



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

MIPYMES de la industria farmacéutica: un mercado para la consultoría

IRMA CECILIA ORTEGA MORENO¹
MARIO CANO GORRA*
ANA LILIA CORIA PÁEZ*

Resumen

En el presente trabajo se expone el estudio de mercado para una consultoría de servicios a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del sector farmacéutico dedicadas a la fabricación de medicamentos. Debido a que al analizar la problemática de competitividad de estas MIPYMES se observó que es un sector dominado por las grandes empresas, y que un área de oportunidad es la mejora continua pues ofrece la posibilidad a las MIPYMES para enfrentar la ardua competencia y la permanecer en el mercado.

En ese sentido, analizó el estado actual de la industria farmacéutica en México, la situación de la consultoría en México y el estudio de mercado de las empresas farmacéuticas ubicadas en el D.F. y sus alrededores como clientes potenciales, delimitandolas por capital por invertir y la existencia dentro de su organización de un área de mejora continua. Además de analizarse la competencia y los precios que ofrece la misma.

Palabras clave: Industria farmaceutica, mejora continua, consultoría, MIPYMES.

Abstract

During this work an analysis of the problem of competitiveness of micro, small and medium sized enterprises (MSMES) of pharmaceutical sector dedicated to manufacturing of pharmaceutical products for use as medications was performed, in a sector dominated by transnational corporations. Because to analyze the problems of competitiveness was observed that an area of opportunity is continuous improvement with the chance to MSMEs to face the arduos competition and remain in the market.

In that sense, discussed the current state of the pharmaceutical industry, the status of consulting firms in México and a review of pharmaceutical companies located in Mexico City and its surroundings as potential customers, delimited by investing capital and the existence of an area of continuous improvement. In addition to analyzing offering services and prices of the competence.

Keywords: pharmaceutical industry, continuous improvement, consulting, MSMEs.

^{1**} Instituto Politécnico Nacional -Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Tepepan.

Introducción

En este mundo globalizado en donde la competencia se ha agudizado y cada vez es más feroz, es necesario buscar alternativas viables que permita a las empresas lograr satisfacer las necesidades de sus clientes bajo un concepto de alta calidad pero al mismo tiempo mantener costos bajos para con ello, obtener el máximo rendimiento y los mayores beneficios.

Hoy en día las empresas compiten a nivel mundial para ganar clientes y por ende mercado. Muchas de ellas tienen claro que el camino para lograr mantenerse, crecer, ser líderes y ganar competitividad es a través de la mejora continua, sin embargo en ese sentido, los corporativos y grandes empresas parecen tener ventaja sobre las MIPYMES, pues éstas cuentan en su mayoría con un área o departamento dedicada a la mejora o en su defecto cuentan con los recursos económicos suficientes para contratar a una empresa consultora que les brinde la asesoría al respecto, situación que se vislumbra difícil para el resto de las empresas por los altos costos que representa la consultoría ya sea por personal externo o interno (Morales, 2012) .

La Industria Farmacéutica (IF) no es ajena a este panorama, la cual en los últimos años ha tenido un gran interés en implementar en sus organizaciones herramientas de calidad (mejora continua) que buscan la reducción de costos e incrementan la calidad de los productos dando como resultado una ventaja competitiva. A pesar de que en México existen empresas consultoras que ofrecen sus servicios respecto a estos temas, es un servicio que demanda una cantidad de recursos económicos considerable para quien lo contrata por el alto grado de especialización que se requiere.

Ante este escenario, las MIPYMES están en desventaja, pues tienen un limitado financiamiento, no realizan investigación ni diferenciación de productos, dedicándose la mayoría de las empresas a la fabricación de medicamentos genéricos, a precios muy bajos. Aunado a estos inconvenientes, este sector del ramo farmacéutico, en muchas ocasiones presenta problemas de gestión, poca inversión y personal especializado limitado, lo que pone en riesgo su permanencia en el mercado.

Derivado de lo expuesto, este trabajo se propone presentar el mercado para una consultoría en la industria farmacéutica en México, como una opción a bajo costo que les ofrezca opciones de estrategias y soluciones a sus problemas, para que puedan enfrentar la ardua competencia.

Con este fin, primero se realizó un análisis de la situación actual de la industria farmacéutica en México, haciendo énfasis en los desafíos que enfrentan las MIPYMES del sector. Después se presenta la consultoría en México y su relación con el sector. Enseguida se expone el estudio de mercado con la finalidad de demostrar la factibilidad y viabilidad de la creación de la empresa consultora en el Distrito Federal.

Industria farmacéutica en México

La Industria Farmacéutica (IF) es una rama de la industria química de manufactura, cuya misión fundamental es la producción de nuevos medicamentos encaminados a mejorar la salud humana y contribuir a la mejora de la calidad de los ciudadanos. Para la elaboración de estos medicamentos es necesario llevar a cabo proyectos de investigación que requieren enormes recursos económicos y cuyo resultado final es incierto (Pérez Sánchez & Sobredo Galanes, 1990).

La IF empezó en los años cincuenta como una actividad semi-industrial (anteriormente era de tipo comercial), y aceleró su crecimiento durante los años sesenta. El número de empresas medianas y grandes se duplicó en el curso de estos años, teniendo como resultado un rápido incremento en las ventas.

La participación de la Inversión Extranjera Directa (IED) en la IF ha sido un parámetro importante en la evolución de esta industria en México. Las Empresas Transnacionales (ET) han tenido una participación activa desde los años 30, cuando las grandes empresas extranjeras se establecieron en el país. Sin embargo, fue en los años 40 y 50 cuando sus actividades de manufactura empezaron a proliferar. Al final de los años 50 había cerca de 75 ETs, cantidad que se duplicó durante los siguientes diez años. Para el final de los años sesenta, las 40 empresas más grandes que hoy en día dominan el mercado, ya habían sido fundadas (Soria, 1984).

Actualmente, de acuerdo al perfil sectorial de la Secretaría de Economía (2013), México es un importante productor de medicinas de alta tecnología, incluyendo antibióticos, antiinflamatorios, tratamientos contra el cáncer, entre otros. En 2012, la producción mexicana del sector farmacéutico alcanzó un monto de 10,757 md. Con base en estimaciones de Global Insight se espera que para 2020 alcance un valor de 21,476 md. Actualmente en el país existen un total de 678 unidades económicas especializadas en la industria farmacéutica las cuales generan aproximadamente 80,000 empleos directos y cerca de 350,000 indirectos.

Adicionalmente, en 2012, México fue el principal exportador de América Latina de la industria farmacéutica; exportó un monto total de 1,874 md. El 22.1% de las exportaciones tuvieron como destino Estados Unidos. Los productos más exportados son: medicamentos que contengan alcaloides o sus derivados con el 68.0% de la participación en las exportaciones totales. (Secretaría de Economía, 2013)

De igual manera, los Censos Económicos 2009 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), señalan a la industria farmacéutica dentro de las 10 actividades más importantes según la producción bruta total, la fabricación de preparaciones farmacéuticas es la novena actividad más importante de la economía mexicana y es la cuarta más destacada en el sector manufacturero (COFEPRIS, 2013).

