



EMPRESA Y GESTIÓN
ESTUDIO DE CASO : N-PHARMA

Para uso en mayo y noviembre de 2010

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- Cuadernillo de estudio de caso para la Prueba 1 de Nivel Superior y para la Prueba 1 de Nivel Medio de los exámenes de Empresa y Gestión.

N-PHARMA

Con más de 30 000 empleados en todo el mundo, *N-Pharma* —que tiene sus oficinas principales en Tsukuba Science City, cerca de Tokio, Japón— es una de las más empresas multinacionales más grandes de la industria farmacéutica.

Historia

- 5 *N-Pharma*, fundada en 1973 por el químico japonés Yukio Nakamura, nació como un laboratorio pequeño, con nueve empleados, en las afueras de Tokio. En ese momento la empresa se constituyó bajo la figura de una sociedad limitada privada. Como suele suceder a la mayoría de las empresas en la etapa inicial, el escaso flujo de caja trajo aparejadas dificultades financieras en los primeros años. Los costos eran altos, pues Yukio estaba desarrollando un nuevo tipo de analgésico, Pharmax, que se lanzó en 1977 y fue recibido con elogios generalizados. Desde ese
- 10 momento, las ventas crecieron con rapidez, y las ganancias significativas permitieron a Yukio encarar una expansión de su negocio. En tres años, el número de personas empleadas por *N-Pharma* aumentó de 9 a 200 empleados. Durante este período de expansión, una de las premisas básicas de la filosofía de gestión de Yukio fue la de mantener relaciones estrechas con los proveedores.
- 15 Desde 1980, la empresa ha seguido creciendo. La fuerte demanda de mediados de los años ochenta y un período de economía floreciente en Japón se combinaron de modo tal de posibilitar a *N-Pharma* expandirse dentro de los países de la costa del Pacífico. En 1986 se estableció una subsidiaria en Seattle, Estados Unidos (EE.UU.), y dos años más tarde otra en Canberra, Australia. *N-Pharma* también abrió subsidiarias más pequeñas en otros países, como Canadá,
- 20 México, Chile, Vietnam, Corea del Sur y Nueva Zelanda. Las subsidiarias son responsables tanto de la producción como de la distribución de los medicamentos de *N-Pharma* en cada mercado nacional, así como del área de investigación y desarrollo.

Desarrollo de productos

- En la industria farmacéutica, el papel de los departamentos de investigación y desarrollo es crítico para asegurar el éxito en las innovaciones. El desarrollo de productos nuevos puede generar
- 25 una ventaja competitiva, un crecimiento del negocio, mayores ganancias y, como consecuencia, satisfacción de los accionistas. Sin embargo, el proceso de investigación y desarrollo es largo y costoso: desde que se descubre un medicamento nuevo hasta que llega al mercado pueden transcurrir más de 17 años (Apéndice 1). El proceso de aprobación demanda una gran cantidad de ensayos para garantizar que los medicamentos sean seguros, por lo que el proceso es más
- 30 largo que en otras industrias; esto determina que todos los medicamentos nuevos tiendan a ser costosos al llegar al público. Una vez iniciada la producción, la garantía y el control de la calidad son vitales para garantizar que los medicamentos sean siempre seguros.

Marketing

35 Cuando *N-Pharma* determina los precios de sus medicamentos, debe cubrir los costos no sólo de la producción y la distribución, sino también de las actividades de investigación y desarrollo realizadas. Habitualmente, los precios se determinan en función de los costos, aunque pueden tomarse en consideración otros factores, tales como los precios de los medicamentos de los competidores. Las empresas farmacéuticas no suelen aplicar estrategias de determinación de precios basadas en el mercado, como las de penetración o “descremado” de mercado.

