



# **MAPAS ESTRATEGICOS Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN CAPAZ.**

Integrantes:

**Omar Lipiejko – Carlos Jaurena – Pedro Nario**

Tutoría: Cr. Isidro Alfaya

Coordinación: Cr. Jorge Xavier

Mayo: 2009



## ABSTRACT

---

El trabajo de investigación monográfica que presentamos, tiene como objetivos principales el análisis de la implantación estratégica en los laboratorios nacionales con planta propia, a través del uso de las herramientas “Cuadro de Mando Integral” y “Mapas Estratégicos”, y la presentación del “Modelo de Gestión por Competencias” como posible ayuda para la mejora de la implantación estratégica.

Comenzamos el planteo teórico refiriéndonos al esquema de Administración estratégica, continuamos describiendo diferentes Enfoques estratégicos, centrándonos en el Cuadro de mando integral, Mapas Estratégicos y el Modelo de Gestión por competencias.

Basándonos en entrevistas a gerentes de los laboratorios, y en información sobre el sector, analizamos la utilización de las herramientas mencionadas en el planteo teórico, así como la importancia del capital humano fundamentalmente en la ejecución de las estrategias.

Aunque no llegamos a demostrar la utilización de las herramientas analizadas, detectamos ciertos procedimientos administrativos tendientes a mejorar la gestión de las empresas, y un particular cuidado de los recursos humanos. El Modelo de Gestión por Competencias es ampliamente conocido, pero su aplicación está en sus primeras etapas. Propusimos entonces un caso de implantación estratégica en base a un perfil de competencias, perfectamente adaptable al sector analizado, y una puerta para futuras investigaciones.

**MAPAS ESTRATEGICOS Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA  
IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA. MODELO DE GESTION POR  
COMPETENCIAS, EN EL DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN CAPAZ.**

**INDICE**

<b>I.</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
1.	Justificación del Tema.....	3
2.	Definición de la Hipótesis.....	5
3.	Alcance y Objetivos.....	5
4.	Contenido.....	6
<b>II.</b>	<b>Estrategia e implantación de la estrategia.....</b>	<b>7</b>
1.	Administración Estratégica.....	7
2.	Estrategia.....	7
3.	Implantación de la estrategia.....	11
<b>III.</b>	<b>Cuadro de mando integral y mapas estratégicos.....</b>	<b>19</b>
1.	Cuadro de mando integral.....	19
1.1	Perspectiva financiera.....	21
1.2	Perspectiva del Cliente.....	22
1.3	Perspectiva de procesos internos.....	23
1.4	Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo.....	25
2.	Mapas estratégicos.....	31
<b>IV.</b>	<b>Presentación del Modelo de Gestión por competencias.....</b>	<b>36</b>
1.	Desarrollo de modelo.....	36
2.	Aporte del modelo a la gestión de recursos humanos.....	42
<b>V.</b>	<b>La industria farmacéutica en el Uruguay.....</b>	<b>43</b>
1.	Presentación del sector.....	43
2.	Clasificación de los laboratorios farmacéuticos.....	45
3.	Conformación de un laboratorio tipo.....	46
4.	Las buenas practicas de manufactura (G.M.P.).....	47
5.	Líneas de productos manejadas por los laboratorios nacionales.....	48
6.	Particularidades del mercado Uruguayo.....	50
7.	Ley de patentes e investigación y desarrollo.....	50
<b>VI.</b>	<b>Relevamiento de la muestra de laboratorios seleccionados.....</b>	<b>52</b>



1.	Muestra de Laboratorios.....	52
2.	Análisis de la información recabada.....	53
	2.1 Introducción.....	53
	2.2 Visión general.....	53
	2.3 Estrategia corporativa.....	55
	2.4 Gestión de recursos humanos.....	56
3.	Breve análisis de los activos intangibles en la muestra de laboratorios seleccionados.....	59
	3.1 Capital humano.....	59
	3.2 Capital de información.....	59
	3.3 Capital organizacional.....	60
4.	Análisis específico del factor humano.....	62
	4.1 Satisfacción de los empleados.....	62
	4.2 Retención de los empleados.....	63
	4.3 Productividad de los empleados.....	63
	4.4 Motivación, delegación de poder y coherencia del personal con los objetivos organizacionales.....	65
5.	Cuadro de mando integral y mapas estratégicos.....	67
6.	Modelo de gestión por competencias.....	68
<b>VII.</b>	<b>Análisis Crítico , Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>72</b>
1.	Análisis Crítico.....	72
2.	Conclusiones.....	74
3.	Recomendaciones:.....	75
	<b>ANEXO I. Resumen de entrevistas realizadas .....</b>	<b>81</b>



## **CAPITULO I: INTRODUCCION**

### **1. JUSTIFICACION DEL TEMA**

La situación del mundo actual, globalizado y competitivo, lleva desde hace un buen tiempo a las organizaciones a buscar la mejor forma de perfilarse para el logro de sus objetivos. Esta búsqueda ha estado siempre presente en los intereses de las organizaciones, pero se ha acentuado últimamente a causa de la vorágine actual, donde el crecimiento de la tecnología, la información, y el conocimiento en general, condicionan a las organizaciones a estar actualizadas. Estas deben estar alertas ante los constantes cambios a las que son enfrentadas, ante los factores no esperados o contingencias, y a la evolución natural de la situación mediática, como producto simplemente del paso del tiempo y todo lo que ello conlleva.

La elaboración de estrategias por parte de las organizaciones, la formalización de las mismas, y su puesta en práctica ha sido un elemento que las ha ayudado a sobrellevar los constantes cambios que son normales en la actualidad. Una estrategia es un plan de acción que una organización define para el mediano o largo plazo, a fin de mejorar su posición en el mercado y sobre los competidores. Implica una orientación, un perfil a adoptar por parte de la organización, y que debe ser llevada a cabo en todos los niveles de la misma. Por lo tanto, es relevante para su éxito que la estrategia sea comprendida por todos los actores implicados. Con instrumentos adecuados para su comunicación y puesta en práctica, el establecimiento de estrategias ha demostrado no solo ser de gran ayuda, sino también de imprescindible para todo tipo de organizaciones, para el logro de sus objetivos, y para la mejora de la gestión empresarial. Ya son ampliamente conocidas las herramientas desarrolladas por Kaplan y Norton<sup>1</sup>, para la implantación de la estrategia, como lo son el Cuadro de Mando Integral (CMI), y los Mapas Estratégicos, herramientas que describiremos más adelante.

Por otro lado, también se ha demostrado la creciente importancia que en las organizaciones empresariales juega el factor “capital intangible”, entendido como todo aquel capital, recurso con el que una empresa cuenta para sus actividades, que no se puede palpar, del que no se puede hacer un inventario físico. A su vez dentro de este factor cada vez más importante de creación de valor, todo lo que tiene que ver con el conocimiento y el capital humano es tan relevante, que tanto la falta de atención hacia una administración eficaz de tales recursos, como la atención adecuada, pueden llevar tanto al desastre como al éxito rotundos, respectivamente, ya que, sin temor a equivocarnos, el capital humano ha pasado a ser, en esta era del conocimiento, el factor diferencial de toda organización. Es así que aquellas empresas que sepan administrar bien este recurso, tienen garantizada gran parte de su éxito.

Hoy en día es impensable elaborar una estrategia que no considere adecuadamente la importancia de los recursos humanos en la organización, y yendo más a fondo aún, se está volviendo relevante considerar al factor humano como elemento primordial, y tal vez el eje sobre el que gire la empresa, sus objetivos, sus estrategias, su funcionamiento. Tradicionalmente, el capital humano no ha sido considerado como elemento fundamental en las empresas. A principios del siglo XX, en el auge de la industrialización del mundo, se consideraba fundamental el capital, la capacidad de las empresas de realizar inversiones, la compra de maquinarias, equipamientos, espacios físicos, porque era eso lo que permitiría llevar adelante la actividad empresarial. A mediados del siglo XX, cobró relevancia un sector del capital intangible, como las marcas, las patentes, y los valores llave; ya había otro factor que desplazaba en su importancia al capital tangible, y que dejaba a muchas empresas fuera de carrera, y que provocaba el crecimiento gigantesco de muchas otras. Así y todo, nunca fue

---

<sup>1</sup> Fuente: Kaplan y Norton – “Balanced Scorecard” año 1996 / “Strategy Maps” año 2004

considerado tan importante, como desde fines del siglo XX el factor capital humano, tanto por su complejidad, como por su potencialidad para generar nuevos recursos.

Es así que han surgido en los últimos años, modelos de gestión basados en el capital humano, que consideran no solo la importancia que el mismo tiene como recurso de la empresa, sino como persona, como ciudadano, como parte de una sociedad que está en constante cambio. Este cambio refleja a través de las personas, como así también a través de los otros factores que afectan la actividad de una organización, toda la situación cultural, política, social y económica del país en donde se encuentra la organización, y del mundo entero, en definitiva.

El factor cultural pasa a ser muy importante, ya que esto implica costumbres, formas de vida, nivel de educación (general y particular, general, en cuanto a la población toda, y particular cuando nos referimos a cada persona individual), hábitos de trabajo, y muchos otros tantos elementos que hacen a la cultura de un país. Las organizaciones no pueden dejar de tener en cuenta esto, ya sea para comenzar sus actividades, como para elaborar sus estrategias, o proponer cambios en su estructura, objetivos, y/o formas de trabajo.

El ser humano tiende a resistirse a los cambios, y esto también depende del factor cultural local (de cada país). Se suele decir que Uruguay es un país tradicional, y poco proclive a los cambios. Sin necesidad de demostrar nada, creemos no estar equivocados si decimos que esto se da, por consecuencia, en las organizaciones. En todos los niveles de las organizaciones se presentan resistencias, obstáculos o temores a los cambios o las cosas nuevas. A nivel gerencial, a proponer cambios; a nivel medio, a hacer cumplir esos cambios; a nivel inferior, a cumplir con los cambios, por temores siempre relacionados a la pérdida del empleo, de un lugar importante, o simplemente de la estructura ya formada por años, y de la que va costar salir. Resulta interesante, por lo tanto, observar si las nuevas tendencias, las nuevas estructuras, los nuevos hábitos de trabajo, los nuevos modelos de organizaciones, son viables en nuestro país.

El “Modelo de Gestión por Competencias”, que presentaremos en este trabajo, propone un cambio sustancial en la forma de gestionar las empresas, centrándose en el capital humano, y más específicamente en sus competencias. Propone una forma de medición objetiva a partir del conocimiento de las competencias requeridas para el puesto actual de trabajo.

Se entiende como competencias a **“las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener distintas características en empresas y/o mercados diferentes”**<sup>1</sup>

En Uruguay, el enfoque de competencias laborales sigue siendo poco conocido, aunque ahora los procesos de certificación ISO 9000 están funcionando como los principales disparadores de los indicios puntuales del Modelo de Gestión por Competencias, ya que entre las exigencias para la certificación, en la parte de requerimientos acerca de gestión de recursos humanos, están incluidos los principales lineamientos que plantea el modelo. Esto podría actuar como motivación para el conocimiento y la aplicación de este modelo en las empresas uruguayas (a través de los requerimientos para las certificaciones del LATU).

A su vez, la elección del sector Laboratorios Farmacéuticos, se justifica por el hecho de que es uno de los sectores que cuenta con algunas empresas filiales, que importan y distribuyen productos fabricados en el exterior, y/o fabrican con estándares establecidos en la casa matriz. En estas empresas sus formas de organización y trabajo están preestablecidas por sus casas matrices. Por otro lado cuenta con empresas locales, con formas de organización y trabajo establecidas aquí. Este grupo de empresas ha venido creciendo sustancialmente en los últimos años, más que en número de empresas, en porcentaje de mercado que abarcan. Es así que nos

---

<sup>1</sup> Martha Alles - “Gestión por Competencias” Ed.2005

encontramos con un grupo importante de empresas locales, a las que diferenciamos de las empresas filiales. El factor cultural no va a jugar el mismo papel en unas que en otras, más allá de los elementos en común, aún dentro del factor cultural (ya que los trabajadores son uruguayos). De todas formas, no es un objetivo de este trabajo el análisis pormenorizado de la situación cultural y su incidencia, aunque no podemos dejar de tenerlo en cuenta.

Nos interesa, por lo tanto, estudiar la inserción de un modelo de gestión basado en recursos humanos, como el “Modelo de Gestión por Competencias”, en las empresas uruguayas, tomando como grupo de estudio el sector de Laboratorios Farmacéuticos.

Mostraremos en el siguiente cuadro los temas objeto de estudio de este trabajo:

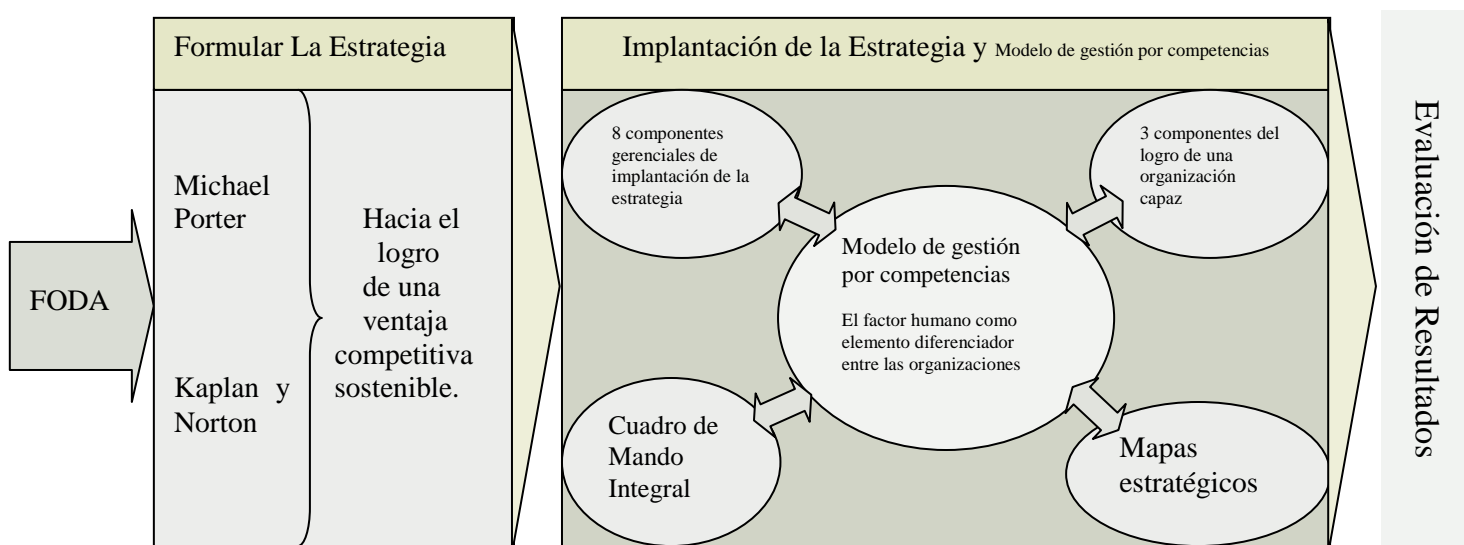


Fig.1<sup>1</sup>

## 2. DEFINICION DE LA HIPOTESIS

**El cuadro de mando integral y mapas estratégicos son utilizados en la implantación de la estrategia en los laboratorios nacionales, y en este contexto el modelo de gestión por competencias es utilizado para el logro de una organización capaz.**

## 3. ALCANCE Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

A través del presente trabajo, se buscan los siguientes objetivos, referidos al sector laboratorios farmacéuticos en el Uruguay:

- 1) Evaluar la mejora en la implantación de la estrategia a través del uso de Mapas Estratégicos y el Cuadro de Mando Integral.
- 2) Analizar más detenidamente algunos componentes en la implantación de la estrategia como “logro de una organización capaz”, “liderazgo estratégico”, “recompensas e incentivos”, “presupuesto adecuado”.

<sup>1</sup> Fuente: Creación propia.



3) Presentar el Modelo de Gestión por Competencias como herramienta de posible uso para una mejora en los resultados a nivel de implantación de la estrategia.

#### **4. CONTENIDO**

Planteados los objetivos, seguidamente haremos una reseña del camino a seguir para el logro de los mismos.

En el Capítulo II hablaremos sobre el concepto de estrategia y su implantación en las empresas. Seguidamente, en el Capítulo III plantaremos los principales lineamientos de las herramientas Cuadro de Mando Integral y Mapas Estratégicos. En el Capítulo IV presentaremos el Modelo de Gestión por Competencias, tal como lo describe Martha Alles.

Posteriormente, en el Capítulo V, haremos una descripción del sector de laboratorios farmacéuticos en el Uruguay, realizando una breve reseña histórica, y una presentación más detallada de la situación actual de la industria y el mercado.

A continuación, en el capítulo VI, estudiaremos un grupo particular de laboratorios, seleccionados a partir de métodos estadísticos que certifiquen la representatividad del sector, realizando un relevamiento sobre las generalidades del negocio, el uso de estrategias, políticas de recursos humanos y modelos de gestión, como el Modelo de Gestión por Competencias. Es aquí donde analizaremos la viabilidad del uso de este modelo.

Por último, en el capítulo VII, expondremos un breve análisis final, y nuestras conclusiones sobre el estudio realizado.



## CAPITULO II: ESTRATEGIA E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 1. ADMINISTRACION ESTRATEGICA

Previo al desarrollo de los temas centrales de este capítulo, haremos una breve mención al esquema de administración estratégica:

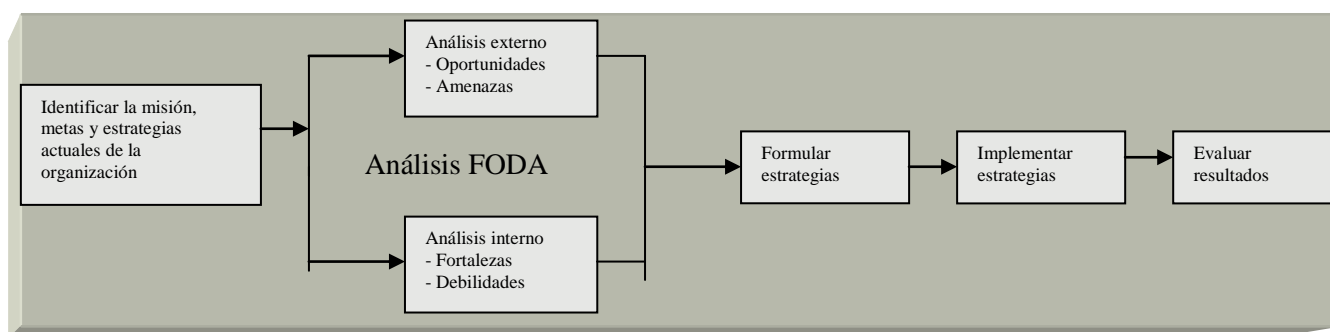


Fig2<sup>1</sup>

El desempeño de las organizaciones varía por obra de diferencias en las estrategias y en las aptitudes competitivas. **La *administración estratégica* es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización.**

Las organizaciones triunfan o fracasan porque al enfrentarse a las condiciones de su entorno su desempeño varía. En estudios de los factores que contribuyen al desempeño organizacional se muestra una relación positiva entre planeación y desempeño, en otras palabras las empresas que recurren a la administración estratégica tienen mejor desempeño.

En este trabajo prestamos mayor importancia a la formulación e implantación de la estrategia.

Luego de completado este proceso es necesario evaluar resultados preguntándonos: ¿Han sido eficaces las estrategias? ¿Se requieren ajustes?, es necesario evaluar los resultados de estrategias anteriores y llevar adelante los cambios que se requieren.<sup>2</sup> En nuestro caso evaluamos los resultados de la estrategia y la implantación de la misma y especialmente de la aplicación de las herramientas Cuadro de Mando Integral, Mapas Estratégicos y Modelo de Gestión por Competencias

### 2. ESTRATEGIA

Consiste en el diseño de un plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos.

Si bien este plan de acción es diferente de acuerdo a cada compañía; podemos decir que en todos los casos las empresas buscan posicionarse ventajosamente respecto a la competencia, lo cual requiere un profundo análisis de la organización, del mercado objetivo así como del entorno global e inmediato.

Michael E. Porter; sostiene que una estrategia debe necesariamente llevarnos a obtener ventajas competitivas, de lo contrario conducirá a la competición por precios, disminuyendo el margen de beneficio y causando resultados negativos para la empresa.

<sup>1</sup> Fuente: Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. Octava edición 2005. Editorial Pearson Educación

<sup>2</sup> Idem 1



### **Estrategia competitiva:**<sup>1</sup>

Porter describe la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas llevadas adelante por una empresa para ofrecer al cliente una propuesta única de valor.

Estas acciones son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indica como determinantes de la naturaleza y del grado de competencia que rodean a una empresa y que como resultado, busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

- ✓ *Ingreso de competidores:* Cuán fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores que traten de entrar a competir, a pesar de las barreras de entrada existentes.
- ✓ *Amenaza de sustitutos:* Cuán fácilmente se puede sustituir un producto o un servicio, especialmente cuando éste es más barato.
- ✓ *Poder de negociación de los compradores:* Cuán fuerte es la posición de los compradores. Considerar si pueden asociarse para pedir juntos grandes volúmenes.
- ✓ *Poder de negociación de los proveedores:* Cuán fuerte es la posición de los vendedores. Analizar si existen muchos proveedores potenciales o solamente hay pocos proveedores potenciales, o es un monopolio.
- ✓ *Rivalidad entre los jugadores existentes:* Ver si existe una competencia interna fuerte entre las empresas existentes, si alguna de ellas es dominante o son todas de igual fuerza y tamaño.

Aunque cada empresa busca por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión reside en que para una empresa, su mejor estrategia debe reflejar que tan bien ha comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le corresponde. Porter identifica tres estrategias genéricas que pueden usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición única que sobrepasa el desempeño de los competidores. Esas tres estrategias genéricas son:

- . El liderazgo en costos totales bajos
- . La diferenciación
- . El enfoque

#### El liderazgo en costos totales bajos:

Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el tema central de esta estrategia.

#### La diferenciación:

Una segunda estrategia es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante produce una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

#### El enfoque:

La tercera estrategia, consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa esta en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado.

---

<sup>1</sup> Fuente: PORTER, MICHAEL. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior 1993. Editorial Continental.



Las tres estrategias genéricas de Porter son alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que falle en desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, queda atrapada en el medio, como puede ser el caso de una empresa con precios altos para productos percibidos como de calidad media o baja.

Porter reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de estas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva. Las tres estrategias genéricas aquí esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. El copiadore o el innovador sólo podrá explotar su ventaja durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen, cuando los competidores reaccionan la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

### **Los enfoques estratégicos de Kaplan y Norton:<sup>1</sup>**

Kaplan y Norton, describen tres estrategias o categorías de propuestas de valor al cliente, basadas en las estrategias genéricas de M. Porter, aplicables independientemente del sector al que pertenezca la empresa:

- **Estrategias de Liderazgo de Productos:** Una empresa que se precie de tener un liderazgo de productos, debe ir más allá de lo convencional, de lo previamente existente o lo que sea deseable. Debemos ofrecer el mejor producto, ofrecer a nuestros clientes una calidad excepcional, tecnología y una gran funcionalidad. Consiste en una estrategia de innovar, superar lo productos que ya se encuentran en el mercado e incluso buscar nuevas aplicaciones a nuestros propios productos. Nos orientaremos hacia la Excelencia de nuestros productos y servicios, ofreciendo una calidad, tecnología y funcionalidad superior. Asimismo dentro de esta Estrategia podemos citar la **Estrategia de Bloqueo** (las misma hace que a los clientes les resulte muy caro cambiar de proveedor). Según Kaplan y Norton ésta se aplica cuando una empresa produce un producto o brinda un servicio que se transforma en estándar dentro del mercado. De esta forma los fabricantes querrán tener este producto dentro de los bienes que ellos producen pues sus clientes se los reclaman. Ejemplos son los sistemas operativos o las estructuras de microchips.

**Kaplan y Norton describen un conjunto de acciones para el desarrollo de una estrategia de bloqueo:**

- Generar una amplia base de clientes a través del desarrollo de políticas agresivas promociones y descuentos.
- Incrementar los costos de cambio de proveedor, mediante programas de fidelización o diseñando productos incompatibles con los de la competencia.
- Hacer rentable la base de clientes obtenida, por ejemplo a través de la venta de productos complementarios.
- **Estrategias de Intimidad con la Clientela:** La capacidad de generar vínculos con el cliente resulta esencial en esta perspectiva, se les intenta conocer y proporcionarles "a medida" ese producto y/o servicio que necesita en el momento idóneo. La idea es ofrecer la mejor solución integral, el mejor servicio global. Debemos convertirnos en auténticos "socios" de nuestra clientela; debemos anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes, proporcionarle respuestas a sus problemas

<sup>1</sup> Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Mapas Estratégicos. Como Convertir los activos intangibles en resultados tangibles Ediciones Gestión 2000. Impreso en España.- Extraído de Michael Treacy, Fred Wiersema, La disciplina de los líderes del mercado.



- **Estrategias de Excelencia operativa:** Consiste en ser eficiente en costos con relaciones de calidad-precio únicas. Las empresas que tratan de ofrecer sus servicios manteniendo un precio competitivo y ofreciendo un equilibrio entre calidad y funcionalidad estarían dentro de esta estrategia. La idea principal es ofrecer el mejor costo total. La diferencia con la estrategia de liderazgo en costos de Porter, consiste en que en este caso se apunta a la relación costo-calidad.

Una vez elegida una de ellas, debemos lograr la excelencia en la misma, y mantener las otras en un nivel aceptable; no tendría mucho sentido por ejemplo ser líder en costos, intentando innovar y ofrecer el mejor producto.

Para las tres propuestas de valor mencionadas, veremos tres componentes que siempre están presentes, pero que juegan diferentes papeles de relevancia según hacia cual propuesta de valor nos orientemos.

Tres componentes de la propuesta de valor al cliente:

<b>Atributos del Producto/Servicio</b>	Son aspectos íntimamente ligados a la Funcionalidad del Producto y/o Servicio, con su Precio y con su Calidad.
<b>Relación</b>	Tiene que ver mucho con el envío o entrega del Producto y/o Servicio al Cliente, con los tiempos de respuesta y con los tiempos de entrega, y con la propia satisfacción del cliente al requerir los productos de la empresa. Se precisan trabajadores que sepan detectar las necesidades del Cliente, que sepan complacerlo. De alguna forma, se debe facilitar al cliente los medios de pago, brindar alternativas de financiación que cubran sus necesidades. Y por supuesto, velocidad de respuesta, el cliente debe ser atendido en relación a su exigencia.
<b>Imagen</b>	Estamos dentro del ámbito de la intangibilidad, la imagen y el buen nombre -popularidad- de la empresa son fundamentales, son factores que en muchos casos atraen a la clientela. Existen muchas empresas que crean el propio concepto de <u>Lealtad</u> a la marca, mucho más allá del propio producto y/o del servicio.

Cada uno de estos componentes puede ser un factor diferenciador o calificador de acuerdo a la propuesta de valor al cliente a la que la empresa apunte.

**-Llamamos factores diferenciadores a aquellas actividades o procesos en los que la empresa debe destacarse o realizar en forma excelente para poder entregar su propuesta de valor al cliente.**

**-Llamamos factores calificadores a aquellas actividades o procesos que la empresa debe necesariamente realizar en forma correcta para poder entregar la propuesta de valor al cliente.**

Como ejemplo a esta clasificación podemos citar el caso de una estrategia muchas veces aplicada en las estaciones de servicio en la cual se apunta a una propuesta de valor de intimidad con la clientela, en cuyo caso el componente atributo del producto será un factor **calificador** (recarga de combustible de calidad standard) y el relacionamiento con el cliente como la imagen de una empresa de confianza serán factores **diferenciadores** (el cliente aprecia su relación con el personal y la buena atención que se le brinda en la estación).

Presentaremos un cuadro el cual describe con una **D (diferenciador)** o con una **C (calificador)**, que papel juega cada componente en cada caso.

Componentes de la propuesta de valor			
Propuesta de valor	Atributos del producto	Relacionamiento	Imagen
Excelencia operativa	<u>D</u>	<u>C</u>	<u>D</u>
Intimidad con el cliente	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>D</u>
Liderazgo de productos	<u>D</u>	<u>C</u>	<u>D</u>

Fig. 3<sup>1</sup>

### 3. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La creación de la estrategia es principalmente una actividad empresarial, pero su implantación es principalmente una actividad administrativa interna. Mientras la formulación exitosa de la estrategia depende de la visión empresarial, el análisis del mercado y el juicio empresarial, la implantación con éxito depende de trabajar a través de otros, organizar, motivar, ejerciendo liderazgo, así como desarrollar una cultura y unos sólidos ajustes entre la estrategia y la forma como hace las cosas la organización. La conducta arraigada no cambia simplemente porque se haya anunciado una nueva estrategia.

La implantación de la estrategia es un reto más difícil y que toma mucho más tiempo que la formulación de ella. Los profesionales están completamente de acuerdo en que es mucho más fácil desarrollar un plan estratégico sólido que “hacer que funcione”.

Identificaremos ocho componentes gerenciales de puesta en práctica de la estrategia que abarcan las diferentes tareas a considerar para llevar adelante la implantación de la misma, y describiremos aquellas que más se relacionan con este trabajo que son:

- Crear una organización con las competencias, capacidades y fortalezas de recursos necesarias para la ejecución exitosa de la estrategia.
- Ejercitar el liderazgo estratégico necesario para impulsar la puesta en práctica.
- Vincular los premios e incentivos al logro de los objetivos estratégicos clave.
- Asignar amplios recursos a actividades cruciales para la estrategia.
- Establecer políticas que apoyen la estrategia.

<sup>1</sup> Fuente: Clases Teóricas de Contabilidad Presupuestal UDELAR – elaboración personal del profesor Roberto De Luca -Socio Director | Consultoría -Deloitte S.C. y metodologías de Deloitte S.C.

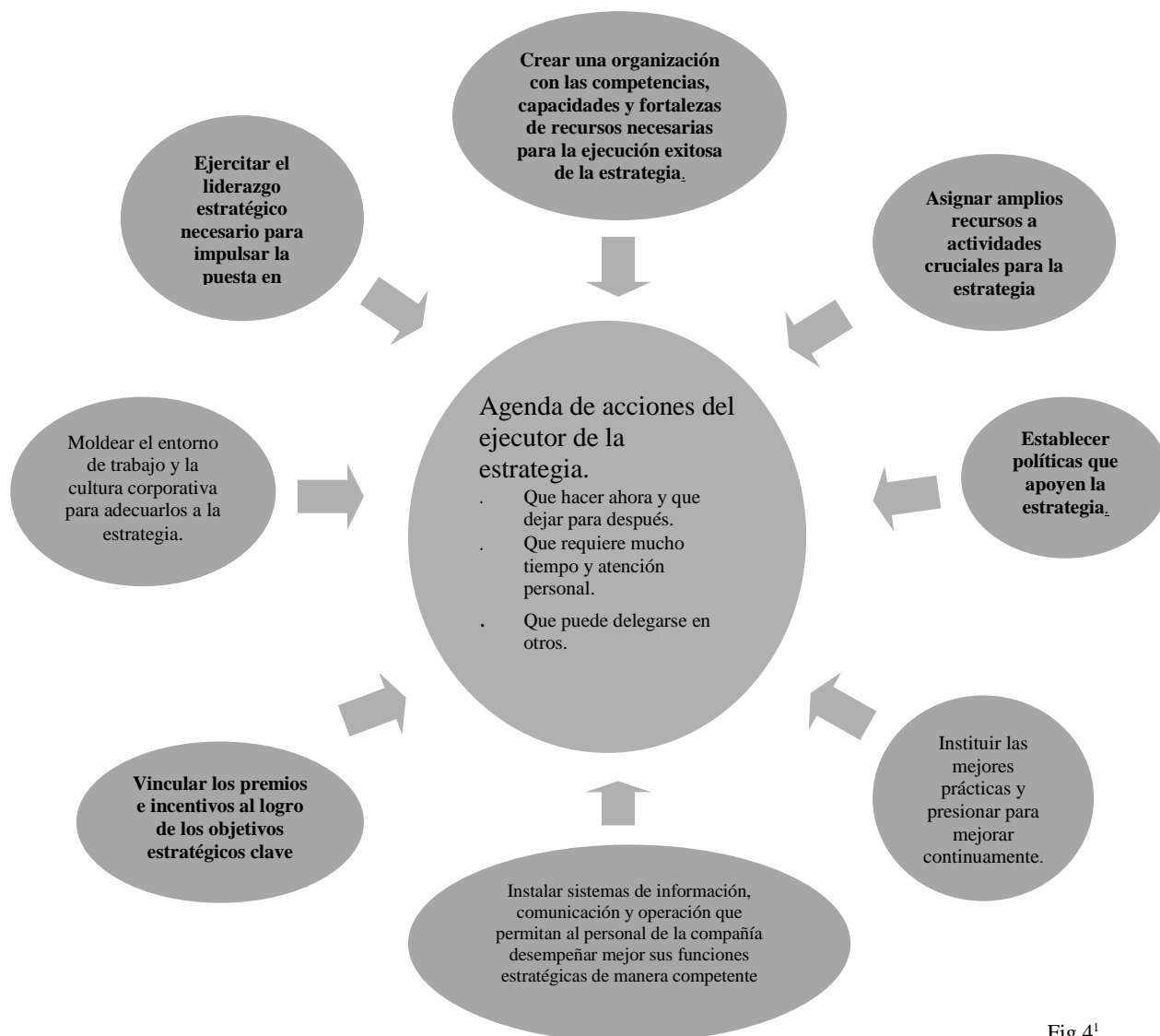


Fig 4<sup>1</sup>

Una o dos de estas tareas por lo general terminan siendo mas cruciales o consumen mas tiempo que otras dependiendo de diferentes factores como la existencia de debilidades internas por corregir, nuevas competencias por crear, pautas de conductas arraigadas que deban modificarse, las presiones existentes por conseguir resultados rápidos y otros factores específicos de las circunstancias de la compañía.

**Creación de una organización capaz:**

La ejecución hábil de la estrategia depende en gran medida de personal competente, capacidades competitivas superiores al promedio y organización interna eficaz. Así, la creación de una organización capaz, es siempre la principal prioridad en la ejecución de la estrategia como ilustraremos el la siguiente figura:

<sup>1</sup> Fuente: Artur A.Tompson y A. J. Strickland. Universidad de Alabama. Administración Estratégica décimo tercera edición 2004 CapXXI – editorial Mc Graw Hill.

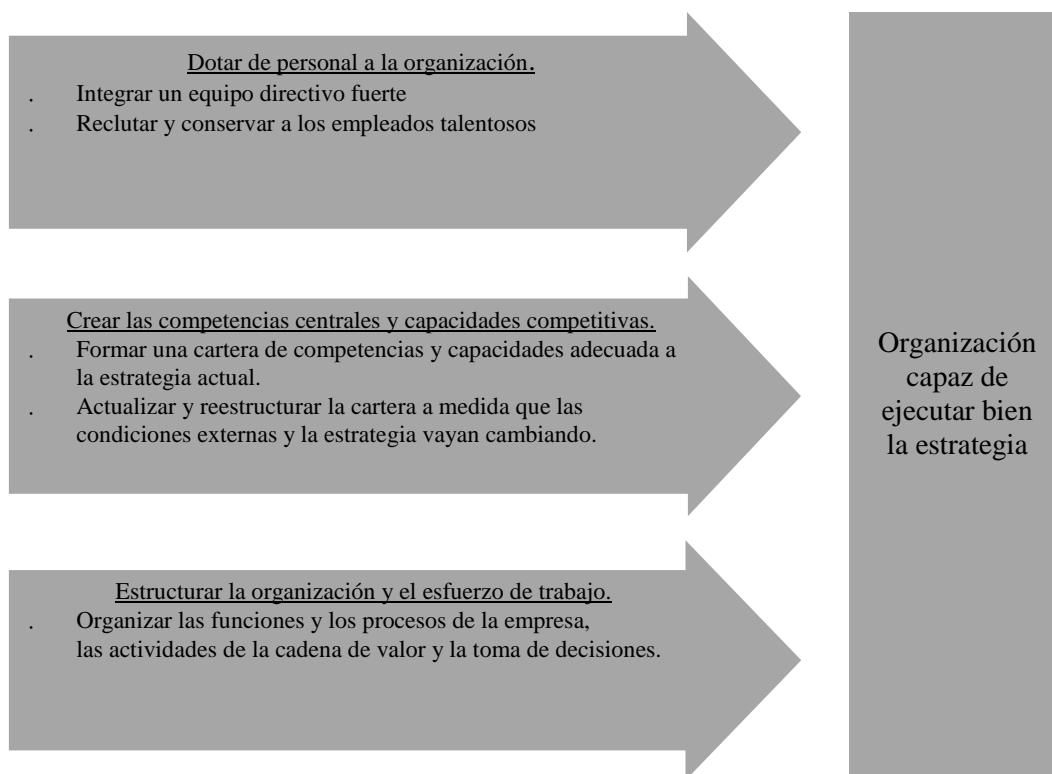


Fig. 5<sup>1</sup>

### Dotar de personal a la organización:<sup>2</sup>

Ninguna compañía puede pretender desempeñar las actividades requeridas para la ejecución exitosa de la estrategia sin atraer a gerentes capaces y sin empleados que aporten una base de conocimientos adecuada y una cartera de capital intelectual.