Desafíos para la industria farmacéutica

Según el documento *Perspectivas globales sobre ciencias de la vida 2013. Optimismo acorde a la realidad en un “nuevo contexto”* (2013), las principales cuestiones que enfrentan las empresas globales de ciencias de la vida pueden agruparse en tres áreas de enfoque principales: evolución de las carteras de negocio, panorama regulatorio, así como cambios en el mercado y los tratamientos. Con el fin de indicar los desafíos para las MIPYMES de la industria farmacéutica en México, sin profundizar extensivamente en cada área, se señalan los más representativos (Deloitte, 2013):

- Vencimiento de patentes. De hecho, muchos de los medicamentos de mayor venta en el mundo han pasado a ser genéricos o lo están haciendo; más de 100 mil millones de dólares en ventas de fármacos se perdieron o lo harán a causa del vencimiento de patentes entre 2009 y 2012. El año 2013 será crucial para muchos gigantes farmacéuticos, sobre todo empresas estadounidenses y europeas, cuando se espera perder hasta 29 mil millones de dólares.
- Grandes empresas farmacéuticas están adquiriendo firmas biotecnológicas sin liquidez o entrando en nuevas iniciativas y alianzas de colaboración para diversificar sus proyectos de ventas con componentes biológicos de elevado margen, que están menos expuestos a la competencia comparado con los medicamentos con receta. Las empresas farmacéuticas están también mostrando interés en empresas de tecnología y dispositivos médicos debido a los elevados márgenes y menor tiempo de desarrollo de productos. Con bajas tasas de interés y considerable efectivo a mano, los actores farmacéuticos globales están introduciéndose en los pujantes mercados emergentes adquiriendo empresas domésticas de fabricación de genéricos.
- Crecientes presiones sobre precios han dado como resultado un aumento en el uso de medicamentos genéricos en todo el mundo. Se espera un crecimiento por encima de la media de los medicamentos genéricos en la región de las Américas en los próximos años, debido a los vencimientos de patentes y a la creciente presión por parte de clientes del gobierno y la industria privada para un mayor uso de medicamentos genéricos menos caros.

En México, las ventas cada vez mayores de medicamentos genéricos están impulsando el aumento de ingresos de los fabricantes locales. Se espera que los medicamentos genéricos constituyan aproximadamente un 14.8 por ciento del mercado total de medicamentos del país para 2016 (a partir de un 12.1 por ciento en 2011), alcanzando un 17.5 por ciento para 2021. El importante crecimiento del mercado de genéricos de México está generando inversiones de fabricantes extranjeros, que están buscando acceso a México y a otros mercados latinoamericanos a través de una producción con base en México.

En respuesta a las considerables oportunidades de crecimiento, los fabricantes de medicamentos locales están invirtiendo en I & D y los actores extranjeros están aumentando su

presencia en genéricos mediante adquisiciones. Se espera que el ambiente regulatorio de México impulse las ventas de genéricos, con un consumo de medicamentos genéricos en el sector privado que se espera que aumente considerablemente entre 2011 y 2019.

- El mercado mexicano de dispositivos médicos está dominado por las importaciones, principalmente de Estados Unidos, donde los fabricantes se benefician de la proximidad geográfica y de términos preferenciales de acuerdo al TLC. La industria doméstica está orientada hacia el mercado de exportaciones, con Estados Unidos como destino predominante de las exportaciones. Muchas empresas estadounidenses utilizan a México como plataforma de fabricación más barata para exportar de vuelta a Estados Unidos. Un convenio sanitario de 2010 da “vía rápida” a los dispositivos médicos comercializados en Estados Unidos y Canadá. Según este convenio, la autoridad sanitaria mexicana permite que los dispositivos médicos autorizados en Estados Unidos y Canadá sean vendidos en México sin cumplir con ningún requisito regulatorio importante adicional, generando de ese modo un entorno favorable para los fabricantes de estos países
- Se espera que los cambios demográficos en las regiones de las Américas, europea y asiática sigan estimulando la demanda de productos de ciencias de la vida. Entre las tendencias a largo plazo están un envejecimiento de la población en los grandes mercados, la prolongación de la expectativa promedio de vida, y una creciente incidencia de enfermedades crónicas.

Con base a lo anterior, las MIPYMES del sector farmacéutico deben estar preparadas para estos cambios y desafíos que se les presentan pues el vencimiento de patentes puede dar la oportunidad de incursionar en el mercado siempre y cuando se esté preparado y con conocimiento de las regulaciones. En cuanto a la adquisición por parte de grandes compañías de otras empresas sin liquidez, la falta de una administración adecuada puede ocasionar a las MIPYMES su venta y desaparición a un bajo precio. Por lo que respecta al crecimiento del mercado de genéricos puede ser una oportunidad para las MIPYMES con una estructura operacional y administrativa (estándares de calidad) que ofrezcan certidumbre a inversionistas extranjeros con miras al desarrollo y crecimiento de la empresa. El conocimiento de las regulaciones y facilidades para las MIPYMES fabricantes de dispositivos médicos es una oportunidad que muchas veces necesita ser apoyada por un conocimiento más especializado, el cual puede ser proporcionado por especialistas (consultores).

Por tanto, es imperativo que la industria demuestre un nivel de calidad consecuente con los estándares internacionales. No debe importar si se trata de una micro, pequeña o mediana empresa, es necesario el establecimiento y el desarrollo constante de la calidad.

Una vez expuesto a grandes rasgos la industria farmacéutica en México y sus características se analiza el mercado para una consultoría de servicios de mejora a MIPYMES de este sector.

Consultoría

Fritz Steele señala que: “Proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que son”. (Kubr, 1998). Kubr (1998) indica que la consultoría es: “Servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios”. Por su parte, la Secretaria de la Función Pública (2012) define la consultoría como: el servicio prestado por una o más personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos, métodos y procesos, que a través de modernas metodologías, herramientas y técnicas ayudan a la solución de problemas. En tanto, Zapata, Rivillas & Cardona (2010, p.153) entienden por consultoría: “Servicio de orientación para organizaciones ofrecido por personas especialmente entrenadas y calificadas, que asisten a la organización del cliente de manera objetiva e independiente, para identificar problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones y ayudar, si es requerido, en la implementación de dichas soluciones”.

Por otro lado, Ribeiro Soriano (1998) cita a Greiner y Metzger quienes definen la relación de consultoría en los siguientes términos: “La consultoría de dirección es un servicio que se contrata y se proporciona a las organizaciones, por personas específicamente formadas profesionalmente y calificadas a tal efecto, quienes ayudan, de forma objetiva e independiente a la organización cliente, a identificar los problemas de dirección, analizarlos, recomendar soluciones y ayudar, cuando se solicita en la ejecución de estas recomendaciones”. Mientras que Franklin Fincowsky (2009, p. 426) define el servicio de consultoría como: el servicio que brinda un profesional independientemente a una persona física o moral con el propósito de ayudarla a percibir, comprender y resolver problemas prácticos relacionados con su forma de operar y su entorno.

