

INNO-FARMA.COM
Pharmaceutical Business Innovation Journal

PRIMER ESTUDIO DE INTELIGENCIA COMPETITIVA EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA MEXICANA 2004.

**LA INTELIGENCIA COMPETITIVA COMO DISCIPLINA DE APOYO
ESTRATÉGICO AL NEGOCIO FARMACÉUTICO.**

Introducción por Alessandro Comai



Autor:

José Carlos Ferreyra.

Investigador Independiente y Especialista en Estrategia Farmacéutica.

info@inno-farma.com

Documento de distribución gratuita en <http://www.inno-farma.com>

ÍNDICE

LA INTELIGENCIA COMPETITIVA COMO DISCIPLINA DE APOYO ESTRATÉGICO AL NEGOCIO.....	3
INTRODUCCIÓN: LA INTELIGENCIA COMPETITIVA Y EL CONTEXTO ESTRATÉGICO DE UNA ORGANIZACIÓN.....	5
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
OBJETIVO, MUESTRA, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA.....	11
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
LA MUESTRA Y LA METODOLOGÍA.....	11
ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA.....	12
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO.....	14
SECCIONES I Y II – BIENVENIDA Y DATOS GENERALES.....	14
SECCIÓN III – CONOCIMIENTO DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA.....	15
SECCIÓN IV – LA INTELIGENCIA COMPETITIVA APLICADA.....	21
SECCIÓN V – EL FUTURO DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA.....	29
CONCLUSIONES.....	36
PERCEPCIÓN DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA.....	37
REALIDAD ACTUAL DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA EN LA IF MEXICANA.....	38
PERSPECTIVAS Y CRECIMIENTO PARA EL 2005.....	39
AGRADECIMIENTOS.....	41



LA INTELIGENCIA COMPETITIVA COMO DISCIPLINA DE APOYO ESTRATÉGICO AL NEGOCIO.

Por José Carlos Ferreyra.



Este estudio representa el primer esfuerzo para dimensionar presente y futuro de la Inteligencia Competitiva (IC) en la industria farmacéutica mexicana, que es proporcionado abiertamente al público para su libre distribución.

En México, la Industria Farmacéutica enfrenta una

serie de retos y problemas que hacen cada día más difícil la supervivencia en el mercado al mediano y largo plazo. Los laboratorios se han dado cuenta de la importancia de hacer relaciones de negocios entre ellos (*co-marketings* y *co-promotions*), hacer contratos de economía de escalas con proveedores clave e incluso empujar cada vez más a mejorar las negociaciones que se hacen con los distribuidores de medicamentos a nivel nacional.

Pero mientras esto se da en las altas esferas de la industria, afuera la competencia por el médico, el paciente, la farmacia, el hospital y los medios de información está cada día más reñida.

La falta de comunicación oportuna que se da en tres niveles clave de un laboratorio farmacéutico representa una de las principales áreas de oportunidad donde la IC puede proporcionar mayor valor:

- **Las Fuerzas de Ventas** carecen, por un lado, de información que les permita diseñar estrategias de ataque más agresivas, y por el otro, no hay conductos claros por medio de los cuales reportar a las oficinas administrativas cuando detectan en el campo síntomas tempranos de amenaza u oportunidad. La IC les proporciona un medio para canalizar alertas de mercado que serán procesadas y regresadas a ellos en información fácilmente adaptable a su labor comercial.
- **Los Gerentes de Producto**, encargados del diseño de la estrategia general de un medicamento, poseen información desactualizada de lo que ocurre en el campo de batalla, no cuentan con métodos para

poder abatir rápidamente una amenaza o convertir una oportunidad en utilidades para el negocio. La IC les proporciona información oportuna convertida en inteligencia, además de herramientas y metodologías para la toma de decisiones, como la prospectación de escenarios, diseño de futuros, *war rooms*, *war games*, etc.

- **Los Directores** pueden ser, en ocasiones, los que más desconocen el desempeño de sus fuerzas de ventas y productos en el mercado, ni los pequeños detalles que con el tiempo se convierten en grandes amenazas y/o oportunidades. Una alerta detectada por un Representante de Ventas en el campo tiene un mínimo de posibilidades de poder llegar a oídos de un Director. La IC proporciona a los altos niveles directivos de las empresas farmacéuticas un nexo de retroalimentación mucho más consistente con el mercado, con la competencia, con las fuerzas que mueven los hábitos prescriptivos de los médicos, y alertan muy a tiempo de posibles cambios en aspectos regulatorios. Con un sistema formal de Inteligencia Competitiva, los Directores de los laboratorios farmacéuticos se vuelven menos reactivos.

La IC se presenta en este contexto como una excelente opción para resolver muchos de los puntos débiles de los laboratorios farmacéuticos, particularmente en el contexto Mexicano, donde la inestabilidad en todos los niveles es una constante siempre presente, y pocas veces tomada en serio.

Aunque es mucho más visible la utilidad práctica de la IC en las áreas comerciales y mercadotécnicas, otras como Relaciones Públicas, Investigación y Desarrollo, Manufactura y Operaciones, pueden igualmente obtener mucho valor de contar con el apoyo de un experto en IC, ya sea de manera interna o externa.

Pero, ¿qué es la IC?

Podemos empezar buscando una definición del término. Entre las muchas definiciones que existen, la más completa, o al menos, la que más me ha convencido es:

“La IC es la disciplina de apoyo estratégico al negocio que hace uso de información de la competencia y el

*ambiente económico-regulatorio para alertar de amenazas y oportunidades futuras, y al mismo tiempo sugiere tácticas para poder tomar ventaja o estar prevenido de ellas*¹

Los orígenes de la Inteligencia Competitiva se remontan a la década de los 70's, cuando las empresas comenzaron a darle mucha importancia a la competencia como un factor clave en el éxito comercial de cualquier producto. Diversas teorías de *management* como *Las 5 Fuerzas de Porter* dan un peso muy específico a la competencia, la cual determina finalmente la elección del consumidor.

Dado su carácter altamente estratégico y analítico, muchos de los gurús de la IC mundial tienen antecedentes curriculares en operaciones de inteligencia militar y/o seguridad nacional.



Simplemente por el afán de mencionar algunos de los beneficios que tendría un laboratorio farmacéutico que adopta formalmente operaciones de IC, los más importantes son:

- El monitoreo constante y formal de la competencia y el ambiente económico-regulatorio, permite tener un panorama más claro del lugar y las condiciones donde hacemos negocios.
- Permite informar con anticipación a los tomadores de decisiones de un evento futuro que puede beneficiar o afectar a nuestro negocio o producto.
- Propone tácticas y herramientas para convertir un escenario negativo (amenaza) en

neutral o positivo, y en el caso de un escenario positivo (oportunidad), poder tomar la máxima ventaja de ello.

- Al no incurrir en prácticas de espionaje o antiéticas, proporciona información fidedigna, documentada y validada.

La IC como Disciplina de Apoyo Estratégico al Negocio.

El objetivo de este estudio es poder dimensionar si, en la IF Mexicana, la Inteligencia Competitiva es concebida como un área estratégica tanto para la organizaciones nacionales como transnacionales que operan en el mercado mexicano. Estos resultados han sido previamente presentados en diversos foros, donde se ha podido contar con la retroalimentación de expertos en materia de industria y de investigación.

Me pongo a sus órdenes para cualquier duda o comentario al respecto del presente estudio.

José Carlos Ferreyra.

info@inno-farma.com

Investigador Independiente y especialista en estrategia farmacéutica. Autor de Inno-Farma.com, proyecto orientado a promover el pensamiento estratégico en la Industria Farmacéutica. Colaborador de la Revista Diálogo Ejecutivo y docente en los diplomados de administración y mercadotecnia farmacéutica del ITESM. México, D.F.

¹ Forbes, 1998.

INTRODUCCIÓN: LA INTELIGENCIA COMPETITIVA Y EL CONTEXTO ESTRATÉGICO DE UNA ORGANIZACIÓN.

Por Alessandro Comai.

La Inteligencia Competitiva (IC) representa una práctica empresarial que reúne recursos internos y externos de la organización para elaborar un programa coordinado y sistemático de recogida, análisis y distribución de la información acerca del entorno competitivo.

Esta definición incorpora un número significativo de los aspectos clave que permiten personalizar la actividad dentro de una empresa como el objeto de estudio de la IC. Por ejemplo, si un departamento o la empresa es muy sensible a la información tecnológica de los productos o procesos productivos que se engloban en su cadena de valor, la función de Inteligencia Competitiva puede estar totalmente focalizada en la recogida y análisis de este entorno específico. En contraste, si la empresa está en un proceso de expansión internacional es posible que el grupo de decisores relacionados con este tema estén muy interesados en obtener información de los mercados. La empresa también tiene la opción de estructurar su balance entre fuentes internas o externas, como así mismo definir la proporción de los recursos que estarán externalizados a través de proveedores especializados en recuperar y/o analizar la información, crear programas de formación, crear un plan para el desarrollo de la función en la empresa o implantar una herramienta tecnológica.



El grado de implantación también deriva del contexto organizacional y sectorial. Al mismo tiempo es posible observar que los contextos internos y externos juegan un papel decisivo a la hora de establecer la función o unidad en la empresa. Por ejemplo, es posible analizar los entornos planteándonos algunas preguntas como: ¿Cuál es el grado de rivalidad de la competencia en el mercado doméstico y global en los productos éticos?, ¿cuál es el grado de innovación tecnológica en los productos biotecnológicos?, ¿cuáles son las razones por las cuales los consumidores cambian su preferencia de compra?, ¿cuál es el grado de colaboración entre empresas

farmacéuticas?, o ¿cuáles pueden ser los productos de alimentación funcionales en industrias donde las fronteras están solapadas?.

Como hemos comentado, también el entorno organizativo puede tener una cierta repercusión a la hora de establecer una función de inteligencia. Por ejemplo, el nivel de diversificación de la empresa, el crecimiento de la misma en un sector concreto o la estructura organizacional. Cada uno de ellos está conectado con la necesidad de tener una mayor formalización de la IC y también caracterizan la IC en la empresa.

Estos condicionantes demuestran que en principio no existe una IC universal para todas las organizaciones y por tanto es posible hablar de diferentes "ICs", como por ejemplo la inteligencia tecnológica competitiva del sector farmacéutico que se trata en este estudio. Cada empresa tiene que verificar sus condiciones estructurales y definir sus prioridades estratégicas de negocio para poder definir los productos de inteligencia más apropiados dentro la organización para poder así lograr el máximo provecho.

La integración de la IC en la empresa permite estudiar los cambios producidos por el entorno, definir indicadores específicos para poder anticipar los acontecimientos, tanto generales como específicos y analizar sus potencialidades para proporcionar unas oportunidades o amenazas reales para la empresa. La IC además permite alcanzar una posición superior con respecto a otras empresas que presentan una inferior competencia en este campo. Algunos ejemplos de buenas prácticas demuestran que la IC está gestionada con una cierta reserva para no producir intereses a los competidores en esta materia.

El resultado que la IC produce beneficios tangibles a las empresas y está contrastado por el hecho de que un número significativo de empresas, tanto farmacéuticas como de otros sectores tienen una función de IC formalizada.

Además se percibe en distintos países europeos y latinoamericanos un sensible crecimiento en esta materia. Algunas de las razones pueden ser debidas a los cambios de algunos condicionantes del entorno como la globalización, la presión a una continua innovación en los productos o la liberación de los mercados. Los cambios repentinos del entorno reflejan la manera de tomar decisiones de manera continua, que por tanto necesitan una continua inteligencia como fuente.

La inteligencia tiene un papel muy importante dentro del proceso de toma de decisión, tanto estratégico como táctico. La inteligencia reduce el grado de

incertidumbre en las decisiones gracias a la integración de información valida y contrastada dentro su proceso. La inteligencia reduce las suposiciones de los tomadores de decisiones acerca del entorno y acerca de las posibles repercusiones que los resultados de sus decisiones pueden tener en el entorno. Efectivamente un buen programa de Inteligencia Competitiva ¡permite todo esto!

Alessandro Comai.

direccion@revista-puzzle.com

*Director de PUZZLE Revista Hispana de la
Inteligencia Competitiva.
Barcelona, España.*

RESUMEN EJECUTIVO.



RESUMEN EJECUTIVO.

Objetivo, Muestra, Metodología y Estructura.

Objetivo:

El Primer Estudio de Inteligencia Competitiva en la Industria Farmacéutica Mexicana 2004 tiene como objetivos a estudiar los siguientes:

- ¿Actualmente se entiende qué es la Inteligencia Competitiva (IC), y es concebida como un área de apoyo estratégico al negocio?
- ¿Qué nivel de penetración y aceptación tiene actualmente la IC en la IF Mexicana?
- ¿En qué áreas la IC es percibida con más valor? ¿Crece la oferta y la demanda de servicios de IC en el 2005?

La Muestra:

En cuanto a la muestra obtenida de la encuesta, se realizó una invitación abierta a 225 miembros de la comunidad farmacéutica de Inno-Farma.com a participar en la encuesta durante Diciembre de 2004 y Enero de 2005, y todas las muestras se obtuvieron por medio de Internet, en una encuesta de 23 preguntas.