- 40 La cartera de *N-Pharma* incluye productos en distintas etapas del ciclo de vida, por ejemplo:
- Con alrededor de un tercio del mercado de analgésicos de Japón y EE.UU., cuota que se mantiene estable desde hace 10 años, Pharmax sigue siendo muy importante para la empresa. Aunque el mercado se encuentra saturado y su crecimiento es muy lento, este analgésico está sumamente afianzado. Cabe agregar que, al haber vencido la patente original, los competidores
 - 45 están comenzando a producir sustitutos más económicos.
 - En los primeros años del nuevo milenio se lanzó una serie de medicamentos, uno de los cuales, Pharmaflo, ha sido concebido para evitar ataques cardíacos. Este producto ya ha alcanzado una cuota alta —del 15%— de un mercado que continúa en rápido crecimiento. Por otra parte, algunos otros medicamentos de *N-Pharma* están teniendo un rendimiento bastante
 - 50 deficiente; es el caso, por ejemplo, de la línea Pharmaslim, de productos para el control del peso. El mercado de medicamentos para combatir la obesidad muestra un crecimiento rápido y es muy competitivo; lograr una cuota de mercado está resultando ser más difícil de lo previsto.
 - En 2009, *N-Pharma* lanzó un nuevo producto antienvjecimiento denominado Pharmatics. Gracias a los esfuerzos de marketing significativos para introducirlo en el mercado,
 - 55 los primeros resultados de ventas fueron satisfactorios, tanto con la promoción convencional como con la no convencional. Sin embargo, aún es demasiado pronto para saber si las ventas actuales se mantendrán.

60 Pese a que lanzar un medicamento nuevo es una operación de marketing compleja, *N-Pharma* tiene un punto fuerte esencial: ha mantenido la solidez de su marca mediante la inserción de publicidad agresiva en revistas especializadas. El logotipo de *N-Pharma* está presente en todos sus productos; con su gestión de marca por familias de productos, la empresa ha logrado una considerable lealtad a la marca. Se han realizado estudios de mercado que revelan que la mayoría de los adultos del Asia oriental reconocen las etiquetas de *N-Pharma* y

65 las consideran un indicador de calidad y seguridad.

Los consumidores confían en los medicamentos de *N-Pharma*, pero éstos son costosos. En épocas de dificultades económicas, muchas personas prefieren comprar medicamentos genéricos*, de costo más bajo. Yukio ha calculado que la demanda de algunos de los productos de *N-Pharma* es elástica con respecto a la renta.

* medicamentos genéricos: a diferencia de los medicamentos de marca, los genéricos se producen y venden sin estar protegidos por una patente

Gestión de recursos humanos en una empresa multinacional

70 *N-Pharma* ha procurado introducir la misma estructura organizacional jerárquica en todas sus subsidiarias, pero este enfoque de uniformidad demostró no ser apropiado, pues pasa por alto las diferencias culturales entre algunos de los países donde *N-Pharma* opera.

En Canadá, por ejemplo, los empleados han manifestado una y otra vez su deseo de más delegación y de una mayor área de control. Recientemente, la subsidiaria canadiense tuvo bajos niveles de productividad en comparación con otras subsidiarias de *N-Pharma*. En el ejercicio actual, ha llegado a operar a pérdida. Varios directivos han demostrado no poder mejorar la productividad; por ello, Yukio designó a Susan James como directora ejecutiva (CEO) en Canadá y le encomendó lograr que la subsidiaria volviera a mostrar rentabilidad en el próximo ejercicio. Susan ha desestimado los pedidos de ampliación de las facultades decisorias (*empowerment*). Aunque la moral ha sufrido un deterioro y el sindicato ha amenazado con ir a la huelga, Susan se niega a modificar su estilo de liderazgo, y cuenta con el apoyo del resto del equipo directivo. Los problemas se han visto exacerbados por la incapacidad de Susan para la comunicación y por la estructura marcadamente jerárquica. Ahora que se están llevando adelante negociaciones y contratos colectivos, Susan comprende que los empleados pueden quedar desmotivados, y que la productividad podría resentirse. Ella sabe que los empleados canadienses responden bien a la motivación económica, por lo que planea resolver los problemas redirigiendo parte de su presupuesto de investigación y desarrollo al departamento de recursos humanos, a fin de aplicar el sistema de remuneración basada en el desempeño.

La directora ejecutiva de *N-Pharma* en Australia, Laura Davies, enfrenta problemas distintos. A diferencia de los canadienses, los empleados australianos no tienen problema con las cadenas de mando extensas. Sin embargo desean cambios en los patrones y las prácticas de empleo, para que se adapten más a su estilo de vida y les permitan lograr un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Muchos han puesto en duda que el horario tradicional de trabajo sea adecuado, y han argumentado a favor de los horarios flexibles y el teletrabajo. El ausentismo se ha constituido en un tema clave para Laura, con repercusiones para la planificación de la dotación de personal. Los incentivos económicos no sirven para motivar a los empleados de *N-Pharma* en Australia, quienes ya tienen un nivel de vida alto. En consecuencia, Laura Davies prevé que los empleados australianos de *N-Pharma* responderán positivamente a los incentivos no económicos, y que éstos mejorarán su satisfacción en el puesto de trabajo, su motivación y su productividad.

