

Oportunidades de crecimiento en tiempos de cambio

Aldo Tassara - info@atya.com.ar

En los últimos años, el ritmo impuesto por la globalización invadió todos los países y obligó a plantearse la estrategia para hacer negocios. Para crecer, la cooperación entre organizaciones emergió como alternativa.

En los últimos años se viene observando en el mercado farmacéutico argentino una tendencia creciente a la concentración y al establecimiento de alianzas estratégicas entre compañías internacionales y/o locales. Todo parecería indicar que esta tendencia va a fortalecerse, por lo menos, en el mediano plazo.

¿Qué ha sucedido para que este tipo de complementación que -en décadas pasadas- era imaginada, tan sólo por unos pocos innovadores, se consolide tan fuertemente? ¿Qué intereses comunes encontraron estos sectores para que se generase este cambio que pudo superar las diferencias cultural-empresariales y dar paso a una nueva forma positiva de convivencia comercial?

Desde sus comienzos este siglo los cambios se suceden al ritmo de la globalización y más cerca por el efecto pandemia (*que le tomo la fiebre a la realidad*), todo lo cual obligó a repensar la manera de hacer negocios. En este contexto la Argentina no fue una isla y el sector farmacéutico, en forma particular, ingresó en un proceso de cambio de una magnitud y velocidad nunca experimentada. Estos cambios que aún hoy se siguen produciendo son de tal importancia que una mirada retrospectiva es casi una invitación a la nostalgia. En el escenario autóctono existieron otros factores que coadyuvaron fuertemente a reforzar la tendencia.

Del delirio inflacionario, que enmascaraba cualquier ineficiencia, pasamos a índices más compatibles con los de países civilizados. La "bicicleta" financiera que permitía licuar el déficit crónico de la seguridad social comenzó a perder velocidad, lo cual se vio agravado por la reducción en la masa de dinero aportada (mayores índices de desocupación + trabajo en negro); un razonable grado de satisfacción de pacientes, médicos y "pagadores" con terapias tradicionales bloquearon la rápida penetración de las nuevas moléculas que, incansablemente son generadas por los centros de R&D, esto se puede confirmar cuando vemos que entre los productos más recetados no son tantas las marcas que tienen *10 o menos años de edad*. Un rol especial les cabe a los efectos de la controvertida "Ley de Patentes", que aparecen en un horizonte cada vez más cercano y que obligan a todos los jugadores a revisar su estrategia de largo plazo, para mantener el valor de las empresas.

En años pasados el reacomodamiento de los precios y cierta expansión de la demanda generaron algún grado de euforia, la cual comenzó a agotarse más o menos para estos tiempos. En el caso particular de los precios reales, resulta muy difícil imaginar que el mercado y los pagadores acepten niveles superiores a los actuales. En cuanto al volumen, no deberían esperarse crecimientos que excedan, como máximo, el incremento de la población.

El desafío actual incluye incrementar la facturación a costos compatibles con razonables márgenes de rentabilidad. Algunas empresas lo intentaron resolver comprando market share, en tanto otras lo obtuvieron como consecuencia de las megafusiones internacionales. Otra alternativa intentada fue poner la estructura "a dieta". Si bien, como consecuencia de pasados ciclos de aparente prosperidad, muchas organizaciones se tornaron obesas, sólo una dieta cuanti-cualitativa bien balanceada asegura el bajar de peso sin debilitar al negocio, lo cual podría comprometer el valor de la empresa y por ende el de sus accionistas a futuro.

Cada vez con más claridad surge el reconocimiento de que la única manera que tienen las empresas para crecer es maximizar su nivel de competitividad, especialmente para enfrentar el desafío que significa lanzar nuevos productos que, en muchos casos, ofrecen ventajas competitivas mínimas o difíciles de percibir para quienes toman la decisión de prescribirlo o para aquellos que se hacen cargo de su costo (consumidores / pagadores).

El lanzamiento exitoso de nuevos productos -verdadero test de la capacidad competitiva de la organización- es el seguro de vida a futuro de las empresas que necesitan tener relevos para las marcas que están transitando las últimas etapas de su ciclo de vida, e incluso para cubrir el bache que podría significar la salida de algunos de sus productos del vademécum de la Seguridad Social (Eticos a OTC) o descuentos basados en montos fijos, lo cual, inevitablemente, más tarde o más temprano habrá de ocurrir.

Introducir exitosamente una nueva propuesta terapéutica en un mercado que, como veíamos al comienzo, está razonablemente satisfecho y muy crítico de la relación costo-beneficio de un nuevo producto, plantea múltiples desafíos. La incorporación en un vademécum resulta cada vez más difícil; en tanto que, para cambiar el hábito prescriptivo del médico, se debe anular la presión promocional que generan las marcas competidoras concentradas en proteger su liderazgo o ante la amenaza representada por la innovación; por otro lado, en algunos casos, el déficit de experiencia/imagen de la empresa en una determinada área terapéutica/especialidad. La respuesta a estos interrogantes -y seguramente algunos otros- se hace más complicada cuando a lo anterior se le agrega la necesidad de optimizar la rentabilidad y la presión por alcanzar, lo más rápidamente posible, el punto de equilibrio.

