

2a. La Estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del entorno

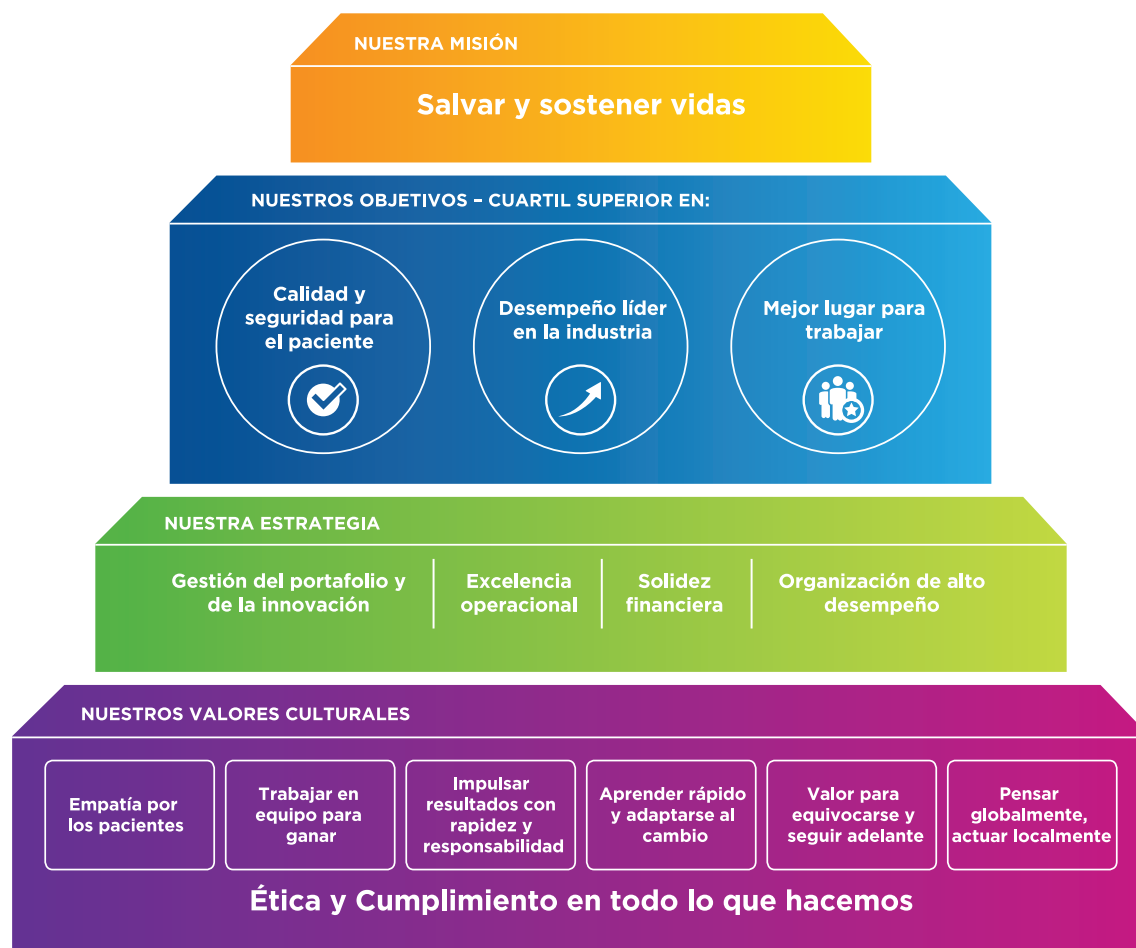
Como se estipula en nuestra Visión y considerando las directrices de *Baxter Healthcare Corporation*, nuestro modelo estratégico se explica a través del siguiente diagrama:



Enfoque: El propósito de este modelo estratégico es mantener a Baxter como una organización altamente competitiva en los mercados nacionales e internacionales y asegurar la sostenibilidad para el futuro. Es imprescindible crear valor para todos nuestros grupos de interés con la ejecución de los planes estratégicos y operativos de Baxter.

Despliegue: Con este proceso determinamos cómo la empresa alcanzará los objetivos establecidos por medio de ventajas competitivas y diferenciadores de mercado. Anualmente se reúnen altos directivos y líderes operativos para realizar la revisión y planificación estratégica del año y evaluar la implementación de planes a corto, mediano y largo plazo. Básicamente analizamos un período de 5 años de perspectiva con ciclos anuales de revisión.