Temas actuales: *N-Pharma* en los medios

En 1980, *N-Pharma* pasó a ser una sociedad anónima; sus acciones cotizan desde entonces en la Bolsa de Tokio. Tradicionalmente, los accionistas han mostrado una buena disposición a invertir en *N-Pharma*, por considerar que era una inversión segura y relativamente libre de riesgos. Sin embargo, en los últimos tiempos, muchos se han manifestado inquietos por el modo en que algunos sucesos y problemas han empañado la imagen pública de *N-Pharma*.

En 2008, uno de los laboratorios de *N-Pharma* fue el eje de una controversia que ocupó espacios en los medios de todo el mundo. Los científicos de este laboratorio estaban investigando los efectos de un nuevo medicamento y, como parte de los ensayos preliminares, habían experimentado con animales. Muchos de estos animales habían sufrido una muerte dolorosa. Un “informante”* alertó a las autoridades del incumplimiento de las normas y los parámetros destinados a garantizar el cuidado de los animales. Sin aviso previo, inspectores veterinarios visitaron las instalaciones y elaboraron un informe perjudicial. El documento se filtró a los periodistas, con lo que nació un “furor” de los medios de comunicación, que publicaron títulos como “Animales torturados en laboratorio de *N-Pharma*” y “*N-Pharma*: laboratorio de la vergüenza”. Varios laboratorios y las oficinas centrales de Tsukuba fueron objeto de ataques vandálicos por parte de activistas defensores de los derechos de los animales; el mismo Yukio Nakamura recibió cartas con amenazas hacia él y su familia. El peso de la opinión pública mundial se inclinaba en contra de *N-Pharma*, aun cuando un ejercicio de relaciones públicas costoso redujo en cierto grado los efectos de lo sucedido.

110

115

120

125

Luego de esta publicidad negativa, *N-Pharma* comenzó a aplicar procedimientos más estrictos, y creó un cargo nuevo, el de director de responsabilidad social de la empresa. Se designó para ocupar el cargo a Tadashi Agi, profesor de ética empresarial de la Universidad Nacional de Tsukuba. Actualmente, Tadashi está redactando un código ético, en el que se fijan objetivos éticos para la empresa. Su intención es aplicar el enfoque de Kaizen para modificar la cultura de la empresa y promover prácticas éticas en todos los departamentos. Tadashi está haciendo amplio uso de la tecnología de la información y la comunicación para dar a conocer su visión de la ética a los grupos de interés internos y externos. Además, tiene planeado efectuar auditorías sociales y ambientales.

Contabilidad y finanzas

Si bien *N-Pharma* cuenta con grandes reservas financieras y, en teoría, podría resistir cualquier inestabilidad financiera, incluso una recesión, la junta directiva no pierde de vista que los mercados financieros son volátiles.

130

La subsidiaria de *N-Pharma* en EE.UU. experimentó hace poco un problema de liquidez y a modo de gestión de crisis, las oficinas principales de Tsukuba tuvieron que intervenir para proveer capital extra a corto plazo. La junta directiva de *N-Pharma* envió a Suzuko Tanaka —una de las auditoras financieras japonesas— a Seattle a indagar sobre el problema. Aunque Suzuko encontró que la información financiera no estaba actualizada, logró reunir algunos datos (Apéndice 2).

135

* informante: un empleado que da a conocer actos ilícitos que se cometen en el seno de una organización

El futuro: Crecimiento externo y opciones estratégicas

140 En octubre de 2008, en el curso de apenas una semana, el valor de las acciones de *N-Pharma* cayó un 25%. Aunque el mercado se recuperó, *N-Pharma* sigue siendo vulnerable a una adquisición.

La junta directiva de *N-Pharma* está considerando diversas opciones estratégicas para el crecimiento futuro de la empresa. Como parte de esta consideración Yukio ha puesto a disposición de la junta directiva varios datos y pronósticos económicos (Apéndice 3).