En este momento hubo quienes empezaron a pensar que algunas alternativas de cooperación deberían ser consideradas si se quería suplementar y a veces reemplazar el crecimiento orgánico. Expresado de esta manera, esto parecería ser fácil. Sin embargo, no es un proceso sencillo, ya que, de alguna manera, dejar de hacer todo aquello que nos dio resultados en el pasado, como asimismo modificar valores y creencias, entraña un cambio cultural no fácil de aceptar y de “vender” a las organizaciones.

Sólo cuando los líderes tienen la firme convicción de iniciar un camino diferente, asumiendo los riesgos que ello conlleva, los grupos humanos pueden metabolizar el cambio y crear condiciones favorables para intentar capitalizar las oportunidades del mercado.

En la actualidad el mercado nos muestra innumerables ejemplos de cooperación exitosa, hemos puesto especial énfasis en mencionar a las nuevas moléculas, pero también se han capitalizado positivamente oportunidades con productos más maduros, atacando con éxito a líderes muy bien establecidos, con estrategias de complementación entre el producto original y su segunda marca. Para el futuro la cooperación puede llegar a constituirse en una herramienta útil para enfrentar el desafío de los “genéricos de raza, que ya son mucho más que una amenaza.

Muchas veces se ponderan los beneficios de un socio único, para todos los proyectos versus aliados selectivos, según diferentes áreas terapéuticas. Si bien no se debería generalizar, la segunda alternativa aparece, en la mayoría de los casos, como más atractiva.

Posiblemente alguien se preguntará si es más simple/positivo un acuerdo global o regional liderado, en el caso de las MNC, por la casa matriz o una alianza puntual en el país. Por experiencias vividas los acuerdos centrales, en general, están muy “atados” a las oportunidades de los grandes mercados (Estados Unidos y Europa), que no siempre son representativas del medio local. Al ser más lentos en su concreción y, tal vez lo más importante, al llegar desde el “centro hacia la periferia” generan menos compromiso y motivación a la organización local.

¿Cuáles pueden ser las coincidencias mínimas que las empresas debieran alcanzar para iniciar una alianza estratégica de negocios con posibilidades de éxito? La primera es que ambas partes se convenzan a sí mismas que el acuerdo es posible y que existe la oportunidad de una relación de ganar-ganar, en un marco de confianza mutua que asegure la continuidad de ese negocio y cree condiciones favorables para otros en el futuro. En segundo término, una mirada a las fortalezas/debilidades de la propia organización permitirá ser mucho más realista en dimensionar las oportunidades y hasta las amenazas que podrían influenciar el negocio.

Sin ninguna duda, las empresas de R&D pueden sumar entre sus fortalezas un flujo continuo de innovación terapéutica y tecnológica y/o las evidencias clínicas/estratégicas globales. Pero en el debe se podría computar que muchas veces la velocidad en la investigación o la disponibilidad de una molécula aislada (=no sinérgica) supera la capacidad de marketing para desarrollar el *expertise* necesario para posicionarlo sólida o simplemente hace al proyecto poco atractivo, en términos de retorno de la inversión.

Las compañías locales en la columna de la suma pueden contabilizar: la flexibilidad que da el peso relativo que tiene el negocio en Argentina versus cualquier otro emprendimiento regional o continental; la rapidez en las reacciones ante un mercado altamente cambiante, consecuencia de la concentración de las decisiones; y un marketing agresivamente efectivo. Podrían actuar como debilidades el tiempo que se fijan como meta para el logro de resultados y la contribución (seguramente menor que la de sus propios productos).

Ambas partes tienen en común la oportunidad de optimizar sus costos, por el uso más racionalizado del tiempo de la fuerza de ventas y por la sinergia que se debería esperar de ofrecer un rango de productos más amplio, para una especialidad/patología en particular. Adicionalmente, por el efecto promocional conjunto, debería esperarse un market share más importante y en tiempos más cortos, lo cual extendería el ciclo de vida del producto. A esto se debería sumar el establecimiento de barreras de entrada que, cuanto menos, demoren/desalienten o hagan más costoso el ingreso de otras moléculas en ese segmento.

En ambos casos se debería mejorar la contribución (mayores ventas + mejor distribución de los costos fijos). Las amenazas pueden estar presentes, si existen -o se prevén en el futuro- conflictos de intereses con otros productos de las compañías o posicionamientos no suficientemente claros; también pueden existir si no se definen las prioridades en los planes promocionales. Un párrafo aparte merece la aptitud de las organizaciones hacia estos acuerdos, si no se percibe claramente cuáles son los beneficios mutuos de la cooperación la idea de la competencia con el socio puede quedar instalada, desde los niveles gerenciales hasta la fuerza de ventas.

Nuestra experiencia con diferentes tipos de alianza ha sido bastante amplia y, en términos generales, muy positiva. A partir de esto se podría llegar a afirmar que, más allá de todos los aspectos específicos del negocio, éste es desde el inicio un acuerdo entre personas. Dicho de otra manera, si los líderes del proyecto de ambas partes están convencidos de los beneficios de este y desde el principio operan en un clima de confianza y cooperación (y ese feeling fluye a todos los niveles), las posibilidades de tener éxito se incrementan notablemente.