Nuestro proceso estratégico opera basado en los siguientes elementos con el propósito de hacer una organización flexible y ágil. Para ello, identificamos nuestras oportunidades y riesgos estratégicos.



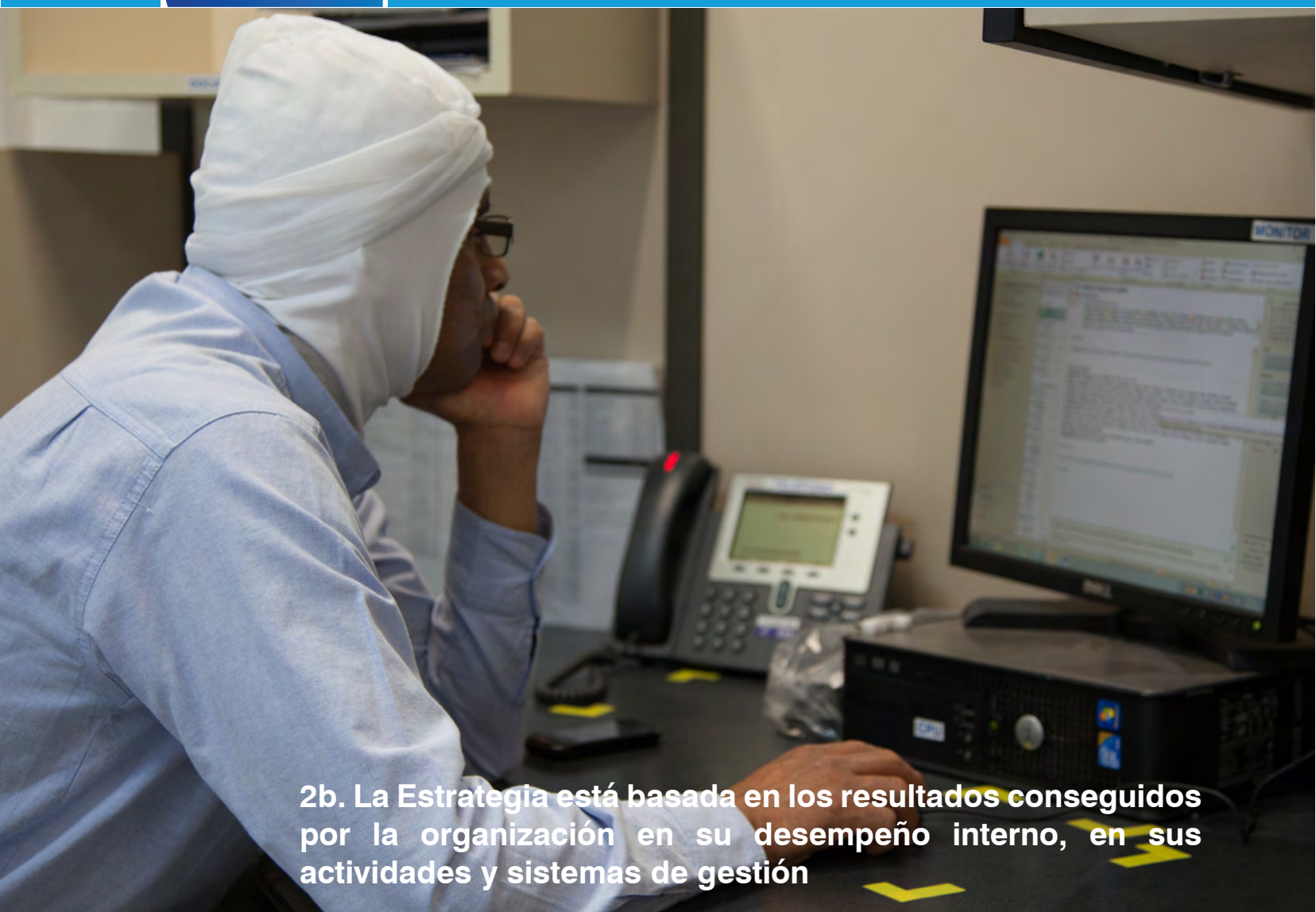
Baxter

Baxter 2020 es el esquema estratégico de la compañía a nivel Global se basa en un plan cuidadosamente desarrollado, y se apoya en cuatro estrategias básicas:

- Gestión de portafolio y de la innovación
- Excelencia operacional
- Solidez financiera
- Organización de alto desempeño

Evaluación y revisión: La alta gerencia evalúa anualmente el desempeño de la organización y por ende el grado de cumplimiento de la estrategia de Baxter de tal manera que se fortalezca e impulsen nuestras ventajas competitivas.

