

**Título: Maestría en Marketing Estratégico**

**Autor: Cardano, Diana Silvia**

**Director: Dr. Rico, Rubén**

**Tutor: Magíster Freilij, Ricardo**

**Fecha: 19-12-11**

**Tema: “Metodología para la creación de ventajas competitivas y generación de valor en los Laboratorios Farmacéuticos de Investigación de la República Argentina”**

**1. Introducción** (Extensión entre 1 y 2 carillas)<sup>1</sup>

***Explicitación del tema y del recorte del problema que se va a desarrollar.***

***Contextualización de dicho Problema***

***Explicitación de los objetivos generales.***

***Identificación de las hipótesis en sentido o estricto o las hipótesis de trabajo que permitieron articular el trabajo.***

***Explicitación de los propósitos de la investigación / posibles aportes.***

***Explicitación de la metodología y el modo en que ha sido organizada la Tesis para su exposición.***

El tema tratado en la presente tesis es el desarrollo de una metodología para la creación de ventajas competitivas y generación de valor en los Laboratorios Farmacéuticos de Investigación de la República Argentina.

A fin de contextualizar el problema es importante destacar que en los últimos 10 los Laboratorios Farmacéuticos de Investigación (LFI) han tenido escasos resultados en generar una estrategia que les permita posicionar sus productos NET (Nuevas entidades terapéuticas), los cuales son medicamentos innovadores en el mercado, siendo desplazados por los Laboratorios Farmacéuticos que copian productos (LFC).

---

<sup>1</sup> Tamaño de letra Arial 12. Espaciado 1,5

Esta problemática de los LFI se repite, independientemente del producto y mercado específico de la compañía, lo cual ha encendido la señal de alarma, no solo por la clara injerencia que esto tiene en los resultados financieramente hablando, sino por las implicancias en el futuro de los LFI.

Si analizamos el Mercado Farmacéutico Argentino vemos que los LFI representan en valores el 42,7 % MS y los LFC el 57,3 % MS, de la Facturación total del mercado en el último MAT (12 meses acumulados a Diciembre del 2010)

Claramente, si miramos la Figura N° 1 vemos esta participación se ha ido modificando y en los últimos años se inclinó la balanza a favor de los LFC.

Figura N° 1<sup>5</sup>

Año	LFI (% MS Valores)	LFC (% MS Valores)
2000	56,0	44,0
2001	52,1	47,9
2002	- 4,8 % 48,7	51,3
2003	47,3	52,7
2004	46,2	53,8
2005	- 0,7 % 45,9	54,1
2006	45,5	54,5
2007	44,4	55,6
2008	43,2	56,8
2009	42,7	57,3
2010	41,7	58,3

Mayor penetración De genéricos y copias Post-crisis 2001

Mayor caída Desde 2003

Por esta razón el análisis se centra en los pilares de la estrategia de una compañía: La Cultura Organizacional, el Management y la Estrategia de Marketing, la cual comprende, la creación de ventajas competitivas, el análisis del sector competitivo y el proceso de creación de valor.

El objetivo general planteado es: Diseñar un modelo de construcción de Ventajas Competitivas para este mercado, donde se accione sobre las barreras de entrada y alianzas estratégicas del sector competitivo y se construya un modelo de creación de valor específico para el Mercado Farmacéutico Argentino.

La hipótesis planteada es la siguiente: En el Mercado Farmacéutico Argentino los Laboratorios Farmacéuticos de Investigación, con foco estratégico en la creación de ventajas competitivas y la generación de valor, logran conseguir y mantener una performance superior de sus innovaciones frente las copias, en términos de participación en el mercado (% MS).

Metodológicamente la presente tesis es una investigación cualitativa sobre los laboratorios del mercado farmacéutico argentino, de tipo propositivo, con base en lo analítico- empírico, utilizando el estudio de casos.

Ya que la presente tesis es un estudio propositivo, tiene el propósito de diseñar herramientas para su aplicación en la práctica, analizando el comportamiento e impacto que produce en su desempeño la implementación de cada una de estas herramientas.

Este trabajo contiene una propuesta de solución para las debilidades existentes, en este caso, un modelo.

Esta tesis consta de: Un marco general, un marco teórico, un marco de la investigación, un marco propositivo y las conclusiones, de esta manera se organizará la exposición de la presente tesis.

