

INTER PHARMA®



❖ Reestructuración de los mercados farmargentes

❖ Encuesta: Fuerza de Ventas SAMF® 2009

❖ Conferencias de pensadores y líderes intelectuales:
"Liderar en los tiempos turbulentos"...
lecciones para los negocios y para la vida.

❖ Marketing relacional en la industria farmacéutica

❖ Índice SAMF® - CLOSE UP

❖ El mercado farmacéutico en números - CLOSE UP

❖ Gestión de la información en marketing®

❖ "Negociar es un arte"

❖ El mercado farmacéutico en números - IMS

❖ Pensando en tres dimensiones



INTER PHARMA®

SAMF®

Colaboradores de la SAMF®



SAMF®, SAMF News®, SAMFY®, Inter Pharma® y Sociedad Argentina de Marketing Farmacéutico®, son marcas registradas de la Asociación Civil Argentina de Marketing Farmacéutico.

INTER PHARMA®



Inter Pharma® es una publicación de la Sociedad Argentina de Marketing Farmacéutico® (SAMF®).

25 de Mayo 786, 6° piso, oficina 41,
C1002ABP, Buenos Aires, Argentina.
Telefax: 4312-4697 / 4314-5089
samf@samf.com.ar
www.samf.com.ar

Comisión Directiva

Presidente: Marcelo Pedraza
Vicepresidente: Edwin Harvey
Secretario: Eduardo De La Puente
Prosecretaria: Andrea Lorena Souto
Tesorero: Marcela Merino
Protesorero: Alejandro Sánchez Molina
Vocales Titulares: Martín Mac Duff
Jorge Roberto Barelo
Fabio Martín Mighetto
Gladys Aranda
Vocales Suplentes: Carmen Pereyra
Raúl Matán
Revisor de Cuentas Titular: Laura Giacosa
Revisor de Cuentas Suplente: Federico Schere

Director Ejecutivo: Aldo Tassara D.

Ex-Presidentes de la SAMF®

Ariel Pascielli
Héctor Arenoso
José Antonio Capano
Francisco Carozzo
Abel Di Gilio
Edwin Harvey
Fabio Capano

Tirada: 2.500 ejemplares

Diseño e impresión:

EDITORIAL ALFA BETA

Distribución en Capital
y Gran Buenos Aires:

ANDREANI S.A.

Sumario

Editorial	2
Reestructuración de los mercados farmergentes	4
Encuesta: Fuerza de Ventas SAMF® 2009	12
Conferencias de pensadores y líderes intelectuales: "Liderar en los tiempos turbulentos"... lecciones para los negocios y para la vida.	13
Marketing relacional en la industria farmacéutica	14
Indice SAMF® - CLOSE UP	15
El mercado farmacéutico en números - CLOSE UP	16
Gestión de la información en marketing®	18
"Negociar es un arte"	22
El mercado farmacéutico en números - IMS	24
Pensando en tres dimensiones	27

Esta publicación se distribuye gratuitamente a los Ejecutivos de la Industria Farmacéutica. La Asociación Civil Argentina de Marketing Farmacéutico es una asociación civil sin fines de lucro.

Copyright: Sociedad Argentina de Marketing Farmacéutico®.
Hecho el depósito legal. Reg. Prop. Intelectual N° 414052.

La Asociación Civil Argentina de Marketing Farmacéutico no se responsabiliza por las opiniones vertidas en los artículos firmados, que corren por cuenta de sus autores.

Editorial



Hasta hace ya algunos años los mercados se clasificaban en centrales (EE.UU., Europa y Japón) y periféricos. Más recientemente se ha comenzado a escuchar el concepto de *farmergente*, el cual identifica a los significativos y dispares cambios producidos en el crecimiento, que comienza a alejarse de las economías maduras y desarrolladas, y se aproxima al de los países emergentes de más rápido crecimiento. A su vez, los diferentes grados de desarrollo y la mayor/menor sensibilidad a la recesión global, generaron disparidad en los crecimientos individuales de estos últimos. Estos nuevos escenarios y la propia dinámica de los negocios obligan a revisar las estrategias tradicionales de plantear los negocios; proactividad y flexibilidad serán dos de los principales factores críticos de éxito. Reestructuración de los mercados emergentes, es un documento elaborado por David Campbell y Mandy Chui, ejecutivos senior de IMS Health.

La Encuesta Fuerza de Ventas SAMF® se ha constituido a través del tiempo en una información de valor para las organizaciones comerciales. La continuidad y la confiabilidad, han hecho que la muestra sea cada vez más representativa del universo referencial. Como dato ilustrativo podemos mencionar que las empresas participantes en esta edición configuran, en total más del 32% del mercado farmacéutico total en valores.

El marketing relacional, como se puede deducir de su propio nombre, tiene como objetivo crear y consolidar relaciones duraderas en el tiempo entre quienes producen bienes o servicios y sus clientes, que permitan conseguir el mayor número de negocios con cada uno de ellos. En un mundo donde la oferta supera por lejos a la demanda, la tentación y las oportunidades de cambio son amenazas permanentes para las marcas. Para prevenir el cambio pueden existir diferentes recetas, pero cualquiera que sea la elegida su éxito finalmente dependerá del factor humano y de su real vocación por entender mejor a las personas, etapa previa a conquistarlas o retenerlas como clientes. J.J. Santurian nos ofrece su visión acerca del marketing relacional aplicado a la industria farmacéutica.

Las decisiones estratégicas de una compañía dependen en un 100% de la información que proviene del exterior de la organización. Es por eso que el sistema de información de marketing coincide con el sistema de información estratégico, en tanto el área de marketing funciona como membrana empresa-mercado. Des-

de otra perspectiva, este concepto fue recientemente reforzado por Edward de Bono cuando comenta que el 90% de los errores de pensamiento proviene de las fallas de captación de información ambiental: "una lógica excelente no puede compensar los errores de percepción". Con estos párrafos José María Sollima nos introduce en el artículo "Gestión de la información en marketing".

La resolución de los conflictos puede derivar en disputas, evitar que éstas se transformen en barreras que impidan alcanzar acuerdos razonables y aceptados por las partes, requiere de ciertas habilidades posibles de adquirir. Una de las condiciones básicas para negociar con éxito es anteponer las razones a las emociones. Mantener un adecuado equilibrio emocional permite concentrarse en los hechos y evita personalizar las discusiones. Negociar exitosamente, finalmente, no es otra cosa que un acuerdo, donde las partes sienten que pudieron alcanzar un punto de equilibrio entre lo ideal y lo posible. "Negociar es un arte", escribe Domingo Felicetti. Es un arte que, para ser ejercido eficazmente, requiere combinar armoniosamente actitudes personales y vocación para desarrollarlas.

"Un Sistema de Información Geográfica (SIG o GIS, en su acrónimo inglés) es una aplicación diseñada para analizar y desplegar información geográficamente referenciada con el fin de resolver problemas de planificación y gestión. En un sentido más genérico, los SIG son herramientas de geolocalización que permiten a los usuarios crear consultas interactivas, analizar la información espacial, editar datos, mapas y presentar los resultados de todas estas operaciones. La tecnología de los Sistemas de Información Geográfica puede ser utilizada para investigaciones científicas, la gestión de los recursos, la arqueología, la evaluación del impacto ambiental, la planificación urbana, la cartografía, la sociología, la geografía histórica, el marketing, la logística (por nombrar unos pocos)". Del artículo de Martín Marcelo Sgattoni: Sistemas de información geográfica aplicados a la visita médica.

Cuando esta revista llegue a sus manos la SAMF® estará comenzando a cumplir su cumpleaños número treinta... han ocurrido muchas cosas en el país y en la industria desde aquellos días de 1981, cuando un pequeño grupo de hombres del marketing farmacéutico decidieron agruparse para darle forma a un sueño. Desde estas páginas queremos decirles GRACIAS a todos ellos. ♦



Salvaguardar el medio ambiente... Es un principio rector de todo nuestro trabajo en el apoyo del desarrollo sostenible; es un componente esencial en la erradicación de la pobreza y uno de los cimientos de la paz.

Kofi Annan

Llévate todo sin cargar nada.

VIAJE SIN
EQUIPAJE
VERANO 2011



Este verano, Andreani te lleva todo el equipaje de tu casa a la costa y viceversa. Llamá al 0810-999-VERANO (8372) y solicitá el servicio de Viaje sin Equipaje. Un vehículo de Andreani retira el equipaje de tu domicilio y lo entrega en la residencia de verano que indiques: desde San Clemente hasta Necochea. También podés optar por el servicio al regreso de tus vacaciones.

CONSULTÁ ALCANCES DEL SERVICIO AL

0810-999-VERANO (8372)

 **ANDREANI**

Reestructuración de los mercados farmergentes

Nuevos imperativos en un mundo redefinido

Han transcurrido ya más de tres años desde que IMS Health acuñara por primera vez el término “mercado farmergente” para identificar al gran cambio producido en el crecimiento, apartándose de las economías maduras y desarrolladas, y acercándose a las siete economías emergentes de rápido crecimiento: China, Brasil, Rusia, India, México, Turquía y Corea del Sur. A su vez los desarrollos más importantes y la recesión global impulsaron tasas de evolución dispares en cada uno de estos países. Con una nueva gama de mercados farmergentes que van tomando rápidamente la delantera, la necesidad de tomar acciones y adoptar una orientación informada nunca ha sido mayor. En respuesta a este cambio sin precedentes, y marcando una redefinición importante en las oportunidades del mercado farmergente, IMS brinda los indicadores más claros que apuntan a criterios de selección, prioridades de inversión y factores esenciales, con el propósito de lograr el éxito a largo plazo.

El panorama del pasado

En noviembre de 2006, IMS Health reconoció un cambio revolucionario en los mercados farmacéuticos del mundo; el poder pasaba de las principales potencias desarrolladas: Estados Unidos, Japón, Francia, Alemania, Italia, el Reino Unido, España y Canadá, a un grupo de mercados “farmergentes” de carácter nuevo y dinámico. Aquellos que se destacaron por su excepcional desempeño y perspectivas sobresalientes de crecimiento –China, Brasil, Rusia, India, México, Turquía y Corea del Sur– se estaban expandiendo al doble de la tasa promedio de ese momento. Más importante aún, se esperaba que representaran el 12% del mercado farmacéutico global en 2011 y contribuyeran con aproximadamente el 20% del crecimiento farmacéutico global en el período 2006-2011 ⁽¹⁾, marcando un punto crítico para la dirección futura del negocio farmacéutico mundial. Tal era la promesa de los mercados farmacéuticos en 2006, que cada uno proyectaba crecer por encima del 7,5% en 2011, representando en conjunto \$58 mil millones de dólares de crecimiento nuevo. Las mayores recompensas potenciales se observaban en China, que se anticipaba como el sexto mercado farmacéutico más grande para 2011, creciendo a una tasa de crecimiento anual compuesta de 14% entre 2006 y 2011.

La realidad hoy

En los tres años que transcurrieron desde que los mercados farmergentes fueran invocados por su alto potencial de crecimiento, el cambio constante y los nuevos desarrollos siguieron convulsionando el escenario farmacéutico comercial: las patentes seguían venciendo a un ritmo significativo, en tanto que la industria luchaba por encontrar nuevas fuentes de ingresos para cerrar la brecha; los genéricos venían aumentando su volumen de penetración; la industria biotecnológica, área de crecimiento clave, pasaba a sufrir un financiamiento insuficiente de carácter crónico; y en todas partes del mundo los gobiernos aplicaban restricciones cada vez más fuertes a los mercados farmacéuticos. Al mismo tiempo, el rendimiento en los mercados desarrollados más importantes seguía disminuyendo, ampliando aún más la brecha regional en la contribución al crecimiento farmacéutico.

La crisis económica internacional también dejaba huellas de variada intensidad, agregando un nuevo componente de complejidad al ya desafiante entorno. En muchos países emergentes, el nivel de pacientes que se autosolventaban, contra aquellos que eran solventados por el estado era alto, y presiones sin precedentes generaron cambios significativos en la política de atención de la salud. El golpe más duro lo recibieron aquellos países que tenían una alta dependencia de recursos naturales y petroleros. Rusia, por ejemplo, con el 40% de su PBI impulsado por los ingresos derivados del petróleo y del gas, sintió considerablemente el impacto de la recesión y está enfrentando actualmente el cambio en una serie de frentes, incluido un reajuste pendiente de los precios farmacéuticos, restricciones potencialmente más estrictas sobre la actividad promocional y una redistribución de influencia a través de la cadena de abastecimiento.

Turquía también fue golpeada por los acontecimientos recientes. La disminución de los precios, las estrictas medidas para contener los costos y más cambios pendientes en los precios y los reintegros están desafiando los niveles de rentabilidad para los fabricantes farmacéuticos, disminuyendo las expectativas de crecimiento en este mercado a aproximadamente 5% para 2013. El mercado mexicano, aunque mantiene oportunidades por el envejecimiento de su población, la expansión

de la cobertura de los servicios de salud y el crecimiento de la incidencia en enfermedades clave, también está sintiendo el impacto producido por ciertos problemas. Esto incluye la presión del gobierno sobre la política de precios, el aumento en el uso de genéricos y una menor lealtad a las marcas originales cuyas patentes están a punto de vencer.

