

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS DE ECUADOR. UN ESTUDIO EXPLORATORIO

RESUMEN

La importancia del sistema de gestión en una organización consiste en desplegar una estrategia que se desarrolle mediante el sistema integrado de gestión con el fin de ejecutar, controlar e innovar las prioridades competitivas de una organización. De esta manera, el propósito de la investigación es comprender como se implementa el concepto de "sistema de gestión" en una empresa ecuatoriana dedicada a la distribución de productos farmacéuticos.

La metodología utilizada fue de corte cualitativo, utilizando como estrategia el caso de estudio. Cuatro métodos cualitativos fueron utilizados para obtener los datos: observación directa, observación participativa, análisis documental y entrevistas a profundidad semi-estructuradas.

Los resultados de acuerdo al caso de estudio demuestran que la implementación del Sistema de Gestión es factible de llevarse a cabo. Varios elementos potenciadores y barreras son identificados durante la aplicación del Sistema de Gestión.

El artículo muestra de forma detallada la implementación del Sistema de Gestión por lo que puede ser muy valioso para



KARLA MARÍA ALVARADO RAMÍREZ*
MANUEL FRANCISCO SUÁREZ BARRAZA**

todos aquellos directivos, gerentes y académicos que desean preparar a la empresa en términos de gestión empresarial, entendiendo cómo gestionar y dirigir su negocio desde un enfoque de innovación continua en su trabajo diario.

Palabras clave: Sistema de gestión, Estrategia, Operaciones, Efectividad, Innovación.

IMPLEMENTATION OF A MANAGEMENT SYSTEM FOR A DISTRIBUTION COMPANY OF PHARMACEUTICALS IN ECUADOR. AN EXPLORATORY STUDY

ABSTRACT

Importance of management systems in organizations consists on deploying a strategy that is developed under the integrated management system as a means of executing, controlling an innovating the competitive priorities of an organization. As follows, the purpose of this research is to understand how the management system concept is implemented in an Ecuador pharmaceutical products distribution enterprise.

The methodology was qualitative, using as strategy a study case. Four qualitative methods were used in order to collect the data: direct observation, documental analysis, deep and semi-structured interviews.

Case study results show that Management system implementation is viable to be execu-

ted. Some empowering elements and barriers are identified under the management System implementation.

The article shows in detailed way the Management System implementation so that it will be so valuable for all of those CEOs, managers and academic staff interested in preparing the enterprise in terms of enterprise management, understanding how to manage and direct their business from a continuous innovation focus on a daily basis.

Keywords: Management System, Strategy, Operations, Effectiveness, Innovation.

INTRODUCCIÓN

Diferentes disciplinas del campo de las ciencias del *management*, como la calidad, la estrategia e incluso las finanzas, han comenzado a replantearse los modelos, prácticas y técnicas que han aplicado a lo largo de los años (Bergman, 2011). Hemos llegado a un punto en el entorno mundial, que la misma turbulencia de crisis económicas y financieras han hecho que la realidad de las ciencias del *management* comiencen a cambiar. Desde nuestra óptica principal, estos retos, que se centran en cuatro razones principales, son impulsados por las presiones externas.

Primero, la forma como se pueden gestionar las organizaciones para ser más eficaces,

* Magister, profesora Escuela Politécnica Nacional, karla.alvarado@epn.edu.ec

** Ph.D. , profesor investigador EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey manuelfrancisco.suarez@itesm.mx

Recibido: octubre 17 de 2011, aceptado: marzo 15 de 2012.

eficientes y efectivas, en busca de alcanzar la "excelencia en la gestión" cada vez se hace más complejo y difícil; esto es así, debido a las presiones que los cambios del entorno externo (clientes más exigentes, mercados más competidos, necesidad de rapidez y calidad al mismo tiempo, turbulencia económica-financiera, posibles "pandemias", etc.). Segundo, cuando los gerentes quieren voltear la mirada al conocimiento que se genera acerca del *management*, con la finalidad de apoyarse y hallar caminos que afronten la primera razón antes señalada, se encuentran con una cantidad de conocimiento generado que es enorme, complejo, confuso y, en ocasiones, difícil de poner en la práctica. Tercero, dentro de esta gran cantidad de conocimiento generado, existe un claro *gap* entre el conocimiento académico y los documentos de divulgación práctica. Y finalmente, la cuarta razón, desde un ángulo más práctico, es que a la hora de vincular la estrategia con la operación en una organización, no se encuentran las formas más efectivas para conseguirlo y sobre todo, si se quiere alcanzar la "excelencia" en la gestión, parece ser que la forma "tradicional" –sustentada en el modelo mecanicista (Morgan, 1998)– como se realiza el trabajo no es la más adecuada comparada con los cambios rápidos y turbulentos del entorno mundial. De hecho, muy pocas organizaciones en el mundo han sido capaces de conseguir esta meta, es decir, llegar a ser una organización excelente, y quizás, la posible razón de lo mismo es que no se ha entendido de manera profunda lo que realmente significa *management* en el siglo XXI visualizado como un Sistema de Gestión (*Management System*), derivado de los retos antes indicados.

