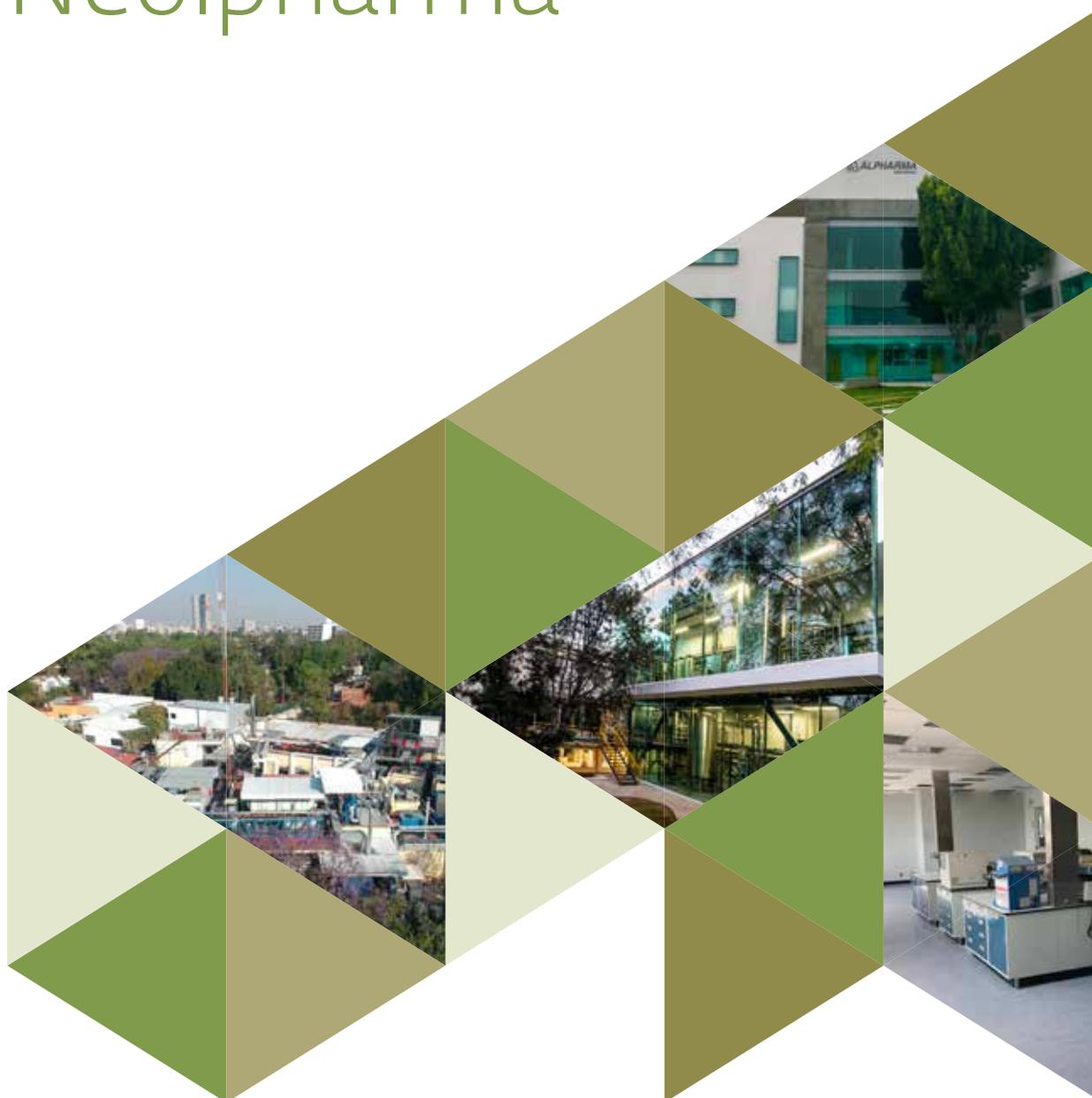


ESTUDIO DE CASO

Neolpharma



ACERCA DE IFC

La Corporación Financiera Internacional (IFC), organización que forma parte del Grupo Banco Mundial, es la principal institución internacional de desarrollo dedicada al sector privado de los mercados emergentes. Trabaja en más de 100 países y utiliza su capital, sus conocimientos especializados y su influencia para crear mercados y oportunidades en los países en desarrollo. En el ejercicio de 2020, invirtió USD 22 000 millones en empresas privadas e instituciones financieras de este grupo de países, aprovechando la capacidad del sector privado para ayudar a poner fin a la pobreza extrema e impulsar la prosperidad compartida. Para obtener más información, visite www.ifc.org.

AUTORES

Este estudio de caso fue escrito por [Juliette Powell](#) y [Art Kleiner de Kleiner Powell International \(KPI\)](#).