Otros mercados, en cambio, han seguido evolucionando. Por ejemplo, el alto crecimiento económico y de los servicios de asistencia médica de China se ha acelerado. El mercado logró un crecimiento absoluto de 27% en 2009, 13% más que lo que se estimaba en 2006, cambiando bastante su perfil con respecto a todos los otros mercados farmergentes. Corea del Sur también ha venido ganando terreno: ahora comparte características afines a las principales naciones desarrolladas. En su totalidad, los siete mercados farmergentes contribuyeron con un 29% del crecimiento global en 2009, comparado con el 20% que se pronosticaba, resaltando la naturaleza altamente dinámica de este sector.

Los desarrollos positivos en otras partes del mundo también están ayudando a reformular el escenario farmacéutico. En regiones tan remotas como América Latina, Asia, Europa Oriental y África del Norte, un nuevo grupo de economías emergentes está tomando rápidamente la delantera. Desde Polonia hasta Pakistán, Venezuela a Vietnam, 13 naciones más ya han alcanzado el umbral del desarrollo económico y el volumen de crecimiento futuro que garantizan una atención inmediata y meticulosa.

En su conjunto, los mercados farmergentes sin dudas ofrecen alto potencial, con sus PBI en aumento, mayor acceso a los servicios de salud y una mejora en la propiedad intelectual y en el entorno regulatorio en muchos casos. Sin embargo, están plagados de obstáculos. Las empresas locales son fuertes y están firmemente afianzadas, los productos locales están bien arraigados y los genéricos dominan el mercado en una cantidad de países cada vez mayor. Los pacientes invariablemente absorben la mayor parte de los gastos de seguro médico, lo cual complica la predisposición y la capacidad de pago en estos países de bajos ingresos. Y, hacia futuro, es probable que se focalicen más en la reducción de costos y haya controles más estrictos del gobierno con respecto a los precios.

Contra este panorama de cambio y desafío, la necesidad de claridad y de contar con una orientación informada nunca ha sido mayor.

Redefinición de las oportunidades en los mercados farmergentes

En una gran reclasificación de los mercados farmacéuticos globales, IMS ha realizado un nuevo análisis innovador para representar de la manera más clara el potencial actual y las prioridades futuras para el crecimiento del mercado farmergente.

Este estudio primero dividió a la economía global en sectores desarrollados y emergentes, usando el umbral de PBI per cápita de \$25.000 dólares. Los países que se clasificaron como

emergentes luego se subdividieron, usando una combinación de métricas macroeconómicas y datos del mercado, incluyendo PBI y pronósticos de IMS Market Prognosis que se basan en una evaluación rigurosa de los hechos clave que impactan en la industria farmacéutica y de servicios de salud en todo el mundo. La nueva y depurada definición clasificó a los mercados farmergentes según su valor agregado mínimo estimado con respecto al total del mercado farmacéutico desde ahora hasta 2013.

REDEFINICIÓN DE LOS MERCADOS FARMACÉUTICOS EMERGENTES

NIVELES	PAÍSES	2008 GDP 1 (\$ TRILLONES)	INCREMENTO DEL MERCADO FARMACÉUTICO. VALOR DE CRECIMIENTO 2 DE 2008-13 (\$ BILLONES)
NIVEL 1	1 CHINA	8	40B+
NIVEL 2	2 BRASIL 3 RUSIA 4 INDIA	2-4	5-15 B
NIVEL 3	5 VENEZUELA* 6 POLONIA 7 ARGENTINA 8 TURQUÍA 9 MÉXICO 10 VIETNAM 11 S. ÁFRICA 12 TAILANDIA 13 INDONESIA 14 RUMANIA 15 EGIPTO 16 PAKISTÁN 17 UCRANIA	<2	1-5 B

Fuente: (1) Paridad de poder adquisitivo del PBI del FMI en 2008; (2) IMS Market Prognosis octubre de 2009. *Para Venezuela, el valor agregado del mercado farmacéutico es 5B+, pero principalmente atribuido a inflación y tipos de cambio inusuales. Los países que aparecen en la tabla están organizados en orden descendente por crecimiento incremental del valor de mercado.

Nivel 1: China – en un nivel propio

Con un PBI absoluto de \$ 7,9 trillones de dólares en 2008 y un mercado farmacéutico que se espera impulse un crecimiento de \$40 mil millones de dólares de aquí a 2013, el poderoso mercado de China está posicionado firmemente a la cabeza de los mercados farmergentes. Actualmente es la tercera economía más importante del mundo y acercándose rápidamente a Japón, se estima que superará a los Estados Unidos en cuanto a PBI y se convertirá en la principal economía del mundo en 2027 ⁽²⁾. China ya es el mercado más importante para varios sectores industriales clave, incluyendo autos, teléfonos celulares y televisores.

Impulsado por una población masiva de 1,3 mil millones de personas, un gasto público agresivo en servicios de salud y una creciente demanda de medicamentos para tratar enfermedades crónicas, el sector farmacéutico de China creció un

Reestructuración de los mercados farmergentes

impactante 26% en 2008. En el corazón de esta transformación en los servicios de salud yace el aporte incremental del gobierno en la descomunal suma de \$125 mil millones de dólares, apuntando a una mejora sustancial en la infraestructura de servicios de salud de la nación y alcanzando casi el servicio universal de salud en 2011, se estima que esta movida duplicará la dimensión del mercado farmacéutico de China hacia 2013. Sin embargo, el entorno operativo sigue siendo complejo y desafiante, exacerbado por la mayor competencia local, la creciente intervención del gobierno en la fijación de los precios de los medicamentos y la incertidumbre en torno a las reformas de los servicios de salud.

Nivel 2: Brasil, Rusia e India están al acecho

Con un PBI entre \$2-4 trillones de dólares en 2008, se espera que Brasil, Rusia e India individualmente sumen entre \$5-15 mil millones de dólares al mercado farmacéutico de aquí a 2013. Dejando de lado las proyecciones, equilibrar los beneficios relativos y los riesgos de estos mercados será de vital importancia para desarrollar un posicionamiento claro, con el fin de ingresar o expandirse exitosamente en estos mercados. Brasil alcanzó un consistente crecimiento farmacéutico de dos dígitos durante los últimos años, continuando con un 20% en 2008. El mercado se beneficia por un alto porcentaje (85%) de habitantes urbanos, en donde el acceso a los medicamentos es más elevado, el servicio de asistencia médica público cubre a casi el 90% de la población y hay un aumento en la contratación de servicios de asistencia médica privados adicionales. No obstante, los costos del servicio de salud absorbidos directamente por los pacientes son elevados y la distribución de los ingresos es baja, limitando la cantidad de personas que pueden pagar por terapias innovadoras. El entorno local experimentó una serie de cambios recientes, incluyendo el aumento de la competencia por los medicamentos genéricos, una mayor inversión del gobierno en plantas farmacéuticas públicas y un creciente énfasis en las iniciativas de reducción de costos que tienden a favorecer a las empresas locales.

El mercado ruso también tuvo un crecimiento de dos dígitos en los últimos años y ofrece un claro potencial por el aumento de la cobertura médica privada y desarrollos positivos en el sistema de reintegros. La educación médica también está mejorando, aunque un deficiente sistema de prevención, diagnóstico y tratamiento en la atención médica primaria y la falta generalizada de estándares y lineamientos clínicos siguen impidiendo la gestión exitosa de las enfermedades crónicas. Los precios altos, la creciente influencia del gobierno sobre la prescripción de medicamentos y los poderosos lobbies a favor de los fabricantes locales también caracterizan a este mercado.

En India, una cantidad de desarrollos recientes han sido beneficiosos para los fabricantes del exterior, especialmente el establecimiento de derechos de propiedad intelectual, así como también una creciente población de clase media, mercados rurales emergentes y mejoras en la infraestructura médica.

Preocupa el dominio de las empresas locales y la falta de fiscalización para implementar las reglamentaciones referidas a derechos de propiedad intelectual. La competencia de los genéricos que imitan a los originales y los biosimilares también es una característica del mercado local, ante la ausencia de un proceso de aprobaciones riguroso.

Nivel 3: Rápidos seguidores

Muy cerca de los mercados de Nivel 1 y Nivel 2 aparece un grupo de 13 integrantes provenientes de naciones remotas que abarcan desde Argentina a Egipto, Pakistán a Polonia y Ucrania a Vietnam. Habiendo generado un PBI inferior a \$2 trillones de dólares en 2008, con un aporte esperado para cada uno de ellos de \$1-5 mil millones de dólares de aquí a 2013, estos mercados farmacéuticos, hasta ahora menos conocidos, ofrecen muy buenas oportunidades de crecimiento.

Rumania, por ejemplo, ha sido un mercado con un alto rendimiento constante en comparación con sus pares de Europa Central y Europa Oriental y está creciendo actualmente a casi 23%. Independientemente de una reducción en el presupuesto de asistencia médica y desafiantes reglamentaciones de precios nuevas, una serie de cambios importantes impactarán positivamente en el sector farmacéutico durante los próximos años. Estos cambios incluyen mejoras en la calidad de los hospitales públicos, aumentos en los aportes para cobertura médica y descentralización de los servicios de salud, expansión de los reintegros para jubilados y monitoreo ofrecidos por los servicios de salud para enfermedades crónicas.

Si bien altamente fragmentado y con constantes preocupaciones por el registro de medicamentos y la protección a la propiedad intelectual, Vietnam también es un mercado atractivo. Hay oportunidades de expansión en la categoría de pacientes de más de 65 años, es un mercado de cobertura médica privada en expansión, y con un mayor aporte de fondos del gobierno que impulsarán significativamente el crecimiento en el sector hospitalario.

Egipto, aunque muy atrasado en la inversión en servicios de salud y con reglamentaciones de propiedad intelectual más estrictas, también ofrece un creciente potencial con rápido crecimiento de su población, acceso generalizado a los servicios de salud, crecimiento significativo en el mercado minorista preponderante y un proceso de aprobación de medicamentos relativamente rápido. La combinación de altos gastos en servicios de salud, un entorno de acceso al mercado atractivo y una creciente población de mayor edad que ofrece Argentina, conducen a un mayor crecimiento en las ventas, pese a las cuestiones referidas a propiedad intelectual y pacientes sin cobertura médica.

El cambio del poder cobra impulso

El enorme cambio de poder que se transfirió a 17 mercados farmacéuticos emergentes seguirá intensificándose a medida que sigan ganando participación a expensas de los Estados



UAI Universidad
Abierta
Interamericana
El futuro sos vos.



PROGRAMA SAMF® DE DESARROLLO EJECUTIVO EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

LOS DESAFIOS DE LA COMPETITIVIDAD

El Programa SAMF® de Desarrollo Ejecutivo en la Industria Farmacéutica es un proyecto formativo moderno, concebido para los requerimientos de perfeccionamiento, actualización y visión de futuro de los cuadros generales del sector.

La Universidad Abierta Interamericana (UAI), con una vasta y reconocida trayectoria en la formación empresarial, y la Sociedad Argentina de Marketing Farmacéutico® (SAMF®), constituida en el organismo académico de la industria, asumen conjuntamente el compromiso de ocupar un rol protagónico en la generación de respuestas para este desafío.



CONSULTAR POR MAYOR INFORMACIÓN

UAI: uai.leaders@vaneduc.edu.ar - Tel.: 4342-7788

SAMF: samf@samf.com.ar - Tel.: 4342-4697

DIPLOMATURA SAMF® EN MARKETING FARMACEUTICO

El propósito de la Diplomatura SAMF® en Marketing Farmacéutico es familiarizar a las personas que desarrollen (o aspiren a desarrollar) funciones de la industria farmacéutica y empresas relacionadas, con los fundamentos teóricos del marketing y -lo más importante- con sus aplicaciones prácticas, a través de estudios de casos y de la construcción del plan de negocios.

Toda empresa -independientemente de su tamaño, origen o características societarias- necesita construir un plan de negocios que contemple el corto, el medio y el largo plazo. El mismo, para ser eficazmente operativo, debe contener: Un análisis realista de la situación de la empresa y del medio en el que opera; desarrollar todos los objetivos, ser práctico y que sus valores sean compartidos por todo el personal, única forma de que esas ideas se transformen realmente en acciones.

Contenidos:

Introducción al marketing farmacéutico.
Análisis del entorno.
Interface de marketing y sectores clave de la empresa.
Estrategias de comunicación.
Estructura de los planes de negocios.
Seminario de integración: Plan de marketing.

DIPLOMATURA SAMF® EN DIRECCION DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

La Diplomatura SAMF® en Dirección de Negocios para la Industria Farmacéutica está diseñada a partir de un programa ágil y nutrido de los contenidos esenciales que involucra la dirección estratégica de los negocios de la industria. Es una opción formativa ideal para la actualización y el perfeccionamiento de cuadros gerenciales, mandos medios y profesionales ligados a áreas comerciales y operativas de empresas del sector.