La evaluación y mejora de nuestro modelo estratégico está soportado por la mejora continua, por las comparaciones referenciales que hacemos de forma sistemática dentro y fuera de la industria de manera semestral/anual con líderes mundiales en diferentes prácticas y procesos así como por el sistema de innovación. Esto se aplica en las áreas y procesos principales y de apoyo que alimentan a su vez a nuestro sistema de administración del conocimiento. Los sistemas promueven la mejora continua dentro de Baxter y garantiza nuestra sostenibilidad para el futuro. En los criterios 6, 7, 8 y 9 se proporcionarán más resultados al respecto. Algunos ejemplos de ciclos de mejora se muestran en la tabla que está al final de este criterio.



2b. La Estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en su desempeño interno, en sus actividades y sistemas de gestión

Enfoque: Analizar los resultados de Baxter y compararlos con los de los competidores y con los de las organizaciones líderes en su sector aunque no sean directamente del sector farmacéutico.

Despliegue: En cada uno de los cinco criterios del Modelo Iberoamericano de la Calidad, identificamos cuáles son las mejores prácticas y las comparamos contra nuestras metas y con los *benchmarking*. En caso de no cumplir con los objetivos, llevamos a cabo planes de acción para encontrar la causa de la desviación a fin de corregir la situación.

Evaluación y revisión: La alta gerencia evalúa anualmente el desempeño de la organización y por ende el grado de cumplimiento de la estrategia de Baxter de tal manera que se fortalezca e impulsen nuestras ventajas competitivas. Determinamos los impactos de las nuevas tecnologías y revisamos nuestro modelo de gestión de calidad con respecto al desempeño de la organización.

La evaluación y mejora de nuestro modelo estratégico está soportado por la mejora continua, por las comparaciones referenciales que hacemos de forma sistemática dentro y fuera de la industria de manera semestral/anual con líderes

mundiales en diferentes prácticas y procesos así como por el sistema de innovación. Esto se aplica en las áreas y procesos principales y de apoyo que alimentan a su vez a nuestro sistema de administración del conocimiento. Los sistemas promueven la mejora continua dentro de Baxter y garantiza nuestra sostenibilidad para el futuro. En los criterios 6, 7, 8 y 9 se proporcionarán más resultados al respecto. Algunos ejemplos de ciclos de mejora se muestran en la tabla que está al final de este criterio.

2c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, revisa y mejora



Enfoque: Recopilamos y analizamos datos relevantes proporcionados por los actores clave de nuestra organización. Las ventas de nuestros productos están respaldadas por contratos, licitaciones y adjudicaciones de clientes, en los cuales se consideran los montos mínimos a suministrar, así como los precios, lugares de entrega, plazos, penalizaciones y requisitos específicos que la empresa debe cumplir para nuestros clientes.

Esto lleva a la empresa a implementar medidas para la mejora continua y la efectividad operativa a fin de garantizar la calidad de nuestros productos y servicios a costos competitivos y ganar con ello la confianza y la lealtad de nuestros clientes.

Despliegue: Como parte de los factores de riesgo que enfrentamos, podemos mencionar lo siguiente:

- ✓ Incapacidad para introducir nuevos productos de manera oportuna y satisfactoria. Debido al entorno regulatorio bajo el cual nos regimos, en la actualidad los procesos de autorización sanitaria son a veces complejos ya que incluyen: revisiones prolongadas y atención que no dependen directamente de los fabricantes o distribuidores, lo que amplía el tiempo para la implementación de productos innovadores.
- ✓ Minimizar o no seguir el ritmo de los avances tecnológicos (incluyendo infraestructura y tecnología de la información).
- ✓ Cambios o refutaciones a las directrices, Reglamentos (nacionales o internacionales), Ley (Ley General de Adquisiciones, Ley General de Impuestos), Reformas Financieras. Eventos relacionados con la calidad / desempeño de nuestros productos que conducen a acciones regulatorias o pueden resultar en pérdida de confianza de nuestros clientes sobre nuestros productos / servicios.
- ✓ Alianzas estratégicas o fusiones entre empresas.
- ✓ No hay disponibilidad oportuna o eventos de calidad con materias primas y materiales o productos terminados.
- ✓ No atraer o retener el “Mejor Talento” en nuestra organización.
- ✓ Condiciones económicas actuales o su deterioro.