#### Integración de un equipo de dirección fuerte:

La formación de un equipo de dirección capaz es una de las piedras angulares de la tarea de creación de la organización. Los ejecutores de la estrategia deben determinar el tipo de equipo de dirección básico que necesitan y luego encontrar a la gente indicada para ocupar cada puesto en él. En ocasiones el equipo de dirección existente es adecuado, a veces necesita fortalecerse o ampliarse ascendiendo a personal interno o contratando gente de afuera cuya experiencia, habilidades y estilos de liderazgo se ajustan a la situación.

#### Reclutamiento y conservación de empleados talentosos:

Un buen equipo de dirección no basta. Dotar a la organización de personal talentoso debe abarcar mucho más que los puestos ejecutivos para formar la base de recursos humanos y conocimientos necesaria para la ejecución eficaz de la estrategia.

Resulta esencial realizar esfuerzos para reclutar al mejor personal, y lograr retenerlo con excelentes paquetes de remuneración, oportunidades de ascenso rápido y desarrollo profesional, y comisiones interesantes que constituyen un reto. El dicho “la gente es nuestro activo mas

<sup>1</sup> Fuente: Artur A. Tompson y A. J. Strickland. Universidad de Alabama. Administración Estratégica décimo tercera edición 2004 CapXXI – editorial Mc Graw Hill.

<sup>2</sup> Fuente: Idem1



importante” puede sonar hueco en otras partes pero da justo en el clavo en lo que refiere a compañías de Internet o de alta tecnología.

### **Creación de competencias centrales y capacidades competitivas.<sup>1</sup>**

Las competencias centrales y capacidades organizacionales competitivamente valiosas, son aquellas, que les dan a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales en la realización de una o más actividades críticas de la cadena de valor.

#### **Desarrollo y fortalecimiento de las competencias centrales:**

Las competencias centrales se relacionan con todos los factores estratégicamente relevantes. Por ejemplo: la competencia central de Sony es su pericia en la tecnología electrónica y su capacidad de traducir esa pericia en productos innovadores, “la de el laboratorio Bayer consiste en su capacidad de investigación y desarrollo, lanzamiento de productos innovadores y sus habilidades de marketing”<sup>2</sup>. Las competencias centrales residen en esfuerzos combinados de diferentes grupos de trabajo y departamentos, y la creación y fomento de estas es responsabilidad de la alta dirección.

#### **Desarrollo y fortalecimiento de las capacidades organizacionales:**

Nos referimos a todas aquellas actividades y tareas que deben realizarse en forma excelente para alcanzar una buena performance en aquellas competencias centrales que permiten llevar adelante en forma exitosa la estrategia.

El desarrollo y fortalecimiento de estas capacidades requiere esfuerzo, trabajo grupal y experiencia en el proceso para lograr ser mejor que los rivales de modo que estas capacidades se conviertan en una competencia distintiva y ofrezcan una potencial ventaja competitiva.

### **Adecuar la estructura de la organización a la estrategia:**

Si bien la forma de estructurar la empresa y el esfuerzo de trabajo depende de cada organización, su historia, idiosincrasia, pautas organizacionales, circunstancias internas, criterios ejecutivos y políticas entre otros. Realizaremos algunas consideraciones que son comunes a todas las compañías.

---

<sup>1</sup> Fuente: Artur A.Tompson y A. J. Strickland. Universidad de Alabama. Administración Estratégica décimo tercera edición 2004 CapXXI – editorial Mc Graw Hill.

<sup>2</sup> Fuente: Laboratorio Bayer Entrevista Personal con Gerenta Institucional: Laura Genta – Agosto 2008.



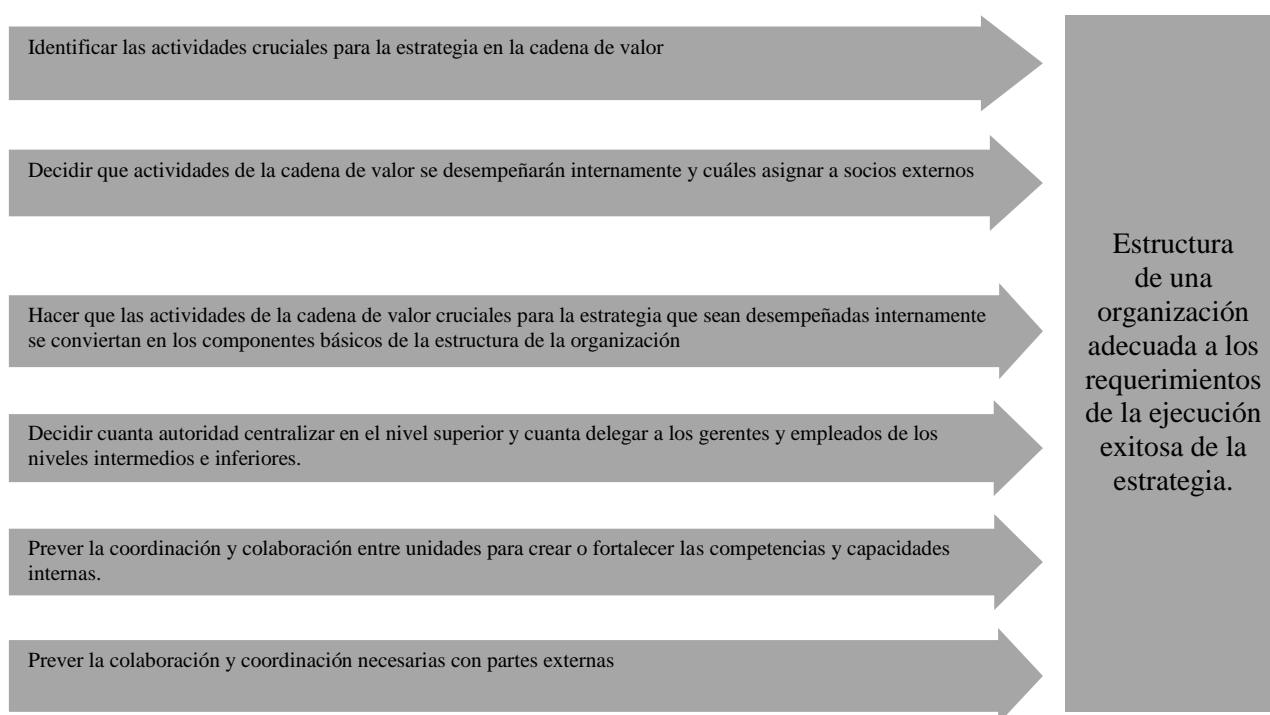


Fig. 6<sup>1</sup>

Breve descripción de los componentes:<sup>2</sup>

- En cualquier empresa, algunas actividades en la cadena de valor resultan más cruciales para el éxito estratégico y la ventaja competitiva que otras. Es necesario identificar estas actividades, y lograr su ejecución eficiente las cuales afectarán seriamente el éxito estratégico.

- Resulta importante concentrar los esfuerzos en las actividades cruciales para la estrategia y eventualmente tercerizar aquellas que distrae nuestra atención de dichas actividades. Por otro lado el outsourcing de actividades selectas de la cadena de valor puede resultar ventajoso para la compañía en diferentes situaciones.

- Es fundamental convertir las actividades críticas para la estrategia en los principales componentes básicos de la estructura de la empresa, de modo que estas cuenten con los recursos, impacto en la toma de decisiones e importancia que se merecen de acuerdo al relevante papel que juegan.

- Las compañías deben decidir cuanta autoridad dar a los gerentes de cada unidad organizacional y cuanta flexibilidad en la toma de decisiones dar a cada empleado para que desempeñe su trabajo. En este sentido es importante lograr un equilibrio entre la descentralización de la toma de decisiones en niveles mas bajos, la cual otorga agilidad al negocio y da mayor responsabilidad por los resultados obtenidos, y centralización y control de las decisiones tomadas en las diferentes unidades.

- Debemos asegurar la coordinación entre unidades de negocios, de modo de maximizar la contribución de las actividades de apoyo para el mejor desempeño de las capacidades cruciales para la estrategia; así como lograr contener costos de las actividades de apoyo y reducir el tiempo y la energía que las unidades internas tienen que invertir en hacer negocios entre si.

<sup>1</sup> Fuente: Artur A.Tompson y A. J. Strickland. Universidad de Alabama. Administración Estratégica décimo tercera edición 2004 CapXXI – editorial Mc Graw Hill.

<sup>2</sup> Idem1



- Para prever la colaboración y coordinación necesarias con partes externas, alguien o algún grupo debe ser designado para colaborar según sea necesario con cada parte externa importante que participe en la ejecución de la estrategia. Las relaciones con los proveedores, distribuidores o concesionarios u otros, deben ser tenidas en cuenta de acuerdo a su importancia para la formación de alianzas y relaciones de cooperación que generan oportunidades y abren la puerta a futuras posibilidades.

### **Liderazgo en el proceso de puesta en práctica y ejecución de la estrategia:<sup>1</sup>**

Un factor determinante del éxito de la puesta en práctica y ejecución de la estrategia es lo bien que la gerencia dirige el proceso. Aunque las principales iniciativas para poner en práctica la estrategia corporativa y comercial generalmente tienen que ser encabezadas por el director general y otros altos ejecutivos, los gerentes de los niveles superiores necesitan el apoyo activo y la cooperación de los gerentes de los mandos medios y bajos para impulsar los cambios estratégicos en las áreas funcionales y unidades operativas, así como para llevar a cabo la estrategia eficazmente todos los días. Los gerentes de los mandos medios y bajos no sólo son responsables de iniciar y supervisar el proceso de ejecución en sus áreas de autoridad, sino de contribuir a lograr que los subordinados mejoren continuamente la manera en que se desempeñan las actividades de la cadena de valor que resultan cruciales para la estrategia y a producir los resultados en los niveles inferiores que permiten alcanzar los objetivos de desempeño de la compañía.

<sup>2</sup>Es necesario contar con líderes eficaces para lo cual son pertinentes tanto la capacitación del líder como también el saber reconocer que en ocasiones ser un líder eficaz significa no dirigir. Con respecto a la capacitación de líderes debemos reconocer que es mejor aprovechada en individuos que tienen niveles más altos de motivación para dirigir ya que son más receptivos a oportunidades de desarrollo de liderazgo. Por otro lado debemos reconocer que el liderazgo no siempre es importante, la investigación indica que en algunas situaciones, cualquier comportamiento que pueda presentar un líder es irrelevante. Ciertas variables laborales y organizacionales, individuales, características de los seguidores, su experiencia, capacitación, pueden actuar como “sustitutos del liderazgo”, negando la influencia del líder.

### **Diseño de Sistemas de reconocimiento que apoyan la estrategia:<sup>3</sup>**

El desafío consiste en que todas las personas y áreas de la organización se comprometan lo más posible con la realización del plan estratégico. Para eso es necesario inspirar y retar a los empleados a hacer su máximo esfuerzo, a través de incentivos tanto monetarios como no monetarios. Aunque los incentivos financieros son el componente central de los sistemas de reconocimiento de la mayoría de las firmas, los gerentes también hacen uso de incentivos no monetarios, como los elogios, reconocimiento especial en reuniones de la compañía o en boletín informativo de esta, seguridad en el empleo, oportunidades de transferencia a lugares atractivos, posibilidades de ascenso rápido y otros.

Por otro lado también debemos tener en cuenta que si el método de motivación y estructura de premios induce demasiada presión, competitividad e inseguridad en el empleo, el impacto en la moral del personal y en la ejecución de la estrategia puede ser contraproducente. Es necesario encontrar un equilibrio entre consideraciones de motivación positivas y negativas.

<sup>1</sup> Fuente: Artur A. Tompson y A. J. Strickland. Universidad de Alabama. Administración Estratégica décimo tercera edición 2004 CapXXI – editorial Mc Graw Hill- impreso en México

<sup>2</sup> Fuente: Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. Octava edición 2005. Cap XXVII Pág. 446- Editorial Pearson Educación- Impreso en México

<sup>3</sup> Idem1



### **Vinculación del sistema de premios a los resultados de desempeño estratégicamente relevantes:<sup>1</sup>**

La manera más confiable de mantener a la gente centrada en los objetivos organizacionales, es retribuir generosamente a través de incentivos y premios y dar reconocimiento a los individuos y grupos que logran sus objetivos y negar los premios y reconocimientos a quienes no los logran. Si estas herramientas no se utilizan de manera sensata y convincente, entonces se debilita todo el proceso de ejecución e implantación de la estrategia. De este modo el sistema de incentivos y premios de una compañía termina siendo el vehículo por medio del cual la estrategia se ratifica emocionalmente en la forma de un genuino compromiso de los trabajadores. La clave para crear un sistema de premios que promueva la buena ejecución de la estrategia radica en convertir a las mediciones del desempeño relacionadas con la estrategia en la base dominante para diseñar los incentivos, evaluar los esfuerzos individuales y grupales y entregar los premios.

Por otro lado es importante de basar los incentivos en el logro de resultados y no en el desempeño de las funciones encomendadas. Al crear un sistema de premios e incentivos que apoyen la estrategia, es necesario hacer énfasis en premiar al personal por obtener resultados y no sólo por desempeñar obedientemente las funciones encomendadas. Así condicionamos el comportamiento de los empleados hacia al logro de resultados comerciales, pensando este más en que lograr que en que hacer.

### **Vinculación de los presupuestos a la estrategia:<sup>2</sup>**

La puesta en práctica y ejecución de la estrategia obliga a los gerentes a reflexionar sobre cómo se están asignando los recursos de la compañía. Tiene que haber un amplio financiamiento de los esfuerzos para fortalecer las competencias y capacidades existentes o crear otras nuevas. Los ejecutores de la estrategia deben presentar un documento a sus superiores para adquirir los recursos que necesitan para llevar adelante el plan estratégico, el cual debe ser estudiado en detalle por aquellos.

Un cambio en la estrategia casi siempre exige reasignar el presupuesto. Los ejecutores de la estrategia necesitan ser activos y enérgicos para trasladar los recursos, reducir algunas áreas y acrecentar otras. Deben ejercer su autoridad para colocar los recursos detrás de las nuevas iniciativas estratégicas y tomar decisiones difíciles cuando se trata de cancelar proyectos y actividades que no se justifican, trasladar personal hacia nuevas áreas lo cual muestra un compromiso decidido que le da credibilidad al proceso.

### **Creación de políticas y procedimientos que apoyen la estrategia:<sup>3</sup>**

El establecimiento de políticas y procedimientos de operación ayuda de varias maneras a la puesta en práctica de la estrategia:

- Proporcionan la coherencia necesaria en la manera como se desempeñan ciertas actividades cruciales para la estrategia. Orientan a los diferentes niveles gerenciales con respecto a como deben hacerse ahora ciertas cosas y que comportamientos se esperan. La eliminación de diferencias significativas en prácticas y procedimientos de operación es a menudo deseable para evitar enviar mensajes confusos al personal y clientes que hacen negocios con la empresa en varias ubicaciones.

- Alinean acciones y comportamientos con la estrategia, ponen límites a actos independientes y canalizan los esfuerzos individuales y grupales. También contrarrestan las tendencias de algunas personas a oponer resistencias ya que la mayoría de la gente se abstiene de infringir políticas de la compañía sin tener antes una autorización o una justificación de peso.

<sup>1</sup> Fuente: Artur A. Tompson y A. J. Strickland. Universidad de Alabama. Administración Estratégica.

<sup>2</sup> Idem1.

<sup>3</sup> Idem1



- Debido a que el desmantelamiento de viejas políticas y la instalación de nuevas altera el ambiente de trabajo interno, los ejecutores de la estrategia pueden usar este proceso de cambio como una palanca poderosa para modificar la cultura corporativa de manera que produzca una coincidencia más fuerte con la estrategia.

### **Otras herramientas para la implantación de la estrategia:**

Como herramienta útil y reconocida para el proceso de implantación, utilizaremos mapas estratégicos y cuadro de mando integral, los cuales consideran componentes administrativos antes mencionados.

Estudiaremos como el planteo de mapas estratégicos contribuye al logro de una organización capaz.

También veremos como el CMI contribuye a la mejora en el diseño de sistemas de apoyo administrativo, ya que toma en cuenta a la empresa en su conjunto considerando a los clientes, sus procesos internos, los empleados y los sistemas de información.



## **CAPITULO III: CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y MAPAS ESTRATEGICOS**

### **1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

<sup>1</sup>El concepto de cuadro de mando integral – CMI (Balanced Scored – BSC) fue introducido por los profesores Kaplan y Norton en Febrero de 1992 a través de la revista Harvard Business Review.

Estos autores plantean que el CMI es un sistema de administración (Management Sistem), que mira más allá de la perspectiva financiera con la que las empresas evalúan la marcha de sus negocios, dando mayor importancia a los activos intangibles (*capital humano, capital de información y capital organizacional*) en lugar de los activos medidos por la contabilidad de gestión tradicional.

Si bien el cuadro de mando es anterior a la fecha indicada, lo nuevo es el concepto de integral; mientras que el cuadro de mando no integral hace énfasis en la perspectiva financiera y en el corto plazo (utiliza básicamente indicadores financieros - no englobando a toda la empresa), el CMI agrega perspectivas no financieras y se enfoca hacia el largo plazo, es una herramienta que ayuda a preservar las fuentes de rentabilidad en el tiempo. Conserva la medición financiera, pero también comprende un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas, con el éxito financiero a largo plazo.

Es la herramienta de planificación y gestión que mayor interés ha despertado entre los directivos de las empresas, debido a que se trata de un modelo de enfoque u orientación estratégica que da una solución clara y práctica al despliegue, implantación y gestión de la estrategia en las organizaciones orientadas hacia la creación de valor.

Muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

#### Aproximación al CMI

*Una vez definida una estrategia, debemos fijarnos objetivos para lograrla; la idea propuesta por Kaplan y Norton, consiste en lo siguiente: plasmamos en el cuadro, los objetivos necesarios para llevar adelante dicha estrategia, para cada uno de los mismos, construiremos indicadores de efecto que nos dirán la medida en que estos objetivos fueron o no logrados; luego introduciremos indicadores de causa, los cuales nos dirán el por que del buen o mal resultado de los indicadores de efecto, y por lo tanto del cumplimiento de los objetivos.*

Como herramienta de comunicación al personal de las iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia, expresa los objetivos que la empresa persigue, a la vez que transmite que acciones tomar para lograrlos, a través de indicadores, que miden resultados e inducen comportamientos.

El CMI traduce la estrategia y misión de la empresa a indicadores fácilmente comprensibles, los cuales proporcionan una serie de medidas de actuación que permiten la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Pone énfasis en los objetivos financieros, incluyendo inductores financieros y no financieros.

---

<sup>1</sup> Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) “Una Obra Clave”. Ediciones Gestion 2000. Impreso en España.



### Podríamos decir que el CMI:

- *Traduce y/o transforma la visión y la estrategia.*
- *Nos lleva a planificar, establecer objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.*
- *Nos comunica y vincula con los objetivos e indicadores estratégicos.*
- *Ayuda a aumentar del feedback y mejorar la formación estratégica*

### **Cinco conceptos que aporta el Cuadro de Mando Integral<sup>1</sup>:**

#### 1) Integralidad:

El CMI mide todo lo que es importante medir y lo hace a través del concepto de perspectivas las cuales son cuatro.

- Financiera
- Del cliente
- De procesos internos
- De aprendizaje y desarrollo

Teniendo en cuenta estas cuatro perspectivas, estamos considerando dentro del CMI, todo lo que es importante para el logro del éxito en la implantación de la estrategia, fijándonos no solamente objetivos basados en la perspectiva financiera sino en cada una de ellas, considerando así la organización en su conjunto.

Dependiendo de la empresa, sus procesos y la importancia de cada uno de ellos; pueden surgir nuevas perspectivas como podría ser el caso de aquellas que tengan un proceso de distribución particularmente complejo o las que se ven muy afectadas por el marco legal regulatorio, aunque estaríamos ante casos excepcionales.

#### 2) Relación causa efecto o Mapas estratégicos:

Para comenzar a trabajar con indicadores y CMI, las empresas deben fijar previamente sus objetivos, que surgen de la estrategia de cada una de ellas; entonces, estaremos en condiciones de comenzar el desarrollo del CMI el cual es único para cada organización.

Así, vemos que es de suma importancia que la estrategia quede explicitada y diagramada a través de un mapa estratégico (concepto que introduciremos mas adelante), que la describirá gráficamente.

Las iniciativas concretas que se tomen para alcanzar la mencionada estrategia, se llevarán adelante teniendo en cuenta simultáneamente las cuatro perspectivas del CMI. A vía de ejemplo: para una estrategia que conlleva a un objetivo financiero de aumentar las ventas; incrementaré la participación en el segmento de clientes objetivo, también deberíamos desarrollar nuevos productos o servicios y promociones, así como capacitar personal para captar clientes, entre otras acciones.

#### 3) Indicadores de actuación e indicadores de efecto:

Cada vez que tengamos un objetivo, debemos tener un indicador de efecto, que nos comunica en que medida lo estamos alcanzando. Pero estos indicadores no nos revelan el porqué de los resultados obtenidos; son los indicadores de actuación quienes van a la fuente, ya que miden el grado de éxito en las acciones llevadas adelante para lograr esos objetivos. Es con estos últimos indicadores, que inducimos comportamientos, decimos no solamente que es lo se espera que se haga, sino también cual es la mejor forma de hacerlo. Un mismo objetivo, como ser el de aumentar las ventas puede cumplirse de diferentes formas:

---

<sup>1</sup> Fuente: Clases Teóricas de Contabilidad Presupuestal UDELAR – elaboración del profesor Roberto De Luca -Socio Director | Consultoría -Deloitte S.C. y metodologías de Deloitte S.C.



- . Lanzar nuevos productos
- . Captar nuevos clientes
- . Aumentar el consumo de los clientes actuales
- . Venta cruzada
- . Aumentar precios

Para cada una de las diversas formas de cumplir un mismo objetivo, tendremos indicadores de actuación, que llevarán a que el personal realice diferentes acciones necesarias para su logro, es por eso que debemos poner especial atención en la forma en que llevaremos adelante nuestros objetivos, ya que es parte de la estrategia misma.

#### 4) Explicitar la propuesta de valor al cliente:

Para explicitar la propuesta de valor al cliente debemos ser capaces de responder a la siguiente pregunta, ¿Por qué el cliente le compra a nuestra empresa?

La respuesta a esta pregunta, será la propuesta de valor elegida, la cual determinará que es lo importante medir y por lo tanto, que indicadores utilizar; a vía de ejemplo: si el cliente nos compra por la buena atención brindada y el buen servicio, nos interesará medir el grado de satisfacción del cliente; si nos compra por la buena calidad, entonces nos ocuparemos de medir la calidad percibida por el cliente, si nos compra por el bajo precio, entonces debemos comparar nuestros precios con los de la competencia.

#### 5) Segmentación:

Es condición necesaria, definir un segmento de clientes objetivo.

No podemos acceder simultáneamente a aquellos clientes que buscan bajo precio, a los que desean atención personalizada, o excelente servicio o la mejor calidad.

¿Como se relaciona esto con CMI?

Construiremos indicadores referidos al segmento de clientes seleccionado, ej: porcentaje de clientes perdidos pertenecientes al segmento seleccionado, grado de satisfacción de clientes de nuestro segmento.

## 1.1 LA PERSPECTIVA FINANCIERA<sup>1</sup>:

El objetivo final de toda empresa es maximizar las ganancias y en este sentido es que se enfoca el CMI, priorizando en la perspectiva financiera, la cual orientará a las demás perspectivas que formarán una plataforma corporativa, que terminará proporcionando las condiciones necesarias y en el mejor escenario, suficientes, para preservar las fuentes de rentabilidad en el largo plazo.

Son diferentes los objetivos financieros que se plantea una empresa que está,

- Naciendo.
  - En su madurez.
  - En su etapa de cosecha.
- 
- . El objetivo financiero para las empresas que están naciendo, en general consiste en aumentar su cuota de participación en el mercado seleccionado, para lo cual deberán invertir en diferentes clases de activos (desarrollo de productos, sistemas de información, infraestructura) los que se recuperarán en el mediano o largo plazo.
  - . El objetivo financiero para aquellas empresas que se encuentran en su etapa de madurez, generalmente consiste en aumentar la rentabilidad, a través de mejoras como ser de calidad o solucionar cuellos de botella.

<sup>1</sup> Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) "Una Obra Clave". Ediciones Gestion 2000. Impreso en España.



- El objetivo financiero para las empresas en su etapa de cosecha, en general, será el de recoger el producido de inversiones realizadas en fases anteriores, maximizar el cash-flow y reducir las necesidades de capital circulante.

### **Temas estratégicos para la perspectiva financiera:**

Los autores plantean tres modos de aumentar la rentabilidad en el largo plazo, los cuales dan paso a la estrategia empresarial.

- *Crecimiento y diversificación de ingresos*
  - ⇒ Vender más cantidad de los productos existentes a los clientes actuales o vender productos totalmente nuevos, mejorando así el valor de nuestros clientes.
  - ⇒ Ampliar las oportunidades de negocios incursionando en segmentos de mercado completamente nuevos
- *Reducción de costos / mejora de la productividad* – consiste en reducir costos directos e indirectos de los productos y servicios, así compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.
- *Optimizar la utilización de los activos financieros y físicos* – a través de la reducción de los niveles de capital circulante necesarios para llevar adelante el negocio o mediante la maximización en el uso de los activos fijos.

## **1.2 LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE<sup>1</sup>**

Nuestros clientes son la fuente de ingreso para el logro de los objetivos financieros, y debido a esto tenemos que lograr clientes leales y satisfechos así como también apostar a captar nuevos clientes; esfuerzos que redundarán en un aumento de la participación en el mercado. En este sentido es importante tener claro que como punto de partida, debemos explicitar la propuesta de valor al cliente y seleccionar un segmento de mercado objetivo.

Asegurándonos que estamos cumpliendo con el objetivo de entregar la propuesta de valor al cliente, estamos en condiciones de tener clientes satisfechos, así como de retener a los buenos clientes, los cuales son valiosos para la organización.

Una empresa que está entregando exitosamente su propuesta de valor, está a su vez en condiciones favorables para conseguir nuevos clientes, pues estará bien conceptuada en el mercado y los actuales clientes la recomendarán y esto naturalmente permitirá el aumento en la participación en el mercado de clientes seleccionado.

Otro concepto importante a tener en cuenta es el de la rentabilidad del cliente; debo medir esta variable y no obsesionarme con conseguir nuevos clientes o retenerlos; los clientes nuevos y no rentables, todavía son valiosos, porque tal vez el esfuerzo de captación no ha sido contrareestado; pero un cliente de años que no es rentable, requiere una acción explícita para convertirlo en rentable.

---

<sup>1</sup> Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) “Una Obra Clave”. Ediciones Gestión 2000. Impreso en España.



Teniendo en cuenta estas variables, presentamos el siguiente cuadro:

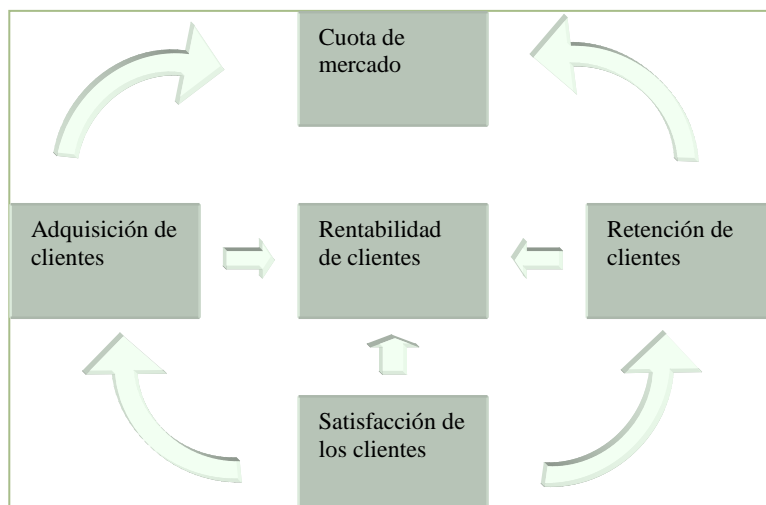


Fig 7 <sup>1</sup>

Vemos gráficamente que la satisfacción del cliente es básica para lograr mayor participación en el mercado objetivo.

### 1.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS<sup>2</sup>

Si bien cada organización tiene un conjunto único de procesos para crear valor, Kaplan y Norton elaboraron un modelo de cadena de valor genérica (basados en la cadena de valor de Michael Porter) que lo representamos a través del siguiente esquema:

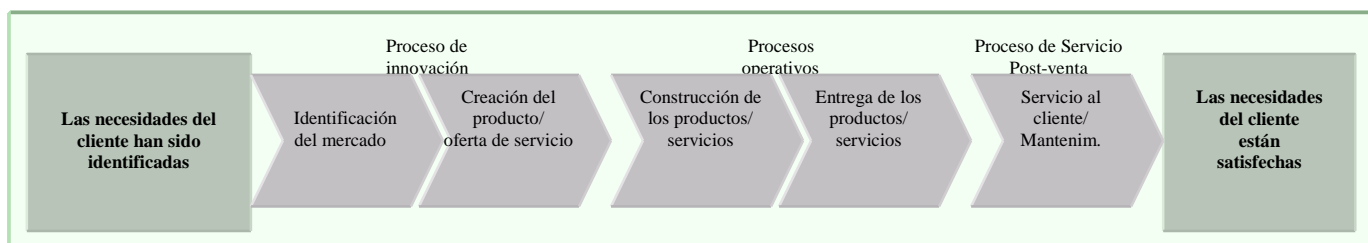


Fig. 8 <sup>3</sup>

El modelo abarca tres procesos principales:

- De innovación
  - ⇒ Investigación y desarrollo
- Procesos operativos
  - ⇒ Desarrollo de las relaciones con los proveedores
  - ⇒ Producción y entrega
- De relacionamiento con el cliente
  - ⇒ Marketing

<sup>1</sup> Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) "Una Obra Clave". Ediciones Gestión 2000. Impreso en España.

<sup>2</sup> Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Cuadro de Mando Integral - Robert S. Kaplan y David P. Norton. Mapas Estratégicos. Como Convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Ediciones Gestión 2000. Impreso en España.

<sup>3</sup> Idem1.



- ⇒ Ventas
- ⇒ Desarrollo de la relación
- ⇒ Servicio post venta

#### Proceso de innovación:

Según Kaplan y Norton se requiere de innovación para sostener la ventaja competitiva. Esta premisa generará nuevos productos, servicios y procesos.

Carecer de innovación puede hacer que la propuesta de valor de una empresa se agote y sea fácilmente imitable por la competencia; eliminando de esta forma el elemento diferenciador.

Según Kaplan y Norton se pueden identificar 4 procesos de innovación importantes:

- Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios.
- Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.
- Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.
- Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado.

La innovación permite a la empresa formar parte del grupo que hace que las cosas pasen y abandonar una actitud contemplativa en donde se está a la expectativa de que otros hagan que las cosas ocurran o que se sorprenden cuando las cosas ocurren.

El fomento de la innovación tecnológica implica un cambio de cultura en la gestión de la información y el conocimiento. No son una finalidad en si mismas sino una herramienta al servicio de la estrategia, información y del conocimiento. Es importante dentro de una gestión de procesos de innovación hacer accesible el conocimiento explícito dentro de las organizaciones y fomentar el intercambio del conocimiento tácito. En definitiva la empresa debe crear y promover una cultura de aprendizaje continuo e innovación.

El éxito de este proceso debe estar motivado y evaluado por indicadores y objetivos específicos.

#### Procesos operativos:

Estos procesos son los encargados de producir y entregar bienes y servicios a los clientes en forma eficiente, consistente y oportuna. Abarca desde la recepción del pedido a la entrega del mismo, y se puede dividir en cuatro etapas:

- . Desarrollar y sostener relaciones con proveedores
- . Producir bienes y servicios
- . Distribuir y entregar bienes y servicios a los clientes
- . Gestionar el riesgo

#### Proceso de relacionamiento con el cliente:

En la era industrial las estrategias se caracterizaban por estar basadas en los productos. Se decía “Si lo fabricamos, vendrán”. Las nuevas tecnologías han destacado la importancia de una estrategia desarrollada en base a los clientes. Los procesos de gestión de clientes deben ayudar a la empresa a adquirir, sustentar y aumentar relaciones duraderas y rentables con los clientes objetivo. Kaplan y Norton identifican cuatro procesos de gestión de clientes:

- . Seleccionar clientes
- . Adquirir clientes
- . Retener clientes
- . Desarrollar las relaciones con los clientes

En función de cual sea la propuesta de valor seleccionada por la compañía, hay alguno/s de estos procesos (innovación, operativos o de relacionamiento con el cliente), que debo realizar en forma destacada. Tal como describimos que sucedía entre los componentes de la propuesta de valor y la propuestas de valor en si mismas planteadas por Kaplan y Norton; también existen procesos (en este caso) que pueden ser identificados como calificadores o diferenciadores en

función de la propuesta de valor al cliente seleccionada, lo cual veremos en el siguiente cuadro que incluye al cuadro anteriormente planteado.

Propuesta de valor	Componentes de la propuesta de valor			Procesos de creación de valor		
	Atributos del producto	Relacionamiento	Imagen	Proceso de innovación	Proceso de relacionamiento con el cliente	Procesos Operativos
Excelencia operativa	<u>D</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>C</u>	<u>C</u>	<u>D</u>
Intimidad con el cliente	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>D</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>C</u>
Liderazgo de productos	<u>D</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>D</u>	<u>C</u>	<u>C</u>

Fig. 9<sup>1</sup>

Cada vez más se atiende a propuestas de valor vinculadas a la relación con el cliente e innovación (conocidas por Kaplan y Norton como la onda larga de creación de valor, en las que se da un proceso de siembra que dará frutos duraderos e identificación de las necesidades emergentes respectivamente) y cada vez menos las relacionadas con procesos operativos (onda corta de creación de valor, en la que se entregan los productos y servicios existentes a los clientes existentes).

#### 1.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO<sup>2</sup>

Cuando Kaplan y Norton hablan de aprendizaje y desarrollo, se están refiriendo a lo que ellos definen como tres tipos de activos intangibles.

- Capital humano
- Capital de información
- Capital organizacional

Los objetivos que nos plantearemos, así como los indicadores que construiremos, estarán avocados a la mejora de estos activos intangibles, los cuales proporcionaran, una infraestructura organizacional para el logro de todos los objetivos previamente fijados en el cuadro de mando integral. Consideramos a estos aspectos como las raíces o cimientos organizativos, para la creación de valor, porque hablamos de lograr personal capaz, motivado, talentoso; crear un clima y una cultura organizacional acordes a la estrategia así como contar con la tecnología e información necesaria para llevarla adelante.