Contenidos:

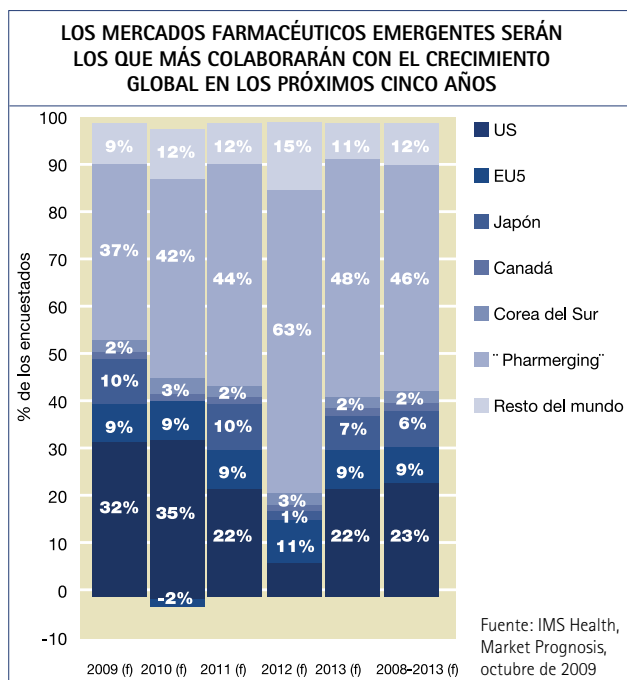
Problemática de la Industria Farmacéutica.
Análisis del contexto y construcción de escenarios.
Política y dirección de negocios.
Fundamentos de management.
Herramientas financieras para la dirección de negocios.
Seminario de integración: Modelos de gestión.



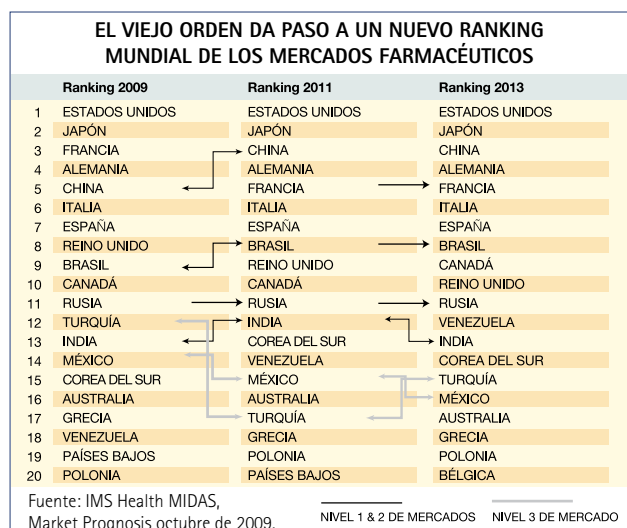
VANEDUC

Reestructuración de los mercados farmergentes

Unidos y los cinco mercados europeos más importantes. Liderados por la superpotencia de China, apoyados por Brasil, Rusia e India y estimulados por el ímpetu del nuevo Nivel 3 integrado por aquellos que siguen rápidamente sus pasos, estos mercados han aportado un sorprendente 37% al crecimiento global en 2009, y se pronostica que alcanzarán hasta 48% en 2013.



Con los fundamentos clave establecidos para impulsar el mercado hacia adelante, estas economías tradicionalmente periféricas se están preparando para dar un giro de 180° en el orden farmacéutico mundialmente establecido; en 2011 ocho mercados farmergentes habrán ocupado su lugar entre los primeros 20 del ranking mundial, con China posicionada en el tercer lugar más importante del mundo.



Durante muchos años simplemente una preocupación menor, el segmento de mercados farmergentes, está convirtiéndose rápidamente en la plataforma que impulsará el rendimiento farmacéutico global hacia la próxima década y más adelante también.

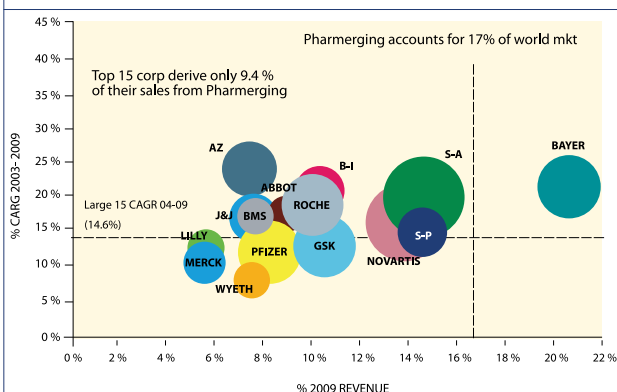
Resulta imperativo actuar

El drástico cambio en el ranking de países que impulsarán el crecimiento futuro aporta un renovado sentido de urgencia para la agenda de gerenciamiento de una industria que ya se encuentra bajo presión. La experiencia señala que hay claras ventajas para aquellos que actúen más rápido en el mercado; las empresas que toman la iniciativa en el ingreso al mercado generalmente pueden obtener los beneficios de una diferenciación más perceptible y proteger el mercado local, antes que aquellos que optan por esperar. Para todos los fabricantes farmacéuticos surge la necesidad de analizar nuevamente su estrategia en los mercados farmergentes; fundamentalmente reevaluar sus carteras geográficas para contemplar las complejidades de cada mercado y su probable evolución a lo largo del tiempo; y determinar dónde, cuándo y cómo captar negocios antes de alcanzar el estancamiento en las oportunidades de crecimiento. Tres elementos clave serán fundamentales para alcanzar el éxito:

1. Reconocer y abordar la urgencia

Hasta el momento, el rendimiento multinacional en el sector de los mercados farmergentes ha sido variado. Unas pocas empresas farmacéuticas de alto perfil han actuado rápidamente para ganar una buena posición inicial, varias con un éxito notable en la generación de crecimiento. Entre los pioneros se pueden mencionar a Nycomed, con sede en Suiza, la cual ingresó al mercado ruso a comienzos de los '90 y ahora se ubica en el lugar 11° del ranking de empresas farmacéuticas rusas. Bayer también obtuvo gran parte de su crecimiento reciente a través de inversiones en China y Turquía.

LAS 15 PRIMERAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS ESTÁN OBTENIENDO RESULTADOS INFERIORES A LOS MERCADOS FARMERGENTES



Fuente: IMS MIDAS MAT septiembre de 2009. El tamaño de los círculos muestra las ventas del mercado farmacéutico emergente.

En otros lugares, hay señales de más empresas que se posicionan para construir o comprar participación de mercado en los mercados farmarmentes. Los ejemplos recientes incluyen la adquisición por parte de Sanofi-Aventis de fabricantes de genéricos en Brasil (Medley) y en México (Kendrick), haciendo que esta empresa francesa se convierta en líder de América Latina en este mercado; así mismo, la expansión de la asociación de GSK con Aspen preparó el terreno para aumentar su acceso al mercado africano general; más recientemente todavía, Novartis se comprometió a ampliar sus inversiones en China, incluyendo \$ 1 mil millones de dólares en investigación y desarrollo durante los próximos cinco años y \$ 125 millones de dólares para comprar una participación accionaria del 85% en una empresa privada que fabrica vacunas.

En general, a las empresas farmacéuticas europeas les fue mejor que a sus contrapartes con sede en los Estados Unidos, en cuando a establecer presencia local. Novartis, Bayer y Novo Nordisk, por ejemplo, todas alcanzaron una buena penetración en Rusia, en tanto que varios participantes del mercado de los Estados Unidos todavía no pudieron alcanzarlas. Nuevamente, hay señales de cambio positivo en este sentido, anticipadas por el anuncio reciente de Pfizer sobre un mayor impulso en los mercados emergentes, incluyendo China, México, Turquía, Brasil e India, y también Rusia.

Sin embargo, en general, la mayoría de las empresas fabricantes de medicamentos del mundo siguen con una exposición más baja y un menor rendimiento en los mercados farmarmentes, pese al hecho de que estos nuevos motores de crecimiento representan aproximadamente la mitad de la población mundial. En 2009, los 15 principales fabricantes farmacéuticos del mundo obtuvieron sólo 0,9% de sus ventas combinadas provenientes de China; 2,9% de los mercados del Tier 2 de Brasil, India y Rusia; y 5,6% de los mercados del Nivel 3⁽³⁾. En muchos casos, esto refleja que continúan focalizándose en el sector premium del mercado, en lugar de hacerlo en las marcas más grandes del segmento de genéricos. Hay señales de que esto está comenzando a cambiar, ya que algunos fabricantes ahora están explorando opciones para operar en el sector de genéricos.

Sin embargo, está claro que asegurarse solamente porcentajes de un solo dígito de ventas anuales de los mercados que ofrecen un claro panorama virtual para la inversión farmacéutica, deja un potencial significativo sin explotar. Las empresas deben actuar ahora y hacerlo rápido para responder a los cambios del mercado y captar las oportunidades existentes en los mismos.

2. Comprender y adoptar la complejidad

Abordar los diferentes factores que diferencian a los mercados farmarmentes, no sólo aquellos del sector desarrollado, sino también diferenciarlos entre sí, es una dinámica de prioridades clave; volátiles y sujetos a cambios rápidos, éstos son mercados altamente complejos y dispares, y las empresas que busquen ganancias rápidas y fáciles se encontrarán en un terreno peligroso.

Pese al hecho de que se estima que Argentina, Polonia y Tailandia, por ejemplo, sumen entre \$ 2 y 3 mil millones de dólares a las ventas de aquí a 2013, desde una perspectiva económica, regulatoria, de servicios de salud, precios y reintegros y acceso al mercado difieren bastante entre sí. Mientras que el proceso de aprobación de medicamentos de Argentina se ubica entre los más rápidos del mundo, en Tailandia el registro –por lo general– lleva entre uno a dos años; en tanto que en el mercado polaco está dominado por el servicio de salud público. En Argentina los pacientes y sus empleadores absorben la mayor parte de los costos totales de asistencia médica en la modalidad de coberturas médicas privadas y pagos solventados por los pacientes; y mientras que Tailandia sólo está aumentando su foco en contener los costos de los medicamentos a través de la fijación de precios, en Polonia los reintegros por medicamentos ya están sujetos a periódicos recortes de precios discrecionales.

Triunfar en el nuevo orden mundial requiere una reevaluación urgente y profunda de las metas estratégicas.

De igual manera, los perfiles de las enfermedades, los paradigmas de los tratamientos y las tasas de diagnóstico en los mercados farmarmentes no sólo son marcadamente diferentes de aquellos propios de los principales países desarrollados, sino que también difieren sustancialmente entre los distintos niveles mencionados. Diferencias discretas en los segmentos de mercado clave, incluyendo el rol de los genéricos, también suman otro desafío. Aun a nivel país, dentro de los diferentes grupos, se observan diferencias. Cada entorno es único. Por lo tanto, lo que es importante en China será muy diferente de lo que importa en Rusia, Indonesia y en cualquier otro lugar.

La amplia diversidad geográfica entre los países agrega un componente más de complejidad. Rusia, por ejemplo, es una geografía vasta y diversa con 26 regiones y bolsones de riqueza pero muchas ciudades más pobres; lo mismo ocurre con las amplias diferencias que se presentan entre las distintas áreas y ciudades de China, cada una con sus características propias, actitudes médicas, elementos que impulsan a prescribir medicamentos y niveles de ingreso y acceso económico específicos. Esto resalta la importancia de construir estrategias basadas en cada ciudad y región para expandirse en ese mercado. La falta de uniformidad en la implementación de los lineamientos que

Reestructuración de los mercados farmergentes

establece el gobierno también es una cuestión clave a considerar para conocer realmente cada situación local.

El escenario competitivo en los mercados farmergentes también es muy diferente al de los países maduros, con el poder concentrado en las empresas locales que conocen bien el entorno operativo. Aunque las grandes empresas farmacéuticas multinacionales sin dudas han incrementado su presencia en China, por ejemplo, siguen siendo superadas en cantidad y en rendimiento por los fabricantes locales con su fuerte alcance geográfico, amplias redes de distribución, métodos promocionales flexibles y un estrecho compromiso con los gobiernos y los hospitales locales.

Comprender la diversidad y los aspectos que distinguen a los mercados farmergentes será esencial para lograr una inversión prudente y provechosa en las oportunidades que estos mercados ofrecen. La debida focalización en generar conocimientos básicos, oportunos y pertinentes sobre la dinámica de sus sistemas de salud, la situación económica local y nacional, el grado de desarrollo de la infraestructura, los controles regulatorios o del gobierno, cuestiones referidas a fijación de precios y acceso al mercado y el desarrollo de la dinámica competitiva serán hechos clave para este proceso.

3. Adaptar y personalizar su estrategia

Como cada economía de los mercados farmergentes es única y ningún país se puede definir como un mercado único, la capacidad de adaptar y personalizar el análisis es fundamental. Esto implica elegir la cartera correcta para garantizar su alineamiento con las oportunidades de alto crecimiento y las necesidades de los clientes locales; construyendo el modelo de distribución y ventas apropiado, con el equilibrio correcto entre profundidad y alcance para aumentar la productividad y el retorno de la inversión; estableciendo las estrategias correctas para la fijación de precios y acceso al mercado que maximizarán el valor del producto; y designando a las personas y la conducción jerárquica apropiadas para asegurar la exitosa ejecución práctica.

Cuando las empresas busquen acelerar sus planes de inversión, deberán focalizarse rápidamente en la diferenciación y usar esto para impulsar el valor de su negocio hacia el futuro. Ya existen estudios comparativos y modelos para alcanzar el éxito:

- En América Latina, Novartis y AstraZeneca han adoptado iniciativas innovadoras para mejorar el acceso al mercado a través de descuentos y servicio extra de atención al cliente, introduciendo tarjetas para atención al cliente con el fin de fomentar las prescripciones de medicamentos en la región.
- Novo Nordisk aumentó su perfil en Rusia, incrementando la toma de conciencia sobre la diabetes mediante centros de análisis itinerantes accesibles a todas las partes de la población.
- La adaptación local le permitió a Novartis convertirse en el participante líder del mercado en Rusia. La fuerte focalización de la empresa en medicamentos de venta sin receta y genéricos, sus adquisiciones locales, la sólida base de recursos humanos que creó y su fuerte compromiso en establecer relaciones con

el gobierno local fueron las claves para el éxito de la empresa.