De esta manera, el propósito fundamental de este artículo es comprender cómo se implementa el reciente esquema conceptual de "sistema de gestión" en una empresa ecuatoriana dedicada a la distribución de productos farmacéuticos. Por lo tanto, como sub-propósito

se busca explorar cómo el sistema de gestión ayuda a la empresa ecuatoriana a vincular su estrategia con la operación.

FUNDAMENTO TEÓRICO

PRELIMINARES

En lo que se refiere a las escuelas de gestión, la teoría más antigua es la administración científica de Taylor, que se basa en aplicar el método científico para definir una "mejor manera" de hacer el trabajo (Lernak, 2004); es decir el estudio sistemático del trabajo, las personas y sus relaciones con el fin de alcanzar una mayor eficiencia operativa (Taylor, 1911). De acuerdo con los principios rectores de esta teoría, se puede ver que este tipo de enfoque de la gestión científica se centra en la mayoría de los aspectos "duros" de la gestión; es decir, aquellos que se llevan en la planificación y ejecución de los trabajos (Suárez-Barraza et al., 2010), ya que desestimula la iniciativa personal del obrero, puesto que lo toma como un apéndice de la máquina (Da Silva, 2002).

Otros escritores se centraron en la organización como un todo. Estos pensadores expusieron teorías más generales sobre lo que realizan los administradores y qué asienta la buena práctica gerencial (Robbins & Coulter, 2005). El modelo del proceso administrativo, los catorce principios administrativos y las seis operaciones fundamentales de la disciplina fue desarrollado por Henry Fayol (Zapata et al., 2006: 64), es decir dicho modelo administrativo se fundamenta en tres aspectos básicos: la división del trabajo, el empleo de un proceso administrativo y la formulación de los principios técnicos que deben alinear la función administrativa. Fayol dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos: técnicos, comerciales, financieros, administrativos, seguridad y contable. Las seis actividades mencionadas



constituyen la interrelación de los procesos de trabajo llevados a cabo por cualquier empresa (Fayol, 1967); es así que el trabajo de Fayol estableció las bases para la gestión de la empresa como un todo dentro del marco de un Sistema de Gestión (Suárez-Barraza et al., 2010). Los teóricos clásicos reconocieron la importancia de obtener un equilibrio entre los aspectos humanos y técnicos de la organización, especialmente en los procedimientos de capacitación y selección de personal, aunque la principal preocupación fue la de preparar a los humanos en las exigencias de la organización mecanicista (Morgan, 1998). Es importante mencionar que la corriente científica de Taylor y Fayol es considerada como el inicio de los modernos análisis organizativos, ya que sientan las bases para lo que hoy conocemos como el sistema de gestión, que fue influenciado por las contribuciones de Max Weber y su teoría de la burocracia.

La teoría general de sistemas parece proporcionar un alivio a las limitaciones de los enfoques mecanicistas presentados por las teorías administrativas de Taylor, Fayol y Weber. La Teoría de Sistemas nace del interés por construir modelos abiertos más o menos definidos que interactúan activamente con el ambiente y cuyos subsistemas muestran de la misma manera una compleja interacción interna y externa. Las organizaciones son estudiadas como sistemas abiertos, esto es, abiertas al intercambio de conocimiento, energía e información con el entorno que las rodea. Un sistema abierto es aquel que toma recursos del entorno, los transforma, para posteriormente volverlos a enviar al entorno en forma de *outputs* terminados (Kast & Rosenzweig, 1972). Esta teoría intenta percibir los sistemas sociales en términos de su estructura, proceso y funciones, y trata de comprender las relaciones entre sus unidades, subrayando que cada componente de una cultura representa una función en el sistema general (Rodríguez Valencia, 2003).

