

INTER PHARMA®



ASAMF®

- ❖ Conferencias SAMF-ASOFAR con pensadores y líderes de opinión
- ❖ Oportunidades para la mujer en un mundo laboral más inclusivo
- ❖ 2do. Torneo de Golf Asofar - Healthcare - SAMF
- ❖ XXIX Muestra Anual del Marketing Farmacéutico Argentino
- ❖ Mercado Farmacéutico en números
- ❖ Work life balance
- ❖ Liderazgo
- ❖ Desafíos y oportunidades del mercado farmacéutico
- ❖ La paradoja del buen camino con el mapa equivocado
- ❖ Pharmaceutical Market Argentina
- ❖ Planificación de los recursos humanos

Colaboradores



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® es propiedad de la Asociación Civil 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 Período 2012-2014

Presidente	Eduardo De La Puente
Vicepresidente	Edwin Harvey
Secretario	Marcela Merino
Prosecretario	Andrea Souto
Tesorero	Fabio Mighetto
Protesorero	Alejandro Sánchez Molina
Vocal Titular	Federico Schere
Vocal Titular	Carlos Massone
Vocal Titular	Martín Mac Duff
Vocal Titular	Jorge Barelo
Vocal Suplente	Raúl Matán
Vocal Suplente	Gustavo Bianchi
Revisor de Cuentas	Edgardo Villarreal
Revisor de Cuentas Suplente	Oscar Sacchi
Director Ejecutivo	Aldo Tassara Dellacasa

Tirada: 2.500 ejemplares
Diseño e impresión: EDITORIAL ALFA BETA
Distribución en Capital
y Gran Buenos Aires: ANDREANI S.A.

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:
Hecho el depósito legal. Reg. Prop. Intelectual N° 4996659

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.

Ex-Presidentes de la SAMF®

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

SUMARIO

- 2 Editorial
- 4 Conferencias SAMF®-ASOFAR con pensadores y líderes de opinión
- 5 Oportunidades para la mujer en un mundo laboral más inclusivo
- 6 2do. Torneo de Golf Asofar - Healthcare - SAMF®
- 8 XXIX Muestra Anual del Marketing Farmacéutico Argentino
- 12 Mercado Farmacéutico en números
- 14 Work life balance
- 17 Liderazgo
- 18 Desafíos y oportunidades del mercado farmacéutico
- 20 La paradoja del buen camino con el mapa equivocado
- 24 Pharmaceutical Market Argentina
- 26 Planificación de los recursos humanos

EDITORIAL

Líder es quien, por la fuerza de sus ideas, su carácter y su talento, inspira y motiva a los demás a seguirlo en el logro de sus objetivos.

Más allá de los objetivos, una misión

Como profesionales de marketing, estamos acostumbrados a destacar los beneficios de los productos que intentamos posicionar en el mercado. Detectarlos es un primer paso casi "instintivo" al considerar un nuevo producto, línea o empresa.

En cierta forma nuestra Sociedad también es un "producto", cuyo éxito en el mercado estará dado por una mayor "participación" en el número de socios y un posicionamiento como la entidad que mejor representa al Marketing Farmacéutico, formando sus RRHH y contribuyendo a mejorar la percepción de la actividad en la opinión pública.

En esta etapa que iniciamos, siendo consistentes con los valores de:

- Representatividad.
- Conocimiento.
- Comunicación.

nos hemos propuesto una serie de objetivos estratégicos para alcanzar la posición de liderazgo que queremos para la SAMF® y que reseñamos en el evento durante el cual se entregaron los premios SAMFY® 2012.

Compartir

Si bien desde el momento mismo en que se constituye una Sociedad como la SAMF®, existe una afinidad del grupo que le da origen, si no la "cultivamos" brindando ámbitos y oportunidades para que el grupo se junte, intercambie experiencias, consolide lazos, la tendencia -tan argentina- al individualismo tenderá al aislamiento y finalmente a la disrupción.

Con esta convicción, nos hemos fijado el objetivo de seguir generando espacios de intercambio, donde todos los integrantes de nuestra Sociedad puedan conocerse, establecer vínculos y contactos, crear relaciones y compartir experiencias.

Estamos trabajando en nuevas propuestas en este sentido, que iremos anunciando próximamente.

Formar

Sin lugar a dudas uno de los elementos clave de la misión de la SAMF® es la generación, disseminación y transmisión vertical de conocimiento en torno a su actividad "core", el Marketing Farmacéutico.

Esto ha recibido un impulso formidable de manos de la conducción que nos precediera en la Comisión Directiva, a través de la creación de las Diplomaturas SAMF®, en alianza con la Universidad Abierta Interamericana (UAI) y, como visión de largo plazo, el proyecto largamente anhelado de la Universidad de la Industria Farmacéutica, que entusiastamente describió Marcelo Pedraza en numerosas ocasiones.

Como lo expresara en el discurso inaugural de la cena de los premios SAMFY®, personalmente creo que la SAMF® debe convertirse en una verdadera "USINA DE TALENTOS" para la Industria Farmacéutica y las actividades afines. El camino para alcanzar este objetivo es largo y difícil y pasa por la concreción responsable de proyectos educativos diversos, con calidad de contenidos, alto nivel de exigencia, actualización constante y tendientes a la excelencia.

Contamos para lograrlo con el apoyo invaluable de los mejores profesionales del Marketing Farmacéutico y estamos encaminados en un proyecto de alianzas estratégicas con Universidades y otros entes académicos como la Sociedad Argentina de Medicina Farmacéutica (SAMEFA) o la Escuela de Salud Pública de la UBA, entre otros.

Cooperar

El estratega es capaz de ver las cosas lejanas como si estuvieran muy cerca, pero necesita tomar distancia para poder observar las muy próximas. (Miyamoto Musashi)

A veces perdemos de vista que el origen y la razón de ser de esta Sociedad, es la actividad de las empresas del sector farmacéutico.

Con esto en mente, queda claro que estamos abarcados en buena medida por la misma problemática que afecta a la Industria Farmacéutica, particularmente la imagen negativa generalizada en la opinión pública, que abarca por igual a esta actividad en muchos países, pero particularmente en el nuestro.

Sin pretender explicar totalmente la causalidad de tal percepción, la modalidad de consumo del medicamento bien podría estar en la raíz del problema: claramente el consumo de medicamentos no está asociado a placer o gratificación, como sucede con otros bienes, sino que en la generalidad de los casos se vincula a displacer (dolor, enfermedad, sufrimiento). Mal podría gozar de "buena imagen", la actividad económica (Industria Farmacéutica) responsable de la producción de este bien.

Sumado a esto, la comunicación que sobre el sector farmacéutico aparece en los medios masivos de comunicación, generalmente está vinculada a "malas noticias", a cosas que salieron mal o que no debieron suceder, al "precio excesivo" de los medicamentos o los "márgenes escandalosos" de ganancia de las empresas farmacéuticas. Nosotros sabemos que muchas veces estas "noticias" -especialmente las referidas a los últimos dos ejemplos- son en verdad manipulaciones producto de intereses no declarados. Pero el "hombre común" no está consciente de esto; para él simplemente es una mancha más en el oscuro cuadro de la industria farmacéutica, que ratifica su percepción negativa sobre la misma.

Desde una perspectiva de marketing, esta situación constituye una amenaza y para neutralizarla, cabría considerar las fortalezas de nuestra actividad y comunicarlas adecuadamente. Probablemente esto es lo que haría cada uno de nosotros si se tratara de un producto a su cargo. Creo que comunicar las fortalezas de la Industria Farmacéutica, dar las buenas noticias relacionadas con el mundo de los medicamentos, contar en fin, la historia positiva del medicamento y el impacto que significó en la terapéutica, la historia natural de muchas enfermedades y la expectativa de vida de la humanidad, es nuestra misión como Sociedad representativa del Marketing Farmacéutico en Argentina.

Si no hacemos sonar nuestra campana, el único mensaje que le llega a la población es el de algún oscuro legislador gritándole a un puñado de movileros que "la Industria Farmacéutica embolsa ganancias inconfesables, cargando márgenes injustificados sobre el precio de los medicamentos y usando a los pacientes de países en vías de desarrollo como conejillos de Indias para ensayar protocolos con drogas que no están aprobadas en sus países de origen...".

Tenemos que asumir nuestra misión de comunicar las cosas que hacemos bien en las Empresas Farmacéuticas, explicar que somos la actividad económica más regulada del mundo, recordar la existencia y funciones de la ANMAT, revelar que el 95% (si no más) de la investigación en terapéutica se hace con el soporte económico de la industria. Anunciar cada logro que, como fruto de esa investigación y sobre la base de miles de millones de dólares invertidos anualmente, se transforma en un medicamento capaz de curar una enfermedad.

La hipertensión, la diabetes, el asma son enfermedades prevalentes que hoy están bajo control.

La aterosclerosis y las coronariopatías están retrocediendo.

El SIDA dejó de ser una pandemia letal para convertirse en una enfermedad crónica controlable.

La hepatitis C, la esclerosis múltiple, el angioedema hereditario, la hemoglobinuria paroxística nocturna, las enfermedades de Gaucher, Fabry o Nieman-pick (errores congénitos del metabolismo), entre otras muchas, hoy tienen un tratamiento efectivo.

Sin embargo, nadie está anunciando estos logros.

El periodismo no tomará la iniciativa pues las buenas noticias no venden (good news, no news). Las empresas farmacéuticas son parte interesada, por lo que su palabra podría ser poco creíble.

La SAMF® puede ser una voz "académica" en este campo. Sin conflicto de intereses. Autorizada y creíble.

Encarar esta misión sería nuestro aporte para el crecimiento y mejora continua de la actividad de la Industria Farmacéutica.

Nuestra actividad, nuestro trabajo. •

Eduardo de la Puente
Presidente

LLEVÁ LO QUE QUIERAS. LLEVALO CON ANDREANI.



Viví tu verano al máximo sin preocuparte por la cantidad de equipaje que llevás: en Andreani, nos ocupamos de transportarlo puerta a puerta entre tu casa y tu residencia de verano, a la ida y a la vuelta, para que vos sólo te dediques a disfrutar. Contá con Andreani para llevar tu equipaje a la Costa Atlántica, desde San Clemente hasta Necochea.

Servicio disponible del 10/12/12 al 08/04/13 en la Costa Atlántica, Ciudad de Buenos Aires y las ciudades de La Plata, Córdoba, Mendoza, Resistencia, Rosario, Salta, San Juan, San Luis, Santa Fe, Santiago del Estero y Tucumán. Condiciones en www.andreani.com/verano2013.



0810-999-VERANO (8372)

www.andreani.com/verano2013

**COMUNICATE TAMBIÉN CON NUESTRAS
SUCURSALES EN LA COSTA ATLÁNTICA.**

MAR DEL PLATA
Av. Independencia 1946
Tel. (0223) 495-4076
Av. Pte. Perón Km.3
Tel. (0223) 465-6350

MAR DE AJÓ
Lebensohn 92
Tel. (02257) 42-3206

MIRAMAR
Av. 40 N°790
Tel. (02291) 42-3129

NECOCHEA
Calle 54 N° 3021
Tel. (02262) 52-3404

PINAMAR / CARILÓ
Av. Shaw 137
Tel. (02254) 48-5734

Ciclo de conferencias SAMF®-ASOFAR con pensadores y líderes de opinión

SAMF® Y ASOFAR han encontrado a través de este ciclo –que ya lleva varios años– la oportunidad de demostrar cómo actores diferentes son capaces de encontrar áreas de cooperación, para ofrecer al conjunto de la comunidad del medicamento la posibilidad de acceder a la opinión de reconocidos expertos en temas que –de una u otra forma– impactan sectorialmente. El mensaje es que cuando la gente tiene vocación de asociarse, siempre encuentra áreas en común; el problema es que a veces se pone más el acento en las diferencias reales o imaginarias.

En este tiempo han sido convocadas personalidades tan variadas, como que van desde líderes en la conducción de grupos hasta analistas de la realidad político/económica.

Más allá de la voluntad de ambas entidades esto no hubiese sido posible sin el apoyo permanente de empresas proveedoras de bienes y servicios, para la producción y comercialización de productos farmacéuticos.

El pasado 4 de octubre –en el auditorio de ASOFAR– bajo el título “La economía argentina y el mundo: Situación actual y perspectivas”, tuvimos la posibilidad de asistir a la disertación del Dr. Miguel Angel Broda, profesional con una amplia y variada trayectoria que incluye la conducción del estudio M.A.M. Broda & Asociados, el asesoramiento a empresas nacionales e internacio-



Dr. Miguel Angel Broda

nales, la edición / dirección de la publicación Carta Económica, el aporte –como columnista– al diario La Nación. Obtuvo su Licenciatura en Economía en la UCA y realizó un Máster en Economía en la Universidad de Chicago. Entre sus principales trabajos de investigación se destacan los relacionados con temas monetarios, fiscales y de macroeconomía. •

SAMF® y ASOFAR quieren agradecer a Droguería Disval por su decisivo apoyo a este evento.

UN NUEVO ESPACIO DE COLABORACIÓN EMPRESARIA.