- La capacidad de adaptarse al mercado local ha sido un hecho fundamental en el éxito logrado por Bayer en China; invirtiendo constantemente en productos maduros como Glucobay (diabetes) y Adalat (hipertensión), la empresa pudo alcanzar una posición dominante en estas áreas de tratamiento de alto crecimiento y ahora obtiene 3% de sus ingresos globales de China. Capacidades de ejecución locales de carácter superior y un equipo directivo senior estable también jugaron un papel importante en el rendimiento de Bayer en este mercado.

De cara al futuro

Como las tendencias de crecimiento actuales siguen alterando sustancialmente el tamaño y la estructura del escenario farmacéutico global, el cambio drástico del poder hacia los mercados farmergentes, que IMS Health dio a conocer visionariamente en 2006, seguirá intensificándose.

Pese a algunos desvíos en su tasa y ritmo de evolución desde aquel entonces, las bases fundamentales de estas economías pujantes siguen siendo sólidas. Un nuevo análisis exhaustivo del mercado indica que 17 naciones de los mercados farmergentes con rendimiento superior, que representaron aproximadamente el 16% del mercado global total o \$ 123 mil millones de dólares en 2009, están a punto de dar vuelta el orden establecido en el mundo farmacéutico. Ricos en oportunidades y potencial de crecimiento, ninguna empresa puede darse el lujo de ignorarlos. Pero su historia está en constante evolución; probablemente se produzcan más cambios, están aumentando las presiones competitivas, los desafíos son muchos y el tiempo no se detiene.

Triunfar en el nuevo orden mundial requiere una reevaluación urgente y profunda de las metas estratégicas, para reconocer el hecho de que la industria farmacéutica futura será diferente a la del pasado. Las empresas deben dedicar su tiempo y su energía para volver a evaluar sus prioridades en los mercados farmergentes y construir las habilidades organizacionales necesarias para sortear las complejidades que se presentan, personalizar sus portafolios y adaptar sus modelos de negocio de manera acorde.

Adoptando los principios básicos correctos, y con la capacidad de cumplir la ejecución táctica de manera eficaz, podrán posicionarse para llegar a los mercados farmergentes y potenciarlos como la fuente principal de crecimiento que ellos representan. ♦

David Campbell, Senior Principal, IMS Health.

E-Mail: DCampbell@uk.imshealth.com

Mandy Chui, Senior Principal, IMS Health.

E-Mail: MChui@imshealth.com

(1) IMS Market Prognosis 2006-10.

(2) BRICs and Beyond, Goldman Sachs Global Economics Group, 2007.

(3) IMS MIDAS MAT septiembre de 2009.



Promocioná tu Marca con

\$ **0,81**
+ IVA

**Precio Promocional para
Febrero y Marzo 2011**

Promoción exclusiva para lectores de INTERPHARMA SAMF.
Precio válido para compras desde 1500 unidades. Incluye
un logo impreso a un color, sobre bolígrafos IT 8653 e IT 8863
Productos importados por MONTCLAIRE S.A. y en stock.



Fuerza de Ventas SAMF® 2009

Informe Consolidado¹

Datos de la muestra

- Empresas participantes: 24*
- Según su origen: Nacionales 15 (62,5 %).
Internacionales 9 (37,5 %).
- Market Share*: 32,5 %.

*(Fuente: IMS-2009)

Fuerza de ventas: Población

APM's	2008	2009	Variación
Total País (Est)	5600	5500	- 1,8%
Total de la muestra SAMF®	2428	2414	- 0,6%
Participación de la muestra	43,4 %	43,9 %	

Fuerza de ventas: Tamaño

Empresas	2008	%	2009	%
con hasta 50 APM's	7	29,2 %	7	29,2 %
de 51 a 100	6	25,0 %	7	29,2 %
de 101 a 150	6	25,0 %	5	20,8 %
más de 150	5	20,8 %	5	20,8 %
Total	24	100%	24	100%

Fuerza de ventas: Variación 2009-2008

Variación de la fuerza de venta

Comportamiento	%	Empresas	%	Int.	Loc.
Incrementaron	+ del 5%	4	16,7%	1	3
	hasta 5%	4	16,7%		4
Si cambios		8	33,3%	3	5
Disminuyeron	hasta 5%	5	20,8%	3	2
	+ del 5%	3	12,5%	2	1
Total		24	100%	9	15

Int.: Internacionales - Loc.: Locales

Fuerza de ventas: Distribución regional

APM's por región	2008	2009	Variación
AMBA	1109	1098	-0,1%
Pcia. de Buenos Aires	313	312	-0,3%
Resto del País	1007	1004	-0,2%
Pcia. de Buenos Aires	2428	2414	-0,6%

Fuerza de Ventas: Distribución Regional

APM's por Región	Total			Promedio		Variación
	2008	2009	Variación	2008	2009	
CAPITAL FEDERAL	563,7	550,1	-2,4%	23,5	22,9	-2,4%
SUBURBANOS	544,8	547,8	0,6%	22,7	22,8	0,6%
Total Capital + Suburbanos	1109	1098	-1,0%	46,2	45,7	-1,0%
LA PLATA	69,9	68,0	-2,7%	2,9	2,8	-2,7%
BAHÍA BLANCA	53,4	52,7	-1,3%	2,2	2,2	-1,3%
MAR DEL PLATA	64,3	65,8	2,4%	2,7	2,7	2,4%
RESTO PROV. BS. AS.	125,5	125,6	0,1%	5,2	5,2	0,1%
Total Pcia. de Buenos Aires	313	312	-0,3%	13,0	13,0	-0,3%
LA PAMPA	11,1	11,2	1,1%	0,5	0,5	1,1%
NEUQUÉN	29,5	29,3	-0,6%	1,2	1,2	-0,6%
RÍO NEGRO	19,3	17,6	-8,4%	0,8	0,7	-8,4%
CHUBUT	20,5	20,4	-0,2%	0,9	0,9	-0,2%
SANTA CRUZ	6,2	6,3	1,6%	0,3	0,3	1,6%
TIERRA DEL FUEGO	2,8	2,8	0,0%	0,1	0,1	0,0%
SANTA FE	235,6	229,8	-2,5%	9,8	9,6	-2,5%
ENTRE RÍOS	51,2	51,2	0,0%	2,1	2,1	0,0%
CORRIENTES	37,5	38,5	2,9%	1,6	1,6	2,9%
MISIONES	26,6	26,0	-2,2%	1,1	1,1	-2,2%
CHACO	35,6	35,5	-0,1%	1,5	1,5	-0,1%
FORMOSA	5,0	5,0	0,0%	0,2	0,2	0,0%
TUCUMÁN	85,0	86,3	1,6%	3,5	3,6	1,6%
SALTA	25,5	26,4	3,8%	1,1	1,1	3,8%
JUJUY	11,9	10,7	-10,1%	0,5	0,4	-10,1%
SGO. DEL ESTERO	13,8	14,1	2,2%	0,6	0,6	2,2%
CATAMARCA	6,6	6,8	3,8%	0,3	0,3	3,8%
CÓRDOBA	220,6	222,6	0,9%	9,2	9,3	0,9%
LA RIOJA	6,6	6,3	-5,3%	0,3	0,3	-5,3%
SAN LUIS	10,7	11,0	2,8%	0,4	0,5	2,8%
SAN JUAN	27,2	28,0	2,9%	1,1	1,2	2,9%
MENDOZA	118,4	118,8	0,3%	4,9	5,0	0,3%
Resto del País	1007	1004	-0,2%	41,9	41,8	-0,2%
Total	2428	2414	-0,6%	101,2	100,6	-0,6%

Fuerza de ventas: Participación Regional

Región	2008	2009	Variación
AMBA	45,6 %	45,5 %	- 0,3 %
Pcia. de Buenos Aires	12,9 %	12,9 %	0,3 %
Resto del País	41,5 %	41,6 %	0,3 %

Supervisión de la Fuerza de ventas

Región	No. de Supervisores (Promedio)		Participación	
	2008	2009	2008	2009
AMBA	4,2	4,4	47,1%	47,7%
Pcia. de Buenos Aires	1,2	1,2	13,1%	13,0%
Resto del País	3,5	3,6	39,8%	39,3%
Total	8,9	9,1	100,0%	100,0%
Variación 2009-2008			3,0%	
APM's x Supervisor		11,4	11,0	

Conclusiones

- La rotación en la FV fue del 5,3%.
- La antigüedad promedio de la FV alcanzó a 13,1 años.
- La edad promedio de los APM's se ubicó en 46 años (Mx: 52 : Mn: 35).
- La distribución por género muestra que el 11,8% de los APM's reportados fueron del sexo femenino (Correspondieron a 20 de 24 empresas = 83,3%).
- Seis empresas (25%) reportaron haber contratado FV externa en 2009. La participación de APM's externos representó el 2,1% (= 51 APM's) del total de la población incluida en la muestra (en la edición 2008 de esta encuesta la FV externa representaba el 0,6% de la población total considerada).

- El 37% de las empresas (9 de 24) consideró que no se incrementaría el número de APM's durante 2010 (este % contrasta notablemente con la la edición anterior, cuando el "no incremento" para 2009 superaba el 80%).
- En los dos años considerados 9 empresas (37,5%) reportaron contar en su estructura de ventas con APF's. 2008 = 97 - 2009 = 104.
- Diez empresas (41,7%) reportaron que sus fuerzas de ventas están estructuradas bajo la forma de unidades de negocios.
- Solamente 3 laboratorios (12,5%) informaron que sus organizaciones comerciales incluyen visitadores médicos "part-time".♦

(1) Este informe es la versión consolidada de la Encuesta Fuerza de Ventas SAMF® 2009. La información completa es considerada CONFIDENCIAL y es compartida exclusivamente entre las empresas participantes. Para consultas dirigirse a tassara@samf.com.ar

SAMF®

25 de Mayo 786, 6°, "41", C. A. de Buenos Aires
 Telefax 4312-4697 / 4314-5089
samf@samf.com.ar - www.samf.com.ar

Conferencias de pensadores y líderes intelectuales

“Liderar en los tiempos turbulentos”... lecciones para los negocios y para la vida.

En un nuevo capítulo de esta serie, el pasado 14 de setiembre, SAMF® y ASOFAR convocaron a disertar al Sr. Javier Methol. Nuestro invitado era uno de los pasajeros del avión -que en 1972- se estrelló en la Cordillera de Los Andes. Junto a un grupo de personas -la mayoría de ellas pertenecientes a un equipo de rugby- pudo sobrevivir a 72 días en las condiciones más extremas e inimaginables. En una sola frase se puede resumir el dramatismo de una situación que les cambió la vida para siempre: Un error humano nos hizo colapsar, pero la mano de Dios, en medio de lo imposible, nos hizo aterrizar. Hoy, muchos años después, a través de la revisión de esta aventura increíble y atrapante, se pueden extraer valiosas enseñanzas para los negocios y la vida, perfeccionando las habilidades para liderar y potenciar el funcionamiento de equipos en entornos cambiantes y de difícil previsibilidad.♦

Este evento se pudo concretar merced al auspicio de BAYER y ROCHE. Agradecemos al Hotel Conquistador, que gentilmente brindó sus instalaciones.



Sr. Javier Methol, Marcelo Pedraza (Presidente de SAMF) y Alfredo Di Salvo (Presidente de ASOFAR).

Marketing relacional en la industria farmacéutica

“

...Los clientes pueden elegir el color que deseen para su Ford T, siempre y cuando sea negro...” Henry Ford.

Aunque parezca lejana, esta afirmación ha sido representada en el ámbito de la salud hasta hace algunas décadas. La exigencia del cliente actual, el aumento de oferta y tecnología, el escepticismo generado, han tornado el proceso de formalizar operaciones a una esfera más concentrada, con armas más competitivas y un preponderante rol del cliente como parte y no sólo arte en el negocio.

“... Nos habíamos acostumbrado a decirle al cliente cómo hacer negocios con nosotros... Ahora haremos negocios de las formas que quiera el cliente...” Tom Siebel.

Tal ha sido el cambio ungido en el proceso de intercambio que la AMA (Asociación Americana de marketing) ha sutilmente modificado la definición de marketing, aunque con tal firmeza que engloba el contraste expresado en tan sólo 20 años.

“...El proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios, para crear transacciones que satisfagan tanto los objetivos individuales como los de las organizaciones” (AMA, 1985).

“...Marketing es una función de las organizaciones, y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que benefician a la organización y a todos los interesados” (AMA, 2004).

La realidad indica que el prescriptor se ha vuelto más exigente y suspicaz; podemos agregar también que una caída en la imposición de las marcas, debida a la fortaleza de recursos en dicha tarea, redundo en que la lealtad a ellas llega a ser tan lábil que puede generar rápidamente el reemplazo por una nueva relación comercial -con una molécula equivalente y un servicio similar-. Las encuestas de satisfacción no expresan fidelización por parte del cliente, más aún, clientes satisfechos deciden mudarse con la competencia y su nivel de satisfacción seguirá elevada. En el caso de “primary care”, la maduración

de productos, el incremento de la oferta, además de la intensificación de la competencia, reúnen óptimas condiciones para la rotación de clientes.