Buscando identificar los desafíos estratégicos que enfrenta nuestra organización, la alta gerencia realiza al menos anualmente un análisis sobre nuestras Oportunidades, Debilidades, Fortalezas y Amenazas (FODA). Basados en análisis recientes, podemos resumir como sigue:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
¿Qué hacemos bien que tengamos que mantener? ¿Qué recursos podemos aprovechar? ¿Qué es lo que otros ven como nuestras fortalezas? • Excelente manejo de los costos de los productos manufacturados en planta (eficiencia en los gastos). • Mejora continua. • Sistema de Calidad robusto, que soporta la operación y es flexible para entender las necesidades de cliente. • “Know-How” e Infraestructura en Entrega Domiciliaria, diferenciador con la competencia, “llegamos al domicilio del paciente sin considerar ubicación geográfica o medios para alcanzarlo.” • Baja rotación de personal clave. • Sentido de pertenencia e Involucramiento Gerencial. La Alta Gerencia no está deslindada del negocio y se mantiene en constante comunicación. • Liderazgo. • La dedicación del personal a mantener, preservar y mejorar la calidad de sus productos y procesos. • El apego y cumplimiento a políticas y Normas regulatorias del Ministerio de Salud y de Seguridad.	¿Qué puede mejorarse? ¿Qué no estamos haciendo bien, qué necesitamos cambiar o mejorar? ¿Dónde tenemos menos recursos que otros? • Dependencia de proveedores claves (materia prima). • Poca flexibilidad en el uso de materiales alternos de proveedores de acuerdo a su categoría. • La complejidad para el rediseño de productos. • Trámites documentales ante agencias regulatorias, en ocasiones demasiado prolongados, impactando en el tiempo para responder al cliente. • Seguir fortaleciendo la vinculación de las áreas operativas con los negocios para cubrir las necesidades de los clientes (Pronóstico de Ventas, Orden Perfecta, comunicación para la toma de decisiones inmediatas, entendimiento del impacto en clientes cuando no se cumplen los acuerdos). • Alineación oportuna entre lo operativo y cumplir con el cliente.

ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
¿Qué oportunidades buenas están abiertas? ¿Qué no estamos haciendo, qué necesitamos hacer? ¿Qué tendencias podríamos aprovechar? ¿Cómo podríamos convertir nuestras fortalezas en oportunidades? • Participación en Foros y Cámaras con un enfoque muy comercial. Participación de personal con conocimiento técnico para tocar temas así como para dar soporte a la toma de decisiones y acuerdos. • Posicionamiento de las operaciones de Baxter dentro de una estructura sustentable. • Crecimiento en perfiles de los Senior Manager Leaders. • Fortalecer planes de sucesión y desarrollo del personal. • Simplificar algunos esquemas de procesos de calidad, algunos conllevan emisión de mucho papel o procesos muy burocráticos. • Escuchar efectivamente al cliente.	¿Qué tendencias podrían perjudicarnos? ¿Qué están haciendo nuestros competidores? • Las Reformas del presente Gobierno pueden afectar el costo de Mano de Obra, Impuestos, etc. • Inversión en líneas de producción de empresas Nacionales: PISA inicia exportaciones; NeoPharma, Delmer intentan entrar a las licitaciones locales. • Nuevos modelos de Licitaciones a nivel central. Ganas mayor volumen o pierdes todo. • Fuerte competencia interna en los países donde se exporta, debilidades del negocio de IVs. • El ingreso al país de firmas asiáticas y centroamericanas que pueden participar en procesos licitatorios con la mínima calidad y un costo muy bajo.

- Optimizar métricas para medir el servicio al cliente, México y exportación.
- Implementar / optimizar reuniones de Ventas y Planeación de Operación con los clientes de exportación.
- Identificar aquellos productos no o menos rentables, pensamiento crítico y estrategias para eficientarlos y hacerlos rentables.
- Apertura de nuevas oportunidades de mercado.
- Impulsar iniciativas de crecimiento en exportaciones, la calidad y el costo de manufactura que ofrecemos son una garantía.
- Consolidación e identificación de oportunidades entre filiales para mejorar y apalancar las operaciones existentes.
- Benchmarking para estandarización en Latinoamérica.
- Incremento de tecnología de automatización.
- Encontrar una alternativa de energéticos.

