



DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA PRIMARY INTELLIGENCE LATAM / QUINTILESIMS

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumna: Alejandra Pérez Camarillo
Profesor Guía: Verónica Fuentes Cáceres**

Santiago, marzo 2018

Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional, a la vida por la oportunidad de continuar con mi desarrollo integral y a mis profesores por la orientación y enriquecimiento de mi desarrollo profesional.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo consiste en analizar la situación actual de la Unidad de Negocio Primary Intelligence LATAM perteneciente a la empresa QuintilesIMS en la región de Latinoamérica (consultora enfocada al sector salud) en materia de control de gestión y proponer mejoras que lleven al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Gracias a las herramientas y bases que provee el control de gestión, se lleva a cabo el presente análisis en diferentes secciones, partiendo de lo general a lo particular y con el objetivo de alinear los factores involucrados para la exitosa implementación de las estrategias.

Como primer paso se identificaron las declaraciones estratégicas de la Unidad de Negocio elegida Primary Intelligence LATAM y mediante un análisis crítico de estas, se proponen mejoras que reflejan claramente la identidad y dirección de la unidad estratégica de negocio. Posteriormente se realizó un estudio del macro y micro entorno y la capacidad que tiene la unidad de negocios bajo análisis de aprovechar oportunidades y defenderse de amenazas.

A continuación, se describe el modelo de negocio y la propuesta de valor, para luego pasar al proceso de planificación de la estrategia, empleando los conceptos de mapa estratégico y cuadro de mando integral. La estrategia propuesta consta de dos temas estratégicos “Crecimiento” y “Aseguramiento de la calidad”, cada uno con un grupo de objetivos estratégicos asociados a cada tema y categorizados en cada una de las cuatro perspectivas definidas en el cuadro de mando integral.

Posteriormente se realizó el proceso de despliegue del cuadro de mando integral empleando tableros de control y gestión, los cuales incluyen los indicadores de la cadena input-proceso-output (entrada-procesos-salida) de los procesos clave. Además, se realizó un análisis crítico del esquema de incentivos y se propuso un esquema de incentivos completo y más fácil de entender para quienes serán evaluados en base a ellos, con el fin de alinear sus desempeños a los objetivos organizacionales.

Finalmente, se presenta una conclusión del sistema de control de gestión propuesto, considerando los elementos centrales de cada uno de los componentes del sistema propuesto, así como también las consideraciones al momento de la implementación del sistema y las limitaciones de este trabajo.

ÍNDICE

Capítulo 1: Introducción.....	1
1.1 Contexto.....	1
1.2 Objetivo General y Objetivos Específicos	1
1.3 Justificación del proyecto de grado	2
1.4 Alcances	3
1.5 Limitaciones	3
Capítulo 2. Formulación Estratégica.....	4
2.1 Reseña de Quintiles IMS	6
2.2 Reseña de la Unidad Estratégica de Negocios analizada: Primary Intelligence LATAM.....	11
2.3 Declaraciones Estratégicas.....	13
2.3.1 Misión.....	13
2.3.2 Visión.....	14
2.3.3 Valores.....	15
2.4 Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias.....	16
2.5 Análisis Estratégico.....	18
2.5.1 Análisis Externo	18
2.5.1.1 Análisis PESTEL.....	18
2.5.1.2 Análisis PORTER	26
2.5.2 Análisis Interno.....	28
2.5.2.1 Recursos Tangibles e Intangibles	28
2.5.2.2 Análisis de las Capacidades: La Cadena de Valor.....	30
2.5.3 Resultados análisis externo e interno	33
2.5.3.1 Oportunidades.....	34
2.5.3.2 Amenazas	35
2.5.3.3 Fortalezas	35

2.5.3.4 Debilidades.....	36
2.5.3.5 Análisis FODA.....	37
Capítulo 3. Desarrollo de la Estrategia	45
3.1 Modelo de Negocio.....	45
3.1.1 Propuesta de Valor	48
3.1.2 Segmentos de clientes	49
3.1.3 Relaciones con clientes	49
3.1.4 Canales	50
3.1.5 Fuentes de ingreso.....	51
3.1.6 Recursos clave	51
3.1.7 Actividades clave	51
3.1.8 Colaboradores clave.....	52
3.1.9 Estructura de Costos	52
3.1.10 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor	53
3.1.11 Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio	55
3.2 Planificación de la Estrategia.....	55
3.2.1 Mapa estratégico.....	56
3.2.2 Temas estratégicos	58
3.2.3 Objetivos Estratégicos.....	61
3.2.3.1 Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	61
3.2.3.2 Objetivos de la perspectiva de procesos internos	61
3.2.3.3 Objetivos de la perspectiva clientes.....	62
3.2.3.4 Objetivos de la perspectiva financiera	63
3.2.3.5 Diccionario de Objetivos: Relaciones causa - efecto del Mapa Estratégico.....	64
3.2.4 Cuadro de Mando Integral.....	68
3.2.5 Breve descripción de las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI.....	73

3.3 Proceso de Cascada.....	75
3.3.1 Organigrama de Primary Intelligence LATAM.....	77
3.3.2 Tableros de Gestión y Control propuestos.	79
Capítulo 4. Alineamiento Organizacional.....	92
4.1 Relación entre comportamiento, desempeño y esquemas de incentivos	92
4.1.1 La Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los Individuos ...	92
4.1.2 Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor	93
4.2 Análisis crítico de la situación actual.....	93
4.3 Esquemas de Incentivos propuesto	96
Capítulo 5. Conclusiones.....	100
Capítulo 6. Bibliografía.....	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. PAÍSES POR ZONA GEOGRÁFICA.	6
Tabla 2. RELACIÓN PROPUESTA DE VALOR Y CREENCIAS.	17
Tabla 3. TENDENCIA DE CRECIMIENTO POR PAÍS EN EL MERCADO LATINOAMERICANO.	21
Tabla 4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS IDENTIFICADAS Y SU PROCEDENCIA RESPECTO DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO... 37	
Tabla 5. FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS Y SU PROCEDENCIA RESPECTO DEL ANÁLISIS INTERNO.	38
Tabla 6. MATRIZ FODA CUANTITATIVO.	40
Tabla 7. ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR Y SU RELACIÓN CON EL MODELO DE NEGOCIOS.	54
Tabla 8. RELACIONES CAUSA-EFECTO PARA EL TEMA ESTRATÉGICO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	65
Tabla 9. RELACIONES CAUSA-EFECTO PARA EL TEMA ESTRATÉGICO DE CRECIMIENTO.....	67
Tabla 10. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTO PARA PRIMARY INTELLIGENCE LATAM.....	70
Tabla 11. TABLERO DE CONTROL PROPUESTO PARA EL ÁREA COMERCIAL.	82
Tabla 12. TABLERO DE CONTROL PROPUESTO PARA EL ÁREA DE OPERACIONES.	85
Tabla 13. TABLERO DE CONTROL PROPUESTO PARA EL ÁREA DE CONSULTORÍA.	87
Tabla 14. ESQUEMA DE INCENTIVOS ACTUAL PARA EL ÁREA COMERCIAL.....	94
Tabla 15. ESQUEMA DE INCENTIVOS ACTUAL PARA EL ÁREA DE OPERACIONES.....	94
Tabla 16. ESQUEMA DE INCENTIVOS PROPUESTO PARA EL ÁREA COMERCIAL.....	97
Tabla 17. ESQUEMA DE INCENTIVOS PROPUESTO PARA EL ÁREA DE OPERACIONES.....	98

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE ACUERDO AL MODELO EXECUTION PREMIUM.	4
Ilustración 2: UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO POR FUNCIÓN DE QUINTILES IMS.	7
Ilustración 3 ESTRUCTURA MATRICIAL DE QUINTILES IMS.	9
Ilustración 4. ORGANIGRAMA	12
Ilustración 5. PIRÁMIDE POBLACIONAL PARA LATINOAMÉRICA EN 2012 Y 2050.	20
Ilustración 6. VENTAS Y CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA EN LATAM.	22
Ilustración 7. CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LOS PRINCIPALES PAÍSES EN LATINOAMÉRICA.	23
Ilustración 8. TENDENCIA DE VENTAS DE PI IMS POR REGIÓN.....	24
Ilustración 9. CADENA DE VALOR DE PRIMARY INTELLIGENCE LATAM.	31
Ilustración 10. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO EMPLEANDO EL ESQUEMA CANVAS.	47
Ilustración 11. MAPA ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA PRIMARY INTELLIGENCE LATAM.	57
Ilustración 12. TEMA ESTRATÉGICO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	59
Ilustración 13. TEMA ESTRATÉGICO DE CRECIMIENTO.	60
Ilustración 14. ORGANIGRAMA DE PRIMARY INTELLIGENCE LATAM.	77
Ilustración 15. TABLERO DE GESTIÓN PROPUESTO PARA EL ÁREA COMERCIAL.	80
Ilustración 16. TABLERO DE GESTIÓN PROPUESTO PARA EL ÁREA DE OPERACIONES.	83

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto

De algunos años a la fecha, la farmacéutica es una de las industrias con mayor crecimiento a nivel mundial. Según el estudio de la empresa especializada en servicio de auditoría, fiscales y de asesoramiento legal, financiero y de negocios Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG): La industria farmacéutica argentina: presente y perspectivas, indica que este sector es uno de los que posee mayor empuje en la actualidad ya que está considerado estratégico gracias a su estrecha relación con el tema de las políticas de cada país, la tecnología, el conocimiento y la producción (Cano-Sánchez, 2014).

Lo anterior representa una gran oportunidad para la compañía consultora del sector salud Quintiles IMS, gracias a que analiza datos del mercado farmacéutico, desarrolla servicios tecnológicos y genera soluciones para que el cliente mejore su gestión y logre hacer eficientes sus recursos, situándola como colaboradora importante para las empresas participantes del ramo.

En particular Primary Intelligence (PI), unidad estratégica de Quintiles IMS, realiza estudios de mercado y brinda servicios de consultoría que provee datos relevantes y relativos al comportamiento de los consumidores y la competencia. El objetivo es ayudar a que los clientes implementen estrategias de venta y enfoquen sus recursos de forma eficiente para obtener los beneficios esperados.

1.2 Objetivo General y Objetivos Específicos

Este trabajo posee tanto un objetivo general como objetivos específicos respecto a la elaboración de un sistema de control de gestión para la Unidad Estratégica de Negocio (UEN), Primary Intelligence en Latinoamérica.

Objetivo General.

Diseñar un sistema de control de gestión que permita la implementación de la estrategia definida por la UEN, que considere metas e indicadores claros y precisos que faciliten la medición de los desempeños involucrados, junto a un esquema de incentivos que fomente los comportamientos esperados

Objetivos Específicos. Para este estudio se presentan 4 objetivos principales.

- Desarrollar un análisis de las declaraciones estratégicas y si es el caso, proponer nuevas declaraciones a fin de dar claridad en la identidad y dirección de la UEN.
- Examinar el contexto externo en el cual se encuentra la compañía a través de los análisis PESTEL y PORTER¹, y el contexto interno a través de un análisis de los recursos y de la cadena de valor de la empresa, para finalmente realizar un análisis FODA² que permita determinar consideraciones estratégicas relevantes.
- Realizar un análisis estratégico que permita revisar, eliminar y/o agregar supuestos estratégicos, para la definición de la estrategia de la UEN bajo análisis. Asimismo, definir los temas estratégicos para la estrategia propuesta para la UEN.
- Analizar el modelo de negocio CANVAS³ y sus principales aspectos, definir el mapa estratégico de negocios, con la finalidad de establecer y entender las relaciones de las partes involucradas para el logro de la propuesta de valor. Adicionalmente, proponer un Cuadro de Mando Integral con indicadores claros y precisos para cada uno de los objetivos estratégicos definidos, con sus respectivas metas e iniciativas estratégicas que permitirán lograr los resultados.
- Proponer tableros de gestión y de control y esquemas de incentivos que permitan alinear de manera exitosa los desempeños respecto a la estrategia definida.

1.3 Justificación del proyecto de grado

El sistema de control de gestión provee herramientas que ayudan a implementar las tácticas para el logro de objetivos estratégicos. En el caso particular de Primary Intelligence, se encuentra bajo un reto importante de aumentar la participación de mercado dentro de la región ya que hay segmentos (consumo masivo) que aún no son explotados. Por otro lado, el objetivo es incrementar el peso en el estado de resultados de la región puesto que Primary Intelligence es apenas el 15% del ingreso total de Latinoamérica, y lo que se pretende es aumentar su peso.

¹Modelo creado por Michael Porter; quien lo desarrolla para establecer un marco con el cual analizar el nivel de competencia dentro de una industria.²Se refiere al análisis de contexto interno y externo en el cual se desarrolla una empresa en cuanto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

²Se refiere al análisis de contexto interno y externo en el cual se desarrolla una empresa en cuanto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

³Modelo de negocios que consiste en una plantilla de gestión estratégica para desarrollar tanto negocios nuevos como existentes

Por otro lado, es importante mencionar que uno de los principales problemas es que los objetivos organizacionales no han sido plasmados en un mapa estratégico y comunicados, por lo que resulta complicado establecer una línea que permita dar seguimiento del cumplimiento de estos. Otro objetivo es replantear un sistema de incentivos justo y que estimule el logro de las metas debido a que el sistema actual, al no ser claro, genera confusiones dentro de la unidad. De igual forma, es importante establecer quiénes son los participantes clave, alinear las funciones y darlo a conocer a los colaboradores de la UEN con la finalidad de dar claridad de las metas y de los parámetros utilizados para medir los desempeños.

1.4 Alcances

Este trabajo considera el diseño de un sistema de control de gestión para la UEN Primary Intelligence en la región de Latinoamérica (LATAM), excluyéndose del alcance del trabajo la implementación del sistema.

1.5 Limitaciones

El presente modelo se puede replicar para empresas con actividades similares a la de Primary Intelligence. Es importante mencionar que, por políticas de la empresa en cuanto al cuidado y seguridad de la información, esta investigación no muestra cifras específicas, como por ejemplo detalles de montos de ventas, o alguna otra información que comprometa datos sensibles de la empresa.

En cuanto a documentación como encuestas de satisfacción para clientes, empleados y proveedores de información, no fue posible obtener ejemplos para incluir dentro del presente trabajo, por lo que únicamente se cuenta con lo expresado verbalmente por los responsables en el tema.

Por último, es importante declarar que este trabajo incluye sólo el diseño del sistema de control de gestión propuesto.

CAPÍTULO 2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Para que una organización logre alcanzar ventajas competitivas que coadyuven a su desarrollo y crecimiento es necesario identificar las metas institucionales y recursos disponibles a fin de realizar una planificación de los objetivos deseados (Thompson A., 2012). Es así como se presenta el siguiente análisis el cual incluye las declaraciones estratégicas como base de control de una empresa.

Tomando como referencia lo planteado en la publicación *El Diamante de la Excelencia Organizacional* en donde queda claro que “La ejecución de la estrategia representa la pieza central de la gestión empresarial, así como la base fundamental para la subsistencia y el logro de los resultados esperados por la organización...” (Kovacevic-Reynoso, 2013), y complementando la idea anterior con el concepto contenido en *The Execution Premium* en el cual se plantea la gestión estratégica como un circuito cerrado en la que cada parte influye en las demás, proponiendo que la estrategia se debe desarrollar tocando los puntos clave y participantes en el proceso paso a paso (Kaplan Robert S. - Norton David P., Desarrollo de la estrategia: Execution Premium, 2010). A continuación, se muestra un esquema detallado del circuito en mención.

Ilustración 1. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE ACUERDO AL MODELO EXECUTION PREMIUM.



Fuente: Kaplan Robert S. - Norton David P., Desarrollo de la estrategia: Execution Premium (2010)

Como se puede observar, del cuadro anterior se desprende lo siguiente:

1. **Formular estrategia.** Es la base del proceso por que define la dirección a tomar de la empresa y obtiene como resultado el diseño e implementación de todas las acciones para lograr la propuesta de valor.
2. **Traducir estrategia.** Por medio del análisis se generan mapas que involucren a las áreas responsables para la elaboración de estrategias alineadas al cumplimiento de la propuesta; así como, para la obtención de indicadores precisos para su seguimiento.
3. **Alinear la organización.** Como su nombre lo indica, esta etapa se enfoca en hacer llegar a todos los actores involucrados la estrategia e iniciativas para que identifiquen su papel y asuman su roll dentro del proceso.
4. **Planear operaciones.** Para este punto es necesaria la revisión de los procesos y recursos clave en cuanto a su participación en la implementación de las mejoras necesarias en caso de ser preciso.
5. **Monitorear y aprender.** Consta de revisiones periódicas que permitan dar seguimiento puntual de los procesos y, en caso de ser necesario, generar los cambios para mantener las acciones que cumplan el propósito.
6. **Probar y adaptar.** Tiene como finalidad evaluar los resultados e impactos obtenidos para generar las adecuaciones necesarias y mantener en alineación constante tanto a los procesos como a los actores involucrados; de tal forma que se generen cambios para mantener ordenado el proceso y todo lo involucrado en él.”

(Kovacevic-Reynoso, 2013)

En resumen; la planificación, ejecución y control de los todos los aspectos involucrados; así como la alineación de los actores clave son de vital importancia para el éxito en la implementación de la estrategia.

Esta alineación de desempeños está íntimamente relacionada con indicadores precisos, claros y consistentes; los cuales permitirán obtener información sobre el rumbo de la empresa. Es así como, a lo largo del planteamiento vertido en este documento se estudiarán de manera integral los aspectos de la estrategia y su implementación práctica.

2.1 Reseña de Quintiles IMS

En el año 2016, las empresas Quintiles e IMS Health anunciaron su fusión para crear un líder mundial en inteligencia de salud y proveer un análisis integral para el desarrollo de la industria farmacéutica, lo que dio inicio a una nueva organización denominada Quintiles IMS; la cual se enfoca a ofrecer soluciones integrales de información y tecnología para impulsar el cuidado de la salud.

Quintiles e IMS antes de fusionarse ya estaban presentes en todo el mundo, pero tras su fusión su presencia se ha fortalecido teniendo oficinas en 60 países. La Tabla 1 muestra una lista consolidada de los países en donde existen oficinas de la compañía.

Tabla 1. PAÍSES POR ZONA GEOGRÁFICA.

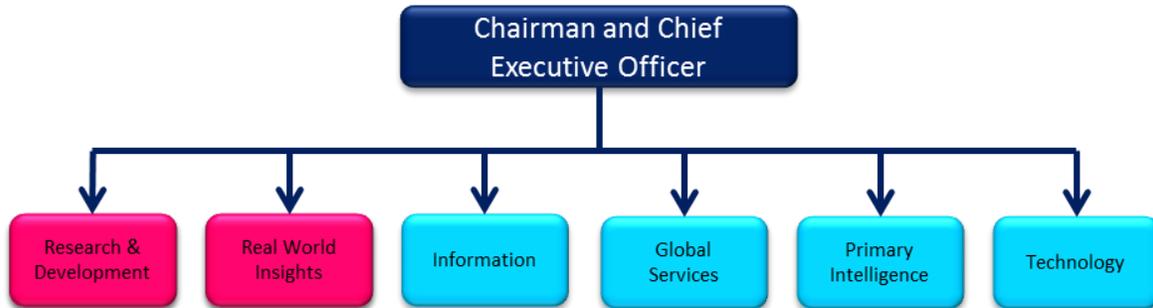
Asia Pacífico	Europa, Medio Oriente y África	Latinoamérica	Norte América
Australia	Austria	Holanda	Argentina
China	Bélgica	Noruega	Bolivia
Hong Kong	Bosnia	Polonia	Brasil
India	Bulgaria	Portugal	Chile
Indonesia	Croacia	Rumania	Colombia
Japón	República Checa	Rusia	República Dominicana
Malaysia	Dinamarca	Serbia	Ecuador
Nueva Zelanda	Finlandia	Eslovaquia	Guatemala
Filipinas	Francia	Eslovenia	México
Singapur	Alemania	Sudáfrica	Paraguay
Corea del Sur	Grecia	España	Perú
Taiwán	Hungría	Suecia	Uruguay
Tailandia	Islandia	Suiza	
Vietnam	Irlanda	Turquía	
	Italia	Reino Unido	
	Macedonia		

Fuente: Quintiles IMS (2016)

A pesar de ser una sola empresa, IMS y Quintiles tenían negocios distintos que ahora se complementan. Quintiles genera estudios con enfoques científicos (análisis más cercano a los pacientes) e IMS genera estudios con un enfoque más comercial (estudios de mercado y consultoría). En consecuencia, las operaciones y equipos de trabajo de cada unidad estratégica de negocios mantuvieron su forma de operar y equipos de trabajo sin mayores cambios con respecto a la situación anterior a la fusión.

En la ilustración 2 se presentan las unidades estratégicas de QuintilesIMS. Se incluye tanto la parte de Quintiles (color rosa) como la parte de IMS (color azul).

Ilustración 2: UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO POR FUNCIÓN DE QUINTILESIMS.



Fuente: Elaboración propia.

Dos unidades de negocio provienen de Quintiles (Research & Development y Real World Insights), y están enfocadas al entendimiento de pacientes, tratamientos, costos de pruebas clínicas y tratamientos médicos, etcétera. Por otro lado, las cuatro unidades de negocio restantes (Information, Global Services, Primary Intelligence y Technology) provienen de IMS Health y poseen un enfoque comercial de ayudar a la gestión de los clientes. Como se puede observar, dentro de ellas se encuentra el negocio en el cual se centra el análisis de este trabajo: Primary Intelligence.

“IMS Health fue fundada en Nueva York en 1954. Poco a poco se expandió por el mundo y actualmente cuenta con presencia en más de 100 países y emplea a más de 7,500 expertos en servicios que conectan las aplicaciones configurables SaaS a más de 15 petabytes⁴ de datos complejos de asistencia sanitaria almacenados en la nube de IMS™; esto hace posible entregar información única y confiable sobre enfermedades, tratamientos, costos y resultados. La compañía cuenta con personal que, en el ámbito global y regional, ejerce funciones para generar información relacionada con el estudio de mercado que es utilizada por los clientes en la gestión de sus operaciones de una manera más eficiente”. (IMS-Global, 2016)

⁴ Un peta byte es una unidad de almacenamiento de información cuyo símbolo es PB, y equivale a 1015 bytes = 1 000 000 000 000 000 de bytes. 1 PB = 1015 byte = 1012 KB = 109 MB = 106 GB = 103 TB.

Los clientes de IMS Health incluyen: fabricantes de productos farmacéuticos, salud de los consumidores y dispositivos médicos y distribuidores, proveedores, agencias gubernamentales, políticos, investigadores y la comunidad financiera.

“A través de reportes analíticos, mediciones del mercado de la salud y servicios de consultoría, IMS Health recopila diversa información de sus clientes para los propósitos que a continuación se indican.

- Identificar los puntos débiles de su estrategia y mejorar su plan de acción
- Definir estrategias para conseguir un mayor crecimiento y beneficio
- Afrontar el riesgo de un modo diferente y realinear sus objetivos y estrategias
- Implementar nuevas aplicaciones y herramientas de ventas y marketing
- Buscar nuevas oportunidades de negocio” (IMS-Global, 2016)

Dentro de IMS hay cuatro unidades de negocio que ofrecen diversas soluciones al cliente:

1. *Technology (TECH)*. Soluciones de tecnológicas hechas a la medida del cliente para mejorar la gestión, hacer eficientes sus procesos internos y tomar decisiones acertadas. Por ejemplo, un programa que ayude a las farmacéuticas a gestionar un sistema de incentivos para visitantes médicos.
2. *GlobalServices (GS)*. Asesorías y servicios de consultoría aplicados a la gestión. Por ejemplo, el análisis de las ventas con base en variables específicas para la detección de áreas de oportunidad.
3. *Primary Intelligence (PI)*. Estudios de mercado, realizados directamente con médicos especialistas. Implica forzosamente un trabajo de campo: aplicar encuestas a los profesionales de la salud, analizar e interpretar los resultados.
4. *Information (DATA)*. Como su nombre lo indica, es generar data de las bases de IMS, y no implica proyectos de trabajo de campo o desarrollo de aplicaciones.

En la Ilustración 3 se muestra las unidades de negocio tanto de IMS como de Quintiles estructuradas con respecto las regiones del mundo.

Ilustración 3 ESTRUCTURA MATRICIAL DE QUINTILES IMS.

	Research & Development	Real World Insights	Information	Global Services	Primary Intelligence	Technology
Asia Pacific						
Europa, Middle east & Africa						
Central, East & South Europe						
North America						
Latin America					✘	

Fuente: Elaboración propia.

La alta gerencia de Quintiles IMS está consciente de sus capacidades y alcances; lo que le permite ofrecer: análisis de datos del mercado farmacéutico, desarrollo de servicios tecnológicos, desarrollo clínico y la gestión de la red de ventas. La estrategia corporativa de Quintiles IMS consiste en ofrecer calidad en su servicio a través de entender las necesidades del cliente y proponer una solución personalizada haciendo uso de sus recursos. En resumen, asesora en lo que corresponde a la gestión de información y provee plataformas tecnológicas en el campo de la salud a escala global para brindar un servicio de principio a fin; es decir, desde el desarrollo clínico hasta la oferta comercial.

Los esfuerzos de la estrategia corporativa enfocan sus resultados en este contexto y se pone especial interés en soluciones tecnológicas que impulsen su diferenciación competitiva y coadyuven al éxito de su modelo de negocio. Esto se ha traducido en diversas plataformas tecnológicas propietarias que soportan miles de compromisos comerciales, ensayos clínicos y estudios prácticos llevados a cabo a nivel global cada año.

Por su parte, Primary Intelligence mantiene la libertad de gestión en cuanto a recursos, presupuesto, iniciativas, etcétera. Así como con la captación de proyectos dentro de la región de Latinoamérica; alineándose a la estrategia global y generando una mezcla poco común de expertos clínicos, comerciales, de datos, y tecnología.