Esta evolución de los prescriptores -y clientes en general- hace que se haya tornado imprescindible el desarrollo de inteligencias que se enfoquen en procesos y competencias, además de un desarrollo especialmente enfocado en la reciprocidad con los clientes, estableciendo relaciones estables, que apunten al largo plazo, ya no a un producto pero sí a una estrategia global de compañía que le asegure permanencia.

Estrategia One-to-One

Tomamos parte del concepto de Reinares al referirse al marketing relacional como: *“...diferentes acciones desarrolladas por una empresa hacia sus clientes, dirigidas a satisfacerlos a largo plazo, mediante oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación estables de comunicación y valor agregado, con el objeto de garantizar un clima de confianza y ventajas competitivas que impida la fuga hacia otros competidores”*.

Entendemos entonces que el plan de marketing relacional requiere de un plan de acción mediado por un proceso de planificación con etapas ineludibles:

1. Análisis de la relación e interactividad con sus clientes.
2. Determinación del plan propiamente dicho: acciones a desarrollar, gestión de la comunicación (CRM), entrenamiento de todos los estratos.
3. Aplicación de estrategia relacional - El Largo Plazo.

El plan de marketing relacional trata la fidelización, el vínculo y la retención de los mejores clientes de la empresa; esta afirmación claramente implica que la fidelización “per se” no alcanza; el efecto deseado se logrará abrazando con mayor sutileza la lealtad de clientes que prescriben cierta categoría de productos, analizando la rentabilidad de prescripción y enfocando las acciones hacia profesionales más rentables. Debemos evaluar, al mismo tiempo, si debemos reenfocar o renunciar a ciertas acciones sobre los clientes menos rentables.

La realidad es que el cliente clásico -tal como lo consideraba el marketing tradicional, hacia fines de los '90- está mayormente desaparecido; aclaro “en su mayoría”, ya que aunque se

suele establecer en los manuales contemporáneos la premisa para seguir ciertas normas, seguirá habiendo, sin duda, una fuerte demanda de la promoción tradicional y factores ajenos al desarrollo del mercado que no debemos descuidar, ya que el cuidado primario de la salud sigue estableciendo una base rentable que no va a cesar a mediano ni largo plazo.

La exigencia del cliente actual, el aumento de oferta y tecnología, el escepticismo generado, han tornado el proceso de formalizar operaciones a una esfera más concentrada, con armas más competitivas y un preponderante rol del cliente como parte y no sólo arte en el negocio.

En el ámbito de la salud ha habido una repercusión moderada del marketing relacional (one-to-one). Seguramente el término moderado encuentre repercusión en muchos expertos que abrazan la fidelización de profesionales; la realidad revela que la industria farmacéutica en Argentina y Latinoamérica no ha despertado masivamente las acciones –ya generalizadas en

otras partes del mundo– y sus consecuencias sorprendentes. Hay carencia de genuinas acciones de fidelización, que establezcan una relación perentoria; el uso indispensable y racional de “CRM para la industria farmacéutica” diferenciado del CRM para masivos, que habilitan confusiones y hacen el gerenciamiento de la información impracticable. Parecería que el marketing tradicional sigue siendo preponderante a la hora de obtener efectos alineados a las exigencias corporativas, aunque con una independencia semiplena de los resultados concretos orientados a mediano plazo.

Para ello, debemos centrarnos en métodos clave que encuadren el valor de marketing relacional: planificación, largo plazo, fidelización, segmentación, targeting, retención, calidad de servicio, entrenamiento.

El entrenamiento, clave en esta esfera, sigue siendo, salvo honrosas excepciones, parte de una exigencia conductual o establecido por carestías cuando un equipo no encuentra el rumbo solicitado; en este momento de alta competencia, de equipos de alto rendimiento, aun cuando en Europa y Estados Unidos se invierten sumas astronómicas para capacitar a todos los estratos de la corporación, no sólo a los equipos de ventas, todavía vemos que la inversión en estas latitudes se evalúa con recelo y es parte de la estrategia sólo cuando el contexto lo hace ineludible. ♦

Juan José Santurian – Pharmatys Entrenamiento Farmacéutico
jsanturian@consultant.com



Indice SAMF® – CLOSE UP



Monitorear la evolución de un producto en sus primeras etapas desde el lanzamiento, es un indicador precoz de su ciclo de vida. Identificar cuáles son las especialidades médicas más permeables a la adopción de nuevas marcas, puede contribuir a la detección de potenciales oportunidades. Estas son sólo algunas de las muchas cuestiones que deben ser consideradas cuando se toman decisiones para un lanzamiento. Sin duda alguna, la calidad de esas decisiones dependerá –en gran parte– de la confiabilidad de la información disponible.

En la voluntad de cooperar con el sector –principalmente

con las áreas de marketing– la SAMF® ha llegado a un acuerdo con CLOSE UP, para proveer regularmente (en forma trimestral) a la industria farmacéutica del **Indice SAMF®-CLOSE UP del Mercado Prescriptivo: Nuevas Marcas**, el cual, estamos seguros, se constituirá en un informe de referencia para quienes están involucrados en el proceso de introducir en el mercado nuevas alternativas terapéuticas.

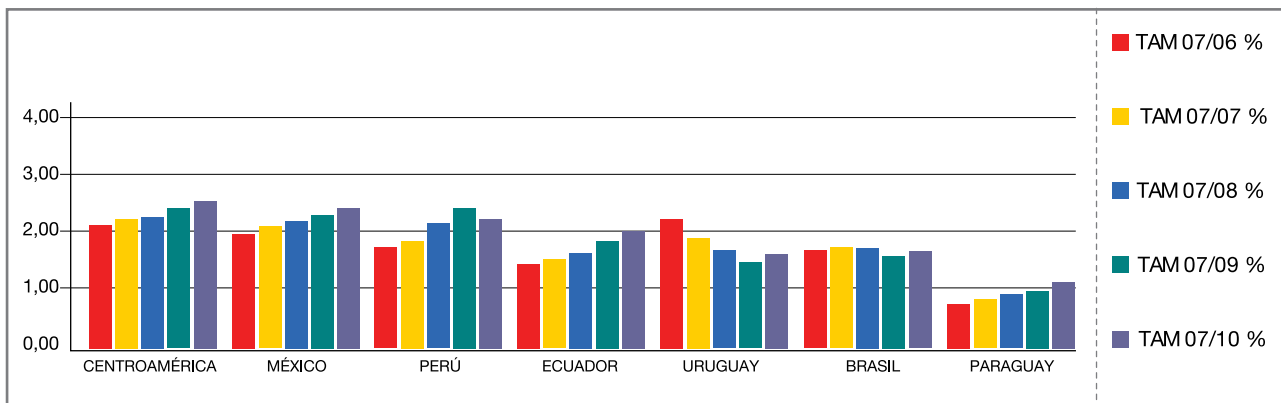
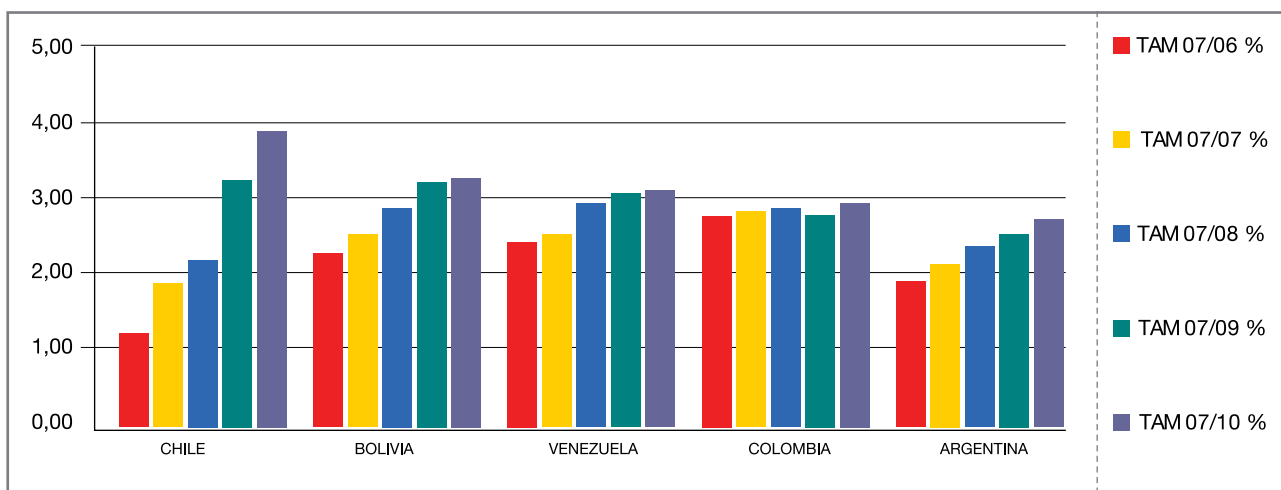
Disponible en nuestro portal SAMF® www.samf.com.ar (ver Home Page – Investigaciones). ♦

El mercado farmacéutico en números



CLASE TERAPÉUTICA. H03A PREPARADOS DE TIROIDES
EVOLUCIÓN DE LA CLASE TERAPÉUTICA SEGÚN PAÍS

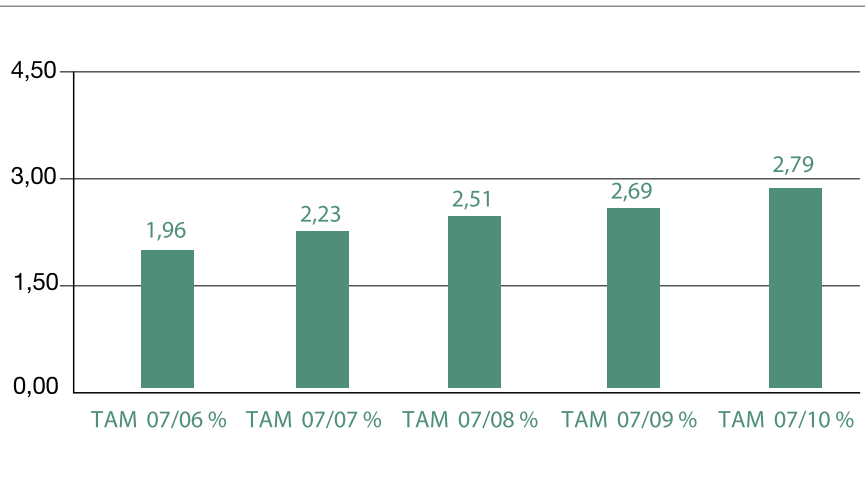
	TAM 07/06 %	TAM 07/07 %	TAM 07/08 %	TAM 07/09 %	TAM 07/10 %
CHILE	1,26	1,88	2,11	3,14	3,90
BOLIVIA	2,46	2,69	2,86	3,16	3,17
VENEZUELA	2,29	2,53	2,90	3,05	3,14
COLOMBIA	2,71	2,79	2,82	2,78	2,94
ARGENTINA	1,96	2,23	2,51	2,69	2,79
CENTROAMÉRICA	2,06	2,21	2,25	2,49	2,58
MÉXICO	1,99	2,10	2,14	2,26	2,34
PERÚ	1,76	1,93	2,12	2,35	2,30
ECUADOR	1,39	1,47	1,57	1,84	2,02
URUGUAY	2,18	1,92	1,76	1,60	1,73
BRASIL	1,67	1,70	1,70	1,61	1,68
PARAGUAY	0,76	0,85	0,93	0,98	1,10





Argentina

EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA CLASE A02B2 INHIBIDORES SECRECIÓN ÁCIDA EN RECETARIO TOTAL Análisis por Compañías, Productos, Especialidades y Moléculas



Fuente: Close Up-TAM JULIO'10

RANKING DE COMPAÑÍAS EN ARGENTINA A02B2 INHIBIDORES SECRECIÓN ÁCIDA

LABORATORIOS	TAM 07/10 %
BAGÓ	14,7
ROEMMERS	11,2
NYCOMED	9,7
BALIARDA	9,5
SANITAS	8,0
LAB. BERNABÓ	7,0
ASTRAZENECA	7,0
CASASCO	4,9
PHOENIX	4,0
MONTPELLIER	3,8
IVAX ARGENTINA	3,7
RESTO	16,7

RANKING DE PRODUCTOS EN ARGENTINA A02B2 INHIBIDORES SECRECIÓN ÁCIDA

PRODUCTOS	LABORATORIO	TAM 07/10 %
ULCOZOL	BAGÓ	14,2
LANZOPRAL	ROEMMERS	11,2
PANTOP	NYCOMED	9,7
PANTUS	BALIARDA	9,5
ACIMED	SANITAS	8,0
GASTEC	BERNABÓ	6,9
NEXIUM	ASTRAZENECA	6,8
RABEC	PHOENIX	4,0
PROCELAC	IVAX ARGENTINA	3,7
PEPTAZOL	MONTPELLIER	3,6
DANLOX	CASASCO	3,3
RESTO		19,0

RANKING DE ESPECIALIDADES EN ARGENTINA A02B2 INHIBIDORES SECRECIÓN ÁCIDA

ESPECIALIDADES	TAM 07/10 %
CLÍNICA MÉDICA	53,7
GASTROENTEROLOGÍA	11,4
CARDIOLOGÍA	8,8
PEDIATRÍA	3,7
CIRUGÍA	3,6
RESTO	18,8

RANKING DE MOLÉCULAS EN ARGENTINA A02B2 INHIBIDORES SECRECIÓN ÁCIDA

MOLÉCULAS	TAM 07/10 %
OMEPRAZOL	41,1
PANTOPRAZOL	31,8
LANSOPRAZOL	12,4
ESOMEPRAZOL	10,2
RESTO	4,5

Fuente: Pharma Mix Focus MAT 07/10

ANÁLISIS DE COBERTURAS DE SALUD * A02B2 INHIBIDORES SECRECIÓN ÁCIDA por Moléculas

OMEPRAZOL	
COBERTURA DE SALUD	Participación %
Obras Sociales	44,5%
Medicina Privada	28,0%
PAMI	26,3%
Particular	1,1%

PANTOPRAZOL	
COBERTURA DE SALUD	Participación %
Obras Sociales	39,6%
Medicina Privada	35,6%
PAMI	23,1%
Particular	1,6%

LANSOPRAZOL	
COBERTURA DE SALUD	Participación %
Obras Sociales	47,5%
Medicina Privada	28,4%
PAMI	22,9%
Particular	1,2%

ESOMEPRAZOL	
COBERTURA DE SALUD	Participación %
Medicina Privada	63,3%
Obras Sociales	29,3%
Particular	6,5%
PAMI	0,9%

Fuente: Data Mart Coberturas de Salud - Close UP International - MAT 07/10

Gestión de la información en marketing[©]

Primera Parte

Las decisiones estratégicas de una compañía dependen en un 100% de la información que proviene del exterior de la organización (1). Es por eso que el sistema de información de marketing coincide con el sistema de información estratégico en tanto el área de marketing funciona como **membrana empresa-mercado**.