MANAGEMENTY SISTEMAS DE GESTIÓN (MANAGEMENT SYSTEMS): TÉRMINOS Y CARACTERÍSTICAS

Rapoport y Horvath (2009) distinguen entre "las organizaciones y su teoría" (*Organization theory*) y "Teoría de la organización" (*Theory of organization*), la primera de las cuales trata con principios organizacionales generales y abstractos (sistemas organizados), y la segunda pretende ser una ciencia social y la gestión de las organizaciones. De esta manera, dentro de este contexto, la administración aparece con la necesidad de establecer sistemas cada vez más perfectos, más efectivos y más afines con los organismos sociales (Rodríguez Valencia, 2003). A la administración o *management* se la conoce como el proceso coordinado de actividades para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas o junto con ellas (Robbins & Coulter, 2005); es decir, es un grupo de actividades que los gerentes realizan con el fin de alcanzar la eficiencia, la eficacia y la efectividad de una organización establecidas a través de su propósito organizacional y de sus metas (Da Silva, 2002). Por otro lado, un sistema es una totalidad percibida cuyos elementos se aglomeran porque se afectan recíprocamente a lo largo del tiempo y operan un propósito común (Senge et al., 1995: 94).

Gran cantidad en la literatura de la organización moderna muestra la relación de la teoría de sistemas con la organización; sin embargo, los mismos parecen utilizar un enfoque parcial del sistema como base conceptual para la teoría de la organización debido a las limitaciones del conocimiento sobre las relaciones del subsistema (Kast & Rosenzweig, 1972). Así, el término *sistema de gestión* ha cobrado mayor importancia en el entorno gerencial. Algunos autores han intentado explicarlo desde diferentes perspectivas. El modelo EFQM lo describe como un modelo de

gestión en el que los procesos de control de la estrategia, gestión y operación son integrados (Russell, 2000); es decir, un esquema general de procesos y procedimientos que se emplean para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos (Ogalla Segura, 2005: 1). Mientras que la definición del sistema de gestión en la norma ISO 9000:2000 es establecer la política y objetivos para lograr los mismos (Conti, 1999).

Por tanto, toda organización requiere de un sistema de gestión, que se entiende como el conjunto de procesos y herramientas integrados que la compañía utiliza para desarrollar la estrategia, trasladarla a la operación, ejecutarla, monitorearla y mejorarla con el fin de optimizar la efectividad organizacional (Kaplan & Norton, 2008). El sistema de gestión propuesto por estos autores permite entender cómo el ciclo de gestión, así como las herramientas utilizadas en cada etapa puede ser integrado en un sistema que vincula la gestión de la estrategia con las operaciones. Suarez-Barraza et al. (2010) propone una definición de un sistema de gestión y su modelo que este grupo de autores explican así: "un conjunto de sub-sistemas independientes e interrelacionados, en donde cada subsistema es

administrado con el fin de alcanzar prioridades estratégicas en la organización, vinculando la estrategia con la operación".

Acorde con esta literatura un macro-elemento puede ser entendido como un grupo del subsistema de gestión con dos dimensiones: la parte dura y la parte suave, los que son integrados en otras prácticas gerenciales (Suárez-Barraza et al., 2010). A esto, Peters & Waterman (1982) cuenta que los aspectos suaves de una empresa, como valores, motivación, liderazgo, participación del personal, etc., son la base de cualquier sistema de gestión. Entonces estos subsistemas deben ser gestionados de forma eficaz y efectiva para mantener y mejorar las prioridades competitivas de una organización (calidad, costo, entrega, flexibilidad e innovación) vinculando en todo momento la estrategia con la operación a través del propio sistema de gestión (Suárez-Barraza et al., 2009). Para los japoneses, la estrategia y las operaciones son tan dinámicas que el sistema de gestión puede definirse como "adaptación continua" (Richard Pascale, MIT Sloan Management Review).

Como toda organización requiere de un sistema de gestión, se puede agrupar en cuatro

Figura 1: Ejemplo Macro-elementos de un *management system*



grandes elementos: filosofía, procesos, personas y herramientas (Suárez-Barraza et al., 2009).

- **Filosofía:** simboliza el conjunto de intenciones, valores y cultura de la organización. Se ajusta mediante la planeación estratégica y su despliegue, personificando el cerebro del sistema de gestión. A través de la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos) se observa tanto el rumbo de la organización como su operación.
- **Procesos:** los macro y micro procesos simbolizan la labor de cualquier organización. Dentro de los mismos se incluyen las ventas, *marketing*, logística, finanzas, gestión del factor humano, etc., y por tanto representan el corazón del sistema de gestión.
- **Personas:** representan la parte "soft" del sistema de gestión, y por ende es el componente más importante, ya que simbolizan el motor que impulsa a dicho sistema.
- **Herramientas:** son todos aquellos instrumentos gerenciales que sirven para conservar, optimizar y transformar nuestro