AGRADECIMIENTOS

Este estudio de caso contó con el apoyo del equipo de comunicaciones de IFC: Aliza Marcus, Brian Beary e Irina Sarchenko. Un agradecimiento especial a Leticia Crentsil por la corrección del texto y a Scholastica Nguyen por el diseño creativo.

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Las opiniones, interpretaciones y conclusiones expresadas en la presente publicación son las de los autores y no necesariamente reflejan la opinión de la Junta de Directores de IFC, del Directorio Ejecutivo del Banco Mundial, ni de los Gobiernos de los países representados en estos órganos. Si bien IFC considera que la información aquí suministrada es correcta, la reproduce estrictamente tal como ha sido recabada, sin ofrecer garantías ni afirmaciones de ningún tipo. IFC puede optar por no exigir en sus propias inversiones alguna o ninguna de las prácticas aquí descritas, y puede decidir, a su entera discreción, no financiar proyectos ni ayudar a empresas que adhieren a esas prácticas. IFC evaluará en cada caso tales prácticas (vigentes o propuestas) teniendo debidamente en cuenta las circunstancias particulares del proyecto.

DERECHOS Y AUTORIZACIONES

© Corporación Financiera Internacional 2021. Reservados todos los derechos. El material contenido en esta obra está registrado como propiedad intelectual. Su reproducción o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la ley aplicable.



Introducción

En la industria farmacéutica del mundo entero se destaca un tipo de compañía que está ingresando al escenario internacional. Se trata de empresas familiares dinámicas e innovadoras surgidas en los mercados emergentes. Suelen iniciarse como fabricantes de medicamentos de bajo costo y aumentan su capacidad hasta que pueden desarrollar actividades fuera de sus países de origen. Una de esas compañías, muy conocida en México, es el Grupo Neolpharma. Comenzó elaborando medicamentos genéricos de bajo costo para afecciones del sistema nervioso central, como la enfermedad de Parkinson, la epilepsia, las migrañas, la esquizofrenia, la depresión y la ansiedad. En un principio, su cliente más importante fue el sistema de salud pública de México, que le aseguraba un flujo constante de ingresos. Posteriormente se diversificó hacia distintas formas de fabricación, como la de principios farmacéuticos activos (API) utilizados por otras empresas farmacéuticas. Ahora compete mediante la innovación de procesos y productos, y la expansión geográfica.

Las compañías como esta suelen practicar lo que Jack Welch, antiguo director ejecutivo de General Electric, denominó una vez “oportunismo planificado”. Procuran alcanzar metas a largo plazo con determinación, aunque también con flexibilidad, y aprovechan las oportunidades de crecimiento donde sea que las encuentren. Otra compañía de este tipo es [Granules of India](#), cuya expansión hacia la industria estadounidense describió IFC en su [estudio de caso](#). Neolpharma sigue un camino de crecimiento similar, caracterizado por un enfoque que presenta más facetas. Se está expandiendo a otros países, al tiempo que moderniza sus procesos de fabricación, renueva sus prácticas, introduce nuevos medicamentos y avanza con la posibilidad de proporcionar vacunas contra la COVID-19 y otras enfermedades extendidas.

En 2021, la compañía recibió de IFC un paquete de préstamos por valor de USD 30 millones que incluye financiamiento en condiciones concesionarias por USD 15 millones del Programa de Financiamiento Combinado para Actividades Relacionadas con el Clima establecido por IFC y Canadá, y está estructurado para forjar una relación de trabajo a largo plazo. La inversión de USD 30 millones comprende un componente de mitigación del cambio climático que fijó una de las mejores prácticas para el mercado farmacéutico mexicano. Algunos de los proyectos se relacionaron con obras de infraestructura, entre ellos, el de construcción de una nueva planta para la elaboración de productos inyectables, como vacunas. Pero también se reconoció la necesidad de financiamiento flexible y sostenible. Por ejemplo, Neolpharma se está asociando con instituciones de investigación del país, como la [Universidad Autónoma de Querétaro](#), para estudiar las posibilidades de patentar nuevos productos. También está ideando formas de fabricación industrial con bajas emisiones de carbono. En estas dos empresas, al igual que en otras, podrían surgir repentinamente necesidades de fondos que no siempre es posible prever. Tanto Neolpharma como IFC están interesadas en demostrar que una pequeña compañía familiar puede alcanzar un grado de sofisticación tecnológica tal que le permita competir significativamente en la compleja industria internacional de las ciencias de la vida.