Oportunidades para la mujer en un mundo laboral más inclusivo

El ingreso de la mujer a la fuerza laboral no sólo está aumentando sino que, además, llega con muy buena educación y mayor predisposición a la carrera que en años anteriores.

La situación de la mujer en el trabajo varía considerablemente en el tiempo, de país en país y de continente en continente. De todos modos, en general, los datos muestran que la calidad de las tareas que realizan, el nivel de las posiciones que ocupan, y la retribución que reciben aún no se asemeja a la de los hombres.

Podríamos decir que, considerando que es recién a partir de mitad del siglo XX que comienza su incursión en el espacio masculino, la evolución ha sido muy positiva.

¿A qué se deberá esta creciente inserción?

A medida que las organizaciones enfrentan incertidumbres y mayores complejidades, exigencias y competencia, se comienzan a necesitar habilidades adicionales a las tradicionales más vinculadas con la cultura corporativa masculina. Cualidades imperiosas tienden a ser la flexibilidad, el manejo de la ambigüedad, la construcción de variables y tareas simultáneamente, la solidaridad, entre otras. En este contexto el estilo femenino, que muchos estudios han demostrado que se caracteriza por brindar perspectivas integradoras, empatía, construcción de confianza y habilidad de establecer y preservar relaciones, pasa a ser especialmente apto y necesario para enfrentar los desafíos actuales de los negocios. Sin embargo a la mujer (¡y a muchos hombres que buscan un equilibrio con sus necesidades e intereses familiares!) se le presentan obstáculos y barreras a la hora de compatibilizar su carrera con otras obligaciones, lo que le exige mayor energía y esfuerzo en el ámbito del trabajo.

¿Cuáles son algunos de estos obstáculos?

1- Las demandas de la vida familiar imponen un mayor desafío. Las responsabilidades de la vida familiar continúan siendo una de las causas de la interrupción o desaceleración de la carrera de la mujer. Las mujeres continúan (¡y así lo desean!) siendo el centro de la vida familiar con todas la carga que esto implica en términos de dedicación de tiempo. Esta sobrecarga limita el ejercicio de actividades importantes para su desarrollo profesional, como el networking, la socialización con colegas, viajes, entre otros.

2- En cualquier momento y en cualquier lugar: el modelo de mo-

vilidad y disponibilidad imperante. Otro de los obstáculos más comunes es el modelo de negocios que identifica el liderazgo con la disponibilidad absoluta y la movilidad: "en cualquier momento y en cualquier lugar". Esta práctica no es fácil de conciliar en la vida real para las mujeres con doble responsabilidad laboral y familiar.

3- Necesidad de identificarse con un estilo de liderazgo propio. Las mujeres en muchos casos enfrentan el desafío de conciliar con el modelo social de liderazgo masculino las conductas y actitudes que las investigaciones y la imagen colectiva valoran y asocian con ellas, como por ejemplo intuición, sensibilidad. Les preocupa encontrar un estilo de liderazgo personal compatible y aceptado en las organizaciones predominantemente masculinas.

4- Dificultades para tener mayor seguridad en sí mismas a la hora de valorar sus competencias y de confiar en las posibilidades de su carrera profesional. La ausencia de roles femeninos para imitar, la dificultad para encontrar mentores, y la menor experiencia histórica en posiciones directivas, les coloca una piedra en el camino a la hora de promover sus competencias.

¿Las mujeres son víctimas de todas estas circunstancias, o realmente no tienen la misma ambición por la carrera profesional?

Lo que no deja dudas es que les demanda mayor esfuerzo la indelegable maternidad y el foco en su familia. Esto converge, para muchas, en la decisión de discontinuar o suspender por un tiempo la carrera corporativa optando por emprendimientos personales que les permitan mayor flexibilidad, o por dedicarse a sus hijos hasta que estén en edad para cuidarse solos o con terceros.

Un mundo en el que los negocios avanzan sin fronteras, en el que la premisa es brindar servicio y soluciones a clientes muy variados, y donde se requieren habilidades y expertises diferentes y sofisticadas, las organizaciones necesitan contar con una estrategia de inclusión que las ubique en una posición de ventaja competitiva alineando perspectivas y contribuciones hacia un propósito común. Contar con una estrategia de género inclusiva brinda una mayor habilidad para competir en mercados de negocio y laboral que también se están volviendo diversos.●

Fabiana Gadow

Socia de Deloitte. Autora del Libro "Dilemas. La gestión del Talento en tiempos de cambio", Granica, Buenos Aires, 2010.

2^{do} Torneo de Golf Asofar – Healthcare – SAMF®

Con motivo de la celebración del Día de la Sanidad, el 21 de septiembre, la Sociedad Argentina de Marketing Farmacéutico®, conjuntamente con Asofar y Healthcare Marketing Group, organizó el 2do. torneo de golf abierto, para todos los ejecutivos de la salud y relacionados con nuestra Institución. Se invitó a este importante evento deportivo a funcionarios de los Laboratorios, Cámaras Farmacéuticas, propietarios de Farmacias y proveedores relacionados.



La convocatoria fue masiva para este tipo de evento, ya que participaron más de 70 jugadores en diversas categorías. El 21 de septiembre, feriado para varios laboratorios de la Industria Farma, tuvo un clima soleado, ideal para este tipo de deporte, lo que sinergizó el ambiente de camaradería que generó la convocatoria de la SAMF en el Hindú Club.

El torneo culminó con un almuerzo que incluyó entrega de premios y sorteos para los participantes. Agradecemos a todos los sponsors que permitieron la realización de este importante evento social y deportivo. A continuación mencionamos a los ganadores del Torneo, a quienes felicitamos por su desempeño deportivo:

CATEGORIA 0-12

1º López, Marcelo Alberto
2º Akiyama, Gastón Luis

CATEGORIA 13-24

1º Elicabe, Manuel
2º Barrozo, Pablo Sergio

CATEGORIA 25-36

1º Liuzzi, Carlos Luis
2º Nuñez, José Reinaldo

MEJOR APPROACH
Ramos Adot, Gastón

MEJOR LONG DRIVE
Pérez, Gonzalo D'Angelo

MEJOR GROSS
García Watson, Rodrigo



Eduardo de la Puente, Presidente de la Samf

Nota de Erwin Harvey

Beneficios para socios SAMF®

Por un acuerdo con la UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA los asociados a SAMF® (*), y sus familiares directos, pueden gozar de descuentos en carreras de grado, postgrado y cursos de formación profesional.

Información sobre los mismos puede obtenerse ingresando en los sitios:

Carreras de Grado:

www.uai.edu.ar/convenios/becas-buenos-aires/carreras-de-grado.jpg

Carreras de Posgrado:

www.uai.edu.ar/convenios/becas-buenos-aires/carreras-de-posgrado.jpg

Cursos de Formación Profesional:

www.uai.edu.ar/convenios/becas-buenos-aires/cursos-de-formacion-profesional.JPG

Consultas: ConveniosUai@uai.edu.ar

(*) Socios individuales y socios/funcionarios de empresas asociadas corporativamente.

**4ª Edición
2013**

Guía **△SAMF**[®]

de Proveedores del
Marketing Farmacéutico



Indispensable para tomar decisiones

Producida por
FARMANUARIO

Guía **SAMF** de Proveedores del Marketing Farmacéutico

www.guiasamf.com

XXIX MUESTRA ANUAL DEL MARKETING FARMACÉUTICO ARGENTINO

Premios SAMFY® 2012

El pasado 30 de noviembre –durante la cena anual de nuestra Sociedad– la XXIX Muestra Anual del Marketing Farmacéutico tuvo su momento culminante, con la entrega de los tradicionales premios SAMFY®. A todos los ganadores nuestras felicitaciones.



COCKTAIL



Eduardo de la Puente – Presidente de la SAMFY®



Marcelo Pedraza (presidente anterior) y Eduardo de la Puente (presidente actual)



Entrega diplomas a los alumnos egresados de DIPLOMATURA SAMFY®



Categoría A-3 "Materiales para Apoyo Promocional-Productos Venta Bajo Receta"

Nominados:

Laboratorios BAGO por "Rosuvast".

Laboratorios GADOR por "Línea Cardiometabolismo (Quid Novi)".

Laboratorios MONTPELLIER por "Campaña Proair Bronquial".

SAMFY DE ORO: Laboratorios GADOR por "Línea Cardiometabolismo"



Categoría A-3 "Materiales para Apoyo Promocional-Productos Venta Libre"

Nominados:

Laboratorios BOEHRINGER por "Dulcolax".

Laboratorios BOEHRINGER por "Mucosolvan".

Laboratorios SAVANT PHARM por "Tostop".

SAMFY de ORO: Laboratorios SAVANT PHARM por "Tostop"



Categoría A-4 "Elementos Multimedia/Audiovisuales – Productos Venta Bajo Receta"

Nominados:

Laboratorios CASASCO por "Carrier/Carrier Plus/Lirpan (Entendiendo el Alzheimer)".

Laboratorios GADOR por "Línea Cardiometabolismo (Cardline News)".

Laboratorios GADOR por "Línea Cardiometabolismo (Una Palabra)".

SAMFY de ORO: Laboratorios CASASCO por "Carrier/Carrier Plus/Lirpan (Entendiendo el Alzheimer)"



Categoría A-4 "Elementos Multimedia/Audiovisuales – Productos Venta Libre"

Nominados:

Laboratorios BOEHRINGER por "Buscapina Fem (Internet y Redes Sociales)".

Laboratorios BOEHRINGER por "Pharmaton (Página web informativa)".

Laboratorios GLAXOSMITHKLINE por "Niquitin (Programa on line para dejar de fumar)".

SAMFY de ORO: Laboratorios BOEHRINGER por "Buscapina Fem"



Categoría A-5 "Materiales de Comunicación Educativos/ Servicios – Productos Venta Bajo Receta"

Nominados:

Laboratorios CASASCO por "Loplac/ Pelmec/ Tencas".

Laboratorios CASASCO por "Oleofin/ Ampliar".

Laboratorios GADOR por "Línea Cardiometabolismo (Gaceta Histórica)".

SAMFY de ORO: Laboratorios CASASCO por "Loplac/ Pelmec/ Tencas"



Campaña Institucional
SAMFY de ORO. Laboratorio SIDUS por
"Revista Argentine"



Categoría A-2 "Campaña Promocional –
Productos Venta Bajo Receta"

Nominados:
 Laboratorios BAGÓ por "Bagó Et Mujer".
 Laboratorios GADOR por "Alplax".
 Laboratorios MONTPELLIER por "Campaña Línea Pediátrica".
SAMFY de ORO: Laboratorios BAGÓ por
"Bagó & Mujer"



Categoría A-2 "Campaña Promocional –
Productos Venta Libre"

Nominados:
 Laboratorios BOEHRINGER por "Pharmaton".
 Laboratorios BOEHRINGER por "Bisolvon".
 Laboratorios BOEHRINGER por "Buscapina Fem".
SAMFY de ORO: Laboratorios BOEHRINGER por
"Pharmaton"



Categoría A-1 "Campaña Promocional:
Nuevos Productos Venta Bajo Receta"

Nominados:
 Laboratorios GADOR por "Omnic/ Omnic Ocas/ Vesicare"
 Laboratorios GADOR por "Desire"
 Laboratorios MONTPELLIER por "Campaña Osteodyn"
SAMFY de ORO: Laboratorio GADOR por
"Omnic/ Omnic Ocas/ Vesicare"



SAMFY A LA TRAYECTORIA 2012
Sra. María del Carmen Lama

Premio
 auspiciado por



SAMFY TV

Nominados:
 Laboratorios BAGÓ por "Bagohepat (aviso Bondiola)".
 Laboratorios GENOMMA por "Asepxia Emergencia
 (aviso Casco Medieval)".
 Laboratorios PFIZER CONSUMER HEALTH CARE por
 "Centrum Silver VL (aviso Acueducto)".
Ganador: Laboratorios GENOMMA por
"Aviso Casco Medieval" – Producto Asepxia Emergencia

Premio
 auspiciado por



SAMFY Rp/ al Crecimiento en Prescripciones
Ganador: Laboratorios BALIARDA

Premio
 auspiciado por



Premio
 auspiciado por



SAMFY AL CRECIMIENTO EMPRESARIO
Ganador: Laboratorios CASASCO



Premio
 auspiciado por



SAMFY AL CRECIMIENTO EMPRESARIO
Ganador: Laboratorios BERNABO



SAMFY AL CRECIMIENTO EMPRESARIO
Ganador: Laboratorios GENOMMA.

Premio
 auspiciado por



Premio
 auspiciado por



SAMFY NUEVOS PRODUCTOS VENTA
BAJO RECETA – Últimos 24 meses
Ganador: Laboratorios PFIZER
por producto "PRISTIQ"



Premio
 auspiciado por



SAMFY NUEVOS PRODUCTOS VENTA LIBRE-
Últimos 24 meses
Ganador: Laboratorios ELEA por producto
"NOPUCID TRIBIT"



Premio
auspiciado por



SAMFY DE HONOR A LAS COMUNICACIONES AUDIOVISUALES

Ganador: Laboratorios CASASCO –
productos: "CARRIER/ LIRPAN –
Entendiendo el Alzheimer".