Los objetivos de estos tres componentes deben estar alineados con los objetivos de los procesos internos e integrados unos con otros. Los activos intangibles y tangibles deben crearse usando como base las capacidades creadas en otros activos intangibles y tangibles, en lugar de crear capacidades independientes sin ninguna sinergia entre ellas.

<sup>1</sup> Fuente: Clases Teóricas de Contabilidad Presupuestal UDELAR – elaboración personal del profesor Roberto De Luca -Socio Director | Consultoría - Deloitte S.C. y metodologías de Deloitte S.C.

<sup>2</sup> Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Cuadro de Mando Integral - Robert S. Kaplan y David P. Norton. Mapas Estratégicos. Como Convertir los activos intangibles en resultados tangibles.



## **Capital humano:**

<sup>1</sup>Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos quince años ha sido el cambio en el papel de los empleados de la organización. Las empresas industriales hace un siglo contaban por un lado con empleados que realizaban un rol específico y estrechamente definido y por otro lado con empleados de elite como ingenieros industriales y directivos que especificaban esas tareas. Hoy en día, casi todo el trabajo de rutina ha sido automatizado y cada vez cobra más importancia el valor de las ideas para mejorar procesos y la actuación de cara a los clientes, las cuales deben provenir principalmente de los empleados que están mas cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

Lynda Gratton en su libro *Estrategia de Capital Humano* describe la evolución en el siglo veinte y veintiuno de los factores claves que contribuyen al crecimiento sostenido de las empresas. Según esta autora en el 1900, el factor clave del éxito era poseer un capital financiero necesario para penetrar en nuevos mercados emergentes. En la década de los cincuenta el éxito podría haberse basado en las ventajas tecnológicas de las patentes que poseían y explotaban las empresas. Pero actualmente, las ventajas del pasado tienen poca significación; hoy las ventajas competitivas se centran en el personal, en sus competencias, motivaciones y actitudes. Las actitudes, el talento y las capacidades de los empleados pueden crear una ventaja competitiva sostenida. Siendo esta la única ventaja competitiva sostenida ya que tanto el capital financiero como la tecnología si bien siguen proporcionando ventajas estas ya no son más sostenibles.

<sup>2</sup>Las empresas que operan en el actual mundo globalizado, requieren un tipo diferente de trabajador, con competencias actitudes y agilidad intelectual, y la carencia de una adecuada dimensión humana, condicionará las actividades que crean valor para la empresa, ya que es del capital humano de donde parten las ideas de la organización, resultando la fuente de acción y renovación estratégica. Además como consecuencia de su penetración en el resto de los enfoques, este capital es un factor fundamental para la empresa (así lo planteaban los autores Bontis 2002, Becker, Huseild y Urlich, 2001 – Edvinsson y Malone, 1999 – Sveiby, 1998,2000)

---

<sup>1</sup>Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) “Una Obra Clave”.

<sup>2</sup> Fuente:Sánchez Medina A. J.-Melián González A.-Hormiga Perez E.-El concepto de capital intelectual y sus dimensiones-Artículo Publicado el 10/9/2006 en la revista “Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa” disponible en: [http://www.bc.gov.cu/Anteriores/RevistaBCC/2008/No3-2008/Documentos/El\\_Capital\\_intelectual-fuente\\_principal\\_de\\_generacion\\_de\\_valor\\_para\\_las\\_organizaciones-IIParte-RevistaBCC-No3-2008.pdf](http://www.bc.gov.cu/Anteriores/RevistaBCC/2008/No3-2008/Documentos/El_Capital_intelectual-fuente_principal_de_generacion_de_valor_para_las_organizaciones-IIParte-RevistaBCC-No3-2008.pdf)

Distinguiremos tres componentes dentro del capital humano:

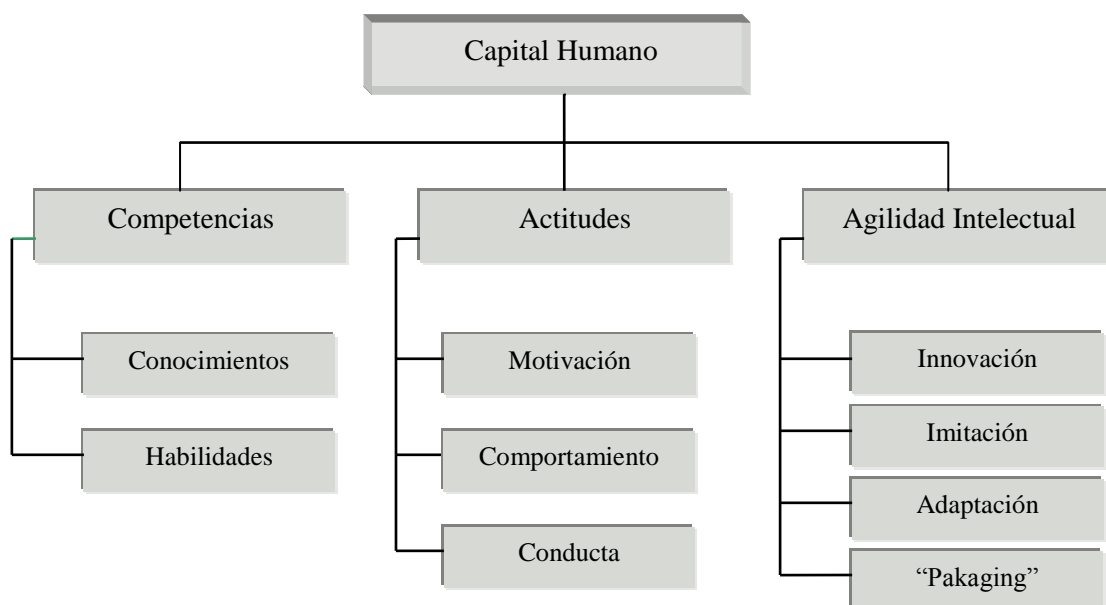


Fig. 10<sup>1</sup>

Las competencias: conocimientos, capacidades, talento y know how

La actitud: se traduce en conducta, motivación, actuación y ética de las personas

La agilidad intelectual: genera valor para la organización en la medida en que se aplican conocimientos nuevos o descubrimientos que permiten transformar las ideas en productos y servicio

<sup>2</sup>Si bien es cierto que el verdadero poseedor de este tipo de capital no es la empresa sino los propios trabajadores; éste forma parte del valor de la organización y por lo tanto debe ser considerado como capital para la empresa, especialmente si esta es intensiva en conocimiento y por lo tanto depende fundamentalmente de su personal. Por esto, el capital humano también es definido como aquel conocimiento que pierde la empresa cuando sus empleados la abandonan, por esto las empresas deben retener a sus empleados mas valiosos.

<sup>3</sup>**Kaplan y Norton identifican tres dimensiones fundamentales de los empleados y para cada una de ellas diferentes tipos de indicadores posibles:**

- . La satisfacción del empleado
- . La retención del empleado
- . La productividad del empleado

Vale la aclaración hecha por Kaplan y Norton, en que la satisfacción del empleado es inductor de las otras dos dimensiones.

### **La medición de la satisfacción del empleado**

Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad y la calidad de los procesos.

<sup>1</sup> Fuente: Johan Roos, Groan Roos, Nicola carlo Dragonetti y Leif Edvinsson. El Capital Intelectual-Navigating in the New Business Landscape- New York University Press - Junio 1998 <http://www.iberlibro.com/author/Leif+Edvinsson/2840104/>

<sup>2</sup> Fuente: El concepto de capital intelectual y sus dimensiones-Artículo Publicado el 10/9/2006 en la revista "Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa" idem pag anterior.

<sup>3</sup> Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) "Una Obra Clave".



Como la insatisfacción expresada por el personal, con seguridad derivará en un conflicto que tendrá que ser administrado por la organización; algunos de los indicadores pueden estar dados en función de esta problemática como son:

- . Cantidad de tiempo invertido en la solución de conflictos laborales
- . Evolución de los conflictos
- . Número de conflictos con los gremios
- . Horas perdidas por conflicto

También deben incluir los índices que permitan medir:

- . Reconocimiento por el trabajo bien realizado
- . Acceso a la información y herramientas para realizar bien el trabajo
- . Cantidad de iniciativas presentadas por trabajador

La clara determinación de las necesidades que se les presentan a los trabajadores y la búsqueda de satisfacer las mismas le permitirá a la empresa, mejorar sus niveles de productividad y además, podrá administrar mejor los conflictos entre los empleados.

### **La medición de la retención de los empleados**

Toda empresa bien llevada adelante, invierte a largo plazo en sus empleados, por lo tanto si se producen desvinculaciones no deseadas, para la empresa representará una pérdida de capacidad en el manejo de los procesos de negocios.

La retención del personal puede ser medida por medio de los siguientes índices:

- . Rotación del personal (Cantidad de egresos/Dotación promedio)
- . Rotación por decisión del empleado (Cantidad de egresos por inic. del Empl/Dot. Promedio)
- . Egreso iniciativa de empleado Vs. Total de Egresos
- . Desempeño Egresados (promedio de evaluaciones egresados)
- . Egresos en el período de prueba

### **La medición de la productividad de los empleados**

El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Algunos indicadores que podríamos nombrar son:

- . Monto de la nómina del personal como porcentaje de los ingresos de la empresa.
- . Producción obtenida por empleado.
- . Disminución de costos y tiempos de procesos por la capacitación de los empleados
- . Disminución del número de accidentes de trabajo
- . Cantidad de tareas que son realizadas en un período mayor de tiempo al programado por problemas de la administración del personal.

### **<sup>1</sup>Capital de información:**

Un buen sistema de información, es un conjunto estructurado de datos, personas, procedimientos, métodos y herramientas de tecnología de la información; proyectado para generar un flujo ordenado de información relativa a las operaciones, clientes, a los negocios en general y al medio ambiente organizacional, que tiene como objetivo proveer información a los procesos de toma de decisiones.

---

<sup>1</sup>Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Mapas Estratégicos. Como Convertir los activos intangibles en resultados tangibles.



Podríamos dividir el capital de información en dos componentes, infraestructura tecnológica y los programas de aplicación. Las aplicaciones, a su vez, las podemos dividir en tres sub grupos:

- . Aplicaciones transaccionales, que automatizan las operaciones repetitivas básicas de la organización, por ejemplo facturación, asientos, liquidación de sueldos.
- . Aplicaciones analíticas, que ayudan a analizar, interpretar y compartir datos a lo largo de la organización (toman datos transaccionales, los procesan y proporcionan información útil para la toma de decisiones)
- . Aplicaciones transformacionales que consisten en sistemas y redes que van modificando el modelo de negocio. (por ejemplo, una empresa que pasa de una estructura por productos a una por clientes)

Hay quienes afirman que el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones TIC's es de gran importancia para las soluciones a los problemas que hoy en día sufren las empresas y por tal razón deben ser consideradas como fuente importante de ventajas.

Debido a que este trabajo no se centrará en este tema, solamente diremos que existen posiciones divergentes en torno, a si esas TIC's deben ser consideradas estratégicas o no dentro de la organización.

Son innegables los logros obtenidos a través de este factor, sin dejar de lado que hasta hoy lo más importante ha sido y seguirá siendo el factor humano que las ha puesto al servicio de la organización.

### **<sup>1</sup>Capital organizacional:**

El capital organizacional es el alma de la organización, es un atributo de la acción colectiva y no de cada individuo en particular; y se refiere a cuatro elementos:

- . Cultura
- . Liderazgo
- . Alineación
- . Trabajo en equipo

Las organizaciones podemos verlas como paquetes de recursos y practicas, que no son necesariamente del todo racionales muchas de ellas producto de la historia, aciertos y desaciertos que fueron moldeando un tejido social difícil a veces de explicar y mas difícil aun de copiar; todo esto forma una **cultura organizacional**, la cual es definida por E. Schein de la siguiente forma:

*Conjunto de creencias básicas desarrolladas por un grupo a medida que aprende a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, esas creencias básicas, han funcionado bien y son aceptadas y transmitidas a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con respecto a esos problemas.* <sup>2</sup>

Estas creencias básicas compartidas por el grupo, determinan:

- . La relación con el entorno
  - ⇒ *Dominación (actitud de influir sobre el entorno, imponer en el mercado cierto producto)*
  - ⇒ *Sumisión (se basa en lo que hace la competencia y como está el mercado)*
  - ⇒ *Armonía*

<sup>1</sup> Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Mapas Estratégicos. Como Convertir los activos intangibles en resultados tangibles.

<sup>2</sup> Fuente: Clases teóricas de Contabilidad Presupuestal- Profesor Roberto De Luca – extraído de: Edgar H. Schein, Cultura Empresarial y El Liderazgo.



- . La orientación temporal
  - ⇒ *Pensamos en el pasado*
  - ⇒ *Pensamos en el presente*
  - ⇒ *Pensamos en el futuro*
  - Las decisiones a tomar por la empresa variarán según la posición que tome en este sentido*
- . Naturaleza del hombre:
  - ⇒ *la empresa tiene formada una opinión sobre la naturaleza del hombre por ejemplo: trabajamos ¿porque nos gusta o porque nos obligan? en base a esto se va a motivar o controlar al personal de diferentes formas.*
- . Naturaleza de la actividad humana: *hacia donde debemos orientar los esfuerzos:*
  - ⇒ *Hacia la eficiencia en la tarea*
  - ⇒ *Hacia la productividad*
  - ⇒ *Hacia la búsqueda de poder*
  - ⇒ *Hacia la búsqueda de pasividad*
- . Naturaleza de las relaciones humanas: *por ejemplo, ver si en la empresa se promueve el trabajo en equipo o el individualismo*

**Liderazgo:**

Debemos preguntarnos si contamos con el liderazgo que se requiere para alcanzar los objetivos; y si en cada nivel de la organización tenemos los líderes que necesitamos para llevar adelante esos objetivos.

**Trabajo en equipo:**

Hoy en día, el trabajo en equipo es imprescindible para el éxito, para esto debo tener objetivos comunes y recompensas que lo favorezcan; el trabajo en equipo no resultaría si por ejemplo fijamos metas contrapuestas a cada una de las personas.

**Alineación:**

Nos referimos a la coherencia en entre los objetivos individuales y los organizacionales; en muchas organizaciones sucede un “divorcio” a nivel de lo que es por un lado administración y finanzas y por otro recursos humanos.

<b>Planificación</b>	<b>Información</b>	<b>Evaluación de desempeño</b>	<b>Recompensas</b>
----------------------	--------------------	--------------------------------	--------------------

Que lleva a que la empresa no cumpla con sus objetivos globales, pero que si los cumpla cada área por separado y de esta forma los gerentes cobren incentivos en función de los resultados de su sector.

<sup>1</sup>Kaplan y Norton sostienen que de nada sirve que incluso los empleados altamente especializados, cuenten con buenos sistemas de información si es que ellos no se encuentran motivados para actuar por su propia iniciativa en función de los objetivos organizacionales.

A su vez proponen algunos indicadores centrados en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados los cuales son:

<sup>1</sup> Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).





- Sugerencias que se han hecho y que se han puesto en practica
- Sugerencias puestas en práctica de mejora: de costos, calidad, tiempo de procesos.
- Coherencia de los objetivos individuales y de la organización.
- Numero de compromisos asignados a equipos de trabajo.

## 2. MAPAS ESTRATÉGICOS<sup>1</sup>

Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI, si vamos al foco del CMI era proveer a las organizaciones las métricas para medir su éxito, el principio subyacente fue; *No se puede controlar lo que no se puede medir.*

Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias, esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con otro principio; *No se puede medir lo que no se puede describir.*

Es así como surgen los mapas estratégicos, que consisten en una descripción gráfica de la estrategia, que proporciona una visión global de la misma, resultando en una descripción sistemática de esta, que permite comprenderla y comunicarla a los ejecutivos entre sí y a todos los empleados de la organización.

El mapa estratégico proporciona un ámbito para que los gerentes de las diferentes áreas contemplen comprendan y discutan la estrategia entre todos y así poder alinear esfuerzos hacia el logro de la misma como también comunicarla al resto de la organización.

Cuando describimos el cuadro de mando integral vimos las cuatro perspectivas, la perspectiva financiera describía los resultados obtenidos en términos de rentabilidad, la perspectiva del cliente definía la propuesta de valor para los clientes objetivo, la cual proporcionaba el contexto para que los activos intangibles crearan valor, la perspectiva de procesos internos identificaba los procesos que eran críticos para la creación de valor, es decir que impactarían en gran medida sobre la estrategia, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, identificaba los activos intangibles que eran mas importantes para cumplir con la estrategia, es decir que tareas (capital humano), que sistemas (capital de información) y que clase de ambiente (capital organizacional), eran necesarios para apoyar los procesos internos de creación de valor.

En este contexto, el mapa estratégico nos muestra como la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, relación causa-efecto consistente en que los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera sean logrados con un desempeño excelente en los procesos internos fundamentales, producto de una combinación única de activos intangibles.

El mapa estratégico muestra gráficamente estas relaciones descriptas; y para su mejor comprensión, comenzaremos describiéndolas a través de un mapa estratégico simplificado.

---

<sup>1</sup> Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Mapas Estratégicos. Como Convertir los activos intangibles en resultados tangibles.

**Mapa estratégico simplificado:**

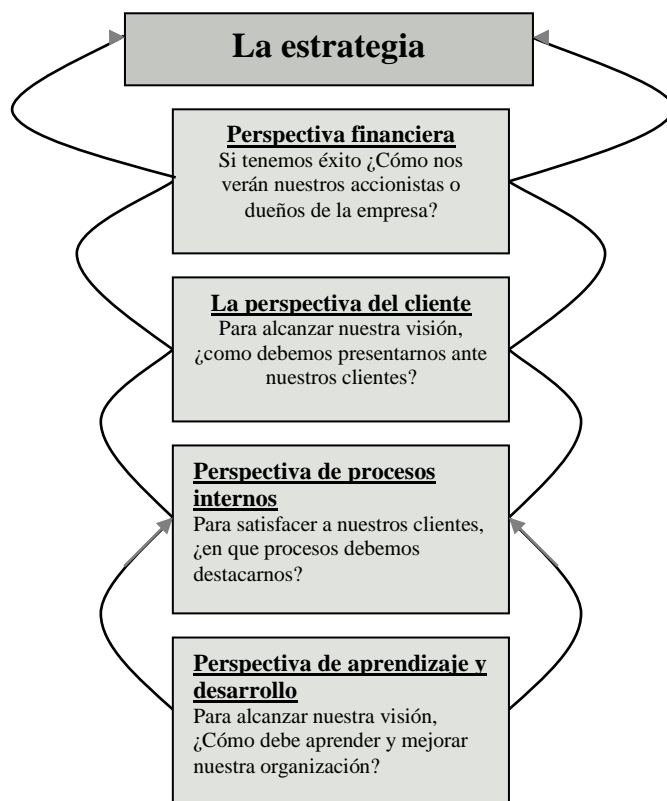


Fig. 11<sup>1</sup>

Creemos que esta visión simplificada, muestra claramente cual es el proceso que se pretenderá graficar en un mapa estratégico, (*activos intangibles - procesos claves - propuesta de valor al cliente - maximización del beneficio*), seguidamente presentaremos un modelo de mapa estratégico completo, el cual despliega los componentes de cada perspectiva y permitiendo hacer hincapié en los procesos y activos intangibles fundamentales para el logro de la estrategia.

<sup>1</sup>Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Mapas Estratégicos. Como Convertir los activos intangibles en resultados tangibles.



**Mapa estratégico completo genérico:**

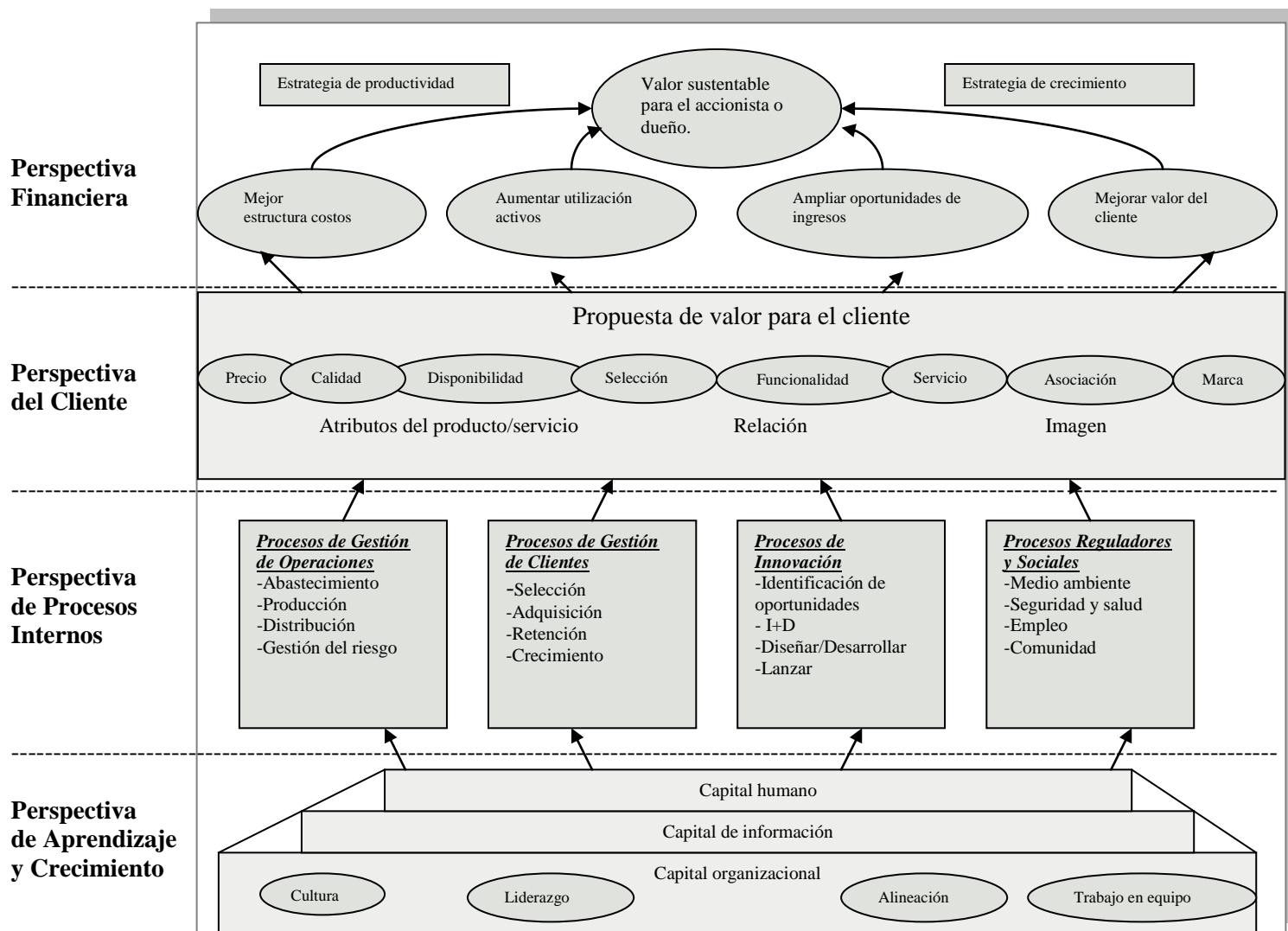


Fig. 12<sup>1</sup>

Vemos como en el mapa se describen en detalle las relaciones antes planteadas yendo de lo particular a lo general para avanzar hacia el logro del objetivo principal que es maximizar al valor para los accionistas.

A través de esta herramienta grafica, tenemos la posibilidad de visualizar diferentes combinaciones de despliegue de las variables que participan al llevar adelante la estrategia.

Este mapa estratégico genérico, se adaptará a la estrategia perseguida que es única para cada organización; también podemos decir que será completamente diferente un mapa estratégico para una empresa que sigue una estrategia de bajo costo total, de un mapa estratégico para una empresa que busque liderazgo de productos, de un mapa de una empresa que se oriente hacia la intimidad con el cliente.

En cada caso se pondrá énfasis en dejar claro qué acciones debemos tomar respecto a los procesos críticos y activos intangibles que permitan alcanzar la estrategia seleccionada (factores diferenciadores), sin dejar de tener en cuenta aquellos procesos que si bien no son los que nos

<sup>1</sup>Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Mapas Estratégicos. Como Convertir los activos intangibles en resultados tangibles.



diferencian de la competencia, deben de funcionar correctamente para el logro de la propuesta de valor al cliente y en ultima instancia de la estrategia (factores calificadores).

A los efectos de ilustrar una variante, en la siguiente figura presentaremos a un ejemplo de mapa estratégico también genérico, pero en este caso correspondiente a una estrategia de bajo costo total.

**Mapa estratégico para una estrategia de bajo costo total:**

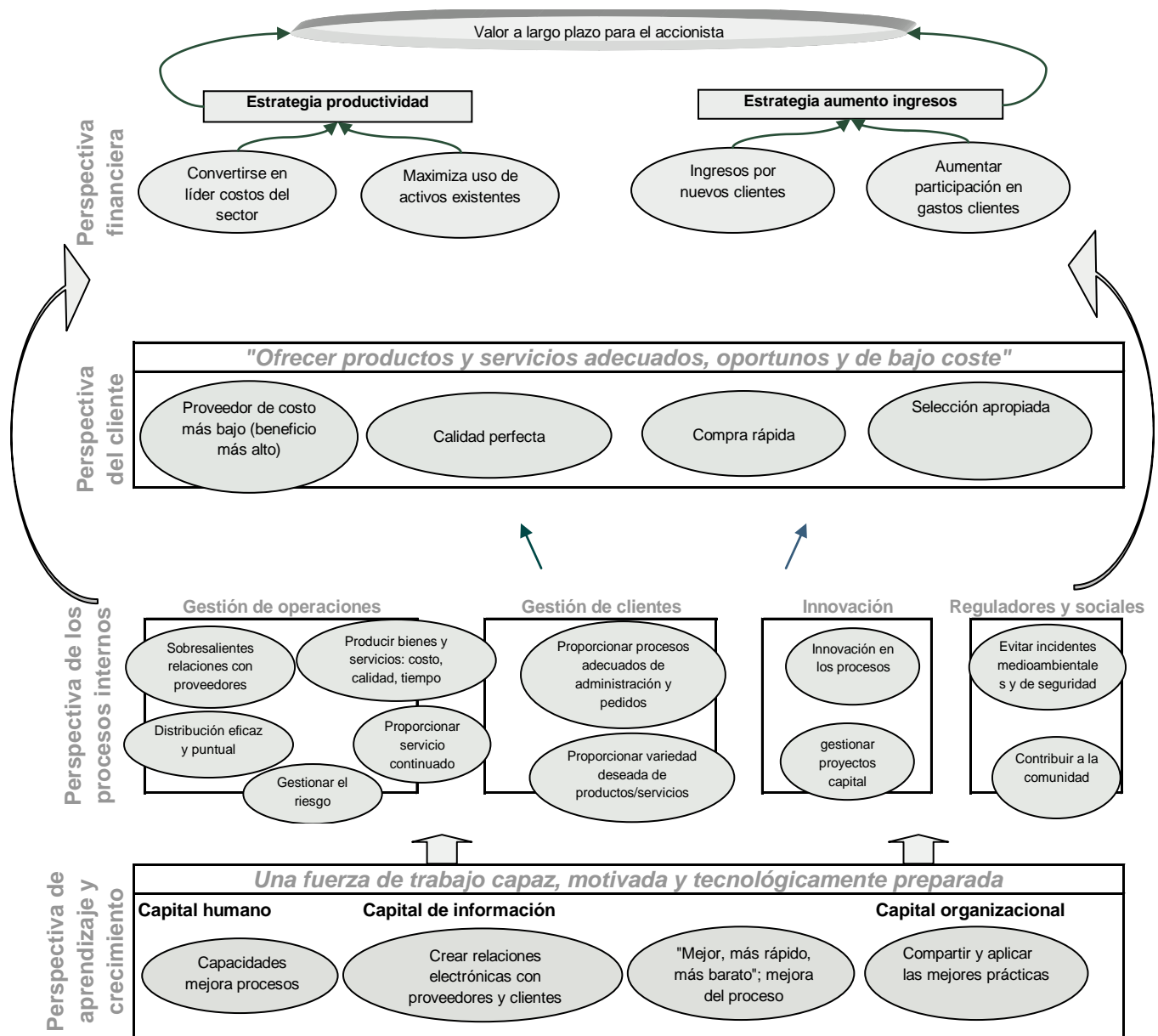


Fig. 13<sup>1</sup>

Comparando este mapa estratégico con el anteriormente planteado, notamos diferencias ya que en este caso, se tienen en cuenta los factores claves para el logro de una estrategia de bajo costo. Una estrategia de este tipo implica ofrecer precios bajos así como brindar una calidad sostenida para minimizar los costos que tienen sus clientes al detectar y corregir defectos, también el tiempo requerido para comprar y recibir el producto o servicio debe ser minimizado.

<sup>1</sup> Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Mapas Estratégicos. Como Convertir los activos intangibles en resultados tangibles.



Vemos como a través del mapa se hace hincapié en la alta eficiencia de los procesos operativos, en las buenas relaciones a largo plazo con excelentes proveedores, así como eficaces y eficientes procesos de distribución a clientes; elementos fundamentales para una estrategia de bajo costo total.

También se le da importancia a que el cliente cuente con procesos sencillos para realizar pedidos, excelente servicio post venta en lo que refiere a facturación, condiciones de entrega, defectos y devoluciones.

En los procesos de aprendizaje y crecimiento damos relevancia a poder contar con empleados competentes que permitan mejorar los procesos claves para una estrategia como esta, como ser, gestión de la calidad, el sistema JIT (*just in time*) y la gestión basada en actividades que permite que los empleados tengan la habilidad y el conocimiento necesarios para reducir los costos continuamente. Los objetivos de los sistemas de información están dirigidos a mejorar el sistema de compras para los clientes así como la optimización del sistema a través del cual la empresa compra a sus proveedores.

Vemos que en el mapa estratégico estamos incluyendo a los procesos regulatorios y sociales como otro proceso de creación de valor, además de los tres ya descritos en la perspectiva de procesos internos del CMI, (*innovación, procesos operativos, y de relacionamiento con el cliente*). Se trata de los procesos que mejoran la comunidad y el ambiente, tales como gestión ambiental, gestión de la seguridad y la salud, procesos de contactos con la comunidad y de responsabilidad social. Nuestra empresa debe minimizar los incidentes medioambientales, mejorar las condiciones de seguridad, salud e higiene de los trabajadores entre otras acciones. Una empresa con conciencia social, preocupada por cuestiones medioambientales, sociales y laborales, mejora su imagen ante sus clientes, inversionistas y la sociedad en general, creando valor a largo plazo para los accionistas.

Resulta de suma importancia incluir este proceso en el mapa estratégico ya que comprende variables que juegan un papel muy importante al momento de alcanzar la estrategia.

Tenido en cuenta este aspecto, estamos considerando todos los elementos relevantes para el logro de la estrategia.

Una vez planteados en el mapa todos los elementos importantes y luego de las discusiones que correspondan, quedará trazado el mapa estratégico definitivo; el siguiente paso a dar hacia la consecución de la estrategia, consiste en el planteo del cuadro de mando integral con sus indicadores, que inducirán a la ejecución de las acciones concretas para alcanzar la estrategia

Hemos presentado los mapas estratégicos así como un ejemplo de estos para una estrategia de bajo costo. Las combinaciones de mapas estratégicos para diferentes estrategias y empresas son infinitas, pero en todos los casos describirán el proceso mencionado, con diferentes variaciones según sea la propuesta de valor que se pretenda alcanzar. Es de suma importancia esta visión macro o global de la estrategia, porque con ella no perderemos el foco estratégico, y cada área de la organización tomará las acciones concretas para avanzar en el mismo camino.

Por último no debemos olvidar, que un mapa estratégico no es algo que se crea una vez y se arrincona, es algo dinámico, que debe reflejar la estrategia cambiante según las necesidades del entorno en el que nos movemos nosotros y nuestros competidores.



## **CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

### **1. DESARROLLO DEL MODELO**

#### **Introducción:**

Dentro los activos intangibles se encuentra el Capital Humano al cual en este trabajo le brindamos principal atención por la mayor trascendencia que esta tomando en la actualidad debido al proceso de globalización de los mercados a partir de la dinámica de la aplicación de los logros científico-técnicos, la rápida aparición y aceptación de nuevos productos, cada vez mayores restricciones de Recursos Humanos (RR.HH.), materiales y financieros, mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones. Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las empresas modernas cada vez más concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la empresa y la Gestión de Recursos Humanos (GRH), igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

El papel de la gestión de recursos humanos (GRH) en las estrategias de productividad, si bien aparece en los discursos de los gerentes, en la práctica no se lo observa con el mismo vigor, ni en los países industrializados y mucho menos en América Latina.

En 1974 los analistas Ruch y Hershauer, de los Estados Unidos, escribieron:

*«parece que las variables tecnológicas son un requisito para determinar el potencial de la productividad, pero que las variables humanas o de actitud son de mayor fuerza en la determinación de la productividad del momento. Una deficiencia en motivación puede anular con mayor facilidad, mayor rapidez y más a fondo el efecto del equipo tecnológicamente avanzado, y que, al revés, un alto grado de motivación puede compensar y corregir una deficiencia pequeña en el progreso tecnológico»<sup>1</sup>*

La GRH constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. La aplicación práctica de los sistemas de GRH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos, en esta oportunidad abordamos el Modelo de Gestión por Competencias vinculándolo con el CMI y los Mapas Estratégicos.

Este trabajo pretende constituir un aporte teórico-metodológico para el diseño y/o perfeccionamiento de los sistemas de RR.HH. en las empresas.

Según Kaplan y Norton el proceso de medir la disponibilidad del capital humano comienza con la identificación de las competencias requeridas por las personas que llevan a cabo cada uno de los procesos internos del mapa estratégico de la organización. Las familias de puestos estratégicos, son los puestos que cuando son desempeñados correctamente, pueden tener el mayor impacto en la mejora de los procesos internos críticos.

Los perfiles de competencias describen los requisitos de estos puestos con bastante detalle. Un proceso de evaluación define las actuales capacidades de la organización en cada una de las familias de puestos de trabajos. La diferencia entre los requisitos y las capacidades actuales representa una "brecha de competencias" (gap) que define la disponibilidad del capital humano de la organización.

---

<sup>1</sup> Fuente: Ruch y Hershauer (Bluestone, Bluestone, 1992) / Mencionado por Leonard Mertens: "Competencia laboral: istemas, surgimiento y modelos"



## GESTION POR COMPETENCIAS:

### Una nueva Herramienta para la Gestión de RR.HH.<sup>1</sup>

Como forma de introducirnos en el tema podemos decir que el Modelo de Gestión por Competencias surge en la década de los 90.

Haremos una breve reseña respecto al desarrollo ocurrido en la economía diferenciando entre lo que caracteriza a una economía tradicional y a la nueva economía.

<u>Economía tradicional</u>		<u>Nueva Economía</u>
Énfasis en los costos	→	Énfasis en los ingresos
Capital recurso escaso	→	Talento recurso escaso
Mercados protegidos	→	Globalización y desregulación
Previsibilidad	→	Complejidad
Mayor demanda que oferta	→	Oferta basada en la innovación
Poder en el producto	→	Poder en el cliente y en el empleado

Estos cambios en la economía han generado la necesidad de renovar los métodos y herramientas utilizadas en la gestión de personal, y el modelo de competencias nos permite adecuarnos de muy buena manera a los cambios ocurridos.

### Gestión tradicional de los RR.HH.

<sup>2</sup>La gestión tradicional de recursos humanos esta basada en rasgos de personalidad y de esta forma se definen las características (rasgos subyacentes) que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado.

Los principales inconvenientes que presenta son:

- Distintas personas atribuyen rasgos distintos a una misma conducta. Por ejemplo, conducta que unos consideran como asertivas, para otros pueden ser agresivas, o señal de tozudez o de valentía.

- Como consecuencia, es difícil predecir rasgos específicos asociados a un puesto y definirlos objetivamente.