Respondieron parcialmente la encuesta un total de 85 ejecutivos, de los cuales la terminaron completamente 25, por ejecutivos pertenecientes a las siguientes empresas: Psicofarma, Wyeth, Farmacias Especializadas, Organon, Sanofi-Aventis, Merck, BI-Promeco, Silanés, Pfizer, Kuehne & Nagel, Enlaces RP, GSK, MSD, Nuño Jr., Merc, Galderma, Farmagen, Bayer, Liomont, UCB.

Tomando en consideración que existen 118 Laboratorios Farmacéuticos en México, tanto transnacionales como nacionales, podemos decir que este estudio abarca los resultados de 16 de éstos (13.55% del universo total).

Respondieron personal de las siguientes áreas funcionales: MKT, Ventas, Manufactura, Finanzas, Nuevos Negocios, Investigación de Mercados, Inteligencia Competitiva, Inteligencia de Negocios, Dirección General, Dirección de U.N., Asistente y otras.

La Estructura:

La estructura general de la encuesta está dividida en tres secciones principales:

- 1.- Conocimiento de la IC (Percepción de la Inteligencia Competitiva).
- 2.- La IC Aplicada (Realidad Actual de la Inteligencia Competitiva en la IF Mexicana).
- 3.- El Futuro de la IC en la IF Mexicana (Perspectivas y Crecimiento para el 2005).

Conclusiones.

Percepción de la Inteligencia Competitiva:

En la IF Mexicana se tiene un adecuado nivel de conocimiento de lo que es en realidad la IC; se percibe su valor dentro de la estructura de la planeación comercial de un medicamento, en parte a que uno de sus productos más típicos (la planeación de escenarios estratégicos) es una práctica comúnmente conocida entre los ejecutivos de la industria.

Sin embargo, para que la IC incremente su percepción como un área de apoyo estratégico al negocio, las prácticas como los *war games* o los *war rooms* deberán de estar mejor posicionadas como herramientas de toma de decisiones para los altos ejecutivos y Directores de la industria.

Hace falta trabajar todavía más para brindar a los tomadores de decisiones un mejor entendimiento de los beneficios y la utilidad práctica de la IC.

Realidad Actual de la Inteligencia Competitiva en la IF Mexicana:

Los ejecutivos de la IF en México reconocen que la IC es una prioridad en la planeación estratégica de su compañía para el 2005.

Aproximadamente el 40% de los laboratorios farmacéuticos adoptan formalmente esta práctica de análisis y prospección de la competencia, aunque en la mayoría de los casos, éstos provienen de las instancias corporativas (en el caso de las transnacionales) y casi no se recurre a empresas consultoras.

Este estudio demostró que la IC sigue siendo un esfuerzo interno en los laboratorios (falta aún mucha oferta de las consultorías en este sentido), y las áreas de Investigación de Mercados y *Business Intelligence* son los proveedores por excelencia de información de la competencia, información que por consenso casi general no debe de ser compartida con los representantes de ventas.

Como detalle importante, se demostró que los ejecutivos cuentan con medios formales de información en sus empresas, pero no tienen el conocimiento necesario para transformarla en inteligencia.

Perspectivas y Crecimiento para el 2005:

Los encuestados consideran que el encargado interno de IC de un laboratorio debería de ubicarse en una Gerencia Alta o de primer nivel, y sus principales clientes son Mercadotecnia y Ventas, mientras que se percibe un valor mucho menor para las áreas de Relaciones Públicas y Manufactura.

Los ejecutivos de la IF consideran que tanto la oferta (de empresas consultoras y de investigación) como la demanda (de laboratorios farmacéuticos) de servicios externos de IC crecerán en su nivel mínimo.

OBJETIVO, MUESTRA, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA.



OBJETIVO, MUESTRA, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA.

Objetivo de la Investigación.

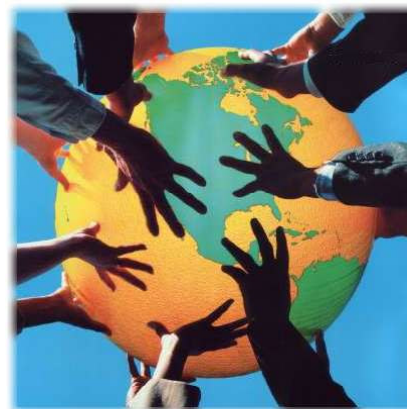
El presente estudio tiene como objetivo proponer a la Industria Farmacéutica una guía clara para poder responder a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Actualmente se entiende qué es la Inteligencia Competitiva (IC), y es concebida como un área de apoyo estratégico al negocio?
- ¿Qué nivel de penetración y aceptación tiene actualmente la IC en la IF Mexicana?
- ¿En qué áreas la IC es percibida con más valor? ¿Crecerá la oferta y la demanda de servicios de IC en el 2005?

La Muestra y la Metodología.

A continuación se muestran los aspectos importantes sobre la muestra y la metodología que dio origen a este estudio:

- Se realizó una invitación abierta a 225 miembros de la comunidad farmacéutica de **Inno-Farma.com** a participar en la encuesta durante Diciembre de 2004 y Enero de 2005.
- Por medio de Internet se obtuvo el 100% de las muestras, en una encuesta de 23 preguntas, y se ofreció como incentivo una investigación en formato PDF de una metodología de planeación de Inteligencia Competitiva Farmacéutica².
- Respondieron parcialmente la encuesta un total de 85 ejecutivos, de los cuales la terminaron completamente 25.
- Los encuestados pertenecen a las siguientes empresas: Psicofarma, Wyeth, Farmacias Especializadas, Organon, Sanofi-Aventis, Merck, BI-Promeco, Silanés, Pfizer, Kuehne & Nagel, Enlaces RP, GSK, MSD, Nuño Jr., Merc, Galderma, Farmagen, Bayer, Liomont, UCB.
- Existen 118 Laboratorios Farmacéuticos en México³, tanto transnacionales como nacionales. Este estudio abarca los resultados de 16 de éstos (13.55% del universo total).
- En la muestra respondieron personal de las siguientes áreas funcionales: MKT, Ventas, Manufactura, Finanzas, Nuevos Negocios, Investigación de Mercados, Inteligencia Competitiva, Inteligencia de Negocios, Dirección General, Dirección de U.N., Asistente y otras.



² Artículo "Pharmaceutical Competitive Intelligence Planning", por José Carlos Ferreyra. Publicado en la edición Septiembre-Octubre 2004 del Competitive Intelligence Magazine del SCIP (*Society of Competitive Intelligence Professionals*).

³ Secretaría de Salud, 2001.

Estructura de la Encuesta.

La encuesta está estructurada de manera tal que permita obtener un análisis fino de la información obtenida en tres grandes aspectos de la IC en la industria farmacéutica mexicana:

- 1.- Conocimiento de la IC.
- 2.- La IC Aplicada.
- 3.- El Futuro de la IC en la IF Mexicana.

A continuación se muestra una gráfica que explica la estructura con la que se diseñó la encuesta final:



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO.

Secciones I y II – Bienvenida y Datos Generales.

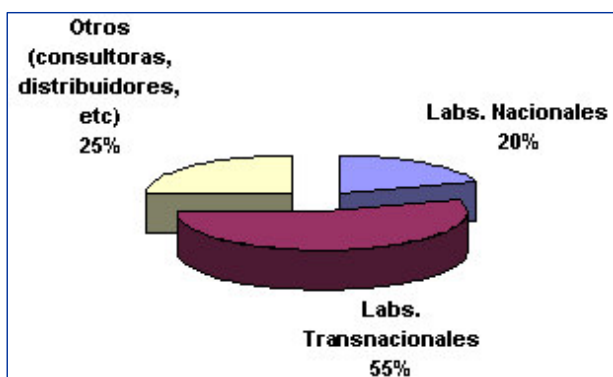
La primera sección del estudio fue utilizada para proporcionar al encuestado una bienvenida, instrucciones y detalles importantes que debiera tener en consideración al momento de responder la encuesta.

En la segunda sección se obtuvieron datos importantes para conocer la demografía de los encuestados, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

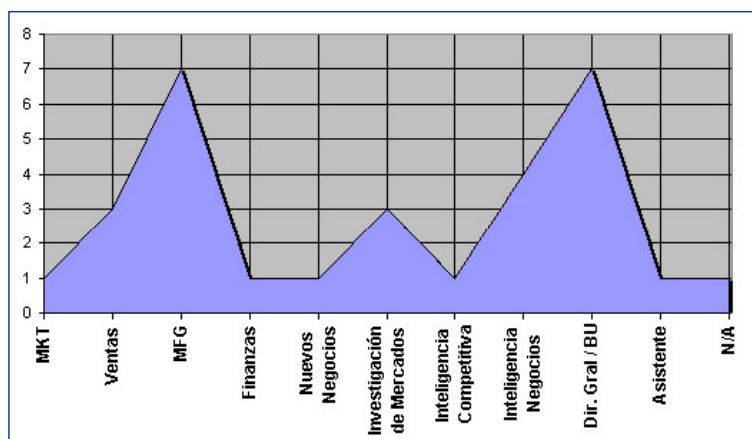


Demografía de la Encuesta.

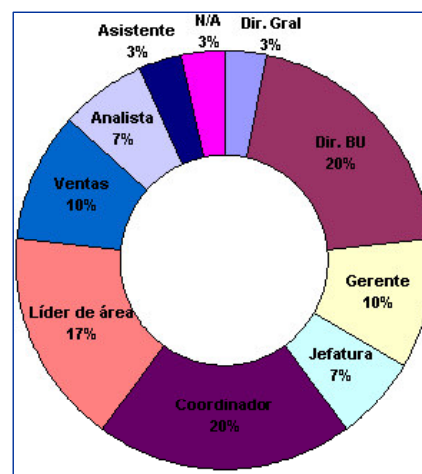
- Se hizo uso de las preguntas 1 a 6.
- El 75% de los encuestados trabajan en un laboratorio farmacéutico.
- Las áreas de Manufactura y Dirección (General o de Unidad de Negocio) predominaron como las que más respondieron a la encuesta.
- Las dos posiciones que más predominaron son Director de U.N. y Coordinador de Área.



← Tipo de Empresa



← Área Funcional

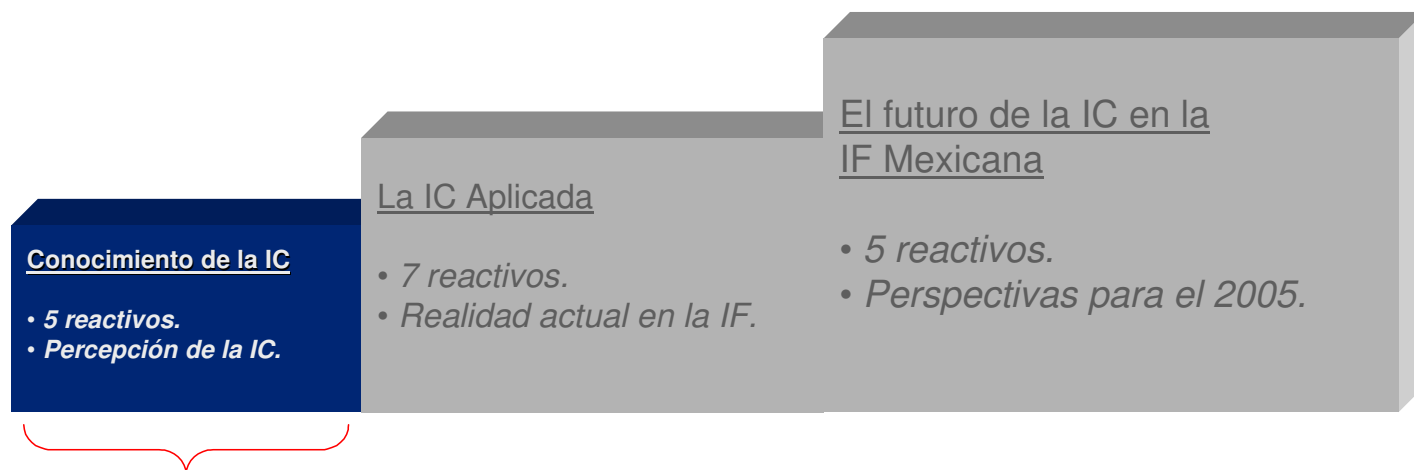


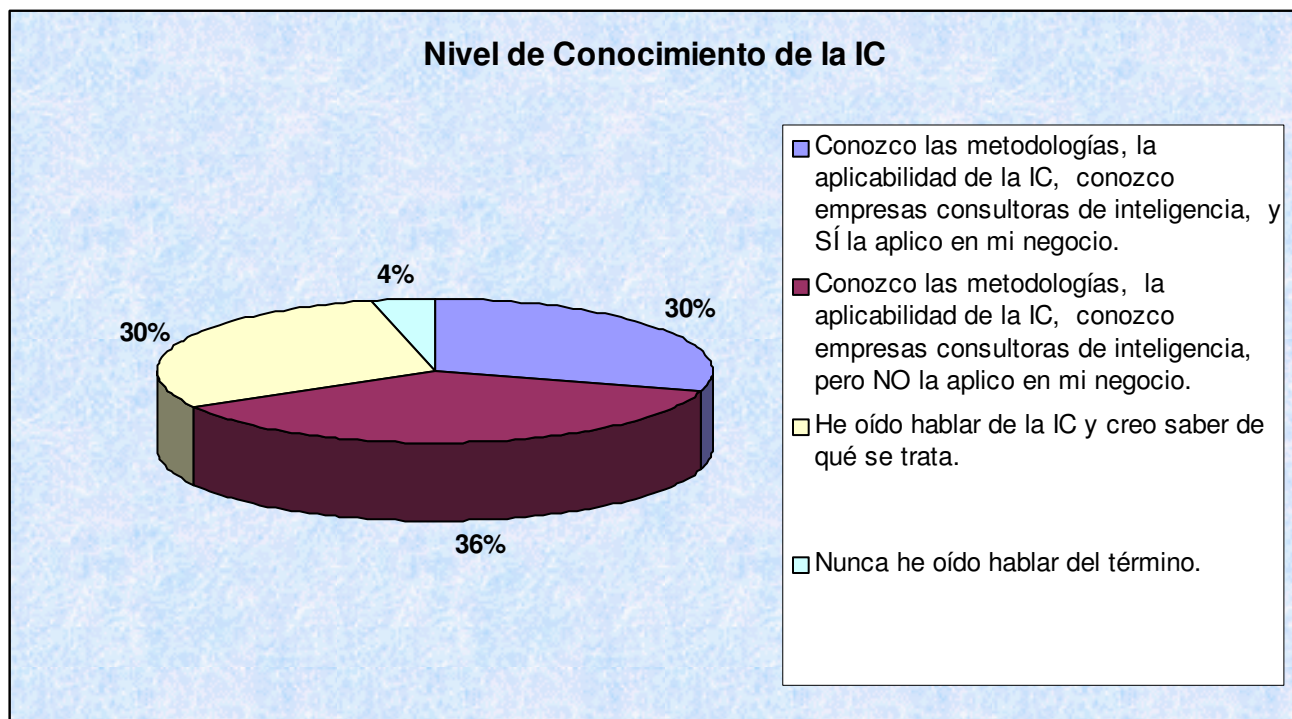
↑ Tipo de Cargo en la Organización

Sección III – Conocimiento de la Inteligencia Competitiva.