## **2. Antecedentes y Planteo teórico** (Extensión no más de 2 carillas)

***Breve mención a los antecedentes e investigaciones previas que permitan reconocer el estado del arte.***

***Explicitación y definición de los conceptos centrales de la Tesis y el modo en que se los articuló para dar cuenta del objeto de estudio.***

Del análisis retrospectivo de la performance de las NET o drogas originales se desprende el diagnóstico claro para los LFI: Las innovaciones, producto de la investigación de los LFI, raramente tienen un posicionamiento exitoso en el Mercado Farmacéutico Argentino.

Por esta razón el análisis está focalizado en los pilares estratégicos de una compañía, estos pilares estratégicos son:

- 1- La Cultura Organizacional, es decir, una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización, que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

En este caso se tomó la clasificación de Cultura Organizacional de Aquino (Referencia N°1) la cuál tiene en cuenta dos dimensiones claramente relacionadas con la estrategia: la orientación a la acción y la creatividad. En función de estos dos parámetros, la cultura organizacional se clasifican en: Emprendedora, Soñadora, Burocrática y Rutinaria.

- 2- El Management, es decir el estilo de Management que aplica cada compañía. Se expusieron 2 modelos de Management, el modelos duro, tomando como ejemplo el modelo conductual de Robert Blake y Jane Mouton (Referencia N°4), el cuál tiene en cuenta solo dos variables: El interés por la gente y el interés por los resultados y el Liderazgo Situacional, cuyo enfoque pertenece a Hersey y Blanchard (Referencia N°12), el cuál reconoce que cada situación y colaborador requiere un estilo de conducción.

- 3- La Estrategia de Marketing, tomando la definición de Henry Mintzberg (Referencia N°20), que considera la Estrategia como un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece una secuencia coherente de acciones a realizarn concentrándonos en :

- a- La concepción de la/s Ventaja/s Competitiva/s, las cuales deben ser sostenibles en el tiempo, valoradas y percibidas por el cliente, tomando el enfoque de Porter ( Referencia N° 24).
- b- El Análisis del Sector Competitivo, el cual determinará las acciones para crear nuevas barreras de entrada o aumentar las actuales. También la búsqueda de alianzas estratégicas con proveedores y clientes.  
En este caso se tomó el Modelo de rivalidad Ampliada- Michael Porter (Referencia N° 24) que detalla las cinco fuerzas competitivas que actúan sobre el sector industrial y sus implicancias estratégicas.
- c- El Proceso de Creación de Valor, el cuál está representado por la cadena de valor de cada Unidad estratégica de Negocios, con base en el enfoque de Porter, Hax/Majluf, Lambin y Wilensky ( Referencias N° 24,11,17 y 34)que determinará la obtención de una ventaja competitiva y por lo tanto la estrategia competitiva de la compañía ( enfoque de Porter, Miller, Mintzberg y Kotler- Referencias N° 23,27,20 y 15).

Si bien esto puede parecer básico en un primer momento, la dificultad de la mayoría de las empresas, independientemente de su rubro, para ser exitosas tiene una razón: los conceptos básicos del marketing no son tangibles en la estrategia.

Este tesis propone analizar estos puntos en profundidad y diseñar luego un modelo de construcción de Ventajas Competitivas para este mercado, donde se accione sobre las barreras de entrada y alianzas estratégicas del sector competitivo y se construya un modelo de creación de valor específico para el Mercado Farmacéutico Argentino.

### **3. Materiales y Métodos** (Extensión no más de 1 carilla)

***Explicitación del tipo de Tesis (Investigación en el sentido estricto u otro producto como Propuesta Profesional)***

***Abordaje metodológico (cualitativo, cuantitativo, integración)***

***Explicitación y caracterización de las fuentes***

***Criterios de selección de los casos***

***Instrumentos de recolección***

***Otros datos sobre el trabajo de campo***

La presente tesis es una investigación cualitativa sobre los laboratorios del mercado farmacéutico argentino, de tipo propositivo, con base en lo analítico- empírico (basado en el estudio de casos).

La presente tesis es un estudio propositivo, cuyo propósito es el diseño de herramientas para su aplicación en la práctica y tiene por objeto analizar el comportamiento e impacto que produce en su desempeño la implementación de cada una de estas herramientas.

Las unidades de análisis utilizadas fueron los LFI y LFC del Mercado Farmacéutico Argentino, con foco en los 50 primeros laboratorios del mercado. Siendo las variables utilizadas:

- Tipo de empresa
- Cultura organizacional: Misión, Visión y Valores.
- Estructura de la Empresa.
- Es estilo de Management.
- Perfil de la Fuerza de Venta.
- La estrategia de marketing
- La Ventaja Competitiva.