PI se alinea con la estrategia corporativa y apuesta por generar un valor agregado a los clientes que está basado en la comprensión de su necesidad, crea una solución a la medida que se sustenta en información recabada durante el trabajo de campo (encuestas); así como en asesorías consultivas a través de la interconexión de sus capacidades, cartera de médicos, data secundaria (recolectada y resguardada en la bases de datos), plataforma informacional, recursos y experiencia en el sector en toda la región de LATAM. Todo lo anterior le permite ofrecer de manera constante nuevas técnicas de estudio y soluciones relacionadas al ciclo de vida del producto a través de los siguientes ejes rectores

- Mejorar la eficacia del estudio clínico mediante la infusión de datos y la ciencia relacionada con estos de forma transparente y temprana.
- Reunir investigaciones prospectivas y retrospectivas para desarrollar una comprensión práctica más completa y los resultados aplicados al mundo real.
- Ofrecer servicios innovadores de consultoría a través de una óptica científica y práctica que brinda la experiencia y el bagaje interdisciplinario y multirregional.
- Desarrollar soluciones tecnológicas basadas en los datos sanitarios obtenidos y las aplicaciones de atención médica que las soportan.
- Proporcionar soluciones de extremo a extremo que integren las operaciones clínicas y comerciales en la empresa.

El objetivo de IMS Health Latinoamérica consiste en aumentar el valor comercial de las estrategias de sus clientes que deseen operar dentro de la región. Se encuentra presente en: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, América Central y el Caribe, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Venezuela, y Uruguay.

Cabe recordar que este trabajo es un análisis relacionado a la unidad de negocio Primary Intelligence de la región de Latinoamérica.

2.2 Reseña de la Unidad Estratégica de Negocios analizada: Primary Intelligence LATAM

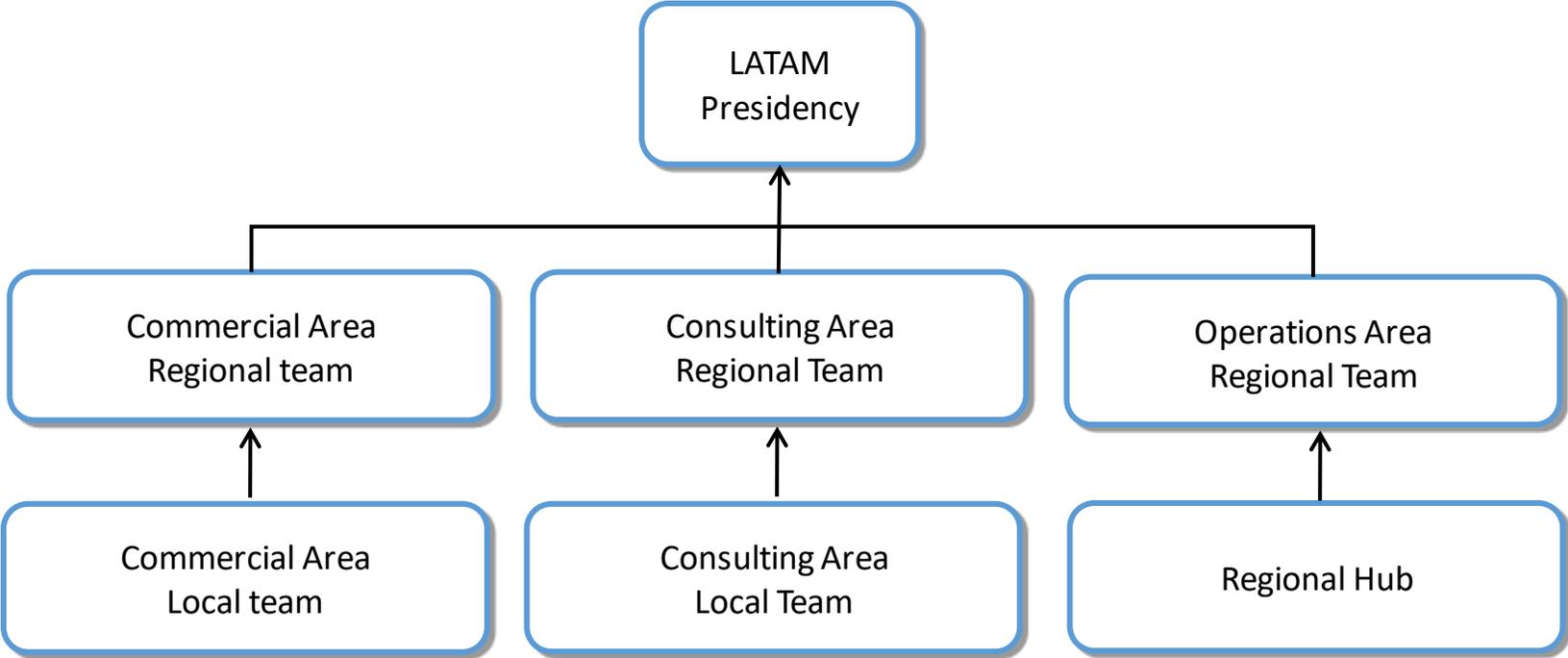
La Unidad Estratégica de Negocio (UEN) de este análisis es Primary Intelligence (PI) de la región Latinoamérica (LATAM). PI es responsable de realizar estudios de mercado con el objetivo de entender el comportamiento del sector salud. Dichos estudios toman como base los reportes de los médicos de cualquier especialidad por medio de distintas metodologías y formas de captación: encuestas cualitativas y cuantitativas que los médicos responden. PI realiza entrega de información personalizada y única sobre enfermedades, tratamientos, comportamientos y resultados a través del análisis, organización y transformación de los datos en información útil; a razón de que ofrece al mercado consultoría y análisis avanzados con la finalidad de ayudar a la planeación estratégica de los clientes. PrimaryIntelligence maneja dos tipos de productos:

- *Primary market research*. Productos sobre pedido cuando algún cliente necesita saber algo en particular del mercado. Implica trabajo de campo con las especialidades requeridas.
- *Sindicados*. Investigaciones que se realizan de manera constante sin que sean requeridas previamente por algún cliente. Solo se manejan sobre la Diabetes en México, Argentina y Colombia. No se necesita hacer primero la venta; por el contrario, primero se realiza la investigación y después se ofrece al mercado. También implica un trabajo de campo, pero la información que maneja es muy general y es un producto relativamente nuevo por lo que se debe impulsar su comercialización.

En cuanto a la gestión dentro de Quintiles IMS, Primary Intelligence posee autonomía para tomar decisiones en cuanto a las estrategias, funciones del equipo, presupuesto y comercialización del servicio. Cuenta con su propio equipo de consultores y procesos establecidos para el cumplimiento de sus funciones, y sus clientes son empresas públicas y privadas cuyas actividades o intereses radican en materia de salud e implican un trabajo de campo.

En la estructura organizacional de la UEN que se muestra en la Ilustración 4 se observa que al vicepresidente de la Región de Latinoamérica le reporta Consulting Principal in Charge (PIC) quien es el director de PI LATAM. Este último a su vez reporta al equipo de Global Primary Intelligence. Global PI es quien da los lineamientos de las estrategias a seguir y a quien se le reportan los avances y resultados de PI LATAM, así como de PI de las otras regiones. A continuación, se presenta la estructura organizacional del equipo en Latinoamérica:

Ilustración 4. ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración propia.

Primary Intelligence aporta los siguientes aspectos que ayudan al cliente a comprender mejor el mercado:

- Expertos en la investigación de la industria de la salud.
- Alto nivel de calidad y respeto a la ética de la investigación de mercado.
- Contacto directo y relaciones estrechas establecidas con profesionales de la salud.
- Alta tecnología aplicada a la recopilación y entrega de información.
- Procedimientos establecidos de fármaco vigilancia (detección y tratamiento de eventos adversos, como alguna reacción secundaria no prevista en la aplicación de un medicamento).
- Base de datos exclusiva de IMS Health para el enriquecimiento del análisis
- Banco de datos con One Key (cartera de médicos)
- Equipo para trabajo de campo y socios con experiencia en la investigación de mercados en el área de la salud de toda la región.

2.3 Declaraciones Estratégicas

Las declaraciones estratégicas muestran las bases sobre las cuales se desarrollará la estrategia de la empresa; es decir, son ejes que orientan a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos. A continuación, se presentan la misión, visión y valores, tanto actuales como propuestos, para la UEN Primary Intelligence LATAM.

2.3.1 Misión

La misión actual de PI LATAM es la siguiente: “Somos una unidad estratégica que brinda un servicio integral y excelente a empresas de la industria farmacéutica y de la salud, optimizando su desempeño con la finalidad primaria de mejorar la calidad de vida de las personas.” (IMS Global, 2016)

Debe de considerarse que la misión es un texto que describe el propósito de la organización y otorga identidad a la empresa (Kaplan Robert S. - Norton David P., Desarrollo de la estrategia: Execution Premium, 2010). Al tomar en cuenta lo anterior, es necesario reconocer los aspectos

relevantes en la misión, los elementos que la componen e identificar las áreas de oportunidad para desarrollar una propuesta mejorada.

Al efectuar un análisis crítico de la misión, se identifica que es poco puntual en cuanto a la razón de ser de la empresa, no deja en claro cuáles son los productos y servicios específicos ofertados—los cuales consisten en generar y entregar información relacionada con la salud—. Por otro lado, deja en claro que es una empresa relacionada con el cuidado de la salud; no obstante, requiere ser más específica.

Al considerar los factores mencionados, se ofrece la siguiente propuesta para Primary Intelligence LATAM que, sin ser extensa, formula un panorama más amplio sobre la misión de la empresa:

“Somos una unidad estratégica generadora de información diversa y confiable, relacionada con el sector salud de Latinoamérica y sus mercados. Ofrecemos servicios a la medida de consultoría proporcionando datos únicos sobre enfermedades, tratamientos, costos y resultados del mercado local latinoamericano, para ayudar a nuestros clientes a planificar sus estrategias comerciales de manera óptima.”

2.3.2 Visión

La visión es una herramienta cuyo objetivo es comprometer y hacer partícipes a todo el personal para tomar acciones que lleven al logro de los objetivos (Kaplan Robert S. - Norton David P., Desarrollo de la estrategia: Execution Premium, 2010). La propuesta de visión actual de PI es “Ofrecer a nuestros clientes la posibilidad de ayudar a la gente alrededor del mundo a vivir más tiempo de manera más saludable y feliz.” (IMS Global, 2016)

De igual forma que en el caso de la misión, es necesario realizar un análisis crítico y basado en sus características generales a fin de proponer una visión clara, específica y bien direccionada al horizonte.

Lo primero que se puede notar es que esta visión se presenta de manera general y ambigua y no define al lector una dirección clara. Tampoco establece un tiempo definido para su cristalización, ni permite determinar su viabilidad al no hacer mención de la manera en que la empresa pretende lograr los objetivos de esta visión; además no es fácil de recordar.

Ya que no menciona nada sobresaliente o algo con lo que el recurso humano o el lector externo pudiesen identificarse —a pesar de ser sencilla y breve y manejar un lenguaje muy general—, se presenta ambigua e incompleta, no aporta definición en su concepto, y es poco específica en cuanto a las medidas y acciones que se usarán para saber si ha cumplido con los objetivos propuestos.

Por otro lado, y a pesar de la pretensión inspiradora de hablar de ayudar a mejorar el tiempo y calidad de vida de las personas, no hace una propuesta concreta. No obstante, se presenta genérica, no en detalles generales necesarios para su cristalización; como resultado es poco extensa, y si bien es cierto que la brevedad es una cualidad deseable en la visión de empresa; la visión actual es tan corta que no transmite la información necesaria. Considerando este análisis una mejor propuesta de visión podría ser la siguiente:

“Ser una unidad de negocio altamente confiable en los servicios que prestamos y mantenernos como líderes en la generación de información actualizada de la salud mundial. De igual forma, para 2023 lograr nuevas técnicas y herramientas de investigación con tecnología de vanguardia, así como investigar nuevas áreas del sector farmacéutico dentro de Latinoamérica que nos permita ser reconocidos por contribuir al desarrollo de soluciones y avances en el cuidado de la salud.”

2.3.3 Valores

Los valores organizacionales son las normas conductuales que se esperan del personal, y deben de estar en concordancia con la misión y la visión de la empresa.

A continuación, se transcriben los Valores actuales de Primary Intelligence LATAM.

“Valores:

- Compromiso de crear valor continuo para beneficiar a nuestros clientes
- Excelencia que genera innovación y liderazgo en cada faceta de nuestra actividad
- Integridad y respeto por el desempeño individual y el éxito colectivo”

(IMS-GLOBAL, 2016)

Se considera que los valores establecidos están alineados a razón de la empresa, son concisos y transmiten el mensaje deseado. A continuación, se presenta una propuesta que toma los valores ya existentes y los complementa para tener una versión más completa.

- Creemos en el Compromiso de crear valor continuo para beneficiar a nuestros clientes y para colaborar con las implementaciones exitosas de las estrategias que los lleven a mejorar sus rendimientos
- Excelencia que genera innovación y liderazgo en cada faceta de nuestra actividad. Sabemos la importancia de proveer las mejores y más avanzadas técnicas de análisis e investigación a nuestros clientes
- Integridad y respeto por el desempeño individual y el éxito colectivo
- Creemos firmemente en el respeto como base de las relaciones con nuestros colaboradores, empleados, clientes y accionistas como parte de un equipo con un fin común

A continuación, se presenta una revisión de la propuesta de valor y los atributos relacionados con el objetivo de analizar los ejes centrales de la estrategia. Este análisis es una herramienta básica para la formulación de iniciativas e indicadores que permitirán conocer el desempeño de todos los involucrados y hacer las modificaciones adecuadas para logro de las metas.

2.4 Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias

La propuesta de valor de Primary Intelligence LATAM se enfoca en la integración proactiva de **servicios a la medida** y especializados de investigación de mercado y consultoría a través de la **cobertura** de colaboradores en Latinoamérica, con capacidad de realizar estudios de gran dimensión que aporten **confianza en la información** y sean de alto impacto en la industria de la salud; lo que generará un retorno de la inversión de nuestros clientes.

Los atributos de la propuesta de valor propuestos para Primary Intelligence LATAM son:

- ✓ Servicio a la medida. IMS (PI) cuenta con un vasto equipo de profesionales altamente especializados que generan estudios a la medida de las necesidades específicas de cada cliente y brindan la asesoría necesaria respecto de definición del objetivo y metodología del estudio. Esta definición es uno de los aspectos más valorados, pues cada requerimiento busca medir diversos conceptos y requiere definiciones que se ajusten a las necesidades

particulares. Estos aspectos fundamentales son los más complejos en su definición, no obstante, el equipo de colaboradores está preparado para otorgarlos; de tal forma que sean útiles para los objetivos que el cliente busca alcanzar con nuestros servicios.

- ✓ Cobertura en LATAM. Los consultores IMS (PI) cuentan con presencia en Latinoamérica, lo que da como resultado una red de participantes que poseen un vasto conocimiento local de la región en donde se pretenda ingresar y que hacen posible ofrecer los servicios a empresas interesadas en expandir sus operaciones. Adicionalmente, esto permite entender el lenguaje de cada región, lo que resulta en la concreción de los estudios de manera precisa, al interpretar correctamente la información.
- ✓ Confianza en la Información. IMS (PI) cuenta con una gran red de colaboradores especializados que conocen el mercado de la salud, comprenden el lenguaje técnico de la industria y sus particularidades por región, esto les permite diseñar targets y metodologías acordes a las necesidades específicas de los clientes y las regiones que son objeto de estudio, lo cual garantiza la seguridad en la interpretación y análisis de los resultados.

La Tabla 2 muestra un análisis que empata los atributos de la propuesta con los valores de empresa para asegurar que todos los ejes se encuentren alineados sobre la misma base y estén dirigidos hacia el mismo objetivo.

Tabla 2. RELACIÓN PROPUESTA DE VALOR Y CREENCIAS.

Atributo	Creencia: Compromiso, integridad, respeto, liderazgo e innovación
Servicio a la medida	El atributo se encuentra impulsado por la creencia en el <i>compromiso</i> de generar valor en beneficio de los clientes, el equipo de PI busca orientarlos en relación con las características de los proyectos para la obtención de los mejores resultados. También es impulsado por los valores de <i>liderazgo e innovación</i> que impulsa la mejora continua de las técnicas de estudio para satisfacer las necesidades de cada cliente.
Cobertura en LATAM	<i>Compromiso</i> de crear valor para beneficiar a los clientes, que impulsa a proveer conocimiento local, pues el equipo de IMS (PI) ofrece resultados certeros de cualquier especialidad y región que el cliente especifique, siempre enfocados a conseguir los resultados esperados a través de nuestra red.
Confianza en la Información	<i>Integridad y respeto</i> son los valores que motivan este atributo. IMS (PI) se preocupa por tener a los mejores colaboradores especialistas y se ocupa de brindarles capacitación constante que asegure su entendimiento del sector y en consecuencia proveer información valiosa y confiable para el cliente.

Fuente: Elaboración propia.

2.5 Análisis Estratégico

A continuación, se presenta el análisis externo e interno de la UEN bajo análisis, vale decir, Primary Intelligence LATAM.

2.5.1 Análisis Externo

Para tener una visión integral del contexto en el que se desarrolla el negocio es necesario realizar estudios que muestren tanto la situación interna como la externa, y en la cual se desenvuelve la empresa. Como primer paso se llevará a cabo un análisis PESTEL (por sus siglas en español o PESTLE -Politic, Economic, Social, Technology, Legal & Enviroment- en inglés; llamado así porque es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de los rubros mencionados. Posteriormente un análisis PORTER para identificar la situación de la industria, y finalmente una revisión del entorno interno de la unidad estratégica de negocio.

2.5.1.1 Análisis PESTEL

Instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña. En este caso los países que entran en el análisis son México, Colombia, Perú, Ecuador, Venezuela, Bolivia, Chile, Argentina, Uruguay, Paraguay, Brasil y países del Caribe y América Central. (Thompson A., Peteraf M., Gamble J., y Strickland I, 2012)

Factor Político.

Durante los últimos años, Latinoamérica ha atravesado situaciones políticas que por su complejidad ponen en riesgo las operaciones de la compañía. Tal es el caso de Venezuela, cuya situación actual ha complicado el desarrollo de las actividades de la empresa por lo que se ha visto afectando visiblemente el desempeño de los proyectos, al alargar los tiempos de realización y presentando diversos contratiempos directamente relacionados con la situación política del país, entre los que destacan la cancelación de varios proyectos por reducciones presupuestales no previstas pero necesarias. En cuanto a IMS, su plantilla en Venezuela fue reducida de manera significativa priorizado su reubicación en otros países de la Región.

Durante el desarrollo de este documento, IMS Venezuela se encuentra trabajando al mínimo de su capacidad con aquellos compromisos adquiridos previamente y que se encuentran en proceso; no obstante, no se reportan nuevas ventas. Con relación a los demás países que conforman la región, no se han reportado movimientos trascendentes que impacten directamente en los servicios que oferta IMS. En realidad, si se elimina esta situación particular de Venezuela, es posible darse cuenta de que el factor político no es algo que comúnmente afecte al desempeño de PI.

Factor Ambiental (No aplica)

Las operaciones de PI no tienen relación directa con temas de riesgo ambiental, en consecuencia, no aplica.

Factor Social

Con base en la experiencia reportada de IMS Health, durante los últimos años se han registrado casos de médicos que expresaron su inquietud por participar en estudios con el fin de coadyuvar en el mejoramiento de la industria de la salud. Por tal motivo, los colaboradores de IMS cuentan con nutridas bases de datos de médicos interesados por toda la región. Una vez que estos son contactados, personal de IMS hacen de su conocimiento el impacto e importancia que tiene su participación en los estudios que realiza la empresa; en consecuencia se ha registrado un incremento de médicos postulantes para participar en los estudios de mercado que ayuden a encontrar mejores soluciones en el nicho de la salud.

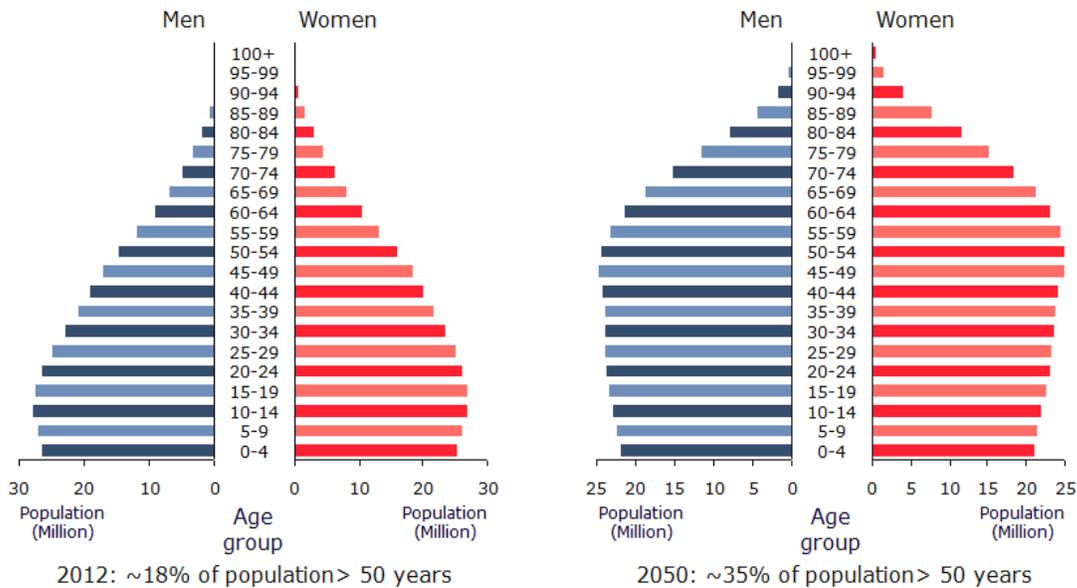
Por otro lado, en la siguiente ilustración se detalla cómo se conformará la población latina en los siguientes años dando lugar a la detección e identificación de nuevos padecimientos relacionados con las tendencias de crecimiento sociodemográficas. Lo anterior propicia un área de oportunidad atractiva para la investigación por parte de los laboratorios médicos ya que se espera que hacia el año 2050, el perfil etario de la región se parezca al de los actuales mercados maduros. Se estima un incremento de 150 millones de personas con edades superiores a los 50 años en la región; razón por la cual, se necesitarán estudios de nuevos padecimientos y cada vez más proveedores de la salud están dispuestos a participar en estudios de mercado.

En el plazo de un año se espera contar con una mayor participación de médicos de nueva inserción en estos estudios y crear un lazo de fidelidad con los que ya se ha colaborado; de tal forma que la empresa obtenga beneficios económicos, ahorrando tiempo y costos en el reclutamiento de los especialistas, mientras genera relaciones de confianza duradera y constantes.

Además, se concluye que, gracias a las características cambiantes de la población, nuevas áreas dentro de la medicina necesitan ser exploradas y representa una oportunidad para PI.

Ilustración 5. PIRÁMIDE POBLACIONAL PARA LATINOAMÉRICA EN 2012 Y 2050.

Latin America and Caribbean– 2012 Latin America and Caribbean– 2050



Fuente Juan Manuel Santa María (2015)

Factor Tecnológico.

El acceso a nuevas y mejoradas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa; por ejemplo, los sistemas de tratamiento de encuestas, las herramientas para el análisis de los estudios, resguardo de información o el procesamiento de incentivos, etcétera. Todos ellos desarrollados de forma particular para la compañía y constantemente actualizados; permite ofrecer los servicios de información y consultoría PI a todos aquellos actores que deseen explorar nuevas facetas, productos, servicios y otros productos novedosos del ramo.

IMS Health tiene el compromiso de utilizar las mejores herramientas tecnológicas que permitan optimizar las operaciones y mantener un servicio de calidad en constante actualización, y que siempre va acompañado de una correcta capacitación del personal involucrado para el uso adecuado de estas herramientas y su evolución constante, por lo que representa un aspecto de mejora constante que traerá beneficios importantes a PI.

Factor Económico

El siguiente apartado muestra tres subsecciones obtenidas de distintas fuentes de información y que sirven para dar una idea del contexto económico al cual se enfrenta PI.

- a) Tendencia del sector farmacéutico. La Tabla 3 muestra un análisis de Lic. Fabio Capano —gerente general del Laboratorio Boehringer Ingelheim— acerca de la tendencia de crecimiento del sector farmacéutico en la región de LATAM.

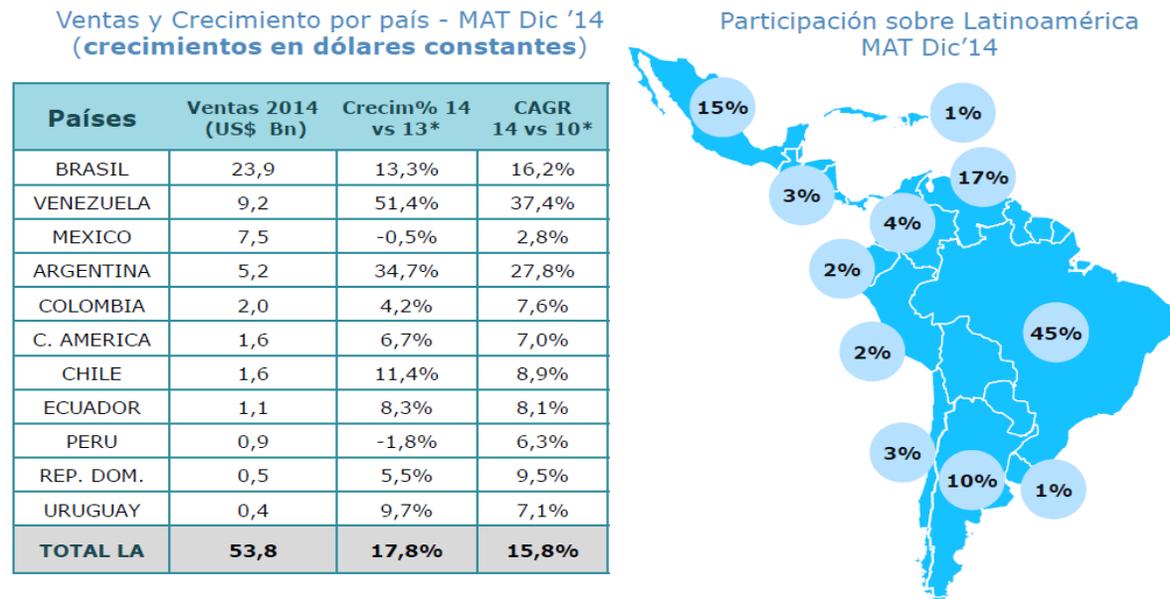
Tabla 3. TENDENCIA DE CRECIMIENTO POR PAÍS EN EL MERCADO LATINOAMERICANO.