México es considerado un país de ingreso mediano alto, aunque con grandes diferencias en los niveles de vida, una población que está envejeciendo y una creciente incidencia de enfermedades crónicas. Estas características impulsaron a Neolpharma a crear un modelo de negocios centrado en el desarrollo y la fabricación de medicamentos de buena calidad y bajo costo para la población de bajos a medianos ingresos. La compañía actúa en distintos segmentos de la cadena de valor farmacéutica mediante sus empresas NeolSyM, dedicada a la producción de principios farmacéuticos activos, y Neolpharma, [Psicofarma](#) y Alpharma, abocadas a la fabricación de formulaciones terminadas en áreas muy especializadas, como las vinculadas al sistema nervioso central y la cardiología. Con la excepción de BioGenTec, cada segmento cuenta con sus propios establecimientos de fabricación, que están integrados bajo una gestión común. La dirección ejecutiva está pasando a manos de la segunda generación de la familia propietaria, los Ocampo de Ciudad de México. Efrén Ocampo López adquirió la compañía en 1991, cuando esta era todavía una pequeña productora de medicamentos de venta con receta destinados a la salud mental. Bajo su supervisión, la empresa se convirtió en una compañía valuada en USD 200 millones con más de 2400 empleados. Sus tres hijos son ejecutivos de la organización.

Los Ocampo comparten su dedicación a la innovación y a la disciplina constante que se necesita para fomentar la seguridad de los pacientes, sumada a un cierto grado de modestia en cuestiones de comercialización y promoción. Aun cuando las compañías de Neolpharma asignan gran parte de sus recursos a distintas actividades vinculadas a la responsabilidad social, no hacen de ello un argumento de venta. Cuentan con un sitio web, [Contigo en Mente](#), que ofrece asesoramiento general sobre una gran variedad de temas de salud, como migrañas, ansiedad, insomnio y depresión. También patrocinan otro sitio, denominado ["Mentalizarte"](#), producido por el Instituto Nacional de Psiquiatría Dr. Ramón de la Fuente Muñiz. Ilustrado con historietas y orientado a los adolescentes, el sitio aborda dificultades graves relacionadas con la salud mental, como la forma de enfrentar los trastornos de la conducta alimentaria o el confinamiento con la familia durante la pandemia de COVID-19.

Ambos sitios tienen por objeto reducir el riesgo para los pacientes suministrando mejor información sobre las afecciones y sus tratamientos, y proporcionar los recursos necesarios para la salud mental. Este tipo de responsabilidad social se enmarca en el objetivo más amplio de la compañía de crecer para transformarse en una empresa internacional sostenible y, al mismo tiempo, contribuir significativamente a la capacidad de las personas para sobrevivir y prosperar pese a las tensiones de esta época tan difícil de la historia.

Entrevistamos a tres directivos de la compañía y a un oficial de inversiones de IFC



Efrén Ocampo López es fundador y presidente ejecutivo del Grupo Neolpharma y director general de sus filiales.



Diego Antonio Ocampo Gutiérrez de Velasco es director de Innovación de Neolpharma.



Luz Astrea Ocampo Gutiérrez de Velasco es vicepresidenta de Estrategia Comercial y Nuevos Negocios de Neolpharma. Como abogada, también supervisa los departamentos de asuntos legales y regulatorios.



Alonso Gómez es oficial de inversiones de IFC y trabaja en Bogotá (Colombia). Se ocupa de los sectores de salud y educación de Colombia, América Central y el Caribe.



Enseñanzas extraídas de la historia de Neolpharma



Orientar el negocio familiar en torno al crecimiento a largo plazo:

Desarrollar prácticas y habilidades que permitan avanzar indefinidamente.



Respaldar el crecimiento a largo plazo centrándose en la calidad de los productos:

Competir no solo en precio, sino también a partir de la confiabilidad, la seguridad y la eficacia de los productos.



Consolidar un sistema de innovación continua:

Crecer mediante estudiadas inversiones en investigación y desarrollo, y alianzas bien coordinadas.



Armonizar las líneas de productos con el servicio público:

Centrarse en el bienestar de los clientes y los pacientes.



Incorporar la flexibilidad en la cultura de la compañía:

Utilizar la cultura de informalidad y la actitud resolutiva de la familia para establecer un ritmo de trabajo proactivo.