El material premiado ha sido desarrollado
para CASASCO por EDIKAMED Argentina.



SAMFY DE HONOR A LAS COMUNICACIONES

Ganador: Laboratorios BAGO por
"Bagó & Mujer".

En el diseño de este proyecto comunicacional
ha cooperado con BAGO la agencia ACG
GRUPO DE DISEÑO.

Premio
auspiciado por



BRINDIS – COMISIÓN DIRECTIVA

▼ Reconocimiento a creativos

A partir de esta edición 2012 de la Muestra de Marketing Farmacéutico Argentino se ha decidido reconocer la labor de las agencias de publicidad/comunicación que cooperaron con los ganadores de los SAMFY® de Honor. El mismo se concretó –al momento de la entrega de ambos premios– y consistió en un diploma.

Felicidades a:

EDIKAMED, que desarrolló para CASASCO el material premiado con el SAMFY® de Honor a las Comunicaciones Audiovisuales.

ACG GRUPO DE DISEÑO, que cooperó con BAGO en el diseño del proyecto comunicacional que se hizo acreedor al SAMFY® de Honor a las Comunicaciones.

▼ Agradecimientos

Agradecemos a las siguientes empresas:

ALFA BETA
ANDREANI
CID LATINA
CLOSE UP
CONTENT MEDICINE
CROWNE PLAZA HOTEL (CÓRDOBA)
FARMANUARIO
HOTEL CONQUISTADOR (CABA)
IMS
KAIROS
MEDITEC
MONT CLAIRE
QUALIA
SISTEMA ELVIS

Que contribuyeron al éxito del evento a
través de presentes que fueron sorteados
entre todos los asistentes.

▼ GRADUADOS SAMF®

En el transcurso de la cena anual recibieron sus certificados los alumnos que –durante el año 2012– completaron la Diplomatura SAMF® en Marketing y Negocios para la Industria Farmacéutica. La entrega de los mismos estuvo a cargo de Eduardo de la Puente (Presidente de SAMF®) y de Carlos Massone (Director del Curso). FELICITACIONES a todos por el logro alcanzando.

Auslender, Damián D.
Bellendier, Daiana M.
Bogado, Juan M.
Bonet, Fernando
Brown, Huber G.
Cosentino, Sebastián
Di Bona, Beatriz R.
Drascich, Vanina P.
Encina, Federico D.

Fringo, Andrea V.
Goias, Fernando J.
Gómez, Andrea
González, Valeria M.
Javurek, Gustavo
Larguía, Ana
Lavorato, Hernán D.
Mastandueno, Ricardo
Maxit, Guillermo H.
Montagna, Roberto

Moyano, Ezequiel
Nasif, Federico
Nitsche, Alejandro
Sánchez, Gabriel
Sastre Silva, Daiana
Sawczuk, Ricardo
Schaab, Emanuel E.
Tuzzi Serrao, Natalia V.
Vitar, Emilse M.



**DROGUERIA
DEL SUD**
SOCIEDAD ANONIMA

**Transitamos
todos los caminos
distribuyendo
los mejores productos
para la salud y el
bienestar a más de
7000 farmacias de la
Argentina.**

Recorremos 35 millones de Km
cada año con el compromiso
de superarnos
permanentemente, dedicando
la innovación y la experiencia
de más de 60 años al servicio
de nuestros clientes.

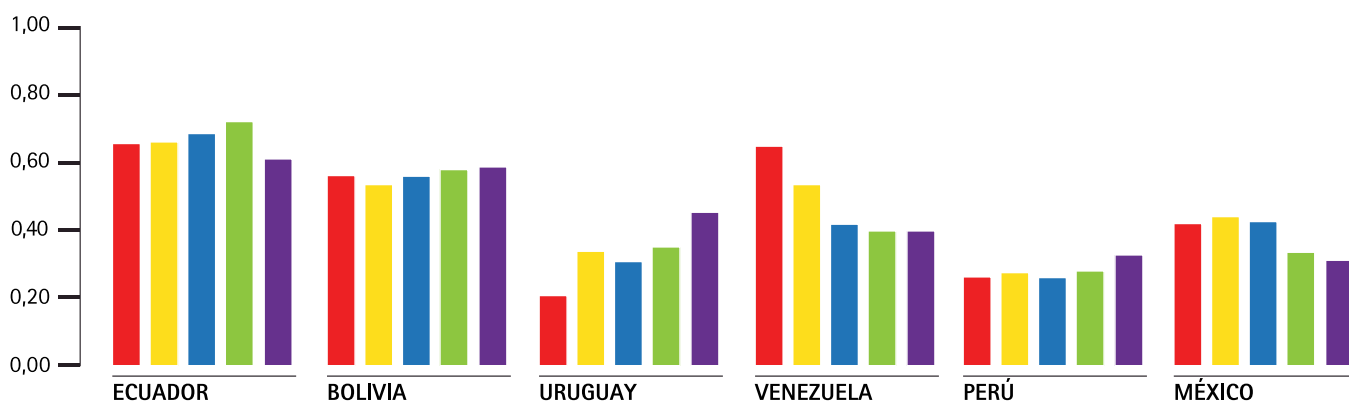
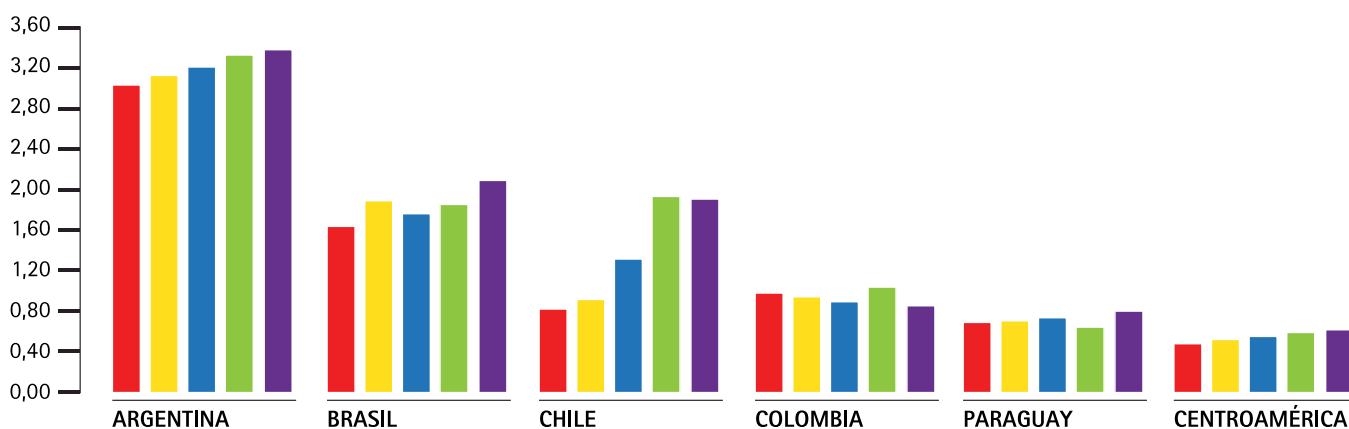
Nuestros 8 centros de
distribución con la más
avanzada tecnología
garantizan la seguridad y
confianza en cada pedido, **en
todo el país, todos los días.**



www.delsud.com.ar

CLASE TERAPÉUTICA. C07A - AGENTES BETA-BLOQUEANTES SOLOS
EVOLUCIÓN DE LA CLASE TERAPÉUTICA SEGÚN PAÍS

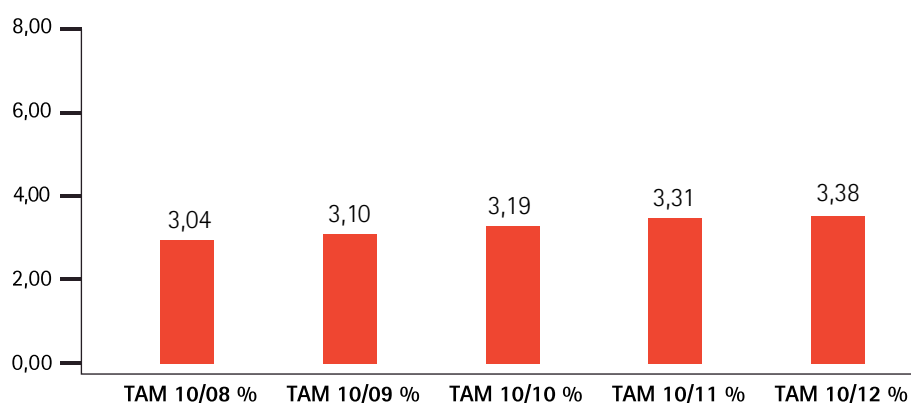
	TAM 10/08 %	TAM 10/09 %	TAM 10/10 %	TAM 10/11 %	TAM 10/12 %
ARGENTINA	3,04	3,10	3,19	3,31	3,38
BRASIL	1,58	1,80	1,67	1,78	2,08
CHILE	0,80	0,92	1,31	1,90	1,89
COLOMBIA	0,95	0,94	0,93	0,97	0,92
PARAGUAY	0,69	0,74	0,75	0,70	0,80
CENTROAMÉRICA	0,55	0,58	0,63	0,64	0,68
ECUADOR	0,68	0,68	0,70	0,73	0,62
BOLIVIA	0,56	0,53	0,56	0,59	0,60
URUGUAY	0,21	0,33	0,31	0,36	0,46
VENEZUELA	0,65	0,55	0,42	0,41	0,41
PERÚ	0,27	0,28	0,27	0,29	0,34
MÉXICO	0,43	0,45	0,43	0,34	0,33



■ TAM 10/08 % ■ TAM 10/09 % ■ TAM 10/10 % ■ TAM 10/11 % ■ TAM 10/12 %

Fuente: Close UP Regional Latam - TAM 10/2012

Argentina

EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA CLASE. C07A - AGENTES BETA-BLOQUEANTES SOLOS EN RECETARIO TOTAL
Análisis por Compañías, Productos, Especialidades y Moléculas

Fuente: Close UP Regional Latam - TAM Octubre 2012

RANKING DE COMPAÑÍAS EN ARGENTINA
C07A - AGENTES BETA-BLOQUEANTES SOLOS

LABORATORIOS	TAM 10/12 %
GADOR	35,16
BAGÓ	14,11
ROEMMERS	11,93
NOVA ARGENTIA	8,71
ROUX OCEFA	4,66
ELEA	3,92
BALIARDA	3,01
ELEA CMC	2,60
CASASCO	2,52
RAFFO	2,40
LAB. NO INDICADO	2,38
RESTO	8,60

Fuente: Close UP Regional Latam - TAM OCTUBRE 2012

RANKING DE PRODUCTOS EN ARGENTINA
C07A - AGENTES BETA-BLOQUEANTES SOLOS

PRODUCTOS	LABORATORIO	TAM 10/12%
ATENOLOL GAD	GADOR	28,50
CORBIS	ROEMMERS	12,51
CARVEDIL	BAGÓ	8,51
DILATREND	NOVA ARGENTIA	8,44
FILTEN	GADOR	6,64
CORITENSIL	ROUX OCEFA	5,08
PLENACOR	BAGO	3,63
VERATEN	ELEA	3,28
CONCOR	ELEA CMC	3,09
BIDECAR	BALIARDA	3,01
ISOBLOC	CASASCO	2,34
NABILA	RAFFO	2,12
NEBILET	MENARINI	1,70
PROPRANOLOL GAD	GADOR	1,34
RESTO		9,81

RANKING DE ESPECIALIDADES EN ARGENTINA
C07A - AGENTES BETA-BLOQUEANTES SOLOS

ESPECIALIDADES	TAM 10/12 %
CLIN. MÉDICA	56,63
CARDIOLOGÍA	23,93
CIRUGÍA	3,13
GINECOLOGÍA	3,05
PSIQUIATRÍA	1,73
RESTO	11,53

RANKING DE MOLÉCULAS EN ARGENTINA
C07A - AGENTES BETA-BLOQUEANTES SOLOS

MOLÉCULAS	TAM 10/12 %
CARVEDILOL	40,77
ATENOLOL	34,5
BISOPROLOL	15,42
NEBIVOLOL	5,35
RESTO	3,96

Fuente: Close UP Regional Latam - TAM OCTUBRE 2012

ANÁLISIS DE COBERTURAS DE SALUD - C07A - AGENTES BETA-BLOQUEANTES SOLOS por Moléculas

	CARVEDILOL	ATENOLOL	BISOPROLOL	NEBIVOLOL
COBERTURA DE SALUD	Participación %			
PAMI	41,64%	42,33%	41,21%	36,98%
Obras Sociales	39,03%	39,36%	29,57%	36,80%
Medicina Privada	18,48%	17,21%	28,50%	25,50%
Particular	0,81%	1,07%	0,72%	0,70%

Fuente: Close UP Coberturas de Salud - TAM 10/12

Work life balance

En la búsqueda de la plenitud personal y profesional



Hay una opción esencial para el hombre contemporáneo que consiste en tener un trabajo para la vida o una vida para el trabajo"

Thomas Moore

En el plano internacional se utiliza la denominación "Work Life Balance" (WLB) para identificar el conjunto de preocupaciones, estrategias y políticas de gestión desarrolladas por empresas e instituciones en general para lograr y mantener la productividad a largo plazo, trabajando con sus empleados para controlar las cargas laborales de forma tal que no dañen el bienestar personal y familiar.

