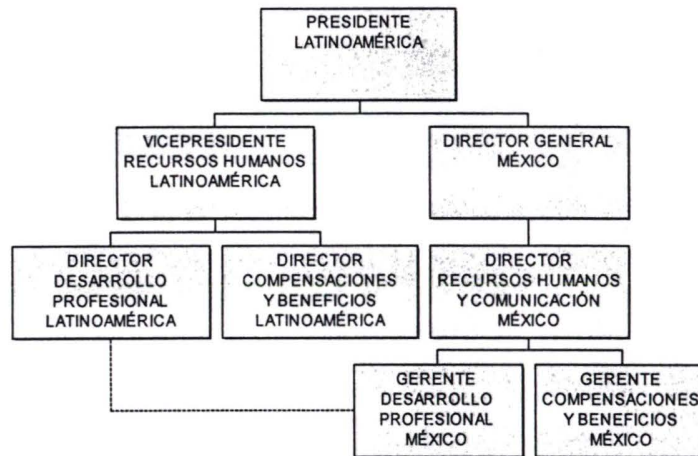
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIÓN



DIRECTORIO BEST MEDICAL LATINOAMÉRICA



ORGANIZACIÓN MATRICIAL EN RECURSOS HUMANOS LATINOAMÉRICA



PRESENTACIÓN COMITÉ GERENCIAL JULIO 2001

SALES VS. LOCAL EXPENSES

| ACTUAL | PRIOR Y. | VS. PY % |
|--------|----------|----------|
|--------|----------|----------|

LC - 000 YTD JUNE

| | | | |
|---------------------------|-----------------|-----------------|------------|
| NET SALES | -1,421,288 | -1,275,573 | 11% |
| SALES FORCE | 174,038 | 141,271 | 23% |
| A&P | 129,123 | 107,039 | 21% |
| OTHER MKTG | 48,568 | 54,551 | -11% |
| DISTRIBUTION | 29,263 | 21,423 | 37% |
| ADMINISTRATION | 59,175 | 49,426 | 20% |
| R&D | 22,125 | 15,299 | 45% |
| TOTAL OP. EXPENSES | 460,411 | 390,926 | 18% |
| | 32% | 31% | |
| TOTAL OP. PROFIT | -685,895 | -634,894 | 8% |
| Res/ Net Sales | 48% | 50% | |

PRESENTACIÓN COMITÉ GERENCIAL JULIO 2001

CONTROL Y REDUCCIÓN DE GASTOS

PLAN DE ACCION

Objetivo: Reducir 21 millones de pesos de gastos operativos vs. Business Plan.

Fecha para entrega del plan: Lunes 16 de julio

Responsabilidad: Comité Gerencial

Gastos prioritarios y responsables para validar el Plan:

- | | |
|---------------------------|---------------------|
| -Viajes | Comité de Dirección |
| - Convenciones y Juntas | DG y DC |
| - Incentivos y Comisiones | DC |
| - A&P | DG y DC |
| - Admón. CRM | DAF |
| - Admón. RH | DRH |

093054

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FECHA DE DEVOLUCION

El lector se obliga a devolver este libro antes del vencimiento de préstamo señalado por el último sello

| | | |
|--------------|--|--|
| 10 JUN. 2005 | | |
| 28 NOV. 2005 | | |
| 23 DIC. 2005 | | |
| 10 DIC. 2005 | | |
| 11 DIC. 2006 | | |