- Dependencia en la volatilidad de los precios de los combustibles y materiales derivados de petróleo, nuestra materia prima más importante para manufacturar.
- Cambios en regulación sanitaria que pueden sorprendernos e impedirnos responder con rapidez y efectividad.

Con base en estos análisis, los líderes determinan desafíos estratégicos que enfrenta nuestra Organización, así como las acciones a ejecutar para hacer frente a cada uno de ellos:

● Proveedores únicos para algunos productos o materiales. Es necesario desarrollar proveedores alternos que cumplan con los requisitos establecidos de evaluación y aprobación por nuestro sistema de calidad para garantizar la calidad y el costo del servicio.

● Impacto financiero de los derivados de hidrocarburos, que a su vez tienen un efecto directo sobre los costos de fabricación. Necesitamos mantener nuestro enfoque en proyectos VIP (valor agregado) y proyectos sustanciales de mejora alrededor de nuestros recursos.

● Implementación prolongada y largos tiempos de lanzamiento que pueden dificultar el crecimiento de la cartera de productos innovadores para nuestras franquicias. Es necesario fortalecer sinergias y estrategias con temas de calidad, mercadeo y regulación para optimizar el proceso de registro e implementación de productos.

● Capacidad para reaccionar y responder oportuna y continuamente a las necesidades cambiantes de nuestros clientes. Requiere fortalecer el sistema de escucha de los clientes con el programa “Sistema de Escucha de Clientes”.

● Crecimiento de los mercados regionales e interempresariales. Se requiere mantener un alto nivel de competencia entre las plantas Baxter en todo el mundo y con otras empresas. Así como promover activamente los altos estándares de calidad y competitividad que ofrece la planta de fabricación.

● Construcción de inventarios para satisfacer las entregas anticipadas requeridas espontáneamente por nuestros clientes. Evaluar el equilibrio entre el aumento de los niveles de inventario o satisfacer la demanda máxima a través de las tripulaciones emergentes.

● Asegurar una mejor cobertura de los productos clave, evitando la falta de disponibilidad del producto. Es necesario fortalecer la eficacia de la planificación del producto y minimizar los tiempos de implementación y los lanzamientos de productos.

● Alta variabilidad en la demanda. Fortalecer la comunicación con clientes clave, consolidar las alianzas estratégicas con los distribuidores y mantener el enfoque y la flexibilidad de la planta para abordar y satisfacer las oportunidades de negocio imprevistas.