Países	Economía
Argentina	En los últimos 10 años tuvo una recuperación en el consumo de medicamentos pues los precios fueron regulados y ajustados con base en la inflación. Se espera que esta tendencia se mantenga en los medicamentos de consumo libre.
México	Es uno de los países que tiene el listado más grande de medicamentos de venta libre, lo que fomenta la tendencia en cuanto a su consumo. Por otro lado, las farmacéuticas establecieron los servicios de un médico que está ubicado en cada farmacia, por lo que ayuda a obtener la prescripción de medicamentos controlados lo que mantiene al alza el consumo de estos.
Colombia	El mercado retail y genéricos son de venta libre y en algunos casos, al igual que México, vende medicamentos en supermercados. Se espera se mantengan los niveles de consumo de medicamentos.
Chile y Perú	El negocio del retail está manejado por las farmacéuticas, y como resultado el paciente no tiene fácil acceso a medicamentos por lo que los productos sustitutos están en crecimiento.
Brasil	Tienen precios que se ajustan con desacuerdo a la inflación y el gobierno regula los precios de medicamentos. Es una de las economías más grandes de Latinoamérica por lo que se espera que la tendencia siga al alza.
Ecuador	Desde 2011 se encuentran congelados los precios provocando la baja rentabilidad y el retiro de varias farmacéuticas.
Venezuela	Precios congelados, alta inflación y devaluación de la moneda. La situación en Venezuela se encuentra detenida y las farmacéuticas altamente afectadas. Farmapatria es una cadena de medicamentos estatizada por el gobierno para proveer productos de bajo costo a la población.

Fuente: Elaboración propia.

- b) Tendencia de ventas del sector farmacéutico en la región. Según la ilustración 6 de un estudio del sector de la región realizado por IMS, en la mayoría de los casos se presentan alzas importantes. En los casos en los que se presentan decrementos, estos son de menos del 2%, y se deben más a la desaceleración de las economías de los países específicos y a las condiciones del mercado.

Ilustración 6. VENTAS Y CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA EN LATAM.

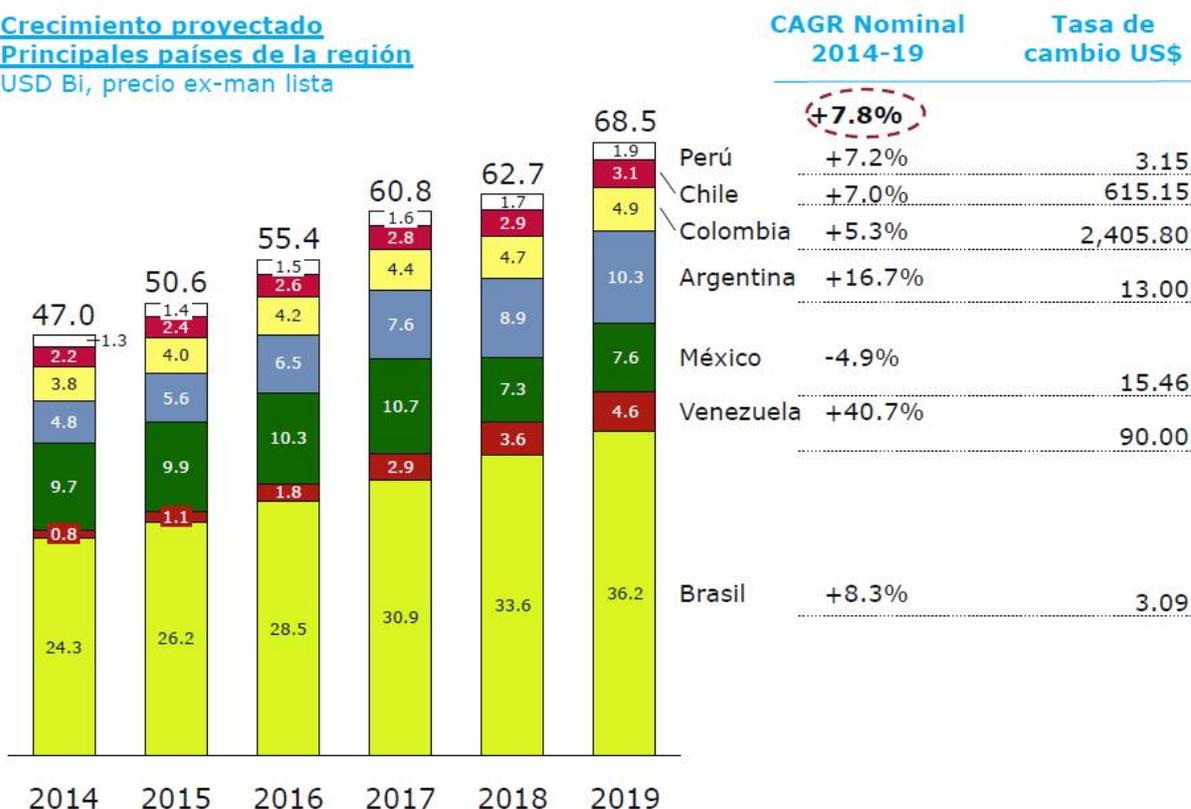


Fuente: Juan Manuel Santa María , (2016)

En la Ilustración 7, presentada a continuación, se muestra gráficamente la expectativa de crecimiento proyectado en los principales países de la región, el cual supera el 7.8% en el mediano plazo. Cabe señalar que se han usado tasas de crecimiento no oficiales para Argentina y Venezuela.

Ilustración 7. CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LOS PRINCIPALES PAÍSES EN LATINOAMÉRICA.

Crecimiento proyectado
Principales países de la región
 USD Bi, precio ex-man lista



Fuente: Juan Manuel Santa María (2015)

Notas:

Tasas de cambio: Bloomberg.com (4 de mayo de 2015), excepto Argentina y Venezuela.

Tasa de Argentina 35% debajo de la tasa oficial.

Tasa de Venezuela 90% debajo de la oficial.

Crecimiento de la región sería de 18% en caso de que las tasas oficiales de estos dos países fuesen utilizadas.

No incluye América Central, Caribe, Paraguay, Uruguay, Bolivia y Ecuador.

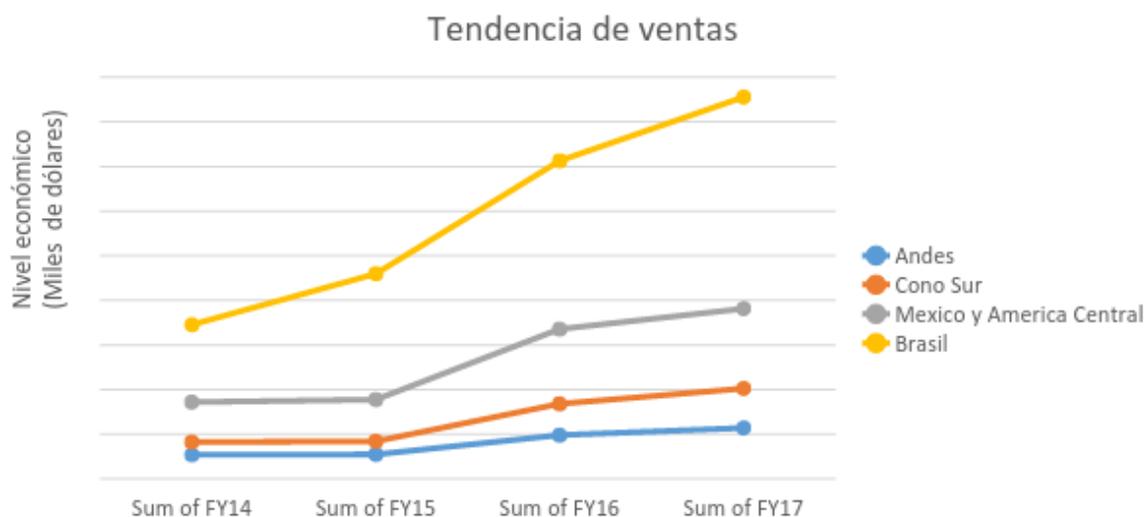
c) Tendencia de Ventas PI IMS. En la figura que se muestra a continuación se describe la trayectoria de ventas de estudios de mercado y consultoría de PI durante los últimos años como consecuencia de la tendencia económica en cada zona geográfica de la región. Es posible percatarse que hay una tendencia al alza en las ventas de Brasil, lo cual va de la mano con el tamaño del mercado, en comparación con otras zonas que permanecen un poco más estables. En el caso de los Andes se observa menos crecimiento, directamente relacionado con la situación de Venezuela, quienes han cancelado varios contratos y se encuentran operando al mínimo de su capacidad.

En términos generales, se presentan escenarios con poco crecimiento para la totalidad de las zonas, motivo por el cual los esfuerzos deberán incrementarse para aumentar el requerimiento de proyectos que permitan mantener una tendencia positiva.

Zonas:

- Andes: Colombia, Ecuador, Venezuela, Bolivia y Perú.
- Cono Sur: Chile, Argentina, Uruguay y Paraguay.
- México y América Central
- Brasil

Ilustración 8. TENDENCIA DE VENTAS DE PI IMS POR REGIÓN.



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los datos numéricos fueron excluidos por consideración a la privacidad de la información.

Como se menciona anteriormente, toda la región ha registrado un crecimiento en cuanto a ingresos de PI IMS; lo cual muestra una oportunidad de seguir creciendo.

En conclusión, del factor económico, hay una tendencia al alza en el sector salud y después de los tres tipos de análisis económico es posible percatarse del crecimiento de todo el mercado latinoamericano, a pesar de las diferentes condiciones de cada país de la región, todo LATAM representa una oportunidad importante para las farmacéuticas y para PI.

Factor Legal

Primary Intelligence se asegura de cumplir con la regulación vigente de cada país. Todos los contratos realizados por PI IMS son validados por gente calificada de cada país y contienen las cláusulas que aseguran estar operando dentro de la norma; entre ellas destacan principalmente el cuidado y seguridad de la información. Además, como regla interna, los estudios de mercado logrados gracias a la participación de especialistas de la salud se rigen a través de estrictos lineamientos de seguridad de la información. Siendo que tampoco resultan relevantes para el desarrollo de los proyectos, IMS Health no solicita en sus estudios los nombres de pacientes u otros datos que pudieran comprometer la identidad de los participantes.

En cuanto a los estudios solicitados, se cuentan con cláusulas de protección de información que establecen que IMS no puede hacer uso de los datos para otros fines que no sean los establecidos en los alcances del proyecto. IMS resguarda toda la información en bases de datos y bóvedas con alto control de seguridad, que garantizan el correcto manejo de la información y su seguridad ante algún intento de extracción no autorizada.

Por el momento, no se observan regulaciones adicionales en ningún país de la región que pudieran poner en peligro la actividad de PI.

En conclusión y tras el análisis de los diversos factores involucrados y considerando las proyecciones del mercado, se puede observar que el ramo de la salud está en crecimiento y se esperan oportunidades de incremento sostenido en la mayor parte de la región, y en las excepciones se espera se mantenga el nivel de ventas considerando las proyecciones del Producto Interno Bruto y el crecimiento poblacional a mediano plazo. Esto tiene como resultado que las empresas farmacéuticas vean en la oferta de LATAM una oportunidad de negocio rentable a futuro y en consecuencia se genera la necesidad de conocer a fondo el mercado y sus condiciones actuales y en ciernes. Es ahí donde PI tiene la oportunidad de proveer soluciones integrales a los clientes dentro de la región.

Las tendencias del sector salud se encuentra al alza de toda la región, lo que está permitiendo planear mejor la utilización de los recursos (la cartera de médicos, la preparación de los colaboradores y la tecnología de PI). Por otro lado, las debilidades de la empresa deberán ser corregidas o disminuidas con la finalidad de aprovechar al máximo el futuro.

2.5.1.2 Análisis PORTER

Como parte del análisis del contexto externo, a continuación se describen las cinco fuerzas de Porter: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, los productos sustitutos en el mercado, la amenaza de nuevos competidores y la rivalidad de los competidores actuales.

Competidores actuales. Se considera como competidor a cualquier empresa que realice estudios de mercado y consultoría especializada en el sector salud. El competidor directo y más grande de IMS es Close up, quien tiene como especialidad la auditoría de prescripciones; es decir que da seguimiento del detalle de las recetas médicas para saber qué es lo que más se compra en el mercado. Por otro lado, recientemente comenzó con trabajos de consultoría.

IMS PI no solo hace auditorías de prescripciones, sino que también realiza investigaciones de mercado que consisten conocer el impacto de algo en un momento específico. PI cuenta con ventajas como: la experiencia, el hecho de ser reconocido en todo LATAM, cartera de médicos participantes, bases de data secundaria y equipos especializados lo que le permite estar por encima de los competidores.

Cliente. PI cuenta con una amplia base de clientes (empresas públicas y privadas) que en su mayoría son empresas farmacéuticas y laboratorios de talla tanto internacional como local. Su poder de negociación depende de la presencia y tamaño de ellos: el 70% de la operación es dedicada a las grandes farmacéuticas con presencia en todo el mundo; el 20%, a empresas de mediano tamaño con presencia en algunos países de la región; y por último el 10%, a pequeñas empresas con presencia local.

Las grandes farmacéuticas, quienes registran varios proyectos en diferentes países de la región al mismo tiempo, tienen un poder de negociación mucho más grande que el resto de la cartera de los clientes.

Proveedores. Los médicos o proveedores de información son los proveedores de PI y son la base para poder generar los estudios ofrecidos; los colaboradores de PI invitan a los profesionales de la salud a participar en estudios a través de responder cuestionarios diseñados para medir distintos aspectos. PI está consciente de esto y ha diseñado un sistema de incentivos adaptado a las características de cada país para lograr que formen parte de la cartera permanente de IMS; este sistema de incentivos consiste en obtener un puntaje respondiendo a cierto número de encuestas

con lo que se hacen merecedores a regalos o depósitos en efectivo. PI cuenta con proveedores de regalos en todos los países con los cuáles realiza un catálogo de lo que se obsequiará para que los participantes puedan escoger. Estos regalos son llevados en ciertos plazos de tiempo hasta el lugar que indica el médico.

Productos sustitutos. Las tendencias de analizar cualquier información y los avances tecnológicos permiten que las empresas desarrollen sus propios análisis. En este caso muchas compañías tienen áreas de investigación de mercado que realizan estudios o estimaciones de la industria y de sus ventas, considerándose como un sustituto de PI. La ventaja de IMS (PI) es la cartera de médicos, sus sistemas de incentivos y la visión de consultoría que ayuda a los clientes a enfocar sus estudios en lo que realmente necesitan saber para obtener óptimos resultados; mientras que los estudios que hacen las áreas internas tienen acceso limitado a toda la información del mercado.

Nuevos competidores. Para analizar qué tan altas o bajas son las barreras a nuevos competidores se toma en cuenta la rentabilidad de la operación. Es importante destacar también que las barreras consisten en la facilidad de encontrar la información, ya que no solamente se trata de hacer trabajo de campo a través de encuestas, sino lo importante que es contar con una cartera de médicos que estén dispuestos a participar en los estudios; así como la experiencia y reconocimiento dentro del sector.

La investigación de mercado proporciona información acerca del tamaño, el valor y las tendencias de las diferentes industrias para la toma de decisiones y la estrategia de las empresas. En el caso de PI se muestra que los proyectos tienen en promedio una rentabilidad de 30% debido a que se contemplan varios factores como el sistema de incentivos para médicos, el tiempo que toma hacer el reclutamiento y el trabajo de campo y finalmente la consolidación y análisis de la información.

Es importante mencionar que IMS PI ha generado una gran cantidad de estudios; tanto, que es una de las principales fuentes de información del sector salud en toda la región, y su prestigio hace que los nuevos competidores se enfrenten ante barreras de entrada más altas.

La conclusión del análisis PORTER es que IMS PI se encuentra muy bien posicionado en el mercado. A pesar del gran poder de negociación que tienen los proveedores, el sistema de incentivos motiva la participación y la permanencia en los estudios, lo que representa un ahorro en tiempos de proyecto y en esfuerzos de reclutamiento. La experiencia en el sector y la gran cantidad

de información, por no dejar de mencionar la cartera de Médicos hacen que las barreras de entrada de nuevos competidores y sustitutos sean más altas. Los competidores de la UEN por el momento no representan una amenaza grande, sin embargo, PI debe mantenerse actualizado y a la vanguardia para mantener y mejorar la calidad en el servicio. La UEN cuenta con un prestigio que la respalda desde hace muchos años y junto con la infraestructura, que ayuda a permanecer competitivo y los colaboradores que mantiene la calidad en los procesos y servicios, es una empresa difícil de sustituir y de superar. Esto último se traduce en que los clientes y proveedores formen relaciones de confianza y de ganar-ganar.

2.5.2 Análisis Interno

Como parte del estudio se presenta un análisis de recursos y capacidades con la finalidad de saber si la empresa cuenta con los recursos para operar y cumplir con la propuesta de valor. “El análisis de recursos y capacidades es una herramienta poderosa para calibrar los activos competitivos de una empresa y determinar si pueden apoyar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales”. (Thompson A., Peteraf M., Gamble J., y Strickland I, 2012)

2.5.2.1 Recursos Tangibles e Intangibles

Recursos tangibles

Físicos. IMS (PI) tiene oficinas ubicadas en México, Guatemala, Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Brasil, Chile y Argentina y un HUB (una especie de Call Center) en Santiago de Chile que se ubica dentro de las mismas oficinas. Cuenta con instalaciones propias y equipos tecnológicos de gran capacidad para operar.

Financieros. Después de la fusión de Quintiles IMS Holdings, Inc., la capitalización bursátil de las empresas unidas es superior a los 17,600 millones de dólares y el valor de empresa es superior a los 23,000 millones de dólares. Los ingresos informados proforma de 2015 de Quintiles IMS fueron de 7,200 millones de dólares y las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (earnings before interests, taxes, depreciation and amortization, EBITDA) ajustadas fueron de 1,700 millones de dólares. (Business Wire, 2016)

Tecnológicos. Cuenta con plataformas con aplicaciones configurables de datos complejos de asistencia sanitaria almacenados bajo riguroso cuidado. También cuenta con programas de

procesamiento de información (SAP y Hyperion) y CRM (Sales force) con gran capacidad para almacenamiento y procesamiento de grandes volúmenes de información.

Organizacionales. La empresa cuenta con metodologías de ejecución establecidas; por ejemplo, proceso al momento de hacer un estudio, procesos que son comunicados a los colaboradores, proceso de entrada a la empresa de un nuevo colaborador, ya que tanto Recursos Humanos como el director del área debe seguir un procedimiento que implica la solicitud de un equipo con los programas necesarios para operar, la inducción a la empresa y al área a la que llega el nuevo empleado. Asimismo, si algún empleado tiene alguna propuesta o sugerencia que mejore la ejecución y calidad de los procesos se discute; es decir, se levanta el caso con el jefe directo, se revisa con los involucrados en el proceso y se decide si se realiza o no. Un claro ejemplo es una mejora que se realizó con los equipos de Finanzas de la región para agilizar el pago de incentivos a médicos; la propuesta se realizó desde un analista de finanzas del equipo Regional.

La infraestructura da a la unidad estratégica la seguridad de que la operación puede ser realizada siguiendo los lineamientos y procesos establecidos. Los recursos tangibles muestran la capacidad de PI para manejar grandes volúmenes de información y realizar operaciones a la medida de las necesidades del cliente.

Recursos intangibles

Humanos y capital intelectual. Tiene colaboradores especializados; es decir, tanto personas cuya formación académica es relacionada al sector salud, como personas que son capacitadas en materia de salud para la realización de sus funciones en toda la región y quienes se mantienen actualizados ante las tendencias del mercado de la salud.

Marcas, imagen de la empresa. Goza de gran prestigio en los participantes del mercado de la salud. PI tiene pocos competidores directos y gracias a su cobertura dentro de la región, gran parte de la información encontrada acerca de la industria de la salud en Latinoamérica es generada por Quintiles IMS, por ejemplo, publican artículos en revistas, periódicos e internet.

Relaciones. Las relaciones con sus proveedores (médicos y clientes) se caracterizan por ser de confianza y duraderas. En cuanto a los clientes, las encuestas de satisfacción han registrado durante 2015 y 2016 muestra que el 80% de los clientes volverían a adquirir los servicios de PI; además de que, durante todo el proceso de ejecución de los estudios, los colaboradores de PI mantienen una

comunicación constante con los clientes para acercarse más a sus deseos y crear relaciones de confianza.

Por otro lado, IMS (PI) ofrece un sistema de incentivos a los proveedores de información (médicos) cuyo objetivo es estimular su participación y fidelidad. Este sistema de incentivos consiste en generar un número de puntos por cierto número de cuestionarios respondidos. PI provee un catálogo de regalos (recompensas de una tienda departamental o experiencias) con un puntaje y los médicos escogen, según sus puntos acumulados, la recompensa que quieren que PI les envíe a domicilio.

Cultura y sistemas. Cuenta con reglamentos de conducta y ética que rigen el comportamiento del personal y promueven la cultura organizacional y son respetados por todos los colaboradores. Estos reglamentos son dados a conocer desde el primer día de cada colaborador y debe ser firmado de aceptación por él. Dichos documentos hablan del código de vestimenta, cómo debe comportarse un colaborador con respecto a las herramientas de trabajo y de la información generada dentro de la empresa, entre otros.

Los recursos intangibles descritos demuestran el valor que tiene PI en cuanto a la experiencia de sus recursos humanos, a las relaciones que ha construido desde sus inicios y a la cultura organizacional. Son aspectos de gran valor pues le dan a PI identidad, hace que sus colaboradores se sientan parte de ella y fomenta relaciones de confianza con los clientes y el entorno en el cual se desarrolla.

2.5.2.2 Análisis de las Capacidades: La Cadena de Valor

La cadena de valor permite plasmar en un mapa las actividades primarias y secundarias necesarias para cumplir con la propuesta de valor y mantener a la empresa competitiva en el mercado. Es una herramienta clave de la planeación estratégica dividida en dos partes: actividades primarias (claves para el cumplimiento de la propuesta de valor) y actividades secundarias (dan soporte a las actividades principales y sin ellas difícilmente podrían cumplir su objetivo). La siguiente ilustración muestra las actividades descritas de manera general y después detalladamente.

Ilustración 9. CADENA DE VALOR DE PRIMARY INTELLIGENCE LATAM.



Fuente: Elaboración propia.

Actividades Primarias. Se cuenta con cuatro importantes funciones de Operaciones de la compañía y una actividad relacionada con el servicio al cliente.

- 1) Reclutar médicos. Los colaboradores de PI hacen llamadas para invitar a los médicos a participar, de manera telefónica o a través de la web, dependiendo de las características del estudio. La formación de la cartera de Médicos es muy importante porque es la base de los estudios. Con la finalidad de mantener y aumentar la cartera, PI ofrece un esquema de incentivos atractivo para todos los doctores que participan en los estudios; el cual consiste en premios otorgados por el número de puntos obtenidos con base en el número de cuestionarios respondidos. Gracias a este esquema de incentivos, ha sido posible mantener interesados a los Médicos y acortar los tiempos de reclutamiento de profesionales de la salud. El defecto que tiene dicho esquema es que es un proceso interno no automatizado, lo que eleva el riesgo de error a la hora de pagar los incentivos e implica realizar muchos procesos internos para asegurar su correcta ejecución. La UEN debe implementar la automatización completa de este proceso como mejora de los procesos internos.

- 2) Definición de la metodología, muestra y herramienta del estudio. Uno de los primeros pasos para desarrollar un estudio de calidad es definir la metodología que se llevará a cabo con base en las necesidades del cliente; es decir, una vez que el cliente le comunica a PI qué necesita saber del mercado, y se revisa si se aplicará un estudio cualitativo, cuantitativo o ambos; el tamaño de la muestra, las especialidades que participarán, así como el tipo de entrevista que se llevará a cabo. Posteriormente se procede a definir el tamaño y características de la muestra para obtener resultados significativos y certeros. Por último, se diseñan las herramientas de trabajo; es decir, se hace el cuestionario y lineamientos para que los médicos respondan información útil y confiable.
- 3) Recopilar, decodificar y analizar la información. Como primer paso se recopila la información tal cual la comunicó el médico, después se decodifica la información; es decir, se agrupa según lo establecido y en caso de que haya terminología muy específica, también se estandariza y agrupa. Finalmente, se analiza la información por un consultor experto en el ramo para obtener las conclusiones del estudio.
- 4) Dar servicio al cliente. Durante todo el proceso, desde el establecimiento de los primeros parámetros, el desarrollo de los estudios y la entrega final, los consultores de PI mantienen una relación muy cercana al cliente; de tal forma que se genere una relación de confianza. PI no puede cerrar un proyecto de generación de estudios hasta ser notificado de la entera satisfacción del cliente una vez entregado el producto final.

Actividades Secundarias. Se engloban los aspectos de recursos humanos, información y el apoyo a la investigación y desarrollo.

- 1) Investigación, desarrollo y diseño. Generar estudios de consultoría utilizando las mejores herramientas. A pesar de que PI ofrece soluciones a la medida y cada estudio responde a necesidades diferentes de los clientes, los procesos de generación de estudios están en sus bases establecidos y estandarizados; es decir que los consultores de PI saben que pasos deben seguir para asegurar que un estudio será de calidad. Dichos procesos siempre son susceptibles a cambios que mejoren su calidad y disminuyan la probabilidad de falla.
- 2) Recursos humanos. Se presentan dos aspectos:
 - Capacitar constante a los recursos humanos. Todos los colaboradores de PI deben cumplir cierto perfil a la hora del reclutamiento; sin embargo, todos son sometidos a capacitaciones

y cursos de actualización constante; de tal forma que haya un fortalecimiento de la experiencia de cada uno de los colaboradores.

- Mantener la cobertura en toda la región. PI se preocupa por mantener cubierta la región con colaboradores que manejen el lenguaje técnico y local para tener una completa comprensión de aquello que responden los médicos en las encuestas y poder realizar un estudio de calidad.
- Información. Mantener actualizada la plataforma con la data secundaria. Una de las ventajas de PI es la información que ha generado estudio tras estudio y de diferentes fuentes durante todos los años de operación. Gracias a la data secundaria es posible tomar información de varias fuentes para realizar validaciones y complementar estudios en curso para asegurarla calidad de los mismos.

La cadena de valor aquí descrita muestra las actividades primarias y secundarias que permitirán lograr el cumplimiento de la propuesta. Es importante separarlas, ya que como se observa en el análisis, las primarias son aquellas que por sus características son los cimientos en lo que se soportan y permiten las operaciones de PI, mientras que las secundarias proveen las condiciones necesarias para el desarrollo de las actividades primarias, por medio de la capacitación del recurso humano, la cobertura que ayuda a mantener la oferta de los servicios y finalmente la información, materia prima de cualquier actividad.