La tercera sección del estudio representa el inicio formal de la investigación. Como se mencionó anteriormente, el objetivo de esta sección es dimensionar el nivel de conocimiento actual que tiene el ejecutivo farmacéutico mexicano al respecto de la IC.

Se hizo uso de cinco reactivos.



Preg. # 7: ¿Cómo calificarías tu nivel de conocimiento de la disciplina de IC?**Análisis:**

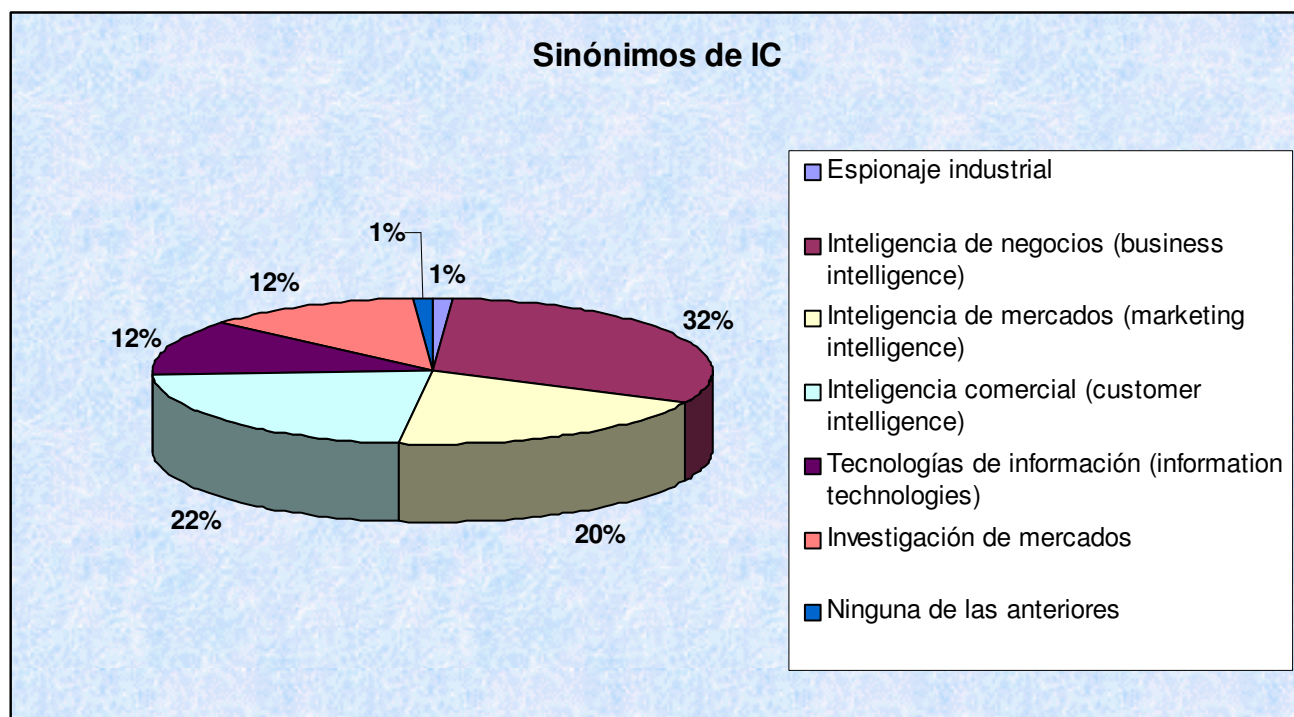
- El 66% de los encuestados conoce la utilidad práctica de la IC, dentro y fuera de su empresa.
- El 30% dice conocerla y SÍ aplicarla actualmente en su empresa.
- Sólo el 4% nunca ha oído hablar del término.

Comentarios:

Es interesante notar que el 36% de la muestra conoce no sólo de metodologías de inteligencia, sino empresas consultoras, pero sin embargo, no la aplican en su negocio, comparado con otro 30% que cree tener una idea del significado del término.

Estos resultados arrojan como información de contexto que existe un buen entendimiento de lo que significa la IC.

Preg. # 8: ¿Cuáles son, desde tu punto de vista, posibles sinónimos de IC (selecciona todas las que apliquen).



Análisis:

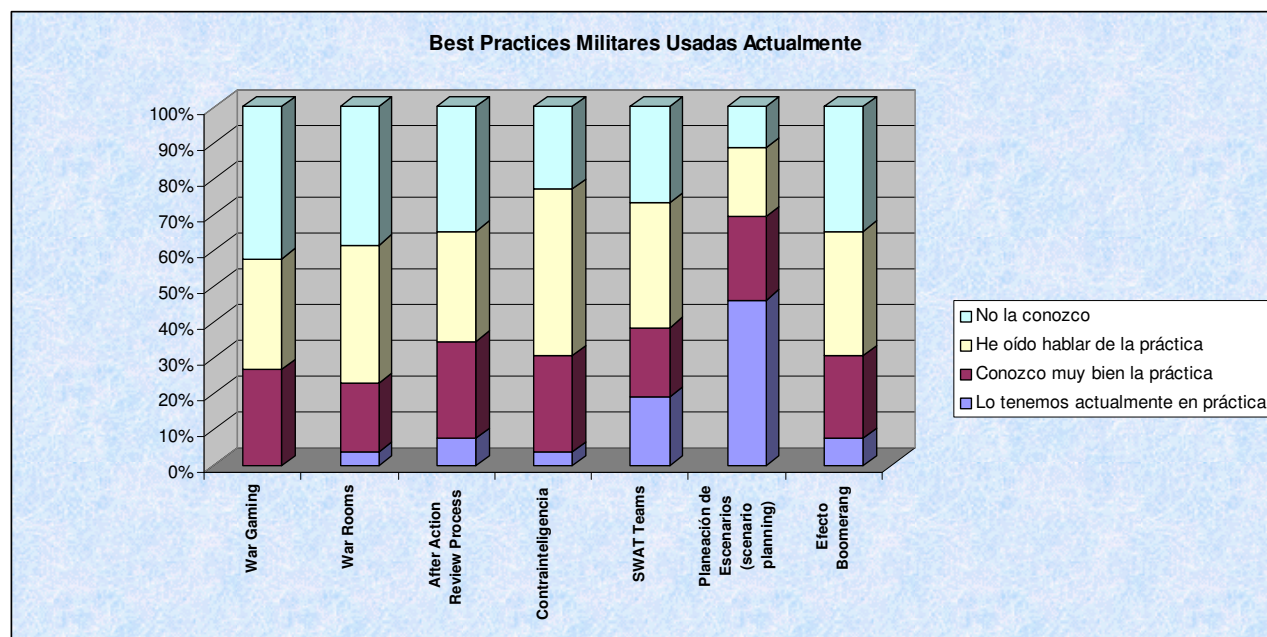
- *Business Intelligence* es el sinónimo más citado de *Competitive Intelligence*.
- Los tres sinónimos más frecuentes para IC son: *Business Intelligence*, *Marketing Intelligence* y *Customer Intelligence*.
- Sólo el 1% de la muestra ligó el término a Espionaje Industrial.
- El 1% de la muestra consideró que ninguna de las opciones presentadas es sinónimo de IC.

Comentarios:

Dependiendo de la bibliografía que uno consulte, hay quienes afirman que *business intelligence* puede ser usado indistintamente con *competitive intelligence*. Sin embargo, otros autores afirman que aunque son disciplinas de negocio semejantes, buscan objetivos distintos.

Un área de *business intelligence* consolida no sólo información de la competencia, sino de las ventas por distribuidor, del *call center*, de las ventas en línea, es decir, es un proveedor de información cruzada (obtenida de diversas bases de datos).

En el caso de *competitive intelligence*, la disciplina está más focalizada en la competencia y el ambiente económico-regulatorio. Realiza actividades de prospección, extrapola datos, y en algunos casos, asume premisas. No es un proveedor de información, una Gerencia de Inteligencia Competitiva tiene un rol mucho más estratégico en la toma de decisiones del negocio, donde no siempre la información cruzada es la única fuente de información.

Preg. # 9: La IC es una best practice de las operaciones militares en los negocios; ¿qué otras estrategias se aplican actualmente en tu empresa?**Análisis:**

- *War Gaming* y *War Rooms* son de las aplicaciones prácticas de las operaciones militares que más se desconocen en la IF.
- De las prácticas que más se conocen están: AARP, Contrainteligencia y Efecto *Boomerang*.
- La muestra determinó que la IF tiene actualmente en práctica mayoritariamente la formación de SWAT Teams y Planeación de Escenarios.

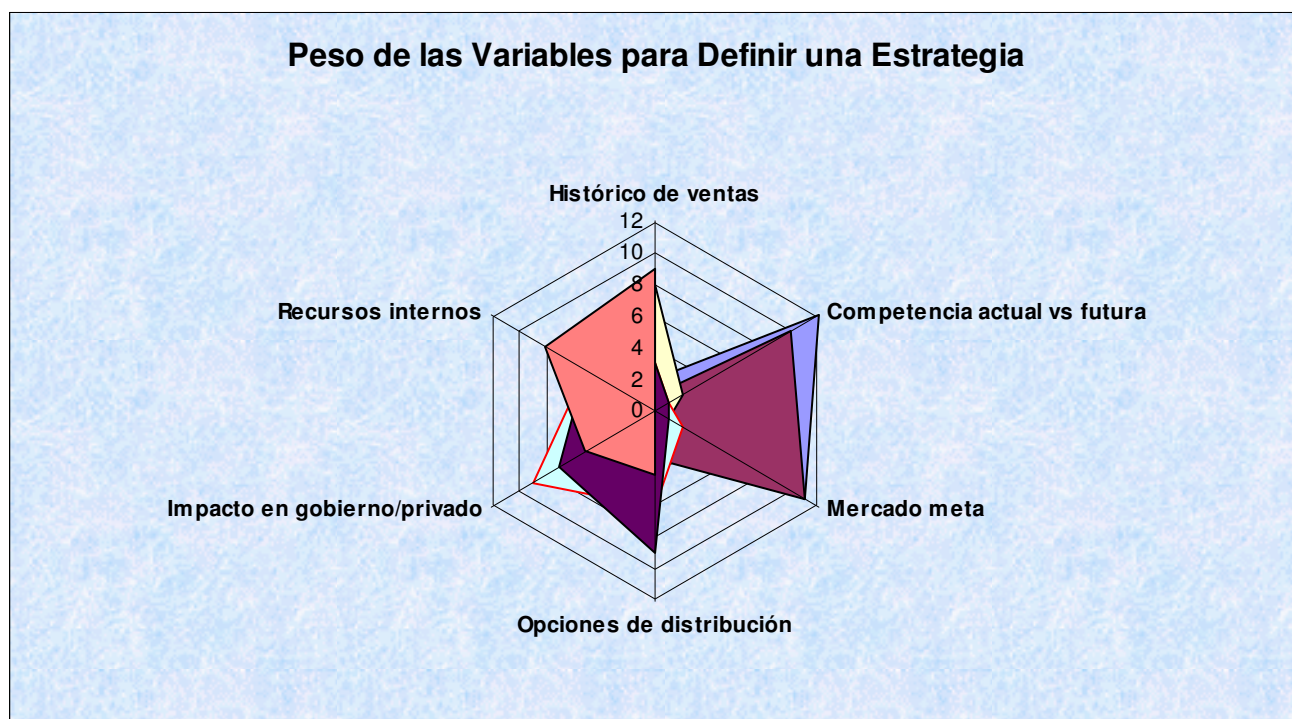
Comentarios:

Muchos de los encuestados desconocen el significado de algunas de estas prácticas, aunque algunas de ellas sean muy conocidas para la comunidad de profesionales de la industria en general.