<sup>1</sup> Fuente: Prof. Analía Pereyra Seminario "Gestión de Recurso Humanos por Competencias" -- Curso de UPAE – 05/05/2008

<sup>2</sup> Idem 1

- No predicen el comportamiento en el trabajo, ya que se basan en la evaluación de una variable (rasgo de personalidad) para hacer predicciones sobre el rendimiento de los sujetos en otra (realización de las tareas propias de su trabajo).

- Las pruebas de evaluación que se utilizan (fundamentalmente tests) no suelen tener relación con las tareas que han de realizar las personas en el trabajo, tienen sesgos (entre otros, culturales y temporales), en ocasiones tocan aspectos íntimos de la persona, y tal como ocurre con la formación académica, no predicen el éxito laboral o en la vida personal.

A su vez la gestión tradicional tiene limitaciones de la movilidad funcional con poca flexibilidad en los modelos de valoración de puestos de trabajo y de categorías profesionales. Cuentan con una organización funcional basada en el puesto de trabajo y tienen dificultad para adecuar la organización y los Recursos Humanos a las necesidades cambiantes de la Organización.

### Gestión de RR.HH. por competencias

El objetivo del Modelo de Gestión por Competencias se basa en la necesidad de renovar los métodos y herramientas de gestión de personal y crear un sistema de gestión de personas y equipos en función de las competencias.

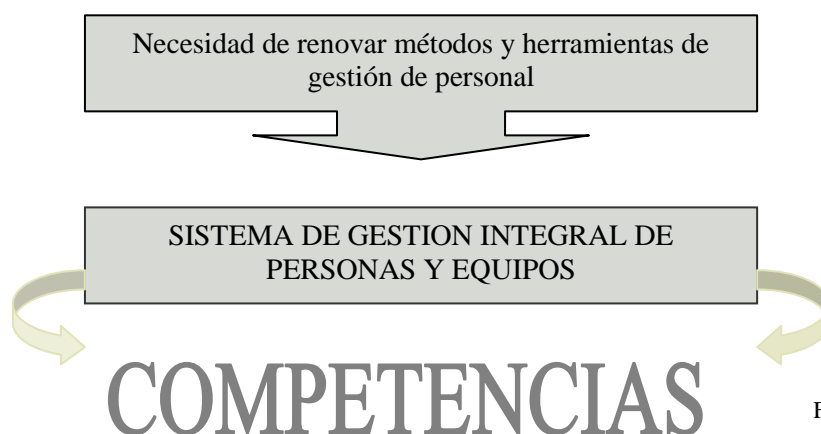
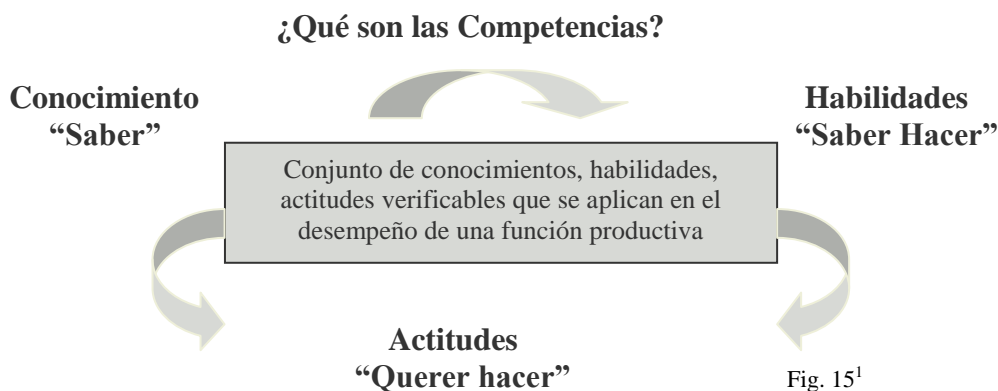


Fig. 14<sup>1</sup>

Lo que se busca a través de la gestión por competencias es la motivación en el trabajo, la flexibilidad organizativa, la gestión ágil y eficaz de los RR.HH., facilitar la separación entre la organización del trabajo y la gestión de las personas y proveer un lenguaje común entre los RR.HH. y la línea.

<sup>1</sup> Fuente: Cra. Liliana Rodríguez "La Gestión por Competencias: Una nueva herramienta para la gestión de Recursos Humanos" – Curso de UPAE – 05/05/2008





Un modelo de competencias provee descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor. La observación y medición de estos patrones de comportamiento nos permiten actuar sobre su desarrollo, convirtiéndolos en factores críticos para el éxito individual y la performance corporativa:

- En un rol, puesto o función en particular
- En una organización en particular
- Durante la ejecución de una estrategia determinada

Este modelo nos permite una descripción concreta y práctica de un desempeño efectivo, no una lista de características.

A la hora de construir el modelo necesitamos que exista un fuerte compromiso de la Dirección de la empresa así como también de los gerentes involucrados. Debe existir un fuerte apoyo institucional en materia de comunicación, contención y apoyo logístico, como al igual un marco de referencia más o menos estable con una metodología “a medida” y con participación de los involucrados. La ejecución del proceso debe ser cuidadosa con comunicación y contención.

Es importante antes de continuar hacer una aclaración de términos<sup>2</sup>:

Habilidades:

La habilidad es el grado de idoneidad de un sujeto concreto frente a una meta determinada. Se considera a la habilidad como a una aptitud innata o desarrollada o varias de éstas, y al grado de mejora que se consigna a ésta/s mediante la práctica, se le denomina talento.

La habilidad es la maestría para ejecutar algo y disposición para negociar y conseguir las metas a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.

Destrezas:

La palabra destreza etimológicamente, proviene de diestro.

El significado de destreza reside en la facultad para realizar algún trabajo, primariamente relacionado con trabajos físicos o manuales.

Aptitudes:

Cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo.

<sup>1</sup> Fuente: Prof. Analía Pereyra Seminario “Gestión de Recursos Humanos por Competencias”

<sup>2</sup> Fuente: Idem 1

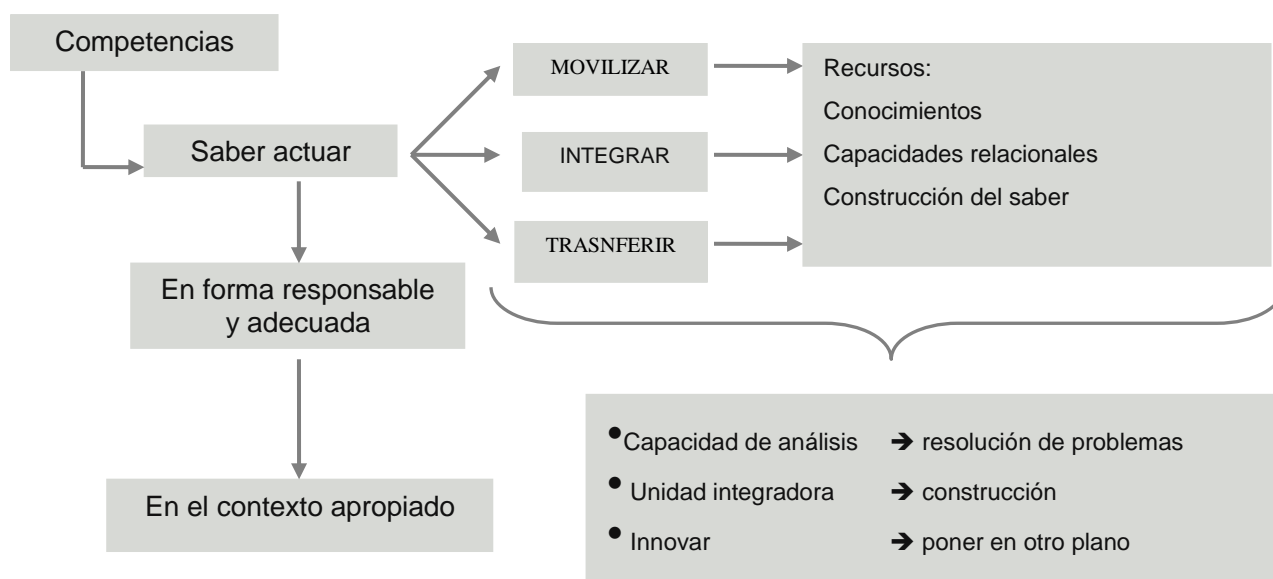


Fig. 16<sup>1</sup>: Esquema Explicativo – Guy Le Boterf

Si bien fue David McClelland el propulsor de estos conceptos mencionaremos la definición de competencias de Spencer y Spencer<sup>2</sup>:

**“Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación”**

Otras definiciones de competencias<sup>3</sup>:

**“Conjunto de conocimientos, habilidades y valores necesarios para que un colaborador alcance el éxito en una responsabilidad determinada.”**

**“Aquellos conocimientos, características personales y habilidades observables en las personas, que contribuyen a obtener un desempeño adecuado a un puesto de trabajo”.**

**“Conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y tareas.”**

Las principales características de las competencias es que son;

- Adecuadas al negocio, realidad y futuro del mismo.
- Medibles y graduables
- Educables y desarrollables
- Exhaustivas
- Lenguaje y conceptos conocidos por todos

<sup>1</sup> Fuente: Héctor Urrutia Q. - Especialista Regional de Educación y Capacitación. IICA. Región Sur – VIII Reunión del foro regional andino para el diálogo y la Integración de la educación agropecuaria y rural – Fradler – Noviembre/2007 - Esquema Explicativo de Guy Le Boterf, disponible en: [http://silca.org/8foro/CDOctava/Bloque\\_III\\_Calidad\\_educativa/1. Héctor Urrutia.ppt](http://silca.org/8foro/CDOctava/Bloque_III_Calidad_educativa/1. Héctor Urrutia.ppt)

<sup>2</sup> Fuente: Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc. USA, 1993.

<sup>3</sup> Fuente: Cra. Liliana Rodríguez “La Gestión por Competencias: Una nueva herramienta para la gestión de Recursos Humanos” – Curso de UPAE – 05/05/2008

La competencia es una característica individual que se puede medir de un modo fiable y que se puede demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados, o entre los eficaces o ineficaces.

### Clasificación de competencias según su dificultad de detección

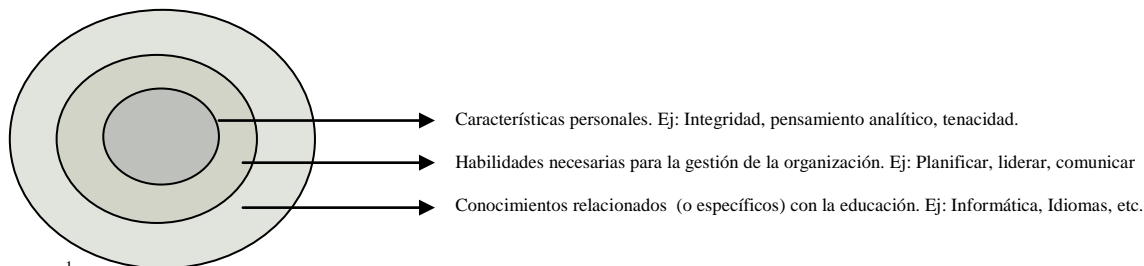


Fig.17<sup>1</sup>

### Clasificación de competencias:

Existen diversos tipos de competencias que identifican y clasifican los diferentes autores a continuación expondremos una de ellas:

**Competencias Genéricas**, son aquellas compartidas por todos los miembros de la Organización, parten de “su estrategia, valores y principios”. Ej.: orientación al ciudadano, trabajo en equipo, integridad.

**Competencias Específicas**, son partes de los procesos y sub-procesos de la Organización. Ej.: gestión de RR.HH., informática.

Las competencias genéricas u organizacionales deben reflejar la estrategia de la Organización.

El directorio de competencias<sup>2</sup> es el “conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos”. Es un documento vivo que debe responder, en cada momento, a las necesidades de la Organización mediante:

- La actualización permanente de su contenido
- La incorporación de “las competencias de futuro” que permiten implantar la estrategia del mañana.

En el proceso global de descripción de perfiles hay una fijación de niveles de requerimiento en función de la importancia estratégica del puesto:

a) NIVEL 1: La competencia es requerida con un grado de destreza muy bajo

b) NIVEL 2: La competencia es requerida con un grado de destreza bajo, poco desarrollado. Lo normal en una persona que ha sido entrenada.

c) NIVEL 3: La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado. Lo normal en una persona que ha sido entrenada.

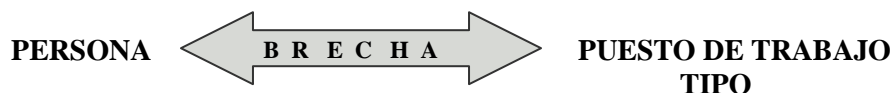
d) NIVEL 4: La competencia es requerida con un grado de destreza muy elevado. Su dominio es muy perfecto. La destreza se usa en forma sofisticada.

<sup>1</sup> Fuente: Spencer y Spencer mencionado por Martha Alles en “Gestión por Competencias” – Ed.2005

<sup>2</sup> Bibliografía para profundizar: Martha Alles - “Diccionario de Competencias”: Diccionario de comportamientos, brinda ejemplos de comportamientos para las 160 competencias de la metodología de la autora.

e) NIVEL 5: La competencia es requerida con el más alto grado de destreza, de forma muy desarrollada. No puede haber nadie mejor.

El modelo a través de las competencias genéricas y específicas evalúa a las personas comparándolas con el modelo de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del candidato y sus necesidades de desarrollo y las capacidades requeridas



#### Etapas de la implantación del modelo:

- 1 – Identificación de los factores claves de la organización
- 2 – Definición del directorio de Competencias
- 3 – Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo tipo
- 4 – Evaluación de las competencias personales
- 5 – Identificación de la brecha existente
- 6 – Elaboración de planes de acción para disminuir la brecha existente.

#### La Gestión por Competencias nos permite:

- Identificar quienes son las personas idóneas
- Desarrollar en las personas competencias críticas para lograr el éxito
- Determinar competencias estratégicas para el éxito
- Determinar competencias críticas para triunfar en puntos claves

## **2. APORTES DEL MODELO A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Este modelo proporciona valiosos aportes a la GRH en lo referente a:

- Retribución por competencias
- Procesos de selección interna y/o externa
- Planes de carrera y sucesión
- Evaluación de desempeño
- Diagnostico de necesidades de capacitación
- Evaluación de desempeño
- Estimar el potencial de cada persona.



## CAPÍTULO V: LA INDUSTRIA FARMACEUTICA EN EL URUGUAY

### 1. PRESENTACION DEL SECTOR

El sector de laboratorios farmacéuticos en el Uruguay está conformado en la actualidad por 74 empresas. Se incluyen aquí todas las empresas que producen y/o comercializan productos medicinales elaborados a partir de algún proceso químico. Una parte de estas empresas, tienen, no obstante, su principal actividad y fuente de ingresos en otro tipo de productos: medicina no tradicional, medicina natural, productos alimenticios, productos de limpieza, por mencionar algunos. El peso relativo de estas empresas en el total no es relevante, cada una está por debajo del 1% de participación en el mercado de laboratorios farmacéuticos, según cifras de ventas, promediando incluso menos del 0,5%. A su vez, ninguna de estas empresas está vinculada a alguna de las asociaciones que agrupan a los laboratorios farmacéuticos, por lo que perfectamente podemos no considerarlos como tales. Siendo así, el sector queda conformado por 54 laboratorios.

En Uruguay hay dos asociaciones que nuclean a los laboratorios: la Asociación de Laboratorios Nacionales (A.L.N.), y la Cámara de Especialidades Farmacéuticas y Afines (C.E.F.A.). La A.L.N. está integrada por laboratorios nacionales y regionales, entendiéndose por regionales a aquellos en los que existen participación compartida de capitales nacionales y regionales, esencialmente de Argentina. Cuenta en la actualidad con 42 empresas asociadas. La C.E.F.A. reúne a las empresas vinculadas a las multinacionales, o sea, filiales de empresas extranjeras establecidas en el Uruguay. Actualmente cuenta con 13 empresas afiliadas. Más allá de la existencia de estas dos asociaciones, hay un grupo de laboratorios que no están asociados a ninguna de ellas.

Respecto a la participación relativa en el mercado local, presentamos en los siguientes cuadros los porcentajes de ventas de cada grupo de laboratorios para el año 2007, según datos brindados por la C.E.F.A.. Se considera en este caso la totalidad de los 74 laboratorios.

#### **PARTICIPACION EN EL MERCADO SEGUN CIFRAS DE VENTAS - AÑO 2007**

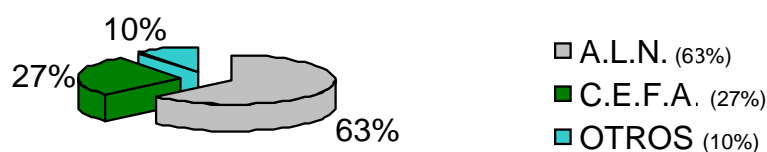


Fig.18<sup>1</sup>

Porcentajes similares se han dado en los últimos cinco años, por lo que se puede establecer cierta tendencia histórica, que indica que la A.L.N. representa el 60% de las ventas, la C.E.F.A. el 30%, y otros laboratorios el 10%

<sup>1</sup> Fuente: Surge del cuadro proporcionado por la C.E.F.A. ( Fig. 19)



## MERCADO FARMACEUTICO (miles de \$)

URUGUAY AÑO 2007

		VENTA +000 \$	PARTICIPACION %					Variación %
			2007	2006	2005	2004	2003	s/año ant.
<b>PS.</b>	<b>MERCADO TOTAL</b>	<b>5.880.000,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>10,1</b>
	<b>C.E.F.A.</b>	<b>1.585.711,0</b>	<b>26,97</b>	<b>27,10</b>	<b>27,39</b>	<b>28,44</b>	<b>28,52</b>	<b>9,2</b>
	<b>A.L.N.</b>	<b>3.707.350,5</b>	<b>63,05</b>	<b>62,72</b>	<b>61,10</b>	<b>59,91</b>	<b>59,49</b>	<b>10,7</b>
	<b>Otros Laboratorios</b>	<b>586.938,5</b>	<b>9,98</b>	<b>10,09</b>	<b>11,51</b>	<b>11,65</b>	<b>11,99</b>	<b>9,0</b>
	<b>10 primeros</b>	<b>2.866.700,7</b>	<b>48,75</b>	<b>48,09</b>	<b>41,47</b>	<b>42,32</b>	<b>43,04</b>	<b>11,6</b>
	<b>20 primeros</b>	<b>4.398.524,9</b>	<b>74,80</b>	<b>74,09</b>	<b>69,50</b>	<b>70,66</b>	<b>71,70</b>	<b>11,2</b>
1	ROEMMERS	511.305,2	8,70	8,07	7,87	8,14	7,76	18,7
2	GRAMON BAGO	406.183,2	6,91	7,11	6,99	7,40	7,84	6,9
3	BAYER	361.852,0	6,15	6,20	6,21	5,87	5,09	9,2
4	ROCHE	320.874,7	5,46	5,11	5,20	5,80	5,77	17,7
5	SPEFAR	240.846,5	4,10	3,83	3,58	3,06	2,70	17,7
6	URUFARMA	222.787,3	3,79	4,17	4,00	3,97	4,15	0,0
7	CELSIUS	214.202,1	3,64	3,47	3,53	3,27	3,07	15,5
8	SERVIMEDIC	202.158,9	3,44	3,46	3,60	3,46	3,34	9,3
9	LIBRA	197.702,3	3,36	3,45	3,28	3,03	3,21	7,4
10	ABBOTT	188.788,5	3,21	3,21	3,44	3,61	3,70	10,2
11	GADOR	181.657,9	3,09	3,09	2,84	2,76	2,76	10,3
12	FARMACO URUGUAYO	172.177,5	2,93	2,96	3,15	3,51	3,68	9,1
13	ION	168.445,5	2,86	2,54	2,39	3,07	3,06	24,3
14	GLAXOSMITHKLINE	159.999,2	2,72	2,88	2,80	3,16	3,27	4,1
15	SANOFI AVENTIS	157.360,5	2,68	2,68	2,81	3,75	4,17	9,9
16	LAZAR	152.731,0	2,60	2,74	3,05	3,03	2,71	4,4
17	ICU-VITA	152.472,7	2,59	2,58	2,67	2,74	2,77	10,6
18	CLAUSEN	148.956,0	2,53	2,50	2,38	1,37	0,99	11,4
19	GAUTIER	125.500,0	2,13	2,32	2,45	2,69	2,85	1,4
20	BOEHRINGER INGEL.	112.523,9	1,91	1,72	1,65	1,59	1,61	22,8
21	IVAX	108.884,1	1,85	1,96	1,91	1,73	2,49	3,8
22	HAYMANN	103.804,8	1,77	1,74	1,89	2,10	2,15	11,7
23	DISPERT	103.250,5	1,76	1,81	1,78	1,78	1,72	6,9
24	HERIX	96.831,4	1,65	1,84	2,02	2,22	2,00	-1,6
25	ASTRAZENECA	92.163,4	1,57	1,60	1,66	1,42	1,35	7,5
26	ANDROMACO	91.755,8	1,56	1,75	1,91	2,01	1,86	-2,1
27	ANTIA MOLL	75.347,9	1,28	1,29	1,25	1,36	1,25	9,6
28	ATHENA	75.242,4	1,28	1,27	1,30	1,39	1,16	10,9
29	PFIZER	67.073,6	1,14	1,56	1,73	1,73	1,59	-19,3
30	ALCON	65.520,2	1,11	1,13	1,12	1,19	1,11	8,6
31	SZABO	49.754,2	0,85	0,81	0,70	0,68	0,72	14,8
32	BRANDT	39.577,9	0,67	0,65	0,63	0,62	0,58	14,3
33	SIDUS	38.772,8	0,66	0,74	0,80	0,81	0,92	-1,9
34	BIOXEL	36.213,0	0,62	0,66	0,56	s/d	s/d	3,5
35	CIBELES	30.290,6	0,52	0,49	0,49	0,54	0,83	16,7
36	PROMOFARMA	30.200,0	0,51	0,56	0,58	0,50	0,34	1,6
37	JANSSEN CILAG	29.264,4	0,50	0,63	0,63	0,57	0,65	-12,5
38	TERRY	26.778,0	0,46	0,58	0,59	0,52	0,41	-13,7
39	NOLVER	25.456,9	0,43	0,31	0,26	0,14	0,03	54,0
40	NOAS FARMA	20.992,2	0,36	0,31	0,24	0,25	0,24	27,6
41	NATURAL LIFE	20.000,0	0,34	0,47	0,45	0,36	0,37	-20,0



42	QUIMICA ARISTON	19.936,8	<b>0,34</b>	0,33	0,36	0,34	0,32	13,0
43	CAILLON Y H.	19.486,0	<b>0,33</b>	0,40	0,47	0,46	0,49	-9,9
44	QUALIVITS	16.700,0	<b>0,28</b>	0,31	0,46	s/d	s/d	0,1
45	DERMICO FARM.	15.700,0	<b>0,27</b>	0,30	0,33	0,29	0,29	-1,9
46	QUIMICA CENIT	15.500,0	<b>0,26</b>	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
47	APITER	15.400,0	<b>0,26</b>	0,21	0,33	0,26	0,26	35,2
48	SERONO	14.500,0	<b>0,25</b>	0,26	0,17	s/d	s/d	4,6
49	BIOQUIMICA INU	13.900,0	<b>0,24</b>	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
50	DISFARM / O.M.	13.600,0	<b>0,23</b>	0,25	0,40	0,51	0,44	2,6
51	FIDES	11.500,0	<b>0,20</b>	0,23	0,24	0,16	0,28	-5,6
52	TREMIS	11.500,0	<b>0,20</b>	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
53	GALDERMA	9.500,0	<b>0,16</b>	0,20	0,23	0,23	0,23	-9,1
54	ATLANTIS	6.100,0	<b>0,10</b>	0,11	0,11	0,06	0,06	1,7
OTROS ESTIMADO(*)		70.978,2						

(\*) Otros Incluye: Abbies, ABC Promofarma, Agam, Akimex, Chems Tree, Cufre, Dr. Grey, Ebromar,

Edatir, Electron, Faminter, Higia, Maidem, Nelson Arcos, Regueriro, Tresul, Sextams, Veinfar, Verifix, Vistaso.

Fig.19<sup>1</sup>

## 2. CLASIFICACION

Al grupo de empresas definidas como laboratorios farmacéuticos los podemos clasificar de la siguiente manera:

- 1) Aquellos que cuentan con planta de elaboración propia.
- 2) Los que fabrican localmente, pero no cuentan con planta propia.
- 3) Filiales de empresas extranjeras (multinacionales).
- 4) Aquellos que solo representan marcas extranjeras.

Los clasificados en primer lugar son laboratorios nacionales, esencialmente, en su mayoría asociados a la A.L.N., aunque algunos de ellos no están vinculados a ninguna asociación. Son los que abarcan todo el proceso referido a un medicamento, desde su desarrollo hasta su comercialización. Eventualmente cuentan también con representaciones de laboratorios del exterior que no están instalados aquí, pero cuyos productos son distribuidos a través de los laboratorios locales.

El segundo grupo es similar al primero, elaboran sus productos localmente, pero no cuentan con planta propia, sino que fabrican sus productos con contratos “a facón”, o sea, tercerizando la producción. También cuentan eventualmente con representaciones del exterior.

El grupo clasificado en tercer lugar está compuesto por filiales de empresas multinacionales, que se instalan en el país, pero que no producen localmente. Generalmente son empresas grandes, que si tienen fábricas en la región, las mismas están en algún país grande, como Argentina o Brasil. Comercializan productos de sus empresas asociadas, los cuales son importados, y solo en algún caso aislado tienen planta local, pero solo de envasado. Eventualmente también representan otras marcas. La mayoría de estas empresas están asociadas a la C.E.F.A.

Por último, están las empresas que únicamente representan productos del exterior, la cual es una actividad compartida con muchos de los laboratorios clasificados anteriormente. Es un número relativamente importante de empresas, pero que no tienen tanto peso relativo a nivel de ventas, ya sea individualmente como en el total del grupo. Lo habitual es que no estén vinculadas a

<sup>1</sup> Fuente: Proporcionado por la C.E.F.A.



ninguna asociación, y al no requerir inversiones importantes en plantas, desarrollo, personal, y otros, existe mucha volatilidad en este grupo de empresas, es decir, muchas de ellas se instalan por un tiempo, y luego se retiran del mercado. Esta situación hace que sea difícil establecer con exactitud el número de laboratorios existentes en determinado momento. Tampoco se los puede dejar afuera del sector, ya que se dedican a la comercialización de medicamentos, y compiten con los demás, y por otro lado hay laboratorios que han comenzado siendo solo representantes, y con el tiempo adquieren una planta y también fabrican.

### 3. CONFORMACION DE UN LABORATORIO TIPO

En términos generales, un laboratorio farmacéutico se dedica a la investigación y desarrollo de nuevos productos, y a la fabricación, comercialización y distribución de esos productos. No todos los laboratorios se encargan de todo aquel proceso, y en particular en Uruguay, en lo que tiene que ver con investigación, es muy poco lo que se hace, por un tema económico (esto lo trataremos más adelante). Teniendo en cuenta la clasificación que hacíamos antes, los dos primeros grupos realizan desarrollo, producción, comercialización y distribución, y los dos últimos, comercialización y distribución.

En lo que se refiere a la estructura organizativa, en términos generales se conforman de una Gerencia General, y de los Departamentos de Producción, Administración, y Comercialización. El sector de Producción existe en aquellos laboratorios que fabrican aquí, y en estos casos tiene una importancia relativa muy grande, tanto a nivel de personal, como del trato específico que se le da, siendo en algunas empresas un sector independiente. La independencia puede estar referida al espacio físico (Producción funciona en otro lugar diferente al resto) o a la separación en el organigrama como un sector diferenciado. Esta diferenciación también se aprecia en el tipo de personal que trabaja en Producción, con capacitaciones específicas para trabajar en laboratorios (Químicos Farmacéuticos, por ejemplo). Además, cuando se habla de requerimientos de calidad para la industria farmacéutica, o normas referidas a la manufactura, el sector que se ve involucrado directamente es Producción, y no tanto el resto de la empresa.

En Producción, las funciones básicas son elaboración, control de calidad y envasado, con una fase previa de desarrollo en el caso de los laboratorios que lo poseen. Respecto a los puestos de trabajo (nombres de los cargos), encontramos:

#### Departamento de Producción

- Director Técnico (o Gerente de Planta)
- Químicos Analistas
- Ayudantes Técnicos
- Preparadores
- Fraccionadores
- Envasadores
- Encapsuladores
- Encargado de Mantenimiento
- Auxiliares de Servicio, Pañoleros,

#### Control de Calidad:

- Jefe de Laboratorio
- Químicos Analistas
- Ayudantes Técnicos
- Encargado Bioterio

En Administración, en términos generales no hay diferencias respecto a una empresa estándar, si se puede decir que hay un estándar. Con esto nos referimos a que no hay particularidades específicas en la organización y funcionamiento de este departamento en los laboratorios farmacéuticos.





Recursos Humanos, que interesa particularmente en este trabajo, habitualmente funciona como un sector formalmente constituido, bajo la supervisión de Gerencia General, salvo excepciones, como en las que reporta a Administración, o a Finanzas.

Donde sí hay otra particularidad específica de los laboratorios, es en Comercialización, donde en general existe el departamento de Marketing, y un cuerpo de Visitadores Médicos, que son los vendedores. Este grupo de trabajadores a veces es visto como algo independiente a la empresa, aunque no lo es en realidad. Esto sucede porque tienen un Sindicato propio, y porque debido al tipo de trabajo que realizan, la mayor parte del tiempo están fuera de la empresa (espacio físico). Más allá de esto la importancia que revisten no es menor, ya que son el vínculo de los laboratorios con los compradores (farmacias, sanatorios, hospitales, médicos) pero no se los considera irremplazables.

Nos ha interesado plantear específicamente los puestos de trabajo inherentes a los laboratorios, ya que en el presente trabajo manejamos el concepto de “Puestos de Trabajo Claves”, definido al presentar el Modelo de Gestión por Competencias. Si las empresas identifican dentro de sus estructuras organizativas, puestos de trabajos que consideran claves, tal vez podrían elegir alguno de los que acabamos de describir, por lo que consideramos necesario saber de qué se tratan esos puestos, más allá de los puestos existentes en cualquier empresa tipo.

#### **4. LAS "BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA" (GMP). VINCULACION CON ISO.**

Como hemos visto el sector farmacéutico cuenta con estrictas disposiciones que fijan requerimientos mínimos con que debe cumplir la industria farmacéutica en nuestro país, los cuales se rigen por un “Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura” o conocido también como G.M.P. (Good Manufacturing Practice)

El objetivo de este reglamento es establecer “Las Buenas Practicas de Manufactura” que regulen todos los procedimientos involucrados en la manufactura, control y manejo de productos farmacéuticos a fin de asegurar la eficacia, seguridad y calidad de los mismos. Esto abarca lo que sería básicamente el sector de planta dentro de los laboratorios quedando de lado el resto de los sectores como pueden ser administración, ventas, y marketing.

Cuando hablamos de certificación ISO estamos manejando un concepto más global de la empresa que apunta a asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

Tanto las GMP como las ISO son sistemas de calidad en su propio derecho. Con la última revisión de las GMP (a finales de Junio/97), los dos sistemas se hicieron más estrecho en la forma en que se escriben y como una empresa debe obtener el logro de la calidad. Sin embargo, existe una diferencia real entre el cumplimiento de las GMP y la certificación ISO.

Las GMP son un requisito reglamentario obligatorio y por tanto los laboratorios deben estar en conformidad con estos reglamentos. En cambio la ISO, es una certificación voluntaria obtenida por una empresa al determinar que la certificación es beneficiosa para sus operaciones y/o estrategias de marketing. (En la actualidad la ISO es aceptada dentro de los sistemas de calidad para la Comunidad Europea, Australia, y América del Sur. Otros países también están pensando en aceptar la norma ISO 9000 como su estándar para un sistema de calidad.)

GMP se instituyeron en 1978 y la norma ISO 9000 se hizo efectiva en 1987. La norma ISO 9000 no es específica para cualquier industria o servicio, mientras que las GMP son específicas para dispositivos médicos, drogas, banco de sangre, y las industrias de alimentos enlatados.

La diferencia fundamental entre GMP e ISO es que ambos tienen diferentes agendas. Una vez entendido esto, el camino hacia el logro de la certificación ISO para una empresa con el cumplimiento de las GMP les será mucho más fácil, más rápido y menos costoso.

Es importante mencionar que el sistema de calidad GMP cumple con las normas ISO de calidad, y por tanto en la medida que la empresa cumpla con las GMP entonces ya se cumple con el 75% de los requisitos ISO. La mentalidad de GMP proporciona el entorno necesario para el éxito de la certificación ISO.

Por todo esto es que podemos decir que el tener un sistema de calidad como las GMP proporcionan y facilita la consecución de la certificación ISO. La base principal de la norma ISO es la preparación, aceptación, y la aplicación de un sistema de calidad, y en la medida que se ajuste el sistema GMP para cumplir con la norma ISO, será mucho más fácil que partir de cero.

Actualmente en nuestro país el único laboratorio que certifica ISO es el Laboratorio Andrómaco (ISO 9002 versión 1994), mientras que en el resto, si bien algunos realizaron intentos para obtener la certificación los mismos nunca llegaron a concluirse. No obstante el laboratorio Roemmers comenzó este año con el proceso de certificación ISO dentro del marco de su estrategia.

Es de destacar que no existe una razón en nuestro país que justifique la certificación ISO para dicho sector, excepto por una razón de prestigio de la empresa en el mercado.

Teniendo en cuenta la experiencia europea en donde las empresas han comenzado a certificar sistemas de calidad debido a un fuerte entorno competitivo, resulta muy probable que nuestro país no este lejos de incursionar y adoptar dicha práctica en la industria farmacéutica como forma de fortalecer el sistema GMP y así poder obtener un reconocimiento internacional a la hora de exportar, principalmente lo que es el mercado europeo.

## **5. LINEAS DE PRODUCTOS MANEJADAS POR LOS LABORATORIOS NACIONALES**

### **Medicamentos de venta con receta- mercado ético**

Identificamos al mercado Ético como aquel en el que los medicamentos que se venden bajo receta médica. Dentro de esta línea, identificamos productos farmacéuticos que abarcan campos terapéuticos como ser infecciones virales y bacteriales, patologías de mayor o menor gravedad entre otros.



### **Medicamentos de venta libre - Over The Counter (O.T.C.)**

El mercado, Over The Counter, (sobre el mostrador) incluye aquellos medicamentos que se venden y distribuyen libremente y no tienen que comercializarse necesariamente en farmacias. Se incluyen dentro de esta línea de productos los analgésicos antiácidos, antimicóticos, antigripales y vitaminas entre otros.



En el Uruguay el MSP es quien regula el mercado de medicamentos y quien clasifica los productos farmacéuticos en uno u otro grupo (Ético u O.T.C.) en principio todo producto es considerado ético, y para que un medicamento sea considerado OTC se debe solicitar expresamente al MSP.

### **Equipamiento médico y hospitalario**

Mencionamos a esta línea de productos como una más a tener en cuenta porque si bien no se trata de medicamentos, algunos laboratorios de medicamentos del Uruguay los distribuyen.

Por ejemplo, Gramón Bago representa los siguientes productos de la línea hospitalaria Hospira:

- . Bombas de infusión electrónica
- . Respiradores
- . Terapia de infusión

La distribución y venta difiere entre estas líneas de productos por razones de legalidad, en el mercado O.T.C. a diferencia del de los productos éticos, está permitida la propaganda masiva y las ventas pueden realizarse en diferentes tipos de comercios. Esto permite una estrategia de ventas mas Standard, donde adquiere gran relevancia el nombre del producto en si mismo, la publicidad y las promociones realizadas y no solamente el laboratorio que lo produce; al mismo tiempo una red de distribución mas amplia requiere una logística preparada para una distribución masiva ya que se trata de productos que se venden en grandes cantidades y que tienen menor precio dejando un menor margen de ganancia que los productos del mercado ético.