2.5.3 Resultados análisis externo e interno

Mediante la combinación del análisis interno y externo, es posible percatarse en dónde se encuentra parada la UEN. Según el análisis externo, el cual presenta gráficas de evolución y tendencias del mercado de la salud, vienen más oportunidades que amenazas; es decir, habrá crecimiento del sector para toda la región.

Por otro lado, el análisis interno muestra los recursos y capacidades que tiene la UEN para hacer frente ante el escenario externo. La UEN cuenta con los factores necesarios para hacer frente a los escenarios próximos. Gracias a las fortalezas de PI se pueden enfocar esfuerzos en mejorar el servicio e incrementar la participación de mercado.

Por el lado contrario deberán trabajar en las áreas de oportunidad, por ejemplo, mejorar los procesos en cuanto eficiencia e implementar controles de calidad que aseguren el cumplimiento del

tiempo comprometido para la entrega de los estudios y la disminución de probabilidad de error, además es necesario mejorar el proceso de pago de incentivos a médicos, ya que, al ser semiautomático, hay mayor probabilidad de fallas

Otro de los aspectos base es la capacitación de los recursos, ya que de ellos depende el entendimiento de las necesidades del cliente y el aseguramiento de un servicio de calidad. Al unir ambos contextos, interno y externo, se concluye que la UEN está preparada para enfrentar cualquier escenario sin olvidar trabajar en la mejora continua de sus procesos con la finalidad de hacer una mejora integral y mantenerse dando un servicio de calidad.

2.5.3.1 Oportunidades

- Creciente necesidad de información para desarrollo de estrategias de mercado por parte de laboratorios. La tendencia del conocimiento y del análisis de la información crece cada vez más representando una oportunidad de venta.
- Técnicas y herramientas de mejora continua para permanecer competitivos. Técnicas de obtención de información con mayor rapidez y exactitud están siendo desarrolladas. La inversión en las técnicas de mejora continua es fundamental para optimizar los servicios.
- Incremento de la conciencia social dirigida a la colaboración en el Sector Salud, impactando la cartera de médicos dispuestos a participar en estudios clínicos. La cantidad de médicos que quieren participar cada vez es mayor, pues se les da a conocer el impacto que tiene su aporte para el mercado de la salud. Además, se han registrado varios casos de médicos que no buscan un incentivo para participar en los estudios, sino que desean colaborar en estudios que sean traducidos en nuevas soluciones para la industria de la salud.
- Apertura constante de nuevos campos de estudio. La medicina ha mostrado avances muy rápidos y constantes; por otro lado, las características de las poblaciones dan lugar a nuevos padecimientos. Lo anterior genera nuevas áreas no exploradas que los laboratorios necesitan conocer para hacer nuevas propuestas.

2.5.3.2 Amenazas

- Reducción de costos y presupuesto por parte de las empresas contratantes. Un ejemplo de esto es Venezuela, cuya situación económica ha impactado en la contratación de proyectos con las empresas del sector salud.
- Crecimiento de los competidores en el ramo de la Salud. Fallas tecnológicas que afectan la información contenida en las bases de datos. A pesar de que IMS protege sus equipos y sistemas con altos controles de seguridad, el riesgo de la información siempre está presente.
- Obstáculos de tipo político, económico, social y cultural que afectan las operaciones de forma local. Como es del dominio público, las crisis políticas y sociales actuales en LATAM, han causado dificultades para realizar los trabajos de campo. Un ejemplo de estos es Venezuela, cuya situación ha provocado la cancelación de varios proyectos.

2.5.3.3 Fortalezas

- Experiencia y capacidad para la generación de estudios especializados; lo que brinda un profundo y claro entendimiento de la industria de la salud. Todo el equipo de Primary Intelligence tiene conocimiento del sector salud por lo que ofrece un claro entendimiento del ramo y una visión de consultoría que permite asesorar al cliente en la definición del objetivo para realizar los estudios. El incremento de ventas que va entre el 16% y el 21% en los últimos años demuestra que los estudios han sido exitosos. De 62 clientes actuales, 39 tienen dos o más proyectos abiertos con PI; lo que demuestra que se están satisfaciendo las necesidades de los clientes. Adicionalmente, es importante destacar que cada nuevo integrante del equipo asiste a sesiones de capacitación con lo que desarrolla la comprensión de las características del ramo.
- Cartera de médicos. PI cuenta con una amplia cartera de médicos de todas las especialidades en todos los países de la región. Para lograr su lealtad y que continúen participando PI maneja un sistema de incentivos basado en puntos según el número de cuestionarios que respondan y que varía según la complejidad del estudio y la especialidad. Lo anterior permite ahorro en tiempo de búsqueda y generar confianza con los proveedores de la salud.

- Equipos de trabajo propios (internos) súper-especializados que facilitan el acercamiento consultivo y las necesidades específicas del cliente. El equipo de PI cuenta con colaboradores a lo largo de América Latina, y cada equipo ofrece conocimiento del mercado local para facilitar y definir el enfoque de los estudios. También son conocedores del lenguaje propio del ramo de la medicina lo que facilita el entendimiento de los estudios y del trabajo de campo. Actualmente la tasa de los laboratorios que solicitan estudios en otros países distintos a donde se ubican es del 30%. Es importante destacar que cada nuevo integrante del equipo asiste a sesiones de capacitación con lo cual desarrolla la comprensión de las características del ramo.
- Información secundaria útil para la generación de estudios y análisis, con el acceso a amplias bases de datos propias que permiten integrar el entendimiento del negocio. PI cuenta con gran cantidad de información secundaria que hace posible complementar y enriquecer los estudios entregados a los clientes.

2.5.3.4 Debilidades

- Deficiencias en las estrategias de control de calidad. Hay una tasa del 7% en donde el cliente se queja de no haber recibido un producto o servicio con las características requeridas.
- Retrasos en las entregas programadas derivadas de un deficiente uso de las carteras de encuesta. Uno de los aspectos que acompaña a los estudios de PI es que llevan muchos procesos internos entre los que destacan la formación de la cartera de los doctores participantes, el pago de los incentivos a los participantes, la codificación de la información, el análisis de los datos y la obtención de resultados. Los procesos se tornan burocráticos generando una tasa del 25% de atrasos en las entregas finales.
- Sistema de incentivos no automatizado (médicos). Para lograr la realización de un proyecto es necesario crear carteras de médicos que participen en los estudios. PI ofrece un sistema atractivo para el pago de incentivos (el tipo de incentivo es diferente según el país) para motivarlos a participar y crear un lazo de fidelidad. Los procesos de incentivos parten desde la oficina regional, posteriormente pasa a la oficina local y después se realiza el pago. Al ser un proceso semi-automático toma demasiado tiempo y está sujeto a riesgos de error en todo el proceso. La oficina regional es el contacto con el médico; por tanto, responsable de

la entrega del incentivo en tiempo y forma. Una tasa del 20% de los médicos presenta problemas para recibir su incentivo, generando descontento y reclamos al equipo de PI.

- Deficiencias de los colaboradores en el uso de los mecanismos para el reporte de eventos adversos. Cada vez que se lleva a cabo un estudio se presentan los llamados “eventos adversos”; dichos eventos son aquellas situaciones fuera de lo común que se presentan con relación a algún producto médico. Estos eventos son muy importantes para los laboratorios contratantes, pues de eso depende saber si hubo reacciones secundarias y si es necesario estudiar algo más que arroje resultados importantes. El problema es que, de cada 100 doctores, 3 no declaran eventos adversos.

2.5.3.5 Análisis FODA

Según Kaplan Y Norton, es probable que el análisis FODA sea una de las herramientas de análisis estratégico más importante ya que resume las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y como se interrelacionan unas con otras. En este caso, las fortalezas de PI están muy bien sustentadas y tienen muchos años en el mercado haciendo mejoras en sus procesos y sus servicios. Como en todas las empresas, hay varias áreas de oportunidad; sin embargo, la UEN tiene los recursos y capacidades para hacerles frente y estar preparados ante las oportunidades y amenazas de manera exitosa.

En la Tabla 4 es posible observar una lista con las oportunidades y amenazas del entorno a las que se enfrenta la empresa, junto con la dimensión del análisis PESTEL del que se obtuvieron. Este cruce tiene por objetivo el dar claridad respecto de la procedencia de cada una en base al análisis del entorno detallado previamente.

Tabla 4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS IDENTIFICADAS Y SU PROCEDENCIA RESPECTO DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Creciente necesidad de información para desarrollo de estrategias de mercado por parte de laboratorios <i>(Tecnológico/Social)</i>	Reducción de costos y presupuesto por parte de las empresas contratantes <i>(Económico / Político)</i>
Técnicas y herramientas que permiten la mejora continua en materia de investigación <i>(Tecnológico)</i>	Crecimiento de los competidores en el ramo de la Salud <i>(Económico)</i>
Incremento de la conciencia social dirigida a la colaboración en el Sector salud, impactando la cartera de médicos dispuestos a participar en estudios clínicos <i>(Social)</i>	Fallas que afectan la información de las bases de datos <i>(Tecnológico)</i>
Apertura constante de nuevos campos de estudio <i>(Tecnológico)</i>	Obstáculos en las operaciones dentro de los países latinoamericanos por crisis políticas, económicas, sociales y culturales que afectan las operaciones de forma local <i>(Económico / Político / Social)</i>

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5 es posible observar una lista con las fortalezas y debilidades identificadas, junto a su procedencia en base al análisis interno detallado previamente.

Tabla 5. FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS Y SU PROCEDENCIA RESPECTO DEL ANÁLISIS INTERNO.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Experiencia y capacidad para la generación de estudios especializados, lo que brinda un profundo y claro entendimiento de la industria de la salud <i>(Relaciones / Marca / Capital humano / Tecnológico)</i> .	Deficiencias en las estrategias de control de calidad <i>(Organizacional)</i>
Cartera de médicos proveedores de información (Financieros / Capital humano)	Retrasos en las entregas programadas derivadas de un deficiente uso de las carteras de encuesta <i>(Organizacional)</i>
Equipos de trabajo propios (internos) especializados que facilitan el acercamiento consultivo y las necesidades específicas del cliente <i>(Humanos y capital intelectual)</i>	Sistema de incentivos no automatizado <i>(Relaciones / Organizacional)</i>
Información secundaria útil para la generación de estudios y análisis, con el acceso a amplias bases de datos propias, que permiten integrar el entendimiento del negocio. <i>(Tecnológicos)</i>	Deficiencias en el proceso de comunicación con el cliente para el reporte de eventos adversos <i>(Organizacional)</i>

Fuente: Elaboración propia.

Para ponderar en conjunto la situación interna y externa de la empresa, se hace uso del FODA cuantitativo (Ver Tabla 6). Con esta herramienta se pretende evaluar cómo las fortalezas de la empresa pueden ayudarnos a defendernos de amenazas y aprovechar oportunidades y cómo las debilidades pueden impedirnos aprovechar oportunidades o dejarnos expuesta a la empresa ante las amenazas. Empleando una escala discreta con valores de 1 a 7, en donde 1 demuestra un impacto bajo y 7 un impacto alto entre el ambiente interno y externo de la empresa, se evalúa los diversos cruces. Se obtiene un promedio para cada fila y columna de la matriz y se interpretan los puntajes más altos.

Tabla 6. MATRIZ FODA CUANTITATIVO.

IMS Health Solutions		Oportunidades					Amenazas				
		Creciente necesidad de información para desarrollo de estrategias de mercado por parte de laboratorios	Técnicas y herramientas de mejora continua para permanecer competitivos	Incremento de la conciencia social dirigida a la colaboración en el Sector salud, impactando la cartera de médicos dispuestos a participar en estudios clínicos	Apertura constante de nuevos campos de estudio	PROMEDIO	Reducción de costos y presupuesto por parte de las empresas contratantes	Crecimiento de los competidores en el ramo de la Salud	Fallas que afectan la información de las bases de datos.	Obstáculos de tipo políticos, económico, sociales y culturales que afectan las operaciones de forma local	PROMEDIO
Fortalezas	Experiencia y capacidad para la generación de estudios especializados, lo que brinda un profundo y claro entendimiento de la industria de la salud	7	7	6	7	6,75	4	3	1	3	2,75
	Cartera de Médicos de todas las especialidades en todo LATAM.	6	4	7	6	5,75	2	4	5	1	3
	Equipos de trabajo propios (internos) súper-especializados que facilitan el acercamiento consultivo y las necesidades específicas del cliente	6	7	4	7	6	4	4	1	1	2,5
	Información secundaria útil para la generación de estudios y análisis, con el acceso a amplias bases de datos propias, que permiten integrar el entendimiento del negocio.	7	7	3	6	5,75	5	3	5	1	3,5
	PROMEDIO	6,5	6,25	5	6,5		3,75	3,5	3	1,5	

IMS Health Solutions		Oportunidades					Amenazas				
		Creciente necesidad de información para desarrollo de estrategias de mercado por parte de laboratorios	Técnicas y herramientas de mejora continua para permanecer competitivos	Incremento de la conciencia social dirigida a la colaboración en el Sector salud, impactando la cartera de médicos dispuestos a participar en estudios clínicos	Apertura constante de nuevos campos de estudio	PROMEDIO	Reducción de costos y presupuesto por parte de las empresas contratantes	Crecimiento de los competidores en el ramo de la Salud	Fallas que afectan la información de las bases de datos.	Obstáculos de tipo políticos, económico, sociales y culturales que afectan las operaciones de forma local	PROMEDIO
Debilidades	Deficiencias en las estrategias de control de calidad	4	7	4	6	5,25	3	7	6	3	4,75
	Retrasos en las entregas programadas derivadas de un deficiente uso de las carteras de encuesta	6	7	5	4	5,5	6	6	2	7	5,25
	Sistema de incentivos no automatizado	1	7	5	5	4,5	5	6	1	2	3,5
	Deficiencias de los colaboradores en el uso de los mecanismos para el reporte de eventos adversos	5	4	6	2	4,25	5	6	2	6	4,75
	PROMEDIO	4	6,25	5	4,25		4,75	6,25	2,75	4,5	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA

Cuadrante F–O

Como se puede observar, las fortalezas de PI permiten estar preparados para enfrentar futuros retos. Dentro de sus puntos fuertes destacan: la experiencia y la capacidad para generar estudios especializados y los equipos de trabajo propios y especializados que facilitan el acercamiento consultivo, lo anterior permite asegurar la calidad de los estudios que brinden confianza y seguridad de la información generada. Por otro lado, PI cuenta con los recursos necesarios para implementar las nuevas técnicas y herramientas de mejora en cuanto a la investigación, de ahí la importancia de mantener actualizado sus conocimientos.

Cuadrante F–A

Dentro de las principales amenazas destacan: la reducción de presupuestos para actividades de consultoría por parte de los clientes lo cual afecta las ventas de PI. Cabe destacar que el contexto político, económico y social por el que atraviesa Latinoamérica puede repercutir gravemente en las ventas. No obstante, PI tiene la capacidad de ofrecer alternativas que se ajusten a las necesidades a pesar del contexto en el que se desenvuelven los clientes, es decir, puede ajustar las condiciones del estudio (Muestras de médicos, herramienta de estudio y usar data secundaria) y ofrecer productos sindicados (Productos con información general de algunas enfermedades). Lo anterior se puede realizar manteniendo siempre la calidad de los estudios. Por otro lado, el crecimiento de los competidores como Close-up, quien está ganando terreno en el mercado, representan una amenaza importante; sin embargo, PI continúa capacitando a su personal, aumentando su cartera de médicos y usando las mejores técnicas de investigación de mercado para hacer frente a cualquier competidor.

Cuadrante D–O

Al momento de realizar el cruce de las oportunidades con mayor impacto en la entidad, es posible darse cuenta de que las debilidades consistentes en deficiencias en el control de calidad y retrasos en la entrega de los productos se tornan más relevantes con respecto a las nuevas técnicas y herramientas de mejora, ya que podría perfeccionarse la eficiencia de los procesos y elevar la calidad del producto final. La calidad es de primera importancia para PI por lo que la UEN deberá hacer una evaluación minuciosa de todos los procesos internos clave en donde debe

implementar acciones de mejora urgentes y corregir dichos aspectos, este control de calidad deberá disminuir las fallas registradas.

Cuadrante D–A

Se puede observar que las fallas en el control de calidad se encuentran altamente relacionadas con la amenaza de nuevos competidores en el mercado; así mismo, los retrasos de la información pueden deberse a las dificultades que enfrentan nuestros colaboradores para realizar el trabajo de campo. IMS cuenta con los recursos necesarios para evaluar la situación actual y adelantarse a ofrecer soluciones de calidad para el cliente a pesar del contexto en el que se desenvuelva. También implementar los controles de calidad adecuados en los procesos internos que ayuden a que la tasa de error y los retrasos en las entregas sean menores.

Tomando en cuenta el análisis anterior, se concluye que la estrategia a seguir es diferenciación por calidad. Para IMS PI es primordial asegurar que los estudios de mercado entregados contienen confianza en la información y son realizados a la medida de las necesidades de cada cliente. Por otro lado, los recursos, la cobertura en toda LATAM y la infraestructura de la UEN, permiten mantener y mejorar las áreas de oportunidad que aseguren la calidad del servicio que lo diferenciará en el mercado.

Dado lo anterior, es posible definir los atributos de la propuesta de valor que den solución a las necesidades del cliente. Dichos atributos están enfocados a las soluciones a la medida, la experiencia y el conocimiento en la realización de estudios y la gran capacidad de la empresa de realizar proyectos de cualquier tamaño en cualquier parte de la región Latinoamericana. A continuación se presentan cada uno de los atributos.

Soluciones a la medida

La fortaleza relacionada a dar soluciones a la medida de las necesidades del cliente se deriva de la experiencia y conocimiento experto del rubro que tienen los consultores; a través del cual asesoran a los clientes en relación con la definición del objetivo y la metodología del estudio. Por otro lado, su debilidad radica en que los procesos involucrados requieren mucho tiempo y análisis; esto tiene como consecuencia que en muchas ocasiones los tiempos se extienden en demasía.

Con respecto a las oportunidades, tal como se relacionan en la sección del FODA cuantitativo, se presentan con el surgimiento de nuevas áreas de aplicación; lo que permite ofrecer estudios de mercado que, en no pocos casos, requieren de organizaciones con disposición para incursionar como pioneros en el área. En este sentido, la amenaza surge con los cambios que pudieran sucederse en las condiciones del entorno y lo que implicarían las adecuaciones importantes en los cuestionarios y detalles específicos de los proyectos.

Cobertura en LATAM

Su fortaleza relacionada es la red de colaboradores especialistas en todos los ramos y en todas las regiones. Cada región y población tienen características y regulaciones distintas, por lo que este conocimiento es fundamental para el trabajo de campo y la codificación de datos.

La debilidad radica en que el sistema de pago de incentivos es semi-automatizado y conlleva un riesgo de error en el proceso. A pesar de que está directamente relacionado con la cartera de médicos que tiene PI y está es una fortaleza, el proceso semi-automatizado se considera debilidad porque los proveedores de la salud son de vital importancia.

La oportunidad, al igual que el punto anterior, se relaciona con el surgimiento constante de nuevas áreas de estudio y del hecho de que cada vez más empresas tienen interés de invertir en los mercados de América Latina. Así pues, se abre un abanico de oportunidades para la incursión de la empresa en la realización de estudios de mercado en nuevas áreas. No obstante, la amenaza latente en este tipo de mercados se relaciona con el cambio de las condiciones del entorno y su impacto en el foco de estudio; lo cual implica cambios en las metodologías a fin de adaptarse a las nuevas circunstancias.

Confianza en la información

La red de colaboradores con experiencia en la industria y con la preparación necesaria para la comprensión del lenguaje técnico de todas las especialidades y en todas las regiones, genera una importante fortaleza que se ofrece como atributo de valor. En la cara opuesta, la debilidad se presenta en los retrasos de las entregas programadas de los estudios terminados.

Con respecto a las oportunidades, está surgiendo apertura de nuevos campos de estudio que conlleva la aplicación de nuevas técnicas para ofrecer mejores servicios. La amenaza consiste en la reducción del presupuesto destinado a estudios de mercado motivado por causas ajenas a la empresa; lo que repercute en las ventas.

CAPÍTULO 3. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

3.1 Modelo de Negocio

El modelo CANVAS permite tener una visión completa de la empresa para facilitar la generación del modelo de negocios a través de distintas dimensiones aplicadas a la Unidad estratégica de negocios PI.

Matiz & Asociados (2013) comentan que el modelo de negocios en conjunto con la estrategia ayuda a lograr la propuesta de valor. Continuación se cita un extracto de su texto vertido en su página web:

“El modelo de negocio es una representación simplificada de la lógica del negocio, es decir, es la descripción de la forma como cada negocio ofrece sus productos o servicios a los clientes, como llega a estos, su relación con ellos y cómo la empresa gana dinero.

Un modelo de negocio tiene un carácter dinámico y evolutivo que parte desde el objetivo que persigue la empresa, que se consigue a través de la puesta en marcha de una estrategia y que se deriva en el modelo de negocio que es en último la forma en la que se consigue el objetivo planteado inicialmente y al cual se le debe hacer una revisión para verificar su efectividad o dado el caso, el planteamiento de nuevas estrategias. Esta situación revela una estructura cíclica en el proceso y aunque es clara la necesidad de su existencia, pocas empresas lo emplean como una herramienta de gran valor y tienden a crear soluciones más guiadas por el instinto que basadas en un análisis concienzudo de la situación.

Esta herramienta organizacional tiene una fuerte influencia dada su condición cambiante, más en la actualidad cuando las empresas se están viendo sometidas a una actividad globalizadora que exige que la compañía esté a la vanguardia en campos como el tecnológico, humano, económico, entre otros, y sopesado en que una compañía debe estar adoptando su diseño de negocio dependiendo de las exigencias de sus clientes.

Los modelos de negocio deben ser capaces de convertir el conocimiento en valor económico, entendiéndose por conocimiento a la tecnología y a las habilidades humanas.”

(M&A Matiz & Asociados, Asesoría empresarial Ltda., 2013).

Por otro lado, Lloret, Antonio y Flores Elsa hablan de la importancia del modelo de negocios y la estrategia en conjunto en su texto publicado en la Revista electrónica Dirección Estratégica:

“La competitividad de las empresas está ligada a su desempeño de largo plazo y a su relación con la industria y sus competidores. Pensar en una empresa como competitiva es equivalente a pensar que se encuentra en una dinámica en la que se revisan de manera recurrente las condiciones con las que la pierde o genera valor.

Como la competitividad (y no la simple comparación) es un fenómeno de largo plazo, es necesario entender cómo es posible crear valor de manera constante, y para eso es un requisito contar con una estrategia que le permita a la empresa cumplir con sus objetivos.

De acuerdo con Thompson et al. (2009), la estrategia consiste en los movimientos competitivos y manejo del negocio que usan los administradores para acrecentar el negocio, atraer y satisfacer consumidores y competir exitosamente mediante las operaciones con las que se alcancen las metas organizacionales. Es, según Porter (2008), un ajuste entre las actividades de la empresa o, más generalmente, una teoría sobre cómo generar ventajas competitivas (Barney and Hesterly, 2010).

Así, cuando la estrategia va de la mano de un modelo de negocio que crea, genera y capta valor, la empresa se vuelve más competitiva. Esto es, un modelo de negocio que está dirigido estratégicamente se puede convertir en un modelo de negocio competitivo en el largo plazo.”

(Antonio Lloret y Elsa Flores, 2013).

Ilustración 10. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO EMPLEANDO EL ESQUEMA CANVAS.

Colaboradores clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
<p>Outsourcing que contrata a los colaboradores que ayudan al reclutamiento de médicos.</p>	<p>Definición de la metodología y características del estudio.</p> <p>Determinación de la muestra y generación del cuestionario.</p> <p>Reclutamiento de doctores para la generación de estudios.</p> <p>Recopilación y decodificación e interpretación de resultados.</p> <p>Capacitación de consultores.</p>	<p>Integración proactiva de soluciones a la medida de investigación de mercado y consultoría a través de la cobertura de colaboradores en Latinoamérica y con la capacidad de realizar estudios de gran dimensión, proporcionando resultados de alto impacto en la industria de la salud, brindando información de confianza y adicionalmente un retorno sobre la inversión de nuestros clientes.</p>	<p>La empresa mantiene relaciones vía Página web, Email, Telefónica o personal. Busca crear relaciones de confianza con el cliente:</p> <p><i>Venta:</i> Solicitud de un análisis de mercado a través de la página web o de manera personal.</p> <p><i>Creando relación de confianza:</i></p> <p>Revisión y asesoría en persona acerca de las características del estudio.</p> <p>Entrega de resultados y análisis.</p> <p>Servicio post venta.</p>	<p>Todas las empresas dedicadas al cuidado de la salud, tanto sector privado como público.</p> <p>En IMS se dividen en dos segmentos:</p> <p>Pharma Consumer Health</p>
	<p>Recursos clave</p> <p>Talento humano (Consultores altamente capacitados).</p> <p>Doctores reclutados para participar en los diferentes estudios.</p> <p>Plataformas de gran capacidad para guardar la información y enirnes bases de datos.</p>		<p>Canales</p> <p>Página WEB</p> <p>Asistencia y presentación de servicios en Congresos</p> <p>Revistas de salud</p> <p>Asesorías personalizadas</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>Sueldos y salarios</p> <p>Capacitaciones a todos los equipo de consultoría</p> <p>Sistemas de incentivos para los médicos que participan</p> <p>Mantenimiento de plataformas y equipos tecnológicos.</p>			<p>Ingresos</p> <p>Ingresos por venta de estudios. Los mismos dependen del tamaño del estudio, de la especialidad y del lugar en dónde se realizará. Cabde destacar que aunque se facture la venta, no se cuenta en el P&L hasta que no se entrega el producto.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor para Primary Intelligence LATAM considera la integración proactiva de ***soluciones a la medida*** y especializados de investigación de mercado y consultoría a través de la ***cobertura*** de colaboradores en Latinoamérica, con capacidad de realizar estudios de gran dimensión que aporten ***confianza en la información*** de alto impacto en la industria de la salud, lo que generará un retorno a la inversión de nuestros clientes. A continuación se explica en qué consiste cada uno de los atributos de la propuesta de valor especificados.