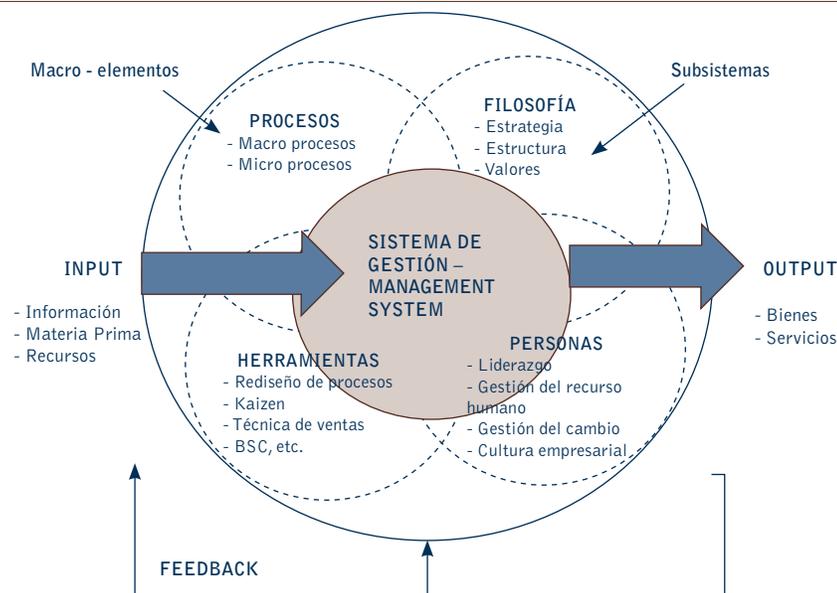
sistema de gestión. Algunos ejemplos de los mismos son: Quality Function Deployment, la red de equipos de mejora, metodologías de rediseño de procesos, sub-sistemas de medición de la gestión, metodologías de solución de problemas, calidad en el servicio, técnicas de *marketing*, planeación estratégica, entre otros más. Estas herramientas personifican las manos del sistema de gestión.

Reforzando lo ya comentado, desde el punto de vista de Robert Kaplan, la ejecución exitosa de la estrategia organizacional tiene dos criterios básicos: comprender y construir un sistema de gestión que vincule la estrategia con la operación y conocer qué instrumentos de innovación y mejora se pueden emplear para construir con éxito el sistema de gestión.

METODOLOGÍA

Tomando en cuenta el contexto anterior y teniendo en consideración que la naturaleza de nuestro artículo es exploratoria, ya que existe

Figura 2. Un enfoque del Management system



Fuente: Suárez-Barraza et al. (2009).

una clara necesidad por obtener datos de fondo de manera profunda de los *drivers* (las razones de la aplicación del Gemba-Kaizen), la relación entre esta aproximación y la innovación de procesos en un contexto de una empresa multinacional. Por lo tanto, se adoptó *the case study methodology* (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). El método del caso de estudio es muy útil cuando la investigación requiere de contestar preguntas del tipo "how" y "why" (Yin, 1994). Esta metodología también ha sido propuesta como bastante aplicable para el campo de investigación de la administración de operaciones (Voss et al., 2002).

En esta investigación, dada la naturaleza de la metodología, se seleccionó un caso de estudio correspondiente a una farmacéutica establecida en Quito desde 1990 y ubicada entre los diez distribuidores más importantes del país, la que cuenta con una cadena franquiciada de más de 200 farmacias en el ámbito nacional, siguiendo el criterio de "muestreo teórico" (*theoretical sample*) (Glaser & Strauss, 2007; Ritchie & Lewis, 2003). Por esta razón se seleccionó este caso de estudio el cual tenía un amplio potencial de contribución en la comprensión y desarrollo de teoría. Pettigrew (1997) señala que la importancia de la selección en este tipo de muestreo no radica en el número de casos, sino en el estudio a profundidad de cada uno de ellos (Pettigrew, 1997: 342). Por lo tanto, la selección del caso de estudio nos lleva a crear teorías robustas, ya que las proposiciones emergentes están más vinculadas a la gran variedad de evidencia empírica que se recopila (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Para mantener la consistencia de los datos, se utilizaron tres métodos de recolección de datos: 1) observación directa, 2) análisis documental y 3) entrevistas semi-estructuradas (Yin, 1994; Stake, 2000). En la observación directa se realizaron por lo menos cinco visitas a cada empresa seleccionada. Posteriormente, durante dichas visitas se recolectó material