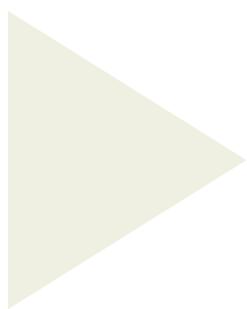
Datos básicos sobre Neolpharma

Años en el sector	Efrén Ocampo López adquirió, en 1988, una pequeña distribuidora de productos farmacéuticos llamada Pego y, en 1990, Psicofarma, una planta de fabricación de medicamentos para el sistema nervioso central. Posteriormente las fusionó para crear la compañía Neolpharma en 2004.
Ingresos	Alrededor de USD 5 millones en 2018.
Modelo de negocio	Neolpharma es una empresa de fabricación, distribución y comercialización de sustancias farmacéuticas, con 256 productos registrados en México, una oferta de más de 1000 productos y más de 300 presentaciones. Desarrolla operaciones a lo largo de toda la cadena de valor. Alrededor de la mitad de sus ingresos proviene de los productos vendidos al sistema de salud pública mexicano, del cual es el segundo proveedor farmacéutico por unidades vendidas. La otra mitad procede de las sustancias farmacéuticas y los ingredientes vendidos en el mercado privado. Sus productos están dirigidos a la población de ingresos medianos y bajos. Como uno de los principales productores de medicamentos para las enfermedades del sistema nervioso central (SNC) y como productor de fármacos genéricos de venta con receta de bajo costo y buena calidad, Neolpharma tiene una participación del 25 % en el mercado mexicano de sustancias farmacéuticas para el SNC en cuanto al volumen vendido.
Sitio web	El sitio general del Grupo Neolpharma (www.neolpharma.com) tiene secciones relativas a productos, servicios, producción y responsabilidad social. Algunas filiales con marca propia también tienen su sitio web: Alpharma Laboratorios (www.laboratoriosalpharma.com.mx) NeolSyM (www.neolsym.com.mx) Psicofarma (www.psicofarma.com.mx)
Gobierno corporativo	El Grupo Neolpharma es una de las pocas compañías farmacéuticas de integración vertical en los mercados emergentes, con filiales como NeolSyM, abocada a la producción de principios farmacéuticos activos; Neolpharma, Psicofarma y Alpharma, dedicadas a la producción de formulaciones terminadas de marca y genéricas para áreas terapéuticas muy especializadas; Pego, que se ocupa de la distribución, y la cadena de farmacias Pharma Club en la Ciudad de México.
Historial de inversiones	En 2021, IFC comprometió un paquete de préstamos por valor de USD 30 millones.
Resultados sociales y ambientales	Neolpharma participa activamente en proyectos de mitigación del cambio climático. En todas sus fábricas se han instalado plantas de tratamiento del agua y se gestionan los residuos peligrosos de manera responsable. Actualmente se está trabajando en la reducción de pérdidas de calor y cogeneración, y en la instalación de paneles solares fotovoltaicos para techos, y se procura obtener la certificación verde (ISO 14002). Neolpharma apoya la educación y la salud mental mediante becas, premios, donaciones institucionales y, en los últimos tiempos, la provisión de equipos de computación para estudiantes durante el cierre de escuelas derivado de la COVID-19.
Personal	Alrededor de 2400 empleados, la mayoría de los cuales trabaja en el área de fabricación. Aproximadamente el 40 % son mujeres.
Alcance geográfico	Con sede en la Ciudad de México, Neolpharma cuenta con siete fábricas: cinco en la zona metropolitana de la Ciudad de México, una en Toluca y una en Caguas (Puerto Rico). También mantiene cuatro establecimientos de investigación y desarrollo en la Ciudad de México. La compañía ha ampliado sus ventas a Belice, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Perú, la República Dominicana y los Estados Unidos (exportaciones desde Puerto Rico). Está emprendiendo, asimismo, actividades comerciales en España y Portugal.



Cronograma

- 1988** La familia Ocampo compra Pego, una pequeña compañía de productos farmacéuticos.
- 1990** Adquieren Psicofarma, una pequeña empresa creada en 1974 por especialistas en psiquiatría que elabora 12 productos para el tratamiento de afecciones del sistema nervioso central.
- 2002** Comienzan a vender productos fuera de México, en especial a los países de América Central y a la República Dominicana.
- 2004** Reestructuran la compañía como Neolpharma, con la intención de ampliar la oferta de productos farmacéuticos.
- 2010** Neolpharma adquiere NeolSyM, una planta multifuncional de fabricación de preparaciones farmacéuticas, de gran flexibilidad para la elaboración de API, y se convierte en el Grupo Neolpharma.
- 2013** Neolpharma comienza sus operaciones en Puerto Rico, que comprenden actividades de fabricación, empaque, almacenaje y desarrollo de productos y procesos, así como la prestación de servicios de análisis.
- 2014** Se pone en marcha Cediprof, centro pionero en investigación y desarrollo de Puerto Rico, para la elaboración de productos farmacéuticos en presentaciones tales como comprimidos, cápsulas y pastillas de liberación prolongada.
- 2016** Comienza a funcionar la planta de fabricación de Laboratorios Alpharma, que añade 120 millones de unidades anuales a la producción total de Neolpharma.
- 2020** Neolpharma abre su planta de producción de inyectables destinada a la fabricación de ampollas, viales, líquidos, viales liofilizados, cartuchos y jeringas.



“Comenzamos a transformar nuestra cultura corporativa para ajustarnos a las normas más elevadas y para que nuestra gente siguiera los procedimientos necesarios”.