En el caso de venta de productos que requieren suscripción médica (canal responsable de la mayor parte de las ganancias de los laboratorios nacionales) y los productos de equipamiento medico y hospitalario, la misma se realiza a farmacias, mutualistas o el M.S.P. y se llevan adelante a través de:

- o Visitadores médicos.
- o Contactos laboratorio-mutualista.
- o Licitaciones que realiza el M.S.P.

Cada uno de estos canales tiene poderes de negociación distintos con el laboratorio. Históricamente las mutualistas tuvieron un mayor poder de negociación sobre los laboratorios, pero con la creación de la U.C.A.M.A.E. (Unidad Centralizada de Adquisiciones de Medicamentos y Afines del Estado) por parte del estado, este centralizó sus compras de medicamentos con lo que logró optimizar su gestión de compras, ya que al aumentar los



volúmenes de los pedidos se lograron obtener mejores condiciones de compra, respecto a precios, plazos y financiamientos. A su vez, existe en el sector una falta de estrategias colectivas frente al aumento en la concentración de los compradores y una fuerte dependencia del mercado interno.

Con respecto al canal de droguerías y farmacias, este tiene un poder de negociación menor al encontrarse atomizado y disperso, aunque, ha ido ganando participación ante la búsqueda de los laboratorios de mejorar su precio promedio, obtener certeza en el cobro y reducir los plazos.

## 6. PARTICULARIDADES DEL MERCADO URUGUAYO

<sup>1</sup>En nuestro país, el mercado interno es notoriamente el destino principal de la producción del sector, aproximadamente 82% del total.

Uruguay está entre los países de alto consumo de medicamentos dentro de la región. El gasto anual en fármacos per cápita es de más de U\$S 100. Por otro lado si a esto lo medimos en unidades de medicamentos el consumo anual del país asciende a 60 millones de envases, lo cual significaría unos 18 o 20 medicamentos promedio por persona, por año.

Un tema relevante, es la evolución de los precios de los medicamentos a lo largo del tiempo. Según entrevistas mantenidas con diferentes laboratorios del sector, se considera que los precios tienden a incrementarse poco, lo cual se explica básicamente por la competencia existente en el sector y la ausencia hasta el año 2000 de patentes que limiten dicha competencia. A su vez, las diferencias de los medicamentos importados con los producidos en el país, sumado a la reciente ausencia de patentes se refleja en la diferencia que existe entre los precios de las empresas que únicamente importan mercaderías y los laboratorios que cuentan con planta industrial. El precio promedio de los medicamentos correspondientes al primer grupo es de aproximadamente el 62% mayor que los del segundo.

## 7. LEY DE PATENTES E INVESTIGACION Y DESARROLLO

### La discusión de las patentes en la industria farmacéutica en Uruguay y la investigación y desarrollo:

El enfrentamiento de intereses entre multinacionales que pelean por derechos que tratan de imponer y empresas nacionales que en muchos casos logran subsistir únicamente por la falta de legislación sobre propiedad intelectual ha sido un tema de importante discusión en los últimos tiempos en nuestro país.

Los países promotores en investigación y desarrollo son los industrializados, teniendo los países regionales muy poco peso en ese sentido y Uruguay no escapa a esta realidad y la misma es prácticamente inexistente en el país.

La investigación y desarrollo en farmacología en Uruguay se reduce prácticamente a la innovación tecnológica en los procesos de fabricación, control de calidad, al mejoramiento del medicamento en cuanto a las características del envase. No existe en Uruguay investigación en nuevas sustancias activas.

Como parte de su estrategia empresarial muchos laboratorios han tomado representaciones de laboratorios internacionales. Es así que la mayoría de los laboratorios productores además de contar con su propia línea de medicamentos, también han tratado de ganar *market share* a través de la importación directa de laboratorios en general europeos o estadounidenses.

---

<sup>1</sup> Fuente: Contacto personal con C.E.F.A.



El gasto importante en Investigación y Desarrollo que llevan a cabo muchos sectores industriales en los países desarrollados ha llevado a la necesidad de una legislación fuerte sobre la propiedad intelectual y el patentamiento de productos en esos países. Pero, dada la continua internacionalización de estas empresas se ha vuelto necesario para ellas homogeneizar dicha legislación en todos los países en que participan. De esta forma, los propietarios de las invenciones pueden explotarlas no solo a nivel nacional sino también internacional y cubrir así los altos costos en Investigación y Desarrollo. La posibilidad de conseguir patente en el mayor número de países posibles asegura a las empresas líderes el control de dichos mercados permitiéndoles elegir el modo de penetración, ya sea produciendo allí o importando.

En el caso particular de la industria farmacéutica las patentes han sido siempre un elemento central de su estrategia, pero también son una herramienta importante en las políticas de Estado. La contraposición de interés privado e interés público, y la preponderancia del interés público sobre el privado (como es el caso de muchos países de América Latina) han hecho de este un tema conflictivo internacionalmente a lo largo del tiempo. Un claro ejemplo de lo anterior son las medidas de represalia comerciales que el gobierno de EE.UU. amenaza imponer a aquellos países que no cuentan con protección de patentes.

En nuestro país, la primera legislación sobre patentes se remonta a 1941 (Ley N° 10.089), donde se plantea que las composiciones medicinales y productos químicos no son invenciones patentables, pero si lo son los nuevos procedimientos utilizados para su fabricación. Esta legislación dejó el campo abierto a muchas empresas productoras nacionales que se fueron desarrollando a lo largo del tiempo y que pudieron convivir con las empresas multinacionales que se instalaron en el país.

Luego de más de diez años de estar este tema en discusión en el Parlamento se aprobó en setiembre de 1999 una nueva ley sobre las patentes de invención (Ley N° 17.164). El proyecto de esta ley se elaboró a partir de un Comité Técnico de Patentes creado por el Poder Ejecutivo y que contó con la participación de la Asociación de Laboratorios Nacionales y de la Cámara de Especialidades Farmacéuticas y Afines.

Esta ley reconoce los derechos de cada inventor, pero a su vez la Dirección Nacional de la Propiedad Industrial en algunos casos y el Poder Ejecutivo en otros puede obligar al propietario de este derecho a dar una licencia a otro laboratorio en ciertos casos especiales como ser la falta de explotación de la licencia durante un tiempo determinado, razones de interés público, desarrollo de prácticas anticompetitivas o abuso, por parte del titular de la patente y otros. Aparte de estos casos especiales de licencias obligatorias, cualquier laboratorio puede solicitar al titular de la patente licencias contractuales. En ambos casos, como contrapartida de la concesión de esta licencia el laboratorio beneficiado debe pagar una regalía al titular y a su vez está obligado a comprar la materia prima al mismo, a menos que contacte otro proveedor que le ofrezca la misma a un precio por lo menos 15% inferior.

Dos puntos a resaltar son, la no existencia de la reglamentación correspondiente y el hecho de que esta ley empezó a regir para las invenciones de productos farmacéuticos y químicos agrícolas a partir del 1° de noviembre de 2001 (se dispuso la no retroactividad de esta ley) esto permitió que continuaran existiendo en el mercado copias de productos con patente vigentes.

Esta nueva legislación apareja consecuencias importantes, por un lado, mejora la imagen del país a nivel internacional, por otro lado da oxígeno a los laboratorios nacionales, permitiendo su permanencia en el mercado local. Además según datos de la A.L.N., la ley afectaría al mercado recién en el largo plazo, y en forma gradual a partir de que se vayan incorporando nuevos productos patentados.



## CAPITULO VI: RELEVAMIENTO DE LABORATORIOS SELECCIONADOS

### 1. MUESTRA DE LABORATORIOS

<b>SELECCIÓN DEL TOTAL DE LABORATORIOS</b>		
<b>CRITERIO:</b> Laboratorios con planta de elaboración propia.		
<b>VENTAS 2007</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>MILES DE \$</b>	<b>RELEVADOS</b>
ROEMMERS	511.305,20	511.305,20
GRAMON BAGO	406.183,20	406.183,20
SPEFAR	240.846,50	
URUFARMA	222.787,30	222.787,30
CELSIUS	214.202,10	214.202,10
SERVIMEDIC	202.158,90	
LIBRA	197.702,30	197.702,30
FARMACO URU	172.177,50	
ION	168.445,50	
ICU-VITA	152.472,70	
CLAUSEN	148.956,00	148.956,00
GAUTIER	125.500,00	125.500,00
HAYMANN	103.804,80	
DISPERT	103.250,50	
HERIX	96.831,40	
ANDROMACO	91.755,80	
ANTIA MOLL	75.347,90	
ATHENA	75.242,40	
SZABO	49.754,20	
NOAS FARMA	20.992,20	
QUIMICA ARISTON	19.936,80	
<b>TOTAL</b>	<b>3.399.653,20</b>	<b>1.826.636,10</b>
	<b>% S/Monto (\$)</b>	<b>54%</b>
	<b>% S/Cantidad Lab.</b>	<b>33%</b>

Montos proporcionados por la CEFA.

Fig. 20. (El cuadro surge de Fig. 19)



## 2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECABADA:

### 2.1 INTRODUCCIÓN

El siguiente análisis está basado en datos obtenidos de laboratorios farmacéuticos con planta propia. El relevamiento de la información se realizó a través de entrevistas con jefes o gerentes de Recursos Humanos (RR.HH.), de boletines o revistas informativas brindadas por los laboratorios, y a través de las respectivas páginas de Internet de los laboratorios. La razón para entrevistar a encargados de RR.HH., es que eran los más indicados para brindarnos información respecto a cómo gestionan los mismos, y qué importancia le dan al factor humano como parte de las estrategias empresariales (tema que interesa particularmente a este trabajo). Ellos a su vez nos podían brindar información genérica de la empresa, de su estructura, forma de organización y uso de herramientas gerenciales.

La muestra quedó finalmente conformada tal como lo mostrábamos al final de la parte anterior. Las entrevistas fueron realizadas en base a un cuestionario único, planteado en tres grupos de preguntas:

- a) Sobre la empresa en general
- b) Sobre la estructura organizativa
- c) Sobre la gestión de los recursos humanos

Los datos obtenidos fueron ordenados esquemáticamente, a través de cuadros comparativos, índices y gráficos, de forma tal de tener una visión general de los puntos que nos interesaba analizar.

En los siguientes apartados, iremos analizando el sector de laboratorios farmacéuticos, de una forma progresiva, comenzando desde lo más genérico (visión general de las empresas) a lo más específico (modelo de Gestión por Competencias). Para eso, seguiremos el mismo orden en el que realizamos el planteo teórico.

### 2.2 VISIÓN GENERAL

Para empezar, recordemos que hemos relevado laboratorios con planta propia. En todos ellos encontramos que las oficinas administrativas están ubicadas en el mismo predio que las plantas de elaboración. Esto más allá de que algunos laboratorios cuentan con otra planta de elaboración en otro punto de la ciudad. Antes de entrar uno ya puede ir formando una opinión de qué tipo de empresa es la que está visitando. Son edificios limpios, ordenados, muchos de ellos con amplios jardines en los frentes, en resumen, denotan un alto nivel de prolijidad.

Lo anteriormente descripto está directamente relacionado al tipo de empresas que estamos estudiando, al ser empresas que trabajan con temas relacionados a la salud, y que están expuestas públicamente, ya podríamos esperar encontrarnos con ese tipo de características. A su vez, los laboratorios deben cumplir estrictas normas de funcionamiento (GMP), lo que incluye también la higiene y prolijidad del establecimiento. Entonces, si tenemos en cuenta que planta y administración están ubicadas en el mismo predio, notamos que el hecho de cumplir con las GMP también lleva a tener edificios adaptados a tales circunstancias.

Luego de obtener esta visión general, una “primer mirada” a los laboratorios, comenzaremos con lo que fueron las entrevistas.

En primer lugar denotamos que la totalidad de las empresas relevadas tienen una mediana o larga trayectoria. El sector específico en el que nos enfocamos (laboratorios con planta propia), goza de cierta estabilidad, debido a su antigüedad en el mercado y a que el número de laboratorios en el Uruguay se ha mantenido estable en los últimos años. La mayoría, además de



fabricar, representa marcas de laboratorios extranjeros no establecidos en el país, y los que no lo hacen actualmente, alguna vez lo hicieron.

Además de competir en el mercado local, la mayoría de los laboratorios exportan, y en todos los casos a mercados relativamente pequeños (países pequeños de Sudamérica, Centroamérica, y Asia).

Respecto a proyecciones hacia el futuro, lo único que detectamos fue la planificación por parte de algunos laboratorios de ampliar su capacidad operativa, proyectando la construcción de nuevas plantas de elaboración.

Salvo lo mencionado en el punto anterior no se habló en ningún otro laboratorio de inversiones, de reestructuras, o de nuevas formas de encarar el negocio. En este sentido, hemos vuelto a detectar otro factor para lo que ya mencionábamos respecto a la estabilidad del sector; nos referimos a que en los laboratorios no es fácil encarar cambios notorios (estructurales), principalmente porque esto implica una inversión relativamente importante. En este sector frecuentemente se va creciendo o cambiando en forma gradual y en la medida que el mercado lo permita.

Al analizar la estructura organizativa de un laboratorio, en general nos encontramos con que todos tienen un organigrama similar (Dirección, Gerencia General, y debajo Producción, Administración y finanzas, Marketing y Ventas, expedición, control de calidad), con las variables lógicas de cada empresa en particular, y más allá de la forma de gerenciamiento u organización.

Salvo algún caso específico, como el de Roemmers, donde estratégicamente están identificados los departamentos a los cuales se les presta mayor importancia actualmente, en general se considera igualmente importante a todos los sectores de la empresa, porque “todos contribuyen al mismo objetivo”.

La participación en el mercado es muy pareja. Esto no quita de que haya un líder en la actualidad, y en los últimos años (Roemmers), y empresas que siempre estén en los primeros puestos. Pero no hay ningún laboratorio que abarque la mayoría del mercado total. Roemmers promedia poco más de un 8% en los últimos cinco años, y el resto está entre un 2% y 7%. No obstante estas cifras, los laboratorios se especializan en diferentes sub-mercados, o mercados específicos, y eso lleva a que las empresas se posicionen en diferentes puestos del “ranking”, de acuerdo al mercado en el que compitan. De todas formas, como es difícil establecer cuáles serían todos esos sub-mercados, y además escapa al objetivo de este trabajo, cuando hablemos de liderazgo o posición en el mercado, nos referiremos al mercado total de ingresos.

En Uruguay no se realiza investigación. Esto no es una regla pero sí una realidad, en nuestro país no se invierte en el descubrimiento de nuevas sustancias activas, sino que se desarrollan medicamentos en base a los ya existentes, por otro lado las grandes empresas de Europa y Estados Unidos invierten miles de millones de dólares en investigación y desarrollo.

Lo que se hace en el Uruguay es desarrollar medicamentos a partir de sustancias activas ya conocidas, y en este desarrollo tiene relevancia el fácil acceso a la información que tenemos en la actualidad, todo lo que surge de un mundo globalizado en cuanto a la información.

Todos los laboratorios realizan acciones de compromiso con la sociedad, como donativos, campañas solidarias, charlas o conferencias, pero casi ninguno tiene establecido un plan o programa de responsabilidad social. Generalmente asocian esto último a lograr un producto de buena calidad y no contaminar el medio ambiente, lo que en definitiva es parte del cumplimiento de las GMP. Respecto a la calidad, la mayoría se conforma con las GMP, estableciendo que son suficientes para lograr un producto de alta calidad. El logro de una certificación ISO no es un tema que preocupe en general a los laboratorios; se ve como un logro extra, como un valor agregado pero no necesario, ya que no es una exigencia. En la actualidad, Roemmers está en proceso de certificación ISO, y hasta ahora, Andrómaco ha sido el único que ha certificado.





Años atrás, según relevamos, Urufarma comenzó con el proceso, pero lo abandonó por dificultades en cuanto a los costos durante la crisis del 2002.

### 2.3 ESTRATEGIA CORPORATIVA

En este punto nos referiremos a las respuestas obtenidas cuando les consultamos a los jefes y gerentes de recursos humanos de las empresas relevadas, acerca de su estrategia y del uso de las herramientas cuadro de mando y mapas estratégicos.

Al preguntar acerca de la estrategia que sigue la empresa, nos encontramos con diferentes situaciones:

- 1) Laboratorios que han definido su estrategia y actúan en función de la misma.
- 2) Laboratorios que no aplican una estrategia en particular sino que combinan más de una según la línea de productos de la que estemos hablando.
- 3) Laboratorios que de acuerdo a las entrevistas no surge una estrategia definida.

Dado que en base a las respuestas obtenidas identificamos estos tres grupos de laboratorios, realizaremos un cuadro que muestra en que grupo se encuentra cada laboratorio relevado.

Laboratorio / Estrategia	Roemmers	Urufarma	Gautier	Clausen	Gramon Bago	Celsius	Libra
Única Estrategia definida	Respete la receta-producto confiable y accesible	Calidad al alcance de todos.	Equilibrio entre calidad y precio.				
Combinada por línea de productos				Apunta a un nicho y participa en el mercado O.T.C.	Apunta a un nicho y participa en el mercado O.T.C.		
Sin estrategia definida						Más de 60 líneas de productos	Sin estrategia definida

Fig. 21<sup>1</sup>

Para los laboratorios en los que no surge una estrategia definida, ya preveíamos la no aplicación de las herramientas cuadro de mando integral y mapas estratégicos.

En lo que respecta al resto de los laboratorios que de acuerdo a lo antedicho estarían en condiciones de la aplicación del C.M.I., solo en uno de ellos (laboratorio Roemmers) detectamos la aplicación de métodos y procedimientos formales que se asemejan a lo que es C.M.I., sin llegar a la aplicación del cuadro en si mismo.

Como complemento a nuestro análisis, y a los efectos de no limitarnos a la pregunta que en un principio habíamos previsto ¿"Conoce y/o aplica las herramientas C.M.I. y Mapas Estratégicos"? realizamos un relevamiento acerca de la utilización de indicadores que midan resultados y rendimiento del personal ya sea en base a metas prefijadas o en función de otros criterios; en este sentido detectamos un bajo porcentaje de laboratorios que utilizan indicadores de este tipo y que miden formalmente el rendimiento de su personal.

<sup>1</sup> Fuente: Entrevistas realizadas a los laboratorios respectivos.



También nos ocupamos de relevar en que medida se comunica la estrategia de la empresa a la plantilla de trabajadores; aquí detectamos que las empresas reconocían la importancia de comunicarla, pero que no lo estaban haciendo en forma clara y efectiva.

Las respuestas obtenidas fueron por ejemplo:

- ✓ Los mandos gerenciales saben la estrategia.
- ✓ Se le comunica al personal una vez al año.
- ✓ La saben por reuniones informales con sus jefes, y vía mail.

Como podemos ver dentro de la muestra de laboratorios relevados tenemos casos que van desde la aplicación clara de una estrategia a casos en los que no se han detenido a pensar en una estrategia corporativa. Por esto creemos que es importante que todas las empresas tengan presente el esquema de administración estratégica que planteáramos al inicio.

Recordamos la importancia de no perder la visión global, dado que el planteo y la aplicación de este proceso determinan el desempeño de la organización y marcan la diferencia con respecto al resto de las empresas.

## 2.4 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El relevamiento en lo que respecta a esta parte, fue particularmente interesante debido a que se trata de la especialidad de quienes fueron entrevistados.

Además de que nuestro cuestionario fue extenso, ellos se extendieron por su particular interés en el tema y dominio del mismo.

En todos los laboratorios entrevistados existe un sector de recursos humanos formalmente constituido, que reporta a la gerencia general en la mayoría de los casos.

Consideramos que no son departamentos muy grandes dentro de la empresa, teniendo en cuenta que entrevistamos laboratorios en los que trabajan hasta 390 empleados y en ninguno de ellos hay más de tres personas asignadas a recursos humanos.

Esto es una realidad pero también notamos que en todos los laboratorios se le está comenzando a prestar mayor importancia al sector recursos humanos, el cual hace algunos años atrás contaba solamente con empleados dentro del sector de administración y en otros casos con la tradicional oficina de personal que se encargaba básicamente de liquidar sueldos y coordinar licencias. Incluso hubo empresas que durante algún tiempo tercerizaron la liquidación de sueldos.

Conjuntamente con la transformación de una oficina de personal al actual departamento de recursos humanos detectado en todos los laboratorios entrevistados, observamos el interés por la aplicación de procedimientos y técnicas modernas en lo que hace a la gestión de recursos humanos.

Cuando hablamos de técnicas y procedimientos nos estamos refiriendo a formas de selección, evaluación, sistemas de incentivos, procesos de capacitación, criterios de ascenso del personal, llamados internos, puestos de trabajo considerados clave o familias de puestos estratégicos, modelo de gestión por competencias.

En todos los laboratorios nos encontramos con que temas tan relevantes en lo que hace a la gestión de recursos humanos como los mencionados anteriormente, son manejados en mayor o menor medida y con diferentes grados de formalización, sin embargo luego del relevamiento concluimos que ningún laboratorio aplica el Modelo de Gestión por Competencias en un 100%. En la mayoría de los departamentos de recursos humanos conocen el modelo, y en el caso del laboratorio Gramón Bagó se está en un proceso de aplicación gradual del mismo, existiendo ya un cierto grado de formalización en su aplicación, por ejemplo cuentan con competencias definidas para puestos de trabajo frecuentemente requeridos por la empresa.



Cuando hablamos de un cierto grado de formalización en lo que respecta a la aplicación del modelo, estamos haciendo referencia a las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas. Todos los encargados de recursos humanos reconocieron la idoneidad y/o parcial aplicación de esta herramienta pero cuando vamos a los detalles, notamos la falta de formalización en la aplicación de la misma.

En muy pocos casos se declaró que se descarta desarrollar el modelo formalmente, y en el resto de los laboratorios relevados tienen la intención de avanzar hacia una futura aplicación del mismo.

Si nos referimos a un tema que es de gran relevancia en todas las empresas, como es la forma de selección de personal y de ascensión del mismo, detectamos un procedimiento generalizado y clásico: la contratación del personal se realiza en base al curriculum del candidato, a la impresión que este causa en la persona del sector recursos humanos que toma la entrevista y por ultimo un encargado o gerente del área donde está el puesto vacante realiza otra entrevista para tomar la decisión de contratación. Eventualmente se cuenta con un informe psicológico realizado por un profesional.

En caso de urgencia o suplencias en la mayoría de los casos se recurre a consultoras externas que mandan una terna de candidatos de la cual se selecciona a la persona.

En lo que respecta a este tema podríamos destacar que el laboratorio recientemente mencionado (Gramón Bagó) se diferencia con respecto al resto, debido a que en este caso se realiza un previo análisis de las competencias de la persona a tomar de acuerdo a las requeridas para el cargo, guiándose por un diccionario de competencias (que cuenta con algunas definidas por la empresa y en otros casos se recurre al diccionario de Martha Alles) y un análisis de su capacitación luego del cual en base a un balance entre formación y comportamiento de esta persona se selecciona al que se considera mas adecuado.

En lo que respecta a la ascensión del personal, observamos que ésta se lleva a cabo respetando la escala jerárquica donde en un cierto momento se genera una vacante (cuando alguien egresa de la empresa o del sector) o se crea un nuevo puesto y este es ocupado por quien a consideración de los superiores se adecue mejor al cargo.

También observamos que existen llamados internos, lo cual permite darle oportunidades a personas que ya trabajan en la empresa de desarrollarse en un área que le despierte mayor interés.

Por otro lado destacamos la resistencia a la aplicación de sistemas de evaluación de desempeño debido a roces o conflictos que puede generarse entre el personal y con los jefes. A su vez las evaluaciones por desempeño están asociadas a un factor económico que no siempre es fácil de resolver.

Consideramos que al momento de ascender al personal es importante contar con un adecuado sistema de evaluación de desempeño en base a puntaje asignado a cada empleado que tenga en cuenta varios factores como los siguientes: en primera instancia la relación entre el resultado de la empresa y la calificación a obtener por el evaluado, en segunda instancia la actitud y disposición del empleado en el desempeño de sus tareas básicas durante el periodo de evaluación, en tercera instancia el grado en el que la persona alcanzó o no las metas que se le hayan planteado y en última instancia una evaluación en base a las competencias laborales que se requieren del empleado de acuerdo a la estrategia de la empresa (competencias previamente definidas y conocidas por el evaluado). También se debe incluir una sección en la que se puedan establecer discrepancias entre evaluador y evaluado.



*Cuadro ejemplo de sistema de evaluación de desempeño:*

<b>Indicador del resultado de la empresa</b>			
<i>Resultado neto del ejercicio económico</i>	<i>30 puntaje max</i>	<i>De acuerdo a si se alcanzó o no la meta del resultado del ejercicio de la empresa se asignará proporcionalmente el puntaje al evaluado</i>	<i>Puntaje logrado(es igual para todos los empleados)</i>
			<b>Sub Total 1</b>
			<b>30</b>

<b>Evaluación de tareas básicas del evaluado</b>			
<i>Nro de Tarea</i>	<i>Descripción de la tarea</i>	<i>Puntaje max</i>	<i>Puntaje logrado</i>
<i>1</i>			
<i>2</i>			
<i>X</i>			
			<b>Sub Total 2</b>
			<b>35</b>

<b>Evaluación del cumplimiento de las metas acordadas.</b>			
<i>Nro de Meta</i>	<i>Descripción de la Meta</i>	<i>Puntaje max</i>	<i>Puntaje logrado</i>
<i>1</i>			
<i>2</i>			
<i>X</i>			
			<b>Sub Total 3</b>
			<b>15</b>

<b>Evaluación de competencias laborales:</b> Se evaluara de acuerdo a determinadas <u>actitudes, habilidades y conocimientos</u> previamente definidas y que apalanquen la estrategia de la empresa. Cada funcionario será evaluado por 3 competencias de ellas dependiendo de su rol y puesto.						
Se marca con una X el grado de desarrollo correspondiente	Grado de desarrollo					
	0	1	2	3	4	
Escucha y pregunta para identificar necesidades y expectativas del cliente (externo/interno).Sabe extraer la información precisa y relevante.						
Genera soluciones para satisfacer al cliente en tiempo y forma. Se capacita para potenciar su capacidad de generarlas.						
Identifica las características de la demanda; anticipa su tendencia y actúa en consecuencia.						
En forma permanente comunica e informa al mercado (clientes), sobre las iniciativas y capacidades de la empresa.						
Trasmite oportunamente información a otros cuando debe intervenir en el proceso de satisfacer al cliente.						
<b>Promedio:</b>						
					<b>Sub Total 4</b>	<b>20</b>
					<b>Total</b>	<b>100</b>

Fig. 22<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fuente: Creación propia



### **3. BREVE ANALISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN LA MUESTRA DE LABORATORIOS SELECCIONADOS:**

#### **3.1 CAPITAL HUMANO**

Cuando desarrollamos nuestro planteo teórico, nos referimos al personal como el factor diferencial en la actualidad entre las empresas, es decir la forma de crear una ventaja competitiva sostenida ya que las ventajas proporcionadas por la tecnología y el capital financiero ya no son sostenibles.

En este sentido planteamos la introducción a nuestras entrevistas, y nos encontramos con una gran expresión de acuerdo y convicción de los entrevistados con lo que estábamos planteando. Ahora bien nuestra interrogante era si en este marco de pensamiento compartido con el nuestro, y como líderes de recursos humanos de la empresa en la que nos encontrábamos, se estaba actuando coherentemente y haciendo todo lo posible a su alcance para desarrollar esa deseada ventaja competitiva que a nuestro entender es contar con un gran grupo de trabajo y todo lo que eso implica.

Consideramos que para un gerente de recursos humanos, lo anteriormente planteado es de más fácil comprensión que para encargados de otras áreas, pero para llevar adelante esta idea hacia toda la empresa, recursos humanos tiene la difícil tarea de convencer a todos los sectores de lo antedicho, y de que es posible desarrollar esa ventaja competitiva de forma tal que exista un compromiso de la empresa en desarrollar al personal y valorarlo como fuente de diferenciación.

En más de una entrevista se nos expresó que hay una mayor demanda de ingenieros químicos (los cuales escasean en nuestro país) debido a nuevas reglamentaciones, provocando que otros laboratorios se lleven a estos profesionales por un mayor salario, llegando al doble en algunas oportunidades.

El problema es que recursos humanos no puede autorizar unilateralmente una decisión de salario que impida egresos como estos, y a esto deberíamos sumarle los problemas internos que se pueden generar por un aumento salarial de ese tipo.

Si bien consideramos que una persona valora tanto el salario como otros factores, a saber, el ambiente laboral en el que se encuentra, un cambio tan radical en el ingreso de una persona pueden llevar a una decisión de egresar de una empresa.

En este caso los ingenieros químicos se dan cuenta del poder que pueden llegar a tener en algunas oportunidades, y las empresas del valor que el capital humano tiene para ellas.

Esto también está en línea con lo que planteábamos en el comienzo de este trabajo, que el factor humano está siendo considerado como capital para la empresa y a su vez está siendo visto como aquel conocimiento que la empresa pierde cuando sus empleados la abandonan sobre todo en el sector de laboratorios que es intensivo en conocimiento.

Podríamos decir que es necesario contar con una unidad y conciencia a nivel corporativo del valor que tiene el personal para la empresa, y saber que a su vez esta perspectiva terminará mejorando los resultados a nivel organizacional.

#### **3.2 CAPITAL DE INFORMACIÓN**

En este apartado, podemos identificar dos sectores de análisis dentro de los laboratorios: por un lado, la planta de elaboración, y por otro lado, el resto de la empresa. En la planta es donde se aplican sin excepciones las GMP, las que ya traen establecidas formas de trabajo y de circulación de la información, que hacen que en este sentido, los laboratorios sean similares. Aquí las tareas están bien definidas, los procesos formalizados, así como los controles y precauciones a tomar. Cada trabajador sabe bien lo que tiene que hacer, y el mismo sistema de



información se encarga de lograr esto. En muchos casos la planta se ve como un sector independiente, no solo por el tipo de trabajo, sino porque tampoco reciben información de otros sectores. Suele ser el sector con menos “computadoras por persona”, y los que establecen el vínculo de información con el resto de la empresa son los encargados (jefes, gerentes), así como la existencia de carteleras, y también de correo electrónico (aunque no sea lo más común).

En el resto de la empresa hay una diversidad de fuentes y canales de información, siendo el correo electrónico el de uso más frecuente. Para la comunicación interna y circulación de información, hay empresas que manejan una Intranet, e-mail, otras lo hacen a través de su página web, más allá del uso de formas tradicionales (comunicación verbal directa o telefónica, carteleras, boletines).

Para la generación y almacenamiento de la información, todas manejan programas de aplicación, o sea, software. Pero sólo algunas tienen un sistema integrado de información. De todas formas, la mayoría está enfocada en eso, o ve la necesidad de que así sea. Son comunes los sistemas o aplicaciones hechos a medida, y en el caso de sistemas integrados, generalmente queda afuera la aplicación referida a la gestión de Recursos Humanos. El uso de Internet, como era de esperar, está ampliamente difundido.

### 3.3 CAPITAL ORGANIZACIONAL

Es la parte más compleja de la organización, porque engloba a todos los factores que la componen, los cuales están muy entrelazados entre sí y todos ellos afectados por la cultura organizacional la cual es única en cada empresa.

El liderazgo, la alineación, el trabajo en equipo, todos están influidos por la cultura de la empresa la cual se transmite generación a generación como sucede en una familia.

Cuando entramos a una empresa podemos percibir esto y en este proceso de conocimiento profundizamos un poco más cuando hablamos con sus empleados, incluso comenzamos a percibirla desde el momento en que vemos la fachada del edificio donde empezamos a reconocer sus primeros aspectos y características.

No podemos como es lógico, describir la cultura de cada empresa entrevistada porque tendríamos tantas descripciones como laboratorio que hemos visitado.

Sin embargo, podemos sí describir culturas que difieren notoriamente de otras como sucede entre las empresas que son familiares y dirigidas por sus dueños y aquellas que son parte de una casa matriz y los lineamientos vienen dados del exterior.

En casos de empresas familiares que continúan siendo dirigidas por integrantes de la familia notamos menos propensión a la utilización de herramientas formales, como puede ser indicadores de evaluación o modelos de recursos humanos como el de gestión por competencias; sin embargo en empresas en las que hay un mayor desarraigo en lo que respecta a sus orígenes o se han asociado a laboratorios multinacionales, vimos que se comienzan a utilizar más herramientas de este tipo.

En el siguiente cuadro, mostraremos el grado de formalización en cada uno de los laboratorios entrevistados dividiéndolos en tres grupos

- A: Alto
- M: Medio
- B: Bajo

Si bien en todas las empresas hay un grado alto de formalización en lo que a la planta industrial se refiere debido a requisitos de carácter legal para poder trabajar dado el rubro que estamos analizando. Haremos una clasificación que considera a la empresa en su conjunto.

Laboratorio Gr. Form.	Roemmers.	Urufarma	Gramon Bago	Clausen	Celsius	Gautier	Libra
Alto	A (Impulsado a partir de la certificación I.S.O.)						
Medio		M Existen auditorias internas, externas y reunión periódica de gerentes.		M En proceso de formalización - emp. familiar de reciente crecimiento	M En proceso de formalización - emp. familiar de reciente crecimiento	M En proceso de formalización - emp. familiar	
Bajo			B Sin auditoria interna, no hay evaluac de desempeño				B Sin auditoria interna, no hay evaluac de desempeño

Fig. 23<sup>1</sup>

Agregamos que en los laboratorios de grado M y B no hay manuales de control interno formalmente descriptos sino que los procedimientos son conocidos y aplicados directamente (si los hay en lo que respecta a planta industrial), tampoco en estos casos se lleva adelante un proceso de planificación estratégica.

Otros aspectos referentes al capital organizacional, los cuales son claves en la ejecución de la estrategia, son los que mencionábamos anteriormente:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Alineación

Con respecto a estos tres elementos, notamos en primera instancia que los líderes dentro de los laboratorios tienen conciencia de la importancia del trabajo en equipo, pero no se ve en este sentido a la empresa como un todo sino por áreas de trabajo, lo cual hace que no se cuente con información a nivel de otros sectores de la empresa que permita formar una sinergia a nivel global.

Respecto a la alineación como comentamos anteriormente, no se está comunicando los objetivos estratégicos de alto nivel de forma que todos los empleados los entiendan.

Notamos que los líderes (encargados de aportar motivación y guiar los esfuerzos de los demás), no están desarrollando una organización focalizada en la estrategia.

<sup>1</sup> Fuente: Entrevistas realizadas a los laboratorios respectivos.



## 4. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL FACTOR HUMANO

Analizaremos en esta parte, la satisfacción, retención, productividad de los empleados, motivación, delegación de poder y coherencia del personal con los objetivos organizacionales. Creemos que estos elementos son claves, dado que el análisis de los mismos en su conjunto nos ayudará ver la realidad de la empresa respecto a temas importantes, que a su vez están muy relacionados con los temas eje de nuestro trabajo, Cuadro de Mando Integral, Mapas Estratégicos y Modelo de Gestión por Competencias.

Previamente al análisis de cada elemento, definiremos algunas variables relacionadas a los mismos, en las cuales nos basamos, junto con los indicadores respectivos definidos anteriormente, para medir objetivamente los datos relevados, y transformarlos en información válida a los efectos de este trabajo.

### 4.1 SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

VARIABLES:

- Conflictos laborales: situaciones surgidas de las relaciones laborales entre empleados y empresas, que denotan algún tipo de disconformidad de los trabajadores respecto a algunas condiciones de trabajo. Se puede traducir en un paro de actividades, una huelga, una protesta, o una ocupación.
- Incentivos: gratificaciones o premios, brindadas de parte de la empresa a sus empleados (ya sea en forma individual o grupal). Generalmente son dados en dinero, aunque pueden adoptar otras formas (regalos, por ejemplo)
- Acceso a la información: posibilidad del trabajador de conocer qué es lo que tiene que hacer, y de contar con la información necesaria para realizar sus tareas (carteleros, hojas de trabajo, manuales, intranet, Internet, diálogo con jefes)

Las empresas relevadas, tienen en su mayoría sindicato formado, excepto el laboratorio Gautier (empresa muy familiar). Todos los sindicatos están muy bien organizados y asociados al sindicato que nuclea a la industria farmacéutica (SIMA). Los sindicatos se reúnen frecuentemente con los gerentes de recursos humanos para discutir diferentes temas y negociar conflictos, y la relación con las empresas es en general buena y muy fluida.