documental referido a la gestión de la organización farmacéutica, entre los cuales están: Manuales de Organización (borradores), Web Sites, Formatos, Minutas de juntas, entre otros. Finalmente, con la finalidad de incrementar la confiabilidad del estudio, se realizó un protocolo de entrevista y una base de datos del caso de estudio (Pettigrew, 1997). Se entrevistó a directores, gerentes y jefes de las diversas áreas de la farmacéutica. En total se realizaron 8 entrevistas, entre enero y abril de 2011, siguiendo estrictamente el protocolo de investigación, pero dando flexibilidad a ciertas respuestas importantes al tema. Cada entrevista se transcribió como mínimo 48 horas después de realizada y fueron exhaustivas en claridad y saturación de datos. Toda duda surgida durante el proceso de análisis fue clarificada con la persona de contacto mediante *mail* o vía telefónica. Finalmente, el análisis de nuestros datos buscó en todo momento asegurar la validez de constructo a través de utilizar múltiples fuentes de evidencia y establecer una cadena planificada de recolección de datos. Asimismo, tratamos de incrementar la validez externa a través de tener varios casos de estudio para comparar (múltiple) (Yin, 1994).

RESULTADOS

El sector farmacéutico nacional e internacional es reconocido como una de las actividades industriales que más dividendos económicos genera anualmente, gracias a que sus utilidades netas bordean el 18,6% anual, porcentaje que supera a los demás sectores del país (Pignarre, 2005). Desde el año 2004, la industria farmacéutica cimienta su estrategia fundamentalmente en *expandirse, fortalecerse e innovarse continuamente*. Es así como este sector lleva experimentado un proceso de fusiones y adquisiciones con el propósito de consolidar capitales y explorar economías de escala que permitan



reducir costos y adicionar nuevos medicamentos al mercado (Jiménez & Hurtado, 2008).

Según datos de IMS, Ecuador representa el 2% del mercado farmacéutico latinoamericano, En los últimos cinco años, el sector farmacéutico ecuatoriano ha llegado a ser uno de los negocios más lucrativos del país. El sector registró USD 720 millones en 2008, según IMS, una firma con sede en EE.UU. que examina y audita el negocio farmacéutico a nivel mundial. Para Juana Ramos, directora ejecutiva de la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos en Ecuador (Alafar), el crecimiento del sector desde 2000 hasta 2008 fue de un 11% anual en promedio; adjudica que dicho desarrollo responde factores como la estructura del sector, sus criterios técnicos, la información que administra, así como las auditorías de mercado a nivel global.

Además, en este período, la preocupación de los compradores y los entes reguladores sobre la seguridad de los medicamentos ha incrementado, lo cual ha hecho que a la industria farmacéutica se la caracterice por un alto nivel de complejidad y competitividad entre sus tres agentes principales: laboratorios o empresas farmacéuticas, distribuidoras y cadenas de farmacias, que compiten constantemente con la finalidad de concentrar el mayor número de clientes y con ello conseguir una participación superior en el mercado de los medicamentos.

Por otro lado, las medicinas en el Ecuador se comercializan en un mercado altamente regulado, razón por la cual la proliferación de medicamentos genéricos está ganando terreno al producto de marca; esta tendencia se ha visto incentivada desde las instituciones gubernamentales que priorizan el producto genérico frente al de marca, con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población, y con ello obtener su bienestar.

Actualmente, el sector farmacéutico ecuatoriano puede ser considerado como una de las actividades económicas más complejas

y competitivas del país puesto que es controlado, principalmente, por las grandes empresas transnacionales y multinacionales existentes en el Ecuador y por las cuatro distribuidoras nacionales y sus respectivas cadenas de farmacias, que compiten diariamente con el fin de obtener no solo un gran volumen de ventas sino también un alto nivel de ganancias. Estudiando la actividad económica del sector farmacéutico ecuatoriano y de sus tres actores principales (laboratorios, distribuidores y farmacias), se puede apreciar la importancia de dicho sector por su influencia en las recaudaciones respecto al volumen de ventas y ganancias anuales que representa.

La farmacéutica ecuatoriana que durante 21 años se ha dedicado a la distribución y comercialización de medicina, insumos médicos y productos de consumo se encuentra situada en la ciudad de Quito y tiene una cobertura en el ámbito regional en el norte del país, ubicándose entre los 10 distribuidores más importantes del país. Debido a las necesidades del mercado, esta empresa ha establecido alianzas estratégicas con sus clientes, creando una cadena franquiciada de farmacias, y con sus proveedores, a través de acuerdos comerciales de compra.