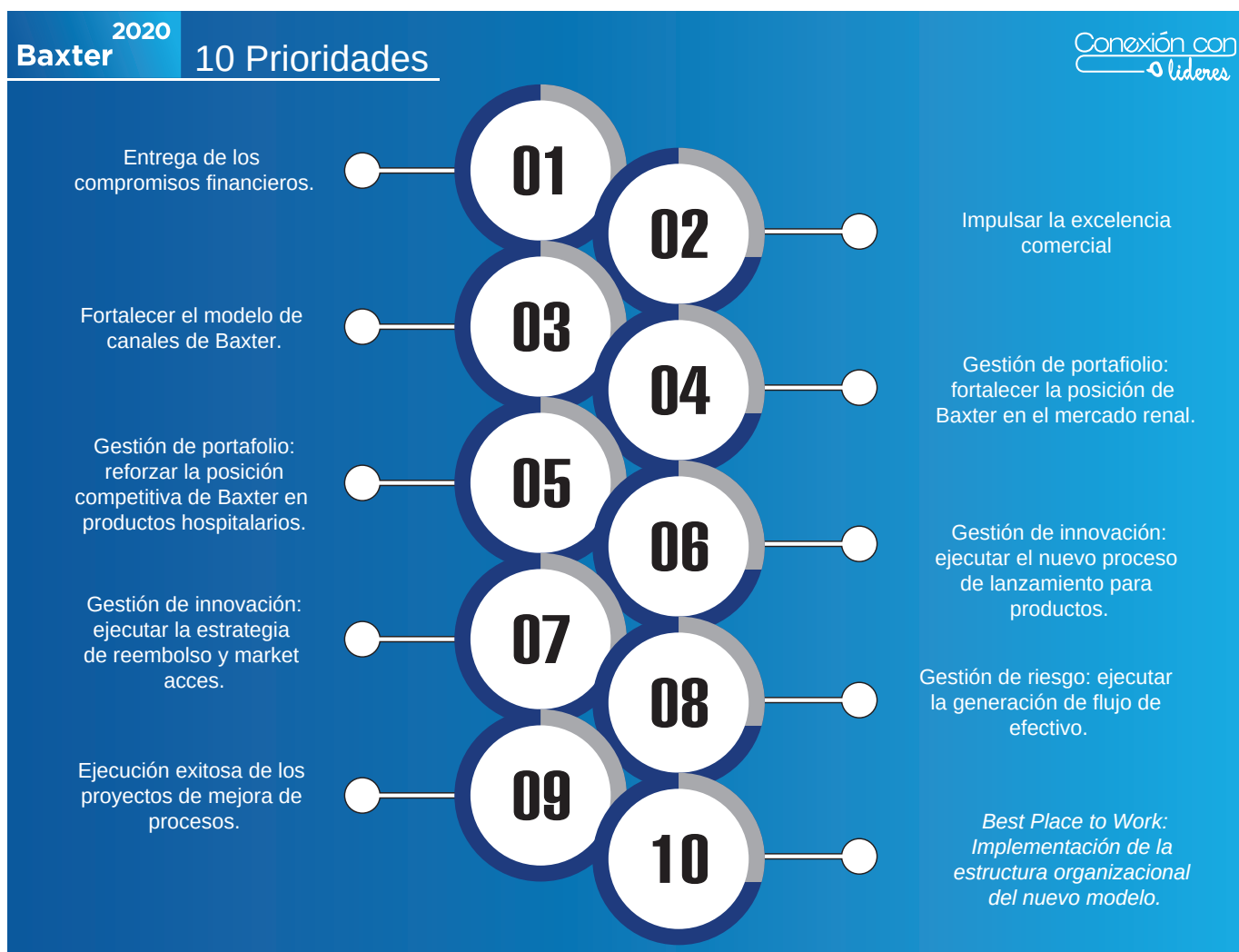
● Pruebas o análisis de tercería efectuados por terceros autorizados, que afectan el tiempo de disponibilidad del producto. Implementación y validación de métodos analíticos a nivel local.

● Aumentos constantes en el precio de las materias primas y servicios públicos. Continuar con la eficiencia de los procesos productivos actuales y buscar alternativas y estrategias de mejora continua.

Como fue mencionado previamente en el apartado de Liderazgo, nuestro éxito está respaldado por nuestras expectativas de liderazgo, valores compartidos, atributos personales, metodologías operacionales implementadas y la estrategia.

Así como es respaldado también a través de la clara identificación y aprovechamiento de nuestras capacidades clave y diferenciadoras. En el apartado de Gestión de los inmuebles, equipos y materiales se proporciona información detallada al respecto.

Como complemento de lo anterior, la Organización ha determinado algunas prioridades de negocio, que se resumen en el siguiente esquema:



Evaluación y revisión: La alta gerencia evalúa anualmente el desempeño de la organización y por ende el grado de cumplimiento de la estrategia de Baxter de tal manera que se fortalezca e impulsen nuestras ventajas competitivas.

La evaluación y mejora de nuestro modelo estratégico está soportado por la mejora continua, por las comparaciones referenciales que hacemos de forma sistemática dentro y fuera de la industria de manera semestral/anual con líderes mundiales en diferentes prácticas y procesos así como por el sistema de innovación. Esto se aplica en las áreas y procesos principales y de apoyo que alimentan a su vez a nuestro sistema de administración del conocimiento. Los sistemas promueven la mejora continua dentro de Baxter y garantizan nuestra sostenibilidad para el futuro. En los criterios 6, 7, 8 y 9 se proporcionarán más resultados al respecto. Algunos ejemplos de ciclos de mejora se muestran en la tabla que está al final de este criterio.

2d. La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización

Enfoque: Una vez desarrollado el plan estratégico, el siguiente paso es desplegarlo en forma de cascada a todos los niveles de la Organización. Desarrollamos planes de acción específicos con metas e indicadores para priorizarlos. El despliegue se realiza anualmente a través de los foros denominados Town Hall (Conexión con Líderes) con la Gerencia General de la Organización, así como también como parte del planteamiento de los objetivos de los empleados a través del programa de Evaluación de Desempeño. El despliegue a través de dichas sesiones se realiza al menos trimestralmente.