Desde otra perspectiva, este concepto fue recientemente reforzado por Edward de Bono cuando comenta que el 90% de los errores de pensamiento proviene de las fallas de captación de información ambiental: "una lógica excelente no puede compensar los errores de percepción" (2).

En este artículo se propone un **análisis de la Circulación de Información (i-Giro[®])** que muestra paso a paso las etapas necesarias para transformar los datos que provienen del exterior de la compañía en el alimento de las decisiones estratégicas. Este modelo (3) representado en el gráfico adjunto muestra el **flujo de información** en una **dinámica circular** con sus partes interrelacionadas en forma **sucesiva, progresiva y permanente**.

A modo de ejemplo, supongamos que una empresa decide cambiar la condición de comercialización de un gran producto de venta bajo receta a OTC. Dicha decisión se habría tomado sobre la base de una interpretación de las tendencias del mercado, teniendo en cuenta la estrategia de la compañía y se hace efectiva gracias a una disponibilidad de recursos.

Normalmente una decisión de ese tipo implica inversiones adecuadas en una cantidad de recursos comunicacionales dirigidos al canal de distribución, a los consumidores, a los médicos, etc. Dando por hecho esta decisión, se genera un impacto en el

mercado que va a determinar que las empresas productoras de datos (auditorías de ventas, de recetas, de actividad publicitaria, etc.) muestren cambios significativos en los registros de ventas de "mi" marca y las del resto del mercado.

En el **primer paso** de este modelo, estamos ante la **adquisición de data exterior** por parte de la compañía (4). Lo que caracteriza a la data es que se trata en general de números **permanentes, inalterables** en el tiempo (ya que el registro de venta de un producto en un mes determinado va ser siempre ese número). Otra característica de los datos es la **abundancia** (5) (algo que en estos últimos tiempos tiende a acrecentarse fabulosamente, aunque no tan rápido como la basura-ruido informacional). En general esos números son contrastables y pueden ser leídos, aunque no necesariamente interpretados. Para ello se debe pasar a otra etapa.

El **segundo paso es transformar la data en información**. ¿De qué hablamos cuando hablamos de información? En general podría decirse que la **información consiste en datos seleccionados, estructurados y relacionados**. Para tener esta data relacionada y estructurada, una compañía necesita de ciertas habilidades. En primer lugar, un profundo conocimiento del mercado de proveedores de datos. En segundo lugar: **capacidad de selección y, más que nunca, capacidad de descarte** (6). El nuevo desafío, a diferencia de algunos años atrás, no es encontrar datos, sino ser capaz de descartar todo lo que no es relevante. Seleccionar lo que es relevante para una compañía es un proceso crítico que permite transformar los datos en información.

Pero **lo relevante** depende de cada compañía y, además, varía con el tiempo. Esta relacionada con sus intereses, sus estrategias, y la forma en que son interpretados por las personas que la dirigen. En esta etapa las máquinas ya no nos pueden ayudar. La información (en contraposición a la data) es más bien **escasa y dinámica**, porque está orientada a las decisiones de la compañía y es **transitoria**, porque una nueva estrategia requeriría otra estructuración de datos. Entonces hemos transformado una cantidad enorme de datos en una o dos páginas de información relevante.



**2ª Edición
2011**

Guía **△SAMF**[®]

de Proveedores del
Marketing Farmacéutico



Indispensable para tomar decisiones

Producida por
FARMANUARIO

Guía **SAMF** de Proveedores del Marketing Farmacéutico

2ª Edición - 2011

Invite a sus proveedores a registrarse
guiasamf@farmanuario.com - Tel. 4773 7387
www.guiasamf.com

Tener información en estas condiciones es un paso importante, necesario pero no suficiente. El próximo paso es **transformar la información en conocimiento**.

Sobre el conocimiento...

¡Tan diferente a los otros recursos!...

- El conocimiento que importa está sujeto a cambios permanentes, rápidos y abruptos.
- Se vuelve permanentemente obsoleto. Se requiere un plan de renovación...
- No tiene valor per se, el valor lo pone el contexto, el usuario.
- No es un stock. ¡Puede estar en 2 estantes al mismo tiempo!
- No cumple la ley de rendimientos marginales decrecientes.
- Su explotación observa enormes economías de escala y costos marginales casi nulos.
- No cumple con la segunda ley de termodinámica.

Algo que diferencia estas categorías informacionales: la información reside en un soporte (magnético o papel), mientras que el conocimiento reside en el cerebro de una persona. Por eso es fundamental que estas personas puedan **"digerir"** la información que se ha obtenido. Que sea digerible implica la participación de más elementos no tecnológicos: la cantidad de información no debe ser excesiva, debe ser accesible con facilidad, y la persona debe estar suficientemente entrenada para **"leer los reportes"**.

Así, los individuos involucrados (managers, REPs, etc.) pueden "conocer" lo que ha pasado en el mercado. Hasta aquí las habilidades requeridas son de carácter lógico (típicas del hemisferio izquierdo del cerebro) y podría suceder algo paradójico: que un estudiante de comercialización provisto de la información y entrenado, **"conozca"** lo que pasa en un mercado. **Pero el conocimiento no es suficiente para la toma de decisiones.**

Se necesita pasar a la siguiente etapa, la **comprensión**. Es un paso más delicado, más sutil, que requiere que se cumplan los pasos anteriores, pero además necesita el aporte de atributos incuestionablemente humanos: la combinación de los conocimientos con **la experiencia, la intuición y la capacidad de conceptualización** de quienes tienen a cargo la toma de decisiones. Un estudiante puede conocer – describir lo que pasa en un mercado, pero no podrá comprender la importancia de algunos cambios y ponerlos en un contexto histórico.

Que una gran marca pase de venta bajo receta a venta libre (hecho que el estudiante sólo se limitaría a describir) puede tener una enorme cantidad de significados para un product manager experto en este mercado. Aquí el factor humano es la clave, ya que la posibilidad de comprender está asociada a la capacidad de conceptualización en contexto, la propia experiencia y la intuición desarrollada por el profesional. De allí también provienen las especulaciones respecto de las **implicancias** del hecho; implicancias en los hábitos de consumo y prescripción, en el efecto dentro del espacio tradicional de los REPs, el impacto en el sistema de cobertura social, etc.

En este momento la empresa puede haber comprendido algo que ha pasado en el mercado: se comprendió un cambio, se lo enmarcó y se lo dimensionó.

El siguiente paso es **hacer que la comprensión de una situación de mercado, junto a la estrategia de una compañía, dé por resultado una acción o reacción coherente** con la circunstancia imperante. De tal modo que se trata de pensar un curso de acción táctico en función de una estrategia.

Volviendo al ejemplo anterior, que esa gran marca pase a venta libre puede ser una buena noticia para los que están apostando al campo médico y una mala noticia para los que están jugados al campo de venta OTC. Para unos es bueno y para otros es malo, porque la valoración del hecho y la reacción competitiva dependen de la estrategia de cada compañía. Llegamos así a la posibilidad de que la comprensión de un mercado a través de todo el proceso de selección de data, información y conocimiento se convierta en la materia prima de **una definición o corrección táctica coherente**.

Ya estamos en el último eslabón de este círculo: con **la decisión tomada (una frase) se vuelve a impactar en el mercado**. En esta instancia la posibilidad de que sea así va estar en concordancia con los recursos que la empresa destine o disponga para el siguiente **"acto en el mercado"**.

De tal modo que hemos cerrado el círculo y **la compañía revisa, corrige, refuerza decisiones estratégicas**. El nuevo impacto en el mercado generará una nueva colección de datos que serán procesados por el sistema de información y así comienza nuevamente el ciclo.

Como vimos, el éxito del funcionamiento de este modelo de información (i-Giro) depende de cuestiones hard (tecnológicas), de cuestiones soft (lógicas) y de cuestiones culturales y políticas propias de la organización. Estas últimas son propias del campo de management. Es obvio que estas cuestiones son más delicadas pero también constituyen las reservas más poderosas y menos explotadas para que el sistema de información de marketing se convierta en una ventaja competitiva. Pareciera que **garantizar el i-Giro** podría ser la principal función del área de información de mercado de una compañía.

A modo de conclusión:

GIP (Good Information Practice) N° 1: La prioridad es la I (de información) no la T (de tecnología). El problema no es tecnológico, es un desafío de management. ♦

Ing. José María Sollima – Director de m2 marketimetrics
Gestión de Información Estratégica.

EN BREVE, LA SEGUNDA PARTE:

La velocidad del ciclo. El i-Giro en ambientes complejos y en ambientes caóticos. Su interpretación en la guerra del marketing. La ley de rendimientos marginales... ¡crecientes! Information management para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. El desafío de convertir la información en "conciencia", más aún, en conciencia compartida.

(1) El mejor "inventario" y conocimiento detalladísimo de mis fuerzas (500 soldados súper entrenados y equipados) no me dice nada si no sé si afuera hay 50.000 soldados enemigos o sólo 5; la estrategia depende en un 100% de esta información.

(2) De Bono, Edward. Seis Marcos Laterales. Estrategias para gestionar información. Buenos Aires: Piados, 2009.

(3) El gráfico "Giro de Información", como todo modelo, es una simplificación de la realidad pero útil para reflexionar sobre ella.

(4) Es obvio, pero vale la pena explicitarlo: no hay evaluación estratégica posible sin datos externos.

(5) Sólo la auditoría de ventas de la industria ofrece todos los meses una base de datos con más de 1.000 millones de números!

(6) Dice Umberto Eco: "Finalmente, no hay diferencia entre ignorancia y exceso de información".

Lleve a su equipo a un nuevo nivel



GEOLOCALIZACION Y
ESTANDARIZACION DE
DOMICILIOS E INSTITUCIONES

REPORTES GEOGRAFICOS CON
CRUCE DE DATOS CENSALES

PANELES DE CONTROL Y PKIs
EN TIEMPO REAL

VIATICOS, LICENCIAS, TIEMPO
NO PROMOCIONAL, ORDENES DE
COMPRA, STOCK DE MATERIALES
PROMOCIONALES

INDICADORES METRICOS DE
COBERTURAS ACTUALES Y
PROYECTADAS

REPORTES DEMOGRAFICOS, DE
ACTIVIDAD Y DE GESTION

GESTION PARA
AGENTES DE
PROPAGANDA
MEDICA

www.sistemaelvis.com

sistema
elvis



“Negociar es un arte”

William Ury, considerado el mejor negociador del mundo, nos dice que si bien las disputas son inevitables y suelen formar parte de los distintos escenarios, debemos desarrollar habilidades para que no se conviertan en una batalla campal. Es que aunque tengamos éxito en una disputa, el conflicto de intereses que la generó seguirá latente. Frente a esta realidad, Ury propone una forma para manejar cualquier conflicto: la negociación.

Nos dice Ury que hay tres maneras básicas para manejar cualquier conflicto en particular. Una se basa en quién tiene más poder, que generalmente desemboca en una guerra o en una huelga, malestar en la otra parte, etc., de acuerdo al contexto en que se desarrolla la negociación.

La segunda busca resolver el problema según quién tiene la razón; pero entonces hay que recurrir a un juez que resuelva, lo cual también deja sinsabores en algunas de las partes.

La tercera es la negociación. Es decir, aquella comunicación de ida y vuelta tendiente a lograr un acuerdo, donde los involucrados tienen algunos intereses comunes y otros opuestos. La más exitosa es aquella en la que ambas partes obtienen ganancias (ganar/ganar), lo cual deja abierto el camino para futuras negociaciones.

La lección básica para cualquier negociador es que no debe aceptarse un no como respuesta. Siempre se deberán sondear los intereses presentes o futuros. Si la otra parte todavía se resiste y sigue pensando que puede ganar sin negociar, no hay otra opción que convencerla de lo contrario.