Los casos fueron seleccionados utilizando la técnica de Benchmarking, estableciendo una comparación de las capacidades funcionales de los competidores y sus lanzamientos más exitosos. Se seleccionaron para el análisis 2 casos exitosos, uno de cada tipo de empresa (LFI y LFC) y se analizaron los motivos de éxito en cada caso.

Las Técnicas e Instrumentos utilizados para este análisis fueron auditorias propias del mercado (IMS Health-Pharmamix), con el objetivo de analizar la performance de los lanzamientos, la Misión//Visión/Valores de las Empresas, el portfolio de la empresas y la estrategia competitiva de cada compañía.

Para la comprobación del modelo se utilizó el caso Valdoxan, una NET lanzada en el mercado de los antidepresivos pertenece a un LFI.

#### 4. Resultados y Discusión (Extensión entre 1 y 2 carillas)

##### ***Enumeración de los hallazgos específicos de la Tesis***

***Explicitación de la relación entre hallazgos y otras investigaciones.***

***Explicitación de la relación entre hallazgos y los conceptos teóricos definidos en el planteo teórico***

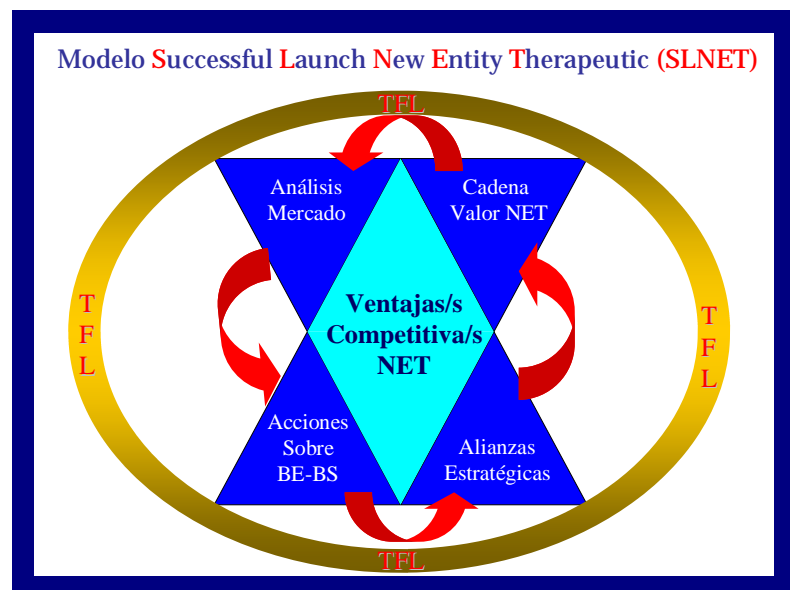
***Explicitación de la significación de los resultados***

El resultado de la presente tesis fue la obtención del modelo Successful Launch New Entity Therapeutic- SLNET (Exitoso Lanzamiento de una Nueva Entidad Terapéutica).

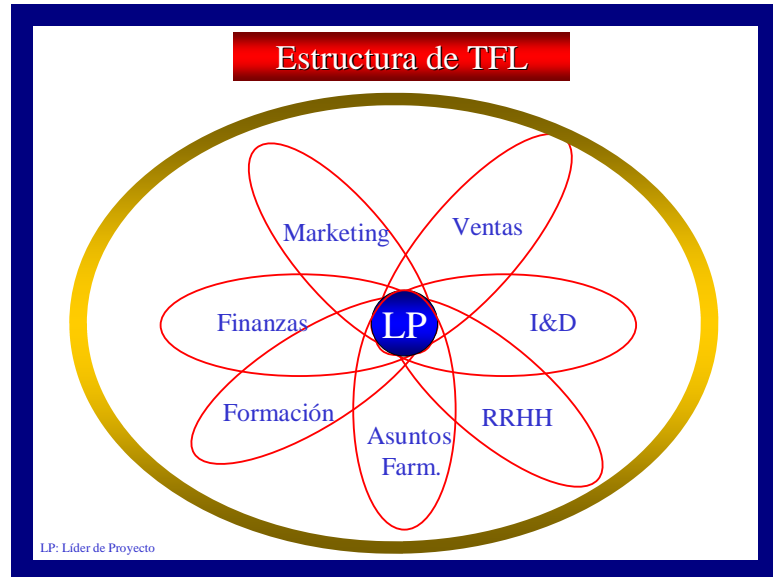
Esta necesidad de un modelo específico surge de que los lanzamientos de Nuevas Entidades Terapéuticas requieren, sin dudas, tener un buen producto en nuestras manos, pero también requieren extremo cuidado en el planeamiento estratégico del lanzamiento y convocar para esta tarea el mejor equipo de trabajo que la compañía pueda formar.

El modelo SLNET no es otra que un modelo para el lanzamiento de NET, que describe 5 componentes básicos a tener en cuenta:

- Análisis Estratégico del mercado meta
- Posibles acciones sobre barreras de entrada y salida del mercado meta
- Cadena de valor del Producto
- Alianzas estratégicas factibles
- Creación de ventajas competitivas



Este modelo posee una estructura base que lo soporta y que es la encargada de analizar, implementar y controlar la aplicación del modelo, la cuál está representada por un grupo de trabajo interdisciplinario al que denominamos: Task Force Launch-TFL.



Cuando hablamos de TFL, hablamos de un equipo multidisciplinario para el lanzamiento de NET, un equipo formado por mandos medios de distintos departamentos: Marketing, Ventas, I&D, Asuntos farmacéuticos, Finanzas, Formación y Recursos humanos, con un líder de proyecto a la cabeza de la TFL y reportando a CEO o Gerente General de la Compañía.

El modelo se puso a prueba con un caso práctico y actual del Mercado Farmacéutico Argentino, el caso Valdoxan, que demostró que aplicando el modelo SLNET es posible el éxito en el posicionamiento de una nueva entidad terapéutica y que este éxito sea sostenible en el tiempo.

Lo esperado es que con la aplicación del modelo Successful Launch New Entity Therapeutic (SLNET), los LFI logren una mayor cuota de mercado y un crecimiento sostenido que le permita alimentar el flujo de innovaciones en el mercado y el propio porfolio. Es claro que dar el salto hacia un mercado liderado por Laboratorios Farmacéuticos de Investigación es posible, pero para ello habrá que tomar el riesgo de implementar estrategias diferentes con el objetivo de obtener resultados diferentes.



## **5. Conclusiones / Recomendaciones** (Extensión hasta 1 carilla)

### ***Análisis de los resultados en relación con posibles implicancias, aplicaciones, nuevas líneas a investigar o la formulación de nuevas hipótesis.***

El planteo metodológico fue un estudio propositivo, y con el objetivo de diseñar un modelo de construcción de Ventajas Competitivas para el Mercado Farmacéutico Argentino. En el proceso de elaboración del modelo se analizó, con el objetivo de detectar las diferencias entre los Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y los Laboratorios Farmacéuticos de Copias, varios aspectos como: La Cultura Organizacional, el estilo de Management, la conformación de la fuerza de venta, la estrategia genérica y específica, la construcción de ventajas competitivas, las barreras de Entrada Formales/No Formales del sector competitivo y la cadena de valor.

De este análisis surgió una serie de fallas en el lanzamiento de las nuevas entidades Terapéuticas que afectan el éxito de los Laboratorios Farmacéuticos de Investigación en el posicionamiento de los productos como: Falta de un equipo específico que se encargue del lanzamiento, una investigación de mercado deficiente, posicionar al producto con un precio superior al valor percibido por el cliente o posicionamiento erróneamente en el mercado, considerar solo la innovación la ventaja competitiva.

Teniendo en cuenta todos estos puntos se desarrolló el modelo Successful Launch New Entity Therapeutic (SLNET), un modelo específico para el Mercado Farmacéutico Argentino, para construir Ventajas Competitivas para el lanzamiento y posicionamiento exitoso de las nuevas entidades terapéuticas, compuesto por 5 puntos claves como el: Análisis estratégico del mercado Meta, posibles acciones sobre barreras de entrada/salida del mercado meta, diseño de la Cadena de valor del Producto, alianzas estratégicas factibles y la creación de ventajas competitivas. Este modelo cuenta con una estructura base, que esta compuesta por un grupo de trabajo interdisciplinario, Task Force Launch, que es la encargada de analizar, implementar y controlar la aplicación del modelo.

El modelo SLNET, es una herramienta que nos ayuda a entender que la posición de liderazgo de los Laboratorios Farmacéuticos de Copia en el Mercado Farmacéutico actual es completamente reversible, y que esta oportunidad está claramente en manos de los Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y dependerá de ellos tomar esto como una prioridad estratégica.

## **6. Bibliografía**

1. **AQUINO, ARECCO, VOLA (2001)** - Recursos Humanos Champions- Ulrich
2. **AAKER, D. y DAY, G. (1989)** - Investigación de Mercados. México. McGraw Hill
3. **BERICAT, E. (1998)** - La integración de los métodos cuantitativos y cualitativos en la investigación social. Barcelona: Ariel.
4. **BLAKE Y MOUTON (1990)** - Modelos De Organizaciones - Buenos Aires. Mc. Graw Hill.
5. **CARBALLO V Y FERNANDEZ J. (2003)**: Compitiendo por crear valor- Colección Empresa.
6. **DRUCKER, P. (1994)** - Los desafíos de la administración en el siglo XXI- Editorial Sudamericana.
7. **ECO, U. (1983)**- Cómo se Hace una Tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura. Gedisa. Barcelona.
8. **FASSIO A., E. (2004)**- Introducción a la Metodología de la investigación. Buenos Aires: Macchi.
9. **HAMEL y PRAHALAD (1995)**- Compitiendo por el futuro. Ariel
10. **HARRINGTON J. (1994)** - Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”, Ediciones McGraw-Hill.
11. **HAX Y MAJLUF (1994)** - Estrategias para el liderazgo competitivo. Granica
12. **HESEY, BLANCHARD, KENNETH (2003)** - Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional- Editorial Prentice-Hall.
13. **HILL Y JONES (1996)** - Madrid Cultura Organizacional- Madrid.
14. **HOWARD, J. (1993)**- El Comportamiento del Consumidor en la Estrategia de Marketing. Madrid. Díaz de Santos.
15. **KOTLER, P. (1992)**- Dirección de Marketing . Ed. Prentice Hall, Séptima edición, Madrid, España.
16. **KOTLER, P (1984)** - Fundamentos de Mercadotecnia. México. Prentice Hall. 1984.
17. **LAMBIN, J. J. (1995)**- Marketing Estratégico. Madrid. Editorial McGraw Hill.
18. **LEON, J. L. (1993)** - Conducta del Consumidor y Marketing. Buenos Aires. Deusto.
19. **MALHOTRA, N. (1997)** - Investigación de Mercados. Un Enfoque Práctico. México. Prentice Hall.
20. **MINTBERG H. (1998)** - El Proceso Estratégico. Prentice Hall.
21. **OSBORN, A. (1953)** - Applied Imagination. Principles and Procedures of Creative Thinking (Nueva York: Charles Scribner's Sons).
22. **ORTEGA MARTINEZ, E. (1994)** - Manual de Investigación Comercial. Madrid. Pirámide.
23. **PORTER, M. (1986)** - Estrategia Competitiva. México. Cecsá
24. **PORTER, M. (1988)** - Ventaja Competitiva. México. Cecsá

25. **RICO R. (1996)**- Benchmarking Estratégico y Táctico- Ediciones Macchi
26. **RICO R. ( 2001)**- Total Quality Management- Ediciones Macchi,
27. **ROTH K. Y MORRISON, A. (1992)** - Business-Level Competitive Strategy: A Contingency Link to Internationalization. Journal of Management
28. **SAMPIERI; FERNANDEZ C. Y LUCIO (2000)**- Metodología de la Investigación. México. McGraw Hill
29. **SANTESMASES MESTRE; SANCHEZ de DUSSO y KOSIAK de GESUALDO (2000)** - Marketing: Conceptos y Estrategias. Madrid. Pirámide.
30. **SCHIFFMAN, L y KANUK, L (1997)** - Comportamiento del Consumidor. México. Prentice Hall.
31. **SIERRA BRAVO, R. (1994)**- Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica. Paraninfo. Madrid.
32. **SOLER P. (1991)** - La Investigación Motivacional en Marketing y Publicidad. Bilbao, España. Ed. Deusto
33. **TROUT (1995)** - J. El Nuevo Posicionamiento.
34. **WILENSKY, A. (1989)**- Marketing Estratégico. Buenos Aires. Tesis Norma.
35. **WILENSKY, A. (1989)** - La Promesa de la Marca. Buenos Aires. Tesis Norma.
36. **WILENSKY, A. (1993)** - Política de Negocios en Mercados Competitivos. Buenos Aires. Tesis Norma.