La filosofía del WLB se inscribe en un nuevo paradigma de gestión que promueve abandonar la cultura alienante de los modelos tradicionales de administración y promover el desarrollo de una empresa flexible, que asienta su éxito en el talento de las personas y entiende que las mismas deben conjugar armoniosamente su vida personal y profesional para lograr una mayor motivación y un mejor desempeño.

Adecuadas políticas de conciliación se convierten en una clara ventaja competitiva de las organizaciones, que logran así atraer el talento humano, mejorar su imagen pública y obtener numerosos beneficios en materia de calidad y efectividad en el desempeño de sus colaboradores.

Hace ya 30 años que diversos organismos internacionales, entidades gubernamentales y centros académicos de todo el mundo han comenzado a instalar la problemática, pero es en esta última década cuando la tendencia se ha transformado en un movimiento de repercusión en todo el planeta y si bien en los países de tradición sajona, la misma se encuentra mucho más extendida que en los países latinos, son muchas las empresas de distintos tamaños y actividad, que cuentan con acciones específicas consolidadas.

Sin embargo, es mucho aún lo que resta por andar: el paradigma burocrático-mecanicista propio de la era industrial goza aún de buena salud y son muchas las organizaciones que son reticentes a impulsar modelos alternativos, fundamentalmente por prejuicios culturales y rutinas operativas, que por un análisis serio de costos y beneficios.

Todavía se encuentra instalada, en una buena medida, la cultura de "calentar la silla", por la que se valora socialmente la productividad y el compromiso de las personas en función del tiempo que está en el lugar de trabajo, más que por los objetivos y el trabajo realmente realizado.

La realidad nos muestra una realidad muy distinta: según estudios realizados por la OCDE (2006), los países europeos con menos cantidad de horas trabajadas eran Holanda, Dinamarca y Bélgica (en todos los casos con cargas semanales inferiores a las 40 horas). Esos tres países a la vez, se encontraban entre los 5 de mayor productividad laboral (junto con Finlandia y Alemania).

Y otra gran paradoja del mencionado estudio: el país peor calificado en ese entonces era Grecia, con cargas laborales semanales promedio cercanas a las 45 horas, índices de productividad equivalentes a la mitad de los mencionados en el párrafo anterior y una medición de insatisfacción laboral que abarcaba al 42% de los trabajadores.

Es evidente que no son datos menores para cualquiera que analice la coyuntura de los últimos meses en esas naciones.

Las consecuencias de la falta de conciliación entre la vida y el trabajo no es algo que pueda interpretarse solamente desde posturas éticas o que competan a la esfera privada de cada individuo: sus efectos tienen emergentes concretos e identificables para las propias organizaciones empleadoras y para la sociedad en su conjunto. La Organización Mundial de la Salud (OMS) reconoce que la enfermedades laborales más frecuentes en la actualidad surgen del estrés producido por la carga laboral y la renuncia de los trabajadores a su esparcimiento, recreación y vida familiar.

Cuestiones como el llamado "burn out" (literalmente "estar quemado"), cuadros de depresión y adicciones derivadas involucran aproximadamente al 5% de la población económicamente activa (OMS, 2009) y se estima que solamente en los países de la Unión Europea (antes de la crisis financiera actual), las bajas por estrés cuestan anualmente más de 20.000 millones de euros.

Y esto es solamente un dato de emergencia, que inclusive disimula muchos indicadores aún más elocuentes: La prestigiosa organización Eurotalent estima que alrededor del 80% de los trabajadores generan el denominado "ausentismo emocional" (es decir, que las personas no brindan lo mejor de sí en el trabajo y en consecuencia no aprovechan al máximo su talento) lo que genera incalculables costos de no productividad.

En contrapartida, las empresas que vienen llevando adelante políticas concretas para promover la conciliación han podido registrar en forma objetiva mejoras sustanciales en su rendimiento, traducidas en la reducción de costos por una menor rotación del personal y un menor número de bajas por enfermedad, el incremento de la productividad por hora de trabajo y una mejor retención de los empleados talentosos.

Es evidente que la sistematicidad de este tipo de iniciativas presenta un importante conjunto de beneficios para todas las partes involucradas, que bien podrían sintetizarse en:

- **Beneficios para la empresa:**

- Retención y atracción del talento.
- Mejora del compromiso del personal.
- Mejora del clima laboral.
- Reducción del ausentismo.
- Reducción de la rotación y de los costos derivados de ella.
- Reducción de los costos de sustitución y reincorporación.
- Mejora de la productividad y calidad del servicio.
- Aumento de la reputación corporativa y retención de clientes.
- Menor conflictividad sindical.

- **Beneficios para la persona:**

- Mayor satisfacción laboral.
- Autorrealización y crecimiento personal.
- Tiempo y vida familiar de calidad.
- Enriquecimiento interpersonal.

- **Beneficios para la sociedad:**

- Igualdad de género.
- Aumento de la integración y solidaridad intergeneracional.
- Regularización de las pirámides poblacionales.
- Activación de la vida comunitaria y asociativa.

En suma, las políticas de conciliación vida-trabajo implementadas en forma sistemática refuerzan la motivación de los empleados y facilitan la identificación con los objetivos y las estrategias de la empresa, además de disminuir la conflictividad laboral y favorecer la integridad cultural.

Son muchas las posibilidades con las que cuentan las empresas al momento de desarrollar políticas de conciliación. En general, la recopilación de las experiencias más exitosas nos permite clasificarlas en cuatro grandes categorías:

1- Políticas vinculadas a la organización del tiempo de trabajo: su fundamento filosófico es el autocontrol y la dirección por objetivos. Se apunta a reemplazar los horarios estrictos y el control de las horas trabajadas por horarios flexibles y una evaluación del desempeño basada en resultados.

Medidas clásicas en este terreno son, por ejemplo, los horarios flexibles de ingreso, las prácticas de compensación de horas, los puestos compartidos, las semanas de cuatro días, la combinación de jornadas de trabajo en la empresa y el hogar, los permisos especiales de capacitación o para proyectos personales, las salidas pactadas para atención de necesidades familiares o personales, etc.

2- Políticas vinculadas a la flexibilidad por obligaciones familiares: se fundamentan en la comprensión de que el individuo no puede ser auténticamente productivo cuando carga con la angustia de responsabilidades familiares desatendidas o cuando su dedicación al trabajo genera en forma constante un sinnúmero de conflictos hogareños.

Las acciones más habituales en este terreno son la extensión de permisos, licencias y excedencias para atender las cuestiones del núcleo familiar: nacimientos, matrimonios, fallecimientos, enfermedades de personas dependientes, períodos extendidos de lactancia, tiempo sabático frente a circunstancias familiares de excepción.

3- Políticas vinculadas a la prestación de servicios para el cuidado familiar: apuntando a brindar al empleado beneficios

extraordinarios para atender mejor las necesidades de su grupo familiar que pudieran demandar su presencia o que representan costos adicionales que pudieran deteriorar su calidad de vida.

La disponibilidad de guarderías infantiles o el pago de adicionales para ellas, el cuidado de ancianos, la promoción de espacios para la recreación infantil o actividades para los hijos, la provisión de servicios de apoyo para los quehaceres domésticos o la realización de trámites son iniciativas que se inscriben en esta línea.

4- Políticas vinculadas a la prestación de servicios para el desarrollo personal: parten de la convicción de que el desarrollo de un individuo es algo integral que está directamente vinculado con su autoestima y un proyecto de vida, donde el aspecto laboral es solamente uno de sus pilares.

Las medidas más habituales en esta esfera son: la capacitación profesional paga, las actividades recreativas a cargo de la empresa, la promoción de espacios lúdicos y de interacción social, el asesoramiento profesional en materia jurídica, impositiva, de carrera, psicológica, prestaciones médicas adicionales, seguros de pensión, etc.

Pero debemos tener claro que de nada sirve que se establezcan un sinnúmero de acciones del tipo de las mencionadas, si la conciliación trabajo-familia no es un valor profundamente arraigado en la cultura organizacional.

Mientras la cultura de la empresa contradiga las políticas formales, los empleados no las utilizarán ni las valorarán.

Desarrollar una cultura propia de una empresa familiarmente responsable (EFR) requiere eliminar los conceptos cortoplacistas absolutos y mecánicos de las tradicionales culturas burocráticas. La idea de una falsa "meritocracia" como mecanismo de progreso, los castigos encubiertos a la flexibilidad, la discriminación de género, el reconocimiento explícito o implícito a la "adicción al trabajo" son frenos organizacionales que hacen fracasar aún las mejores iniciativas, es lo contrario del desarrollo de una cultura en la que la empresa sea considerada como una comunidad de personas y su competitividad se construya sobre la base del bienestar de sus integrantes.

Promover una transformación de esta naturaleza requiere de un esforzado y sistemático trabajo que ponga su foco en los procesos de liderazgo, la responsabilidad política de la dirección, la comunicación eficaz y procesos de mejora continua arraigados en la estrategia de la empresa.

No es sencilla la implementación exitosa de este proceso de cambio organizacional: en la mayoría de los casos se trata de desarraigar valores propios de una cultura tóxica basada en el menosprecio del capital humano, para instalar una cultura de consideración, basada en la confianza y en el desarrollo humano. Cada organización deberá realizar un sincero diagnóstico sobre su situación y ser realista en torno a los esfuerzos a realizar, los tiempos a comprometer y las genuinas expectativas de resultados que puede albergar.

Sujeto a estas particularidades, nos permitimos generar una sintética recomendación sobre aquellos eslabones que indispensablemente deben estar presentes en la cadena de ejecución de una iniciativa de esta naturaleza:

1- Obtener información confiable sobre las verdaderas necesidades de los empleados: no confiar en supuestos, ni adoptar recetas generales simplemente por "estar a la moda". Cada trama-

do organizacional es distinto y la voluntad de impulsar la conformación de una cultura de tipo EFR es una excelente oportunidad para entablar un diálogo sincero con el conjunto de los estratos organizacionales.

2- Elaborar el plan de acción y las distintas políticas a llevar adelante: el plan no debe ser rígido, pues seguramente a lo largo del proceso de implementación aparecerán nuevas necesidades y deberemos enfrentar restricciones que tal vez no hayamos tenido en cuenta. No todos los puestos de trabajo pueden flexibilizarse, no todas las personas están preparadas para ello, las cadenas de mandos medios no siempre se involucran activamente y todo esto hace necesario un permanente e iterativo proceso de ajuste.

3- Asegurar el compromiso de la alta dirección: la instalación de un programa de esta naturaleza no es algo que pueda llevarse adelante por la simple vocación de un departamento o área funcional de la empresa o el apoyo profesional de facilitadores externos. Decididamente es una iniciativa que requiere de la sensibilidad y plena involucración de los principales directivos de la empresa. El liderazgo corporativo cumple un rol irremplazable en este tipo de procesos.

4- Diseñar un presupuesto específico para el desarrollo de las acciones: la expectativa de beneficios a obtener que moviliza este tipo de iniciativas, no debe enmascarar la realidad de que la implementación de la misma requiere realizar inversiones y absorber los costos iniciales de implementación. Asegurar una ejecución exitosa del programa requiere tener claro desde el principio estos aspectos.

5- Conformar los equipos de trabajo necesarios para promover la implementación del programa: como ya se manifestara en párrafos anteriores, la gestión de un cambio cultural de esta naturaleza no es una tarea exclusiva de un área o sector. La conformación de equipos interfuncionales de los distintos estratos organizacionales es un requisito importante para contar con la masa crítica de individuos comprometidos por la concreción de las distintas facetas del plan previsto.

6- Documentar las políticas y los procedimientos a emplear en torno a las distintas medidas de flexibilización que se establezcan: sin que esto signifique la innecesaria burocratización del sistema (cosa que iría en contra de la filosofía de la cultura que se impulsa), es necesario que la empresa explice su compromiso a través de un marco referencial normativo (sobre todo en organizaciones de gran tamaño y/o dispersas geográficamente).

7- Operar los obstáculos culturales a través de políticas activas de cambio cultural: los órganos encargados de la ejecución deben llevar adelante acciones específicas de comunicación, capacitación y recompensas que sostengan la implementación del programa, así como debe reconstituirse la cadena de mandos de acuerdo a las predisposiciones individuales y competencias. En otras palabras, la conformación de una cultura de EFR debe convertirse en una verdadera cruzada contra los "jefes tóxicos" que se encuentren anquilosados en la estructura organizativa.

8- Incorporar los valores familiares a la misión corporativa: no debe interpretarse esta cuestión como una simple formalidad, sino como una oportunidad real de revisar el modelo de negocios y hacer el mismo consistente con el contexto organizacional que se desea construir.

9- Despliegue de las políticas y acciones previstas para los distintos públicos: la puesta en marcha de las distintas acciones debe ser sistemática y ejecutada con la mayor rigurosidad operativa para asegurar su rápida consolidación.