Diego Ocampo Gutiérrez de Velasco

Primera enseñanza: Orientar el negocio familiar en torno al crecimiento a largo plazo

Neolpharma crece en forma sostenida y rentable desde un principio, como resultado de diversas decisiones estratégicas que se iniciaron con la ampliación de su línea de productos más allá de los medicamentos vinculados al sistema nervioso central. Su fundador, Efrén Ocampo López, se abocó a crear una empresa que perdurara para las futuras generaciones y atendiera las cambiantes necesidades de los consumidores de su país. Por su formación como economista y demógrafo, observó que la población del país envejecería, lo que generaría una necesidad creciente de fármacos para el tratamiento de las enfermedades crónicas. Esta visión de futuro para fijar las metas se hace patente en las palabras de Efrén y de su hija, la vicepresidenta Luz Astrea Ocampo Gutiérrez de Velasco:

► **Efrén:** *Desde hacía tiempo pensaba en convertirme en empresario. Mi ámbito no era la medicina; yo trabajaba como analista e investigador demográfico en la universidad y para el Gobierno. Me di cuenta de que la industria farmacéutica sería un lugar interesante para iniciar un negocio.*

Inmediatamente después de fusionarnos con Psicofarma, un distribuidor nos explicó cómo podríamos crecer vendiendo a empresas de atención de salud privadas. El volumen que añadimos fue muy importante y dio a nuestros clientes del sector público la tranquilidad de que mantendríamos nuestra capacidad de producción.

Cada vez que necesitábamos ampliarnos encontramos la forma de hacerlo. Al cabo de unos 10 años, comenzamos a introducir nuevas tecnologías de producción y luego nos lanzamos al mercado internacional. Por ejemplo, pensamos que sería acertado abrir una empresa en los Estados Unidos. En una reunión del sector en Europa me enteré de que Pfizer estaba vendiendo algunas fábricas en Puerto Rico. Las negociaciones llevaron unos dos años, y Pfizer contribuyó al éxito de la planta al convertirse en cliente y encargarnos la fabricación de diversos productos por contrato. Para nosotros, este fue un avance muy importante.

► **Astrea:** *(Mi padre) es un hombre notable y muy perseverante; jamás se cansa. Nos educó y nos crió de esta forma. Para seguir creciendo y fijarnos nuevas metas, necesitábamos construir sin pausa. Lo hicimos, en primer lugar, mejorando la tecnología de nuestros establecimientos. Ahora estamos prestando atención especial a las nuevas soluciones del ámbito de la salud, como las aplicaciones electrónicas, que pueden ayudar a los pacientes a mejorar su calidad de vida. También esperamos llevar adelante negocios en mercados muy regulados, como los de los Estados Unidos, Canadá y Europa.*

Desde la perspectiva de una organización de inversiones como IFC, la ambición a largo plazo de una empresa familiar otorga credibilidad a la compañía. También facilita el tipo de relación permanente que permite a las entidades de financiamiento como IFC y las empresas operativas como Neolpharma desarrollar juntas nuevas capacidades. Alonso Gómez, de IFC, explica lo siguiente:

► **Alonso:** *Nos llena de entusiasmo asociarnos con compañías como Neolpharma, que no se limitan a buscar financiamiento. Consideran a IFC un socio estratégico a largo plazo que las puede ayudar en su proceso de internacionalización, en el establecimiento de un gobierno corporativo sólido y en la adopción de mejores prácticas en materia ambiental y social, entre otras cuestiones estratégicas, con el propósito de producir un impacto social importante y sostenible en la población a la que prestan servicios.*

Se trata también de una empresa familiar que ha crecido muy rápidamente, pues pasó de tener unos pocos empleados en sus comienzos a contar con más de 2000 personas en los últimos años. Ahora procura ampliar sus actividades a toda América Latina y a otros mercados, y estima que IFC es un socio apropiado para ayudarla.



Segunda enseñanza: Respaldar el crecimiento a largo plazo centrándose en la calidad de los productos

Al igual que muchas compañías de mercados emergentes, Neolpharma se encontró compitiendo no solo en precio, sino también en cuanto a la confiabilidad, la seguridad y la eficacia de sus productos. Cuando se trata de preparaciones farmacéuticas y de productos de las ciencias de la vida, la calidad es particularmente crucial. Ello implicó modernizar y mejorar sus instalaciones, y buscar proveedores de mayor calidad.

Otro avance hacia una producción de mejor calidad se produjo cuando Neolpharma adquirió las fábricas en Puerto Rico y tuvo que cumplir las normas de calidad de fabricación establecidas por la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos. Estas circunstancias actuaron como factor catalizador; la compañía aplicó esas mismas normas de producción en sus establecimientos de México. El mejoramiento continuo y los adelantos tecnológicos se convirtieron en una forma de vida.