La existencia de conflictos laborales se da en todos los laboratorios de la muestra pero pudimos percibir que no son de alta relevancia y frecuencia, y su solución es relativamente rápida y muy pacífica sin llegar a casos de ocupación de plantas o incidentes que pudieran sucederse como se ha dado en la República Argentina.

Los conflictos que se han dado fueron muchas veces por interpretación de categorías, lo cual lleva aparejado un tema de sueldo o de status, y en algunos casos se ha recurrido a la opinión de la A.L.N. o C.E.F.A.

Los visitantes médicos son los que tienen más alto grado de sindicalización y un gran poder de negociación cuando actúan en bloque, ante reclamos salariales, entre otros.

Vimos en algunos laboratorios la aplicación de incentivos pero principalmente orientados al área comercial en función de objetivos de ventas, y en varios laboratorios se está viendo la posibilidad de empezar a aplicarlo en otras áreas. Es de opinión generalizada que esto puede generar conflictos y por ese temor no se ha aplicado, y por otro lado se reconoce que se hace necesario algún tipo de motivación extra para los empleados. Vimos la intención de evaluar equipos y buenas ideas en este sentido en algunos laboratorios.

Creemos que en estos casos se está perfilando una buena posibilidad de motivar al personal para lograr sus objetivos. Sería bueno que al aplicar estos mecanismos de motivación, se haga hincapié en la estrategia, y la alineación de objetivos personales y organizacionales





para lo cual es importante, como ya lo mencionamos, comunicar la estrategia al personal de la empresa y transmitir cómo el trabajo de cada uno incide en la misma.

En algunas empresas relevadas se utiliza Intranet como mecanismo para informar al personal. Casi todos los empleados, excepto los de planta cuentan, con una PC y e-mail, por otro lado el contacto personal es muy fluido y en general el sector administrativo de la empresa está concentrado en un lugar no muy grande lo cual facilita la comunicación.

## 4.2 RETENCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Variables:

- Egresos de empleados: desvinculaciones de empleados con las empresas. Las mismas pueden darse por voluntad del trabajador, por decisión unilateral de la empresa (despido), o por fuerza mayor, como falta de trabajo (seguro de paro). No consideramos aquí el caso de jubilación.
- Dotación promedio: cantidad de trabajadores promedio de una empresa en un período (año, en este caso)
- Evaluación del personal: medición objetiva y formal del desempeño del trabajador por parte de la empresa, en base a criterios preestablecidos.
- Período de prueba: período de tres meses posteriores al ingreso del trabajador a la empresa, en los cuales trabaja bajo el régimen de “contrato de prueba”.

En todos los laboratorios entrevistados nos comunicaron que la rotación de personal es prácticamente nula, surgiendo vacantes y necesidad de contratación de nuevo personal principalmente por algún egreso voluntario, o debido al crecimiento de la empresa que hacen que se requiera más personal, como es el ejemplo de Urufarma que ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, o Gramón Bagó cuando comenzó con la representación de Novartis (Zolben entre otros).

En general luego de la crisis del 2002 hasta la fecha los laboratorios han crecido, aumentado mucho su plantilla de personal.

Un tema que se destacó en este sentido fue, como mencionábamos antes, la escasez de ingenieros químicos, lo cual hace que de un laboratorio se salga a buscar ingenieros químicos a otros y se los lleven pagándoles mayor sueldo. Esto provoca un círculo que lleva a la rotación de personal, la cual igualmente es muy baja en relación al volumen de personal en plantilla. Estos son los pocos casos de rotación por decisión del empleado.

Cuando ingresa un empleado por primera vez, queda en un periodo de prueba de tres meses, durante el cual es evaluado formalmente con formularios escritos y opinión formada de su jefe, el cual lo eleva para su posterior confirmación. Este procedimiento se hace solo en esta instancia y luego no se continúa un proceso de evaluación periódica, a no ser en el caso de laboratorio Roemmers en donde los procedimientos están más formalizados en este sentido, lo cual está relacionado al proceso de certificación ISO que está llevando adelante.

## 4.3 PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS

Variables:

- Productividad: relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, mas productivo es el sistema.



- Capacitación de los empleados: cursos de adquisición de conocimientos específicos que las empresas brindan o facilitan (pagan) a sus empleados, con el fin de mejorar sus rendimientos en las áreas en las que se desenvuelven.
- Accidente de trabajo: situación imprevista que se da en el lugar de trabajo, provocada por la rotura de algún elemento, el escape de alguna sustancia, una mala maniobra, o alguna otra causa fuera de la normalidad y ajena a la voluntad del trabajador, que pudiera provocarle a éste algún perjuicio o daño físico.

En lo que refiere a personal de planta, son empleados con muchos años en el laboratorio y que conocen muy bien la tarea, lo cual da un alto grado de especialización. De todas formas al personal de planta se le da la posibilidad de ascender y su tarea cambiaría, comenzando así una nueva tarea para la cual no está tan entrenado. Salvo excepciones de personas que pasan por el puesto y ascienden rápidamente, el personal de planta con experiencia está formado por personas que por su perfil, buscan mayor seguridad en un puesto conocido, y cuando se les ofrece un cambio, incluso con mejora salarial, lo rechazan. Esta situación fue detectada como una de las “brechas” existentes entre el personal con el que se cuenta y el personal ideal deseado.

Otra de las “brechas” detectadas está referida a la capacitación del personal, pero no a la capacitación brindada por la empresa, sino a la que el empleado ya trae adquirida por sus estudios realizados. Algunos encargados de RR.HH. nos plantearon su inquietud respecto a este tema, en el sentido de que hoy en día los egresados con un título no poseen todo el conocimiento necesario para ingresar al mercado laboral. Esto lo veían para cualquier tipo de capacitación adquirida, pero más específicamente para los egresados con títulos profesionales o técnicos. Se nos decía que actualmente, al momento de la contratación de un Ingeniero Químico, por ejemplo, se le debe enseñar a hacer su tarea, cuando antes no era así. Esto trae aparejado nuevos costos por inversiones en capacitaciones adicionales, pérdida de tiempo y eficiencia, lo que en principio provoca una pérdida en la capacidad productiva, al menos desde el punto de vista del factor humano.

Lo dicho anteriormente es independiente de las capacitaciones que las empresas brindan de por sí a su personal, ya sea de planta o administrativo, con el fin de optimizar su rendimiento. Estos son costos que ya tienen asumidos o previstos, y que suponen una “inversión segura”, ya que están alineados a los objetivos de las empresas, e implican una adquisición de conocimientos que enriquecerá a la persona que se capacita, y beneficiará a la empresa que tendrá a un empleado con más conocimientos en el área que le interesa. Generalmente las capacitaciones son sugeridas por los superiores inmediatos al empleado, y autorizadas por recursos humanos en cuanto a su oportunidad y aplicabilidad, y por finanzas o gerencia general en cuanto a sus costos. Todos los laboratorios relevados cuentan con algún sistema de capacitaciones.

Los accidentes laborales en esta rama de actividad es un tema de gran relevancia que puede generar graves y no deseados conflictos con el sindicato. Por esto existen medidas de seguridad muy estrictas en todos los laboratorios relevados, desde equipamiento antes de entrar a una planta, y en especial sectores de la misma en donde puede existir contaminación, tanto del empleado con alguna sustancia, como de alguna sustancia con impurezas que el empleado pueda traer del exterior.

En una pequeña recorrida por la planta del laboratorio Gautier pudimos ver el equipamiento, desde vestimenta hasta máscaras de respiración que se utilizan en las diferentes salas de la planta.

También pudimos observar en esta recorrida, cómo empleados con alto entrenamiento trabajaban coordinados para introducir medicamentos y sus prospectos en las respectivas cajas, mientras una cinta transportadora se los alcanzaba.

#### 4.4 MOTIVACIÓN, DELEGACIÓN DE PODER Y COHERENCIA DEL PERSONAL CON LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Variables:

- Sugerencias: inquietudes o planteos realizados por el personal en relación a su trabajo o la empresa en general, ya sean motivados por la empresa o por impulso individual
- Objetivos individuales: metas que el trabajador se fija dentro de la empresa. Pueden estar referidos a sueldos, ascensos, estabilidad laboral, y otros.
- Objetivos organizacionales: aquellas metas que se fija la empresa, ya sea que estén formalizadas o simplemente definidas.
- Actuación de equipo: forma de trabajar en la que se destaca y es relevante la comunicación interpersonal, con trabajadores del sector o de otros sectores, y entre los superiores y sus subordinados.

Con respecto al propósito de lograr una coherencia de los objetivos individuales con los de la organización, creemos que no se está logrando en los laboratorios relevados, pues al no comunicar eficientemente la estrategia a los empleados no es posible alinearla con los objetivos personales.

Si suponemos que a una persona le importa sentirse reconocida y poder aportar valor a la organización, entonces debemos darle la posibilidad de presentar sugerencias y propuestas. Pero para que esta persona presente sugerencias que le interesen a la empresa tenemos que comunicarle los objetivos y la estrategia.

Es de gran importancia alinear los objetivos personales y organizacionales, pues así tendremos en nuestra empresa empleados motivados porque saben que en el lugar donde se encuentran tienen la posibilidad de desarrollar sus objetivos y metas que a su vez llevarán al éxito de la empresa.

Un problema que también se da en otros sectores además del de los laboratorios, y en un alto porcentaje del personal, es que estos sienten que desde el lugar donde están no tienen la posibilidad de generar valor ni aportar nuevas ideas.

Muchas veces el personal no siente estima, no es reconocido y apreciado dentro de la empresa, llevando esto a una baja de su productividad.



(Imagen que representa un ambiente de trabajo poco motivador)

A lo anterior podemos agregar que la relación y el diálogo con los colaboradores son necesarios para que la organización obtenga un mayor compromiso por parte de ellos hacia las políticas, lineamientos y determinaciones que establece.

Creemos que en la mayor parte de la muestra de laboratorios seleccionados hay una buena disposición al diálogo, promover y aceptar nuevas ideas o sugerencias pero con una importante deficiencia como la anteriormente mencionada.



Respecto al trabajo en equipo como ya mencionamos es muy tenido en cuenta en todas las empresas e incluso hay un convencimiento de que esta es la forma de trabajar y así es como se razona a la hora de contratar personal. Lo que nosotros detectamos es que no hay una óptima comunicación entre los empleados de planta y los administrativos.

Un gerente de recursos humanos nos comentaba que no es necesario para una persona que trabaja sola que tenga buena capacidad de trabajo en equipo. Si bien eso es verdad, tenemos que tener en cuenta que se debe apuntar a ver la empresa como un todo y a través del desarrollo de la cultura de trabajo en equipo desarrollar una forma de compartir conocimiento entre diferentes áreas de la organización, lo cual permita generar nuevo conocimiento a través de un proceso de organización, distribución y desarrollo de conocimiento.

## CUADRO RESUMEN DEL ANALISIS ESPECÍFICO DEL FACTOR HUMANO

### Satisfacción de los empleados

Variables / Nivel	1	2	3
- Conflictos Laborales	█	█	
+ Incentivos	█		
+ Acceso a la información	█		

### Retención de empleados

Variables / Nivel	1	2	3
- Rotación de Personal	█	█	
+ Evaluación de Personal	█		
+ Evaluación en período de prueba	█	█	█

### Productividad

Variables / Nivel	1	2	3
+ Productividad del Personal	█	█	
+ Capacitación	█	█	█
- Accidentes Laborales	█	█	

## Motivación

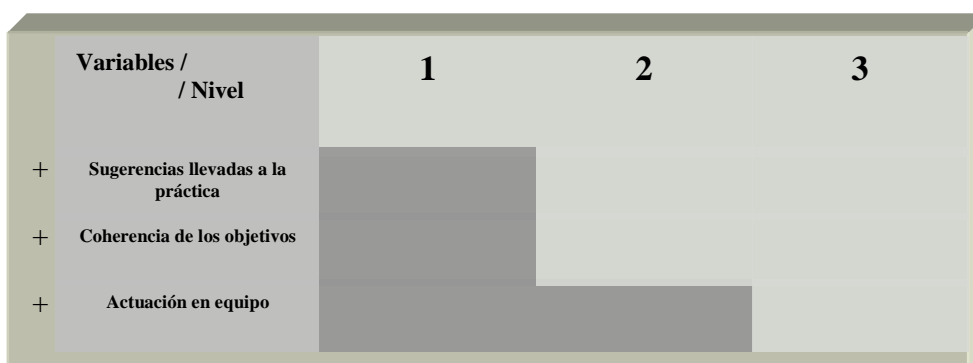


Fig. 24<sup>1</sup>

**Nota:** Los signos a la izquierda (+/-) de las variables indican la ponderación que se les da a las mismas, a los efectos de compararlas con un mismo criterio. Siendo Nivel 1 = bajo, Nivel 2 = medio, Nivel 3 = Alto, más zonas pintadas en gris oscuro implican una mejor calificación de cada uno de los elementos. La situación ideal se daría con los cuadros pintados en su totalidad en gris oscuro.

## 5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y MAPAS ESTRATÉGICOS

Si planteáramos la aplicación formal de estas herramientas en cualquiera de las empresas entrevistadas, las llevaría a pensar o en algunos casos repensar sus estrategias en conjunto con las demás áreas de la organización y posteriormente a su mejor ejecución.

Su mejor ejecución se debería producir a partir de la identificación de los procesos críticos para el logro de la estrategia y la implementación de acciones concretas para el logro de la excelencia en esos procesos.

Consideramos esencial contar con las familias de puestos de trabajos estratégicos que llevarán adelante esos procesos, y en este sentido consideramos al modelo de gestión por competencias como una herramienta adecuada.

Como citamos anteriormente en nuestro relevamiento no detectamos la aplicación del cuadro de mando integral o mapas estratégicos siendo el caso que estuvo más próximo a su aplicación el laboratorio Roemmers al cual haremos referencia a continuación.

Encontramos en este caso que se ha definido un mapa de procesos basado en la estrategia la cual está muy orientada hacia el cliente donde el cuidado del mismo es central “respete la receta médica”, esta estrategia ha funcionado y se ha llevado adelante a través de una campaña publicitaria acorde.

Observamos como el área de marketing (responsable en este caso), y el desarrollo de la relación con el cliente es uno de los procesos críticos en el logro de una estrategia orientada hacia este.

Identificamos también el uso de indicadores para medir los resultados alcanzados dentro de cada sector de la empresa y su posterior evaluación de acuerdo a metas prefijadas.

Esta forma de gestión donde se aplican mecanismos comprometidos para el logro de los objetivos, hace a nuestro entender que este laboratorio se encuentre en mejores condiciones para implantar su estrategia que los demás y podríamos decir que esto está estrechamente vinculado al hecho de ser el laboratorio líder del mercado Uruguayo.

No estamos diciendo que en los demás laboratorios no exista un compromiso en el logro de su estrategia sino que creemos que en este caso hay una mayor orientación hacia la misma.

Notamos en todos los casos un esfuerzo por mejorar la gestión, pero sucede que en algunos laboratorios estos esfuerzos no están encauzados hacia el logro de la estrategia corporativa.

<sup>1</sup> Fuente: Creación propia.



Otro caso que creemos interesante mencionar es el de Urufarma, pues este laboratorio tiene su estrategia claramente definida y ha logrado ser el líder en la principal línea de productos a la que se orienta (anticonceptivos para la mujer).

Su estrategia consiste en mantener un equilibrio entre costo y calidad “calidad al alcance de todos”, la cual ha sido llevada adelante exitosamente a través del especial cuidado en sus costos y a su vez dando una imagen de buena calidad de sus productos.

Si bien podríamos considerar que es más fácil proponerse ser líder en un mercado más específico como en este caso, vemos como tener claro hacia donde vamos pasa a ser vital en la mayoría de los casos.

Algunos laboratorios que tienen varias líneas de productos no han definido una estrategia para cada línea y su objetivo es expandirse lo más posible por todas ellas.

En algunos de estos casos se ha logrado, a través del ofrecimiento de buenos precios y/o a través de la representación de marcas internacionales, una buena participación en el mercado de alguna de estas líneas, y de esa forma, se logra un buen nivel de ganancias así como una estabilidad en el mercado.

No identificamos acá una estrategia aplicada concientemente, sino que la misma se está siguiendo instintivamente por parte de la empresa.

El hecho de tener claramente definido como y donde vamos a competir, nos permitirá estar en mejores condiciones de tener éxito en una empresa, no quedando a la “deriva” pudiendo tener éxito tal vez en alguna de mis líneas de productos de acuerdo como se comporte el mercado o la demanda.

A su vez estar en mejores condiciones de tener éxito no implica que este sea alcanzado, por lo que la aplicación de mecanismos formales en la implantación de la estrategia así como realizar un adecuado análisis de los procesos críticos para el logro de la misma, es tan importante como dar con la estrategia adecuada para un mercado determinado.

Los mapas estratégicos y el cuadro de mando integral son la efectivización de lo mencionado recientemente. A través de la aplicación de estas herramientas no solo tendremos claro el camino o foco estratégico, sino que también estaremos llegando a cada persona de la organización a través de un indicador que está orientado al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **6. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

A la hora de analizar la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias, nos encontramos con tres grupos de empresas:

- 1) Aquellas que conocen y aplican el modelo con cierta profundidad, pero que no llegan a aplicarlo en su totalidad, como un modelo de gestión integrado.
- 2) Aquellas en las que el modelo es conocido y aplicado parcialmente, básicamente a la hora de seleccionar el personal.
- 3) Aquellas en las que conocen el modelo, pero no lo aplican, ni siquiera parcialmente, y tampoco tienen pensado hacerlo próximamente.

### Cuadro de resumen de aplicación del Modelo de Gestión por Competencias

Laboratorio Nivel ap.	Roemmers	Clausen	Libra	Gautier	Celsius	Urufarma	Gramon Bago
Aplican en mayor medida							Implantación. progresiva del modelo
Aplican parcialmente				En la selección de personal	En selección y evaluación	Import. fundam. de comp. al selecc. personal	
No aplican	No aplica, solo conoce	No aplica, solo conoce	No aplica				

Fig.25<sup>1</sup>

De las empresas relevadas no encontramos ninguna que se ubicara en un hipotético cuarto grupo (aplicación total del modelo).

De esta primera clasificación realizada, extraemos dos conclusiones iniciales:

- a) Todas las empresas conocen, en mayor o menor medida, el Modelo de Gestión por Competencias.
- b) Ninguna empresa aplica íntegramente el modelo.

Como comentario adicional a la segunda conclusión, debemos decir que la no aplicación del modelo tiene como principales motivos la administración tradicional y la cultura de las empresas, en las que se percibe resistencia a un cambio profundo, y rechazo, por parte de los empleados, a alguna de las herramientas indispensables para la aplicación del modelo (como la evaluación por desempeño).

No obstante, se percibe un interés generalizado, por parte de los encargados de recursos humanos, de que el modelo se vaya aplicando cada vez más, aunque esto no implique una reestructura de la empresa, o una aplicación total del modelo desde el principio. En este sentido hemos observado que, más allá de las ideas que tales jerarcas tienen en cuanto a la gestión de los recursos humanos, en última instancia tiene más peso la opinión de la Dirección o de la Gerencia General. Hay temas de gestión en los que hay que ir negociando la aplicación de ciertos lineamientos o directivas, porque esto implica cambios en la forma de administrar la empresa, y también cambios de estructura. Creemos que en esto también juega el hecho de que en general, los departamentos de recursos humanos son nuevos en las empresas, y que el poder de decisión pasa más por la negociación y la aplicación gradual de las ideas que los encargados de tales departamentos tienen.

Respecto a la primera conclusión, nos resulta interesante notar que el Modelo de Gestión por Competencias es de conocimiento generalizado, y está incluido como referencia importante de

<sup>1</sup> Fuente: entrevistas realizadas a los laboratorios respectivos.



aplicación, si no la principal, entre los encargados de recursos humanos. Insistimos, de todas formas, que la aplicación total del modelo todavía no es observada, o al menos no la detectamos en nuestro estudio. Asimismo, una aplicación total no se ve por ahora como posible, debido a lo que comentábamos anteriormente de la cultura de las empresas y de las personas.

A continuación analizaremos más específicamente cuáles son los elementos detectados que suponen, implícita o explícitamente, la aplicación del modelo. Para ello tomaremos en cuenta los tres grupos de empresas clasificados al principio de este capítulo.

En el primer grupo de empresas, existe la noción de una dificultad de aplicar modelos y mecanismos formales, pero se hace un esfuerzo, en el sentido de ver a la negociación con la dirección de la empresa, y a la aplicación gradual de tales mecanismos, como la forma de poder implementar herramientas formales y estructuradas. Identificamos claramente aquí el caso de Gramón Bagó, en donde su encargado de recursos humanos está aplicando concientemente el Modelo de Gestión por Competencias, pero a su vez es conciente de que no puede implementarlo de un día para el otro. Lo que está haciendo es, a través de reuniones con gerentes, ir sugiriendo la aplicación de ciertos cambios graduales en la administración de los recursos humanos. Esta forma de proceder se ve favorecida por el hecho de que el departamento de RR.HH., como en todas las empresas relevadas, es de reciente creación, y en mayor o menor medida se está considerando relevante el factor humano y la administración del mismo, y por consiguiente se le está prestando más atención al encargado del sector.

Esta empresa tiene definido un diccionario de competencias, el cual es utilizado para seleccionar y evaluar el personal. Respecto a la evaluación, la misma no está planteada de modo totalmente formal aún, sino que se realiza informalmente observando el rendimiento del empleado y luego realizando una entrevista a modo de devolución. Esto es coherente con el tema de la implementación gradual para evitar rechazos, malos entendidos y situaciones incómodas.

En el segundo grupo de empresas el modelo se aplica básicamente al momento de seleccionar personal. Se toman en cuenta especialmente las características personales de los candidatos a ingresar a la empresa, para que quien ocupe el puesto de trabajo pueda insertarse sin problemas, cuidando el hecho de que se relacione adecuadamente con sus compañeros, y tenga el perfil adecuado para el cargo. Incluso se prefiere a una persona que no es la más preparada a nivel de estudios o conocimientos, pero que dadas sus características personales (carácter, actitud, comportamiento), la empresa considera que se desenvolverá mejor en el puesto de trabajo. Se nos comentó en algún caso de una incidencia del 70% de las características personales, y de un 30% del conocimiento.

Lo que notamos aquí es que en estas empresas no se profundiza mucho más que en la selección. De hecho, no existen mecanismos de evaluación por desempeño o similares, que harían posible un seguimiento más formal y detallado de la actuación del trabajador, a los efectos de comparar la situación inicial detectada a la hora de contratarlo con la situación en otros momentos posteriores, y de comparar el desempeño real con el esperado.

Por otro lado, más allá del uso de las competencias requeridas, solo en un caso de este grupo de empresas detectamos un esbozo de construcción de un diccionario de competencias para la empresa. Esto es otra deficiencia que dificulta la evaluación por competencias, ya que así como las empresas son diferentes, las competencias requeridas para los distintos puestos no tienen por qué ser las mismas. Ponemos un ejemplo: la competencia específica “creatividad” es muy requerida en empresas como de publicidad, diseño, vestimenta, entre muchas otras, pero no es tan necesaria en los laboratorios. Una persona muy creativa tal vez se sentiría incómoda trabajando en un ambiente un tanto estructurado como el de un laboratorio (esto dicho por los propios jerarcas).

Aquí hacemos referencia a lo que decían Kaplan y Norton en su presentación de los Mapas Estratégicos: “no se puede controlar lo que no se puede medir”, y “no se puede medir lo que no se puede describir”. Llevado a nuestro caso, no es posible optimizar el rendimiento del trabajador, para beneficio del mismo y de la empresa, si no existen mecanismos ordenados y establecidos de medición del desempeño.





Estas empresas, la mayoría de las relevadas, coinciden en señalar que la aplicación de mecanismos formales de medición, así como otras herramientas gerenciales que ayuden en la administración, son difíciles de implementar.

No todas están de acuerdo con la aplicación de un mecanismo o instrumento preestablecido para la gestión de la empresa. Otra vez, el factor cultural y la administración tradicional en las empresas locales juega un papel preponderante en este punto.

En las empresas que no aplican el modelo, más allá de que no lo hagan explícitamente, y no tengan pensado hacerlo próximamente, de todas formas observamos la aplicación del concepto de competencias a la hora de evaluar al personal. Es que las competencias van más allá del planteo y la aplicación de un modelo. Kaplan y Norton ya habían planteado la necesidad de identificar las competencias requeridas para las personas que llevan a cabo cada uno de los procesos internos del mapa estratégico de la organización, a la hora de medir la disponibilidad del capital humano.

En este sentido, en mayor o menor medida se toman en cuenta las competencias de las personas al momento de seleccionar y/o evaluar personal. Pero en estos casos, está tomado como un elemento más en el proceso de selección y evaluación, que es útil para los encargados de recursos humanos, pero no determinante en última instancia.

Las empresas agrupadas aquí son las únicas que consideran personas recomendadas por personal interno cuando tienen que contratar nuevos empleados. Confían en este mecanismo informal, que acompañado con otros formales, les ha dado buenos resultados, según lo declarado por ellos.



## **CAPITULO VII: ANALISIS CRITICO Y CONCLUSIONES**

### **1. ANALISIS CRÍTICO**

Formularemos la crítica a los resultados obtenidos en nuestro trabajo, a partir de los objetivos planteados al inicio.

#### **1) Evaluar la mejora en la implantación de la estrategia a través del uso de Mapas Estratégicos y el Cuadro de Mando Integral.**

Este punto lo separamos en dos partes. Por un lado, la comprobación de la utilización de las herramientas mencionadas, y por otro lado el resultado a nivel de mejora en la implantación estratégica que las mismas proporcionaron.

El uso de Mapas Estratégicos y Cuadro de Mando Integral no fue detectado en los laboratorios relevados, tal como ya lo describimos, de hecho solo una empresa utiliza formalmente alguna herramienta asimilable. Por lo tanto, no hemos podido evaluar resultados al respecto.

Durante el relevamiento, identificamos acciones, y procedimientos administrativos tendientes a mejorar la gestión de la empresa, principalmente en laboratorios que han tenido un importante crecimiento en los últimos años. Notamos que estos esfuerzos que modernizan la gestión empresarial carecen de unidad organizacional, a diferencia de la propuesta del Cuadro de Mando Integral y los Mapas Estratégicos, los cuales no solamente consideran la empresa como un todo sino que también abarcan el proceso que va desde la planificación hasta la implantación de la estrategia.

#### **2) Analizar más detenidamente algunos componentes en la implantación de la estrategia como “logro de una organización capaz”, “liderazgo estratégico”, “recompensas e incentivos”, “presupuesto adecuado”.**

- **Logro de una organización capaz:** Respecto al desarrollo de las habilidades y capacidades básicas necesarias para ejecutar con éxito la estrategia y a la selección de personas para las posiciones clave notamos una limitante. No se tiene en cuenta el concepto de familias de puestos de trabajo estratégicos, en general las empresas consideraron a todos los puestos como “importantes”, sin identificar puestos fundamentales que tienen mayor impacto sobre la estrategia. Creemos que esto se da por la falta de planificación estratégica en algunos casos y en otros por el desconocimiento del concepto. Respecto a la disponibilidad del capital humano y la brecha de competencias, salvo casos aislados, las empresas no identifican una brecha, y están conformes con su plantilla de personal. El no detectar la existencia de esta brecha, se debe a la falta de desarrollo de indicadores así como parámetros de disponibilidad de habilidades, talento y know how de los empleados para llevar a cabo los procesos internos críticos para el éxito de la estrategia.
- **Liderazgo estratégico:** nos referimos a la identificación líderes en cada sector de la empresa para cumplir con los objetivos de la organización. Notamos que en algunos casos se ofrecen cursos destinados a gerentes y encargados, en los cuales se intenta dar apoyo y herramientas, así como potenciar sus habilidades innatas de liderazgo.
- **Recompensas e incentivos:** Es importante como ya describimos alinear los recursos humanos con la estrategia, pero esto no es suficiente. Es necesario también alinear los recursos financieros con la estrategia, lo cual implica una adecuada asignación del presupuesto (próximo punto a tratar) así como con un buen sistema de incentivos para el logro de los objetivos planteados. En este punto identificamos acciones al respecto,



aunque no en todas las empresas, y en ningún caso relacionadas con una planificación estratégica, sino como política de recursos humanos. En las empresas estudiadas no se han establecido incentivos a través de los cuales el cumplimiento de las metas fijadas a los empleados, lleven al logro de los objetivos organizacionales. A su vez en la mayor parte de los casos no se han fijado metas al personal las cuales deben estar basadas en objetivos ambiciosos y realistas.

- **Presupuesto adecuado:** este concepto se refiere a que cada sector debería contar con un presupuesto suficiente para apoyar el logro de los objetivos de la empresa. En este punto notamos que los presupuestos se arman en base a objetivos puntuales que en determinado momento se pretenden alcanzar como ser: crecimiento en el mercado, liderazgo en determinada línea de productos, ampliación de planta (por mencionar algunos de los casos relevados), y no en base a objetivos estratégicos donde cada sector cuente con un presupuesto correctamente asignado. En lo que hace al presupuesto referente al capital humano, advertimos que los programas de recursos humanos tratan de satisfacer las necesidades de todos los empleados, por lo que invierten menos de lo necesario en los puestos de trabajo que realmente marcan la diferencia (Familias de puestos de trabajo estratégicos).

### **3) Presentar el Modelo de Gestión por Competencias como herramienta de posible uso para una mejora en los resultados a nivel de implantación de la estrategia.**

Este modelo en general es bien aceptado por parte de los responsables de recursos humanos como herramienta para la gestión del personal, mas allá de que en ningún caso se aplica en su totalidad. Esto nos impidió realizar una evaluación de los beneficios que el modelo habría tenido en la implantación de la estrategia de estas empresas.

En los casos en que notamos una mayor aproximación al modelo, detectamos que los responsables de recursos humanos no tienen el poder dentro de la empresa para lograr su total aplicación, debido a diversos problemas dentro de los cuales juega un papel preponderante el factor cultural. En los demás casos, los motivos por el cual el modelo no se aplica van desde el desconocimiento de los potenciales beneficios de la herramienta, hasta el rechazo a implementar un sistema nuevo el cual se va dejando para un futuro.

No creemos que estas empresas estén mal encaminadas en este sentido, consideramos que las mismas deben aumentar sus esfuerzos así como buscar mayor apoyo de un marco teórico. A su vez no consideramos convenientes algunos mecanismos relevados en la gestión de recursos humanos como la contratación de personal por recomendaciones directas de funcionarios sin contar con un adecuado sistema de evaluación de desempeño ni con un sistema de ascenso de personal.

Creemos que una correcta aplicación del modelo traería grandes beneficios futuros a las empresas, lo cual no está siendo advertido por las mismas, a su vez resaltamos la importancia del avance hacia la formalización en la aplicación de esta herramienta dado que no es algo simple y que lleva un proceso lento de aprendizaje en su desarrollo.

De acuerdo a nuestro entender y a modo de aporte de este trabajo, consideramos que el modelo tendría beneficios exponenciales en la medida que sea correctamente aplicado para el personal perteneciente a las familias de puestos de trabajos estratégicos.



## 2. CONCLUSIONES

**Respecto a la hipótesis que nos planteamos al comienzo, concluimos que la misma no se termina verificando. Basándonos en ella, procedimos a un análisis objetivo de estas empresas y a un mayor conocimiento del sector al que apuntamos, obteniendo una visión de su funcionamiento general, de sus diferentes formas de manejo así como de la medida en que los conceptos teóricos que planteamos son utilizados en la práctica.**

### Cuadro de Mando Integral y Mapas Estratégicos:

Respecto a los temas cuadro de mando integral y mapas estratégicos, los entrevistados no tenían conocimiento de estas herramientas. Esto nos llamó la atención, considerando la importancia de estos temas así como de las empresas relevadas.

Por diferentes razones los directivos así como mandos gerenciales de estas empresas no han propuesto la aplicación de las mismas.

Si bien las empresas han introducido diferentes procedimientos para la modernización de su gestión, consideramos que estas continúan en la línea de los sistemas de gestión tradicionales que se construyen a través de una estructura financiera, la cual funciona bien mientras los indicadores financieros puedan reflejar la gran mayoría de las actividades de creación de valor (o destrucción de valor). Esta estructura se vuelve menos valiosa a medida que más actividades de la organización involucran inversiones en relaciones, tecnologías y capacidades que no puedan valorarse en el modelo financiero.

La adopción del cuadro de mando integral y mapas estratégicos permite incorporar la medición financiera en un sistema de gestión que reconoce el valor de la inversión en activos intangibles y capacidades competitivas, así como encauzar a la organización hacia el éxito a largo plazo.

Los objetivos para los clientes, procesos internos, empleados y sistemas están vinculados a la consecución de resultados financieros a largo plazo.

### Capital Humano:

En gran parte de los laboratorios entrevistados el número de empleados aumentó en un 30% aproximadamente desde el año 2002 a la fecha y conjuntamente con esto las empresas crearon su departamento de RR.HH., o lo transformaron a partir de su oficina de personal. A los efectos de nuestro trabajo, este hecho permitió un enriquecimiento del análisis, ya que los temas que tratamos están estrechamente vinculados con recursos humanos, y porque estos departamentos se encuentran motivados con nuevas ideas y proyectos así como con planes para el futuro.

### Modelo de Gestión por Competencias

Respecto al modelo de gestión por competencias, detectamos que los gerentes de recursos humanos conocían el modelo y en un solo caso se declaró que al menos en el corto plazo no se avanzaría hacia la aplicación del mismo.

Si bien estas fueron las respuestas obtenidas, solo en un caso percibimos un real convencimiento y preocupación por la aplicación del modelo dentro de la empresa, quedando en los demás casos como una posibilidad de desarrollo en el mediano o largo plazo.

De los datos recabados y percepciones obtenidas, resaltamos el interés de los gerentes en el tema planteado y en el avance hacia la aplicación de esta herramienta con diferentes grados de compromiso.

Por otra parte creemos que las empresas entrevistadas están valorando sus recursos humanos y que están en línea con la idea inicialmente planteada de que se está comenzando a ver al personal como capital para la empresa y como un activo que la empresa pierde cuando un empleado egresa.



### **Norma ISO 9000 como disparador de mejoras en la gestión empresarial:**

Muchos de los requisitos de esta norma incluyen conceptos establecidos por el modelo de gestión por competencias por lo cual si se quiere certificar ISO 9000 es de tener en cuenta que ambos tienen importantes coincidencias.

A su vez la utilización de diferentes tipos de indicadores que reflejan el desempeño de la empresa, sistemas de gestión de calidad, manuales de control interno y otros, cuya utilización es exigida por la norma ISO, llevan a la mejora de la gestión administrativa de la empresa en general.

Las empresas del sector en general no están abocadas a certificar ISO ya que no lo ven como prioritario sino como un plus.

### **3. RECOMENDACIONES**

Considerando las dificultades identificadas en algunas de las empresas entrevistadas realizaremos las siguientes recomendaciones:

- Llevar adelante una adecuada Planificación Estratégica.
- Definir una estrategia a partir de la mencionada planificación y comunicarla al personal.
- Hacer hincapié en la utilización de herramientas apropiadas de apoyo a la implantación de la estrategia.
- Definir cuáles son los procesos claves de acuerdo a la estrategia definida.
- Identificar las familias de puestos de trabajos estratégicos.
- Utilizar el modelo de gestión por competencias a los efectos de identificar y adecuar las personas idóneas para los puestos claves.

A su vez a modo de recomendaciones específicas consideramos importante:

- ✓ Realizar una descripción de cargos para cada puesto de trabajo.
- ✓ Definir los perfiles de competencias requeridas para los cargos descritos y elaborar un diccionario de competencias.
- ✓ Contar con un adecuado sistema de evaluación de desempeño que ayude a alinear los objetivos individuales y organizacionales.