Soluciones a la medida. IMS (PI) cuenta con un vasto equipo de profesionales altamente especializados, que generan estudios a la medida de las necesidades específicas de cada cliente, asimismo brinda la asesoría necesaria respecto de definición del objetivo y metodología del estudio. Esta definición es uno de los aspectos más valorados, pues cada requerimiento busca medir diversos conceptos y requiere definiciones que se ajusten a las necesidades particulares.

Estos aspectos fundamentales son los más complejos en su definición, no obstante, el equipo de colaboradores está preparado para otorgarla, de tal forma que sean útiles para los objetivos que cliente busca alcanzar con nuestros servicios.

Cobertura en LATAM. Los consultores IMS (PI) cuentan con presencia en Latinoamérica, formando una red de participantes que permite contar con el conocimiento local de la región en donde se pretenda ingresar, lo que permite ofrecer los servicios a empresas interesadas en expandir sus operaciones, adicionalmente permite entender el lenguaje de cada región, concretado los estudios de manera precisa al interpretar correctamente la información.

Confianza en la información. IMS (PI) cuenta con una gran red de colaboradores especializados que conocen el mercado de la salud, comprenden el lenguaje técnico de la industria y sus particularidades por región, esto les permite diseñar targets y metodologías acordes a las necesidades específicas de los clientes y las regiones objeto de estudio, lo que brinda seguridad en la interpretación y análisis de los resultados.

3.1.2 Segmentos de clientes

Los clientes de IMS (PI) son cualquier empresa, de sector público o privado, de cualquier tamaño (micro, medianas y grandes empresas) con intenciones de conocer acerca del sector salud. La segmentación es con base en el tipo de estudio:

- *Primary market research: Pharma.* Cuando se quiere evaluar estudios relacionados con farmacéutica, en donde los clientes por lo general son Laboratorios.
- *Consumer Health.* Cuando se pretende estudiar el comportamiento de productos de consumo masivo que puedan tener un impacto en la salud de los clientes (Ejemplo: una nueva fórmula en productos de maquillaje).
- *Sindicados:* Un solo tipo de estudios en cuanto a canales de venta dentro de Argentina, México y Brasil para cualquier empresa que esté interesada en conocer datos generales del mercado.

3.1.3 Relaciones con clientes

La relación con los clientes se da de manera personal y por correo electrónico ya que cada uno de ellos tiene un requerimiento diferente y los servicios que requieren consideran factores específicos de análisis, como muestras, metodologías, especialidades, herramientas, que necesitan la atención personalizada con el cliente. Dicha relación se da en cuatro momentos desarrollados de inicio a fin.

- Solicitud de un análisis de mercado. El servicio es personalizado y comienza con el contacto del cliente con la empresa para solicitar asesoría en cuanto a un estudio de mercado para medir determinado aspecto. El primer contacto puede ser a través de la página web o llamando directamente para solicitar una asesoría.
- Revisión y asesoría en persona acerca de las características del estudio. Los consultores de PI revisan el requerimiento del cliente y plantean la propuesta con las características, metodología y herramientas de investigación. Una vez aceptada la propuesta, se firma el contrato.
- Entrega de resultados y análisis. La información obtenida de las encuestas de los médicos reclutados se decodifica, analiza e interpreta. Una vez terminado este proceso, se

proporcionan los resultados al cliente. Durante todo el proceso los consultores de PI están en contacto con el cliente informando el estatus y cualquier detalle al respecto.

- Servicio post venta. Se da seguimiento una vez entregado el resultado del estudio. Si el cliente cree que se debe agregar algo o desea alguna modificación, se lleva a cabo. El proyecto es cerrado una vez recibido el visto bueno del cliente en cuanto al servicio entregado.

3.1.4 Canales

Considerando el tipo de servicio de la UEN, los canales de distribución, comunicación y venta varían. El detalle enseguida.

- Distribución. Es a través de un medio electrónico, vía web o si el cliente prefiere, se entrega la información física.
- Comunicación.
 - *Página Web.* PI da un acercamiento con el cliente a través de la Web para consultar los servicios que brinda.
 - *Congresos y eventos.* PI ha sido invitado a participar en eventos que dan acercamiento con las empresas del sector. De esta manera se pueden dar a conocer los servicios y el impacto positivo es la optimización de la operación de los clientes.
 - *Revistas de salud.* PI también promociona sus servicios en revistas y artículos relacionados con la industria. De tal forma que invita a visitar la página y a establecer contacto con las oficinas.
 - *Asesorías personalizadas.* PI utiliza como medios de comunicación reuniones cara a cara con los consultores o vía telefónica, de tal modo que se establezca una comunicación directa con el recurso de IMS PI para el tratamiento de temas específicos.
- Venta. La unidad estratégica no invierte demasiados recursos en la publicidad; sin embargo, la empresa goza de gran reconocimiento en el sector. Los grandes laboratorios e instituciones han adquirido los servicios de estudios de mercado por parte de IMS. Los empleados se encargan de reforzar las relaciones con clientes promocionando nuevos servicios y técnicas

de investigación y promocionando el servicio con los clientes nuevos en convenciones y eventos de interés en el sector.

3.1.5 Fuentes de ingreso

La UEN recibe ingresos derivados de los estudios de mercado requeridos por el cliente, ya sean primary market research o sindicados. Las empresas pagan su totalidad al principio o 50% al principio el otro 50% al final. Más allá de las ventas per se, se considera como indicador clave el ingreso, mismo que consiste en el monto de dinero recibido por la venta, pero no es considerado como logro del equipo hasta una vez entregado el servicio y la notificación de conformidad por parte del cliente.

3.1.6 Recursos clave

- Talento Humano. Los consultores que forman parte de PI son personas que cumplen un mínimo de capacitación y conocen el mercado de la industria de la salud. PI se preocupa por dar capacitación base/estándar (Marketing, office, etc.) a los colaboradores, así como capacitación especializada en el estudio que se abordará.
- Plataformas de gran capacidad de almacenamiento y procesamiento de información. El almacenamiento de información secundaria que permite tener un banco de links para las validaciones y consultas necesarias que agregan valor a los entregables. También los softwares utilizados para el procesamiento de grandes volúmenes de información permiten la realización de los análisis.

3.1.7 Actividades clave

- Definición de la metodología y características del estudio. Uno de los primeros pasos para desarrollar un estudio de calidad, es definir la metodología de este con base en las necesidades del cliente, es decir, una vez que el cliente comunica a PI qué necesita saber del mercado, se revisa si se aplicará un estudio cualitativo, cuantitativo, o ambos, el tamaño de la muestra, las especialidades que participarán, así como el tipo de entrevista que se llevará a cabo.

- Construcción de herramientas de investigación. Este aspecto consiste en que una vez definido el tipo de estudio, se diseñan las herramientas de trabajo, es decir, se hace el cuestionario y lineamientos que brinden información útil y confiable.
- Reclutamiento de Médicos. PI cuenta con bases de datos de doctores en todos los países de LATAM. Gracias a estas bases, los colaboradores hacen llamadas para invitar a los médicos a participar ya sea de manera telefónica o a través de la web, depende de las características del estudio. Asimismo, hay un esquema de incentivos atractivo para todos los doctores que participan en los estudios.
- Recopilación, decodificación e interpretación de datos. El procesamiento de los datos es una actividad que requiere conocimiento del lenguaje técnico y local, además, requiere cuidado en los detalles de su manejo.

3.1.8 Colaboradores clave

- IMS (PI) tiene como colaborador clave al outsourcing que contrata a los colaboradores del HUB. En el HUB se encuentran trabajando las personas que llaman por teléfono para reclutar médicos. Dicha empresa es clave porque provee a PI de los ejecutivos que desarrollan una de las actividades clave del proceso, el reclutamiento de médicos. En caso de haber rotación, este colaborador tiene alguien de respaldo permitiendo que PI siempre tenga cubiertas las posiciones asegurando la continuidad a la operación de la UEN.
- Médicos. Base para la realización de estudios. Como parte del reclutamiento, PI cuenta con un esquema de incentivos para los médicos, de tal forma que logra su lealtad para la participación en futuros estudios.

3.1.9 Estructura de Costos

En general los costos fijos son relacionados al pago de los colaboradores directos de la UEN y el uso de la infraestructura. Los costos variables se refieren a:

- Mantenimiento de plataformas y equipo. Monto destinado para mantener en funcionamiento y en las mejores condiciones las plataformas y equipos necesarios para la realización de estudios y almacenamiento de información.
- Capacitación enfocada a los estudios requeridos por el cliente. Cada vez que comienza un nuevo estudio, el equipo se asegura de estar preparado para su realización. En caso de faltar, se llevan a cabo asesorías para preparar a los participantes, desde las personas que reclutan médicos, hacen entrevistas, vacían la información y generan el análisis.
- Sistema de incentivos para los médicos. PI mantiene un atractivo esquema de pagos para todos los médicos que colaboran. Si cumplen cierto número de cuestionarios realizados se hacen merecedores a premios que son canjeados en sus países.

3.1.10 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

Al llevar a cabo el siguiente análisis, será posible visualizar los recursos que tiene la empresa para dar cumplimiento a la propuesta de valor.

Tabla 7. ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR Y SU RELACIÓN CON EL MODELO DE NEGOCIOS.

	Soluciones a la medida	Cobertura en LATAM	Confianza en la información
Segmento de mercado	Solo hay un segmento objetivo que son todas las empresas del sector salud y aquellas de consumo masivo con interés en conocer el mercado de la salud, es decir la experiencia e infraestructura de la unidad de negocio en el sector, independientemente del tipo de cliente, cumple con el enfoque de la propuesta.		
Canales	Para cubrir las soluciones a la medida, IMS PI se comunica con sus clientes personalmente para dar una mejor asesoría.	La red que cubren los canales de PI, desde de página web, congresos, atención personalizada y publicidad entrevistas especializadas ayudan a cumplir con el atributo de la cobertura, ya que cuenta con colaboradores en todo LATAM.	Para cubrir el atributo de confianza en la información, IMS PI se comunica con sus clientes personalmente para dar una mejor asesoría, informar acerca de los avances de los proyectos y da un servicio post venta para asegurar la satisfacción del cliente.
Relación con el cliente	PI mantiene una relación estrecha con todos los clientes para comprender mejor sus necesidades y proponer soluciones que generen su entera satisfacción.	En cada país los consultores de PI tienen conocimiento del mercado local y capacidad de generar propuestas y estudios que beneficien al cliente. Se mantiene un acercamiento durante todo el desarrollo del estudio.	Todo el equipo de colaboradores cuenta con la preparación necesaria para generar estudios, así como el manejo del lenguaje técnico y local. Además, se mantiene informado al cliente de todos los pormenores de los proyectos y los detalles de la información generada.
Recursos clave	Cuenta con un equipo de consultoría y colaboradores (Médicos) de todas las especialidades y en todos los países de LATAM para la generación de estudios.	Cuenta con un equipo de consultoría y colaboradores (Médicos) de todas las especialidades y en todos los países de LATAM para la generación de estudios.	Cuenta con un equipo de consultoría especializado y capacitado en toda Latinoamérica y con conocimiento técnico y local para las propuestas, el análisis e interpretación de datos.
Actividad es clave	IMS PI: Define la metodología y objetivo del estudio. Determina la muestra y generación del cuestionario. Recopila y decodifica la información. Analiza e interpreta los resultados.	IMS PI: Recluta Médicos para la generación de estudios, de cualquier especialidad y en cualquier país de LATAM. Mantiene una red de consultores especializados en todo LATAM.	Capacita consultores para el conocimiento del mercado y trabajo de campo que ayude a la definición del objetivo y metodología del estudio, así como la generación e interpretación de los resultados.
Asociaciones con clientes	El out sourcing que provee a PI de los ejecutivos que reclutan médicos. Este colaborador clave asegura que siempre estarán ocupados los lugares permitiendo continuidad de la operación y asegurando que la muestra propuesta, en cualquier país, y el cuestionario asignado serán logrados como se planeó. Lo anterior permitirá dar cumplimiento a los atributos de la propuesta de valor.		

Fuente: Elaboración propia.

3.1.11 Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

El modelo de negocios actual ha permitido a PI llevar a cabo el cumplimiento de su propuesta de valor para el cliente, ya que invierte en la capacitación constante de sus colaboradores, de tal forma que estos tengan conocimientos actualizados y dominen las particularidades del sector. También mantiene una red amplia de servicio a lo largo de Latinoamérica, tanto de recursos internos como de colaboradores de la salud (Médicos). Por otro lado, genera relaciones de confianza con el cliente al dar atención personal a los requerimientos y mantenerle informado durante todo el proceso del estudio. A pesar de lo anterior, siempre hay áreas de mejora que simplificarán los procesos generando mayor valor.

En este caso los sistemas de incentivos para los médicos es un sistema que se debe agilizar para incrementar los niveles de participación y lealtad a los clientes. Aunado a esto también es posible generar alianzas estratégicas con Instituciones de la salud para asegurar la participación de médicos ahorrando tiempo en las actividades de reclutamiento, ya que muchas veces esta función lleva más tiempo del planeado. Claro está que este tipo de convenios es siguiendo los lineamientos de ética en cuanto a el anonimato de los participantes. Otra idea es hacer convenios con empresas farmacéuticas para medir el comportamiento de los consumidores en cuanto a medicamentos y prescripciones.

Por otro lado, PI podría hacer mayor promoción de los servicios en los mercados poco explorados. En la actualidad muchas personas se preocupan por el cuidado de la salud, generando una oportunidad de venta la industria del consumo masivo. PI puede ofrecer su servicio a todas las empresas preocupadas por este aspecto. Cabe destacar que los costos en los que actualmente incurre PI están bien enfocados al cumplimiento de los objetivos.

3.2 Planificación de la Estrategia

La Planeación estratégica es primordial para cualquier organización, ya que define sus propósitos, objetivos, iniciativas y mecanismos para lograrlos. Marca la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas establecidas alineando todos los factores involucrados.

3.2.1 Mapa estratégico

“Un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balance Score card (BSC)”. (Kaplan Robert S. - Norton David P., 2009).

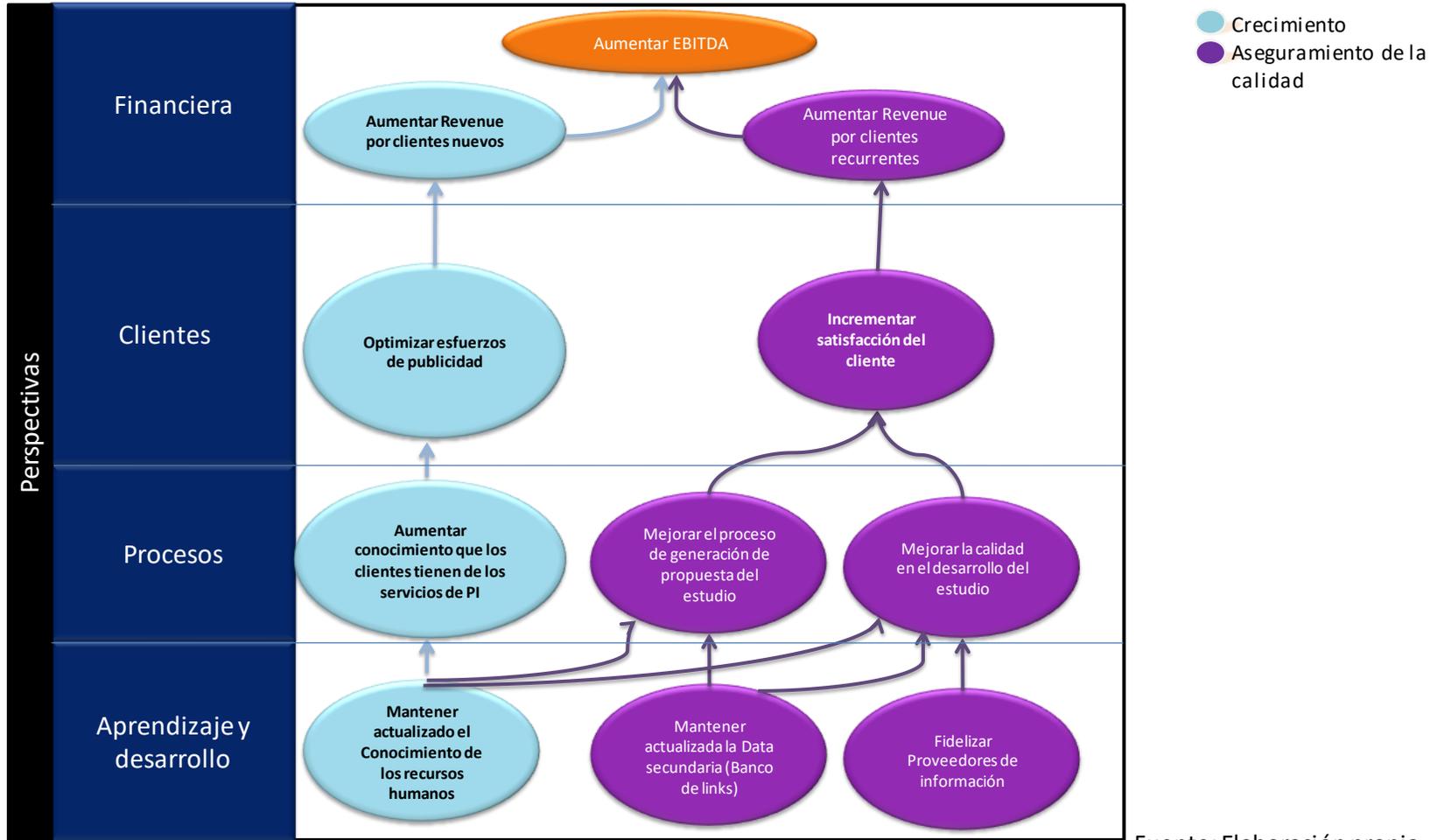
Como menciona el libro *The Execution Premium*, el objetivo primordial de una organización es crear valor para los accionistas y partes interesadas. La satisfacción del cliente genera valor para la organización, los procesos internos brindan valor para los clientes y ayudan a lograr los objetivos financieros y los activos intangibles impulsan las mejoras del desempeño de los procesos críticos (Kaplan Robert S. - Norton David P., 2009). A continuación, se describen las 4 perspectivas del mapa estratégico:

- Perspectiva financiera: describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores como ingresos, retorno sobre la inversión, EBITDA, etc.
- Perspectiva del cliente: indicadores relacionados con la propuesta de valor hacia el cliente y sus indicadores son aspectos relacionados a la satisfacción del cliente, retención, crecimiento, etc.
- Perspectiva de los procesos: identifica los procesos críticos relacionados con el cumplimiento de objetivos de clientes y financieros. Sus indicadores están relacionados con la eficiencia de operación, tiempo de ejecución, margen de error, entre otros.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: identifica el capital humano, de información y organizacional como base de la ejecución de cualquier proceso que conlleva al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Las ventajas que trae consigo el mapa estratégico son que incluyen a todas las áreas involucradas en la entrega de propuesta de valor, permite establecer responsables a la hora de la fijación de metas, es una forma de comunicación efectiva en cuanto a las funciones de cada uno y el impacto que generan en la cadena de valor y finalmente, fortalece el compromiso de todos los participantes con la empresa.

A continuación, se muestra el mapa que servirá como base del análisis de la propuesta de valor con los elementos clave que la conforman.

Ilustración 11. MAPA ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA PRIMARY INTELLIGENCE LATAM.



Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Temas estratégicos

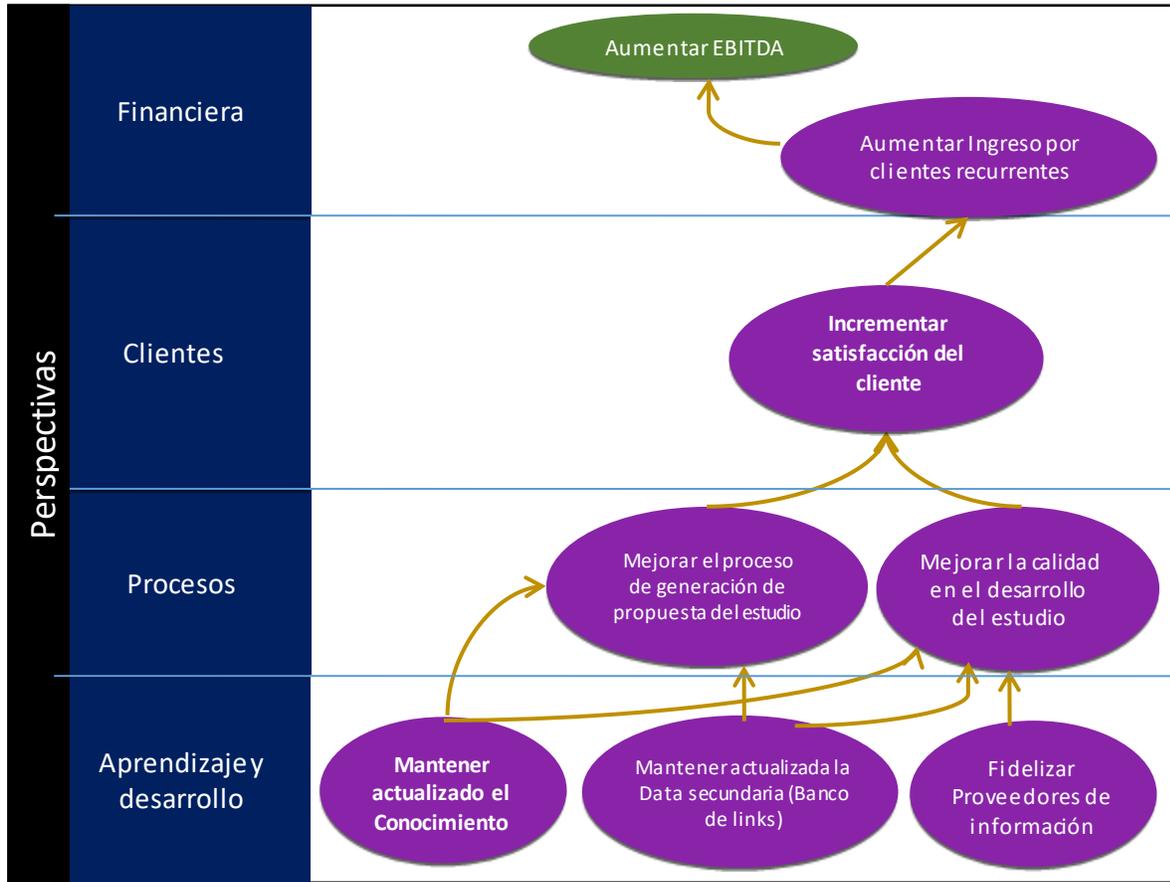
Una vez explicadas todos los aspectos que conforman el mapa, se procederá a la explicación de los dos temas estratégicos relacionados con los atributos de la propuesta de valor y que dan una idea más clara de los elementos que los conforman para lograr cumplir con la propuesta:

- *Aseguramiento de la calidad.* Toma como base dar cumplimiento a las soluciones a la medida y a la confianza en la información a través de los procesos de la generación de la propuesta y del estudio como tal.

Como primer paso se encuentran los recursos y procesos que dan cumplimiento a las soluciones a la medida. Se observa en la figura los procesos que conforman el tema, mismos que consisten en la generación de la propuesta. Para el desarrollo de la propuesta, es preciso mantener el conocimiento del personal actualizado en cuanto a la industria de la salud y técnicas de estudios de mercado, así como la data secundaria actualizada para poder ser más específicos en el diseño de esta. De esta forma, se logrará proveer soluciones a la medida, es decir, una propuesta adecuada a las necesidades específicas del cliente. Lo anterior podrá medirse en los indicadores que se detallan más adelante y tendrá un impacto directo en las finanzas.

En cuanto al atributo de “confianza en la información” en el cual como base actúan los tres elementos, consultores, bases de datos y proveedores de información para la realización de la propuesta y la generación del estudio. Cabe destacar que todos los colaboradores poseen conocimiento del mercado local, lenguaje técnico y cuentan con el bagaje para la interpretación de los datos arrojados, de tal forma que PI brinda confianza al cliente de que la información es precisa y certera. La manera en la que lo anterior se relaciona con la perspectiva de proceso es que pueden gestionar las acciones de propuesta, investigación y análisis de datos de manera más ágil y efectiva, por ejemplo, si llegan los resultados de un estudio y arrojan datos atípicos, es más fácil que una persona con conocimiento técnico y de la región detecte anomalías y se asegure que esos datos efectivamente son los correctos. Las probabilidades de errores en la información disminuyen considerablemente en ambos procesos. Esto impactará de manera directa en la confianza que PI transmita a sus clientes y en la satisfacción que estos tengan de todo el servicio.

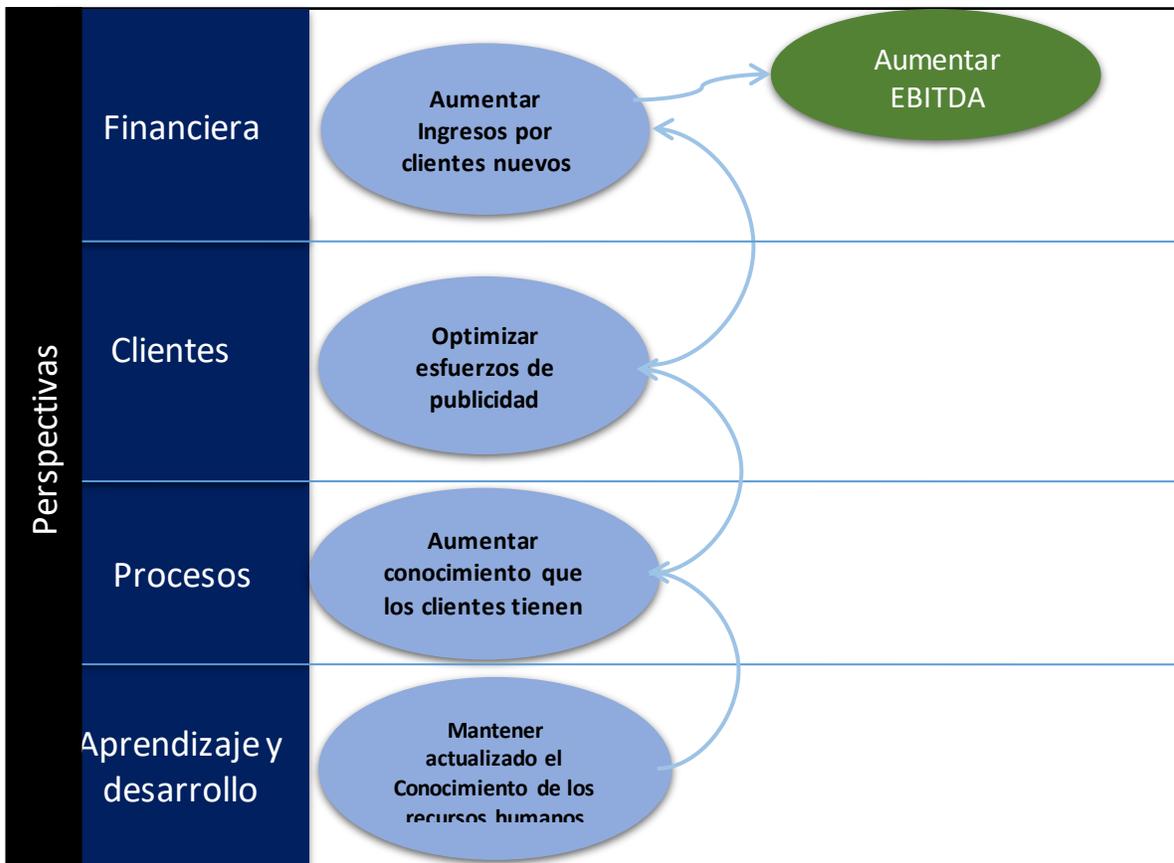
Ilustración 12. TEMA ESTRATÉGICO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.