10- Evaluación y adaptación: es necesario desarrollar un tablero de control con indicadores específicos que permita el monitoreo del programa y las adaptaciones que el mismo requiera para que el mismo se convierta en objeto de su permanente mejora. Los indicadores deben contemplar medidas acerca de la percepción, utilización y satisfacción de los empleados, así como los ratios específicos de mejora de la productividad y disminución de costos para la empresa.

Ser consecuente en cada una de las etapas del proceso descrito garantizará a la empresa la obtención de los resultados buscados, pero queremos especialmente advertir que, más allá de la metodología a emplear, en definitiva deberá considerarse que nada puede reemplazar la motivación y el compromiso moral de los líderes del proceso, pues todo programa de este tipo implica la misma redefinición de la ética corporativa y su responsabilidad social. Finalmente, en la conclusión de este breve trabajo introductorio sobre este enfoque de gestión, no podemos obviar una última referencia: La conciliación es ante todo un problema personal, incluso aunque se vea favorecida por normas legales o por las políticas de la organización en que se trabaje.

Si el individuo no se compromete profundamente por su propio proyecto de vida, difícilmente las iniciativas que puedan tomar las organizaciones que lo contienen surtirán efecto.

Hablar de flexibilidad es hablar de tiempo para el ocio, el deporte, la formación y la familia y de esta manera mejorar la autoestima, la salud, la concentración y la confianza. Un "adicto al trabajo", no es otra cosa que un enfermo...

Una de cada tres personas afirma trabajar en condiciones altamente estresantes y una de cada diez termina sufriendo cuadros de depresión como consecuencia de la carga laboral (OIT, 2009).

En muchos casos la falta de conciliación es consecuencia de que los empleados no consideran prioritaria su vida familiar o no son coherentes en el modo de vivir, su proyecto profesional y su proyecto de vida.

Muchos dicen trabajar por amor a su familia, aunque a menudo el trabajo les termina poniendo barreras insalvables para ejercer ese amor familiar.

Esto también forma parte de la realidad a observar y también tiene que ver con modelos mentales que tienen su arraigo más allá del mundo empresario y cortan transversalmente el conjunto de la sociedad.

El compromiso de una organización por convertirse en una EFR involucra también el ineludible compromiso de concientización de todas las personas que trabajan en ella sobre la necesidad de plantearse a ellas mismas una mejor calidad de vida y un mayor desarrollo como personas.●

Fernando Grosso

Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Abierta Interamericana.
Doctor en Ciencias de la Dirección Empresarial.
Especialista en Desarrollo Organizacional, liderazgo, motivación
y formación de equipos.

Liderazgo

El tener una posición jerárquica o ser designado para ella, en cualquier organización, no es garantía de liderazgo... sobre todo en tiempos difíciles.

Uno podrá "mandar" desde posiciones jerárquicas pero no será un líder tal como yo lo entiendo.

La gente quiere, respeta y sigue a un líder. La gente obedece y le teme (por un cierto tiempo) a quién solamente se dedica a mandar.

Es por ello que nuestra responsabilidad como jefes o gerentes de un área específica o de una empresa, debe centrarse en convertirnos en verdaderos líderes más que en jefes.

En el World Business Forum organizado a fin del año pasado en Buenos Aires, el conocido asesor de negocios hindú y profesor de Harvard, Ram Charan, abordó el tema de liderazgo en tiempos de crisis o cambios profundos. Sostuvo, que "un líder puede formarse a fuerza de práctica", y destacó una serie de ítems que esa figura no debería perder de vista en momentos de incertidumbre. Un espíritu desafiante fue el primero que mencionó. Pasión, seguridad, coraje, visión optimismo, son características que describen ese tipo de espíritu. Pero hay más. El liderazgo es honestidad; tienen que decirle a los empleados lo que creen, aseguró. También es comunicación, porque en tiempos difíciles hace la diferencia". "Practiquen, practiquen y practiquen" fue la recomendación de Ram Charan.

Yo en particular tuve la suerte de conocerlo y tenerlo como coach personal, en Nueva York. Quisiera agregar en relación a lo que él plantea, que ser un líder lleva su tiempo y su proceso ... y práctica,

mucha práctica. Que uno puede nacer con cualidades de líder pero que debe "hacerse" luego.

Capacitarse, actuar, cometer errores, reconocerlos, escuchar, decir la verdad, trabajar con compromiso, tener visión y valores, y defenderlos, ser apasionado por lo que uno es y hace y transmitir esa pasión a su equipo de trabajo son algunas de las herramientas que uno debe tener para avanzar en el objetivo de convertirse en un líder.

Es nuestro trabajo buscar todos los medios y herramientas para crecer como líderes.

Debemos tener bien en claro cuál es el estilo de liderazgo deseado, el que real y sinceramente queremos. El que sentimos. De nada vale trabajar, invertir y desarrollar líderes con un determinado estilo si luego la organización, la empresa, los accionistas, las compensaciones y los reconocimientos van en otro sentido. Seamos honestos con lo que queremos en cuanto a liderazgo. Las opiniones de los expertos nos marcan el camino ideal. Pero a veces la teoría va para un lado y la realidad para otro.●

Guillermo de Ancizar

Director Centro de Desarrollo Caminos Compartidos.
www.centrocaminos.com

Índice Samf® - Droguería Del Sud

Nuevos Productos: Tracking de Ventas

El seguimiento de las ventas de un producto en los primeros meses post-lanzamiento permite anticipar la penetración del mismo y muy especialmente su comportamiento a nivel regional. A partir de lo cual se podrán ir adaptando las estrategias promocionales y comerciales.

La confiabilidad en la información resulta crítica en este proceso. En esa dirección la SAMF®, consistente con sus objetivos

de sumar servicios a la industria farmacéutica, se ha asociado a Droguería del Sud S.A., para producir semanalmente este informe de ventas reales y proyectadas de nuevos productos, que confiamos se transformará en material de consulta para los profesionales del marketing farmacéutico argentino. Puede ser consultado en el portal SAMF® Net.
<http://www.samf.com.ar/node/422> ●

Desafíos y oportunidades del mercado farmacéutico

El futuro se perfila auspicioso tanto para la Argentina como para la región, ya que continuarán creciendo en los próximos años. El mercado latinoamericano se duplicará en términos nominales hacia 2017, mientras que localmente se mantuvo un crecimiento sostenido del 16,4% en valores del mercado Retail en los últimos años. Esta tendencia se debe, especialmente, al incremento de la demanda como al aumento de precios.

En América Latina los gobiernos están llevando a cabo el objetivo de aumentar el acceso a la asistencia sanitaria básica a toda la población. En varios países el objetivo final es crear un sistema nacional de salud unificado, equitativo y seguro. Se esperan progresos constantes hacia un acceso a la cobertura de salud más amplia e igualitaria. Un crecimiento económico más débil en la gran mayoría de los países latinoamericanos limita la financiación de la asistencia de salud, lo que retrasa la aplicación de las reformas clave. Sin embargo, la salud y otros programas sociales seguirán siendo un tema prioritario del gasto del sector público en la mayoría de los países y el compromiso de financiación se cumplirá siempre que sea posible, especialmente en aquellos países donde las elecciones generales son inminentes.

Una visión global

En el plano global, las perspectivas permiten vislumbrar un mayor crecimiento en los próximos 5 años, impulsado por nuevos medicamentos y mayores volúmenes en las economías emergentes. Las empresas, y especialmente el segmento de las grandes compañías farmacéuticas, continuarán afrontando desafíos para el crecimiento a medida que se redefinen las carteras de productos y los modelos de negocios.

A su vez, los medicamentos se convertirán en un impulsor aún más importante de los resultados, los costos y el acceso de los pacientes a los sistemas de salud de todo el mundo. En este contexto, el gasto mundial en medicamentos alcanzará cerca de U\$S 1,2 billones para 2016, y gran parte provendrá de mercados farmacéuticos emergentes, genéricos y productos biológicos.

Entre los mercados farmacéuticos emergentes China sigue siendo el más grande y con el crecimiento más veloz, mientras que Argentina ocupará el 14° lugar en el ranking mundial de países en 2016.

El desafío local

En la Argentina post-crisis, el mercado de la salud ha venido evolucionando positivamente en favorecer la cobertura para los pacientes; recordemos que en 2001 llegamos a tener más de un tercio de la población sin ningún seguro social privado, más aún sin un sistema sanitario público sólido que dé contención a quienes están bajo la línea de pobreza/indigencia.

En materia de medicamentos, el advenimiento de la ley de promoción a la prescripción por el nombre genérico, puso el foco en el "acceso al medicamento" y los laboratorios productores trabajaron con esa consigna hasta tomar un papel importante en el fortalecimiento del sistema de salud que fue acaparando nuevas políticas (nuevos programas públicos nacionales y provinciales, incremento de la cobertura para enfermedades crónicas del 40% al 70%, inclusión y cobertura en patologías de alto costo y baja incidencia, etc.).

En este año, observamos que el incremento de volumen continuó siendo un importante factor de crecimiento en los últimos años pero se está observando una desaceleración del consumo en los primeros meses de 2012. Este año finalizará con un menor ritmo de crecimiento respecto de años anteriores y se proyecta con un 16,7% para 2015.

Si bien nuestro sistema de salud se encuentra actualmente en un escenario de equilibrio, éste podría desplazarse en el mediano plazo debido a la influencia que ejerce la universalización del acceso a la salud y los menores recursos fiscales.

Es entonces para Argentina un tiempo de desafíos y oportunidades para aquellos que se preparan y anticipan los cambios. Es para ello indispensable repensar el modelo de negocio y animarse a cambiar a tiempo, alineando los objetivos de rentabilidad comercial e integrar a los distintos equipos para el cumplimiento de objetivos. •



Patricio Silva Young
Gerente General
IMS Health Región Sur

Programa de Orientación al Mercado y Dirección de Ventas (OMDV) 2013: ESADE

SAMF® Educación y FARMANUARIO ofrecen una beca (100%)* para este programa de desarrollo gerencial. Podrán aspirar a la misma los asociados a nuestra entidad. En esta oportunidad se ha querido extender la propuesta a los laboratorios farmacéuticos, los cuales en cada caso podrán postular a una persona de su orga-

nización. Los interesados deberán registrarse en SAMF® (samf@samf.com.ar – 4312-4697), hasta el 31.07.2013. * La misma será adjudicada por sorteo entre todos los postulantes. Información ampliada está disponible en el portal SAMF® Net - www.samf.com.ar/node/453

sin Elvis

con Elvis



La paradoja del buen camino con el mapa equivocado

Ante lo inesperado, se requiere una alta capacidad en los líderes para reconocer y enfrentar los verdaderos problemas, sacando a la gente de las zonas de confort frecuentadas para enfrentar lo que debe ser enfrentado, valorando en ese proceso las respuestas espontáneas capaces de generar lo que no estaba planeado pero que resulta necesario.

El concepto de liderazgo está fuertemente ligado a creencias tradicionales, no muy revisadas, tales como que se trata de un atributo personal, que se puede transmitir como una técnica, que lo que ocurre en la organización es consecuencia de lo que sus líderes se proponen y, sobre todo, que el liderazgo consiste en decirle a otros qué es lo que deben hacer.

Sin embargo, de manera creciente las posiciones clave en las organizaciones están a cargo de personas que, más allá de su lugar formal, saben manejar procesos en los que resultan difícilmente sustituibles. Eso obliga a la función de supervisión a centrarse en encontrar los problemas críticos que deben ser encarados para luego lograr la concentración de los esfuerzos organizativos necesarios para resolverlos, paliarlos o aprender a convivir con ellos y con sus consecuencias.

Liderar, entonces, no tiene tanto que ver con saber las respuestas a las preguntas como con hacerse las preguntas difíciles. Las que todos querríamos no hacernos, enfrentarlas, y ayudar a la gente a hacerlo a través de respuestas adaptativas (1).

Hay una historia que cuenta Weick (2) acerca de un grupo de soldados que, extraviados en los Alpes, lograron regresar a su base gracias a un mapa hallado circunstancialmente por uno de ellos

en su mochila. Lo notable del asunto es que, una vez en casa, al revisar el mapa con tranquilidad descubrieron que éste era en realidad ¡un mapa de los Pirineos!

Creo que cada vez más quienes tienen a su cargo la gestión de un grupo humano saben hoy que usan un mapa equivocado pero también confían en que, una vez que el mapa los ayude a ponerse en movimiento junto con su gente, van a ir encontrando el camino. En el caso de los soldados –y sospecho que no es el único–, la importancia del mapa no residía en haber dado respuestas, ya que nadie las tenía, sino en haber puesto al grupo en movimiento para encontrar el camino en vez de quedarse quieto en el lugar esperando.

El mapa facilita pautas muy generales y una intención, lo que no es poco. Pero no puede decir qué debe hacer la gente en cada momento ni cuáles son los pasos adecuados ante cada situación porque todo eso requiere respuestas adaptativas casi imposibles de prever. Los planes, como los mapas, animan y orientan a los individuos. Pero una vez que las personas comienzan a actuar, generan nuevos hechos, adecuados al contexto real que enfrentan, que ayudan a entender qué ocurre, qué necesita explicarse y cómo seguir adelante.