Despliegue: Utilizamos varios mecanismos para comunicar nuestras estrategias a todas las partes involucradas (accionistas, pacientes, empleados y sociedad). Por ejemplo, en el área operacional, hemos implementado varias metodologías que brindan un gran apoyo para la priorización, implementación y sostenibilidad de los proyectos, a fin de asegurar que podemos mantener los resultados clave de nuestros planes de acción:



- ✓ *Lean Manufacturing* una filosofía clave que apoya nuestra estrategia corporativa de “optimización”.
 - ✓ Kanban
 - ✓ Proceso de mejora
 - ✓ Six Sigma
 - ✓ Administración de negocio
 - "Enterprise Management System"
- Ver glosario para mayor detalle

Evaluación y revisión: La alta gerencia evalúa anualmente el desempeño de la organización y por ende el grado de cumplimiento de la estrategia de Baxter de tal manera que se fortalezca e impulsen nuestras ventajas competitivas.

La evaluación y mejora de nuestro modelo estratégico está soportado por la mejora continua, por las comparaciones referenciales que hacemos de forma sistemática dentro y fuera de la industria de manera semestral/anual con líderes globales en diferentes prácticas y procesos así como por el sistema de innovación. Esto se aplica en las áreas y procesos principales y de apoyo que alimentan a su vez a nuestro sistema de administración del conocimiento. Los sistemas promueven la mejora continua dentro de Baxter y garantiza nuestra sostenibilidad para el futuro. En los criterios 6, 7, 8 y 9 se proporcionarán más resultados al respecto.

Algunos ejemplos de ciclos de mejora se muestran en la siguiente tabla:

AÑO	FUENTE / BENCHMARKING	DESCRIPCION DE LA MEJORA / INNOVACION	DESCRIPCION DE LA MEJORA / INNOVACION	GRUPOS DE INTERES BENEFICIADOS
2012	Logros de Baxter (Plantas de Fabricación).	Mejoras de Sistemas de Gestión: - Análisis FODA para grupos de interés. - Revisores de Scorecard. - Estrategias acorde con el Blue Print (Visión – Misión organización). - Gestión bajo los modelos EMS y A3 y proceso de entrenamiento. - Monitoreo Continuo.	-Involucramiento de líderes en Análisis FODA. -Monitoreo sencillo del cumplimiento al programa STOP. -Programa Gemba STOP en todas las posiciones líderes. -Iniciativas Kaizen: \$21.36 kUSD.	Accionistas Clientes Empleados Sociedad.
2013	Logros de Baxter (Plantas de Fabricación). (VIP´s Awards).	Diseño y ensamble de diferentes máquinas (que involucra tanto un programa de automatización, así como requisitos regulatorios, incluyendo validación) utilizando tecnología líder.	Incremento en la capacidad operacional: -Más de 15 millones de la Capacidad anual de Llenado. - Más de 3 millones de la capacidad anual de productos MB+. -Más de 8,5 million de la capacidad de bolsas 500 -1000 ml. -53 millones de membranas, incremento en capacidad. -Monitoreo de Parámetros.	Accionistas Clientes Empleados Sociedad.
2015	Logros de Baxter (Plantas de Fabricación) / Normatividad de autorización de impuestos.	Logros de Baxter (Plantas de Fabricación) / Normatividad de autorización de impuestos. Implementación de requisitos de autoridades de impuestos (SAT) en relación al manejo contable por medios electrónicos, que implica el envío mensual de los siguientes reportes contables: catálogo contable de cuentas, balance de comprobación, políticas contables.	Contingencias que evitan: - Multas potenciales, -Cancelación de compensaciones y/o IVA (impuestos) retornos (promedio mensual \$ 50 millones de dólares). -Complicaciones en licitaciones. -Complicaciones para la importación de productos.	Accionistas Clientes Empleados Sociedad
2016	Actualización de metodología de limpieza y pasivación	Para este proceso se requería de un proveedor externo, y para el caso de llenadoras y tanques no podían aprovecharse los paros de planta para su realización, impactando directamente en las fabricación	Mantener en cumplimiento los requisitos regulatorios, optimización de proceso, reducción de costos	Accionistas Clientes Empleados Sociedad