A continuación describiremos a través de un cuadro las recomendaciones realizadas anteriormente a los efectos de poder visualizarlas con mayor claridad.

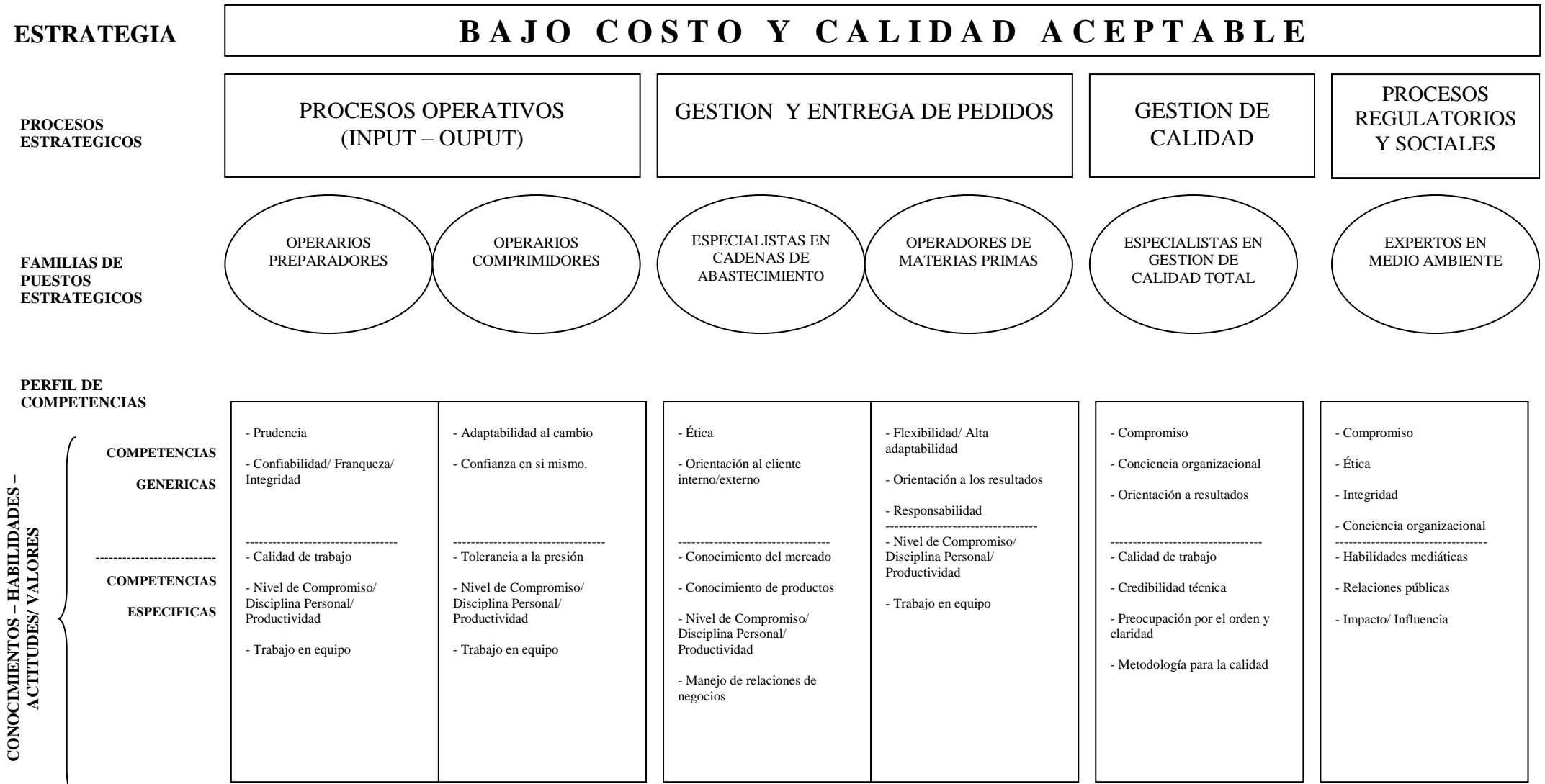


Fig.26<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fuente: Creación propia basada en el libro Mapas Estratégicos. De Robert S. Kaplan y David P. Norton Cap 8 pag 275.



En este cuadro, planteamos un caso práctico sugerido, o sea una posible aplicación en el campo real del análisis y las conclusiones obtenidas de la presente investigación. Está elaborado en base a la información recabada de los laboratorios, y articula los principales lineamientos teóricos sobre los que se basó el trabajo, llevándolos a la realidad actual de las empresas.

La idea de la que se parte es definir una estrategia principal en base a la cual la empresa establecerá su plan de acción, priorizando ciertos procesos de la actividad de la organización, definidos como Procesos Estratégicos. En este caso definimos la estrategia “**bajo costo y calidad aceptable**”, que perfectamente se adapta a la situación real de las empresas estudiadas (no olvidando el hecho de que se trata de empresas nacionales a las que les resulta imprescindible diferenciarse en costos respecto a las extranjeras), y no solo eso, sino que de la información recabada surgió como la estrategia de uso más común.

Una vez planteada la estrategia, definimos los siguientes **procesos estratégicos**:

- 1) Procesos operativos (input – output), relacionados con producción.
- 2) Gestión y entrega de pedidos (proveedores, materia prima)
- 3) Gestión de calidad.
- 4) Procesos regulatorios y sociales (ética ambiental, responsabilidad social)

De esta forma quedan establecidas las prioridades, aquellos procesos en los cuales la empresa deberá enfocarse, y en los que si se logra un rendimiento óptimo, el éxito de la estrategia estará asegurado. Para cada uno de esos procesos seleccionamos algunos **puestos de trabajo claves**, aquellos que no pueden fallar bajo ningún concepto, y para los que se necesitará contar con el personal idóneo, los cuales definimos como “**familias de puestos estratégicos**”:

- Operarios preparadores
- Operarios comprimidores
- Especialistas en cadenas de abastecimiento
- Operadores de Materias Primas
- Especialistas en Gestión de Calidad
- Expertos en Medio Ambiente

Resulta imprescindible entonces, contar con las personas que puedan desempeñarse de manera eficiente en cada una de las familias de puestos estratégicos. Es aquí donde usamos el “**perfil de competencias**”, en lo que es una aplicación clara y directa del Modelo de Gestión por Competencias.

Pasaremos a dar la <sup>1</sup>definición de cada una de las competencias identificadas en las familias de puestos estratégicos descriptas en el cuadro anterior, de manera de contextualizar los conceptos, más allá de que luego cada empresa en particular pueda definir por su lado las competencias, y adaptarlas a su realidad.

**Prudencia:** Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para si mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

**Confiabilidad/ Franqueza/ Integridad:** Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

<sup>1</sup> Martha Alles - “Diccionario de Competencias”: Diccionario de comportamientos, brinda ejemplos de comportamientos para las 160 competencias de la metodología de la autora. Para definir las competencias nos basamos en el mencionado diccionario.



**Nivel de Compromiso/ Disciplina Personal/ Productividad:** Apoyar e instrumentar decisiones por completo en el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para si mismo objetivos de desempeño mas altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

**Trabajo en equipo:** Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados serán pares sino que operaran como equipo en su área.

**Adaptabilidad al cambio:** Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

**Confianza en si mismo:** Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

**Tolerancia a la presión:** Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficiencia en situaciones de presión y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

**Ética:** Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.

**Orientación al cliente interno/externo:** Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con “Atención al cliente”, que tiene mas que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

**Conocimiento del mercado:** Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, la de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia empresa.

**Conocimiento de productos:** Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del clientes.





**Manejo de relaciones de negocios:** Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

**Flexibilidad/ Alta adaptabilidad:** Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medio y personas en forma rápida y adecuada. La *flexibilidad* está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

**Orientación a los resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

**Responsabilidad:** Esta competencia esta asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado esta por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.

**Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

**Conciencia organizacional:** Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde se trabaja o en otras organizaciones, cliente, proveedores, etc. Ellos implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones con aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectaran a las personas y grupos de la organización.

**Calidad de trabajo:** Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la *expertise*. Basarse en los hechos y en varazón (equilibrio) Demostrar constantemente el interés de aprender.

**Credibilidad técnica:** Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

**Preocupación por el orden y claridad:** Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.

**Metodología para la calidad:** Utiliza los procedimientos de la firma para asegurar la eficiencia interna y un constante estándar de calidad de servicio al cliente.



**Integridad:** Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

**Habilidades mediáticas:** Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desempeño frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o en la comunidad, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez- SE relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.

**Relaciones públicas:** Habilidades para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

**Impacto/ Influencia:** Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.



## **ANEXO I**

### **RESUMEN DE ENTREVISTAS REALIZADAS**

---

#### **Empresa: CELSIUS**

Entrevistado: Lic. Sergio Rebora – Gerente de RR.HH.

#### **Empresa en general:**

¿Cuánto tiempo lleva la empresa en plaza?

La empresa se creó en el año 1936, o sea, lleva 62 años.

¿Cuántos empleados trabajan en la empresa? (% de administración y planta)

Unos 220 empleados, siendo el 60% empleados de planta, y el restante 40% de administración y ventas.

¿Es una empresa nacional; filial de una extranjera o representante de laboratorios del exterior?

Somos una empresa nacional. Contamos con alguna representación, pero no es nada relevante.

¿Fabrican sus productos o los importan?

Fabricamos. Contamos con diversidad de productos, no hay una línea principal.

¿Qué tipo de estrategia ha seguido la empresa y a que sector de mercado apunta?

Unido a la respuesta anterior, la estrategia es diversificar, estar presente en diferentes sectores del mercado con diferentes especialidades médicas. En realidad la estrategia no está definida o formalizada, pero en los hechos es eso.

Participación general en el mercado (%)

En el 5º puesto con el 4,35% de participación (ventas locales)

Evolución de la actividad

Crecimiento sostenido, y en estos dos últimos años más acentuado aún por la adquisición de Andrómaco. Eso ha representado un crecimiento tanto en la actividad como en la cantidad de empleados (de 140 a 220)

Proyecciones para el futuro (ej proyectos, inversiones, nueva planta, etc)

Tenemos un proyecto que consideramos clave para la continuidad del crecimiento, y la apertura a otros mercados, que es la construcción de una nueva planta.

Compromiso con la sociedad y responsabilidad social (planes y/o acciones)

Realizamos acciones, pero aisladas, a impulsos personales. De todas formas es un objetivo para este año (2009) lograr tener un plan más formal, para tenerlo como parte de nuestra actividad normal.

¿Tienen implementado algún sistema de calidad (ISO)?

No, ni lo hemos tenido. No obstante, un sector de la empresa, que brinda servicios de análisis clínicos y diagnósticos (Diagnostica), sí está certificado ISO 9000.



¿Llevan adelante algún proceso de investigación y desarrollo?

Tenemos un departamento de I. y D., La parte de desarrollo se da en el sector “clásico” de medicamentos, con un equipo de químicos farmacéuticos. En lo que se refiere a investigación, algunos especialistas de Celsius trabajan también en el instituto Pasteur, y han ido al exterior para capacitarse en la investigación a nivel de lo que son bio-fármacos.

### **Estructura organizativa**

¿Qué tipo de estructura organizativa adopta la empresa?

Estructura por departamentos, con una gerencia general y gerencias por departamentos. Somos una empresa de tradición familiar.

¿Con cuantos departamentos cuenta la empresa y que grado de importancia tiene cada uno dentro de la misma?

Cinco departamentos: Producción, Ventas y Marketing, Administración y Finanzas, Dirección Técnica, Recursos Humanos.

¿Cómo se relacionan los diferentes niveles (formal o informalmente) y como circula la información? (INTRANET). Existencia de reuniones de trabajo (frecuencia) y quien participa.

En general estamos en proceso de formalización, acompasado al crecimiento de la empresa, más allá de la cultura familiar que se trae de años. Hay un comité de gestión que se reúne periódicamente para estar al tanto de las actividades de los distintos sectores, así como una reunión semanal entre los gerentes. Hay un vínculo muy fluido entre las personas de la empresa, algo que surgió también de un estudio que hicimos respecto al “Clima Organizacional”

Existencia de control interno formalizado.

No, aunque tenemos como objetivo contar con algún manual. La gerencia financiera viene trabajando en eso desde hace un año.

Existencia de auditorías (interna o externa).

Auditorías internas hay a nivel de producción. Las auditorías del tipo contable/ administrativo son externas.

Que tipo de indicadores utiliza para medir resultados obtenidos y metas fijadas y que importancia tienen los mismos.

El año pasado comenzamos con una evaluación por desempeño muy básica, sin asociar incentivos económicos. El sector de ventas es donde tal vez los resultados estén más expuestos a ser medidos y evaluados, pero a nivel global, no individual.

¿Conoce y/o utiliza las herramientas “cuadro de mando integral” y “mapas estratégicos”? En caso afirmativo, ¿que resultado la han dado?

Conocemos las herramientas pero no tenemos nada implementado al respecto.

¿La empresa cuenta con algún sistema integral de información (software)?

Contamos con un sistema integrado desarrollado a medida, así como contamos con un equipo humano propio, encargado del desarrollo y mantenimiento del software. Incluso la parte de recursos humanos (liquidación de sueldos y demás), también está integrada. Esta integración se realizó a partir de la aplicación del IRPF.

### **RR.HH. y su gestión**

¿Existe un sector de recursos humanos formalmente constituido?

Si, es de reciente formación (3 años), y actualmente somos 3 integrantes (la tercer persona ingresó hace poco)



¿De que forma gestiona la empresa los recursos humanos? Selección y evaluación.

El proceso de selección fue el proceso más importante en recursos humanos el pasado año, debido a la cantidad de personal que se tomó. Para la selección nos basamos en la descripción del cargo, donde constan tareas, perfil, educación, experiencia, aptitudes requeridas, y a partir de esa guía utilizamos dos formas de selección: una hecha por nosotros directamente para los cargos más complejos (técnicos o jefes, por ejemplo), y otra para los operarios y administrativos en general, realizada por una consultora. Contamos con una base de datos de curriculums en nuestra web, a la que también recurrimos a la hora de seleccionar personal.

¿Existen sistemas de incentivos y procesos de capacitación?

Incentivos no formalizados (como bono a fin de año), donde la evaluación se considera, pero no es tan relevante, no se usa directamente. Como las evaluaciones son nuevas, todavía no queremos asociarlas a premios o castigos directos. Como objetivo tenemos que en tres años exista un sistema de evaluación individual, donde se asocien los objetivos de cada trabajador a los objetivos de su sector y de la empresa.

Tenemos un plan de capacitación anual que incluye inglés (a nivel técnico), informática, y supervisión (liderazgo). A nivel de liderazgo, hemos realizado capacitaciones a personal de mandos medios, para que puedan contar con elementos que tal vez a nivel académico no los han adquirido, temas relacionados a la motivación, comunicación, aspiraciones y otros. La administración de los recursos humanos no es sencilla, pero a su vez cualquier cambio lo queremos hacer paso a paso, y estas capacitaciones se enmarcan en esa idea.

¿Cómo es ascendido el personal?

Ante una vacante, antes de seleccionar externamente, se evalúa si hay alguien que cumpla con los requisitos del cargo, lo que puede suponer un ascenso. También se han realizado llamados internos, que pueden llegar a convertirse en un ascenso. Lo otro, que es algo original de la empresa, son las “Prácticas Internas”: se trata de alguien que por un tiempo realiza tareas de un cargo superior durante 90 días, con la posibilidad en un futuro de quedarse con el puesto. Esta idea tuvo tan buena receptividad, que el SIMA lo presentó como inquietud, y fue incluido en el último consejo de salarios.

¿Existen puestos de trabajo considerados clave? En que criterios se basan para considerarlos clave.

Sí existen: dirección técnica, compras/ importación de materiales, planificación de producción (por temas de costos y diversidad de productos)

¿Qué grado de satisfacción tiene la empresa con la plantilla actual de trabajadores, brecha entre personal con que cuenta vs. ideal a tener (el sindicato actúa como una traba en este sentido o no?) (empleados no capacitados).

La evaluación por desempeño nos demostró que somos una empresa “poco exigente”, comparado con el nivel de ingresos y beneficios de la industria farmacéutica. Hay un tema de actitud más que de formación, que puede tener que ver con la cultura. Lo de la actitud es fundamental, porque es la base, en definitiva. Tenemos un problema de ausentismo, que no es crítico pero que existe, que también refleja un poco esto. Una forma de manejar esto es con los bono de fin de año, asociarlos al presentismo, pero más que esto, a que el trabajador sienta que aportó al logro de los objetivos.

¿Conocen los empleados la estrategia de la empresa? ¿De que forma se la hacen conocer?

La estrategia no se comunica, en realidad porque no está escrita. Tenemos como objetivo la creación de un boletín interno donde se den a conocer las actividades de la empresa, y que los empleados puedan conocer toda la empresa.

¿Existe sindicalización en la empresa?

Sí pero no es un problema, los vínculos se manejan de buena manera. Incluso el comité de base surgió a instancias del dueño hace unos cuantos años ya.



Existencia de conflictos laborales y solución de los mismos.

¿Están formalizadas las tareas para cada puesto de trabajo? (hoja de trabajo)

Lo que tenemos es la descripción del cargo: tareas, a quién reporta, si tiene gente a cargo, perfil, conocimientos, experiencia, etc.

¿Conocen y/o aplican el modelo de gestión por competencias? ¿Cómo surgió la aplicación de este modelo? (en caso afirmativo continuar con el cuestionario)

Conocemos, pero no aplicamos. Incluso las evaluaciones no son por competencia. De todas formas la idea es llegar a aplicar algún día el modelo.

¿Ha tenido algún tipo de modificación de la estructura a partir del M.G.P.C.?

N/A

¿Que impacto tuvo la aplicación del modelo en los procesos críticos?

N/A

¿Surgieron inconvenientes o problemas en su aplicación?

N/A

¿Cuenta con un diccionario de competencias?

N/A

¿Están identificadas las competencias críticas para cada puesto?

N/A

¿Existen sistemas de incentivos y capacitación en función a las competencias?

N/A

Medición de los resultados obtenidos en caso de su aplicación, en cuanto a ventas, resultados y logro de objetivos.

N/A

---

### **Empresa: CLAUSEN**

Entrevistado: Lic. María Estapé – Jefe de RR.HH.

### **Empresa en general**

¿Cuánto tiempo lleva la empresa en plaza?

Fue fundado a principios del siglo pasado y en Set/2006 nos mudamos a la nueva planta.

¿Cuántos empleados trabajan en la empresa y que porcentaje pertenecen a producción?

Actualmente se esta en algo mas de 100 empleados, de los cuales un 75% aprox. pertenecen a producción.

¿Es una empresa nacional; filial de una extranjera o representante de laboratorios del exterior?

Es una empresa de origen nacional que tiene producción propia y representa marcas extranjeras en Uruguay.

¿Qué porcentaje son de origen e importado?

N/A



¿Qué tipo de estrategia ha seguido la empresa y a que sector de mercado apunta?

El nicho del mercado son productos muy específicos para enfermedades graves y crónicas, tiene línea de productos que son relativamente pocas con pocos productos pero son productos muy caros y muy específicos, son productos oncológicos, productos determinados trasplantes, productos de línea neurológica, productos nefrológico para personas con problemas renales, etc. Son productos que no se venden en la farmacia y van dirigidos a pocos pacientes y a pocos médicos (especialistas). Entonces la estrategia es tener excelente calidad del producto con una muy buena relación con lo médicos especialista (la venta es a nivel institucional – Mutualistas). También tenemos una línea que llamamos O.T.C. (Over the Counter) que son los productos que se venden en farmacia que es una línea muy pequeña (Geles, Oidal entre otros) esos son los productos que se venden en farmacias, pero mas bien la estrategia el mercado del nicho es la otra gama.

¿Qué participación tienen en el mercado?

N/A

Evolución de la actividad.

N/A

¿Qué proyecciones tiene la empresa para el futuro como ser inversiones, expansión a nuevos mercados, etc.?

Bueno todo el proyecto Europa es para entrar a nuevos mercados que básicamente esa es la proyección mas grande que hay, también hemos tenido una auditoria de Colombia que es un mercado muy exigente y que también nos aprobaron la planta. Las proyecciones es comenzar con la parte de exportación de productos propios que eso va a implicar un crecimiento importante en los estados de resultados del laboratorio.

¿Que compromisos o actividades realiza la empresa respecto a la responsabilidad social?

Si nosotros tenemos un plan de responsabilidad social que lo estamos un poco forjando entre el Dpto. de marketing y del Dpto. de RR.HH., que para ponerte un ejemplo. El día de la Peluffo Giguens compramos para todo el personal las hamburguesas de Mac Donal's, o para el día de la Teletón realizamos donaciones, entre otras; si estamos metidos en este tema y lo estamos formando como para hacer un plan de acción.

¿Respecto a la producción existen las normas farmacéuticas de calidad, aquí se aplican solo esas o están interesados en aplicar las ISO?

Nosotros trabajamos con lo que se llama G.M.P. y se capacita a todo el mundo en ese tipo de normas y además esta planta fue diseñada para cumplir con los requerimientos de M.A. (organismo europeo), porque la idea al construir esta planta era exportar a Europa; entonces son normas que son mucho mas especificas y requisitas que lo que es la normativa uruguaya o latinoamericana. En abril de este año recibimos la auditoria de la M.A. que eran quienes venían a aprobar o no la planta para poder comenzar los registros para poder comercializar en Europa y la aprobamos, así que en realidad acá se trabaja cumpliendo con normas muy especificas, hay un departamento de aseguramiento de calidad formado por varias personas que esta muy instaurado y que tiene mucho soporte de gerencia para hacer cumplir todas esas normativas y estar seguro de que los productos son de la mejor calidad.

¿Llevan adelante algún proceso de investigación y desarrollo?

No esa parte todavía no existe acá, esta pensado que surja pero todavía no hay un departamento de investigación y desarrollo. Se había empezado a trabajar con el Pasteur en el desarrollo de un nuevo producto pero quedo en stand by, es un tema que esta latente.



### **Estructura organizativa:**

¿Qué tipo de estructura organizativa adopta la empresa?

Hay un director que es el dueño (hay varios inversores), luego hay un gerente general que es la figura visible que gerencia toda la compañía. Luego tenemos como 3 grandes áreas:

Dirección Técnica, dentro de esta están los 3 laboratorios de control de calidad separados:

- Laboratorio de control de calidad fisicoquímico
- Laboratorio de control de calidad microbiológico
- Laboratorio de control de calidad biotecnológico
- Dpto. de aseguramiento de Calidad, el que se encarga de que se cumpla con todas las normas G.M.P. y todo lo estipulado por las auditorías.
- Dpto. de Ingeniería y Mantenimiento
- Departamento de Producción, que se encuentran las 2 plantas y el sector de acondicionamiento, el departamento de depósito y expedición

Ventas y Marketing, que incluye todo un departamento médico que cada uno a cargo de diferentes líneas de productos, y por otro lado en la fuerza de ventas que existen 3 tipos de visitadores médicos.

Administración y Finanzas, Dpto. de Adm. De Ventas, Dpto. de Contaduría, Dpto. de Comercio con el Exterior y el Dpto. de Informática. Recursos humanos reporta directamente al Gerente General.

¿Con cuantos departamentos cuenta la empresa y que grado de importancia tiene cada uno dentro de la misma?

Ver respuesta 12)

¿Cómo se relacionan los diferentes niveles (formal o informalmente) y como circula la información? ¿Si hay reuniones de trabajo con frecuencia?

Por un lado hay instancia de reuniones formales que se hacen regularmente, pero la parte de comunicación hay mucho acceso a tocar cualquier puerta y hablar directamente con los cargos gerenciales.

¿Existencia de control interno formalizado, existencia de manuales?

Nosotros trabajamos con SOPs (Standard Operating Procedures) que son documentos que utilizan en la industria farmacéutica que especifican como realizar cada cosa, entonces existe un SOPs para instalar una maquina, existe un SOPs para hacer un entrenamiento de personal, existe un SOPs para selección de personal, para todo lo que hay que hacer sobre todo lo que tiene que ver con la parte productiva o con la parte de incorporación de personal a la parte productiva existen SOPs, en la industria farmacéutica se dice que lo que no esta escrito no existe entonces toda la parte de control de documentación es súper estricto, y las auditorías cuando vienen se fijan en todo lo que es infraestructura y procesos, pero hay una previa parte de control de lo que es la documentación y hay procedimientos para hacer casi todas las cosas.

¿Existen auditorías internas y externas?

En lo que es la parte de producción si se quiere el departamento de aseguramiento de calidad es como una especie de auditoría interna, después en la parte de lo que es Administración y Finanzas tenemos auditorías de Dovat que es la consultora con la que nosotros trabajamos en la parte contable.

¿Que tipo de indicadores utiliza para medir resultados obtenidos y metas fijadas?

Todos los años se hace una reunión de presupuesto anual y sí, en función de esa reunión se miden luego al año siguiente los resultados.

¿Hay objetivos globales de la empresa?

Claro ahí es cuando entonces se fija en cada línea cuanto se va a vender cuanto se va a gastar.





¿Conoce y/o utiliza las herramientas “cuadro de mando integral” y “mapas estratégicos”?.  
No.

¿La empresa cuenta con algún sistema integral de información (software)?  
Existe un sistema integrado que se utiliza para la parte contable, de producción, stock, lo utilizan todos los sectores, excepto RR.HH. que cuento con SW a parte para la administración de personal y liquidación de sueldos.

### **RR.HH. y su gestión**

¿Existe un sector de recursos humanos formalmente constituido?  
Si, el departamento de RR.HH. se formo hace un año y medio, del cual me encargo de la parte propiamente dicha de RR.HH., liquidación de los sueldos y la administración del personal.

¿De que forma gestiona la empresa los recursos humanos? Selección y evaluación.  
Tenemos un buen procedimiento, unas de las cosas que se mantienen de esa cultura Clausen es el tema de recomendaciones de personal acá de la empresa, nosotros cuando tenemos un cargo vacante por lo general empezamos preguntando a la gente que trabaja mismo acá, si necesitamos un Analista para el laboratorio bioquímico le preguntamos a la gente del laboratorio bioquímico sino conocen a nadie y por lo general esto muchas veces nos a dado muy buen resultado, por que quien nos da la referencia es una persona en la cual supuestamente tendríamos que confiar, en el caso de que eso no ocurra nosotros recibimos curriculums en papel y en correo, estos curriculum se archivan y en caso de ser necesario recurrimos a ellos; en caso de no encontremos un curriculum en los archivos mas recientes recurrimos a la publicación de un aviso y recibimos los curriculums, y en ultima instancia se recurre a consultoras, Dovat en lo que es la parte administrativa y Manpower trabajamos mas bien en la parte de personal tercerizado que es personal mas bien operativo, personal de acondicionamiento y de limpieza. Cuando tuvimos que seleccionar personal con cargos más jerárquicos si se quiere, trabajamos con Dovat. En casi todos los casos se soluciona con la instancia del aviso.

¿Existen sistemas de incentivos y procesos de capacitación?  
No tienen forma formal un sistema de incentivos y evaluación por desempeño, probablemente lo instalemos el año que viene.  
Nosotros tenemos un plan de capacitación anual que tratamos de cumplir, el cual por lo general lo superamos, porque van surgiendo cosas en el año que no se pueden planificar en el año anterior, y si nosotros tratamos de capacitar al personal permanentemente en lo que en cada uno de los puestos de trabajo porque consideramos que es una herramienta de motivación para la gente y a de mas que es un beneficio para la empresa.

¿Cómo es ascendido el personal?  
No hay mecanismos formales de ascenso por lo general se dan por evaluaciones informales de sus jefes. En realidad esto es otra de las cosas que si estamos en mente junto con la evaluación de personal y fijación de objetivos para hacer un sistema que permita primer objetivo evaluación de personal y ascenso por evaluación.

¿Existen familias de puestos de trabajo estratégicos para la empresa y en que sector se ubican?  
Esto es una cadena, todo es importante la parte de producción, de los laboratorios, de acondicionamiento, de administración, de informática.

¿Existe algún puesto de trabajo considerado clave?  
No, al menos desde mi punto de vista como jefe de RR.HH., salvo determinados puestos que creo que cae por el peso del cargo nada mas (como puede ser, Director Técnico o el Gerente de Marketing), pero no es que se haga una valoración especial o que a la hora de dar un incentivo, no, en realidad hay una política de equidad para todos.



¿Qué grado de satisfacción tienen con la plantilla actual de trabajadores y si existe una brecha entre personal con que cuenta vs. ideal a tener?

Yo creo que en este momento del año esta correcto o sea si por ejemplo se que ahora vamos a contratar a una persona mas para informática y que vamos a contratar una persona mas para aseguramiento de calidad, pero en general la estructura y el organigrama esta completo y esta armada de manera coherente.

El tema personal acá, el ambiente que hay acá en este laboratorio la verdad que es muy bueno la gente trabaja muy contenta entonces en esa parte la verdad...siempre se puede mejorar...hay recursos humanos suficientes no se escatima en gastos para contratar la gente necesaria para trabajar bien, no se escatima en capacitación, entonces yo te puedo decir que la planilla al día de hoy esta bien armada.

¿Conocen los empleados la estrategia de la empresa? ¿De que forma se la hacen conocer, a través de Intranet, etc?

No tenemos Intranet tenemos el proyecto de la Intranet pero no lo tenemos. En realidad la estrategia se conoce porque cada vez que hemos tenido un logro, por ejemplo, este año el hito era la auditoria de Europa y todo el mundo sabia que se trabajaba para eso y cuando se supero la auditoria se hizo una reunión con todo el personal, se le contó a todo el mundo lo que implicaba eso, lo mismo paso con la auditoria de Colombia, si bien no fueron instancias formales porque fueron cosas que se dieron naturalmente de hacer un festejo por algo bueno que paso, la gente lo sabia de antes, mas bien ese información se maneja en el boca a boca, pensamos igual de todas maneras la necesidad de el año que viene instaurar reuniones formales con todo el personal dos veces al año como para hacer una comunicación de hacia donde va la empresa.

¿Existe sindicalización en la empresa?

No, salvo los visitantes médicos que están afiliados, solo ellos.

Existencia de conflictos laborales y solución de los mismos.

No.

¿Están formalizadas las tareas para cada puesto de trabajo, existen descripción de cargos y una hoja de trabajo?

En la parte técnica si existen definiciones de cargos, en la parte que escapa a lo que laboratorios y producción no existe una descripción de cargos detallada, si existe mas informalmente pero formalmente no.

¿Conocen y/o aplican el modelo de gestión por competencias? ¿Cómo surgió la aplicación de este modelo?

En realidad no existe formalmente, yo lo aplico en mis entrevistas lo aprendí de esta manera y lo pienso de esa manera.

¿Ha tenido algún tipo de modificación de la estructura a partir del M.G.P.C.?

N/A

¿Que impacto tuvo la aplicación del modelo en los procesos críticos?

N/A

¿Surgieron inconvenientes o problemas en su aplicación?

N/A

¿Cuenta con un diccionario de competencias?

N/A

¿Están identificadas las competencias críticas para cada puesto?

N/A



¿Existen sistemas de incentivos y capacitación en función a las competencias?

N/A

Medición de los resultados obtenidos en caso de su aplicación, en cuanto a ventas, resultados y logro de objetivos.

N/A

---

**Empresa: GAUTIER**

Entrevistado: Nelson Perdomo – Jefe de RR.HH.

**Empresa en general:**

¿Cuánto tiempo lleva la empresa en plaza?

91 años

¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

135, el 50% está en la parte de producción, y el resto en la parte de marketing, ventas, expedición y administración.

¿Es una empresa nacional; filial de una extranjera o representante de laboratorios del exterior?

Es una empresa nacional, familiar y no representamos laboratorios del exterior.

¿Fabrican sus productos o los importan?

Solamente fabricamos nuestros productos.

Exportamos a Paraguay y Bolivia y representa el 5% de la facturación.

¿Qué tipo de estrategia ha seguido la empresa y a que sector de mercado apunta?

Se apunta a un determinado sector del mercado en cuanto a 3 líneas de productos –cardiológica – psiquiátrica – general de venta libre.

Buscamos un equilibrio entre calidad y precio.

¿Qué participación tienen en el mercado?

Está el mercado general de la industria farmacéutica en el cual hay áreas en las que no competimos; pero teniendo en cuenta el mercado específico en el cual competimos nos encontramos en el 2do lugar con un 10,20% de dicho mercado.

¿Qué evolución ha tenido su negocio en los últimos años a nivel de actividad?

N/A

¿Qué proyecciones tienen para el futuro?

N/A

¿Realizan acciones de responsabilidad social?

No tenemos un plan de R.S.E. pero si acciones concretas, se han hecho campañas de ayuda con instituciones, O.N.G. y demás.

¿Tienen implementado algún sistema de calidad ISO a demás de las GMP?, ¿Cree que son compatibles?

Hoy por hoy no, pero si se ha pensado, por ahora cumplimos con la normativa legal.



¿Realizan investigación y desarrollo en la empresa?

Tenemos un departamento de desarrollo en la empresa integrado por químicos farmacéuticos que trabajan en conjunto con médicos.

**Estructura organizativa:**

¿Qué tipo de estructura organizativa adopta la empresa?

Tenemos tres principales áreas, fábrica, administración y ventas.

Y después nos dividimos de acuerdo a las 3 líneas de productos –cardiológica – psiquiátrica – general de venta libre.

¿Con cuantos departamentos cuenta la empresa y que grado de importancia tiene cada uno dentro de la misma?

Directorio, Gerencia General.

Mantenimiento esta separado del resto de los sectores.

La parte de planta tiene 4 departamentos.

La parte administrativa tiene tres departamentos: Recursos humanos, cómputos y administración. La parte de ventas tiene cuatro sectores: expedición, administración, ventas directas y marketing.

¿Cómo se relacionan los diferentes niveles, formal o informalmente? ¿Hay reuniones de trabajo a menudo?

Hay reuniones de la gerencia general con los gerentes. Los gerentes se reúnen en forma relativamente periódica con los jefes del sector.

Utilizamos mucho el mail (70 u 80 personas tienen acceso al mail directo).

¿Existe un control interno formalizado?

A nivel de planta si están todos los procedimientos escritos.

Para el resto de la empresa lo que tenemos es un manual que refiere a comportamientos generales y conductas a seguir dentro de la empresa pero que no detalla procedimientos y mecanismos de trabajo.

¿Existen auditorías internas y externas?

Existen auditorías externas contables pero no respecto al control interno de la empresa, si hay auditorías de control interno en lo que refiere a la planta industrial.

¿Qué tipo de indicadores utiliza para medir resultados obtenidos y metas fijadas y que importancia tienen los mismos?

Solamente en producción y en ventas se utiliza algo así.

En producción se utiliza un índice de productividad en función de las horas invertidas y unidades producidas y en ventas se establece un plan anual que después se evalúa si se llegó o no a las metas fijadas.

No hay un sistema formal de evaluación de desempeño.

¿Conocen y/o utilizan las herramientas cuadro de mando integral y mapas estratégicos?

No, no las conozco y no se aplican.

¿Tienen algún sistema integrado de información - software?

Si, tenemos un sistema integrado hecho a medida que incluye la parte contable, stock, ventas pero no recursos humanos.

**Recursos Humanos y su gestión:**

¿Existe un sector de recursos humanos formalmente constituido?

Antes existía un sector de recursos humanos simplemente administrativo para liquidación de sueldos desde el año 93. Por el año 2000 comenzamos a avanzar con lo que sería gestión de



recursos humanos y a partir del 2005 se avanzó más en este sentido con un plan anual y políticas de personal y demás.

Recursos humanos reporta directamente a la gerencia general.

¿De que forma gestiona la empresa los recursos humanos?

En lo que respecta a selección, nosotros elegimos nuestro propio personal en lo que son químicos, operarios y visitadores médicos. En lo que es telefonistas, secretarias y otros menos importantes lo hacemos a través de selectoras que envían una terna.

¿Existe algún sistema de incentivos y procesos de capacitación?