Fuente: Elaboración propia.

- *Crecimiento.* Por otro lado, se encuentra el proceso de implementar acciones de comunicación para ofrecer soluciones accesibles, adaptables y confiables al mercado, clientes potenciales del mercado de la salud y mercado de consumo masivo. Lo anterior tomando como base la experiencia, preparación profesional y ubicación en todo LATAM de los consultores, mismos que podrán transmitir el valor que generará a los clientes adquirir los servicios de la empresa. El impacto será observado en un aumento de la participación del mercado y por ende ingreso y EBITDA.

Ilustración 13. TEMA ESTRATÉGICO DE CRECIMIENTO.



Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Objetivos Estratégicos

En la siguiente sección se observan el detalle de los objetivos por perspectiva y se hará una relación con los temas estratégicos.

3.2.3.1 Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- *Mantener actualizado el conocimiento de los recursos humanos.* Antes de entrar como colaborador de IMS PI Recursos humanos realiza un filtro en cuanto a la formación académica que deben de tener los integrantes del equipo. Posteriormente se hacen cursos de marketing y profundizan en cursos de conocimientos de la industria de la salud. Aunado a lo anterior, cada vez que comienza un nuevo estudio, se toman coachings para el mejor entendimiento de los casos.
- *Mantener actualizada la base de datos de Data secundaria.* Es una biblioteca muy extensa de links para corroborar información de estudios generados anteriormente y hacer consultas que complementen y ayuden a entregar un servicio de mayor calidad. Cada vez que un proyecto es terminado, se sube a una base de datos, misma que contiene también información histórica de contexto y del mercado de la salud. El objetivo es mantenerla actualizada a través de la carga de todos los estudios realizados con la finalidad de que genere un valor para futuros estudios.
- *Fidelizar a los proveedores de información.* Gracias al sistema de incentivos que IMS PI ofrece, es posible reclutar médicos de todas las especialidades. Su participación es fundamental para la generación de estudios. Todos los cuestionarios manejan un número de puntos y al cumplir cierto puntaje, se les brinda un regalo que pueden escoger dentro de un catálogo. PI tiene un departamento especial de pago de incentivos que lleva a cabo el proceso desde que se confirma la participación del Médico en un estudio hasta que recibe su incentivo. PI busca fidelizar a los Médicos a través de este sistema de incentivos atractivo, el cual PI sigue de manera puntual hasta que el Médico confirma de recibido. En caso de confirmar como NO recibido, se investiga y se recompensa al Médico por el tiempo y el descontento generado.

3.2.3.2 Objetivos de la perspectiva de procesos internos

- *Optimizar esfuerzos de publicidad.* PI no invierte una gran cantidad de recursos en dar a conocer sus servicios. A pesar de ser muy conocido en el sector de la salud, hace falta impulsar

las acciones de dar a conocer a empresas más pequeñas, a empresas de consumo masivo e incluso a clientes que no conoce toda la gama de servicios que se puede proporcionar.

- *Mejorar el proceso de generación de propuestas.* Comienza cuando el cliente hace una solicitud de un servicio. Los consultores revisan con él en persona o vía telefónica para conocer sus necesidades. Se asesora en cuanto a cuál sería el tipo de estudio más conveniente, cuántas especialidades serán incluidas, el tamaño de la muestra, entre otras. También se procede al diseño de la herramienta que se usará para obtener la información que arrojará resultados útiles y confiables. PI quiere mejorar este proceso para que los consultores, gracias a sus conocimientos del sector y de la región, comprendan mejor cuáles son las necesidades específicas del cliente y lo mejoren la calidad de la asesoría en cuanto a los servicios de PI. Al tener un mejor entendimiento de las necesidades y de las acciones a tomar para solventarlas, el consultor será capaz de gestionar todo el proceso con las áreas involucradas y con el cliente de forma efectiva, proponiendo la solución exacta de lo requerido.
- *Mejorar la calidad en el desarrollo del estudio.* En colaboración con el HUB de Primary Intelligence se procede al reclutamiento de médicos para contar con su participación en los estudios. Se revisan los cuestionarios llenados por los médicos y se sigue a vaciar la información, codificarla, analizarla e interpretarla. Se realiza el informe final en el formato que se haya acordado anteriormente y se entrega. El equipo espera unos días para que el cliente de su feed back y una vez con su aprobación, se cierra el proyecto y se reconoce el ingreso para el equipo de PI. Se busca mejorar el proceso de generación del estudio, ya que toca varias actividades clave que podrían mejorar el desempeño y generar mejores resultados.

3.2.3.3 Objetivos de la perspectiva clientes

- *Incrementar participación de mercado (Cobertura).* IMS PI tiene recursos en toda Latinoamérica, por lo que, si un cliente precisa conocer algún aspecto dentro de cualquier territorio de LATAM, PI cuenta con recursos para su realización. Se busca incrementar la participación de mercado ofreciendo una amplia cobertura, es decir, si en algún momento presentan interés en hacer estudios en cualquier país de LATAM puedan acudir a PI con la seguridad de que hay cobertura en donde se requiera. Por otro lado, también se busca incrementarla con base en la satisfacción del cliente. Se considera que, si un cliente está

satisfecho con el servicio, adquirirá nuevamente el mismo o lo recomendará en caso de presentarse la ocasión.

- *Incrementar satisfacción del cliente.* Este objetivo se deriva de dos puntos distintos, confianza en la información y soluciones a la medida, evaluados por distintos aspectos en las encuestas de satisfacción. Se parte de la hipótesis de que el cliente queda más satisfecho cuando se brindan soluciones a la medida y le generan confianza en la información entregada. Enseguida la explicación:
 - *Confianza en la información.* Todos los colaboradores de PI tienen los conocimientos y preparación necesaria para desarrollar proyectos, poseen las bases del lenguaje técnico y conocen del mercado de la salud para generar confianza en la información y certera. Su objetivo es incrementar la satisfacción del cliente brindando seguridad de que el equipo es experto en el tema y generará información verídica y actualizada.
 - *Soluciones a la medida.* Cada cliente tiene necesidades diferentes, es decir, requieren estudios de mercado que midan diferentes aspectos. PI cuenta con los recursos y la capacidad de generar proyectos a la medida del cliente con lo cual busca incrementar la satisfacción en el cliente.

3.2.3.4 Objetivos de la perspectiva financiera

- *Aumentar Ingreso.* Como se observó en el mapa estratégico, el ingreso es alimentado a través de dos vertientes.
 - La primera es el resultado de que el cliente ha aceptado y quedado satisfecho con el servicio brindado y recurre nuevamente a los servicios ofrecidos. En IMS PI independientemente de las ventas como tal, se mide el desempeño de los equipos a través del ingreso y no se contabiliza como un logro del equipo hasta que no se entrega el estudio y se obtiene la aprobación del cliente.
 - La segunda, es el resultado de los esfuerzos del equipo por atraer nuevos clientes, es decir, como resultado de las acciones de comunicación acerca de los servicios de la UEN.

- Aumentar el EBITDA. Se parte del supuesto de que los costos no crecen en la misma proporción en que aumenta la utilidad, por lo tanto, se espera un incremento en los niveles de utilidad impactando el EBITDA.

3.2.3.5 Diccionario de Objetivos: Relaciones causa - efecto del Mapa Estratégico

El diccionario de objetivos permite revisar cuáles son las causas y efectos de los aspectos que ayudan a generar la propuesta de valor. Podrá observarse con mayor claridad en los siguientes cuadros, mismos que serán mostrados de acuerdo con el tema estratégico al cual pertenece:

Tabla 8. RELACIONES CAUSA-EFECTO PARA EL TEMA ESTRATÉGICO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

		Objetivo (Causa)	Efecto	Descripción
Perspectivas	Financiera	Incrementar Ingreso	Incremento del EBITDA	Al lograr un aumento de la utilidad se pretende lograr aumentos en el EBITDA.
	Clientes	Incrementar satisfacción por las soluciones a la medida	Incrementar Ingreso	Si el equipo de PI cumple con los atributos de brindar soluciones personalizadas de confianza en la información aplicando las herramientas correctas para cumplir exactamente el objetivo del cliente, la satisfacción del cliente aumentará sus niveles provocando que vuelvan a adquirir los servicios o que los recomienden, es decir, habrá un aumento de ventas. Lo anterior tendrá un impacto directo en el ingreso de la UEN.
		Mejorar la calidad en el desarrollo del estudio	Incrementar satisfacción del cliente	El proceso considera trabajo de campo de especialistas en la región, así como el análisis e interpretación de la data con base en el lenguaje técnico y local y la entrega de resultados certeros que resuelvan el objetivo principal del cliente. De esta forma es posible asegurar que la información generada durante el proceso de desarrollo de estudios es verás y confiable. Al tener plena seguridad en la data que ofrece la UEN, aumentará la satisfacción de los clientes.
	Procesos Internos	Mejorar el proceso de generación de propuesta del estudio (Objetivo y metodología)	Incrementar satisfacción por las soluciones a la medida	A pesar de que el proceso de generación de propuestas está establecido, cada cliente presenta requerimientos y necesidades distintas, por lo que los tiempos de análisis varían de un pedido a otro. Considerando todas las partes involucradas en la generación de la propuesta, la mejora del proceso en cuanto a tiempo y calidad generará un efecto directo en la satisfacción del cliente. Por otro lado, gracias al acercamiento de los consultores de PI con los clientes, es posible asegurar que la información generada durante el proceso de propuesta considera todos los elementos que serán útiles en estudio logrando así la satisfacción de tener una propuesta que les dará la solución que buscan y ayudará a generar la lealtad de los clientes.

	Objetivo (Causa)	Efecto	Descripción
Crecimiento y aprendizaje	Fidelizar Proveedores de información	Mejorar la calidad en el desarrollo del estudio	Como aspecto fundamental en la generación del estudio se encuentran los proveedores de información. Al fidelizarlos, PI asegura la participación de especialistas y ahorra tiempo en el proceso de reclutamiento, optimizando así el proceso.
	Mantener actualizado el Conocimiento técnico de los Consultores	Mejorar la calidad en el desarrollo del estudio	Al igual que en la generación de la propuesta, mantener un equipo preparado para cualquier requerimiento podrá asegurar el conocimiento de las técnicas de investigación que mejor se adapten al objetivo del estudio, manteniendo la calidad en la investigación ofrecida por PI también mejorar la calidad del estudio en el tiempo estipulado o incluso de manera anticipada.
	Mantener actualizado el Conocimiento técnico de los Consultores	Mejorar el proceso de generación de propuesta del estudio (Objetivo y metodología)	Con base en los conocimientos actualizados y las habilidades desarrolladas de los colegas de IMS PI, se podrá mejorar la calidad del análisis en cuanto al entendimiento de las necesidades del cliente y generar una respuesta rápida que lo satisfaga, generando así la mejora del proceso.
	Mantener actualizada la Data secundaria (Banco de links)	Mejorar la calidad en el desarrollo del estudio	Como parte fundamental a la hora de hacer consultas en la generación del estudio, PI está consciente que mantener una base actualizada permitirá asegurar la validez y calidad de la información.
	Mantener actualizada la Data secundaria (Banco de links)	Mejorar el proceso de generación de propuesta del estudio (Objetivo y metodología)	Mantener una base actualizada permitirá al equipo asegurar la validez de la información, así como el rápido acceso a la data de tal forma que se pueda mejorar el proceso de la propuesta.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. RELACIONES CAUSA-EFECTO PARA EL TEMA ESTRATÉGICO DE CRECIMIENTO.

		Objetivo (Causa)	Efecto	Descripción
Perspectivas	Financiera	Incrementar Ingreso por clientes nuevos	Incremento del EBITDA	Al lograr un aumento del ingreso se pretende lograr aumentos en el EBITDA.
	Clientes	Incrementar participación de mercado en LATAM	Incrementar Ingreso	Los recursos y procesos que intervienen en este atributo darán lugar a que incremente la participación de mercado, ya que al estar presentes (hablando tanto de consultores como de proveedores de información -Médicos-) en toda la región, se hace posible tener conocimiento local y ejecutar cualquier acción que le sea encomendada al equipo. El abarcar toda la región de LATAM hace posible llevar a cabo acciones que aumenten la participación de mercado y al estar calificados para realizar los estudios provoca que nos recomiende para otras oportunidades de venta.
	Procesos Internos	Optimizar esfuerzos de publicidad	Incrementar participación de mercado en LATAM	Al dar a conocer los servicios, la capacidad de PI en cuanto a recursos, cobertura y conocimiento del mercado, tanto en sector público y probado, así como mercado de la salud y consumo masivo, y lograr transmitirlos a los clientes potenciales, se dará lugar al incremento de la participación de mercado.
	Crecimiento y aprendizaje	Mantener actualizado el Conocimiento de los recursos humanos	Optimizar esfuerzos de publicidad	Gracias al bagaje del personal del área comercial es posible impulsar acciones para comunicar a los clientes de los servicios y beneficios de hacer negocios con PI. Ellos serán capaces de transmitir, con base en el conocimiento y experiencia, el mensaje que PI quiere dar al mercado y lograr un aumento en las ventas.

Fuente: Elaboración propia

3.2.4 Cuadro de Mando Integral

A continuación, se muestra la importancia y el análisis del cuadro de mando integral como base de un control de gestión exitoso se refieren a lo anterior como se muestra a continuación:

“Una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. El CMI es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Adicionalmente, un sistema como el CMI permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y tras-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerencia la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.”

(Kaplan Robert S. - Norton David P., Wikipedia, La Enciclopedia Libre, 1996)

El CMI (Kaplan Robert S. - Norton David P., Wikipedia, La Enciclopedia Libre, 1996) sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.

Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas. (Kaplan Robert S. - Norton David P., Wikipedia, La Enciclopedia Libre, 1996).

A continuación, se detalla cada uno de los objetivos estratégicos con su indicador, meta, periodicidad y acciones con el objetivo de tener más claridad de cómo se mide el mapa estratégico.

Tabla 10. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTO PARA PRIMARY INTELLIGENCE LATAM.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	Fórmula	METAS	PERIODICIDAD	ACCIONES
Perspectiva Financiera	Incrementar EBITDA	% EBITA del año actual con respecto al año anterior	$(EBITDA_t(\text{USD})/EBITDA_{t-1}(\text{USD})) * 100$	Incrementar EBITDA mínimo en 15%	Anual	N/A
	Incrementar ingreso Por clientes nuevos	% Ingreso con respecto al año anterior	$(\text{Ingreso}_t(\text{USD})/\text{Ingreso}_{t-1}(\text{USD})) * 100$ (nuevos clientes)	Incrementa del ingreso mínimo en 10%	Anual	N/A
	Incrementar ingreso Por clientes recurrentes	% Ingreso con respecto al año anterior	$(\text{Ingreso}_t(\text{USD})/\text{Ingreso}_{t-1}(\text{USD})) * 100$ (clientes recurrentes)	Incrementa del ingreso mínimo en 10%	Anual	N/A
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	Fórmula	METAS	PERIODICIDAD	ACCIONES
Perspectiva de Clientes	Incrementar satisfacción del cliente	1. % de clientes satisfechos con el servicio 2. Promedio de quejas de proyectos	1. (Número clientes que evaluaron la encuesta de satisfacción con promedio mayor a 8/ Número total de clientes) * 100 2. (Número de clientes con quejas por el contenido de la información/ Número total de clientes) * 100	1. 90% de los clientes 2. Máximo 10% del total de los clientes	1. Trimestral 2. Trimestral	1. Dar seguimiento a quejas y aplicar planes de acción para evitar incurrir en la falta para futuros servicios. 2. Realizar encuestas que midan distintos aspectos del servicio para la detección de fallas y establecer controles de calidad en los pasos claves del proceso.
	Incrementar participación de mercado en LATAM	Número de clientes nuevos con respecto al año anterior.	$(\text{Total de clientes nuevos} / (\text{Total de clientes en } t-1)) * 100$	10% de incremento en la cartera de clientes	Trimestral	1. Realizar investigaciones de la industria para conocer nuevas tendencias por país y ofrecer nuevas alternativas a los clientes. 2. Dar seguimiento a los clientes con proyectos terminados y detectar nuevas necesidades.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	Fórmula	METAS	PERIODICIDAD	ACCIONES
Perspectiva de Procesos	Mejorar el proceso de generación de propuesta del estudio	Tiempo invertido de principio a fin y comprensión de la necesidad del cliente	1. Número de clientes que declinaron la propuesta (tiempo promedio o mala comprensión de su necesidad)	Número de clientes que declinan las propuestas < 3%	Trimestral	Desarrollar Plan de Capacitación para mejorar habilidades de la toma de requerimientos, así como evaluación constante de las nuevas necesidades del mercado.
	Mejorar la calidad en el desarrollo del estudio	% de proyectos terminados fuera de tiempo y forma por causas imputables a la empresa.	1. Número de proyectos fuera de tiempo/ Número total proyectos**** 2. Número de proyectos con errores/ Número total de proyectos***	1. Proyectos fuera de tiempo y forma menor a 20% 2. Proyectos con errores menor a 10%	Trimestral	Evaluar las razones de atrasos y fallas en proyectos y tomar acciones de mejora inmediata (Aumentar el control de calidad en procesos clave)
	Optimizar esfuerzos de publicidad	% propuestas firmadas resultante de una estrategia de promoción y publicidad.	(Número de propuestas exitosas(firmadas)/ Número total de propuestas) *100	50% de ventas (propuestas exitosas) a clientes nuevos derivado de las estrategias de promoción y publicidad	Trimestral	Evaluar las razones de las propuestas no concretadas e implementar mejoras en las estrategias de promoción y publicidad.
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	FÓRMULA	METAS	PERIODICIDAD	ACCIONES
Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo	Mantener actualizado el conocimiento de los recursos humanos**	Número de evaluaciones con mínimo 80% de aciertos en cada curso realizado.	Número de evaluaciones aprobadas >= 80% de aciertos/ Número total de evaluaciones	Incrementar el porcentaje de evaluaciones aprobadas al año >= 90%	Anual	Revisar aspectos de fallas en las evaluaciones y reforzar para presentar de nuevo. Caso contrario evaluar si la persona está en el lugar indicado.
	Mantener actualizada la base de data secundaria*	Número de proyectos cargados en la base	Número de proyectos cargados en la base / Número total de proyectos	Mantener actualizada la base de datos con el 100% de los proyectos	Anual	Revisar que el 100% de los proyectos están cargados en las bases de datos
	Fidelizar Proveedores de información	% de inconformidades de Médicos con respecto al total de Médicos que participaron en el estudio al año.	Número de Médicos inconformes/ Número de total de Médicos	Disminuir el porcentaje de inconformidades de los Médicos <= 20%	Anual	Evaluar las quejas de los Médicos que participan y solucionarlas.

Fuente: Elaboración propia

Notas.

*La actualización de la base de datos consiste en que cada dueño de proyecto cargue en la base el proyecto terminado y los links con que usó como referencia del estudio. Lo anterior implica un pequeño proceso de limpieza “sanitizar” para evitar caer en riesgos de privacidad de la información y una vez realizado se carga el proyecto en la base y queda a disposición de toda la empresa ahorrando tiempos de búsqueda y facilitando los controles de calidad. En el caso de los proyectos que son por etapas, al término de cada etapa, se carga la información generada.

**Para todos los cursos de capacitación, se toma como calificación aprobatoria mínimo el 80% de los aciertos, ya que el objetivo es brindar calidad y PI está muy consciente que se debe empezar por los colaboradores.

*** Se considera que un proyecto tiene error/falla cuando la información no es consistente o cuando no cumple con las condiciones establecidas en la propuesta (Muestra, calidad de la información y metodología).

****Se considera fuera de tiempo cuando un proyecto no es entregado en la fecha pactada al cliente. Las causas de demora imputables a la empresa deben ser detectadas y corregidas.

*****Cuando se menciona clientes nuevos se refiere que pueden ser tanto empresas que nunca hayan contratado los servicios de PI como clientes viejos recurrentes, es decir que durante el periodo evaluado hayan contratado nuevamente un proyecto con la UEN.

3.2.5 Breve descripción de las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI.

Las iniciativas se harán con respecto a los temas estratégicos para proveer una menor explicación del impacto de estas:

Tema Aseguramiento de la Calidad.

1. Dar seguimiento a quejas y aplicar planes de acción para evitar incurrir en la falta para futuros servicios. Monitorear a través de las encuestas de satisfacción a aquellos aspectos que no cumplieron con lo esperado por el cliente y ofrecer una solución, así como crear un plan de acción que evite recurrencia.
2. Realizar encuestas que midan distintos aspectos del servicio para la detección de fallas y establecimiento de controles de calidad en los pasos claves del proceso. Con el objetivo de conocer los resultados en cuanto a la confianza en la información y soluciones a la medida, se deben revisar las encuestas de satisfacción. Aquellos puntos en dónde se detectaron fallas, se deberá implementar control de calidad más estricta e implementar planes de acción con responsable y tiempo límite que ayuden a corregir el error y a evitar se repita.
3. Desarrollar Plan de Capacitación para mejorar habilidades de la toma de requerimientos ya que los consultores con base en su experiencia deberán ser capaces de entender mejor las necesidades y generar una solución rápida y precisa para el cliente.
4. Evaluar las razones de atrasos y fallas en la información de los proyectos y tomar acciones de mejora inmediatas. Como se menciona anteriormente se debe validar las causas de fallas en los procesos, aquellas fallas imputables a la empresa deberán ser corregidas a la brevedad. Involucrar a sí mismo a los participantes del proceso para su ejecución y revisión del plan, es importante mapear los procesos de inicio a fin y comunicar las responsabilidades de los equipos involucrados, de tal forma que cada quién tenga claro en lugar que corresponde y las funciones que conlleva.
5. Evaluar la correcta comprensión de los temas revisados durante los cursos tomados por los consultores. Dicha evaluación se hará al término de cada curso y aquellos que no aprueben deberán reforzar los conocimientos. En caso de no aprobar se discutirá su caso con el equipo de RH.

6. Revisiones periódicas para asegurar que todos los proyectos se encuentren cargados en la base. Cada vez que un proyecto termina debe ser cargado en la base de datos (siguiendo los procedimientos internos establecidos en cuanto a tratamiento de la información), de esta manera se asegura que la base está actualizada y que la información está disponible para toda la región en caso de que alguien necesite consultar algún dato contenido en estudios pasados.
7. Evaluar las quejas de los Médicos que participan y tomar acciones inmediatas para fidelizarlos. Los médicos participantes son de suma importancia para PI, ya que sin ellos no sería posible llevar a cabo los estudios. PI mantiene un atractivo esquema de incentivos para todos los participantes. Dicho esquema de pagos es un proceso semi-automatizado que está sujeto a errores, mismos que son causantes de quejas y descontentos. Una solución para este tipo de incidentes es contactar al Médico, explicarle la situación y recompensarlo por el error en su pago y el tiempo perdido, de tal forma que se sienta motivado a volver a participar en los estudios de PI. Por otro lado, el proceso debe hacerse automático para toda la región, de esta manera disminuirá la probabilidad de error.

Tema Crecimiento.

1. Realizar investigaciones de la industria para conocer nuevas tendencias por país y ofrecer nuevas alternativas a los clientes. Como parte de las estrategias de venta se encuentra la actividad promocional en algunos países con menores, por ejemplo, Perú, Bolivia, Paraguay, Argentina, Centroamérica etc. Generando soluciones accesibles que permitan ampliar la participación de mercado.
2. Dar seguimiento a los clientes con proyectos terminados y detectar nuevas necesidades. Hacer análisis internos del historial de cada cliente y revisar tanto los servicios que ha adquirido como los resultados de las encuestas de satisfacción. Lo anterior permitirá saber algunas características de los clientes y poder ofrecer soluciones acertadas.
3. Evaluar las razones de las propuestas que no se hayan concretado. El equipo Comercial debe hacer un análisis trimestral de las razones por las cuáles no se concretan las propuestas. De ahí será posible diseñar estrategias (ya sea dar más opciones en cuanto al servicio o mejorar la comunicación, etc.) que permitan lograr la firma de contratos.
4. Evaluar la correcta comprensión de los temas revisados durante los cursos tomados por los consultores. Dicha evaluación se hará al término de cada curso y aquellos que no aprueben

deberán reforzar los conocimientos. En caso de no aprobar se discutirá su caso con el equipo de RH. El objetivo es lograr que tengan conocimiento integral y actualizado del sector para ofrecer soluciones efectivas.

3.3 Proceso de Cascada

Es importante dar a conocer a todos los niveles de la organización la estrategia y los objetivos de esta, por lo anterior Kaplan y Norton dicen lo siguiente:

“El objetivo del diseño de un sistema de gestión es lograr alinear la estrategia de las unidades con las operaciones. La mayoría de las organizaciones constan de múltiples unidades de negocio y de soporte, de modo que el sistema de gestión debe abordar cómo se integra la estrategia en todas las unidades involucradas.”

(Kaplan Robert S. - Norton David P., 2009)

En el libro Execution Premium se tratan tres subprocesos importantes para obtener resultados exitosos:

“Alinear unidades de negocios. Cómo se propone la empresa crear más valor para el cliente a través de las unidades estratégicas que intervienen en el proceso. Es por esto que los mapas estratégicos resultan de gran utilidad para aterrizar la participación de cada uno de los integrantes de la producción de la propuesta de valor.