La empresa cuenta con dos áreas funcionales: 1) la Gerencia Administrativa y 2) la Gerencia de Ventas. Dentro de la Gerencia Administrativa se puede notar la administración de las siguientes áreas: Contabilidad, Crédito y cobranza, Pagaduría y Compras. Por otro lado, la Gerencia de Ventas regulariza y controla los departamentos de: Ventas, *Marketing* y Bodega. Todos los departamentos deben informar sobre sus operaciones a cada una de las gerencias y éstas a su vez a la Gerencia General. Todo esto demuestra que en la farmacéutica se maneja una estructura centralizada en la que el gerente general toma las decisiones.

Entre las actividades que se realizan dentro de la farmacéutica se pueden destacar las siguientes: 1) la actividad de logística de

entrada, que está relacionada con la recepción y almacenamiento de la mercadería; 2) la logística de salida, la cual tiene correspondencia con la toma y preparación del pedido, la facturación, el despacho y la entrega de la mercadería a los clientes en las diferentes ciudades del país, y 3) la mercadotecnia y las ventas, que se encarga de establecer las relaciones estratégicas tanto con los laboratorios nacionales como internacionales. Por tanto, cada actividad de valor que se desarrolla dentro de la distribuidora farmacéutica representa tecnología ya sea de *know how*, procedimientos y/o equipos, lo que favorece la eficiencia y eficacia de las actividades primarias, como de las de soporte o ayuda

Es importante mencionar que la farmacéutica analizada cuenta con flota de transporte, flexibilidad de crédito, amplia cobertura, variedad de medicamentos y entrega rápida; sin embargo, su principal diferenciador es la responsabilidad que posee con los clientes, ya que parte de su cultura y valores se enfoca en practicar una competencia leal con sus consumidores. Es así que se puede resumir que las competencias fundamentales con las que cuenta la farmacéutica son: 1) saber manejar un sistema de distribución eficaz, 2) poder vender productos de consumo, insumos y medicinas.

De esta manera, encontramos a la farmacéutica ecuatoriana ante un contexto interno y externo muy complejo, en donde se debe empezar a voltear la mirada hacia nuevas perspectivas en la forma de operar y conducir su negocio.

Una posible nueva alternativa que presenta este artículo es el llamado sistema de gestión o *management system*, que se analiza tomando en cuenta los cuatro grandes elementos: filosofía, procesos, personas y herramientas (Suárez-Barraza et al., 2009). A continuación se explica brevemente cada componente:

- Filosofía: dentro de este subsistema encontramos su Planeación Estratégica, que

incluye el modelo de negocio, la misión, visión, valores, estructura, objetivos y estrategia.

El modelo de la farmacéutica es ser una distribuidora y comercializadora de medicina, productos de consumo e insumos. La empresa tiene una cadena franquiciada, lo que permite una distribución más eficiente de los productos. La estructura es funcional enfocada más al modelo mecanicista, donde claramente se muestran los elementos de autoridad, niveles de jerarquía y la relación formal de comunicación y coordinación. Se enfoca en la estrategia de diferenciación rápida y esto se debe a que sus acciones están basadas en un alto sentido de compromiso con los clientes. Cabe mencionar que la filosofía de la farmacéutica está centrada en la mejora e innovación continua.

- Procesos: la distribuidora farmacéutica presenta actividades primarias y actividades de soporte que son el reflejo de su enfoque, historia, objetivos y estrategias. En este sentido, las actividades primarias de la empresa están relacionadas con: 1) abastecimiento, 2) mercadotecnia – ventas y 3) distribución. Y con respecto a las actividades de apoyo, se pueden distinguir: 1) el manejo de los recursos humanos, 2) la administración general y 3) el desarrollo de la tecnología, las cuales contribuyen con las distintas actividades primarias. Es así como la interacción y coordinación entre sus actividades principales radica en saber transmitir información oportuna respecto a las solicitudes del cliente, inventarios o promociones. Como segundo punto existe la colaboración de la administración general que coordina el trabajo y distribución de los recursos necesarios para la consecución de lo antes señalado. Además, el componente tecnológico con el que cuenta la empresa brinda soporte



tanto a las actividades primarias como a otras de apoyo, a través de sistemas integrados de transmisión de datos de compras, ventas, distribución y crédito.