La negociación es la comunicación tendiente a lograr un acuerdo, donde los involucrados tienen intereses comunes y opuestos, y es exitosa cuando ambas partes ganan (ganar/ganar).

Para negociar con éxito, Ury propone cuatro reglas de oro que sustentan el principio de ganar/ganar, que son:

1) Separe el problema de las personas. Para esto hay que atacar al problema y no a las personas (duro con la tarea, blando con las personas). Las partes involucradas deben verse a sí mismas como empeñadas en un trabajo hombro con hombro, atacando al problema y no atacándose mutuamente;

2) Concéntrese en los intereses, no en las posiciones. Detrás de cada posición hay un interés que motiva dicha posición. La posición es como la punta de un témpano; debajo y con mucho mayor volumen están los intereses de las partes. Citemos, como ejemplo, dos personas que en una habitación discuten porque una quiere abrir una ventana y la otra parte se niega. Esas son las posiciones y si quieren solucionar el conflicto sin averiguar los intereses, o sea los motivos que los llevan a estas posiciones, sólo se agravará. Si se concentran en los intereses, identificarán que una parte quiere que entre una brisa porque hace calor, en tanto que la otra, que está trabajando con papeles, no quiere que esa brisa se los vuele. Conociendo los intereses de las partes, es mucho más fácil arribar a una solución, que como bien imagina, es cambiar el lugar donde están sentados con respecto a la ventana.

3) Genere una variedad de alternativas para cuando no hay acuerdo en la primera proposición, para ofrecer a la otra parte y lo que espera a cambio, de manera que ambos se benefician. A esto se lo denomina MAAN, que significa la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado.

4) Insista en que “el” resultado se basa en algún criterio objetivo que beneficia a ambas partes.

La negociación es la comunicación tendiente a lograr un acuerdo, donde los involucrados tienen intereses comunes y opuestos, y es exitosa cuando ambas partes ganan (ganar/ganar).

Podemos agregar una quinta, que muchas veces, por parecer obvia, no se tiene en cuenta en toda su importancia, que es la preparación previa a toda negociación. *“La mayoría de las negociaciones están ganadas o perdidas desde antes de iniciar las conversaciones, según la calidad de la preparación.”* Para esto hay que pensar, entre otras cosas, qué quiere la otra parte, qué intereses la llevan a determinada posición, qué podría ceder, qué tipo de personalidad tiene la otra parte (negociador, competitivo, etc.), si tiene autoridad para tomar la decisión, etc.

Una de las tantas habilidades de un Negociador exitoso es saber mantener un adecuado equilibrio emocional, de manera de sostener la equidad o la justicia al momento de negociar. Esto le permitirá, además, hacer un alto cuando la situación se torna conflictiva, porque aparentemente los caminos se cierran y comienza a tornarse la negociación en una disputa. Es que cuando se entra en la espiral de la confrontación, comienzan a aparecer elementos que hacen cada vez más difícil llegar a fórmulas negociadas, tornándose dificultosa la posibilidad de comunicarse.

Lo mismo ocurre cuando percibimos que nos atacan; en este caso no debemos responder de igual manera. Escuchémoslos. Dejémoslos que se desahoguen. Demostrémosles que entendemos lo que están diciendo y cuando terminen, convirtamos el ataque contra nosotros en un ataque contra el problema. Una eficiente herramienta es hacer preguntas en vez de declaraciones. Estas últimas generan resistencia, mientras que las preguntas generan respuestas y permiten que la otra parte se exprese. En todo momento debemos procurar romper el círculo vicioso de la agresión, de la ira, para lo cual es imprescindible mantener el equilibrio emocional para no reaccionar negativamente.

¿Cómo lograr mantener el equilibrio?

Ury nos sugiere cinco principios a aplicar en toda negociación:

- 1) Vayamos al balcón: el primer paso es controlar nuestra propia conducta, nuestras emociones. Para ello, en lugar de contraatacar, rendirnos, o romper la negociación, debemos imaginar que nos vamos a un balcón desde el cual se puede observar el escenario donde tiene lugar la negociación, analizar los intereses de la otra parte y hacer preguntas escuchando activamente sus respuestas.
- 2) Comprendamos la posición del otro: la otra parte siempre espera el contraataque o la resistencia. Por lo tanto, haga justamente lo opuesto: escuche y reconozca otros puntos de vista. Póngase del lado de su contrincante y desármelo.
- 3) No rechacemos, reencuadremos: en vez de rechazar la posición del otro, trate de convencerlo de la necesidad de encontrar un punto medio que satisfaga a ambos. Acepte todo lo que le diga y ubíquelo en otro contexto.
- 4) Construyámosles puentes de oro: una vez listo para negociar, es necesario que conduzca a la otra parte en la dirección que a usted le gustaría que fuera. Haga que el resultado aparezca como una victoria para la otra parte.
- 5) El objetivo no es que se pongan de rodillas frente a nosotros: si la otra parte todavía se resiste y sigue pensando que puede ganar sin negociar, debemos convencerla de lo contrario. Es necesario crear las condiciones en las que le sea cada vez más difícil decir que no.

"La primera lección para un negociador es que nunca debe aceptar un NO por respuesta."

"Nunca ceda ante la presión, sólo ante los principios."

"Si la otra parte todavía se resiste y sigue pensando que puede ganar sin negociar, usted debe convencerla de lo contrario."

"Los dos primeros obstáculos para la cooperación son las personas que toman parte: la otra persona y usted mismo."

"Abriéndose a considerar múltiples opciones, puede crear nuevas posibilidades, una de las cuales podría satisfacer sus intereses y a la vez satisfacer los de la otra parte."

"Construya un puente de oro hacia el otro lado."

"Facilite el sí del otro."

Sugerencias para una negociación exitosa

Los negociadores que tienen éxito escuchan más de lo que hablan. Cuando alguien exprese una queja, parafrasee, es decir, repita lo que escuchó. De esta manera, usted se asegurará de que la otra parte escuche lo que usted escuchó.

Aléjese, tome distancia, tómese un tiempo (salir al balcón). Vuélvase sobre sí mismo y pregúntese qué está haciendo, si hay otra forma de ver, de interpretar el problema. Tengamos en cuenta que no vemos la realidad tal como es sino tal como somos y, por lo tanto, esta diferente forma de interpretación es una de las principales causas de resentimiento y de reacciones. Con respecto a las reacciones, muchas veces es nuestra reacción lo que origina el problema. Quizá no hayamos creado el problema, pero muchas veces reaccionamos ante alguien que está enojado poniéndonos a la defensiva y entonces tomamos revancha. *"Cuando decimos algo estando enojados, podemos arrepentirnos de haberlo pronunciado toda la vida"*. El equilibrio emocional nos permite, además, ver si la situación puede interpretarse desde otro punto de vista, lo cual nos facilitará mostrarle a la otra parte una visión distinta del conflicto. Esto causará sorpresa, ya que la otra parte no espera que nos pongamos de su lado. Es como en el judo. Si alguien lo ataca, no vuelva a atacar: colóquese de su lado. Esto lo pone fuera de combate, ya que es duro atacar a alguien que dice: *"Sí, estoy de acuerdo con usted"*. ♦

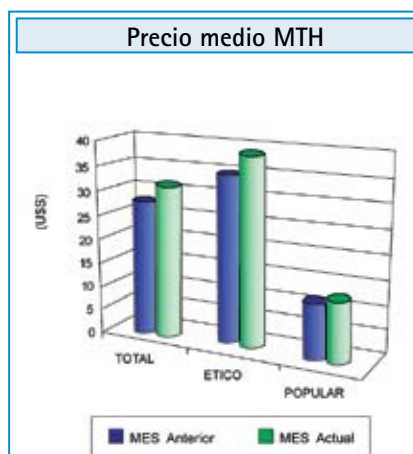
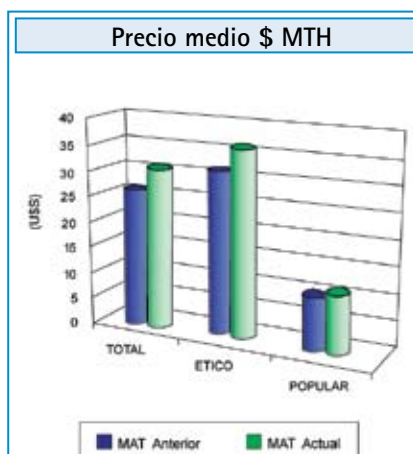
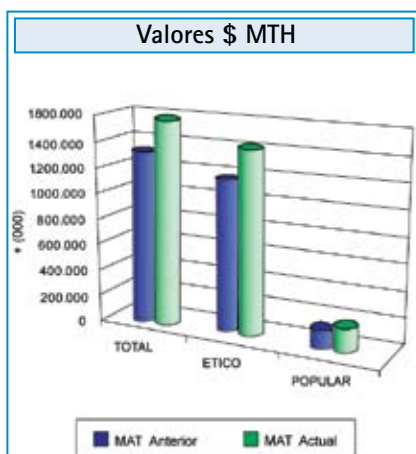
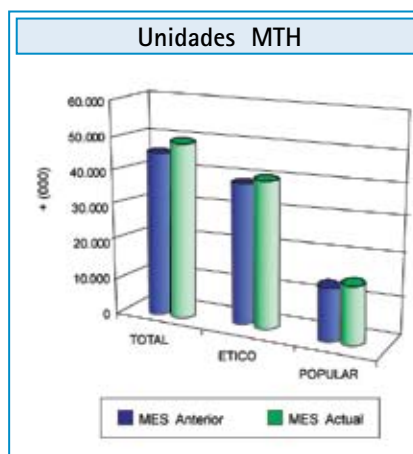
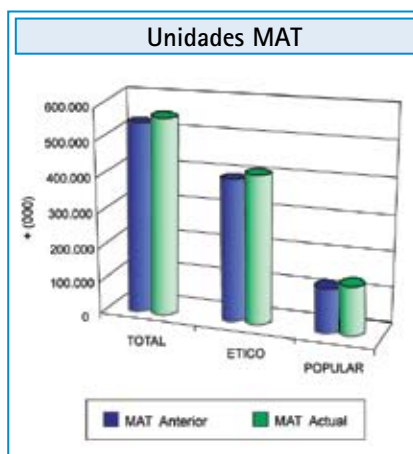
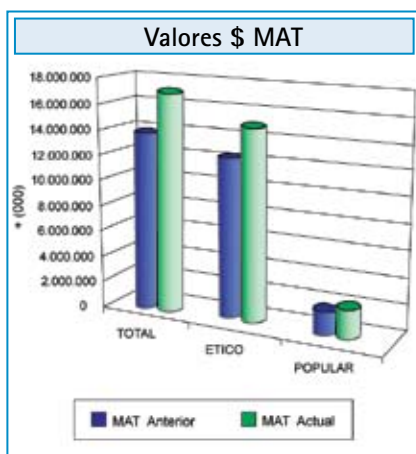
Datos **ims** Pharmaceutical Market Argentina

Resumen general



Mercado Farmacéutico Argentino	Mercado Total			Mercado Etico			Mercado Popular		
Resumen General	Oct-10	YTD	MAT	Oct-10	YTD	MAT	Oct-10	YTD	MAT
UNIDADES (+000)	50.796	480.493	568.931	36.566	349.351	413.429	14.229	131.142	155.502
Crecimiento en Unidades (%)	7,53	8,47	8,14	7,75	7,38	6,99	6,94	11,48	11,32
VALORES (+000)	1.591.957	14.505.342	17.076.063	1.407.746	12.970.380	15.264.746	184.211	1.534.962	1.811.317
Crecimiento en Pesos (%)	20,42	24,07	24,09	20,07	23,67	23,78	23,15	27,54	26,77
PRECIO MEDIO (\$)	31,34	30,19	30,01	38,50	37,13	36,92	12,95	11,70	11,65
% Nuevos Productos en Valores	Oct-10	YTD	MAT	Oct-10	YTD	MAT	Oct-10	YTD	MAT
Productos de 0 - 12 meses	1,32	0,67	0,58	1,21	0,61	0,52	2,13	1,25	1,10
Productos de 0 - 24 meses	3,51	2,73	2,54	3,04	2,31	2,14	7,10	6,33	5,90

Nota: las cifras de crecimiento se expresan tomando como referencia los mismos períodos del año anterior.



