



Casa Saba: retos en una industria que se transforma en todos sus eslabones*

“Nuevos modelos de negocios tienen que ser puestos en funcionamiento para que nuestra industria sobreviva”

Richard Clark, Presidente, Merck, 2008

En 2011, tras cumplir poco más de una década de controlar la empresa, los directivos de Casa Saba se plantean cuál debe ser el rumbo estratégico a seguir en los próximos años.

Cuando la empresa fue adquirida en el año 2000, la industria farmacéutica se encontraba en un proceso de estabilidad con utilidades en escalada y un mercado con excelentes expectativas debido al inicio del envejecimiento de la población mexicana y la prevalencia creciente de enfermedades crónico-degenerativas que exigen tratamiento médico vitalicio. Al inicio del control de la compañía por la familia Saba, la prioridad era mejorar la rentabilidad de la empresa tras un período de diversificación en otras industrias cuyos resultados no habían sido favorables. Se enfocaron con éxito a mejorar la eficiencia operativa, a la inversión en tecnología y a sanear las finanzas. Tras un período de 8 años en el que se alcanzaron con éxito estos objetivos, el siguiente paso fue la expansión de la empresa, entendiendo que el potencial del negocio de la distribución de medicamentos no era suficiente para garantizar el rendimiento financiero que se había establecido como objetivo. La estrategia natural fue la integración vertical hacia abajo, iniciando un proceso de adquisiciones de cadenas de farmacias no sólo en México sino en varios países de Latinoamérica. Este proceso se realizó de forma muy agresiva, de forma que para fines del 2010, Casa Saba alcanzó el liderazgo en la distribución de medicinas en la región latinoamericana.

No obstante el éxito de este proceso de expansión, la empresa se cuestiona cuáles deben ser los siguientes pasos en esta industria cada vez más compleja y regulada, en la que

*Estudio de Caso elaborado por María Merino Sanz, Profesora del Departamento Académico de Administración del ITAM, con el objetivo de ser utilizado como base de discusión en clase y no para ilustrar la forma de manejar una situación administrativa. Derechos reservados conforme a la Ley Copyright © 2011 Instituto Tecnológico Autónomo de México. Prohibida su reproducción parcial o total sin permiso de la Escuela de Negocios del ITAM. Estudio de caso desarrollado a partir de fuentes publicadas. Para ordenar copias llamar al 52 (55) 5628-4000 ext. 3400. Versión: Mayo de 2011