- Herramientas: en lo que concierne a este subsistema, después de haber analizado no solo cada una de las fuerzas que rigen el área de la distribución farmacéutica en el Ecuador sino también después de haberlas comparado con la matriz de las industrias atractivas o poco atractivas, se puede mencionar que este sector es poco atractivo para las nuevas firmas entrantes como para las empresas existentes, ya que existe un alto nivel de rivalidad entre las distribuidoras, al igual que un alto poder de negociación de los proveedores y clientes, lo que hace de este sector una industria bastante competitiva. Con la ayuda del Balance Scorecard se establecieron ciertos objetivos estratégicos y sus respectivas iniciativas para lograr el crecimiento y el desarrollo de esta distribuidora en el mercado dentro del cual se desenvuelve.
- Personas: se ha caracterizado por contar con una competencia nuclear relacionada con saber brindar un servicio de excelencia a sus clientes tanto internos como externos, a través del trabajo eficaz de cada una de las actividades de su cadena de valor. Las prácticas que realiza la empresa en relación con su ámbito externo contribuyen a crear una imagen que sustenta el saber brindar un buen servicio no solo a sus clientes sino a la comunidad, prácticas comerciales que reflejan la responsabilidad social. Además, con la ayuda de la tecnología, la empresa brinda capacitación a todo el personal operativo, administrativo y de ventas en aspectos relacionados con sus áreas. Por otro lado, cuenta con una cultura de servicio orientada a clientes internos y externos; se puede indicar que posee un clima or-

ganizacional favorable evitando conflictos entre las diferentes áreas de la empresa. En lo que se refiere al poder, está centralizado en la gerencia general, ya que es el gerente quien toma todas las decisiones dentro de la organización

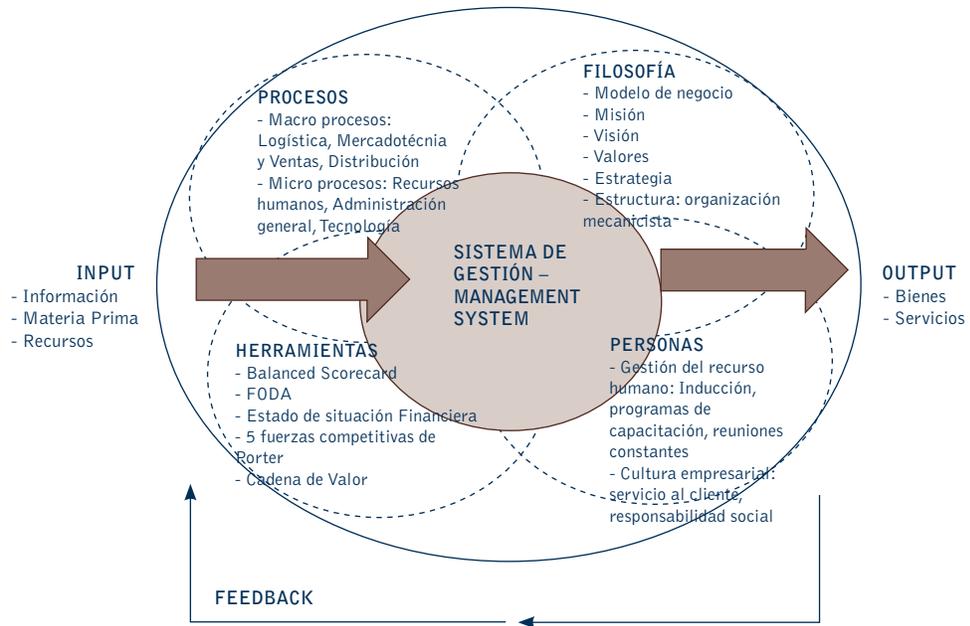
El modelo de gestión con el que cuenta la farmacéutica se lo ilustra la figura 3.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

A la luz del propósito de investigación de comprender cómo se implementa el esquema conceptual de "sistema de gestión" en una empresa ecuatoriana dedicada a la distribución de productos farmacéuticos, es posible indicar que la gestión de la misma se puede enmarcar en el concepto de un sistema de gestión. Sin embargo, no es nada sencillo intentar llevar a la práctica un concepto teórico reciente. De hecho, tal como indica Koontz (1961), al entrar en la "jungla del *management*" se pueden generar confusiones y complicaciones al momento de intentar fijarlo en una organización. Por lo tanto, los resultados de acuerdo al caso de estudio demuestran que la implementación del Sistema de Gestión es factible de llevarse a cabo, circunscrito todo al contexto antes señalado de la organización.

Otra dimensión concluyente de nuestra investigación fue que ante la definición planteada por Suárez-Barraza et al. (2010) de un sistema de gestión como: "un conjunto de subsistemas—que pueden ser considerados procesos de trabajo— independientes e interrelacionados que se pueden agrupar en una dimensión *hard* y en otra *soft* del propio sistema. Cada subsistema es gestionado con el propósito de mantener y mejorar las prioridades competitivas de una organización, vinculando en todo momento la estrategia (visión, misión y objetivos) con la operación con el fin de cumplir con lo esta-