Datos **ims** Evolución del Mercado Farmacéutico

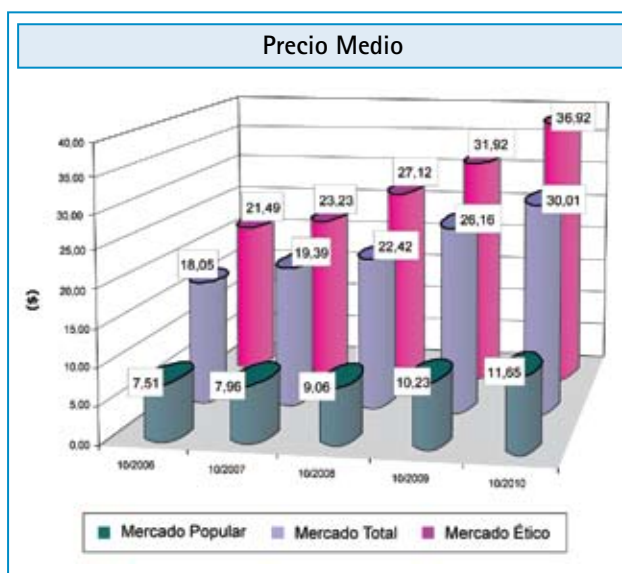
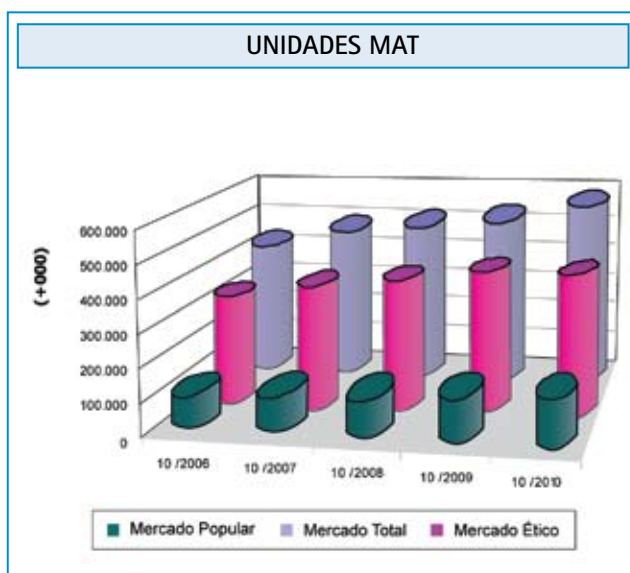
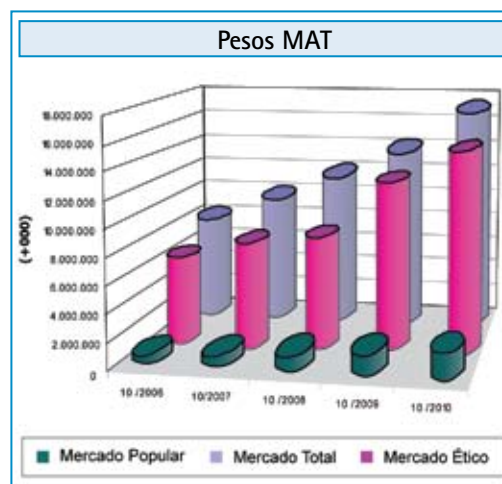
Evolución Anual

Últimos 5 MAT

Valores \$ (+000)	10/2006	10/2007	01/2008	10/2009	10/2010
Mercado Total	7.913.796	9.279.307	11.310.063	13.761.110	17.076.063
Mercado Ético	7.101.906	8.320.775	10.122.033	12.332.303	15.264.746
Mercado Popular	811.890	958.533	1.188.030	1.428.807	1.811.317

Unidades (+000)	10/2006	10/2007	10/2008	10/2009	10/2010
Mercado Total	438.525	478.642	504.351	526.090	568.931
Mercado Ético	330.450	358.181	373.255	386.403	413.429
Mercado Popular	108.075	120.461	131.096	139.686	155.502

Precio Medio (\$)	10/2006	10/2007	10/2008	10/2009	10/2010
Mercado Total	18,05	19,39	22,42	26,16	30,01
Mercado Ético	21,49	23,23	27,12	31,92	36,92
Mercado Popular	7,51	7,96	9,06	10,23	11,65



Nuevos Productos

Resumen General	Mercado Total			Mercado Ético			Mercado Popular		
Nuevos Productos 0 - 12 meses	Oct-2010	YTD	MAT	Oct-10	YTD	MAT	Oct-10	YTD	MAT
UNIDADES	465.731	2.648.346	2.736.620	261.085	1.406.532	1.413.094	204.646	1.241.814	1.323.526
VALORES \$	20.976.423	97.704.778	98.979.350	17.058.733	78.576.637	79.094.898	3.917.690	19.128.141	19.884.452
PRECIO MEDIO (\$)	45,04	36,89	36,17	65,34	55,87	55,97	19,14	15,40	15,02

Nuevos Productos 0 - 24 meses	Oct-10	YTD	MAT	Oct-10	YTD	MAT	Oct-10	YTD	MAT
UNIDADES	1.387.966	10.847.805	11.971.596	682.752	5.299.450	5.801.902	705.214	5.548.355	6.169.694
VALORES \$	55.919.573	396.706.584	433.377.607	42.846.216	299.495.301	326.447.408	13.073.357	97.211.283	106.930.199
PRECIO MEDIO (\$)	40,29	36,57	36,20	62,76	56,51	56,27	18,54	17,52	17,33

Nota: Los productos considerados en esta planilla son aquellos que cumplen a Oct -10, 12 y 24 meses respectivamente.

Pensando en tres dimensiones

Sistemas de información geográfica aplicados a la visita médica

Pensar en símbolos

Varios estudios antropológicos realizados sobre las pinturas hechas hace 15.000 años en las paredes de las cuevas de Lascaux, en Francia, han determinado que no son simples representaciones artísticas de animales: en realidad documentaban las rutas de migración de las especies. De esta manera, los primeros hombres organizaban sus cacerías a lo largo del año. Éste es el primer registro en la historia de la humanidad de una imagen asociada con un atributo de información geográfico. En el marco de la psicología, el pensamiento espacial constituye una parte importante de la cognición en general, y hace referencia a los procesos a través de los cuales las personas perciben, almacenan, recuerdan, crean, editan y comunican datos espaciales. Esta forma de pensamiento nos permite a las personas generar significados mediante la manipulación de imágenes del mundo en el que vivimos.



Pensamos en función del espacio que nos rodea y que reproducimos en nuestras mentes. Tamaño, distancia, dirección, forma y movimiento son las propiedades sobre las que se basa nuestro pensamiento. Sin ellas, nuestra inteligencia sería tan abstracta que no podría motorizarse. Seríamos incapaces de pensar. Cuanto menos simbólica es la información que llega a nuestros cerebros, más difícil nos resulta generar relaciones y razonamientos útiles.

El primer caso de índole científica en el que se utilizaron referencias cartográficas fue el llevado a cabo por el epidemiólogo John Snow en 1854: marcó los casos de cólera sobre un mapa de Londres y pudo así detectar el pozo de agua contaminada que causó el brote de la enfermedad.

Los GIS

La revolución digital de finales del siglo pasado permitió que la información geográfica se volviera más accesible para la mayoría de las personas. La utilización de Sistemas de Información Geográfica, en tan sólo treinta años, se ha convertido para muchos en una herramienta fundamental de análisis y de toma de decisiones.

Un Sistema de Información Geográfica (SIG o GIS, en su acrónimo inglés) es una aplicación diseñada para analizar y desplegar información geográficamente referenciada, con el fin de resolver problemas de planificación y gestión. En un sentido más genérico, los SIG son herramientas de geolocalización que permiten a los usuarios crear consultas interactivas, analizar la información espacial, editar datos, mapas y presentar los resultados de todas estas operaciones.

La tecnología de los Sistemas de Información Geográfica puede ser utilizada para investigaciones científicas, la gestión de los recursos, la arqueología, la evaluación del impacto ambiental, la planificación urbana, la cartografía, la sociología, la geografía histórica, el marketing, la logística (por nombrar unos pocos).



Los gobiernos pueden relacionar información demográfica de censos con mapas políticos; médicos y hospitales pueden relacionar mapas de enfermedades con condiciones de salud; autoridades y legisladores pueden relacionar mapas de lugares donde se cometieron crímenes con patrones de criminalidad; personal de servicios de emergencia puede relacionar mapas de áreas de riesgo con información sobre inundaciones o incendios forestales. En Argentina, Brahma, Quilmes, La Serenisima, Kodak y Energizer (entre otras empresas) utilizan GIS



**SOCIEDAD ARGENTINA
DE MARKETING FARMACEUTICO®**

*Nuestra misión es promover
y difundir las mejores prácticas
del Marketing Farmacéutico.*

*Ser el ámbito donde las personas,
instituciones y empresas se capaciten,
actualicen, intercambien experiencias
y se relacionen, siguiendo principios
profesionales éticos
y socialmente responsables.*

Sociedad Argentina de Marketing Farmacéutico®

25 de Mayo 786 - 6º - OF 41 (1002) C.A.B.A.

Tel/Fax: 4312-4697 / 4314-5089

www.samf.com.ar

para optimizar sus redes de distribución y monitorearlas. La AFIP los usa para calcular los rindes de los campos sojeros y detectar piscinas no declaradas en los countries.

Sistemas de Información Geográfica aplicados a la visita médica

La razón fundamental para utilizar un SIG es la gestión de información espacial mediante diferentes capas temáticas. Como dijimos al principio: la visualización geográfica nos permite resignificar los datos para sacar conclusiones más eficientes.

La visualización geográfica de los ficheros del laboratorio ayuda a resolver problemas complejos de planificación y gestión con herramientas que permiten a los usuarios crear consultas interactivas, analizar la información espacial, editar datos y graficar los resultados de todas estas operaciones realizadas sobre los contactos.

Por ejemplo: suele asignársele arbitrariamente a cada apm una cantidad similar de médicos a visitar. Pero un análisis de la distribución geográfica de los contactos de cada visitador puede develar datos a tener en cuenta: de acuerdo con las distancias, densidades de tráfico y distribuciones, es posible distribuir los ficheros de una manera más optimizada. Analizar las zonas con alta densidad de contactos desde un GIS puede también ayudar a detectar médicos superpuestos de distintos visitadores y reasignarlos.



Otra característica poderosa del marketing geográfico es la facilidad para relacionar simultáneamente, mediante capas, diferentes tipos de información. Esto permite comparar y analizar información con el fin de revelar causas y efectos muy difíciles de analizar con métodos cuantitativos tradicionales. Por ejemplo, una capa con información sobre farmacias puede vincular al médico con el punto de venta y establecer correlaciones. Sería posible adicionar, en otra capa, datos estadísticos o catastrales de tipo epidemiológico y vincularlos con las conductas prescriptivas de los profesionales de la zona.

El futuro de los GIS

El futuro de las herramientas GIS es promisorio. La reducción en sus costos ha llevado a esta tecnología a ser asimilada ampliamente por universidades, gobiernos, empresas e instituciones que lo han aplicado a sectores como los bienes

raíces, la salud pública, la criminología, la defensa nacional, el desarrollo sostenible, los recursos naturales, la arqueología, la ordenación del territorio, el urbanismo, el transporte o la logística, entre otros.

Los entornos web han expandido también sus usos incluso a dispositivos móviles (PDAs, Blackberry Smartphone, Tablet PC, Iphone). Su integración con GPS (Global Positioning Systems) mostrará en el futuro nuestra ubicación respecto de puntos de interés fijos (restaurantes, estaciones de servicio, farmacias y hospitales más cercanos, médicos en la zona sin visitar) o móviles (colegas de la compañía que se encuentran en el área).

Otro punto que evoluciona hacia el futuro tiene que ver con la visualización de la información. Experimentos de mundos virtuales- como Second Life o GoogleEarth 3D- han demostrado que será posible generar entornos de tres dimensiones con un alto grado de realismo.



La gran variedad de oportunidades a futuras hace imprescindible que la información que se almacene hoy en día en el GIS de la empresa esté codificada universalmente (mediante latitudes y longitudes lo más precisas posibles). De esta manera, la integración con aplicaciones que surjan a futuro será ilimitada.

Uno de los principales desafíos a los que se enfrentan los Sistemas de Información Geográfica es la de agregar el elemento tiempo a los datos geoespaciales. Los SIG temporales incorporan las tres dimensiones espaciales (X, Y y Z), agregando además el tiempo en una representación 4D que se asemeja más a la realidad.

Es importante entender que, a pesar de todos los avances con los que la tecnología nos sorprende día a día, el espíritu con el que se pintaron aquellos animales en las cavernas hace quince mil años sigue intacto; somos seres humanos y queremos pensar. Pensar nos hace hombres y nos hace evolucionar. De eso se trata: de entender lo que nos rodea y saber cómo sacarle el máximo provecho.♦

50
CINCUENTENARIO

1960-2010

Manual Farmacéutico,
desde **1960**, un clásico
de la **farmacia argentina.**



GRUPO
Alfa Beta

De un **siglo al otro**,
junto al **sector de la salud.**

CÁPSULAS BLANDAS DE GELATINA

Una ventaja competitiva para potenciar su negocio



Nuestras cápsulas blandas de gelatina ofrecen ventajas visuales y comerciales para potenciar su producto:

- **PROTECCIÓN ANTE COMPETENCIA GENÉRICA**
- **IMPOSIBILIDAD DE FALSIFICACIÓN**
- **MAYOR FACILIDAD DE DEGLUCIÓN**
- **NO POSEE SABOR DESAGRADABLE**
- **MÚLTIPLES FORMAS COLORES Y TAMAÑOS**
- **FORMA PREFERIDA POR LOS CONSUMIDORES**

CATALENT PHARMA SOLUTIONS ES EL CREADOR DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE CÁPSULAS BLANDAS DE GELATINA Y ES LÍDER EN INNOVACIÓN DE TECNOLOGÍAS PARA LA LIBERACIÓN DE DROGAS.

Catalent Argentina SAIC
Av. Márquez 691
B1657CSA • Loma Hermosa
Buenos Aires Argentina
T (54-11) - 4008-8400
F (54-11) - 4008-8400

www.catalent.com
consultas@catalent.com



Reliable Solutions. Inspired Results.™