Es probable que algunos gerentes vivan olvidándose de lo que realmente hacen: descubrir el camino al andar, no solamente ejecutar lo que han planeado hacer. En vez de ver su capacidad para enfrentar lo imprevisto como parte de la función adaptativa del liderazgo (3), la consideran una trasgresión a lo planeado (4).

Por supuesto, no creo que una organización pueda orientarse sin contar con una idea general que le dé sentido, o sin planes. En la práctica, una estrategia es una teoría sobre qué ha hecho exitosa a la organización y qué la hará exitosa en el futuro (5). Si tratamos la estrategia como una teoría o, mejor aún, como una hipótesis, la estaremos sometiendo a prueba con la realidad frecuentemente. Y eso es bueno (6).

En *Crafting strategy* (7), un texto muy citado, Henry Mintzberg explica que, por lo general, se habla de "planear estrategias". Esta idea, señala el autor, corresponde a un contexto de orden y de control. Es coherente con la idea de un liderazgo basado en una persona esclarezca que sabe qué es lo que hay que hacer para que otros lo hagan.

Por eso Mintzberg emplea la palabra *crafting*, que refiere a lo artesanal: así, en castellano, la expresión que da título a su artículo podría traducirse como "elaborar estrategias". "Elaborar" estrategias evoca la idea de una persona cercana a la situación, a los materiales con los que está trabajando. Lo que viene a la mente no es tanto el control como la conexión y el contacto con la situación, un proceso a través del cual la formulación y la ejecución se funden en una adaptación mutua.

Para Mintzberg, las estrategias se relacionan menos con el diseño intencional de lo que suele parecer. Si bien hay pautas que son el producto de un plan, existen otras que se han dado sin la guía de una planificación explícita. Así, las estrategias caminan siempre en dos patas. Una tiene que ver con el plan, con el diseño, con lo deliberado. La otra con lo emergente, lo surgido, lo que se descubre una vez ya hecho.

Todo esto nos está diciendo también algo sobre el liderazgo. Si uno observara la evolución de los productos de una empresa en el transcurso de su historia, podría preguntarse si los cambios experimentados resultaron de una estrategia o si se convirtieron en una estrategia *ex post*, aunque hubieran surgido de procesos relativamente aleatorios. Es decir, cabría interrogarse hasta dónde son consecuencia de un plan previo o de una respuesta improvisada a problemas inmediatos o nuevas oportunidades que, resultando exitosa, fue luego presentada, incluso recordada, como un plan preexistente. En todos los casos, sería difícil saberlo. Probablemente haya bastante de ambas cosas. Vista retrospectivamente, será siempre una estrategia del CEO. Pero ¿cómo llegó él o ella a esa estrategia? Tal vez porque tiempo atrás un vendedor oyó cuidadosamente los requerimientos de un cliente, trabajó el tema con otras personas en la organización para darle una respuesta y, finalmente, se encontraron con que esa adaptación tenía muchos compradores y, sin publicidad ni planes, pronto fueron viendo que el nuevo producto crecía y se convertía en una línea de trabajo y producción. Aunque es difícil notarlo en un primer momento, estas observaciones nos llevan a una visión diferente del liderazgo, a un fenómeno más colectivo de lo que parece a primera vista.

En su tesis para la maestría de Estudios Organizacionales en la Universidad de San Andrés, Mariano Barusso (8) toma dos casos de cambio organizacional y, siguiéndolos en el tiempo, muestra cómo el liderazgo no es sólo una causa del cambio sino una consecuencia de esos procesos que, en muchos casos, se deben a circunstancias fuera de control que no pueden ser explicadas por las intenciones de los actores.

Barusso hace notar que la perspectiva líder-céntrica tradicional procura explicar el liderazgo como la acción de un individuo, más que como una actividad o como un rol desplegado por un conjunto de personas. El modelo predominante se basa en la idea dualista de que hay una persona que es el conductor y otras que son los seguidores o conducidos, con una excesiva referencia a los roles formales y poca atención al proceso surgido de las redes que conforman la organización.

Hay un trabajo muy notable de Ken Smith (9) que se refiere a la odisea vivida por los rugbiers uruguayos cuyo avión cayó en la Cordillera de los Andes en 1972. Es un caso especialmente dramático de encuentro con lo inesperado. Ellos iban a jugar un partido de rugby a Chile, vestidos con jeans, remeras y mocasines cuando, imprevistamente, se encontraron con el avión estrellado en la

“

Liderar, entonces, no tiene tanto que ver con saber las respuestas a las preguntas como con hacerse las preguntas difíciles. Las que todos querríamos no hacernos, enfrentarlas, y ayudar a la gente a hacerlo a través de respuestas adaptativas.

montaña, a 4.500 metros de altura, en medio de la nieve, con 30 grados bajo cero y en un lugar donde no había ninguna forma de vida de la cual obtener alimento. Para quienes no lo recuerdan (es difícil que alguien que estuviera vivo en esa época no lo recuerde) había 43 personas a bordo del pequeño avión de la fuerza aérea uruguaya. Dieciséis murieron en el accidente o en los siguientes días. Los 27 restantes fueron reducidos a 19 por una avalancha unas dos semanas después. Con excepción de otras 3 personas, 16 sobrevivieron otros 50 días.

Hemos trabajado este tema en el seminario de Conocimiento Colectivo que dicto en la maestría de Estudios Organizacionales, junto con Pedro Algorta, uno de los sobrevivientes, con larga trayectoria en organizaciones, que actualmente investiga la teoría de liderazgo de Heifetz. Es muy notable cómo muchas conductas que tradicionalmente hubieran sido descritas como de liderazgo, y por ende individuales y producto exclusivo de la voluntad de los actores, aparecen aquí en términos de relaciones entre los distintos grupos que surgieron del sistema. Así, inmediatamente después del accidente, había muchos heridos, y en ese momento los estudiantes de medicina tomaron liderazgo convirtiéndose en los conductores de la situación. Sin embargo, al poco tiempo aparecieron nuevas demandas. Era necesario recolectar la comida que había y hacer agua con la nieve. Eso requería estructurar al grupo para satisfacer la demanda social. Entonces, el capitán del equipo de rugby, que había estado oscurecido por los estudiantes de medicina, tomó relevancia. Mucho del poder del capitán venía de la esperanza de ser rescatados rápidamente.

A medida que pasaban los días y se agotaba la poca comida existente, fue surgiendo en varios de ellos la terrible idea de que la única forma de sobrevivir era alimentándose de quienes habían muerto. Fernando Parrado, que hasta ese entonces había estado herido o absorbido por la muerte de su madre y luego de su hermana, que viajaban con él en el avión, pasó a articular dos ideas cruciales que hasta entonces habían rodado en diálogos personales entre los sobrevivientes: 1) la necesidad de salir de allí para buscar rescate y 2) la noción de que la supervivencia dependía de alimentarse.

Fue surgiendo entonces otra estructura social. Los que aceptaron la idea de comer carne de quienes habían perdido la vida y quienes aún no podían hacerlo. Había un tercer grupo que luchaba entre ambas cosas y que logró encontrar en la comunión religiosa una metáfora para vivir de la carne y la sangre de quienes habían perdido la vida.

Cuando se producen estos cambios, en circunstancias de alta presión, no es claro qué respuestas encontrarán más eco o cuáles



podrán resultar más adecuadas. Lo que un individuo pueda hacer personalmente para liderar a los demás no es evidente y resulta pura especulación. Solamente cuando el sistema vuelve a adquirir equilibrio, dice Smith, es posible descubrir qué conductas fueron las que lo llevaron hasta allí. El liderazgo, como la estrategia, aparece más claramente mirando el pasado que intentando adivinar el futuro. En otras palabras, los actos de liderazgo son respuestas, a veces deliberadas pero en muchos casos espontáneas e inconscientes, a situaciones que se perciben como críticas, que no se proponen tanto liderar como sobrevivir; solamente en la visión retrospectiva aparecerán como actos deliberados con una intención consciente de conducir al resto.

Finalmente, se eligieron cuatro expedicionarios que se convirtieron en una "clase guerrera" y a los que se les dieron todos los privilegios. Los expedicionarios no eran líderes, eran una clase aparte, ligados al resto por tres primos, que hasta ese momento no habían tenido ningún rol, pero cuya cohesión era la única capaz de balancear el poder que se les había dado a los exploradores.

¿Qué nos dice, entonces, esta concepción del liderazgo?

Que el liderazgo no depende solamente de quienes han sido designados para hacerlo, que se va desplazando de acuerdo a cómo se modifican las redes organizativas y las circunstancias a las que la organización debe responder. ¿Y cómo se conjuga esta idea con la necesidad de orden y de previsibilidad que toda organización requiere? Mal, se conjuga mal. Pero el problema no es reemplazar una por otra sino aprender a enfrentar lo inesperado. Para hacerle frente a lo inesperado, es necesaria una alta capacidad en los líderes para reconocer y afrontar los verdaderos problemas, sacando a la gente de las zonas de confort frecuentadas para enfrentar lo que debe ser enfrentado, valorando en ese proceso las respuestas espontáneas capaces de generar lo que no estaba planeado pero que resulta necesario. **Es necesario aprender a mirar el liderazgo menos como un "estado" o "don" de las personas y más como una actividad que está en manos de quien pueda responder a un desafío imprevisto.** Como quiénes serán los próximos líderes es tan difícil de anticipar como cuáles serán los próximos desafíos, es necesario salir de la antinomia taylorista que dividía a la gente entre "los que piensan y los que hacen" para ir hacia una formación generalista de las personas en la organización, central para generar respuestas adaptativas creativas que luego darán origen o aumentarán las probabilidades de generar estrategias emergentes. •

“

Creo que cada vez más quienes tienen a su cargo la gestión de un grupo humano saben hoy que usan un mapa equivocado pero también confían en que, una vez que el mapa los ayude a ponerse en movimiento junto con su gente, van a ir encontrando el camino.

El autor

Ernesto Gore se especializa en capacitación laboral y actúa como consultor en muchas empresas de la Argentina y América Latina. Es profesor de la Universidad de San Andrés en Buenos Aires, donde fundó el Centro de Educación Empresaria y actualmente dirige la maestría de Estudios Organizacionales. Ha sido académico visitante en la Harvard Graduate School of Education y ESCP Europe de París, entre otras universidades. Es autor de Aprendizaje y organización (en colaboración), La educación en la empresa, Conocimiento colectivo y Una introducción a la formación en empresas (en colaboración).

Este artículo ha sido publicado en ERGO – Revista de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA), edición bimestral: Febrero-Marzo, Año 4, N° 22 y se reproduce en INTER PHARMA® con la autorización de los responsables.

Bibliografía

- (1) Una visión impresionante sobre las funciones adaptativas del liderazgo en Heifetz, R. A., Leadership without easy answers, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1994.
- (2) Weick, K.E. Substitutes for strategy, en Making sense of the organization, Oxford, Blackwell, 2001.
- (3) Heifetz, Ronald; Laurie, Donald J. The work of leadership, en Harvard Business Review, enero de 1997.
- (4) Dos videos breves que pueden ser interesantes para ampliar este punto en: <http://www.inconciente.com/216/como-aprende-una-organizacion.html> o en http://www.inconciente.com/video_ampliado.php?id_Video=289
- (5) Burgelman, Robert. Strategy is destiny. How strategy making shapes a company's future, The Free Press, New York, 2002.
- (6) Cohen, M.D., J.G. March; Leadership in an organized anarchy, en Leadership and ambiguity, second edition, Boston, Harvard University Press, 1986.
- (7) Mintzberg, H. Crafting strategies, en Harvard Business Review, julio-agosto de 1987.
- (8) Barusso, M. El liderazgo como fenómeno distribuido. Su desarrollo en procesos de cambio estratégico. Tesis de maestría en Estudios Organizacionales, Universidad de San Andrés; director de tesis: Dr. E. Gore, 2011.
- (9) Smith, Ken K. (1983). An intergroup perspective on individual behavior, in J. Richard Hackman, Edward E. Lawler and Lyman M. Porter (ed.). Perspectives on Behavior in Organizations, pp. 397-408, New York, McGraw-Hill.