Para este trabajo se define a la consultoría como: *un servicio de orientación, análisis y ayuda profesional en diversas áreas de una empresa, con el propósito de ofrecer soluciones a la problemática que se presente; ofreciendo un servicio integral al brindar el seguimiento al cumplimiento de las actividades propuestas.* Se debe agregar que la consultoría consiste en proporcionar asistencia en relación al contenido, proceso o estructura de una tarea o serie de tareas, donde el consultor no es realmente el responsable de realizar la tarea misma.

Ventajas de la Consultoría

La competencia es importante en una industria intensiva en conocimiento, tales como consultoría, donde las redes relacionales proporcionan el contexto para la distinción de las identidades organizacionales individuales según Clegg, Rodas y Kornberger citado por (Georges & Chelliah, 2012). Así, la idea de identidad que define la competencia y se alinea con la teoría de la ventaja competitiva a través de la diferenciación.

En este contexto, si el consultor ofrece un servicio personalizado o normalizados también se convierte en un diferenciador importante. Aquí la creatividad y la innovación son importantes aunque existen consultores que se especializan en unas técnicas específicas, o en algún tipo de metodología o enfoque. Otro elemento diferenciador viene en forma de rituales establecidos de consultores que proporcionan al cliente una sensación de seguridad al confiar en un método que ha demostrado dar resultados (Georges & Chelliah, 2012).

Semadeni (2006) cita a Maister, quien identificó tres clases generales de servicios profesionales de las consultoras: las empresas basadas en conocimiento, las empresas basadas en la experiencia y las empresas basadas en la eficiencia. De éstas las empresas basadas en los conocimientos y la experiencia esencialmente siguen estrategias de diferenciación, centrada en la innovación y la especialización, mientras que las empresas basadas en la eficiencia de luchar por el liderazgo en costos. En otras palabras, las empresas basadas en la eficiencia buscan proporcionar servicios bien establecidos con el menor costo, mientras que las empresas basadas en los conocimientos y la experiencia se basan en la innovación y/o especialización para posicionarse y sus servicios. De esta forma una empresa consultora podrá ser de gran ayuda a las MIPYMES del ramo farmacéutico que requieran continuar en el mercado y crecer.

Consultoría en México

El ingeniero Ángel Muñoz comentó en el V Congreso Nacional de Consultoría: “Las empresas de consultoría más antiguas de México se fundaron al inicio de los años cincuenta. Recordemos que antes, las dependencias gubernamentales contaban con departamentos técnicos que realizaban sus proyectos y las empresas privadas recurrían generalmente a servicios de consultoría extranjera. Unas pocas compañías pioneras ofrecían servicios coordinados en diversas especialidades y despachos de arquitectos, generalmente sustentados en el prestigio personal de algunos profesionistas, y lograban realizar proyectos importantes recurriendo a la subcontratación de las especialidades.” (Muñoz Fernández, 1998)

En México se creó el 22 de mayo de 1985 la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) que está integrada por personas físicas o morales que a proporcionar servicios de consultoría (CNEC, 2013)

En seguida se presenta una breve historia de los hechos más representativos de la consultoría en México:

Año	Hecho
1897	La firma Price Waterhouse tiene la primera asignación de trabajo en México para revisar las cuentas de la empresa Ferrocarril Internacional Mexicano, que más tarde formo parte de Ferrocarriles Nacionales de México. (PwC, 2008 - 2013)
1900 - 1910	La firma PriceWaterhouseCooper (PwC) el 11 de noviembre de 1906 abre su primera oficina ubicada en el centro de la Ciudad de México. Vivian Harcourt se establece como la primera socia residente para Deloitte, Plender Griffiths & Co. en la ciudad de México. (Deloitte , 2013)
1921 - 1930	IBM Business Consulting Services inicia operaciones en Mexico. (IBM, 2002)
1931 - 1940	Ernst & Young inicia operaciones en México. (E & Y, 2013)
1941 - 1950	Se crean las firmas mexicanas Ruiz Urquiza y Cia., S.C., Chavero Prieto y Cía. Y Antonio Galaz y Cía., S.C. especialistas en contabilidad pública. (Deloitte , 2013)
1951 – 1960	Se establece la firma Galaz Carstens y Cía., S.C. Alfredo Chavero atrae clientes japoneses como: Banco de Tokio, Nissan Mexicana y Japanese Airlines. Ruiz Urquiza y Cia., S.C. desarrolla su propia propuesta de valor al convertirse en la primera firma miembro afiliada a Arthur Andersen Global Organization. (Deloitte , 2013)
1961 - 1970	La firma McKinsey inicia operaciones en la ciudad de México. (Revista Mercado, 2005)
1971 - 1980	Alfredo Chavero y Benito Yamazaki establecen la firma Chavero Yamazaki y Asociados, S.C. Los socios mexicanos de la firma PriceWaterHouse y Cía. adquieren las participaciones de los socios estadounidenses, con esto lograron convertirla en una firma 100% mexicana e independiente lo que provoco que formara parte de PriceWaterHouse Internacional. (PwC, 2008 - 2013) La firma A.T. Kearney inicia operaciones en México. (A.T. Kearney, Inc, 2013) Galaz, Carstens y Cia., S.C. y Chavero Yamazaki y Asociados se unen para formar Galaz, Carstens, Cahvero, Yamazaki y Cia., S.C. con la participación de 13 socios. (Deloitte , 2013)

1981 - 1990	<p>Se establece el despacho Gómez Morfin y Cia. que contaba con un grupo importante de clientes en Monterrey.</p> <p>Más tarde se une con Galaz, Carstens, Cahvero, Yamazaki y Cia., S.C. y se convierte en Galaz, Gómez Morfin, Cahvero, Yamazaki, S.C. continuando con la representación de la firma Touche Ross.</p> <p>A mitad de la década se crea La Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. (CNEC, 2013)</p> <p>En esta misma década nace Deloitte Ross Tohmatsu Internacional, resultado de la fusión a nivel internacional de Touche Ross Internacional y Deloitte Haskins & Sells, creando una sola firma en México. (Deloitte , 2013)</p>
1991 - 2000	<p>La firma A.T. Kearney abre su primera oficina permanente en México. (A.T. Kearney, Inc, 2013)</p> <p>La firma Deloitte toma el nombre de Deloitte Touche Tohmatsu Haskins.....</p> <p>En México se establece como Deloitte & Touche México con 16 oficinas a lo largo de la República Mexicana. (Deloitte , 2013)</p> <p>The Boston Consulting Group inaugura sus oficinas en México, en la ciudad de Monterrey. Para 1998 abre su oficina en la ciudad de México. (BCG, 2013)</p> <p>Mckinsey abre su oficina en la ciudad de Monterrey. (Revista Mercado, 2005)</p>
2001 - 2009	<p>Galaz, Gómez Morfin, Cahvero, Yamazaki, S.C. y Ruiz Urquiza y Cía., S.C. se unen bajo el nombre de Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. para representar a Deloitte (2013) en México.</p> <p>Se crea la firma Accenture, tras abandonar el nombre de Andersen Consulting debido al litigio mantenido con la empresa matriz Arthur Andersen involucrada en el escándalo financiero “Enron” lo que motivo el cese de sus actividades. (Accenture, 2002)</p> <p>La firma PriceWaterHouse estrena una nueva línea de servicios llamada “Asesoría de negocios”. (PwC, 2008 - 2013)</p> <p>A.T. Kearney se expande y abre una oficina en la ciudad de Monterrey.</p>

Como se observa se han establecido empresas grandes y prestigiadas especializadas pero continua el descuido del mercado de las MIPYMES. Adicionalmente, la consultoría en el Distrito Federal está enfocada básicamente en áreas fiscales y legales y aunque también existe la consultoría en otras áreas, esta no se ofrece de manera integral dejando a las empresas a la deriva creando un abismo entre el diagnóstico situacional y la solución del problema. Cabe mencionar que los costos por un servicio de

consultoría son elevados y difíciles de solventar por las MIPYMES, motivo por el cual estas evitan tener gastos que para ellas son innecesarios. (Observatorio para las MIPyMES D.F., 2013)

Por tanto es necesario estudiar la creación de una consultoría en el Distrito Federal para no descuidar un segmento de mercado importante económica y laboralmente.

Estudio de mercado

Esta investigación se realizó con la finalidad de determinar la intención de compra del servicio de consultoría del mercado meta: las MIPYMES farmacéuticas dedicadas a la fabricación de medicamentos en el Distrito Federal. Para determinar la posible demanda se recabó información de diferentes organismos, principalmente la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA) para establecer el número de empresas farmacéuticas en el Distrito Federal y zonas aledañas. Posteriormente se realizó contacto telefónico con las empresas para conocer su intención de compra. Asimismo se diseñaron los productos a ofrecer, también se analizó la oferta, ubicando a la competencia, la fijación de los precios y la comercialización de los servicios indicando los canales de distribución y comercialización.

Actualmente en el Distrito Federal existen 67 empresas farmacéuticas, en el Estado de México hay 13 plantas farmacéuticas y existen 10 empresas en estados aledaños. Cabe señalar que se incluyó la información de la localización del corporativo con la finalidad de hacer una separación entre las empresas que pudieran llegar a tener capital para contratar los servicios de consultoría. (Los datos generales por zona se observan en el Anexo I).

El mayor mercado se encuentra concentrado en el sur de la Ciudad, seguido de la zona Poniente y a continuación con la zona Centro y finalmente la zona Oriente. Adicionalmente existe un mercado potencial en el Estado de México y la zona conurbada en donde posiblemente se podría extender los servicios de la empresa consultora. Es importante mencionar que los resultados incluyen las empresas con oficina y planta; esta información fue incluida pues se considera que la mejora continua puede ser aplicada en cualquier actividad, no sólo en las de manufactura o acondicionamiento, sino también en las actividades administrativas y de cadena de suministro.

Establecido el tamaño del mercado potencial, el siguiente paso fue identificar el número de clientes viables que podrían estar interesados y con posibilidades económicas de contratar los servicios de una consultora. Así se establecieron dos criterios: el primero fue indicar si contaba con capital para la mejora continua y el segundo si tenía con un departamento de mejora continua. Con esto, se logró identificar a los posibles clientes, con prioridad al criterio de capital para invertir (Ver Anexo I).

Conforme a lo anterior, se han computado 57 posibles cliente, distribuidos en las zonas sur, poniente y centro, con un 74% de los posibles clientes. La zona oriente de la Ciudad de México y las zonas conurbadas representan cada una un 7% mientras que los clientes del Estado de México representan el 12% de los posibles clientes.

Con la identificación del posible mercado se presenta la justificación del estudio del mercado indicando la necesidad detectada y el producto a ofrecer.

Justificación del estudio de mercado

- Necesidad detectada: **COMPETITIVIDAD**. Debido a que todos los procesos en la IF son susceptibles de mejora y todas las empresas farmacéuticas a nivel nacional quieren ser las mejores (número 1) a nivel mundial, la competitividad es una necesidad básica.
- Definición del producto:
 - a) **TIPO DE PRODUCTO:** De especialización
 - b) **DESCRIPCIÓN:** Servicios de consultoría especializada para diagnóstico y detección de oportunidades de mejora de procesos en toda la cadena de suministro dentro de la IF.
- **PAQUETES A OFRECER (7 EN TOTAL):**
 - A. Mapeo de procesos y diagnóstico de oportunidades de mejora.
 - B. Cálculo de ahorros financieros y no financieros potenciales, debido a la mejora de procesos.
 - C. Cálculo del retorno de inversión en proyectos de mejora que requieran de capital para su implementación.
 - D. Propuesta de uso e implementación de herramientas de mejora.
 - E. Talleres de entrenamiento especializado para el personal en herramientas específicas de acuerdo a las necesidades de mejora:
Herramientas: i) Lean Manufacturing (especificas por área); ii) Six Sigma (programa de entrenamiento completo con duración de 6 meses) para Green y Black Belts que incluye certificación si se completa un proyecto de mejora con ahorros financieros potenciales de al menos \$500,000 MXN; iii) Estadísticas y uso del Software Minitab; iv) Calidad y análisis de riesgos; v) Buenas Prácticas de Fabricación.
 - F. Seguimiento a la implementación y a los ahorros generados de las actividades de mejora.
 - G. Presentación de resultados, cálculo de ahorros futuros y recomendaciones.

Análisis de la demanda

De acuerdo a lo indicado en Baca Urbina (2012), la demanda se clasifica en:

Clasificación de las diferentes demandas

Oportunidad	Demanda Insatisfecha	Lo que se produce hasta ahora no cubre los requerimientos
	Demanda Insatisfecha	La que satisface el mercado pero puede hacerse crecer mediante promociones o publicidad
Necesidad	Indispensable	Son los que requiere la sociedad para su desarrollo y bienestar
	Suntuarios	Son los que satisfacen un gusto y no una necesidad.
Temporalidad	Demanda Continua	Es la que permanece durante largos períodos en los que se manifiesta normalmente el crecimiento
	Demanda cíclica o estacional	Es la relacionada con las épocas del año
Destino	De bienes finales	Son los adquiridos directamente por el consumidor para utilizarlos directamente
	De bienes intermedios	Son los bienes que se requieren para efectuar el proceso de fabricación de bienes finales

Considerando la clasificación anterior, la demanda de la IF para una consultoría es:

Oportunidad	Demanda Insatisfecha	Lo que se produce hasta ahora no cubre los requerimientos
Necesidad	Indispensable	Son los que requiere la sociedad para su desarrollo y bienestar
Temporalidad	Demanda Continua	Es la que permanece durante largos períodos en los que se manifiesta normalmente el crecimiento
Destino	De bienes finales	Son los adquiridos directamente por el consumidor para utilizarlos directamente

Proyección de la demanda

El público objetivo está conformado por las empresas farmacéuticas que actualmente no poseen un área de mejora continua dentro de su estructura organizacional por lo cual la demanda fue clasificada como “Insatisfecha”. El tamaño del mercado está conformado por 90 empresas farmacéuticas dentro de las cuales el 64% estaría en disposición de adquirir los servicios.

De manera general una farmacéutica con posibilidades económicas para invertir en la mejora usualmente está dispuesta a invertir alrededor de 1,000'000 MXP multiplicado por 58 farmacéuticas, esto sería igual a 58,000'000 MXP.

Segmentación del mercado

Para la segmentación del mercado, se hizo uso de las variables indicadas en la sección de bases para la segmentación de mercados industriales según Kotler y Keller (2007):

- **VARIABLES DEMOGRÁFICAS:**
 - **Sector Industrial:** Enfocado específicamente al sector Farmacéutico
 - **Tamaño de la empresa:** Las empresas seleccionadas deberán contar con una plantilla superior o al menos de 100 personas.
 - **Localización:** Se atenderá clientes localizados en el D.F., Estado de México y la zona conurbada.
- **VARIABLES OPERATIVAS:**
 - **Tecnología:** El enfoque de la consultora abarca la tecnología para la manufactura y acondicionamiento de productos sólidos, líquidos, ungüentos, cremas, estériles, parches y aerosoles.
 - **Usuarios:** El producto está dirigido hacia cualquier tipo de usuario de la industria farmacéutica que requiera mejorar su proceso productivo dentro de la cadena de suministro.
 - **Capacidad de los Clientes:** Debido a que el mercado es muy amplio, será probable que inicialmente se enfoque a los clientes que más requieren de los servicios, que en este caso son las empresas locales con planta establecida dentro del territorio nacional, posteriormente se podrá trabajar con aquellas que tienen su corporativo fuera del país. En adición y como ya se indicó (Anexo I) los esfuerzos van dirigidos a los clientes que no poseen un área de mejora continua y requieren elevar su competitividad.
- **ENFOQUES DE COMPRA:**
 - **Organización de la función de compra:** Se podrá atender, de manera indistinta, empresas farmacéuticas con operaciones de compra centralizadas o descentralizadas ya que muchas de ellas tienen su corporativo fuera del país.
 - **Estructura de Poder:** El 99% de las empresas farmacéuticas poseen una estructura jerárquica de este estilo, por lo cual el enfoque en estas será:
 - Primer nivel: Director de la planta y como adjunto la contraloría de la planta
 - Segundo nivel: Gerentes de producción, de calidad, de cadena de suministros y de ingeniería
 - Tercer nivel: Jefes en cada gerencia (2)
 - Supervisores en el área de producción
 - **Naturaleza de las relaciones existentes:** Actualmente se cuenta con contactos dentro de la IF.
 - **Políticas generales de compra:** Se prefiere trabajar con empresas que por política firman contratos de servicio para evitar malos entendidos y situaciones dañinas.

- **Criterios de Compra:** Se trabajará con empresas cuya prioridad es mantener o mejorar la calidad de sus productos.
- **FACTORES SITUACIONALES:**
 - **Urgencia:** El enfoque será principalmente en empresas que requieren servicio inmediato
 - **Aplicaciones específicas:** El enfoque será ofrecer todas nuestras opciones de producto a cualquier área dentro de la empresa que requiera mejorar y ser más competitiva.
 - **Volumen del pedido:** Se atenderá un pedido a la vez, para realmente dar un enfoque de manera correcta y cubrir o exceder las expectativas del cliente.
- **CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL:**
 - **Semejanza comprador – vendedor:** Se atenderá a empresas que compartan nuestros valores.
 - **Actitudes hacia el riesgo:** Se dará preferencia a trabajar con clientes que están dispuestos a realizar cambios culturales que raíz con todo lo que esto implica.
 - **Lealtad:** Debido a que es una empresa de nueva creación, se empezará a conocer que tan leales son las empresas a las que se les dará el servicio y quizá para la posterioridad el enfoque será en clientes que tienen un alto nivel de lealtad hacia sus proveedores.

Características del consumidor final

El mercado “meta” son las empresas farmacéuticas establecidas localmente en el Distrito Federal y que tienen planta de manufactura y/o almacenes de distribución de cualquiera de las siguientes: Sólidos Orales (tabletas, cápsulas, pastillas, píldoras); Líquidos Orales (jarabes, emulsiones, suspensiones); Soluciones Oftálmicas (colirios); Ungüentos y Cremas (pomadas, pastas, geles, emplastos); Inyectables estériles (soluciones parenterales); Parches y Aerosoles; y cualquier área de la cadena de suministro, incluyendo áreas de soporte y ventas

Análisis de la oferta

El contexto de la competencia a la que se enfrentara la consultoría, sus posibles competidores son:

Consultoría competidora	Página Web
TBM Consulting Group México	http://leanseissigma.com/servicios/
Dinamo Value Partners	http://www.dinamovp.com/dinamo-value-partners.html
Volkswagen Instituto	http://www.volkswageninstituto.com/index.html
Kaizen Institute	http://mx.kaizen.com/

La siguiente tabla muestra la Matriz de Perfil Competitivo

Factores Importantes para el éxito	Empre sa	TBM Consulting Group México		Dinamo Value Partners		Volkswagen Instituto		Kaizen Institute	
	Valor	Clasi f.	Punt aje	Clasi f	Puntaj e	Clasi f	Puntaj e	Clasi f	Punta je
Participación en el mercado	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Crecimiento del mercado	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Publicidad	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Competitividad de precios	0.15	3	0.25	1	0.40	1	0.20	4	0.80
Posición financiera	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.30
Calidad del producto	0.15	3	0.50	3	0.20	3	0.20	3	0.40
Características del producto	0.10	3	0.50	3	0.20	3	0.20	3	0.30
Lealtad del cliente	0.10	3	0.40	3	0.30	3	0.20	3	0.40
Totales	1.00	→	2.3	→	2.0	→	1.9	→	2.5

Notas: Los valores de clasificación son: 1 = Principal debilidad; 2 = Debilidad menor; 3 = Fortaleza menor; 4 = Mayor fortaleza

De acuerdo a lo anterior, se concluye que el principal competidor para la consultora es el Kaizen Institute. Finalmente, la empresa tiene una oferta oligopólica, pues hay pocas empresas consultoras que se dedican a dar servicios especializados para las farmacéuticas.

Fijación de precios de venta

- **Análisis de precios:** En este caso existen 4 principales competidores de los cuales se tiene un tipo de oferta competitiva o de mercado libre. Los precios actuales de cada competidor son:

Consultora	TBM Consulting Group México	Dinamo Value Partners	Volkswagen Instituto	Kaizen Institute
Consultores Sr.	3000 MXN	3500 MXN	3500 MXN	2000 MXN

	por hora	por hora	por hora	por hora
Consultores Jr.	2000 MXN	2500 MXN	2500 MXN	1500 MXN
	por hora	por hora	por hora	por hora
Analistas de	1500 MXN	1800 MXN	1800 MXN	1000 MXN
Proceso	por hora	por hora	por hora	por hora

Es importante mencionar que estos competidores manejan los mismos paquetes que se ofrecerán.

➤ **Determinación del costo promedio**

A continuación se presenta la oferta de horas y costos necesarios para las actividades de consultoría:

Actividad		Horas requeridas	Costo total*
Mapeo de procesos y diagnóstico de oportunidades de mejora		24	\$24,000 MXN
Cálculo de ahorros financieros y no financieros potenciales, provenientes de la mejora de Procesos		4	\$4,000 MXN
Calculo del retorno de inversión en caso de proyectos de mejora que requieran de capital para su implementación		2	\$2,000 MXN
Propuesta de uso e implementación de herramientas de mejora		8	\$8,000 MXN
Talleres de entrenamiento especializado para el personal en herramientas específicas de acuerdo a las necesidades de mejora:	Herramientas – Lean Manufacturing (específicas por área)	16	\$20,000 MXN
	Herramientas – Six Sigma (programa de entrenamiento completo para Green y/o Black Belts que incluye certificación si se completa un proyecto de mejora con ahorros financieros potenciales de al menos \$500,000 MXN)	40	\$20,000 MXN por persona para GB \$30,000 MXN por persona para BB
	Herramientas estadísticas y uso del Software Minitab	32	\$35,000 MXN
	Herramientas de Calidad y análisis de riesgos	16	\$20,000 MXN
	Herramientas de Buenas Prácticas de Fabricación (cGMP's)	8	\$10,000 MXN
Seguimiento a la implementación y a los ahorros generados de		4 hrs por	\$1,000 por hr

las actividades de mejora	semana	
Presentación de resultados, cálculo de ahorros futuros y recomendaciones	4	\$4,000 MXN
Total (Considerando la contratación del paquete total y el entrenamiento de al menos 5 GB y 5 BB)	158 hrs	\$368,000 MXN

* Considerando que el costo por hora de nuestra consultora será de \$1,000 MXN independientemente de quien sea quien atienda a los clientes.

Comercialización

El canal de distribución es el canal tipo 0 – directo para productos o servicios industriales: Productor – Consumidor. Para la comercialización del producto, la consultora se estará promocionando a través de: página web, página en Facebook, página de Twitter, video en YouTube, usuario en Fourquare, promocionales en Myspace.com y otros. Adicionalmente se estará promocionando en anuncios en revistas de especialización, stands en expos (como Expofarma y Expopack).

Expuesto los diversos aspectos del estudio de mercado para una consultoría del sector farmacéutico se presentan las conclusiones.

Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo permitió crear un diagnóstico del entorno farmacéutico en el Distrito Federal y las áreas conurbadas, que en base a la determinación de sus necesidades, características y especificaciones coadyuvaron a la especificación del mercado de una consultoría.

El entorno global ha cambiado y tiene grandes retos tanto para las empresas internacionales como para las MIPYMES, los cuales pueden agruparse en tres áreas de enfoque principales: evolución de las carteras de negocio, panorama regulatorio, así como cambios en el mercado y los tratamientos.

Los efectos del vencimiento de patentes, el aumento de mercado de genéricos, así como el de dispositivos médicos pueden favorecer a las MIPYMES preparadas para tales cambios con herramientas de calidad.

La consultoría en México se ha desarrollado pero con el mercado enfocado a grandes empresas dejando a un lado a las MYPIMES debido a los altos costos de sus servicios. Así, la consultoría es un servicio de orientación, análisis y ayuda profesional en diversas áreas de una empresa, con el propósito de ofrecer soluciones a la problemática que se presente; ofreciendo un servicio integral al brindar el seguimiento al cumplimiento de las actividades propuestas. De igual forma puede ser un

detonante para la competitividad a través de la diferenciación que se produzca en la organización que implemente sus servicios.

El estudio de mercado en el cual se analizaron las condiciones de oferta y demanda de los productos desarrollados por la consultoría, permitió determinar si existe un mercado que atender en lo que respecta a cubrir la necesidad de competitividad a través de la mejora continua. La conclusión fue que si existe un mercado (57 Farmacéuticas) y que este se encuentra insatisfecho y requiere de servicios de mejora continua para permanecer en el mercado.

Adicionalmente se observa que a pesar de la existencia de competidores en el mercado, los precios que ofrecen son altos en comparación con el precio propuesto con la consultora, esto es una ventaja sobre la competencia y con ello se podrá fortalecer a las MIPYMES de la industria farmacéutica.

El análisis y estudio de los mercados existentes con un nuevo enfoque puede permitir el desarrollo de nuevas empresas o sectores que mejoren los procesos y así las oportunidades de la industria nacional frente a la internacionalización y globalización de los mercados. En específico permitirá apoyar a las MIPYMES deseosas de continuar y enfrentar los nuevos retos de este ambiente

Referencias

A.T. Kearney, Inc. (2013). Recuperado el 24 de Febrero de 2013, de <http://www.atkearney.com.mx/index.php/Our-expertise/presencia-en-mexico.html>

Accenture. (22 de Enero de 2002). *Accenture*. Recuperado el 24 de Febrero de 2013, de http://newsroom.accenture.com/article_display.cfm?article_id=3836

Baca, G. (2012). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill interamericana.

BCG. (2013). *The Boston Consulting Group*. Recuperado el 24 de Febrero de 2013, de http://www.bcg.com.mx/bcg_mexico/default.aspx

CNEC. (2013). *Cámara Nacional de Empresas de Consultoría*. Recuperado el 24 de Febrero de 2013, de http://www.alianzafidem.org/socio_CNEC.html

COFEPRIS. (2013). *Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (COFEPRIS)*. Recuperado el 10 de Junio de 2013, de <http://www.canifarma.org.mx/datos economicos.html>

Deloitte. (2013). *Perspectivas globales sobre ciencias de la vida 2013*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2013, de Deloitte: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(es-mx\)ReporteSalud2013.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)ReporteSalud2013.pdf)

Deloitte . (2013). *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*. Recuperado el 24 de Febrero de 2013, de Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.: http://www.deloitte.com/view/es_MX/mx/conozcanos/nuestra-historia/index.htm

E & Y. (2013). *Ernst & Young Global Limited*. Recuperado el 24 de Febrero de 2013, de http://www.ey.com/MX/es/About-us/Our-people-and-culture/Our-history/La_historia_de_nuestra_firma_en_Mexico

Enríquez, E., Frati, A., & González, E. (2005). *Hacia una política farmacéutica integral para México* (Primera ed.). México: COFEPRIS.

Franklin Finkowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas*. Mc Graw Hill.

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9 ed.). México: Prentice Hall.

Georges, S., & Chelliah, J. (2012). Morphology of Management Consulting Typologies. *Journal of International Management Studies* , 157-166.

IBM. (Mayo de 2002). Recuperado el 24 de Febrero de 2013, de <http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/gservices.pdf>

INEGI. (2009). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa: Estratificación de los establecimientos - Censos Económicos 2009*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

Kotler, P., & Keller, K. (2007). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

Kubr, M. (1998). Definición de consultoría. En *La consultoría de empresas, Guía para la profesión* (pág. 3). México: LIMUSA.

Kubr, M. (1998). La consultoría de empresas. En M. Kubr, *La consultoría de empresas, Guía para la profesión* (pág. 3). México: LIMUSA.

Morales, L. (Febrero de 2012). *Marketing Consulting Group*. Recuperado el 10 de Junio de 2013, de http://www.marketingconsultinggroup.com.mx/power/consultoria_herramienta.pdf

Muñoz Fernández , A. (1998). *Instituto Mexicano del Cemento y del Concreto, A.C*. Recuperado el 24 de Febrero de 2013, de *La consultoría hacia el siglo XXI*: <http://www.imcyc.com/revista/1998/agosto98/laconsu.htm>

Observatorio para las MIPyMES D.F. (Enero de 2013). *Observatorio para las MIPyMES D.F*. Recuperado el 31 de Enero de 2013, de <http://www.df.gob.mx/index.php/observatorio-pymes>

Pérez, P., & Sobredo, A. (1990). *Industria Farmacéutica y Patentes*. Madrid, España: Ministerio de Industria y Energía.

PwC. (2008 - 2013). Recuperado el 24 de febrero de 2013, de <http://www.pwc.com/mx/es/carreras-conocenos/nuestra-historia.jhtml>

Revista Mercado. (2005). Recuperado el 24 de Febrero de 2013, de <http://www.revistamercado.do/2005/01/mckinsey-company/>

Ribeiro Soriano, D. (1998). Asesoramiento en Dirección de empresas: La consultoría. En *Asesoramiento en Dirección de empresas: La consultoría* (pág. 129). Díaz de Santos.

Secretaría de Economía. (2013). *Proméxico*. Recuperado el 12 de 09 de 2013, de Secretaria de Economía: http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/319/2/FC_farma_esp.pdf

Secretaría de la Función Pública. (2012). *Secretaría de la Función Pública*. Recuperado el 5 de febrero de 2013, de <http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/temas/programas.html>

Semadeni, M. (2006). Minding your distance: how management consulting firms use service marks to position competitively. *Strategic Management Journal*, Semadeni, M. (2006). *Minding your distance: how management consulting firms use service marks to posi*27 (2), Semadeni, M. (2006). Minding your distance: how management consulting firms use servic169-187.

Soria, V. M. (1984). Estructura y comportamiento de la Industria Farmacéutica en México. *Revista Casa del Tiempo* (6), 111-141.

ANEXO I

#	NOMBRE	UBICACIÓN DEL CORPORATIVO	DELEGACIÓN Planta / Oficinas	CAPITAL VIABLE PARA INVERSIÓN EN MC	ACTUALMENTE CON AREA DE MC	CLIENTE VIABLE
ZONA CENTRO						
1	ASPID S.A. DE C.V	MÉXICO	Benito Juárez	x	x	x
2	BECKMAN LABORATORIES MÉXICO, S.A. DE C.V.	EEUU	Benito Juárez	✓	x	✓
3	DERMACEUTICAL MÉXICO, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Benito Juárez	x	x	x
4	LUNDBECK MÉXICO, S.A. DE C.V.	DINAMARCA	Benito Juárez	✓	x	✓
5	SCHWABE MÉXICO, S.A. DE C.V.	ALEMANIA	Benito Juárez	✓	✓	x
6	FARMACÉUTICOS RAYERE, S.A.	MÉXICO	Benito Juárez	x	x	x
7	GRISI HNOS, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Benito Juárez	✓	x	✓
8	INNOVARE R&D, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Benito Juárez	x	x	x
9	LABORATORIOS BIOSERUM MÉXICO, S.A. DE C.V.	ESPAÑA	Azcapotzalco	✓	x	✓
10	LABORATORIOS SANFER, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Benito Juárez	✓	x	✓
11	LABORATORIOS SOPHIA, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Azcapotzalco	✓	x	✓
12	MATERIALES Y MEDICAMENTOS LIDES S.A. DE C.V.	MÉXICO	Benito Juárez	x	x	x
13	PRODUCTOS CIENTÍFICOS, S.A. DE C.V. (CARNOT)	MÉXICO	Benito Juárez	✓	x	✓

1	WERMAR PHARMACEUTICALS,	MÉXICO	Cuauhtémoc	✓	x	✓
4	S.A. DE C.V.					
Total de Clientes disponibles a invertir en Mejora Continua (MC):						8
ZONA ORIENTE						
1	PROBIOMED, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Iztapalapa	✓	x	✓
2	PROTEIN, S.A. DE C.V.	CANADÁ	Iztacalco	✓	x	✓
3	SUN PHARMA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	INDIA	Iztapalapa	✓	x	✓
4	TECNOFARMA, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Iztacalco	✓	x	✓
Total de Clientes disponibles a invertir en Mejora Continua (MC):						4

ZONA PONIENTE						
1	ALEXION PHARMA MÉXICO, S. DE R.L. DE C.V.	EEUU	Cuajimalpa	✓	x	✓
2	ASPEN LABS, S.A. DE C.V.	SUDÁFRICA	Miguel Hidalgo	✓	x	✓
3	BAUSCH & LOMB MÉXICO, S.A. DE C.V.	EEUU	Cuajimalpa	✓	x	✓
4	DAIICHI SANKYO MÉXICO, S.A. DE C.V.	JAPÓN	Miguel Hidalgo	✓	✓	x
5	GENOMMA LABORATORIES MÉXICO, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Álvaro Obregón	x	x	x
6	GLENMARK PHARMACEUTICALS MÉXICO S.A. DE C.V.	INDIA	Álvaro Obregón	✓	x	✓
7	IPSEN MÉXICO, S. DE R.L. DE C.V.	FRANCIA	Miguel Hidalgo	✓	x	✓
8	LABORATORIOS SIFI DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	ITALIA	Miguel Hidalgo	✓	x	✓
9	LAKESIDE DE MÉXICO S.A. DE C.V.	MÉXICO	Miguel Hidalgo	✓	x	✓
10	MORE PHARMA CORPORATION, S. DE R.L. DE C.V.	MÉXICO	Miguel Hidalgo	x	x	x

1 1	NOVO NORDISK PHARMA, S.C.	DINAMA RCA	Miguel Hidalgo	✓	✗	✓
1 2	ALLERGAN, S.A. DE C.V.	EEUU	Cuajimalp a	✓	✗	✓
1 3	AMGEN MÉXICO, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Álvaro Obregón	✓	✗	✓
1 4	BAYER DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	ALEMAN IA	Miguel Hidalgo	✓	✓	✗
1 5	LABORATORIOS HORMONA, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Álvaro Obregón	✓	✗	✓
1 6	LABORATORIOS LIOMONT, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Cuajimalp a	✓	✗	✓
1 7	LABORATORIOS SENOSIAIN, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Miguel Hidalgo	✓	✗	✓
1 8	LOEFFLER. S.A. DE C.V.	MÉXICO	Miguel Hidalgo	✗	✗	✗
1 9	OCTAPHARMA, S.A DE C.V.	SUIZA	Miguel Hidalgo	✓	✓	✗
2 0	PRO-VENTAS, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Miguel Hidalgo	✗	✗	✗
2 1	PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Miguel Hidalgo	✓	✗	✓
Total de Clientes disponibles a invertir en Mejora Continua (MC):						14

ZONA SUR						
1	A. MENARINI PHARMA MÉXICO, S. DE R.L.	ITALIA	Coyoacán	✓	✗	✓
2	GRUNENTHAL DE MÉXICO, S. A. DE C. V.	ALEMAN IA	Tlalpan	✓	✓	✗
3	MEDA PHARMA, S. DE R.L. DE C.V.	SUECIA	Tlalpan	✓	✓	✗
4	ZYDUS PHARMACEUTICALS	EEUU	Coyoacán	✓	✗	✓

	MÉXICO, S.A. DE C.V.					
5	ABBOTT LABORATORIES DE MÉXICO, S.A. DE C.V	EEUU	Coyoacán	✓	x	✓
6	ALMIRALL, S.A. DE C.V.	ESPAÑA	Tlalpan	✓	x	✓
7	ANTIBIÓTICOS DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Coyoacán	✓	x	✓
8	ARMSTRONG LABORATORIOS DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Tlalpan	✓	x	✓
9	ASOFARMA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Coyoacán	✓	x	✓
10	ASTRAZENECA, S.A. DE C.V.	REINO UNIDO	Tlalpan	✓	x	✓
11	BOEHRINGER INGELHEIM PROMECO, S.A. DE C.V.	ALEMANIA	Xochimilco	✓	✓	x
12	BRISTOL MYERS SQUIBB DE MÉXICO, S DE R.L. DE C.V.	EEUU	Tlalpan	✓	x	✓
13	ELI LILLY Y COMPAÑÍA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	EEUU	Tlalpan	✓	x	✓
14	ESPECÍFICOS STENDHAL, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Tlalpan	x	x	x
15	GLAXOSMITHKLINE MÉXICO, S.A. DE C.V.	REINO UNIDO	Tlalpan	✓	✓	x
16	INSTITUTO BIOCLON, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Tlalpan	✓	x	✓
17	ITALMEX, S.A.	MÉXICO	Coyoacán	✓	x	✓
18	LABORATORIOS ALPHARMA, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Tlalpan	✓	x	✓
19	LABORATORIOS GROSSMAN S.A. DE C.V.	EEUU	Coyoacán	✓	x	✓
20	LABORATORIOS PISA, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Coyoacán	✓	x	✓
22	LABORATORIOS VALDECASAS,	MÉXICO	Tlalpan	✓	x	✓

1	S.A.					
2	TEVA PHARMACEUTICALS SA	ISRAEL	Xochimilco	✓	x	✓
2	DE CV (LEMERY)					
2	MAVI FARMACÉUTICA, S.A. DE	MÉXICO	Coyoacán	x	x	x
3	C.V.					
2	MERCK SHARP & DOHME DE	EEUU	Xochimilco	✓	x	✓
4	MÉXICO, S.A. DE C.V.					
2	NOVARTIS FARMACÉUTICA, S.A.	SUIZA	Coyoacán	✓	✓	x
5	DE C.V.					
2	PRODUCTOS MEDIX, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Coyoacán	✓	x	✓
6						
2	PSICOFARMA, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Tlalpan	✓	x	✓
7						
2	SANOFI AVENTIS DE MÉXICO,	FRANCIA	Coyoacán	✓	x	✓
8	S.A. DE C.V.					
Total de Clientes disponibles a invertir en Mejora Continua (MC):						21

ESTADO DE MÉXICO						
1	BRULUAGSA, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Atacomulco	✓	x	✓
2	FERRING, S.A. DE C.V.	DINAMARCA	Lerna	✓	x	✓
3	GELCAPS EXPORTADORA DE MÉXICO S.A. DE C.V.	MÉXICO	Naucalpan	✓	x	✓
4	MERCK, S.A. DE C.V.	ALEMANIA	Naucalpan	✓	✓	x
5	NYCOMED, S.A. DE C.V.	JAPÓN	Cuajimalpa	✓	✓	x
6	MOKSHA8 FARMACÉUTICA, S. DE R.L. DE C.V.	EEUU	Tlalnepantla	✓	x	✓
7	CHURCH & DWIGHT, S. DE R.L. DE C.V.	EEUU	Naucalpan	✓	x	✓
8	INDUSTRIA FARMACÉUTICA	ESPAÑA	Naucalpan	✓	x	✓

	ANDRÓMACO, S.A. DE C.V.					
9	LABORATORIOS KENER, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Naucalpan	✓	✗	✓
10	LABORATORIOS SILANES, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Naucalpan	✗	✗	✗
11	LANDSTEINER SCIENTIFIC, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Naucalpan	✗	✗	✗
12	PFIZER, S.A. DE C.V.	EEUU	Naucalpan	✓	✓	✗
13	IMPORTADORA Y MANUFACT. BRULUART, S.A.	MÉXICO	Tultitlán	✗	✗	✗
Total de Clientes disponibles a invertir en Mejora Continua (MC):						7
ZONA ORIENTE						
1	BOMUCA, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Baja California	✗	✗	✗
2	BAXTER, S.A. DE C.V.	EEUU	Cuernavaca	✓	✗	✓
3	REPRESENTACIONES E INVESTIGACIONES MÉDICAS, S.A. DE C.V. (RIMSA)	MÉXICO	Jalisco	✗	✗	✗
4	INVESTIGACIÓN FARMACÉUTICA, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Morelos	✓	✗	✓
5	JANSSEN-CILAG, S.A. DE C.V.	EEUU	Puebla	✓	✗	✓
6	SIEGFRIED RHEIN, S.A. DE C.V.	SUIZA	Querétaro	✓	✓	✗
7	LABORATORIOS SOLFRAN, S.A.	MÉXICO	Jalisco	✗	✗	✗
8	FRESENIUS KABI MÉXICO, S.A. DE C.V.	ALEMANIA	Jalisco	✓	✓	✗
9	FRESENIUS MEDICAL CARE DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	ALEMANIA	Jalisco	✓	✓	✗
10	NAFAR LABORATORIOS, S.A. DE C.V.	MÉXICO	Jalisco	✗	✗	✗
Total de Clientes disponibles a invertir en Mejora Continua (MC):						3