Figura 3: Sistema de Gestión de una farmacéutica ecuatoriana



blecido en la misma"; la aplicación del mismo fue más útil al momento de aplicarlo en la farmacéutica debido a su descomposición por macro-elementos (filosofía, personas, procesos y herramientas) y a su vez en sub-sistemas. Lo que ayudó tremendamente a los gerentes de la organización a diferenciar entre pensamiento gerencial sistémico y herramientas del *management*, hallazgo que ratifica lo que la literatura indica al respecto acerca de la importancia del pensamiento estratégico gerencial versus el solo uso de las herramientas gerenciales (Mintzberg, 2010). De hecho, a través del uso del sistema de gestión la farmacéutica comenzó a desarrollar un mayor vínculo entre su estrategia planteada y la operación de los procesos, todo mediante el uso del Balanced Score Card (la herramienta).

Finalmente, esta investigación en ningún momento trata de generalizar sus resultados debido a que éstos se circunscriben al contexto antes señalado. Como investigadores estamos conscientes de que dos casos de estudio no pue-

den llevar a conclusiones de mayor nivel que indiquen la aplicación generalizada del Sistema de Gestión en empresas ecuatorianas y mexicanas. Sin embargo, con base en la evidencia encontrada de naturaleza exploratoria cualitativa es posible realizar una generalización analítica teórica de los resultados encontrados, indicando que es necesario seguir investigando y explorando los resultados encontrados en esta investigación. Futuras líneas de investigación pueden intentar comprobar los hallazgos probando diferentes tamaños y sectores de empresas con metodologías de corte cualitativas y, luego, con métodos cuantitativos.

REFERENCIAS

Bergman, B. (2011). "Limits of Quality Management", en *Panel Discussion of International Conference of Quality and Service Science (14th QMOD)*. San Sebastián, Spain, September 29 at 31, 2011.



- Conti, T. (1999). Vision 2000: positioning the new ISO 9000 standards with respect to total quality management models. *Total Quality Management*, 10 (4/5), 454-464.
- Da Silva, R. O. (2002). *Teorías de la administración*. México: Cengage Learning Editores.
- EFQM. (1999). *European Foundations of Quality Management*. Brussels.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from case studies: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Fayol, H. (1967). *General and Industrial Management*. New York: Pitman Publishing.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2007). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine Transaction.
- ISO 9000:2000. (2000). *Norms ISO-9000 version 2000*. Geneva, Switzerland.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 86 (1), 62-77.
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15 (4), 447-465.
- Koontz, H. (1961). The management theory jungle. *Journal of the Academy of Management*, 4 (3), 174-188.
- Lernak, D. J. (2004). Leading students through the management theory jungle by following the path of the seminal theorists. *Management Decision*, 42 (10), 1309 - 1325 (1313).
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Estados Unidos: Ingram Pub Services.
- Morgan, G. (1998). *Images of organization*. London: Sage.
- Ogalla Segura, F. (2005). *Sistema de gestión. Una guía práctica*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence – Lessons from America’s Best-Run Companies*. London: Harper Collins Publishers.
- Pettigrew, A. M. (1997). *The double hurdles for management research*. London: Dartmouth.
- Pignarre, P. (2005). *El Gran secreto de la industria farmacéutica*. Barcelona: Gedisa Editorial S.A.
- Rapoport, A. & Horvath, W. (2009). Thoughts on Organization Theory. *Emergence: Complexity & Organization*, 11 (1), 94-103.
- Ritchie, J. & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers*. London: Sage.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. K. (2005). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez Valencia, J. (2003). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. México: Cengage Learning Editores.
- Russell, S. (2000). ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or cooperation? *Total Quality Management*, 11 (4/5/6), 657-665.
- Senge, P.; Roberts, C.; Rosss, R.; Smith, B. & Kleiner, A. (1995). *La Quinta Disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Stake, R. E. (2000). *The art of case study research*. London: Sage.
- Suárez-Barraza, M. F.; Ramis-Pujol, J. & Heras, M. A. (2010). Reflecting Upon Management Systems: Content Analysis and Synthesis. *International Journal of Business Research and Management*, 1 (2), 64-86.
- Suárez-Barraza, M.; Ruiz-Arizmendi, J. & González, A. (2009). El sistema de gestión (management system). Una nueva alternativa para innovar el trabajo de las Pymes. *Revista Administrate-Hoy*, 30-33.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: w.w. Norton & Company.

Voss, C., & Sikriksis, N. (2002). Case research in operations management. *International journal of Operations & Production Management*, 22 (2), 195-219.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. London: Sage.

Zapata Domínguez, A.; Murillo Vargas, G. & Martínez Crespo, J. (2006). *Organización y management: naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza*. Colombia: Universidad del Valle.