DIPLOMATURA SAMF®

EN MARKETING Y NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMACEUTICA



Si querés protagonizar el cambio,
sumate a esta propuesta

- ▶ la experiencia de la SAMF® en la industria
- ▶ la excelencia académica de la UAI

**Formación de excelencia para los cuadros
gerenciales de la Industria Farmacéutica**

Duración: 2 cuatrimestres

Curso presencial - **VACANTES LIMITADAS** - Evaluación final

INFORMACIÓN ADICIONAL:

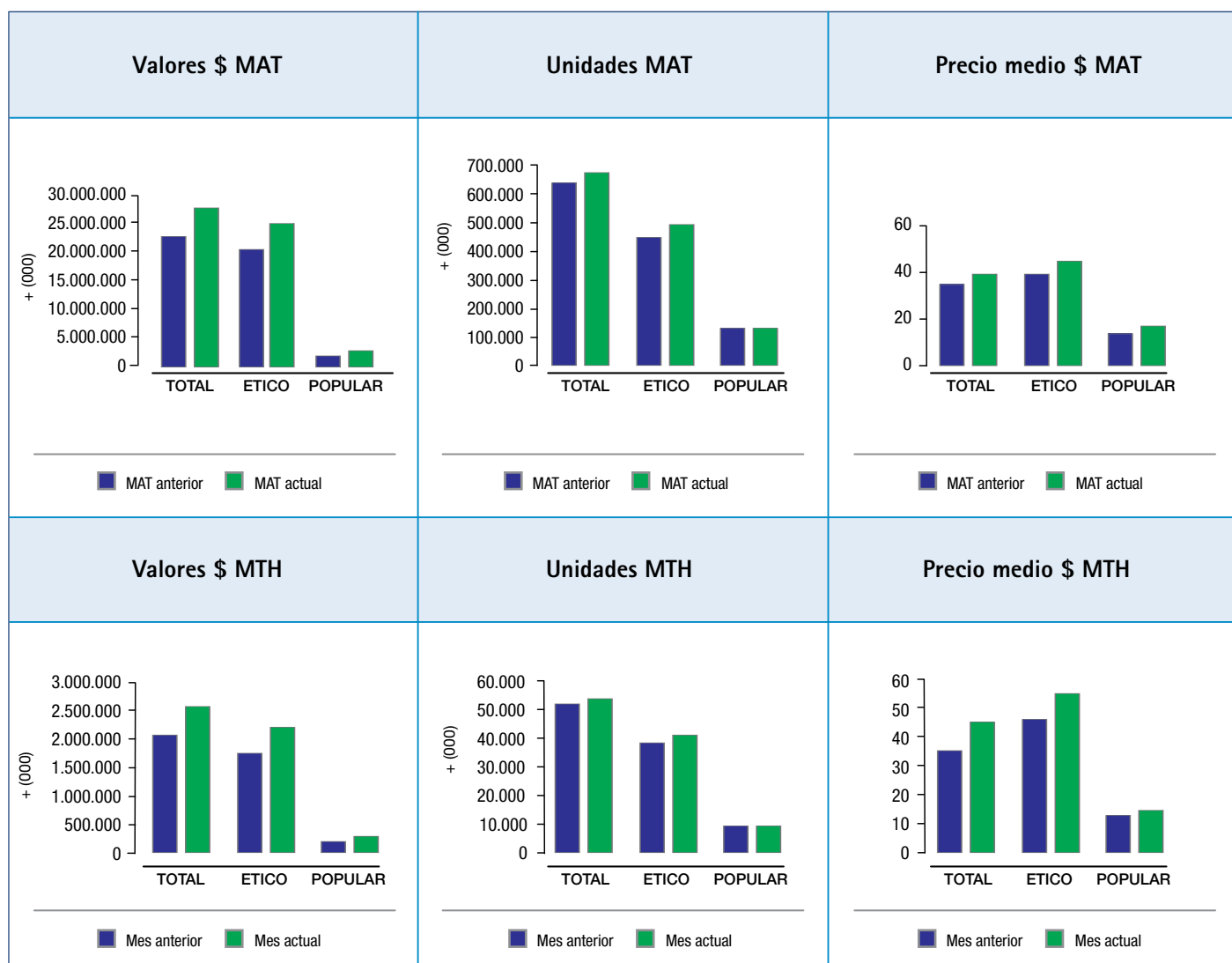
- ▶ **UAI - Centro de Informes Rectorado:** Tel. 4342-7788 (9 a 19 hs)
E-mail: uai.leaders@vaneduc.edu.ar FAX: 4342-7664
- ▶ **Secretaría SAMF®:** Tel. 4312-4697 (de 9 a 17 hs) E-mail: samf@samf.com.ar



Resumen general

Mercado Farmacéutico Argentino	Mercado Total			Mercado Etico			Mercado Popular		
Resumen General	Nov-12	YTD	MAT	Nov-12	YTD	MAT	Nov-12	YTD	MAT
UNIDADES (+000)	55.986	622.017	677.053	41.842	464.030	504.644	14.143	157.988	172.409
Crecimiento en Unidades (%)	3,3	4,7	4,8	4,3	6,5	6,5	0,3	-0,3	0,0
VALORES \$ (+000)	2.599.468	26.478.264	28.702.196	2.330.890	23.786.687	25.776.680	268.579	2.691.577	2.925.516
Crecimiento en Pesos (%)	23,56	24,50	24,54	24,21	25,17	25,17	18,18	18,91	19,23
PRECIO MEDIO (\$)	46,43	42,57	42,39	55,71	51,26	51,08	18,99	17,04	16,97
% Nuevos Productos en Valores	Nov-12	YTD	MAT	Nov-12	YTD	MAT	Nov-12	YTD	MAT
Productos de 0 - 12 meses	1,0	0,5	0,4	0,7	0,3	0,3	3,9	1,6	1,5
Productos de 0 - 24 meses	2,7	1,9	1,9	2,2	1,7	1,6	6,4	4,5	4,3

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





Ultimos 5 MAT

	11/2008	11/2009	11/2010	11/2011	11/2012
Valores \$ (+000)					
Mercado Total	11.428.712	14.218.798	17.861.737	23.047.312	28.702.196
Mercado Ético	10.228.133	12.750.778	15.968.182	20.593.536	25.776.680
Mercado Popular	1.200.579	1.468.020	1.893.556	2.453.776	2.925.516
Unidades (+000)					
Mercado Total	498.759	530.981	582.147	646.102	677.053
Mercado Ético	371.302	392.469	425.402	473.763	504.644
Mercado Popular	127.457	138.511	156.745	172.339	172.409
Precio Medio (\$)					
Mercado Total	22,91	26,78	30,68	35,67	42,39
Mercado Ético	27,55	32,49	37,54	43,47	51,08
Mercado Popular	9,42	10,60	12,08	14,24	16,97

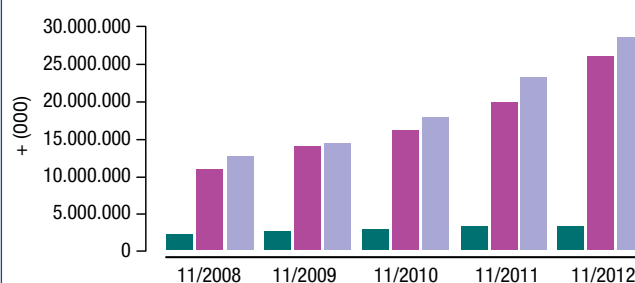
Nuevos Productos :: Resumen general

	Nov-12	YTD	MAT
MERCADO TOTAL			
Nuevos Productos 0-12 meses			
UNIDADES	424.002	2.188.496	2.190.297
VALORES \$	25.827.735	120.039.916	120.302.315
PRECIO MEDIO (\$)	60,91	54,85	54,93
Nuevos Productos 0-24 meses			
UNIDADES	1.304.970	11.208.967	11.795.366
VALORES \$	69.040.983	512.996.581	535.878.690
PRECIO MEDIO (\$)	52,91	45,77	45,43
MERCADO ETICO			
Nuevos Productos 0-12 meses			
UNIDADES	211.101	1.028.055	1.029.747
VALORES \$	15.487.229	76.326.154	76.576.413
PRECIO MEDIO (\$)	73,36	74,24	74,36
Nuevos Productos 0-24 meses			
UNIDADES	737.824	6.162.167	6.449.170
VALORES \$	51.839.984	392.887.156	410.510.987
PRECIO MEDIO (\$)	70,26	63,76	63,65
MERCADO POPULAR			
Nuevos Productos 0-12 meses			
UNIDADES	212.901	1.160.441	1.160.550
VALORES \$	10.340.506	43.713.762	43.725.902
PRECIO MEDIO (\$)	48,57	37,67	37,68
Nuevos Productos 0-24 meses			
UNIDADES	567.146	5.046.800	5.346.196
VALORES \$	17.200.999	120.109.425	125.367.703
PRECIO MEDIO (\$)	30,33	23,80	23,45

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

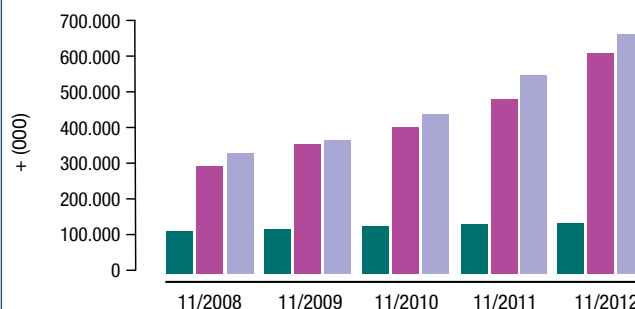
Evolución Anual

Pesos MAT



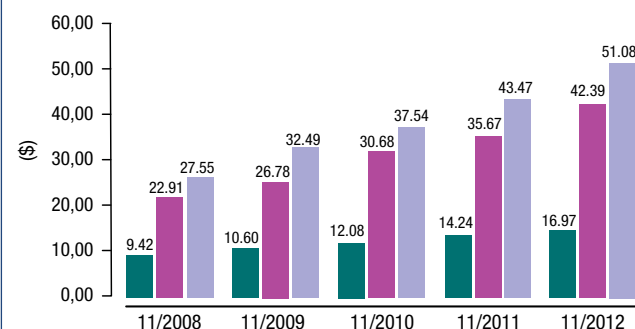
■ Mercado Popular ■ Mercado Ético ■ Mercado Total

UNIDADES MAT



■ Mercado Popular ■ Mercado Ético ■ Mercado Total

Precio Medio



■ Mercado Popular ■ Mercado Ético ■ Mercado Total

Planificación de los recursos humanos

Comenzamos a elaborar un plan cuando vemos la posibilidad de obtener o cambiar un estado de cosas, analizar la dimensión de un problema, etc. Pero, hasta ese momento no tenemos clarificado el objetivo en su verdadera dimensión. Es decir, estamos frente a una simple expresión de deseo.

Entonces, debemos comenzar a elaborar un plan por un punto de partida, que llamaremos ANÁLISIS DE SITUACIÓN, que nos facilitará conocer con realidad objetiva la situación que facilite luego realizar un correcto diagnóstico.

En esta etapa debemos reunir y analizar todos los HECHOS e HIPÓTESIS. Como lo define la palabra, hechos son todos los actos o las circunstancias realmente probados y, por lo tanto, son de carácter objetivo. Las hipótesis, por lo contrario, pertenecen al plano de las suposiciones. Debemos procurar transformar, dentro de lo posible, las hipótesis en prueba, cuando analizamos retrospectivamente. No obstante, debemos pensar en ciertos actos o circunstancias que hipotéticamente pueden producirse en el futuro, que nos ayudarán a enfrentarlas, si tenemos planes alternativos (si pasara esto, hago esto otro).

Ante un análisis de problemas, debemos estar seguros de identificar la causa. Muchas veces sólo vemos los síntomas, que es la parte visible, como la punta de un témpano. Sin embargo, las causas subyacen en la parte no visible y allí radica el problema. Podemos comparar esta situación con el caso de un médico que ante un paciente con dolor abdominal le prescribe ligeramente un antiespasmódico, sin haberlo examinado conscientemente. Si ese paciente estuviera cursando un cuadro de abdomen agudo, podría peligrar su vida. Este es un cuadro dramático, pero útil para clarificar la importancia de un buen diagnóstico.

En el caso de análisis de problemas, debemos preguntarnos, "está originada ¿en qué?". A veces basta una sola de estas preguntas y en otras circunstancias un par de ellas. Debe emplearse el sano criterio para decidir si hemos identificado realmente la causa para hacer el corte y proseguir con los pasos siguientes.

Por lo tanto, conocer una situación con objetividad nos facilita el punto siguiente, que es el DIAGNÓSTICO.

Como lo define su nombre, diagnóstico es saber realmente cuál es la causal o cuáles son las causales de una situación, cuáles son los elementos o factores que lo provocan. Un buen diagnóstico debe responder a la pregunta: ¿Cuál es la situación actual y por qué?

Realizado este análisis objetivo, debemos tomar distancia y analizar la situación desde otra perspectiva. Esto es reflexionar, que algunos autores lo denominan "visión de helicóptero".

Esta reflexión nos permite arribar al PRONÓSTICO, que debe responder a la pregunta: ¿A dónde nos lleva la situación actual? o en el caso de querer lograr un cambio: ¿Qué alcanzaremos con este cambio? o ¿Qué obtendremos de ello?

Estos pasos facilitarán fijar objetivos realistas, ya que habremos realizado un análisis lo más objetivo posible y hemos reflexionado con buen criterio. Esto nos diferenciará de aquél que sólo fija objetivos en forma intuitiva (profesional vs. aficionado).

OBJETIVOS

Un objetivo responde a la pregunta: ¿A dónde queremos ir?

Los objetivos, para que resulten eficaces, deben fijarse en términos claros, que resulten entendibles. Deben ser precisos y mensurables (tener una medida), para que permitan determinar el grado de desviación durante el recorrido hacia la meta y para que, al final de la misma, se pueda establecer fehacientemente su grado de cumplimiento. Es decir, los objetivos son los enunciados de resultados esperados.