Muchos podemos pensar que quizá un *War Game* sea una práctica más popular que un *After Action Review Process* (AARP), por lo que es necesario mencionar que el objetivo de este reactivo es conocer qué tanto se hace uso de la IC desde el punto de vista estratégico, es decir, donde no se hace uso de información en bases de datos, sino del diseño de tácticas estratégicas de negocio.

Sin embargo, cualquier experto en la IF puede con certeza afirmar que la conformación de SWAT Teams (equipos de ventas de alto impacto con una capacitación muy orientada a la negociación positiva, *cross selling*, ventas efectivas, etc.) es una práctica muy común, particularmente entre los laboratorios transnacionales.

Preg. # 10: ¿Cuál es, en tu opinión, el peso estratégico que tienen cada uno de los siguientes factores para definir la estrategia de un producto farmacéutico en el mercado mexicano?



Análisis:

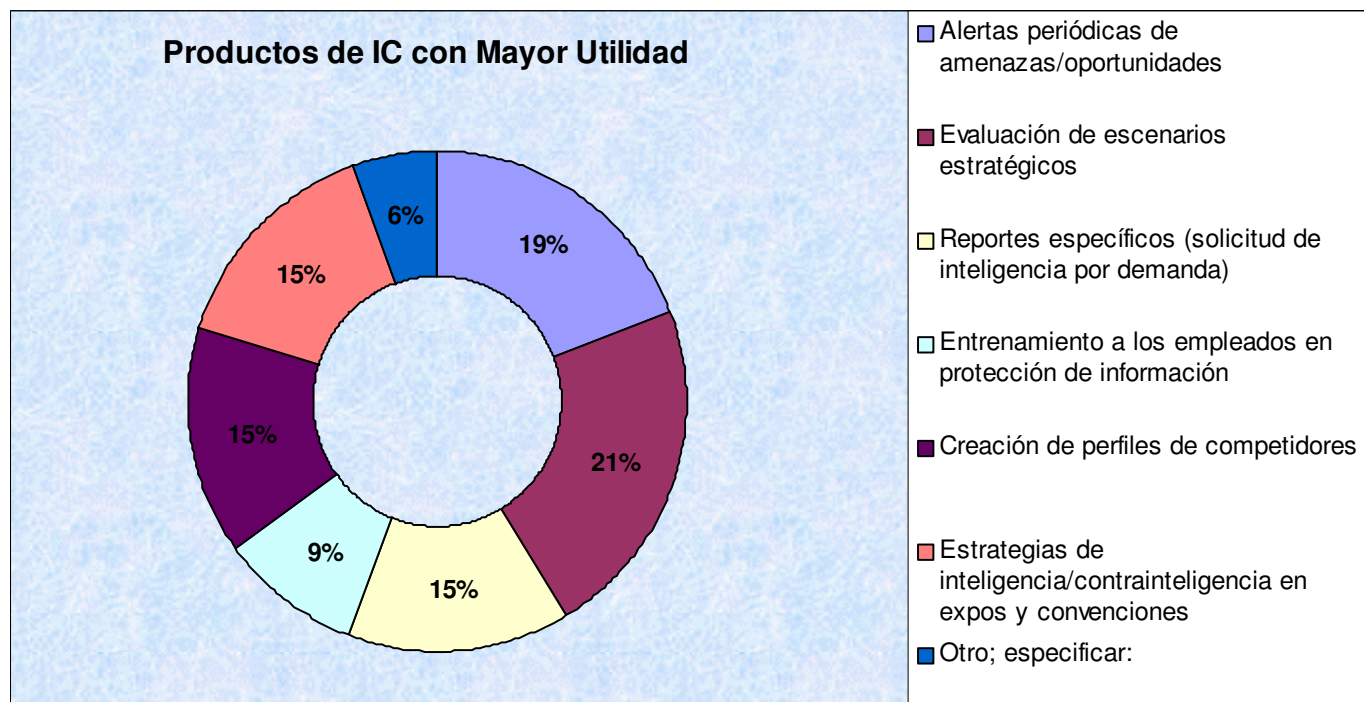
- El peso estratégico que tienen cada una de las variables presentadas a los encuestados se presentan a continuación (en orden de importancia):
 - Competencia Actual vs. Futura.
 - Mercado Meta.
 - Acceso en Gobierno/Privado.
 - Opciones de Distribución.
 - Histórico de Ventas.
 - Recursos Internos.

Nota: En esta pregunta se pidió que se ordenaran estas variables de 1 a 10, donde 1 es más importante y 10 es menos importante.

Comentarios:

Podemos ver claramente que los encuestados adoptaron casi por unanimidad el factor competencia como el de mayor determinación para el diseño de una estrategia mercadotécnica.

Este reactivo nos deja ver la importancia que tiene el conocer a la competencia para obtener supremacía comercial, y tiene bastante sentido que el segundo factor en importancia sea el Mercado Meta.

Preg. # 11: ¿Cuáles son los productos de IC que consideras tienen más utilidad?**Análisis:**

- El producto líder de la Inteligencia Competitiva es la Evaluación de Escenarios Estratégicos (21%).
- Le siguen en importancia las Alertas Periódicas de Amenazas y/u Oportunidades (19%).
- El producto que se percibe con menos importancia es el Entrenamiento a Empleados en Protección de Información (9%).
- Como opción abierta a esta pregunta, algunos encuestados sugirieron: *War gaming*, salida a campo con RV, conocimiento profundo del mercado, y análisis comparativo de variables de decisión en el prescriptor y consumidor.

Comentarios:

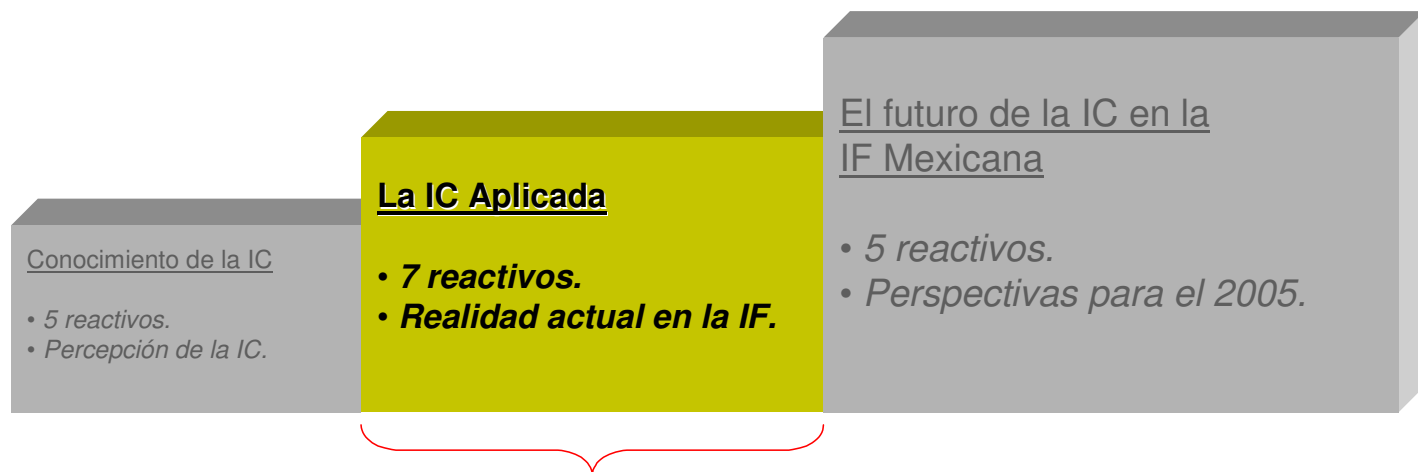
Para un laboratorio que inicia actividades de IC es más fácil comenzar haciendo Evaluación de Escenarios Estratégicos y Alertas Periódicas, ya que son los productos que más visibilidad tienen, y que ayudan a la toma de decisiones estratégicas. Son reportes y productos que le son útiles a casi todos los niveles estratégicos de un laboratorio farmacéutico.

Un área de IC con más tiempo de operación, y que es percibida como un soporte estratégico al negocio, puede comenzar a incurrir en proyectos de Protección de Información, Contrainteligencia o Actividades de Inteligencia en Expos y Convenciones.

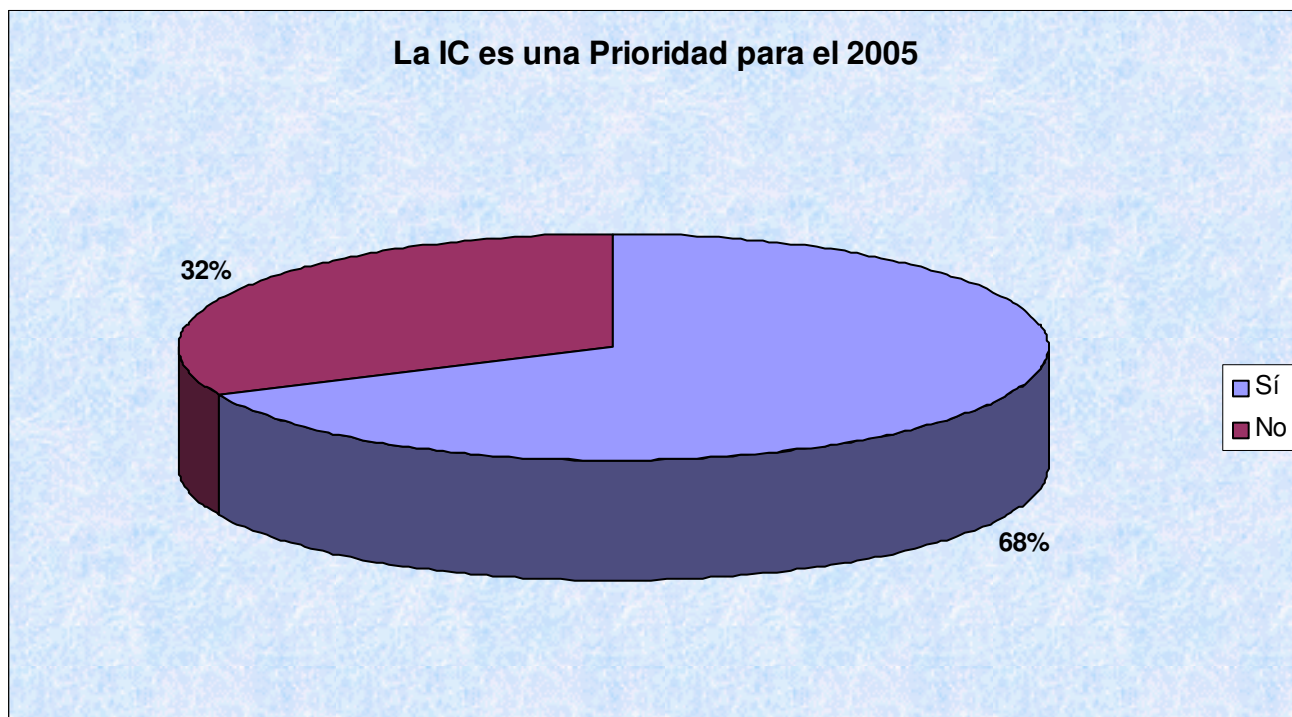
Sección IV – La Inteligencia Competitiva Aplicada.

En esta sección se obtuvieron resultados relacionados con la utilidad actual de la IC en los laboratorios farmacéuticos que operan en el mercado mexicano.

Se hizo uso de siete reactivos.



Preg. # 12: ¿Actualmente podrías asegurar que la IC es una prioridad estratégica para tu empresa en el 2005?