La secuencia de alineación vertical como un proceso de arriba abajo refiere a que el output de un proceso se convierte en el input del siguiente proceso dentro de la cadena. Este proceso da por sentado que se encuentran alineados los mapas estratégicos

Alinear unidades de soporte. Estas unidades también diseñan sus mapas estratégicos que funcionan de manera paralela para dar mejor servicio a las áreas y juntas lograr cumplir la estrategia. Las áreas de soporte y servicios compartidos deben asegurarse de entender la estrategia corporativa antes de diseñar el mapa.

Alinear empleados. Se requieren tres pasos importantes para dar lugar al compromiso de cada empleado con la organización: Comunicar e impartir la estrategia, relacionar los objetivos personales e incentivos con la estrategia y alinear los programas

de desarrollo y capacitación del personal a fin de brindar a los empleados el conocimiento y las habilidades para lograr los objetivos.”

(Kaplan Robert S. - Norton David P., The Execution Premium, 2008)

Importancia del desdoblamiento estratégico. A pesar de que muchas empresas tienen sus mapas estratégicos, no saben cómo desdoblarlo en temas estratégicos, ya que muchas veces las estrategias, objetivos y responsables se confunden hacia el interior de la empresa. Desdoblar el Mapa Estratégico significa que cada área involucrada en el mapa estratégico será capaz de visualizar cuáles son sus objetivos, indicadores e iniciativas para lograr las metas. Atención y Sánchez (2009) comentan lo siguiente:

“Es preciso comenzar entonces por el concepto de sistema, visto esto como un conjunto de elementos interrelacionadas entre sí, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman (Amat, 2004).

Cada elemento que conforma un sistema tiene una función específica bien definida y la obligación de cumplirla y contribuir de forma sinérgica al correcto funcionamiento y, en definitiva, alcanzar el objetivo determinado. En una organización, solamente esto le permitirá sobrevivir.”

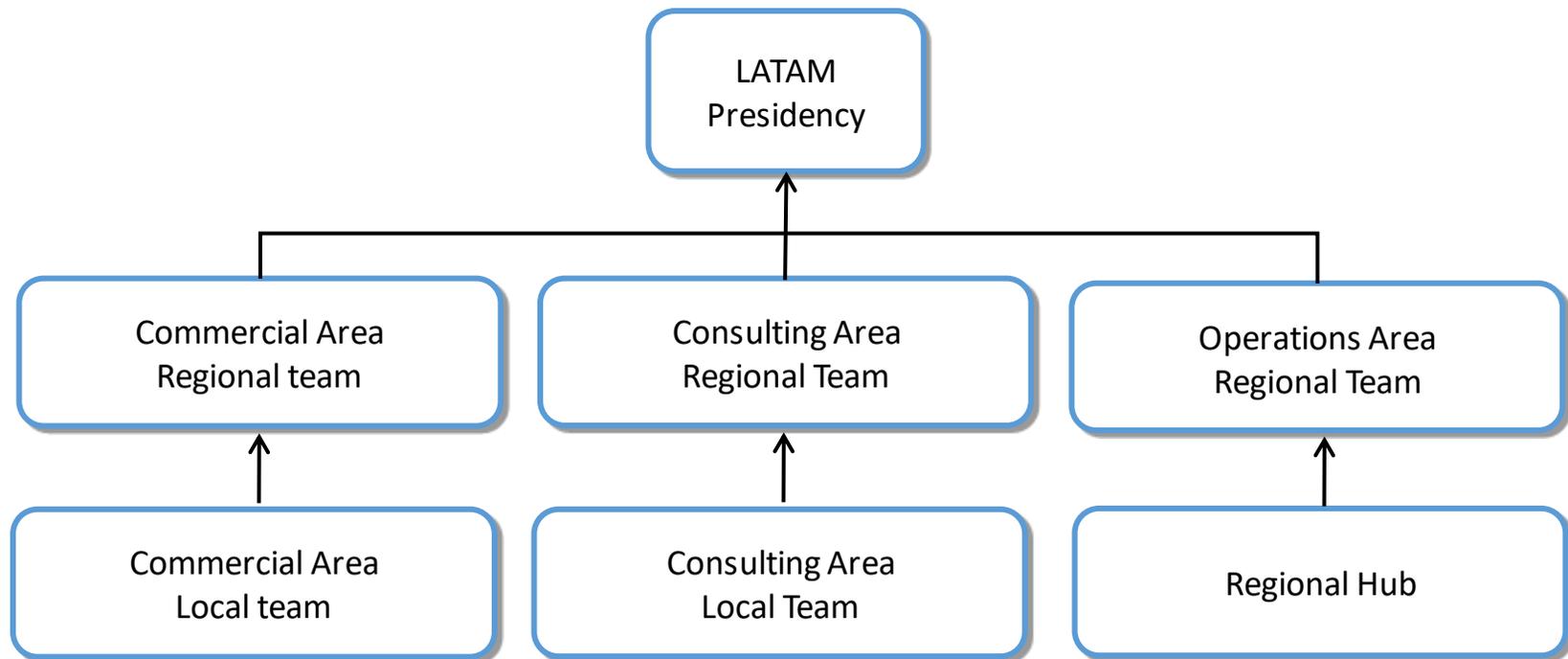
(Julio Atencio y Genarina Sánchez, 2009)

Por todo lo anterior, el diseño de un sistema de control para la gestión de una organización debe ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, como aspectos formales, así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Esto podrá garantizar con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas, estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización.” (Julio Atencio y Genarina Sánchez, 2009).

3.3.1 Organigrama de Primary Intelligence LATAM

En la siguiente imagen se aprecia el organigrama de Primary Intelligence PI.

Ilustración 14. ORGANIGRAMA DE PRIMARY INTELLIGENCE LATAM.



Fuente: Elaboración propia.

Como parte más alta de la jerarquía, se encuentra la Presidencia de LATAM, quien tiene a su cargo la unidad estratégica de Primary Intelligence entre otras. A continuación, se detalla la estructura de Primary Intelligence:

Consultoría.

Consulting Regional Team de Primary Intelligence, ubicada en Brasil, está encargada de gestionar los proyectos de consultoría de PI. Se ubica en Brasil por ser el mercado más grande y para tener más cercanía con los países de América del Sur. A su cargo se encuentran los representantes de cada país que conforma la región. Tiene a su cargo los equipos de consultoría locales (Consulting Local Team) quienes son responsables de las actividades en cada país que conforma la región. Juntos son responsables de hacer los proyectos conforme a lo establecido en las propuestas de ventas aceptadas por el cliente, gestionar los tiempos y la calidad de la información del estudio. Consultores PI son encargados de analizar la información que aporta el equipo de operaciones, así como interpretarla para realizar el análisis que requiere el cliente.

Operaciones

De manera paralela se encuentra Operations Area Regional Team, quien igualmente reporta de manera directa a la presidencia y está a cargo de dar soporte a todas las actividades de consultoría y a realizar el trabajo de campo. Dentro de su estructura se encuentran tanto los consultores regionales como el HUB (Centro de Llamados). El HUB está encargado de reclutar y entrevistar (Si es el caso) a los Médicos y posteriormente los consultores están encargados de monitorear el desempeño del HUB para el cumplimiento del tiempo, muestra y calidad de las encuestas, así como reunir y decodificarla información que arrojan los cuestionarios

Comercial

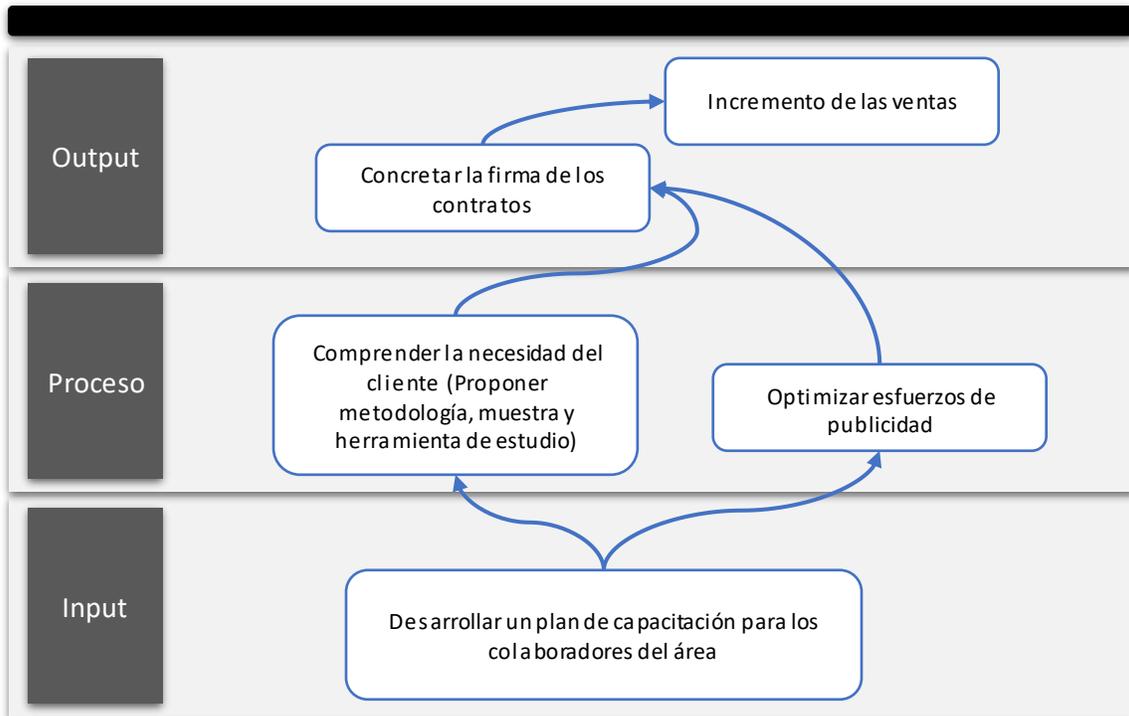
Dentro del equipo comercial la estructura presenta como Comercial Area Regional team responsable de las ventas del producto PI y su equipo es conformado por Key Accounts Managers (KAM) quienes están distribuidos de manera local (Commercial Area Local team) y son responsables de detectar clientes potenciales, así como reunirse con ellos y ofrecerles soluciones atractivas. Una vez que el cliente se encuentra interesado, el KAM es el responsable comprender las necesidades de cliente, dar asesoría y hacer una propuesta de ventas con los detalles necesarios (metodología y tamaño de la muestra). Una vez firmado el contrato, pasa a responsabilidad del equipo de consultoría la entrega del producto final.

3.3.2 Tableros de Gestión y Control propuestos.

Una vez detallado el organigrama se procede a desdoblar la estrategia en los departamentos involucrados de tal forma que se pueda observar el papel y la importancia de cada uno. Para este ejercicio se tomaron los procesos que permiten cumplir los atributos de la propuesta considerando los ámbitos de influencia y atribuciones que cada departamento tiene sobre el servicio que finalmente se entrega al cliente.

En primer lugar, se presentan los tableros de gestión y control propuestos para el área comercial en las Ilustración 15 y Tabla 11, respectivamente.

Ilustración 15. TABLERO DE GESTIÓN PROPUESTO PARA EL ÁREA COMERCIAL.



Fuente: Elaboración propia

El área comercial es responsable de asesorar de mantener el contacto inicial con el cliente para comprender sus necesidades. Por una lado, debe incrementar los esfuerzos de comunicar los servicios de PI a los clientes potenciales y lograr incrementar las ventas, por otro lado, debe hacer una propuesta con las características del estudio, es decir la metodología -lo cual se refiere a definir el tipo de estudio, cualitativo o cuantitativo y cómo se llevarán a cabo las encuestas, vía telefónica, web o cara a cara - que mejor se adapte al objetivo del estudio así como la muestra de la población sobre la cual se hará el proyecto -Cuántos médicos de qué especialidades y de qué países-. Posteriormente se procederá al diseño de la herramienta de estudio, el cuestionario que permitirá encontrar lo que busca el cliente. Una vez que se llevan estas actividades, se revisa si el cliente está de acuerdo. En caso afirmativo, se firma del contrato y comienza el proyecto. En caso contrario, se toman las observaciones del cliente hasta que este lo acepte. Si el cliente no queda convencido o decide no firmar por cualquier motivo, se da como oportunidad de venta perdida. Por otro lado, son los encargados de llevar a cabo los esfuerzos en publicidad para lograr incrementar la participación de mercado y se vea reflejado en los ingresos de la UEN.

Tabla 11. TABLERO DE CONTROL PROPUESTO PARA EL ÁREA COMERCIAL.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	PERIODICIDAD	ACCIONES
Output	Incrementar las ventas	% de ventas contratadas/ proyección anual	≥90%	Anual	
	Concretar la firma de los contratos (Propuestas de venta)	Número de propuestas firmadas con respecto al total de las propuestas realizadas	≥80%	Trimestral	Realizar seguimiento con los clientes para detectar las razones de por qué no se concretaron las propuestas. El seguimiento de las ventas permite cumplir con las proyecciones estimadas del periodo a evaluar con la finalidad de incrementar el ingreso
Procesos	Optimizar esfuerzos de publicidad	Número de propuestas generadas resultantes de una estrategia de publicidad y promoción con respecto a la proyección de la estrategia	≥50%	Trimestral	Estudiar clientes potenciales e implementar una estrategia para incrementar ventas
	Comprender la necesidad del cliente (Con base en eso se desarrolla la metodología, muestra y herramienta de estudio)	Tiempo promedio desde el primer contacto con el cliente hasta la generación de la propuesta	≤ 5 días hábiles	Trimestral	Dar seguimiento de principio a fin y detectar los puntos clave que necesitan mejoras e implementar plan de acción
		Número de propuestas que rechaza el cliente por causas imputables a la UEN (No comprender su necesidad o tomar demasiado tiempo en generar una solución).	Número de clientes que declinan las propuestas ≤ 3%	Trimestral	Desarrollar Plan de Capacitación para mejorar habilidades de la toma de requerimientos, así como evaluación constante de las nuevas necesidades del mercado.
Input	Desarrollar un plan de capacitación para los colaboradores del área	Número de evaluaciones aprobadas/ Número total de evaluaciones	Incrementar el porcentaje de evaluaciones aprobadas al año ≥90%	Anual	Revisar aspectos de fallas en las evaluaciones y reforzar para presentar de nuevo. Caso contrario evaluar si la persona está en el lugar indicado.

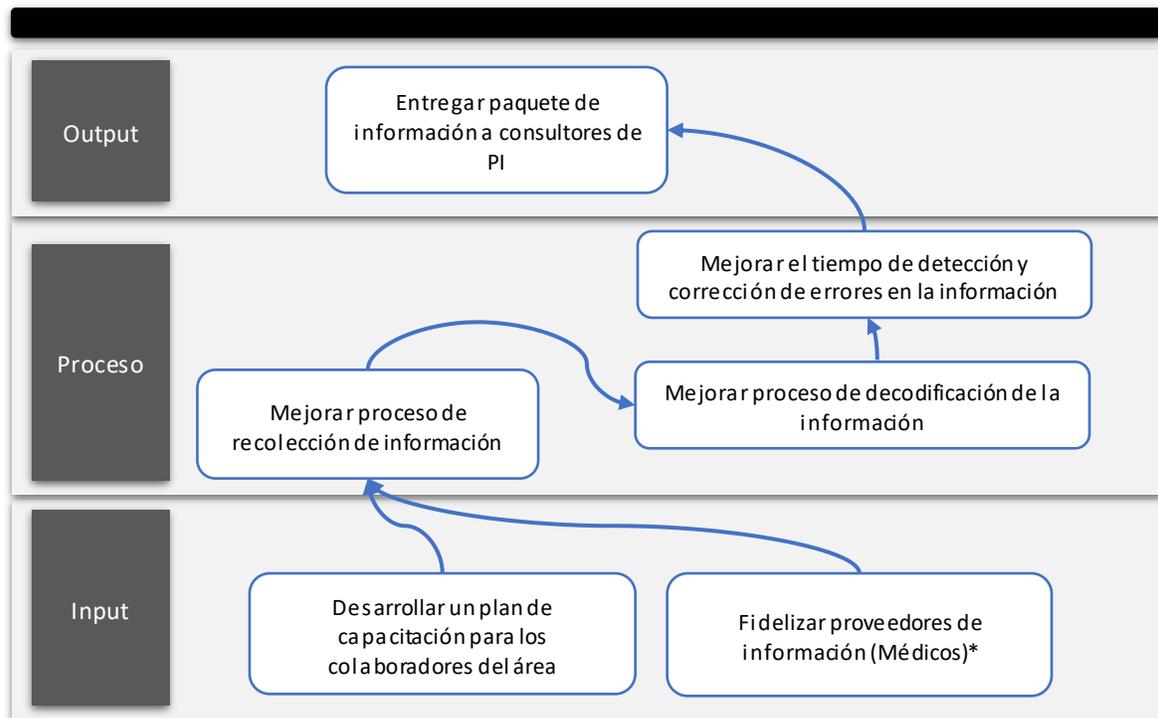
Fuente: Elaboración propia.

Respecto del Área de Operaciones, una vez que se firma el contrato, ésta área comienza con el desarrollo del proyecto. La cadena comienza con el área de operaciones quien genera el output que es el input de Consultoría.

El área de operaciones está encargada de obtener la información de primera mano y procesarla de tal forma que el equipo de Consultoría pueda comenzar con el análisis correspondiente. Son los encargados de reclutar a los médicos y fidelizarlos, así como recolectar y decodificar la información. Tiene un papel fundamental en la mejoría del desarrollo del estudio, pues con ellos comienza el proceso de trata de información y son ellos quienes tienen el contacto con el proveedor de los datos (Médicos).

En la Ilustración 16 y Tabla 12 se presentan los tableros de gestión y control propuestos para el Área de Operaciones.

Ilustración 16. TABLERO DE GESTIÓN PROPUESTO PARA EL ÁREA DE OPERACIONES.



Fuente: Elaboración propia.

Nota:

*Fidelizar a los médicos. PI ofrece un sistema atractivo de pago de incentivos a los Médicos que participan en los estudios, cada encuesta corresponde a un cierto valor en puntos, los que a su vez tienen un valor monetario y acumulable; es así como obtienen beneficios ya sea en efectivo mediante transferencia bancaria o artículos de catálogo que son entregados a domicilio. El sistema está diseñado para incentivar la participación continua, y al ser acumulable fomentan la colaboración en estudios futuros.

El proceso detona con los proveedores de información (médicos) quienes responden las encuestas del estudio en curso, la cual es recolectada de manera íntegra por los ejecutivos del HUB, generando el insumo que utilizarán los consultores regionales de Operaciones, mismos que se encargan de decodificar la información pues cuentan con el conocimiento tanto del mercado como del lenguaje técnico, lo que los prepara para el análisis de la información. Esta actividad permite la estandarización de bases. Como paso final (output) se arma un entregable con la data para que el equipo de Consultoría comience su gestión.

Tabla 12. TABLERO DE CONTROL PROPUESTO PARA EL ÁREA DE OPERACIONES.

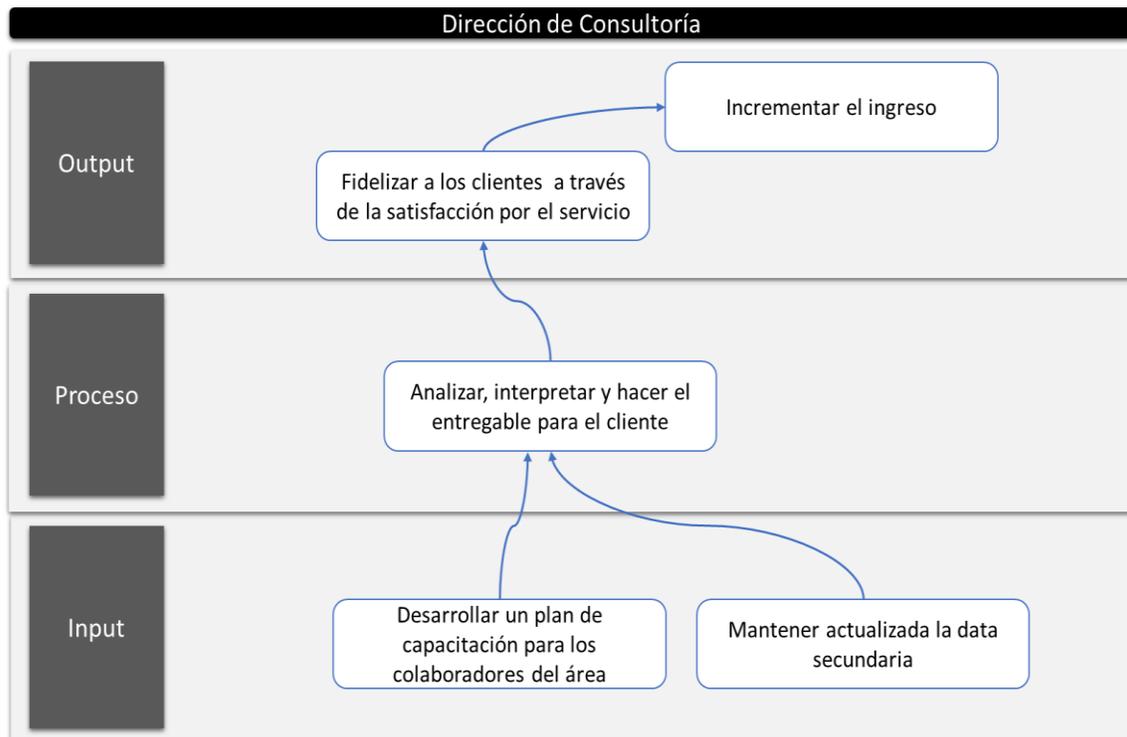
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	PERIODICIDAD	ACCIONES
Output	Entregar paquete de información a Consultores de PI	Numero de reportes que cumplen con las necesidades de los Consultores de PI	≥90%	Mensual	Reuniones de seguimiento con el equipo de Consultoría para revisar los avances y detalles. Análisis de los reportes devueltos o señalados por fallas e imprecisiones en la información
Procesos	Mejorar el tiempo de detección y corrección de errores	Tiempo que toma corregir el error con respecto al tiempo planeado de esa actividad en la gráfica de Gantt de su respectivo proyecto	≤20%	Quincenal	Implementar controles de calidad
	Mejorar proceso de decodificación de la información	Número de reportes que presenta información deficiente	≤5%	Quincenal	Dar entrenamientos de pharma de acuerdo con el proyecto que se está llevando a cabo para que el proceso de decodificación sea más preciso.
	Mejorar proceso de la recolección de la información	Número de encuestas satisfactorias* realizadas a médicos por proyecto	≥95%	Quincenal	Hacer control de calidad de las llamadas.
Input	Fidelizar Proveedores de información (Médicos)	% de inconformidades de doctores con respecto al total de doctores que participaron en estudios.	≤20%	Mensual	Evaluar las quejas de los Médicos que participan y tomar acciones inmediatas para fidelizarlos.
	Desarrollar un plan de capacitación para los colaboradores del área	Número de evaluaciones aprobadas >= 80% de aciertos/ Número total de evaluaciones	Incrementar el porcentaje de evaluaciones aprobadas al año ≥ 90%	Anual	Revisar aspectos de fallas en las evaluaciones y reforzar para presentar de nuevo. Caso contrario evaluar si la persona está en el lugar indicado.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, el Área de Consultoría comienza su participación en el proceso una vez que Consultoría Local recibe el entregable, analiza e interpreta la data, al mismo tiempo genera un documento de calidad visual y funcional para el entendimiento del cliente; una vez concluido el documento, es entregado a la espera de la aprobación por parte del cliente, es hasta ese momento que se reconoce el Ingreso para el equipo de PI. Cabe señalar que durante todo el proceso se mantiene contacto con el cliente de tal forma que este sea participe de los avances del proyecto. Son de vital importancia para las mejoras en los procesos y en la calidad del servicio, ya que son ellos quienes asesoran al cliente y quienes analizan los resultados que arrojan la información. El equipo de Consultoría se asegura de la calidad del estudio, pues ellos son la cara de la UEN con el cliente durante el desarrollo del proyecto.

En la Ilustración 17 y Tabla 13 se presentan los tableros de gestión y control propuestos para el Área de Consultoría.

Ilustración 17. TABLERO DE GESTIÓN PROPUESTO PARA EL ÁREA DE CONSULTORÍA.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. TABLERO DE CONTROL PROPUESTO PARA EL ÁREA DE CONSULTORÍA.

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	PERIODICIDAD	ACCIONES
Output	Incrementar Ingreso	% Ingreso con respecto al año anterior	Incrementa del ingreso mínimo en 10%	Anual		
	Fidelizar al cliente a través de la satisfacción por el servicio.	% de clientes satisfechos (Según los parámetros de la encuesta de satisfacción del cliente)	≥90%	Trimestral	Revisiones de quejas para implementación de mejoras	
Procesos	Analizar, interpretar y entregar la información	Número de proyectos sin observaciones del cliente por cumplir con lo propuesto	≥90%	Mensual	Hacer Control de calidad de los estudios antes de la entrega final.	
Input	Mantener actualizada la data secundaria	Número de proyectos cargados en la base	≥90%	Anual	Revisar que los proyectos están cargados en las bases de datos	
	Desarrollar un plan de capacitación para los colaboradores del área	Número de evaluaciones aprobadas/ Número total de evaluaciones	Incrementar el porcentaje de evaluaciones aprobadas al año ≥90%	Anual	Revisar aspectos de fallas en las evaluaciones y reforzar para presentar de nuevo. Caso contrario evaluar si la persona está en el lugar indicado.	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestran las iniciativas de las 3 áreas que influyen en el cumplimiento de la propuesta de valor.