Estos requisitos, indispensables para definir qué es un objetivo, resultan fáciles de aplicar cuando hablamos de objetivos cuantitativos; es decir, aquellos a los que resulta fácil otorgarles una medida. Por ejemplo: "incrementar la producción un 10% en el término de tres meses"; incrementar la venta del producto X en un 5% en el trimestre próximo".

Sin embargo, se presentan dificultades cuando se trata de objetivos cualitativos, que son los que persiguen una mejor calidad. Si enunciamos "mejorar la integración del trabajo en equipo" o "entrenar al personal", sólo hacemos simples enunciados o expresiones de deseo.

Formulación de objetivos evaluables

En primer término el jefe, cualquiera sea su nivel, debe primero pensar minuciosamente en su verdadera misión dentro de la organización antes de que pueda formular objetivos que en verdad valgan la pena. Omitir esto dará por resultado la mera recopilación de una lista de actividades rutinarias que planea seguir.

Pongamos un ejemplo: la verdadera misión de un Jefe de Publicidad no es formular y administrar programas de propaganda, sino que su genuina labor es coadyuvar a generar ventas de acuerdo con el tipo, la manera y el costo del esfuerzo publicitario que él lleve a cabo. La tarea de un ingeniero industrial no es efectuar estudios de eficiencia, sino coadyuvar a incrementar el óptimo resultado de la producción.

Debemos entonces establecer una clara limitación entre efectuar simplemente actividades y lograr resultados específicos.

Esto nos indica que antes de considerar la formulación de objetivos con sentido (congruentes) y evaluables, debe primero llegarse a un entendimiento claro y preciso de la verdadera misión que persigue cada jefe. El no hacerlo así, dará como resultado objetivos que no son específicos y no responden a las verdaderas necesidades de la organización.

Cómo poner medidas a los objetivos cualitativos

En primera instancia debe definirse lo que el objetivo quiere realmente significar y cómo puede medirse. Esto se logra incluyendo en el objetivo aquellas condiciones específicas o indicadoras que deben cumplirse para alcanzar satisfactoriamente el objetivo.

Si un objetivo cualitativo para el entrenamiento de A.P.M.'s, se redactaría como: "preparar y efectuar programas de entrenamiento a fin de asegurar la disponibilidad de A.P.M.'s entrenados para satisfacer los requisitos de crecimiento de la compañía", observamos que adolece de falta de definición con respecto a lo que realmente se quiere lograr, lo que presentaría dificultades para evaluar su cumplimiento. Veamos un ejemplo de cómo ser más específicos:

"Preparar y efectuar programas de entrenamiento para asegurar la disponibilidad del equipo X de A.P.M.'s que satisfagan los

requisitos de crecimiento de la compañía que deberán tener los siguientes resultados:

1. En el mes X el equipo de A.P.M.'s contestará con una efectividad del 90% los cuestionarios sobre base médica y producto.
2. Los A.P.M.'s entrenados en técnicas de ventas, identificarán y desarrollarán una insatisfacción y cumplirán efectivamente las partes del sistema, por lo menos con 2 médicos en visitas por la tarde, al mes de finalizado el curso de Técnicas de Ventas.
3. En el mes X se tendrá finalizado el relevamiento y la categorización de médicos, para la promoción del producto X conforme las pautas de marketing.

Y así podemos poner diversos puntos que permitan evaluar exactamente el grado de alcance de los objetivos.

En resumen: un objetivo cualitativo puede modificarse en cuantitativo decidiendo primero el resultado específico que se desea y luego describiendo las condiciones específicas que tendrán que cumplirse.

Para esto deben definirse resultados y no actividades. Pueden apreciarse mejor los objetivos redactándolos en términos de resultados que se planean lograr, en vez de actividades que se tendrán que llevar a cabo.

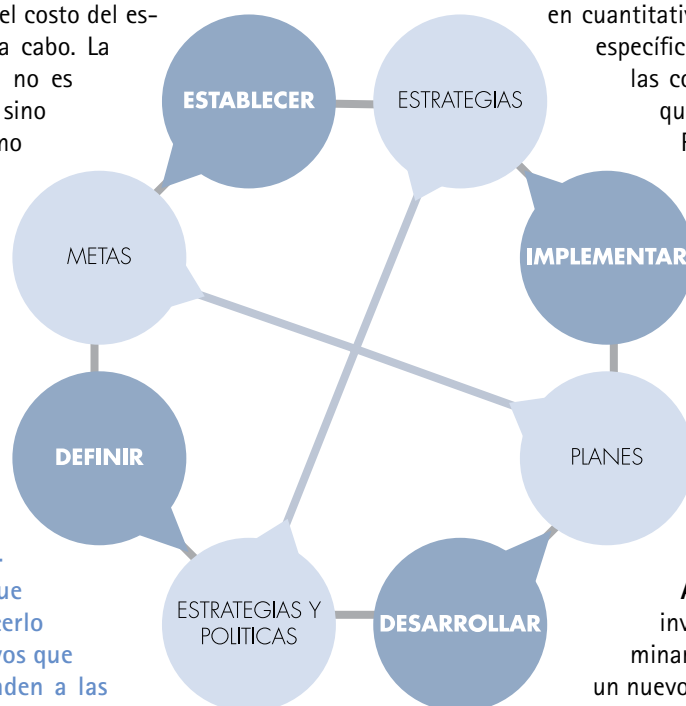
Es mucho mejor describir resultados, aun cuando no sean de una exactitud del 100%, en lugar de hablar de actividades. Veamos nuevamente esto a través de ejemplos:

ACTIVIDAD: efectuar estudios de investigación de mercado para determinar la conveniencia de lanzamiento de un nuevo producto.

RESULTADO: para el primero de noviembre determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado farmacéutico para el lanzamiento del producto X.

De acuerdo con los objetivos que perseguimos, debemos tener en cuenta la cadena de medios-fines. Esto es para evitar trabajar con lo que aparentemente eran objetivos, pero que en realidad eran medios y no el fin en sí mismos. Para ello debemos preguntarnos, cuando intentamos fijar un objetivo: "¿para qué?".

Como ejemplo, podemos citar el caso en que nos proponíamos mejorar la capacitación. Si nos preguntamos ¿para qué?, podemos tener una respuesta concreta si diagnosticamos que el problema está realmente en el entrenamiento y es el único que debemos enfrentar. Pero puede ocurrir que en realidad nuestro objetivo sea mejorar el rendimiento. Nuevamente podemos preguntarnos ¿para qué? y podríamos identificar que lo que realmente queríamos era mejorar la rentabilidad. Como podemos apreciar, este es otro objetivo, más ambicioso, con otras estrategias y tácticas.



Se llama cadena de medios - fines, porque ahora debemos preguntarnos ¿cómo?, y así determinamos que el entrenamiento es una herramienta, pero que otros elementos también son de gran importancia para el logro del objetivo de mejorar la rentabilidad.

Como ejemplo, podría ser mejorar el padrón médico, el número y calidad de las visitas, y otros factores más que consideremos importantes y que nos servirán para poner medidas al objetivo direccional o meta final. No sólo constituirán elementos de medición, ya que, según el caso, se constituirán en objetivos operacionales (también llamados operativos). Alcanzar estas metas, nos llevarán a la meta final.

Conclusión

La administración por objetivos ofrece la oportunidad al jefe del reconocimiento de su eficiencia, ya que le brinda la oportunidad de arribar a una meta concreta. Es decir, alcanzar los RESULTADOS ESPERADOS, que permitirán una evaluación exacta de su operabilidad.

Sin embargo, estos conceptos sólo ofrecen una oportunidad. El grado hasta el cual cada jefe capitalice tal oportunidad depende, en gran parte, de cuán apto llegue a ser en la estructuración de objetivos evaluables.

Para evaluar esto, debe primero determinar cuál es su verdadera misión dentro de la compañía (por qué cosa es realmente responsable) y luego traducir esta responsabilidad en objetivos específicos, realistas, congruentes con los objetivos estratégicos, de manera que faciliten el camino por donde deben transitar los objetivos de las demás áreas o sectores y evaluables, de manera que sirvan como guía para evitar o corregir desviaciones y precisar finalmente el grado en que se alcanzaron.

Estrategia

Una vez que hemos determinado a dónde queremos llegar, el siguiente paso es elegir el mejor camino que nos permita alcanzar el objetivo. Por ejemplo, si nuestro objetivo es llegar a la cima de una montaña en día X, para poder cumplir con este objetivo debemos elegir el camino apropiado. Puede ser ascender por la ladera este, sur, o bien arribar por un helicóptero.

Esto nos hace pensar que una buena estrategia consiste en seleccionar una entre varias alternativas. Hay diversos métodos para seleccionar la mejor alternativa, que van desde la intuición hasta la aplicación de medios más sofisticados.

Hay que desarrollar varias alternativas y decidirnos, en la manera de lo posible, por aquélla que más contribuya a los objetivos, que tenga el costo más bajo, que tenga una alta posibilidad de factibilidad y cuyos efectos secundarios indeseables sean pocos.

Dentro de estos aspectos analizaremos la importancia de considerar los efectos secundarios indeseables. Si bien hemos dicho que una buena alternativa es que contenga pocos efectos secundarios, debemos analizarla criteriosamente para determinar las posibilidades de que surjan estos efectos adversos. Si existe po-

sibilidad de que aparezcan debemos planificar la manera de contrarrestarlos. Si no podemos controlarlos y consideramos que las posibilidades de aparición y la magnitud de los mismos podrían perjudicar nuestro plan, debemos elegir otra alternativa que, aunque tenga un costo mayor, nos permita controlar los efectos secundarios indeseables.

Tácticas

Cuando hemos hecho un correcto análisis de la situación que nos permita arribar a un acertado diagnóstico y pronóstico, nos resulta más sencillo establecer objetivos mensurables. Similar a una cascada, se van desarrollando los otros pasos, como es el caso de la elección del mejor camino, paso que hemos llamado "estrategia".

Lo que sigue es determinar las acciones específicas que deberían emprenderse. Es decir, cómo desarrollamos el camino. A este paso la denominaremos "tácticas", las cuales deben responder a las siete preguntas conocidas como la mayéutica de Sócrates. Son: QUÉ, POR QUÉ, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, QUIÉN Y CUÁNTO.

Desarrollamos, a continuación, cada una de estas preguntas:

- El qué corresponde a las acciones y, por lo tanto, debe responder a la pregunta ¿qué hacer?
- El por qué, responde a la justificación de lo que estamos haciendo.
- En el cómo, debe responderse a la forma que se llevarán a cabo las acciones.
- El cuándo, se refiere al momento en que se iniciarán las acciones.
- La respuesta a dónde, debe clarificar el lugar en el que se llevan a cabo las acciones.
- Quién, responde a la pregunta de quién o quiénes son los que deben realizar determinadas acciones.
- El cuánto, debe especificar el tiempo de duración y también la inversión que demanda el plan (presupuesto).

El control

Debemos controlar permanentemente cómo se va desarrollando el plan. Un buen plan sólo necesitará pequeños ajustes de las tácticas, que son lo dinámico del plan.

Las estrategias, si han sido bien seleccionadas, no deben cambiarse. Una variación del camino a recorrer bien puede llevarnos a un destino diferente al programado. Si es así para las estrategias, cuanto más para los objetivos, que sólo pueden variarse cuando ocurren circunstancias muy especiales.●

Domingo A. Felicetti

www.e-coaching.com.ar
dfelicetti@e-coaching.com.ar

Alfa Beta la editorial
farmacéutica número 1 del país.



OS.dat

Base de datos de las coberturas de
las más importantes
OBRAS SOCIALES Y PREPAGAS DEL PAÍS.

INCLUYE INFORMACIÓN SOBRE
MÁS DE **1.000 PLANES**

PARA SER
UTILIZADA CON CUALQUIER TIPO DE SOFTWARE.

Para más información
contáctese con nosotros:



(5411) 4545-2233



suscripciones@alfabeta.net



www.alfabeta.net



GRUPO
Alfa Beta



ROBERT PAULI SCHERER



fuimos inventores. somos innovadores.

En 1933, las matrices rotativas de Robert Pauli Scherer revolucionaron el proceso de encapsulación y posicionaron a Catalent RP Scherer Softgel como líder indiscutido de la industria.

Más de 75 años de experiencia en desarrollo y manufactura de productos farmacéuticos

Más de 200 compuestos de venta bajo receta y más de 1.000 productos de consumo en Cápsulas Blandas en el mercado

9 plantas de elaboración de Cápsulas Blandas aseguran una red global de suministro confiable

Hoy en día, lideramos la industria farmacéutica con nuestras innovaciones de vanguardia en la administración de medicamentos, con tecnologías únicas, una experiencia inigualable y una capacidad global incomparable.

Tecnologías únicas para Omega-3, análogos de Vitamina D, hormonas y retinoides

Experiencia en recubrimiento entérico y encapsulación de compuestos citotóxicos

Tecnologías de encapsulación de macromoléculas