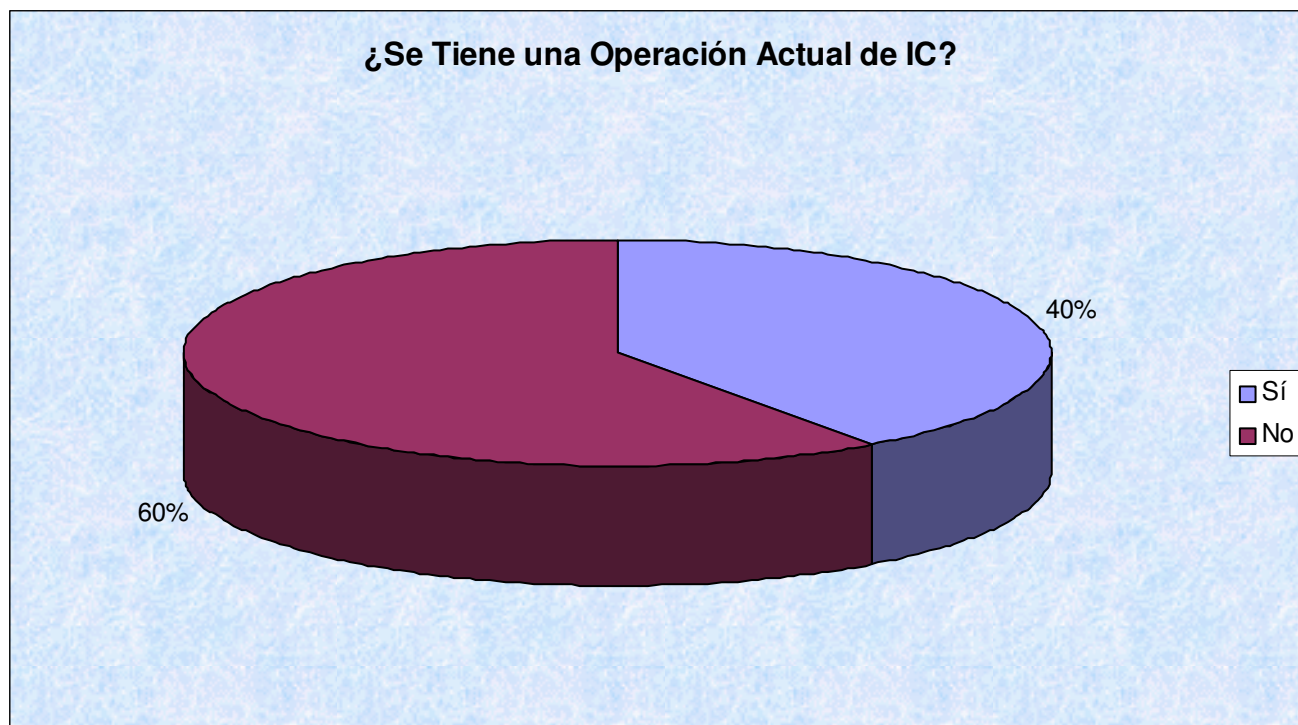


Análisis:

- El 68% considera que la IC definitivamente será una prioridad para su empresa en el 2005.

Comentarios:

Sí se percibe una inquietud de parte de los laboratorios farmacéuticos por iniciar operaciones de IC, o en caso de tener actualmente un encargado interno de inteligencia, de potencializarlo, debido al peso específico que tiene en las áreas de la empresa donde participa.

Preg. # 13: En mi empresa se tienen formalizadas actividades de Inteligencia Competitiva.**Análisis:**

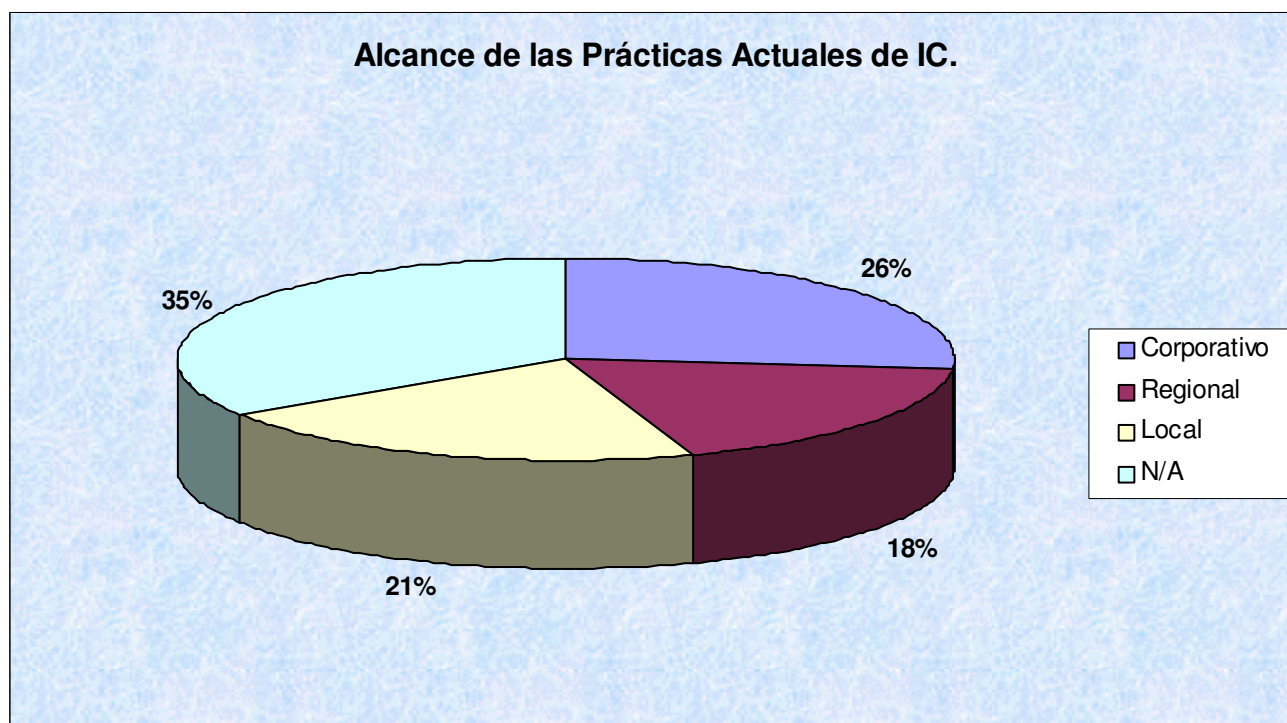
- Sólo se tienen actividades formales de IC en el 40% de las empresas de los encuestados.

Comentarios:

En el reactivo anterior se obtuvo que el 68% de los encuestados opinan que la IC es una prioridad para el 2005; sin embargo, la muestra determinó que sólo el 40% ha adoptado esta práctica.

Extrapolando el resultado obtenido en este reactivo, pudiéramos afirmar que el 40% de los laboratorios mexicanos tiene actualmente actividades formales de IC.

Preg. # 14: En caso de que tu laboratorio tenga prácticas actuales de IC, o un área que te provea de reportes de IC, éstas son a nivel:



Análisis:

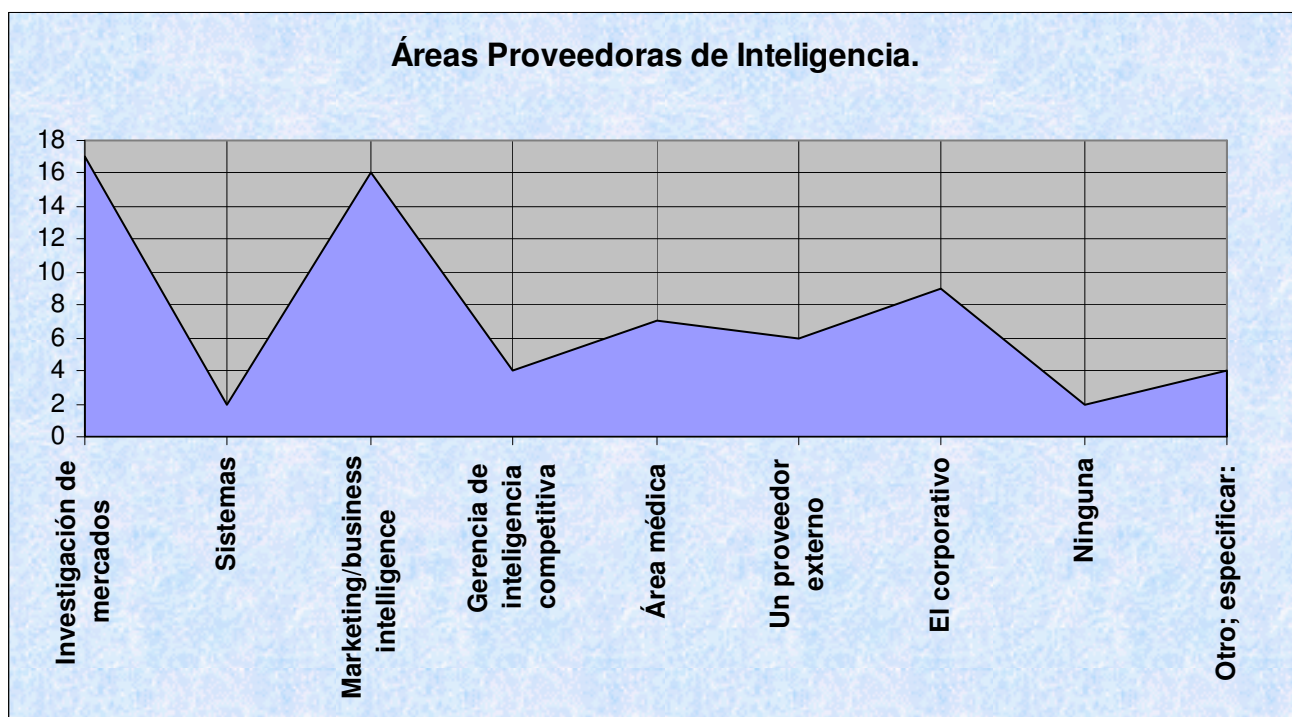
- Predominan las áreas corporativas como las proveedoras oficiales de Inteligencia Competitiva (26%).
- En segundo lugar, las áreas proveedoras de IC son locales (21%).

Comentarios:

En el reactivo anterior obtuvimos que el 40% de las empresas farmacéuticas tiene formalizadas actividades de IC, y en este reactivo podemos determinar que más de una cuarta parte obtiene su inteligencia competitiva de las instancias corporativas (*headquarters*, corporativo)

Casi en menor escala, los esfuerzos de IC son locales, lo cual puede ser muy cierto para los laboratorios nacionales, los cuales han tomado muy en serio el factor competencia como variable de suma importancia para el crecimiento de cuota de mercado.

Preg. # 15: ¿Cuál(es) es(son) el(las) área(s) de tu laboratorio que actualmente te provee(n) de información estratégica (comportamientos de la competencia amenazas del medio económico nacional etc)?



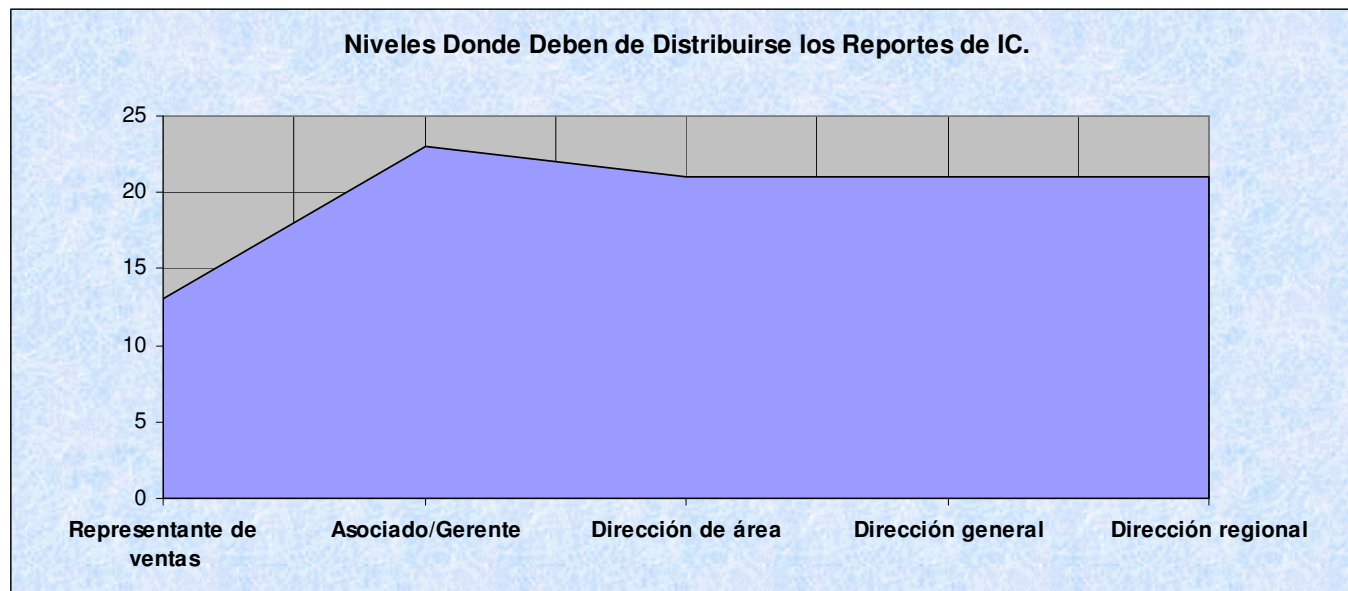
Análisis:

- Investigación de Mercados y *Business/Marketing Intelligence* son las principales áreas proveedoras de IC.
- Como opción abierta a esta pregunta, algunos encuestados sugirieron: Análisis Financiero y Revistas Médicas.

Comentarios:

Las áreas que son proveedoras naturales de IC son Investigación de Mercados e Inteligencia de Negocios, y es que la relación entre estas áreas con los servicios y productos de IC se da de una forma muy transparente. De hecho, es muy frecuente encontrarse en algunos laboratorios farmacéuticos que las áreas de IC dependan de la Gerencia o Dirección de Investigación de Mercados.

Por otro lado, es interesante resaltar que es mayor el índice de usuarios de IC que la reciben del Área Médica más que de un Proveedor Externo, lo cual abre una ventana de oportunidades para las empresas consultoras de la industria.

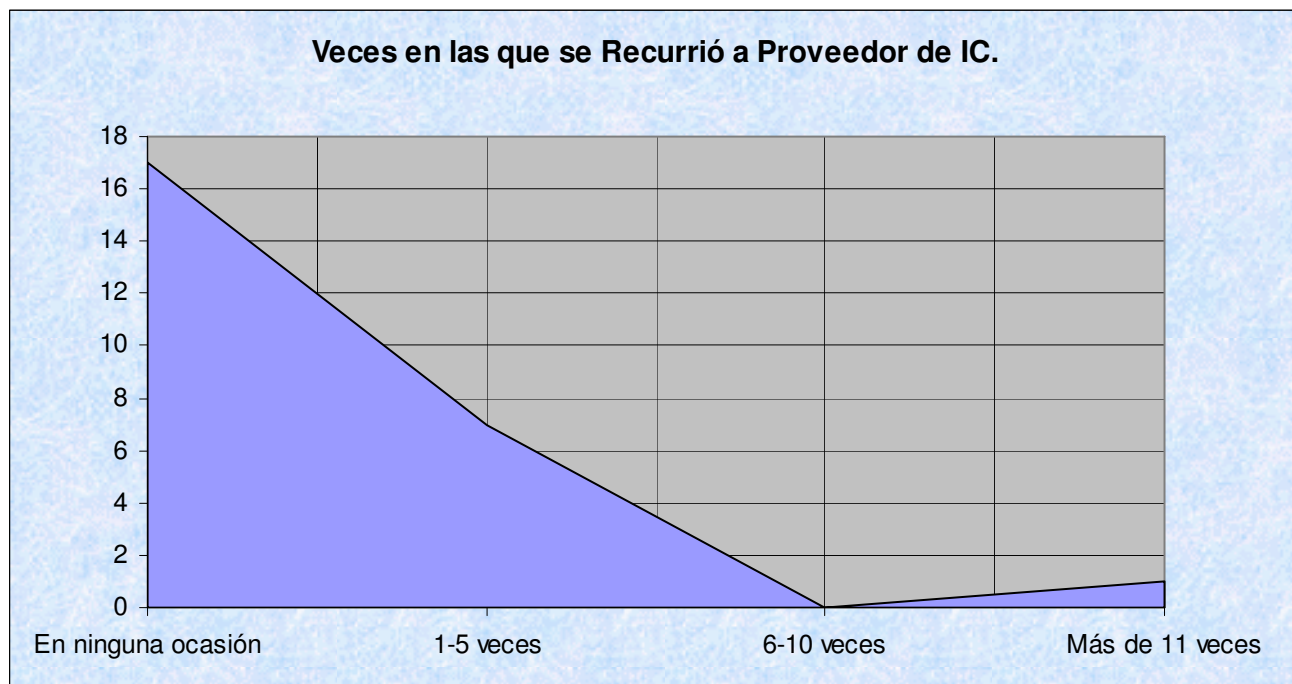
Preg. # 16: ¿A qué nivel consideras que los reportes de IC deben de ser compartidos?**Análisis:**

- El Asociado y el Gerente son los que más deben de recibir este reporte para poder tomar decisiones estratégicas.
- Las Direcciones, en todos los niveles, se concensúan como usuarios de gran importancia para los reportes de IC.

Comentarios:

Llama fuertemente la atención la restricción de los encuestados a enviar reportes de IC a las Fuerzas de Ventas. Si bien es cierto que las Fuerzas de Ventas son importantes proveedores de información de inteligencia, también es cierto que para que se pueda cerrar el círculo de valor de la IC, las Fuerzas de Ventas dependen de la información de inteligencia para construir estrategias más dinámicas y agresivas en el campo.

Preg. # 17: ¿Cuántas veces durante el 2004 recurriste a los servicios de un proveedor de inteligencia competitiva para que te proporcionara un diagnóstico competitivo o un servicio de alertas (amenazas/oportunidades) ya sea para toda la empresa o para un(os) producto(s)?



Análisis:

- En algunos casos se recurrieron a proveedores externos de inteligencia de manera esporádica (1-5 veces).
- Sólo unos pocos exteriorizan la demanda de servicios y productos de IC (más de 11 veces).
- Ningún encuestado recurrió a demandar servicios y productos de IC en un rango promedio (6-10 veces).

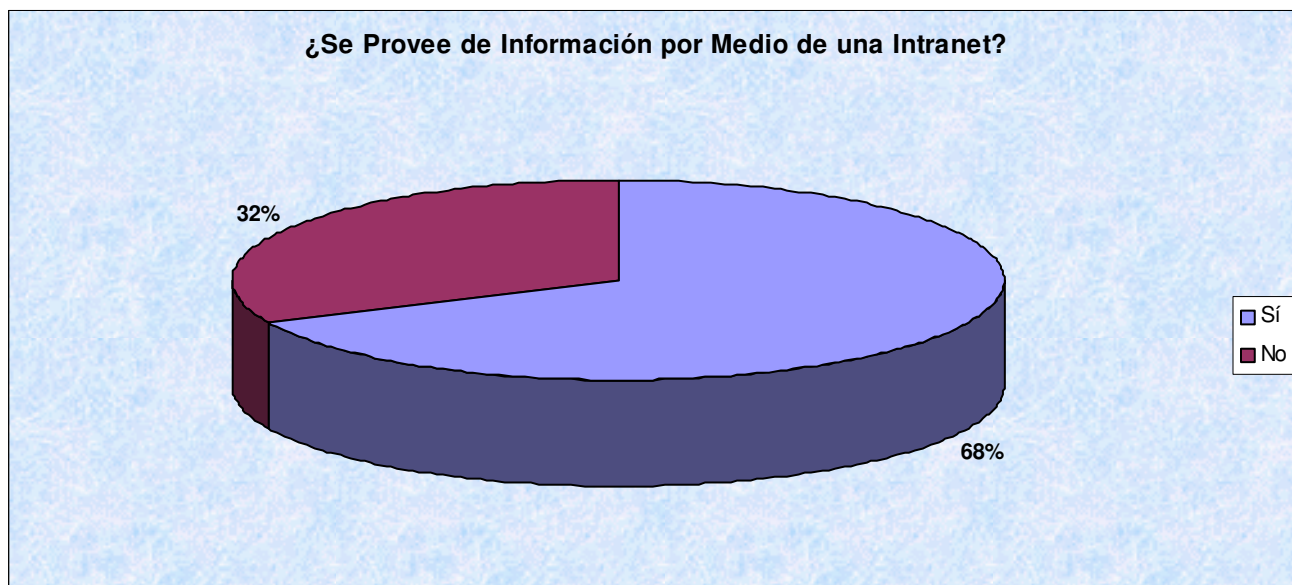
Comentarios:

En esta pregunta se demuestra que la IC es una labor de tipo interno para la IF Mexicana.

Un laboratorio farmacéutico que recurre a un proveedor de servicios de Inteligencia Competitiva⁴ de 1 a 5 veces en un año es un requisitor de inteligencia esporádico, mientras que el que recurre más de 11 veces en un período anual es una empresa que tiene muy bien determinada su postura estratégica al respecto de la competencia.

⁴ Consultoría en IC, diseño de war games / war rooms, servicios de alerta temprana (*early warning system*), diagnóstico competitivo, servicios de inteligencia en expos y convenciones, monitoreo estratégico de medios, etc

Preg. # 18: ¿Tu laboratorio cuenta actualmente con una intranet o boletín donde se te provea de información sobre la industria, la economía, la competencia, etc.?



Análisis:

- Sólo un 32% de los ejecutivos encuestados no cuenta con un boletín de información.

Comentarios:

A pesar de que en el 60% de los casos no se tienen formalizadas operaciones de IC en la IF Mexicana (Preg. #13), el 68% de los encuestados dice contar con un boletín que proporciona información de inteligencia.

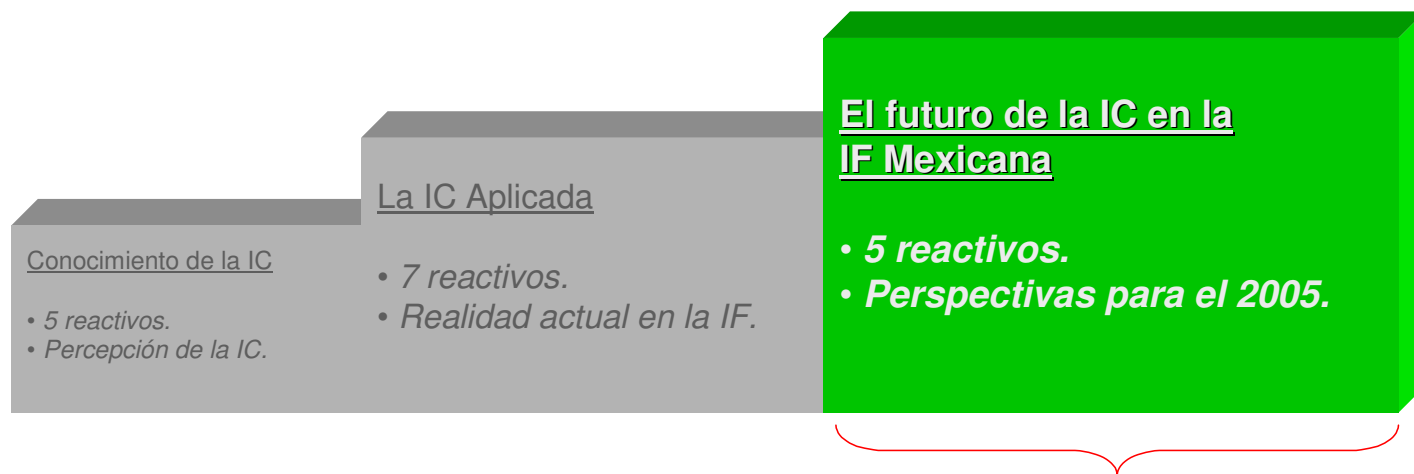
Una de las variables más importantes de cualquier estructura o proyecto de Inteligencia Competitiva es la información fuente. Definimos como Información Fuente las notas de prensa, desplegados y reportes de medios de prensa que dan simplemente una información, pero que no llama a la acción ni dice si ello podría representar una oportunidad o amenaza.

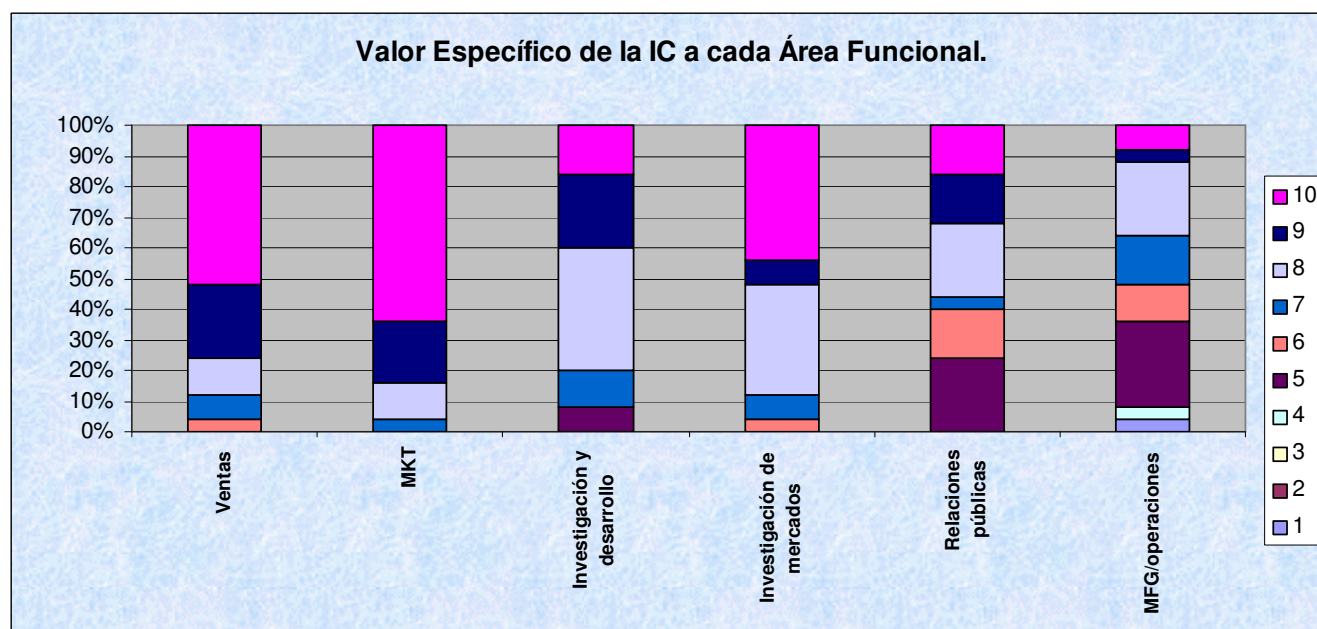
La diferencia entre aquellas empresas que tienen un sistema formal de IC contra aquellas que no lo tienen, radica en que las primeras **saben qué hacer con la información**.

Sección V – El Futuro de la Inteligencia Competitiva.

En esta última sección, los encuestados proporcionaron su opinión sobre el crecimiento de la oferta y la demanda de servicios de IC, así como otros tópicos de interés general.

Se hizo uso de cinco reactivos.



Preg. # 19: ¿Cuál es el valor específico que la IC le puede dar a cada una de las siguientes áreas funcionales?**Análisis:**

- Las áreas donde más utilidad se puede ver en los productos de IC son: MKT (63%), Ventas (52%) e Investigación de Mercados (45%).
- La disciplina de IC se percibe menos importante en las áreas de MFG/Operaciones (8%), Relaciones Públicas (15%) e Investigación y Desarrollo (17%).

Nota: En la encuesta se pidió se ordenaran estas variables de 1 a 10, donde 1 es mínimo y 10 es máximo.

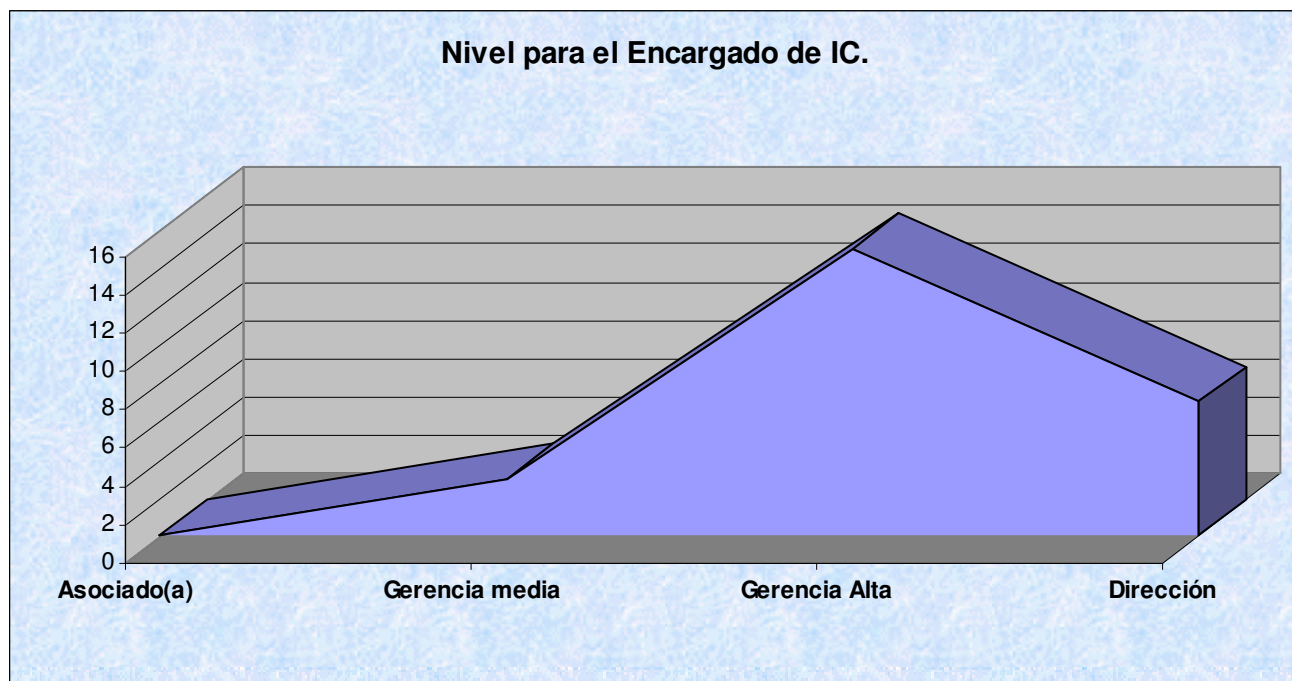
Comentarios:

Llama la atención el valor que tiene la IC para el área de Ventas contra la restricción mostrada por enviar reportes de IC a las Fuerzas de Ventas (Preg. # 16).

Los clientes naturales de la IC son las áreas comerciales y mercadotécnicas, por lo que este resultado refleja mucho la realidad de esta disciplina en la industria.

Sin embargo, el valor que la IC proporciona a las áreas que aparecieron bajas en este reactivo es casi tan importante, aunque sus resultados sean menos vistosos, por ejemplo, existen laboratorios farmacéuticos en otros lados del mundo donde el área de IC es un actor determinante en la decisión de proceder a los primeros estudios para someter a aprobación regulatoria una nueva fórmula.

Preg. # 20: ¿En qué nivel consideras que debe de ubicarse la cabeza de IC de un laboratorio farmacéutico?



Análisis:

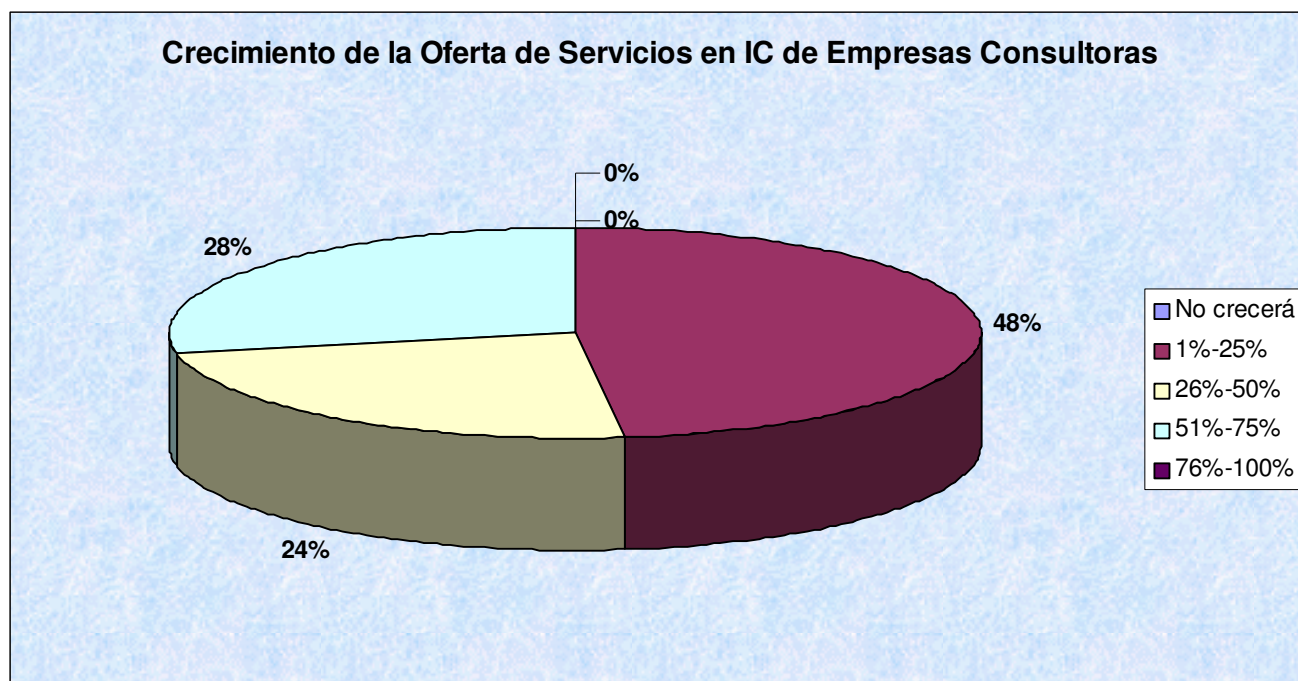
- Los encuestados consideran que el encargado local de IC debería de ubicarse primordialmente dentro de una Gerencia Alta (primer nivel), luego a nivel Dirección, y por último, Gerencia Media (segundo nivel).
- Ninguno consideró el nivel Asociado(a) como conveniente para ubicar al especialista en la competencia.

Comentarios:

Quizá esta sea una de las preguntas más reveladoras de toda la encuesta. En este reactivo podemos darnos cuenta de la importancia que tiene la percepción de la IC como una disciplina estratégica dentro de una organización farmacéutica mexicana.

Es importante recalcar que ninguno de los encuestados seleccionó la opción Asociado(a) para responder este reactivo, y la mayoría está de acuerdo en que debe de ser una Gerencia Alta, por el peso estratégico que tiene el estar actualizando constantemente la información de la competencia.

Preg. # 21: ¿En qué porcentaje consideras que crecerá la oferta de servicios de IC para los laboratorios farmacéuticos en el 2005?



Análisis:

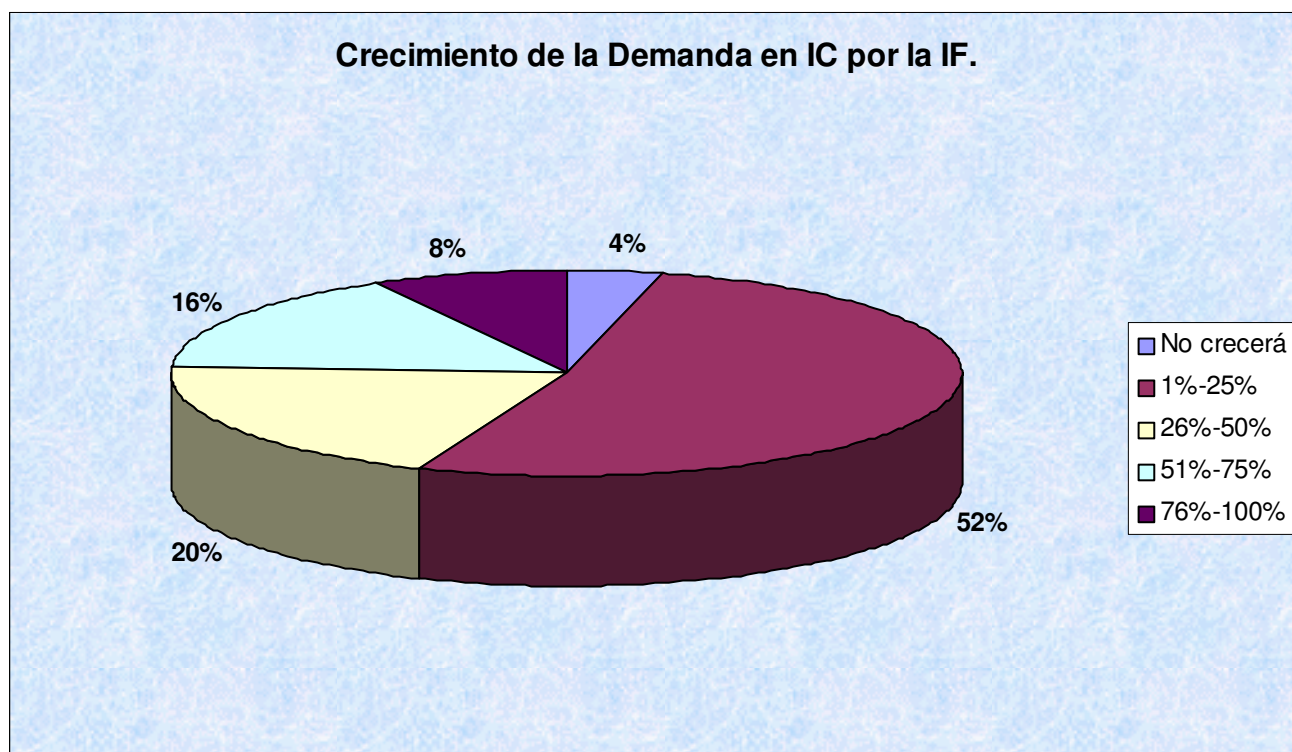
- Casi la mitad opina que la oferta de servicios externos de IC a la industria crecerá en su nivel más bajo, de 1% -25%.
- Sin embargo, nadie opina ni que no crecerá, ni que crecerá a su nivel máximo (76% - 100%).

Comentarios:

Parece ser que la IC es más una realidad dentro de los propios laboratorios que de los proveedores de servicios de información y estrategia de la industria.

Si comparamos este resultado con el obtenido en la pregunta # 12 (*¿Actualmente podrías asegurar que la IC es una prioridad estratégica para tu empresa en el 2005?*), donde observamos que la IC es una prioridad en el 68% de los casos, esto revela una impresionante área de oportunidad para los proveedores que puedan potencializar esta oferta en su cartera de servicios.

Preg. # 22: ¿En qué porcentaje consideras que crecerá la demanda de servicios de IC de los laboratorios farmacéuticos en el 2005?



Análisis

- Más de la mitad de la muestra opina que la demanda crecerá en su nivel más bajo, de 1% -25%.
- La expectativa de crecimiento en su mejor nivel es mínima (76% - 100%).
- A diferencia de la pregunta anterior, sí se tiene la expectativa de que no crezca la demanda de servicios externos de IC en el 2005.

Comentarios:

Aunque el resultado de este reactivo está muy ligado con el reactivo anterior, se puede ver claramente que la industria está adelantándose en requerir servicios de inteligencia competitiva, lo que se ve determinado tal vez en el incremento de posiciones internas de información estratégica, inteligencia competitiva, competitividad y mercado, creación de demanda, gerencias y jefaturas de acceso estratégico, etc.

Los proveedores de servicios de la industria se han quedado con sus clientes naturales, y no han encontrado aún la forma de innovar en sus ofertas.

Preg. # 23: Por último, por favor proporciona algunos comentarios o apreciaciones personales sobre el futuro de la IC en la IF Mexicana.

Los siguientes son comentarios y apreciaciones abiertas, las cuales se transcriben tal y como fueron redactadas:

- “Creo que es un tema sobre el cual no se ha cuestionado su importancia”
- “Considero que la IF realiza IC desde hace mucho tiempo y a todos los niveles, sólo que no está reconocido como tal. Todos nos conocemos en la industria y vamos de un lado al otro, por tal motivo la información va y viene de una manera natural.”
- “Creo que en la actualidad, un departamento de IC es fundamental, ya que no sólo nos podemos quedar con los antiguos métodos (investigación primaria y secundaria), ya que estamos en un mundo global, donde la correcta toma de decisiones ocurre, al poder visualizar una oportunidad u amenaza donde nadie más buscaría. La IC nos provee de un panorama completo y conciso del escenario tanto de nuestro producto como de nuestro laboratorio.”
- “Creo que el futuro de la IC en México tiene mucho potencial para la toma de las mejores decisiones en cuanto a negocios en la industria, pero creo que la mentalidad del mexicano es aún muy conservadora en cuanto a los cambios rápidos, por lo que su consolidación tomará más tiempo del que creemos.”
- “Creo que es un excelente campo de trabajo que también puede ser explotado por los Químicos Farmacéuticos.”
- “En base a que nunca antes había escuchado este concepto, ni el grupo de profesionales con el que convivo; ya que la empresa donde laboro es proveedor de la IF como operador logístico, comento que falta difusión de esto para un conocimiento básico.”
- “Es un concepto medianamente conocido, poco comprendido, pero en la medida en que se simplifique su definición, y particularmente que su difusión se oriente a sus ventajas y beneficios de manera muy pragmática, necesariamente la IF irá adoptando esta valiosa disciplina.”
- “Se va a acrecentar considerablemente, dadas las características dinámicas de la industria en cuanto a mercado, alianzas, nuevos productos, etc.”
- “Considero que actualmente la industria farmacéutica no cuenta con una cultura de inteligencia competitiva, ya que actualmente los laboratorios basan sus estrategias principalmente en información obtenida de las auditorías con las que cuenta la industria. Sin embargo, creo que en un período no mayor a 10 años, la IC alcanzará el nivel de aceptación que se requiere, debido a la importancia que ésta pueda tener en la implementación de estrategias. Esto se deberá, principalmente, al alto nivel de competitividad que presentan mercados como el de antidiabéticos y el de reductores de colesterol, por mencionar sólo algunos ejemplos.”
- “Aumentará la demanda de servicios competitivos de la Industria farmacéutica, por lo que los datos que pueda proporcionar la inteligencia competitiva serán de vital importancia para la toma de decisiones a partir del próximo año, y de ahí en adelante.”
- “Es una parte importante del desarrollo de la industria, por la alta competitividad y el comportamiento tan inesperado de los mercados.”
- “Se trata de una disciplina en pleno desarrollo que debe cobrar más importancia dentro de la industria farmacéutica.”
- “Es el futuro de la guerra de marcas por el posicionamiento en la mente del médico.”
- “Se debe crear más conciencia entre las áreas de ventas y mercadotecnia para obtener y compartir información que pueda ser utilizada por toda la compañía.”
- “Actualmente es imposible trabajar sin información, la información clasificada, dirigida y digerida asegura el buen éxito de las decisiones corporativas.”

CONCLUSIONES.



CONCLUSIONES.

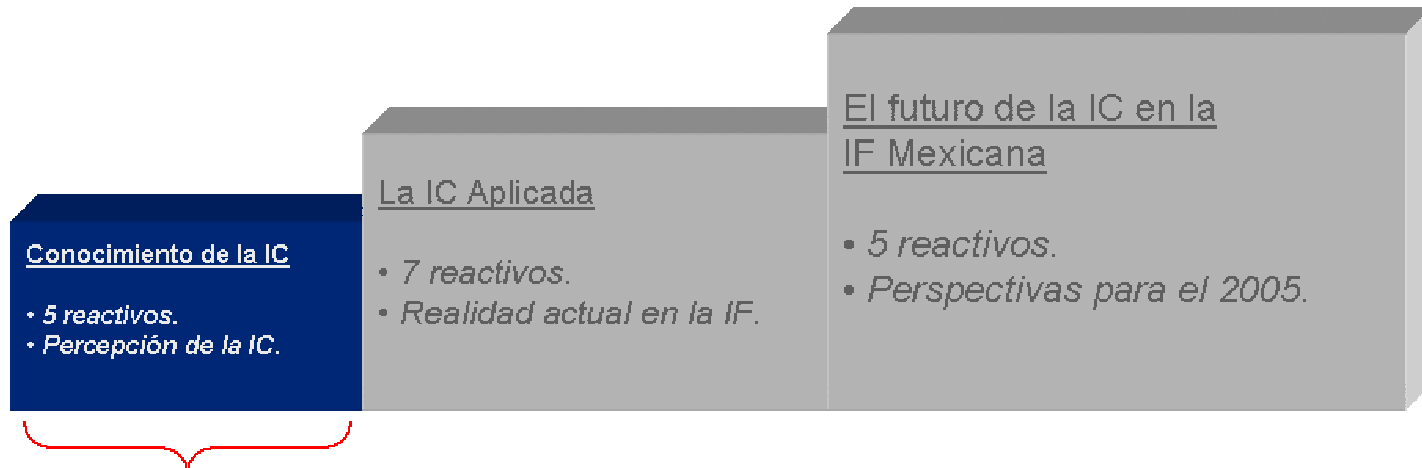
En las páginas siguientes se presentan las conclusiones obtenidas del análisis de los resultados obtenidos en esta encuesta.

Las conclusiones están divididas en las secciones siguientes:

- 1.- Conocimiento de la IC (Percepción de la Inteligencia Competitiva).
- 2.- La IC Aplicada (Realidad Actual de la Inteligencia Competitiva en la IF Mexicana).
- 3.- El Futuro de la IC en la IF Mexicana (Perspectivas y Crecimiento para el 2005).



Percepción de la Inteligencia Competitiva.



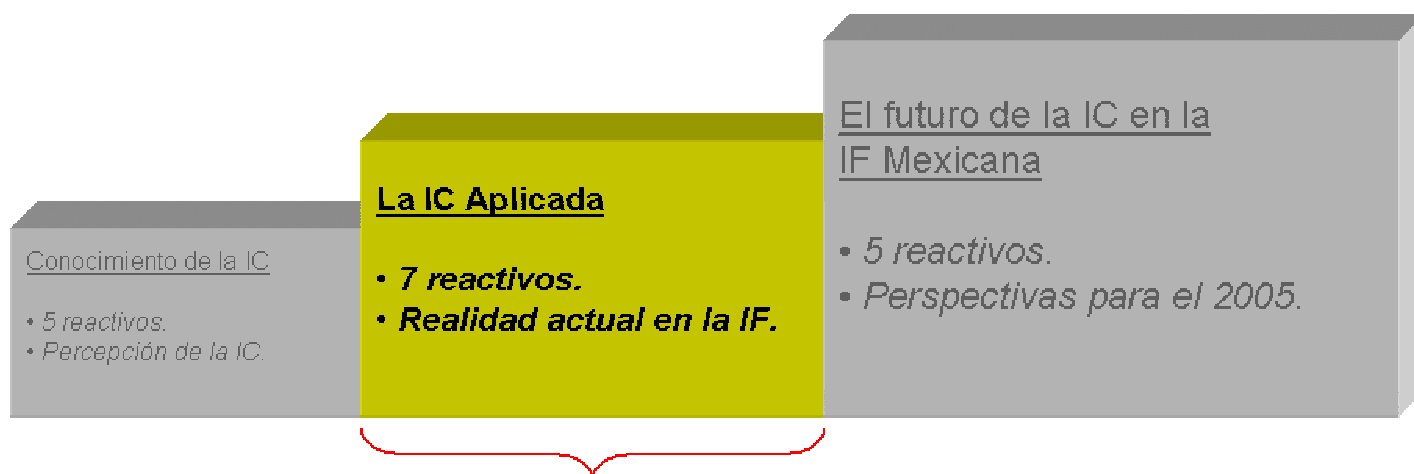
En la IF Mexicana se tiene un adecuado nivel de conocimiento de lo que es en realidad la IC; se percibe su valor dentro de la estructura de la planeación comercial de un medicamento, en parte a que uno de sus productos más típicos (la planeación de escenarios estratégicos) es una práctica comúnmente conocida entre los ejecutivos de la industria.

Sin embargo, para que la IC incremente su percepción como un área de apoyo

estratégico al negocio, las prácticas como los *war games* o los *war rooms* deberán de estar mejor posicionadas como herramientas de toma de decisiones para los altos ejecutivos y Directores de la industria.

Hace falta trabajar todavía más para brindar a los tomadores de decisiones un mejor entendimiento de los beneficios y la utilidad práctica de la IC.

Realidad Actual de la Inteligencia Competitiva en la IF Mexicana.



Los ejecutivos de la IF en México reconocen que la IC es una prioridad en la planeación estratégica de su compañía para el 2005.

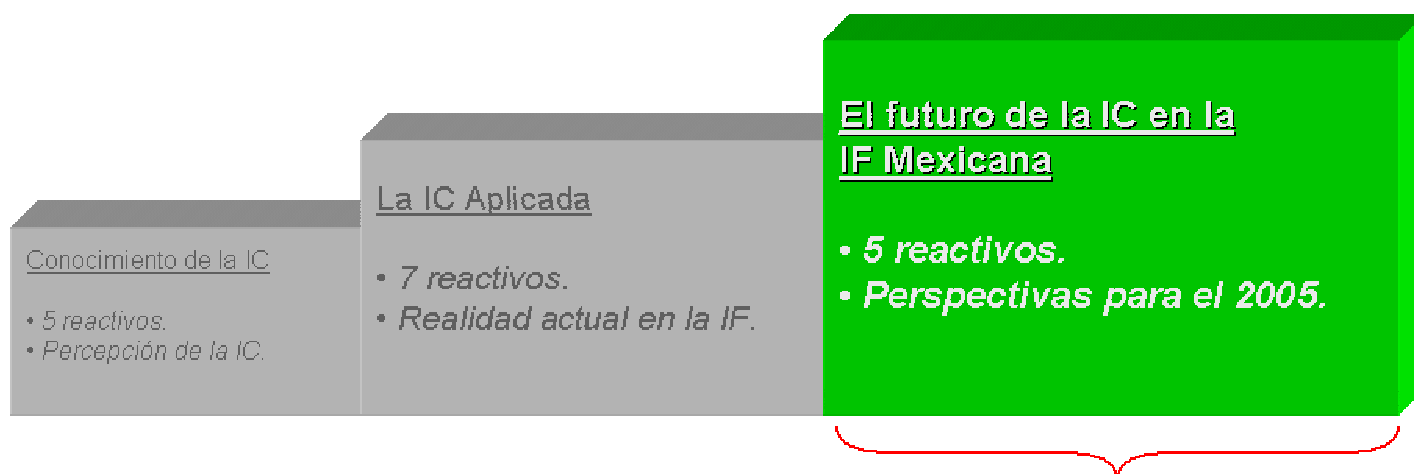
Aproximadamente el 40% de los laboratorios farmacéuticos adoptan formalmente esta práctica de análisis y prospección de la competencia, aunque en la mayoría de los casos, éstos provienen de las instancias corporativas (en el caso de las transnacionales) y casi no se recurre a empresas consultoras.

Este estudio demostró que la IC sigue siendo un esfuerzo interno en los laboratorios (falta

aún mucha oferta de las consultorías en este sentido), y las áreas de Investigación de Mercados y *Business Intelligence* son los proveedores por excelencia de información de la competencia, información que por consenso casi general no debe de ser compartida con los representantes de ventas.

Como detalle importante, se demostró que los ejecutivos cuentan con medios formales de información en sus empresas, pero no tienen el conocimiento necesario para transformarla en inteligencia.

Perspectivas y Crecimiento para el 2005.



Los encuestados consideran que el encargado interno de IC de un laboratorio debería de ubicarse en una Gerencia Alta o de primer nivel, y sus principales clientes son Mercadotecnia y Ventas, mientras que se percibe un valor mucho menor para las áreas de Relaciones Públicas y Manufactura.

Los ejecutivos de la IF consideran que tanto la oferta (de empresas consultoras y de investigación) como la demanda (de laboratorios farmacéuticos) de servicios externos de IC crecerán en su nivel mínimo.

AGRADECIMIENTOS.



AGRADECIMIENTOS.

Quiero extender un atento agradecimiento a las siguientes personas que tuvieron un papel clave para la exitosa culminación de este importante estudio de investigación:

- **A la comunidad de Inno-Farma.com** por ser quienes mantienen vivo el proyecto, y quienes colaboraron con su tiempo y dedicación en la realización de esta investigación.
- **A la comunidad de profesionales de Inteligencia Competitiva de la Industria Farmacéutica Mexicana**, los cuales retroalimentaron este estudio y compartieron parte de su conocimiento para mejorar las conclusiones obtenidas.
- **A Alessandro Comai** de la Revista Puzzle, por su desinteresada colaboración en este estudio, y por compartir con la Industria Farmacéutica Mexicana su experiencia y conocimiento para redactar la Introducción del mismo.
- **Al Dr. Guillermo Carrasco** del ITESM por ser un gran creyente de la Inteligencia Competitiva en la Industria Farmacéutica.
- **A Acacia Tejedo y Jorge Arturo Castillo**, de la Revista Diálogo Ejecutivo, quienes con su apoyo me permiten compartir con la Industria Farmacéutica Mexicana experiencias y metodologías relacionadas con la Inteligencia Competitiva.
- **A mi esposa**, cuyo apoyo incesante ha sido un enorme respaldo para ayudarme en este y todos los proyectos que llevo en mi vida diaria.

Todos los Derechos Reservados © 2005