Área Comercial

- Realizar seguimiento con los clientes para detectar las razones de por qué no se concretaron las propuestas. El seguimiento de las ventas permite cumplir con las proyecciones estimadas del periodo a evaluar con la finalidad de incrementar el ingreso; es de suma importancia dar seguimiento no solo a los clientes satisfechos, sino a aquellos que no concretaron la adquisición de los servicios, ya que al ser causas imputables a la empresa, -como por ejemplo los tiempos de generación de propuesta o la poca o nula comprensión del objetivo por parte del ejecutivo de PI-, se deben aplicar acciones correctivas o de mejora a las áreas de oportunidad detectadas.
- Estudiar clientes potenciales e implementar una estrategia para incrementar ventas. Investigar aquellas áreas de oportunidad de venta y llevar a cabo estrategias de comunicación y venta que sean accesibles al segmento dirigido. Un ejemplo de esto puede ser promocionar los productos sindicados con medianas empresas ya que son más accesibles y de fácil comercialización.
- Dar seguimiento de principio a fin y detectar los puntos clave que necesitan mejoras. Estudiar todo el proceso desde el primer contacto del cliente y revisar cada paso del proceso con tiempo y calidad. Esto permitirá implementar mejoras y mejorar las habilidades del colaborador de PI para entender la necesidad del cliente.
- Desarrollar un Programa de Capacitación para mejorar las habilidades en la recolección de requerimientos, derivado de la evaluación constante de las nuevas necesidades generadas por el mercado. Buena parte de las funciones de un Consultor son las relacionadas con la comprensión de las necesidades del cliente a fin de asesorarlo en cuanto a los detalles y alcances del estudio lo que hace indispensable su permanente actualización en las características del sector.
- Revisar aspectos de fallas en las evaluaciones y reforzar para presentar de nuevo. Caso contrario evaluar si la persona está en el lugar indicado. Los aspectos relevantes de las evaluaciones con resultados por encima de lo esperado permitirán tomar acciones para mantener y buscar la mejora continua de la totalidad de los estándares. Así mismo buscar

alternativas y crear planes de acciones correctivas que permitan mejorar el desempeño de aquellos con resultados por debajo de lo esperado.

Área Consultoría

- Revisiones de quejas para implementación de mejoras. El equipo de Consultoría y Operaciones son responsables del contenido de la información, por lo que deben ser establecidos controles de calidad en los puntos clave de los procesos y revisiones de todos los resultados que arrojan las encuestas de satisfacción para la implementación de mejoras.
- Hacer Control de calidad de los estudios antes de la entrega final. Una vez terminado el análisis deberá haber una persona responsable de hacer una doble revisión del documento completo con la finalidad de disminuir el porcentaje de devoluciones y comentarios por parte del cliente.
- Revisar que los proyectos están cargados en las bases de datos. La actualización de dicha base permitirá mejorar los tiempos de validación de la información y contar con la última información a la disposición de los equipos.
- Revisar aspectos de fallas en las evaluaciones y reforzar para presentar de nuevo. Caso contrario evaluar si la persona está en el lugar indicado. Los aspectos relevantes de las evaluaciones con resultados por encima de lo esperado permitirán tomar acciones para mantener y buscar la mejora continua de la totalidad de los estándares. Así mismo buscar alternativas y crear planes de acciones correctivas que permitan mejorar el desempeño de aquellos con resultados por debajo de lo esperado.

Área Operaciones

- Reuniones de seguimiento con el equipo de Consultoría para revisar los avances y detalles. Durante la primera parte del proceso se deben mantener reuniones de seguimiento cortas y precisas para tratar puntos específicos y mejorar la calidad de las entregas al equipo de consultoría.
- Implementar controles de calidad. Se implementarán controles de calidad quincenales que ayuden a detectar más rápido en caso de haber error y a presentar un plan de trabajo de corrección en menor tiempo de tal forma que no impacte significativamente en los tiempos estipulados en el plan de todo el proyecto.

- Dar entrenamientos de Pharma de acuerdo con el proyecto que se lleva a cabo para que el proceso de decodificación sea preciso. Es importante realizar sesiones de entrenamiento ad-hoc (dependiendo del proyecto) con los consultores para que el proceso de decodificación sea más rápido y mejor.
- Hacer Control de calidad de las llamadas, con la finalidad de asegurar que los cuestionarios contienen la información correcta, se deberá seleccionar una muestra representativa por proyecto y ejecutivo para hacer revisiones de calidad. Realizar escuchas de las llamadas y verificar que la información que brindó el Médico es exactamente la que se encuentra en las encuestas.
- Evaluar las quejas de los Médicos que participan y tomar acciones inmediatas para fidelizarlos. Como aspecto fundamental para la realización de los estudios se encuentran los Médicos, PI debe mantener seguimiento de satisfacción y tomar acciones en consecuencia. Por ejemplo si un Médico tuvo un maltrato del ejecutivo, o si no llegó su regalo como incentivo por la participación en los estudios, los consultores de PI reciben la queja a través del correo corporativo y realizan un seguimiento de la resolución del problema, tanto con la oficina local como con los proveedores de regalos en cualquier parte de LATAM (por ejemplo Falabella) así como con el Médico una vez que este último da el visto bueno de que se atendió y corrigió el incidente, se cierra el caso, por otro lado, se deberán tomar las acciones necesarias con los involucrados para evitar que se repita la incidencia.
- Revisar aspectos de evaluaciones: cuando las evaluaciones concluyan con resultados por encima de lo esperado se deberán tomar acciones para mantener estos resultados en lo sucesivo y mejorar los estándares. Para aquellos que tienen resultados igual al esperado, continuar así y revisar las áreas de oportunidad para asegurar la mejora continua. Para aquellos con resultados por debajo de lo esperado, revisar, analizar y elaborar plan de acción para mejorar desempeños.
- Revisar aspectos de fallas en las evaluaciones y reforzar para presentar de nuevo. Caso contrario evaluar si la persona está en el lugar indicado. Los aspectos relevantes de las evaluaciones con resultados por encima de lo esperado permitirán tomar acciones para mantener y buscar la mejora continua de la totalidad de los estándares. Así mismo buscar

alternativas y crear planes de acciones correctivas que permitan mejorar el desempeño de aquellos con resultados por debajo de lo esperado.

CAPÍTULO 4. ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

4.1 Relación entre comportamiento, desempeño y esquemas de incentivos

El siguiente análisis consiste en la revisión del esquema de incentivos actual y la propuesta, con el objetivo de alinearlos comportamientos de los equipos con la finalidad de que las acciones clave se logren para cumplir con la propuesta de valor.

4.1.1 La Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los Individuos

Es importante partir de la base en la cual se define la motivación para comprender mejor su importancia. A continuación, se describen las definiciones, estudiadas por Méndez, Andrea y que detalla a distintos autores:

Motivación según Abraham Maslow

“Para Maslow, psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades y clasifica estas necesidades en 5 las cuales ordena en una pirámide. En la base se encuentran las necesidades básicas, que son aquellas referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquellas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en la cúspide se ubican las necesidades de autorrealización.”

(Andrea Méndez, Euroresidentes, 2014)

La idea principal es que sólo son satisfechas las necesidades superiores una vez que se cubrieron las necesidades ubicadas más abajo, es decir, no es posible pasar al siguiente escalafón hasta que los anteriores sean satisfechos.

Motivación según Piaget

“Este psicólogo conocido por sus aportaciones al estudio de la infancia y del desarrollo cognitivo define a la motivación como la voluntad de aprender, entendido como un interés del niño por absorber y aprender todo lo relacionado con *su entorno*.”

(Andrea Méndez, Euroresidentes, 2014)

Motivación según Chiavenato

“Chiavenato define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.”

(Andrea Méndez, Euroresidentes, 2014)

En resumen, la motivación se refiere al estímulo positivo que tienen las personas para realizar alguna actividad. En cuanto a lo que se refiere a la motivación enfocada al aspecto laboral, es responsabilidad de la empresa diseñar esquemas de incentivos que motiven a los empleados en cualquier actividad que desempeñen y con la finalidad de alcanzar las metas de la empresa. Un empleado que está desmotivado no generará los resultados esperados y puede incluso generar un ambiente laboral hostil, por otro lado, un empleado motivado, no solo desempeñará de mejor manera las tareas encomendadas, sino que sus niveles de satisfacción serán mayores al sentir que cumple sus objetivos personales y los de la empresa.

4.1.2 Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor

Se debe partir formulando una misión que sea comprensible, atractiva y coherente con el actuar de todos en la empresa. Por otro lado, los objetivos deben adecuadamente formulados y comunicados al conjunto de la organización. Un esquema de incentivos debe ser un medio para alinear los comportamientos individuales y de grupos con la estrategia de la empresa.

4.2 Análisis crítico de la situación actual

El sistema actual de incentivos de IMS PI que se detalla a continuación muestra la parte del área Comercial y después Operaciones y Consultoría.

Tabla 14. ESQUEMA DE INCENTIVOS ACTUAL PARA EL ÁREA COMERCIAL.

Comercial		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	INCENTIVOS
Dirección Comercial	Output	Contratos firmados ganados y Aumento del ingreso	Número de propuestas firmadas con respecto al total de las propuestas	Sueldo Base + Comisión por ventas (3% de las ventas)
	Procesos	Desarrollar la metodología, muestra del estudio y herramienta de estudio	Cumplir con lo requerido por el cliente	
	Input	Actualizar conocimiento de los consultores	Reportes de evaluación igual o por encima del esperado.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. ESQUEMA DE INCENTIVOS ACTUAL PARA EL ÁREA DE OPERACIONES.

Operaciones		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	INCENTIVOS
Dirección de Operaciones	Output / Input	Desarrollar entregable a Consultores de PI	Número de reportes que cumplen los objetivos	Sueldo Base + Bono anual con base en el desempeño + Mini Bono extra Ad-hoc (Por desempeño extraordinario en algún proyecto específico)
	Procesos	Decodificar la información	Realizar el trabajo en tiempo	
		Recolectar la información	Brindar la información que reportaron los Médicos	
	Recursos	Actualizar el Conocimiento técnico de los Consultores (Entrevistadores)	Reportes de evaluación igual o por encima del esperado.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. ESQUEMA DE INCENTIVOS ACTUAL PARA EL ÁREA CONSULTORÍA.

Consultoría		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	INCENTIVOS
Dirección de Consultoría	Output	Aumento del ingreso	Aumento en los niveles de satisfacción del cliente por el servicio brindado	Sueldo Base+ Bono anual con base en el desempeño + Mini Bono extra Ad-hoc (Por desempeño extraordinario en algún proyecto específico)
	Procesos	Analizar, interpretar y entregar la información	Cumplir con lo establecido con el cliente	
	Recursos	Actualizar el Conocimiento técnico de los Consultores (Entrevistadores)	Reportes de evaluación igual o por encima del esperado.	

Fuente: Elaboración propia

Hay algunas áreas de oportunidad importantes de mencionar. A continuación, se presenta un análisis crítico del esquema de incentivos:

- Falta de comunicación con los equipos. Algo que sucede en la mayoría de los equipos es la falta de claridad en sus objetivos, metas e indicadores. Los equipos saben qué hacer porque están inmersos en la operación día a día, pero pocos son los que tienen una comunicación clara de sus superiores. A la hora de la evaluación prevalece un componente subjetivo de cada líder hacia los integrantes, pocos de ellos comunican y discuten tanto objetivos como evaluaciones con sus equipos, sin embargo, la mayoría de los integrantes de equipos no tienen una claridad de la alineación de sus objetivos con los objetivos de la empresa y de su impacto en el proceso completo.
- Falta de indicadores. Como se mencionó, los objetivos finales están alineados a los objetivos de la empresa, es decir, se enfocan a medir el número de contratos ganados, los niveles de satisfacción de los clientes y el Ingreso, sin embargo, durante todo el proceso no se establecen indicadores precisos, lo cual dificulta que la medición del desempeño evalúe todos los elementos que implica el proceso completo.

- Por otro lado, la empresa cuenta con una plataforma en donde se establecen los objetivos y desempeños anuales y a la hora de evaluar se asigna una calificación. Como parte de un desarrollo integral, es importante tener el componente objetivo y subjetivo a la hora de evaluar; sin embargo, no hay indicadores y metas concretos que permitan revisar con claridad los desempeños. En la mayoría de los casos las calificaciones se basan en el criterio del evaluador, perdiendo la objetividad en la evaluación.

4.3 Esquemas de Incentivos propuesto

Dado el apartado anterior, a continuación, se muestra una propuesta de esquema de incentivos basado en los procesos clave de la propuesta de valor, incluyendo metas, indicadores clave, porcentaje mínimo de cumplimiento y porcentaje de incidencia con el objetivo de que todos los participantes tengan claridad de cómo son evaluados y las metas que deben cumplir.

Tabla 16. ESQUEMA DE INCENTIVOS PROPUESTO PARA EL ÁREA COMERCIAL.

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	FÓRMULA	METAS	PORCENTAJE MÍNIMO DE CUMPLIMIENTO	PORCENTAJE DE INCIDENCIAS	INCENTIVOS
Dirección Comercial	Output	Contratos firmados	Número de propuestas declinadas con respecto al total de las propuestas	Número de propuestas declinadas / Total de las propuestas presentadas	≤3%	80%	40%	Sueldo Base+ Comisión por ventas (5% de las ventas) y reconocimiento público por buen desempeño (*)
	Procesos	Incrementar acciones de comunicación de los servicios de PI	Número de propuestas generadas resultantes de una estrategia de publicidad y promoción	Número de propuestas generadas con respecto a la proyección	> 50%	80%	12%	
		Proponer metodología, muestra del estudio y herramienta de estudio acorde a las necesidades del cliente	Tiempo promedio desde el primer contacto con el cliente hasta la generación de la propuesta	Días en generar una propuesta con respecto al promedio	≤ 5	90%	15%	
			Número de veces en que el cliente rechaza metodologías, muestras o herramientas de estudio durante cada proceso de generación de propuesta de venta	Número de rechazos por encima del promedio (2 veces)	≤ 3%	90%	25%	
	Input	Crear un plan de capacitación para el equipo	Número de capacitaciones al año	Número de capacitaciones concretadas/Total de capacitaciones propuestas	≥70%	80%	8%	
							100%	

Fuente: Elaboración propia.

(*) Especificaciones respecto de las condiciones a cumplirse para el pago del incentivo: Todos los KAM reciben un sueldo base acorde a los sueldos del mercado y cumpliendo las metas establecidas que establezcan los directores. Una vez que hayan cumplido las metas reciben una comisión del 5% sobre cada venta realizada. Es importante mencionar que en caso de no cumplir la meta en un periodo de 3 meses se evalúa la permanencia en el cargo.

Tabla 17. ESQUEMA DE INCENTIVOS PROPUESTO PARA EL ÁREA DE OPERACIONES.

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	FÓRMULA	METAS	PORCENTAJE MÍNIMO DE CUMPLIMIENTO	PORCENTAJE DE INCIDENCIAS	INCENTIVOS
Dirección de Operaciones	Output	Entregar paquete de información a Consultores de PI	Número de reportes que cumplen los objetivos	Número de reportes que cumplen los objetivos / Número total de reportes	$\geq 90\%$	90%	35%	Sueldo Base+ Bono anual con base en el desempeño + Mini Bono extra Ad-hoc (Por desempeño extraordinario en algún proyecto específico) y reconocimiento público por buen desempeño
	Procesos	Mejorar el tiempo de detección y corrección de errores	Tiempo que toma corregir el error con respecto al tiempo planeado de esa actividad en la gráfica de Gantt de su respectivo proyecto	Número de días que toma detectar y corregir / Número de días planeado para la actividad	$\leq 20\%$	80%	12%	
		Recolectar y Decodificar la información	Número de reportes que presenta información deficiente (*)	Número de reportes deficientes / Número total de reportes	$\leq 5\%$	90%	25%	
	Input	Fidelizar Proveedores de información (Médicos)	Número de Médicos inconformes/Número total de Médicos	Número de Médicos inconformes / Total de Médicos que participaron en el estudio	$\leq 20\%$	85%	20%	
		Crear un plan de capacitación para el equipo	Número de capacitaciones al año	Número de capacitaciones al año	≥ 2	80%	8%	
							100%	

Fuente: Elaboración propia.

(*) Información deficiente: Reportes con información decodificada incoherente. Adicionalmente considera las encuestas satisfactorias, es decir, información completa y entendible.

En caso de que algún colega encuentre dificultades para procesar la información, deberá levantar el caso con su superior y juntos se buscará la solución. Cabe mencionar que la UEN es muy estricta en cuanto al manejo de la información, es decir, está seriamente penalizado inventar información o hacer mal uso.

Tabla 9. ESQUEMA DE INCENTIVOS PROPUESTO PARA EL ÁREA CONSULTORÍA.

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	FÓRMULA	METAS	PORCENTAJE MÍNIMO DE CUMPLIMIENTO	PORCENTAJE DE INCIDENCIAS	INCENTIVOS
Dirección de Consultoría	Output	Aumento del ingreso	% de aumento del ingreso con respecto al año anterior	Aumento del ingreso con respecto al año anterior	> 10%	> 5%	35%	Sueldo Base + Bono anual con base en el desempeño + Mini Bono extra Ad-hoc (Por desempeño extraordinario en algún proyecto específico) y reconocimiento público por buen desempeño
		Clientes fieles	% de clientes satisfechos (Según los parámetros de la encuesta de satisfacción del cliente)	Aumento en los niveles de satisfacción del cliente por el servicio brindado	> 90%	90%	20%	
	Procesos	Analizar, interpretar y entregar la información	Número de proyectos entregados en tiempo y forma	Número de proyectos exitosos / Total de proyectos	> 90%	85%	25%	
	Input	Mantener actualizada la data secundaria	Número de proyectos cargados en la base	Número de proyectos cargados / Total de proyectos	>90	90%	5%	
		Actualizar el Conocimiento técnico de los Consultores (Entrevistadores)	Reportes de evaluación del desempeño igual o por encima de lo esperado.	Número de evaluaciones aprobadas \geq 80% de aciertos / Número total de evaluaciones	Mayor o igual a 90%	80%	15%	
							100%	

Fuente: Elaboración propia.

El esquema de incentivos propuesto es para las tres gerencias que influyen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, Comercial, Consultoría y Operaciones. EL esquema consiste en un porcentaje mínimo de cumplimiento y una meta para cada una de las actividades claves desempeñadas por cada proceso que cumple la propuesta de valor.

En el caso de la gerencia Comercial, a cada empleado se le brinda un sueldo fijo más un porcentaje de comisión por cada venta. En el caso de las gerencias de Consultoría y Operaciones, cuentan con un salario base, un bono por buen desempeño anual y finalmente se cuenta con los awards, mismos que refieren a pequeños bonos de dinero por tener alguna participación excepcional en proyectos específicos. Es importante mencionar que no se manejan rangos de bonos porque se tiene la intención de que el empleado cumpla sus metas al cien y no caiga en zonas de confort

Un aspecto importante es que todos los indicadores de deben de cumplir al mínimo requerido para que sumen el total de cumplimiento y considerar que han hecho un trabajo satisfactorio.

Es importante dar lugar, no solamente al incentivo monetario, sino también a las compensaciones no económicas, como el reconocimiento ante el equipo y ante los directores regionales acerca del buen desempeño de los colaboradores. Este tipo de reconocimientos están cobrando mucha importancia por el prestigio que genera entre colegas y, además de que los colaboradores sobresalientes son invitados a eventos importantes relacionados con el negocio como conferencias, cursos, presentaciones, etc.

Cabe destacar que en muchas ocasiones las personas de Consultoría u operaciones que han tenido contacto directo con el cliente han podido realizar una venta; sin embargo, la comisión se va para el responsable del área comercial. Por lo anterior, se propone que cada persona que realizase una venta, independientemente de su área pueda ser acreedor a la comisión por venta. La empresa busca aumentar la participación de mercado en todo Latinoamérica, logrando incentivar de esta manera que se extienda el servicio de Primary Intelligence.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

En PI IMS los procesos actualmente establecidos se ejecutan exitosamente y los colaboradores en su conjunto trabajan continuamente para proporcionar un servicio de calidad, no obstante lo anterior, no hay una claridad en cuanto a la propuesta de valor y los atributos que conforman la misma, así

mismo hacen falta la definición de herramientas de uso y conocimiento general como un mapa estratégico, cuadro de mando integral, tableros de control y esquemas de incentivos que permitan a los colaboradores conocer y trabajar sobre alcances definidos.

Este trabajo desarrolló un portafolio de acciones y líneas de acción con alcances claros y definidos, analizando todos los aspectos que afectan a la organización y su impacto en la misma mediante la aplicación de las herramientas del control de gestión, haciendo posible identificar aquellos aspectos primordiales para el cumplimiento de la propuesta de valor de la unidad estratégica de negocio objeto de estudio.

Para lograr lo anterior se llevó a cabo un análisis de las declaraciones estratégicas, proponiendo la misión, visión y valores que permitan enfocar los esfuerzos a la estrategia de Diferenciación por calidad de Primary Intelligence (PI).

Como resultado del análisis interno de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) se concluye que PI cuenta con grandes áreas de oportunidad en la industria farmacéutica dentro de América Latina (LATAM), mismas que pueden ser abordadas gracias a que a lo largo de su existencia ha creado y mantenido un prestigio que la respalda y que aunada a la competitiva infraestructura técnica, material y humana que ha construido, ofrece una calidad en los servicios que oferta difícil de sustituir, permitiéndole mantener relaciones de confianza con clientes y proveedores.

Considerando lo anterior, se presenta una revisión y análisis del modelo de negocios en base al esquema CANVAS, desarrollando luego un mapa estratégico con dos temas fundamentales, "Aseguramiento de la calidad" y "Crecimiento". El cuadro de mando integral se construye en torno a los objetivos estratégicos definidos en cada tema, permitiendo que posteriormente, una vez sea implementado el cuadro de mando, se mida la evolución de la estrategia y de los resultados obtenidos, permitiendo alinear las perspectivas de operación que permitirán ofrecer y cumplir con la propuesta de valor.

Aunado a lo anterior los tableros de gestión y de control muestran paso a paso a los procesos de los puntos clave guiando a los principales involucrados a través de las actividades, mejorando significativamente la calidad de los procesos internos.

El esquema de incentivos propuesto se alinea a los objetivos detallados en el presente documento, presentando empeños claros y específicos, permitiendo a los involucrados tener una perspectiva clara

para dar certeza al seguimiento de su desempeño con relación a los propósitos institucionales deseados y en consecuencia a los estímulos a los que se harán merecedores.

Adicionalmente, se propone asignar un área dedicada al control de gestión que de vida a todo lo propuesto en este estudio, es decir, el hecho de establecer un área especializada en la materia asegurará el seguimiento a cada punto clave y propondrá acciones de mejora continua a lo largo del tiempo que aseguren el cumplimiento de la estrategia corporativa.

Todo lo anterior permitirá dirigir los esfuerzos al fortalecimiento de los procesos y actividades, poniendo especial atención en la importancia de la comunicación a todos los niveles de la organización, haciendo partícipes a todos los colaboradores de los logros institucionales lo cual fortalecerá el compromiso de todos ellos para el logro de un fin común.

CAPÍTULO 6. BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Andrea Méndez. (2017). *Euroresidentes, Vida inteligente. Motivación según autores* Recuperado de:
<https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-segun-autores>
- Antonio Lloret y Elsa Flores. (julio de 2013). A Model for Corporate Sustainability. trad: Un Modelo para la Sustentabilidad Corporativa. (ITAM, Ed.) *Direccion estrategica, la revista de Negocios del ITAM*, Recuperado de: <http://direccionestrategica.itam.mx/un-modelo-para-la-sustentabilidad-corporativa/>
- Business Wire a Berkshire Hathaway Company. (2016). *Business Wire*. IMS Health y Quintiles Se Fusionan. Recuperado de: <http://www.businesswire.com/news/home/20160506005577/es/>
- Cano-Sánchez. (2014). *La industria farmacéutica argentina presente y perspectivas*. Estudio especializado sobre la industria farmacéutica para la empresa KPMG. Recuperado de:
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/12/La-industria-farmaceutica-argentinapresente-y-perspectivas>
- Chiavenato. (2014). *Euroresidentes.motivacion*. Recuperado de:
<https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-segun-autores>
- Geranina, A. J. (2009). *Cuadro de mando integral*. *Wikipedia, La Enciclopedia Libre*. Edición 1. El control de gestión estratégica en las organizaciones. recuperado de:
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/482/1194>
- IMS-Global. (2016). *IMS NOW*. Recuperado de: <http://imsnow.imsglobal.com>
- Juan Manuel Santa María . (2016). *Dinámicas y Perspectivas del Mercado Farmacéutico en América Latina*. Recuperado de: <https://bitacorafarmaceutica.files.wordpress.com/2016/04/ch-iwr2015-juanmanuelsantamaria.pdf>
- Julio Atencio y Genarina Sánchez. (2009). *Publicaciones Urbe*. El control de gestión estratégica en las organizaciones. Recuperado de:
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/482/1194>

- Kaplan Robert S. - Norton David P. (1996). *Wikipedia, La Enciclopedia Libre*. (H. B. Press, Ed.) Cuadro de mando integral. Recuperado (02 de diciembre de 2016) de:
https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral
- Kaplan Robert S. - Norton David P. (2010). *The Execution Premium 3ª edición* (págs. 159-195). Colombia: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Kaplan Robert S. - Norton David P. (2010). *The Execution Premium 3ª edición* (pág. 129). Colombia: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Kaplan Robert S. - Norton David P. (2010). *The Execution Premium 3ª edición* (págs. 57-94). Colombia: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Kovacevic-Reynoso. (2013). *IMS Global. (s.f.). En información sobre la empresa*. El Diamante de la Excelencia Organizacional. Recuperado de:
https://issuu.com/cengagelatam/docs/kovacevic_diamante.Pag2./
- M&A Matiz & Asociados, Asesoría empresarial Ltda. (03 de diciembre de 2013). Blog Modelos de Negocio. recuperado de: <http://www.matizyassociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>
- QuintilesIMS. (2017). *Página oficial de QuintilesIMS, SECCIÓN SOBRE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA*. Recuperado de: <https://www.quintilesims.com>: <https://www.quintilesims.com/about/about-us/>, 2017
- Thompson A., P. M. (2012). Thompson A., *Proyectar la dirección de una compañía: visión y misión, objetivos y estrategia: Administración Estratégica, teoría y casos, 18ª edición* (págs. 20-47). Mexico: Subsidiaria de editorial McGraw-Hill Companies, Inc.
- Thompson A., Peteraf M., Gamble J., y Strickland I. (2012). *Proyectar la dirección de una compañía: visión y misión, objetivos y estrategia: Administración Estratégica, teoría y casos, 18ª edición* (págs. 48-87). México: Subsidiaria de editorial McGraw-Hill Companies, Inc.
- Thompson A., Peteraf M., Gamble J., y Strickland I. (2012). *Proyectar la dirección de una compañía: visión y misión, objetivos y estrategia: Administración Estratégica, teoría y casos, 18ª edición* (págs. 88-129). Mexico: Subsidiaria de editorial McGraw-Hill Companies, Inc.