Opción 1: Desarrollo de mercado en Europa

145 *N-Pharma* todavía no comercializa ninguno de sus medicamentos en Europa. La empresa tiene tres vías posibles para entrar en ese mercado:

- (a) Entrada directa. Si *N-Pharma* quiere que los medicamentos que llevan su marca se conozcan en toda Europa, donde los clientes demuestran una gran lealtad hacia los productos conocidos, debería adoptar una estrategia de inversión de 75 000 millones de yenes en comunicación, promoción y publicidad.
- 150 (b) Adquisición de varias empresas farmacéuticas pequeñas con base en Europa. Las adquisiciones requerirían una inversión de 100 000 millones de yenes, pero garantizarían el acceso a los mercados nacionales y economías de escala. Por otra parte, si Europa se viera afectada por otra recesión, el costo de adquirir estas empresas pequeñas podría ser menor.
- 155 (c) Formación de una empresa conjunta (*joint venture*) con *R-Taylor*, líder del mercado europeo en distribución de medicamentos. *N-Pharma* obtendría acceso a clientes nuevos, en tanto que *R-Taylor* se vería beneficiada por los logros en el área de investigación y desarrollo. Se estima que el costo de establecer la empresa conjunta sería de 75 000 millones de yenes. Una empresa conjunta de tal envergadura requeriría la aprobación previa de la Comisión de la Unión Europea. Por el momento, la legislación es
- 160 demasiado estricta, pero esta situación podría modificarse en los próximos dos años.

Opción 2: Penetración de mercado en China

165 *N-Pharma* ya vende algunos de sus medicamentos en China, especialmente en operaciones del tipo “entre empresas” (*business-to-business*, o B2B) con clínicas privadas; podría aprovechar el rápido crecimiento económico y el aumento de la esperanza de vida en ese país. *N-Pharma* también podría crear un gran centro en Beijing —con un costo de 50 000 millones de yenes—, que le daría acceso al mayor mercado del mundo. Algunos miembros de la junta directiva tienen diversas inquietudes, como las siguientes:

- la legislación de patentes no se hace cumplir muy rigurosamente en China (algunos competidores chinos podrían copiar rápidamente los medicamentos de *N-Pharma* y venderlos a menor precio)
- 170 • los procedimientos de control de calidad no son tan estrictos en China (los medicamentos que *N-Pharma* fabrique en China podrían no ser de la misma calidad que los producidos en otros países)
- han existido desacuerdos históricos entre los dos países (los cambios políticos en China podrían repercutir negativamente sobre la subsidiaria de *N-Pharma*).