Tenemos una política de capacitación permanente que se tiene que hacer si o si en lo que respecta a planta y por otro lado tratamos de darle capacitación a toda la empresa donde cada jefe plantea sugerencias de capacitaciones para llevar adelante a sus subordinados.

Después en lo que es extra salario damos almuerzo y cierta cantidad de medicamentos al personal.

¿Cómo es ascendido el personal?

No hay nada formal, en general frente a una vacante, gente del propio sector participa en el proceso de selección como un candidato más; en la práctica la gente que está en el propio sector y que mas encaja pasa directamente a ocupar la vacante.

¿Existen puestos de trabajo considerados clave?

Dentro de nuestra empresa un cuello de botella es el operario compresor en la parte operativa, cuando falta este operario se atrasa la producción y toda la cadena.

En la parte comercial seria la gerencia, que tiene que darle en la tecla con lo que seria la promoción, el marketing y demás.

¿Qué grado de satisfacción tienen con la planilla actual de trabajadores?

En lo que refiere a administración y ventas estamos conformes, y en la parte de planta hay un defasaje, ya que hay mucha gente muy nueva que se está formando pero aún no tiene la formación a la que apuntamos.

¿Conocen los empleados la estrategia de la empresa? ¿De que forma se la hacen conocer?

No en lo que es la parte comercial si pero no se comunica a toda la empresa.

Hay una reunión anual en la que el gerente evalúa el año donde se comunica algo de modo informal.

¿Existe sindicalización en la empresa?

Hay un sindicato de rama que nuclear a todos los laboratorios nacionales pero no un sindicato interno, no sabemos que grado de afiliación hay en la empresa. Lo que es visitadores médicos hay un alto grado de sindicalización.

¿Existen conflictos laborales, como son resueltos?

Hay un grupo de personas que son básicamente visitadores con las cuales se dialoga a la hora de que hay algún tema para hablar con muy buena relación y resultados.

¿Están formalizadas las tareas para cada puesto de trabajo?

Si mas en lo que respecta a planta lo cual nos sirve de mucho para la selección de personal.

¿Conocen y/o aplican el modelo de gestión por competencias?

No aplicamos el modelo, yo lo conozco.

Tomamos como tres elementos al seleccionar un candidato, comenzamos con una descripción del cargo y después definimos las características personales que se requieren para el cargo y por otro lado determinamos la formación que debe tener el candidato. A su vez yo me encargo de ver si la persona de a cuerdo a su forma de ser encajaría dentro de nuestra organización (cultura, valores, etc).



¿Cuenta con un diccionario de competencias?  
No.

---

**Empresa: GRAMON BAGO**

Entrevistado: Alejandro Rammauro – Jefe de RR.HH.

**Empresa en general:**

¿Cuánto tiempo lleva la empresa en plaza?  
78 años.

¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?  
193 al día de hoy. 50 administrativos y comerciales. 100 de planta.  
Expedición y deposito 18. Control de calidad e insumos 25.

¿Es una empresa nacional; filial de una extranjera o representante de laboratorios del exterior?  
Somos parte del grupo Bago y nuestra matriz está en Argentina y a su vez representamos marcas extranjeras.

¿Fabrican sus productos o los importan?  
Ambas cosas, la marca propia es Gramón Bagó, representamos medicamentos por ejemplo de la línea Novartis, y la línea de equipamientos médicos Hospira.

¿Qué tipo de estrategia ha seguido la empresa y a que sector de mercado apunta?  
Yo diría que no hay una única estrategia definida. La estrategia sería como diversificar nuestra presencia en los mercados y profundizar en cada uno de estos ya que estas líneas son muy especializadas en sus rubros.

¿Qué participación tienen en el mercado?  
Sin datos

¿Qué evolución ha tenido su negocio en los últimos años a nivel de actividad?  
En el 2005 éramos 43 empleados, hoy somos 193 y esto se debe a la representación de las líneas de productos de las que hablamos. Logística, deposito, envasado de los productos representados etc.

¿Qué proyecciones tienen para el futuro?  
Seguir en esta línea.

¿Realizan acciones de responsabilidad social?  
Acciones si pero planes no, hacemos donaciones como a teletón y acciones puntuales relacionadas con la salud de las personas.

¿Tienen implementado algún sistema de calidad ISO a demás de las GMP?, ¿Cree que son compatibles?  
Si, son totalmente compatibles, se complementan y considero que seria muy bueno certificar en ISO y el gerente general está de acuerdo, estamos yendo despacito en este sentido.

¿Realizan investigación y desarrollo en le empresa?  
No tenemos investigación y desarrollo, tenemos sí un área de desarrollo para adaptar productos importados al mercado local como ser en lugar de vender blisters de 20 como en otros países los vendemos en blister de 10 y para eso se hace un estudio.



### **Estructura organizativa:**

¿Qué tipo de estructura organizativa adopta la empresa?

Gerente general, administración y finanzas, informática, abastecimientos, comercial, producción y expedición y recursos humanos.

Tenemos un gerente de línea ética, otro de la línea hospitalaria, recursos humanos no es una gerencia sino una jefatura.

¿Con cuantos departamentos cuenta la empresa y que grado de importancia tiene cada uno dentro de la misma?

Los 7 mencionados.

¿Cómo se relacionan los diferentes niveles, formal o informalmente? ¿Hay reuniones de trabajo a menudo?

Nos comunicamos y estamos en contacto con el resto de la empresa constantemente, estamos físicamente muy cerca y eso influye, tenemos una intranet y nos mandamos mensajes por este medio. La gente comercial hace más reuniones de trabajo formalmente pero porque son vendedores que andan separados en la calle.

Por otro lado hay áreas que se reúnen más formalmente como compras, planificación de fabricación, lanzamiento de nuevos productos. La mayor parte de la comunicación es informal y hay muy buena integración y clima organizacional.

¿Existe un control interno formalizado?

Si, principalmente en el sector de producción están todos los procedimientos definidos y auditados constantemente, respecto a otros sectores de la empresa, los procedimientos no están documentados sino que cada uno lo hace a su manera a no ser que se trate de compras y lo que involucra dinero.

¿Existen auditorias internas y externas?

Existe una auditoria externa anual que la hace la gente de PriceW.C. sobre procedimientos, administrativos y resultados mas que nada por exigencia de la casa matriz.

No hoy una auditoria interna por más que yo he pedido que se haga.

¿Qué tipo de indicadores utiliza para medir resultados obtenidos y metas fijadas y que importancia tienen los mismos?

No utilizamos, pero estamos empezando a aplicar de a poco un sistema de evaluación de desempeño a nivel de planta. Los jefes lo hacen con su gente pero no se fijan metas formalmente ni se miden resultados.

¿Conocen y/o utilizan las herramientas cuadro de mando integral y mapas estratégicos?

No las aplicamos pero si las conozco y te diría que en la empresa cuatro o cinco personas las conocen.

¿Tienen algún sistema integrado de información - software?

Hay un software desarrollado a medida, contable sueldos compras,

Otro de control de producción, otro de recursos humanos con fichas pero no todos están integrados.

### **Recursos Humanos y su gestión:**

¿Existe un sector de recursos humanos formalmente constituido?

Si, desde el 2005 hay un sector formalmente constituido, y estoy yo como cabeza de esta área y tengo un colaborador dedicado más bien a liquidaciones y demás.

¿De que forma gestiona la empresa los recursos humanos?

Estamos todavía en transición de una gestión tradicional a una moderna de recursos humanos, estamos trabajando para empezar a aplicar el modelo de gestión por competencias aptitudes necesarias y demás al momento de seleccionar personal.

Tratamos de ir de a poco para no imponer cambios que pueden caer mal como puede ser evaluación de desempeño.

¿Existe algún sistema de incentivos y procesos de capacitación?

En el área comercial existen en función de cumplir objetivos de ventas y en forma escalonada de acuerdo volúmenes de venta pero está solo acotado a esta área.

Estamos viendo de empezar a aplicarlo en otras áreas pero tenemos que ver como vincular los premios a resultados que no es fácil y también evaluar equipos de trabajo.

¿Cómo es ascendido el personal?

En base a la trayectoria, su actuación y experiencia.

¿Existen puestos de trabajo considerados clave?

No quiero caer en un lugar común pero acá desde la señora que sirve el café hasta el gerente general todos tienen una razón de ser.

Por más que mañana me renuncien 4 visitadores médicos del sector ético que es el que da más ganancias, voy a tardar 1 semana en conseguir 4 nuevos porque hay en el mercado. Existen algunas personas que pueden ser particularmente importantes por la vinculación, es decir alguien en nuestra empresa que genera relaciones por conocimiento y demás con la estructura política administrativa de una mutualista y que le permite al laboratorio y a sus vendedores la posibilidad de llegar.

¿Qué grado de satisfacción tienen con la planilla actual de trabajadores?

Algunos empleados tienen mucha resistencia al cambio, incluso cambios para mejora de él mismo y que no quieren hacer cursos. Y esto es consecuencia en parte de que tenemos personal que viene de hace muchísimos años en la empresa, por ejemplo tenemos gente que no haya terminado primaria y eso no lo permitimos mas pero tampoco podemos deshacernos de esa gente y tampoco deseamos hacerlo.

¿Conocen los empleados la estrategia de la empresa? ¿De que forma se la hacen conocer?

Sin datos.

¿Existe sindicalización en la empresa?

Si, en un 40% de afiliación al sindicato

¿Existen conflictos laborales, como son resueltos?

Pocos conflictos y no ha habido paros del sindicato interno sino mas bien para acompañar medidas externas. Ha habido problemas como ser interpretación de categorías y se ha ido a dialogar con la A.L.N. y el C.I.M.A. y pero hay muy buen relacionamiento.

¿Están formalizadas las tareas para cada puesto de trabajo?

En la planta industrial sí y en el resto de la empresa no formalmente sino que cada jefe fija las tareas a su empleado a diario con los cambios que surjan.

¿Conocen y/o aplican el modelo de gestión por competencias?

Se está comenzando en un proceso gradual de aplicación.

¿Cuenta con un diccionario de competencias?

Si, tengo el de Martha Alles por eso no me preocupó en hacer otro y creo que al ser Argentino es bien extrapolable a nuestro país.





Me interesa mucho el tema de comportamientos asociados a competencias ya que no es solo una definición de una competencia (esta no deja de ser importante para todos hablar el mismo idioma). Tenemos ya algunas descripciones de cargos y nos basamos en el diccionario de competencias de Martha Alles, lo tenemos hecho para algunos sectores como control de calidad.

---

**Empresa: LIBRA**

Entrevistado: Carlos Scherschener

**Empresa en general:**

¿Cuánto tiempo lleva la empresa en plaza?

46 años

¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

120

¿Es una empresa nacional; filial de una extranjera o representante de laboratorios del exterior?  
Es una empresa nacional que produce y representa.

¿Fabrican sus productos o los importan?

Producimos en nuestra planta, tercerizamos e importamos.

¿Qué tipo de estrategia ha seguido la empresa y a que sector de mercado apunta?

No contesta.

¿Qué participación tienen en el mercado?

Dato confidencial.

¿Qué evolución ha tenido su negocio en los últimos años a nivel de actividad?

Crecimiento de un 10 % anual.

¿Qué proyecciones tienen para el futuro?

Estamos constantemente haciendo inversiones para mantenimiento y también en capacitación del personal mínimo 5% de la facturación.

¿Realizan acciones de responsabilidad social?

Hacer medicamentos de calidad a un precio accesible.

¿Tienen implementado algún sistema de calidad (ISO)?

Las ISO no sirven para la industria farmacéutica, nos regimos por las Buenas prácticas de manufactura.

¿Realizan investigación y desarrollo en la empresa?

No y casi ninguna empresa latinoamericana realiza lo que sería I&D tradicional.

**Estructura organizativa:**

¿Qué tipo de estructura organizativa adopta la empresa?

Tradicional, Gerencia General y Gerencias Sectoriales.



¿Con cuantos departamentos cuenta la empresa y que grado de Importancia tiene cada uno dentro de la misma?

6 sectores, Administración y Finanzas, Ventas, Marketing, Producción, Control de Calidad y Garantía de Calidad  
Tienen una importancia similar entre ellas.

¿Cómo se relacionan los diferentes niveles, formal o informalmente? ¿Hay reuniones de trabajo a menudo?

Existen reuniones periódicas a diferentes niveles, además de un excesivo intercambio vía mail, MSN y planillas dinámicas.

¿Existe un control interno formalizado?

Tenemos un departamento de garantía de calidad que trabaja como tal.

¿Existen auditorias internas y externas?

Internas anualmente en diferentes áreas de acuerdo a un programa.

¿Que tipo de indicadores utiliza para medir resultados obtenidos y metas fijadas y que importancia tienen los mismos?

Medimos los resultados en diferentes áreas de trabajo, mas específicamente en ventas, márgenes y productividad de diferentes sectores

¿Conoce y/o utiliza las herramientas "cuadro de mando integral" y "mapas estratégicos"?. En caso afirmativo, ¿que resultado han dado?

No lo conocemos con ese nombre, pero supongo que entre Taylor y Fayol y el " Cuadro de mando Integral" , debemos estar.

¿La empresa cuenta con algún sistema integral de información (software)?

Si tenemos un sistema desarrollado a medida para nosotros, que en 2008 estamos mejorando y migrando a Genexus.

### **Recursos Humanos y su gestión:**

¿Existe un sector de recursos humanos formalmente constituido?

Si bien no tienen un área gerencia específica, hay un sector en la empresa con personal propio y asesores que trabaja en el mismo. Siempre preferimos que cada gerencia asumiera en parte estas funciones.

¿De que forma gestiona la empresa los recursos humanos?

Como dije antes entre los diferentes gerentes de cada sector, sumado al grupo general de gerentes con asesores externos llevamos a cabo la gestión. Este grupo decide medidas a tomar, discute con el Comité de Base los diferentes puntos planteados, y se organizan las capacitaciones anuales.

¿Existen sistemas de incentivos y procesos de capacitación?

Sí existen, y además hay un programa de capacitación continua con cursos de inglés en diferentes niveles, portugués, computación además de las habilidades específicas de cada sector.

¿Cómo es ascendido el personal?

De acuerdo a su rendimiento.

¿Existen puestos de trabajo considerados clave?

En la industria farmacéutica casi todos los puestos son claves, desde quien pesa la materia prima, a quien produce y luego realiza un muestreo estadístico según pautas , para control de calidad.



¿Qué grado de satisfacción tienen con la planilla actual de trabajadores?  
Entendemos que tenemos un aplantilla completa aunque deberíamos reducir las horas extras.

¿Conocen los empleados la estrategia de la empresa? ¿De que forma se la hacen conocer?  
Los mandos jerárquicos si.

¿Existe sindicalización en la empresa?

Si

¿Existen conflictos laborales, como son resueltos?  
Han existido pero los hemos solucionado a través del dialogo.

¿Están formalizadas las tareas para cada puesto de trabajo?

N/A

¿Conocen y/o aplican el modelo de gestión por competencias?

No

¿Cuenta con un diccionario de competencias?

No.

---

### **Empresa: ROEMMERS**

Entrevistada: Virginia Martínez – Gerente de RR.HH.

### **Empresa en general:**

¿Cuánto tiempo lleva la empresa en plaza?  
48 años en Uruguay y en 1989 comenzamos con la planta industrial.

¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?  
385 de los cuales están en planta 240 y el resto en administración y marketing.

¿Es una empresa nacional; filial de una extranjera o representante de laboratorios del exterior?  
Es filial de Roemmers Argentina y también representamos productos importados.

¿Fabrican sus productos o los importan?  
Ambas cosas, los productos fabricados representan la mayor parte de los productos que manejamos y la cantidad importada en mínima en comparación con lo producido.

¿Qué tipo de estrategia ha seguido la empresa y a que sector de mercado apunta?  
Consiste en una estrategia de responsabilidad en el consumo de medicamentos y siempre respetar la receta medica, promocionando un producto confiable y accesible.

¿Qué participación tienen en el mercado?  
Tenemos el 10% del mercado Uruguayo de venta de medicamentos.

¿Qué evolución ha tenido su negocio en los últimos años a nivel de actividad?  
Se ha mantenido relativamente estable en el 9 o 10% de participación en el mercado.



¿Qué proyecciones tienen para el futuro?

Tenemos proyectado hacer una planta más grande porque la capacidad locativa actual está limitada, pero no es porque tengamos pensado producir más sino porque nos está quedando chica la planta actual.

¿Realizan acciones de responsabilidad social?

Se realizan tanto a nivel interno como externo y tenemos un departamento de responsabilidad social empresarial que cuenta con un delegado sindical y se hace un plan anual de R.S.E. el cual luego se monitorea.

¿Tienen implementado algún sistema de calidad ISO a demás de las GMP?, ¿Cree que son compatibles?

Estamos ahora en proceso de certificación I.S.O. a nivel de toda la empresa, mañana viene una inspección de gestión por procesos.

Las normas I.S.O. son mas amplias que las G.M.P. porque abarcan a toda la empresa no solo la parte de planta. Nos llevó trabajo la integración de marketing y administración con producción porque estas normas nos piden que toda la empresa tenga instructivos y procesos y no solo la parte de planta. A la certificación la hacemos como parte de querer mejorar continuamente.

¿Realizan investigación y desarrollo en la empresa?

Hay un departamento de desarrollo en el que a través de la identificación de las necesidades que se perciben en las visitas a los médicos se trata de desarrollar nuevos productos.

### **Estructura organizativa:**

¿Qué tipo de estructura organizativa adopta la empresa?

Tenemos 2 líneas, la línea Roemmers y la Galien (laboratorio adquirido por Roemmers)

Los dos hacen productos similares pero los dividimos así por un tema de identificación de la marca por parte del cliente.

¿Con cuantos departamentos cuenta la empresa y que grado de importancia tiene cada uno dentro de la misma?

Gerente general al que le reportan, Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Marketing (acá adentro está del departamento de R.S.E.), Producción y Garantía de Calidad.

¿Cómo se relacionan los diferentes niveles, formal o informalmente? ¿Hay reuniones de trabajo a menudo?

Tenemos un comité de gerencia que se reúne una vez al mes, también tenemos R.S.E. que se reúne cada 15 días, comité de seguridad ocupacional cada 15 días en el que participan representantes sindicales, el comité de marketing se reúne 1 vez al mes y así es similar para las diferentes áreas.

¿Existe un control interno formalizado?

Tenemos para las diferentes áreas instructivos y procedimientos modalizados de trabajo (así se le llama acá) que se empezaron a armar a partir de la certificación

I.S.O. y todos estos procedimientos de control interno están colgados en una carpeta en un servidor a la que toda la empresa tiene acceso.

¿Existen auditorías internas y externas?

Interna ahora hicimos una para preparar la venida del LATU, también internas se hacen en producción habitualmente, tenemos una persona que es encargada de las auditorías y que está en el departamento de garantía de calidad.

Externas hay muchas ya sea financiera y contable ejecutada por Price y por otro lado los países a los que exportamos mandan auditorías de planta



¿Qué tipo de indicadores utiliza para medir resultados obtenidos y metas fijadas y que importancia tienen los mismos?

Con el proceso de certificación del LATU hicimos cada para proceso su indicador y se mide por ejemplo a través de encuesta el clima organizacional en Recursos Humanos y en los demás departamentos de diferentes formas por ejemplo pureza del aire en planta, cantidad de proyectos terminados del total de asignados, uso de agua por metro cuadrado, numero de reclamos. A su vez se fijan metas en base a estos indicadores.

Tenemos un indicador para cada proceso de la empresa y un mapa de procesos.

¿Conocen y/o utilizan las herramientas cuadro de mando integral y mapas estratégicos?

No lo conozco por el nombre, pero en base a nuestra estrategia definimos procesos estratégicos en base a los cuales medimos diferentes variables que se consideran importantes que se usan para evaluar personal y todo esto comenzó con la idea certificar I.S.O. hace 2 años.

¿Tienen algún sistema integrado de información - software?

Si, tenemos un programa de Microsoft similar al SAPS, el cual no incluye la parte de recursos humanos para lo cual tenemos nuestro propio sistema.

### **Recursos Humanos y su gestión:**

¿Existe un sector de recursos humanos formalmente constituido?

Si, desde 2005 en forma mas destacada, antes había un encargado de personal y un auxiliar de facturación, igualmente dentro de Recursos Humanos trabajamos 3 personas.

¿De que forma gestiona la empresa los recursos humanos?

Primero que nada tenemos un presupuesto que luego se tiene que cumplir. Para los cargos operativos trabajamos a veces con Manpower, también recibimos muchos curriculums de conocidos de funcionarios (no contratamos familiares), se hace una entrevista en la que participo yo en todas y después con el jefe que va a tener, si estamos de acuerdo este ingresa, se le hace una inducción y a los dos meses se lo evalúa.

Ahora estamos viendo de evaluar todos los años a las personas que están ya efectivas.

¿Existe algún sistema de incentivos y procesos de capacitación?

Estamos haciendo la descripción de puestos en base a la cual determinamos las necesidades de capacitación. Tenemos un plan de capacitación separado en tres áreas, Marketing, Administración y Producción, contando con manuales de capacitación.

Tenemos un sistema de incentivos a través del cual se le dan aumentos de sueldo al personal de acuerdo a la evaluación realizada por su superior.

¿Cómo es ascendido el personal?

Hacemos llamados internos para los ascensos cuando hay algún cargo vacante, siempre que no tengamos una persona que conozcamos y consideremos que es ideal para ese puesto.

¿Existen puestos de trabajo considerados clave?

Consideramos estratégicos los procesos de Responsabilidad Social y de Recursos Humanos. Dentro del proceso RSE el cliente interno es el más importante o sea el personal.

¿Qué grado de satisfacción tienen con la planilla actual de trabajadores?

En control de calidad tenemos muchos ingenieros químicos nuevos porque hay muchas exigencias que hacen que se requieran controles de calidad de químicos lo que hace que se requieran muchos de estos profesionales y de un laboratorio se salga a buscar ingenieros químicos a otros por un mayor sueldo, acá su capacitación no es la ideal.

¿Conocen los empleados la estrategia de la empresa? ¿De que forma se la hacen conocer?

Si, se hace una reunión anual en la que el gerente general comenta con todos los empleados de la empresa.



¿Existe sindicalización en la empresa?

Si, hace muchos años y últimamente ha tomado mas fuerza.

¿Existen conflictos laborales, como son resueltos?

Tenemos un moderado nivel de conflictividad, todos se han solucionado, yo me reúno con el comité de base cada 15 días.

¿Están formalizadas las tareas para cada puesto de trabajo?

Tenemos recientemente completada la descripción de puestos.

¿Conocen y/o aplican el modelo de gestión por competencias?

Lo conozco pero no lo aplicamos en la empresa, está surgiendo con el sistema de evaluación por desempeño el interés por aplicarlo.

Tenemos un formulario que habla de factores como ser calidad, productividad, tipo de iniciativa que tiene que ver con competencias pero no alcanza a lo que es el modelo.

¿Cuenta con un diccionario de competencias?

No.

---

### **Empresa: URUFARMA**

Entrevistado: Diego Beiroa – Jefe de RR.HH.

### **Empresa en general:**

¿Cuánto tiempo lleva la empresa en plaza?

24 años como Urufarma. Anteriormente éramos Squibb (desde 1951). Al retirarse Squibb, el laboratorio continuó con otro nombre, y en 1984 se formó Urufarma)

¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

160 al día de hoy

¿Es una empresa nacional, filial de una extranjera o representante de laboratorios del exterior?

Somos una empresa nacional, y representábamos productos de Squibb (como Sefril), que ahora están patentados, y también representamos productos de Argentina

¿Fabrican sus productos o los importan?

La mayoría lo fabricamos, y una pequeña parte importamos desde Argentina.

¿Qué tipo de estrategia ha seguido la empresa y a que sector de mercado apunta?

Trabajar productos accesibles, de buena calidad, al alcance de todos, apuntando especialmente a mujeres (productos hormonales)

¿Qué participación tienen en el mercado?

(No sabe. Según datos conseguidos, en el 2007 tuvo un 3,79 % de participación en el total de los laboratorios, estando en 6º lugar)

¿Qué evolución ha tenido su negocio en los últimos años a nivel de actividad?

En constante crecimiento año a año, debido a un cambio de enfoque (hormonal)

¿Qué proyecciones tienen para el futuro?

Tal vez una ampliación en la planta industrial, para aumentar la capacidad productiva, y de esa forma conseguir nuevos mercados. Por ejemplo en Brasil están interesados en nuestros



productos, y a nosotros nos atrae el mercado, pero actualmente no podemos hacer frente a una demanda proveniente de Brasil.

¿Realizan acciones y/o tienen programas de compromiso con la sociedad/ responsabilidad social?

Nuestras acciones son colaborar con las mutualistas y médicos, realización de eventos, donaciones. Yo diría que la responsabilidad social de Urufarma es poner al alcance de la gente productos accesibles y de buena calidad.

¿Tienen implementado algún sistema de calidad ISO además de las GMP?, ¿Cree que son compatibles?

Las GMP funcionan de la siguiente manera: al realizar una exportación, viene una inspección de Salud Pública del país al que exportamos, y nosotros nos adaptamos a los requerimientos y normas que nos exigen. Una certificación ISO va más allá, hasta ahora no se nos ha exigido. La empresa comenzó hace años el proceso para certificar por ISO, pero lo abandonamos con la crisis de 2002. Luego no se retomó, ya que no era un requisito a cumplir, sino que había surgido como iniciativa de la empresa.

¿Llevan adelante algún proceso de investigación y desarrollo?

Hay un pequeño departamento de desarrollo, pero no se realiza investigación

### **Estructura organizativa:**

¿Qué tipo de estructura organizativa adopta la empresa?

Hay una separación en dos áreas diferenciadas: hormonal y otros productos. La organización en cuanto a la estructura consiste en separación por departamentos.

¿Con cuántos departamentos cuenta la empresa, y que grado de importancia tiene cada una dentro de la misma?

Todos los departamentos son importantes, todos están interrelacionados, ya que hay departamentos que trabajan para las dos áreas.

¿Cómo se relacionan los diferentes niveles, formal o informalmente, y cómo circula la información? ¿Hay reuniones de trabajo a menudo?

Hay un comité de Gerentes que se reúne semanalmente. Los mandos medios transmiten la información al resto mediante reuniones, cartelera, o mails. Hay una comunicación al mismo tiempo a todos, para evitar malos entendidos, y que se hable de algo que se avisó en un lado y en otro no.

La comunicación en el día a día es informal, hay acceso directo a los jefe; eso sí, se trata de respetar los niveles, es decir, que cada persona reporte a su superior inmediato.

¿Existe un control interno formalizado?

En producción sí, existen normas de control estrictas. En el resto existe lo que se llaman SOPS, que es lo mismo que se utiliza para las ISO. La empresa abandonó el proceso de certificación ISO, pero no se abandonaron ciertas prácticas genéricas.

¿Existen auditorías internas y externas?

Hay una auditoría externa contratada por los dueños. También existe una auditoría interna, que surgió también desde el proceso de certificación ISO

¿Qué tipo de indicadores utiliza para medir resultados obtenidos y metas fijadas y que importancia tienen los mismos?

Indicadores o formas de medir no hay. Actualmente estamos participando (los mandos medios) de cursos de capacitación, para implementar formas nuevas de trabajo, y entre eso, algún sistema de evaluación. Por ahora se mide de manera informal.



¿Conocen y/o utilizan las herramientas cuadro de mando integral y mapas estratégicos?  
No aplicamos

¿Tienen algún sistema integrado de información - software?  
En la empresa existe una red telefónica por donde circula la información.

### **Recursos Humanos y su gestión:**

¿Existe un sector de recursos humanos formalmente constituido?  
Sí, existe. Reporta directamente a Gerencia Financiera (aunque tal vez esto no es lo usual, o no debería ser así, sino que debería depender de Gerencia General)

¿De qué forma gestiona la empresa los recursos humanos?  
La selección la realizamos nosotros mismos, o a través de selectoras, dependiendo de la importancia del puesto o de la urgencia. A la hora de una vacante, se trata de buscar adentro, y si no se encuentra a nadie, se selecciona afuera. No nos manejamos con recomendaciones, y terminantemente, familiares, no.  
La evaluación la realizamos de manera personal, no tenemos evaluación por desempeño, ya que el empleado asocia esto a una gratificación en dinero, y esa no es la idea (no es que no existan incentivos, pero tratamos de no formalizar la evaluación)

¿Existe algún sistema de incentivos y procesos de capacitación?  
Como decía, los incentivos tratamos de no asociarlos a un mecanismo de evaluación formal. O sea, no hay incentivos programados, pero sí existen casos específicos, por ejemplo, a la hora de hacer algún trabajo complicado, o que requiera tiempo extra, se gratifica al trabajador. La gratificación surge del jefe o gerencia del sector.  
En cuanto a la capacitación, la deciden los gerentes. Para la planta industrial, depende de las necesidades específicas. Recursos Humanos controla las capacitaciones, no las decide.

¿Cómo es ascendido el personal?  
El criterio es el siguiente: de acuerdo a vacantes o necesidades, si se encuentra alguien dentro de la empresa con las características que requiere el puesto, se lo prueba y eventualmente queda definido el cambio o ascenso.  
En la planta, por convenio colectivo de la industria farmacéutica, existe la posibilidad de trabajar en un nuevo puesto. Hay un período de prueba, con una evaluación formal (en estos casos), y si cumple con las expectativas, queda en el nuevo puesto, si no, vuelve a su puesto anterior.

¿Existen puestos de trabajo considerados clave?  
Todos los puestos son importantes, porque esto es una cadena. Si algún eslabón falla o no funciona, se crea un problema, tanto en la parte productiva como en el resto. Tampoco importa aquí el sector de productos, si es la parte hormonal, o la del resto de productos; se produzca poco o mucho, todos los productos deben salir con el mismo nivel de calidad, porque afuera no van a evaluar porque haya mucho o poco, sino que van a evaluar el producto particular.

¿Qué grado de satisfacción tienen con la plantilla actual de trabajadores?  
En términos generales hay conformidad. Hay un problema que va más allá de la empresa, y de la industria farmacéutica, que es un problema del país y de la región: la gente capacitada se ha ido, y cada vez hay menos personas capacitadas. A la hora de salir a buscar un profesional, no solo no hay tanta oferta, sino que los que hay no son tan buenos (hoy en día es más fácil recibirse). A eso se le suma un problema cultural, social, que no lo cambia la empresa, que tiene que ver con los valores. Ya no se piensa tanto en estudiar o en capacitarse, y la cultura de trabajo es otra. Hay más ausentismo, y respecto a la educación, no solo es menos exigente, sino que los jóvenes no estudian (esto está sustentado con datos estadísticos).  
En resumen, la empresa está conforme con su personal, pero nos hemos adaptado a las condiciones actuales. En otro tiempo (antes de la crisis del 2002), las exigencias serían otras.





¿Conocen los empleados la estrategia de la empresa? ¿De qué forma se la hacen conocer?  
N/A

¿Existe sindicalización en la empresa?

Hay un sindicato en la planta, creado recientemente (marzo de 2008), y además está el sindicato de los visitantes médicos.

¿Existen conflictos laborales? ¿Hay buen dialogo con el sindicato?

Conflictos actuales no tenemos, y hay muy buen diálogo con el sindicato y con los trabajadores en general

¿Están formalizadas las tareas para cada puesto de trabajo?

Existe descripción de tareas para cada trabajador, y diferenciación de puestos.

¿Conocen y/o aplican el Modelo de Gestión por Competencias? ¿Cómo surgió la aplicación del modelo?

Sí lo conozco. Lo aplicamos a nivel de selección del personal, cuando se evalúa técnica y humanamente. La parte humana tiene un peso del 70%, y acá juegan las competencias, en el sentido de que son importantes los valores, la forma de relacionarse, las características personales. A la persona evaluada se le realiza una “hoja de vida”

¿Ha tenido algún tipo de modificación de la estructura a partir del MGPC?

N/A

¿Qué impacto tuvo la aplicación del modelo en los procesos críticos?

N/A

¿Surgieron inconvenientes o problemas en su aplicación?

N/A

¿Cuenta con un diccionario de competencias?

No. Conozco el de Martha Alles, pero no aplicamos algo por el estilo.

¿Están identificadas las competencias críticas para cada puesto?

N/A

¿Existen sistemas de incentivos y capacitación en función a las competencias?

Medición de los resultados obtenidos en caso de aplicación, en cuanto a ventas, beneficios, y logro de objetivos



## BIBLIOGRAFÍA

---

- PORTER, MICHAEL. *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* 1993. Editorial Continental.
  - KAPLAN, ROBERT S. y NORTON, DAVID P. *The Balanced Scorecard*. Barcelona. Gestión 2000. 1997.
  - KAPLAN, ROBERT S. y NORTON, DAVID P. *Mapas Estratégicos*. Ed. Gestión 2000. 2004
  - ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, MARY. *Administración*. Octava edición 2005. Editorial Pearson Educación
  - ARTUR A. TOMPSON y A. J. STRICKLAND. Universidad de Alabama. *Administración Estratégica décimo tercera edición 2004* – editorial Mc Graw Hill.
  - MARTHA ALLES - “Gestión por Competencias” Ed.2005
  - JOHAN ROOS, GROAN ROOS, NICOLA CARLO DRAGONETTI y LEIF EDVINSSON. *El Capital Intelectual-Navigating in the New Business Landscape-* New York University Press - Junio 1998 <http://www.iberlibro.com/author/Leif+Edvinsson/2840104/>
  - Clases Teóricas de Contabilidad Presupuestal UDELAR – elaboración del profesor ROBERTO DE LUCA -Socio Director | Consultoría -Deloitte S.C. y metodologías de Deloitte S.C.
  - Clases teóricas de Contabilidad Presupuestal- Profesor ROBERTO DE LUCA – extraído de: EDGAR H. SCHEIN, *Cultura Empresarial y El Liderazgo*.
  - Prof. ANALIA PEREYRA Seminario “*Gestión de Recurso Humanos por Competencias*”
  - Cra. LILIANA RODRÍGUEZ “*La Gestión por Competencias: Una nueva herramienta para la gestión de Recursos Humanos*” – Curso de UPAE – 05/05/2008
  - RUCH y HERSHAUER (Bluestone, Bluestone, 1992) / Mencionado por LEONARD MERTENS: “Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos”
  - SPENCER y SPENCER mencionado por Martha Alles en “Gestión por Competencias” Ed.2005
  - HECTOR URRUTIA Q. - Especialista Regional de educación. IICA región sur – VIII Reunión del foro regional andino para el dialogo y la integración de la educación agropecuaria y rural y Capacitación exposición Esquema Explicativo de GUY LE BOTERF.-Fradier- Noviembre 2007-Esquema explicativo de Guy Le Boterf, Disponible en : [http://sihca.org/8foro/CDOctava/Bloque\\_III\\_Calidad\\_educativa/1.Hector\\_Urrutia.ppte](http://sihca.org/8foro/CDOctava/Bloque_III_Calidad_educativa/1.Hector_Urrutia.ppte)
  - SPENCER, LYLE M. y SPENCER, SIGNE M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc. USA, 1993.
  - SÁNCHEZ MEDINA A. J.-MELIÁN GONZALEZ A.-HORMIGA PEREZ E.-El concepto de capital intelectual y sus dimensiones-Artículo Publicado el 10/9/2006 en la revista “Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa” disponible en: [http://www.bc.gov.cu/Anteriores/RevistaBCC/2008/No3-2008/Documentos/El\\_Capital\\_intelectual-fuente\\_principal\\_de\\_generacion\\_de\\_valor\\_para\\_las\\_organizaciones-IIParte-RevistaBCC-No3-2008.pdf](http://www.bc.gov.cu/Anteriores/RevistaBCC/2008/No3-2008/Documentos/El_Capital_intelectual-fuente_principal_de_generacion_de_valor_para_las_organizaciones-IIParte-RevistaBCC-No3-2008.pdf)
  - Contacto personal con C.E.F.A.
  - Ley sobre las patentes de invención (Ley N° 17.164).
  - Entrevistas realizadas a los siguientes laboratorios: Roemmers, Urufarma, Gautier, Celsius, Clausen, Gramon Bago, Libra, Bayer.
  - Manual de certificación I.S.O. proporcionado por el LATU.
-