Luz Astrea Ocampo Gutiérrez de Velasco y Diego Ocampo Gutiérrez de Velasco describen el efecto que lo expuesto ha tenido en las prácticas de la compañía:

▶ **Astrea:** *Desde un principio, buscamos la excelencia adoptando las normas de calidad más rigurosas. Pero tuvimos que empezar desde cero. Tuvimos que encontrar las formas correctas y forjar las alianzas correctas. Incluso ahora, todos los días surgen nuevas prácticas. Nunca alcanzamos la calidad perfecta porque siempre estamos buscando más.*

▶ **Diego:** *Cuando la compañía comenzó a funcionar, las normas reguladoras no estaban tan bien desarrolladas como ahora. Las pruebas que se exigían entonces eran mínimas. Fundamental-*

mente, se nos pedía que informáramos la fórmula general del producto y que declaráramos que este cumplía con las normas de calidad.

Poco a poco, el Gobierno mexicano también fue estableciendo reglamentaciones más estrictas. Por ejemplo, en 2001 la administración mexicana de alimentos y medicamentos pasó a ser un órgano autónomo. Nuestro enfoque de la calidad fue evolucionando a la par del adoptado por el Gobierno.

Hemos ido renovando constantemente nuestros recursos en todos los ámbitos. Tuvimos que contratar personal con formación más sólida en ciencias. Necesitábamos adquirir más tecnología para ensayos analíticos y tuvimos que recurrir a terceros para realizar estudios de bioequivalencia y estudios clínicos en personas. A medida que crecíamos, tuvimos que implementar también normas de calidad internacionales.

Todo esto nos animó a seguir ampliándonos. En 2013 abrimos nuestra planta en Puerto Rico, lo que hizo necesario modernizar los procesos de fabricación. En lugar de tratar de expandirnos únicamente en América Latina, decidimos que procuraríamos llegar también a mercados muy regulados.

Debíamos mantener bajos nuestros costos para seguir siendo competitivos. Pero ya estábamos pensando cuál sería nuestro próximo paso. Fue complicado, porque la calidad de la fabricación depende de que las operaciones sean rigurosas y estén orientadas a los procesos. Comenzamos a transformar nuestra cultura corporativa para ajustarnos a las normas más elevadas y para que nuestra gente siguiera los procedimientos necesarios.

Tercera enseñanza: Consolidar un sistema de innovación continua

Neolpharma es una de las pocas compañías de las economías emergentes que han hecho de la innovación su estrategia básica. Con sus laboratorios y el perfeccionamiento de sus procesos, han aumentado sin pausa la variedad de productos que fabrican, entre ellos, los inyectables, lo que les permite producir vacunas en América Latina. Se han convertido en especialistas en innovación mediante la colaboración con los departamentos de investigación farmacéutica de algunas universidades y con otras compañías. Gracias a ello, Neolpharma puede aprovechar al máximo su talento y sus relaciones externas, y alcanzar un nivel de innovación constante que es inusitado, particularmente en América Latina.

La innovación no consiste solo en ofrecer nuevos productos y en mejorar procesos. También implica prácticas de la organización, como comercialización y servicio al cliente. Efrén Ocampo López explica la importancia de la innovación para el propósito de Neolpharma.

► **Efrén:** He estado estudiando epidemiología y demografía de México. El porcentaje de personas de 50 años de edad o más está aumentando velozmente. Necesitamos más medicamentos para enfermedades degenerativas crónicas, afecciones cardiometabólicas, el dolor y enfermedades oncológicas. Estamos empeñados en modernizar nuestra oferta de productos, que incluye fármacos importados de Corea del Sur y de Europa.

Siempre hemos sido innovadores, pero este nivel de innovación requiere cambios administrativos e infraestructurales: una nueva gestión de gobierno, nuevas formas de pruebas y nuevas actividades de investigación. Ya tenemos una patente, relacionada con la oncología. Estamos trabajando con investigadores en nanopartículas para estudiar la posibilidad de introducir moléculas orientadas al cerebro. También estamos buscando nuevas modalidades de producción de principios farmacéuticos activos. Tenemos nuestra mirada puesta en el futuro.

► **Alonso:** Los principios farmacéuticos activos (API) son los ingredientes crudos necesarios para elaborar medicamentos esenciales seguros y efectivos, y su producción está concentrada en unos pocos países, entre ellos, China, India e Italia. El resto del mundo depende de las importaciones. El panorama de los API ha sufrido cambios considerables en los tres últimos años, impulsados principalmente por China y derivados de las siguientes circunstancias: i) el país desplazó su centro de interés de los API a los fármacos biofarmacéuticos de muy alto valor, y ii) se cerraron varias plantas productoras de API (unas 150) debido al incremento de las inversiones necesarias para cumplir con las nuevas directrices en materia ambiental. Esto provocó una mayor escasez de los principales API y, por consiguiente, una fuerte alza de sus precios, del orden del 20 % al 400 % en dólares estadounidenses en distintas áreas

“Estamos trabajando con investigadores en nanopartículas para estudiar la posibilidad de introducir moléculas orientadas al cerebro. También estamos buscando nuevas modalidades de producción de principios farmacéuticos activos. Tenemos nuestra mirada puesta en el futuro”.

Efrén Ocampo López

terapéuticas, lo que aumentó la carga que representa el costo de la atención de la salud. La situación también expone las vulnerabilidades ocasionadas por la gran concentración de las cadenas de suministro de productos médicos esenciales. Por estos motivos es muy importante desarrollar la capacidad de producción de API en otros países, especialmente en mercados emergentes. Estamos ayudando a Neolpharma a determinar qué API tiene sentido producir en México y exportar a otros mercados, y también cuáles es conveniente vender en México. Y la empresa está muy interesada en recibir nuestra ayuda. Creo que es una gran historia de colaboración y de relación estratégica a largo plazo.

El "oportunismo planificado" de la estrategia de innovación de Neolpharma supone inversiones polifacéticas, incluidas alianzas con investigadores académicos. En su búsqueda de publicaciones examinadas por expertos o de patentes, los científicos que desarrollan actividades en las universidades no siempre advierten el posible valor comercial de su trabajo, ni cuentan con los recursos necesarios para realizar ensayos clínicos. Neolpharma puede ayudar en estos casos. El director de Innovación Diego Ocampo Gutiérrez de Velasco se expresa sobre estos argumentos:

Diego: Nos preguntamos qué es lo peor que podría pasar si un proyecto no resulta en un producto rentable. De todos modos aprenderíamos mucho. Generaríamos más capacidad, que

quizás necesitemos para futuros brotes y pandemias. Nunca se sabe cuándo se producirán los próximos.

Neolpharma no tiene el tamaño de las grandes farmacéuticas, de manera que estamos tratando de capitalizar los conocimientos que ya existen trabajando con investigadores académicos para ayudarlos a trasladar sus ideas a los mercados.

Nuestra primera patente, Transkrip, es una novedosa combinación de dos moléculas: hidralazina y valproato de magnesio. Los investigadores observaron, en un principio en experimentos en animales, que el producto podía reducir tumores. Hemos ayudado con los ensayos clínicos y en el lanzamiento del producto en el mercado.

También estamos perfeccionando nuestra capacidad de desarrollar y fabricar vacunas. En estos momentos, podríamos producir entre 400 000 y 800 000 por mes, dependiendo de la dosis. Permitimos a los investigadores de vacunas trabajar con nuestro equipamiento y colaborar con nuestro personal en cuestiones vinculadas con la biotecnología y las regulaciones. No se trata solo de la salud: también es un asunto de seguridad nacional.

Asimismo estamos explorando nuevas posibilidades para enfermedades del sistema nervioso central. Estamos tratando de sacar el máximo provecho de los recursos de nuestra compañía y del país en general.

“He estado estudiando epidemiología y demografía de México. El porcentaje de personas de 50 años de edad o más está aumentando velozmente. Necesitamos más medicamentos para enfermedades degenerativas crónicas, afecciones cardiometabólicas, el dolor y enfermedades oncológicas”.

Efrén Ocampo López

Cuarta enseñanza: Armonizar las líneas de productos con el servicio público

La ética del servicio se ha inculcado en Neolpharma desde sus inicios. La compañía invierte en la comunicación con los pacientes, es líder en prácticas ambientales y apoya el desarrollo profesional de los empleados. Luz Astrea Ocampo Gutiérrez de Velasco y Diego Ocampo Gutiérrez de Velasco explican de qué manera la ética del servicio público se traduce en la práctica diaria.

▶ **Astrea:** *Las compañías deben estar atentas. El respeto por el medioambiente y por las personas está cada vez más arraigado en el ADN de algunas empresas, como esta. Debemos dar a la gente oportunidades de desarrollo profesional y tiempo para compartir con su familia. Ahora veo que el propósito fundamental de Neolpharma tiene al menos tres aspectos. Proporcionamos soluciones para cuestiones de salud a precios accesibles. Ofrecemos a los empleados un camino que les permite desarrollarse no solo como profesionales, sino también como seres humanos. Y proveemos a la sociedad los beneficios que es posible obtener de nuestros productos.*

▶ **Diego:** *Tenemos un perfil muy bajo. No buscamos promocionarnos haciendo buenas obras. Pero actuamos con responsabilidad social en los ámbitos de la salud, el impacto ambiental y la educación. Nuestras acciones se relacionan tanto con la familia como con la compañía.*

Una de las cosas que nos acercó a IFC fue la forma en que está estructurado el crédito, ya que se nos exige invertir en energía limpia y reducir las emisiones de CO₂. Estas medidas son también parte de nuestra estrategia básica. Todos los años dedicamos un día a la reforestación; los empleados y sus familias plantan árboles con nosotros. También estamos tratando de armonizar nuestras

actividades con los objetivos de sostenibilidad de las Naciones Unidas para 2030. No se trata de obtener el apoyo de inversionistas o del público; no cotizamos en bolsa. Antes bien, se trata de la cultura que deseamos crear dentro de la empresa.

Los directivos de Neolpharma se han ocupado especialmente de llegar a las personas que padecen de depresión y ansiedad, situaciones que se suelen ocultar o ignorar en muchas culturas. Tras la pandemia de COVID-19, durante la cual muchos sufrieron experiencias traumáticas, como hospitalizaciones y la pérdida de seres queridos, la necesidad de mejores recursos para la salud mental de la población ha adquirido un alto grado de prioridad para Neolpharma. Astrea explica:

▶ **Astrea:** *La necesidad de servicios de salud mental se ha intensificado durante la pandemia. Hay quienes creen que, con la actitud correcta y una sonrisa, el problema va a desaparecer. Sin embargo, la tasa de suicidios está aumentando. Muchos de los afectados son jóvenes. Además, en México no tenemos una línea pública de asistencia telefónica muy eficiente para cuestiones de salud mental.*

Entonces creamos dos sitios web con información sobre estos temas: [Contigo en Mente](#) y [Mentalizarte](#), en colaboración con el [Instituto Nacional de Psiquiatría](#). En nuestros sitios web y en conversaciones con voceros de las comunidades hemos procurado infundir la idea de que hay esperanza. No es por su culpa que algunas personas sufren depresión. Esta es una enfermedad que un profesional debe atender y por la que los afectados deben recibir tratamiento. Dar respuesta no es solo responsabilidad del Gobierno. Las compañías también deben participar.

Quinta enseñanza: Incorporar la flexibilidad en la cultura de la compañía

En los círculos de gestión, la integración vertical suele considerarse costosa y difícil de implementar en todas las partes de una empresa. Pero Neolpharma claramente ha construido su negocio desempeñando múltiples funciones. Es importadora de fármacos, distribuidora, fabricante de API y formulaciones terminadas, comercializadora de productos de marca y desarrolladora de nuevos productos. Sus proveedores y clientes en un campo pueden ser sus rivales en otro.

Este enfoque da resultado gracias a la cultura de flexibilidad de Neolpharma en la que se sustenta su estrategia de "oportunismo planificado". Dos miembros de la familia presentan sus puntos de vista:

► **Diego:** *Ser una compañía familiar nos permite ser resilientes. Por ejemplo, si me hubieran preguntado en enero de 2020 si nos dedicaríamos a las vacunas, habría respondido que no. Sin embargo, ahora lo estamos haciendo.*

La pandemia puso a prueba la resiliencia de nuestra cadena de suministro como nunca antes. Normalmente, la mayoría de los productos son cíclicos. Este año, el esquema se alteró por completo. Los hospitales públicos estaban colmados de casos de COVID-19. La gente pagaba medicamentos de su propio bolsillo. Muchas cosas cambiaron rápidamente.

Pudimos responder gracias a la forma de trabajar de nuestra familia. Hay cosas que sabemos: cómo conducirnos en la empresa, cómo negociar un precio justo en los API y cómo vender, por ejemplo. En los últimos años hemos tratado de traducir estos conocimientos en políticas, procedimientos y códigos de conducta más explícitos. La familia sigue siendo muy activa; trabajamos codo a codo con las personas que contratamos. Quienes comprenden y comparten nuestra forma de trabajo suelen quedarse con nosotros durante mucho tiempo. En algún momento, pasan a integrar la familia ampliada.

Para expandirnos, también nosotros tenemos que cambiar. Por ejemplo, cuando incorporamos al grupo la fábrica adquirida en Puerto Rico, adoptamos aspectos de su cultura. Internalizamos su ética de negocios y las expectativas de sus clientes. Siempre subrayamos esta transferencia de conocimientos y cultura, de ambas partes, y siempre adoptamos las mejores prácticas.

► **Efrén:** *Esta es una pregunta muy profunda: ¿cómo mantener la cultura de una empresa familiar al tiempo que crecemos en todo el mundo? Tenemos una cultura muy estricta, pero humanista. Ahí residirá siempre nuestro futuro.*



SIGA EN CONTACTO CON NOSOTROS

INTERNET

www.ifc.org/health

LINKEDIN

www.linkedin.com/company/ifc-health

TWITTER

[**#ifchealth**](https://twitter.com/ifchealth)



Para obtener más información sobre las inversiones de IFC en el área de la salud, póngase en contacto con:

Elena Sterlin

Gerente superior, Departamento
Mundial de Salud y Educación
Correo electrónico: esterlin@ifc.org
Ciudad de Washington, EE. UU.

Chris McCahan

Director sectorial, Servicios de Salud y Educación
Correo electrónico: cmccahan@ifc.org
Ciudad de Washington, EE. UU.



Creamos Mercados, Creamos Oportunidades

2121 Pennsylvania Ave. NW
Washington, DC 20433, EE. UU.
Tel.: +1 (202) 473-1000