Opción 3: Diversificación

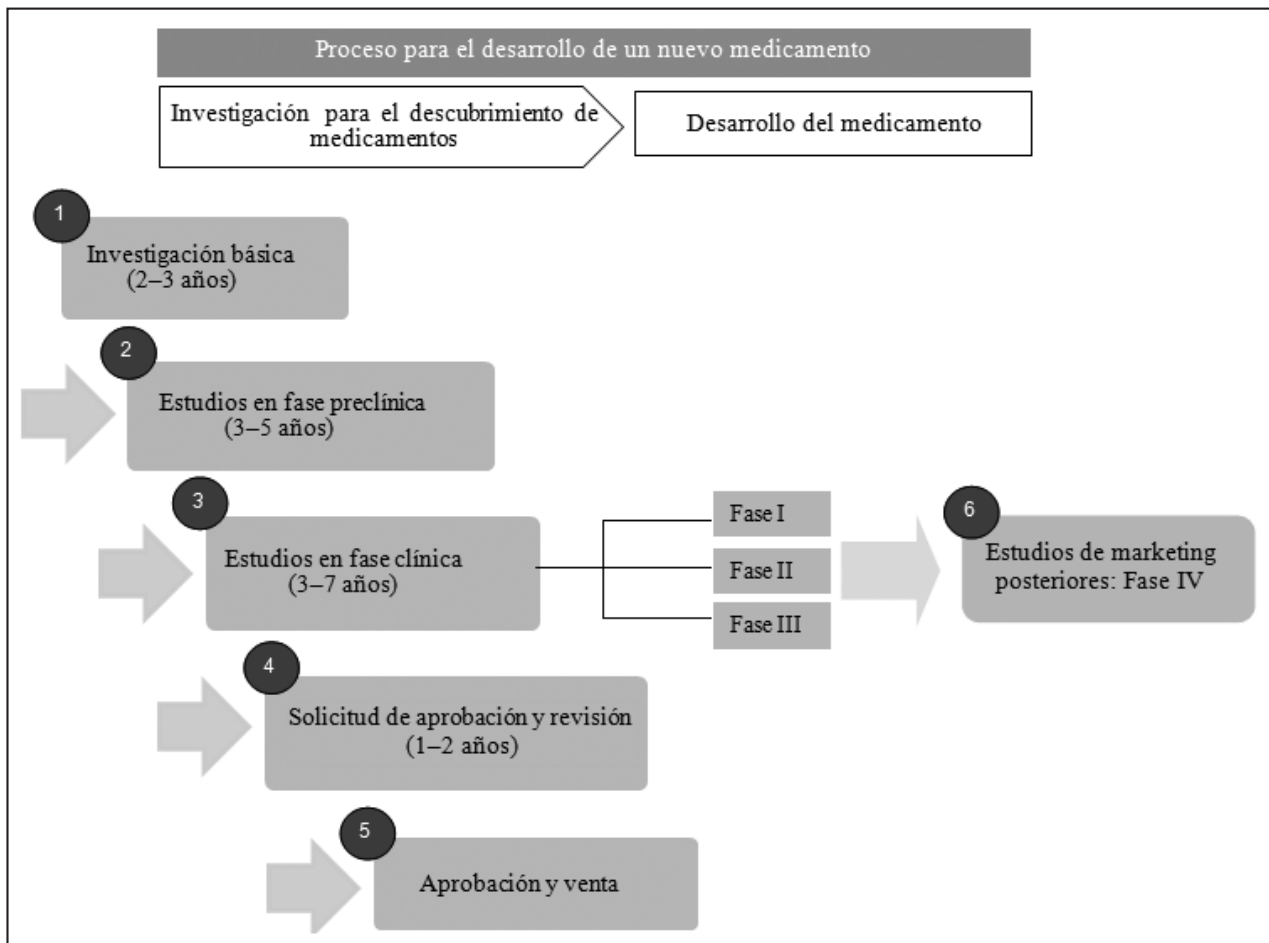
- 175 Algunos integrantes de la junta directiva creen que, como parte de la nueva postura ética, *N-Pharma* debería ampliar su cartera de productos e incorporar el área de bienestar animal. Por el momento, *N-Pharma* ofrece únicamente medicamentos para seres humanos, pero el mercado veterinario está atravesando una etapa floreciente. El futuro de *N-Pharma* podría estar en el mercado de medicamentos para animales. Dada la presencia de un fuerte elemento
- 180 de riesgo, podría adoptarse como enfoque estratégico una fusión con *Anigam*, una de las especialistas mundiales en medicamentos para uso veterinario. *Anigam* está sólidamente establecida en EE. UU. y Europa, pero no en Asia.

Términos adicionales no incluidos en la Guía

Entrada directa

Diversificación

Apéndice 1: Investigación y desarrollo en la industria farmacéutica



[Fuente: <http://www.eisai.co.jp/eir/eindividual/eknowledge.html>, marzo de 2009]

Apéndice 2: Datos reunidos por Suzuko Tanaka en la subsidiaria de N-Pharma en EE. UU.

(En millones de USD)	2008	2009
Caja	190	60
Acreedores	620	630
Deudores	310	350
Deuda a corto plazo	115	230
Existencias	250	356

Apéndice 3: Datos económicos a enero de 2010

	2007	2008	2009	2010 (pronóstico)	2011 (pronóstico)
Condiciones en el mundo					
Volumen del comercio mundial (% de variación respecto del año anterior)	7,5	6,2	-2,1	4,0	6,0
Tasas de interés (%)	5,2	3,2	1,7	2,0	3,5
Crecimiento real del PIB (% de variación respecto del año anterior)					
En todo el mundo	3,7	2,5	-0,9	2,0	3,0
Japón	2,1	0,5	-0,1	0,5	0,6
China	11,9	9,4	7,5	7,5	9,5
Europa	2,6	1,1	-0,6	1,0	1,3
Inflación de los precios al consumidor (% de variación respecto del año anterior)					
Japón	-0,6	-0,5	-1,4	-1,8	-1,2
China	5,2	8,7	-1,6	-0,5	0,1
Europa	3,2	4,1	1,1	1,7	2,4
Población (millones)					
Japón	127,6	127,7	127,8	127,8	128,1
China	1311,8	1319,9	1325,4	1330,6	1380,8
Zona del Euro	318,7	325,6	335,7	345,6	354,2

[Fuente: adaptado de *Perspectivas mundiales 2009*, del Banco Mundial, marzo de 2009]

Los nombres de los productos, empresas e individuos mencionados en este estudio de caso son ficticios. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia.