



*High performance. Delivered.*

## *Newsletter de la práctica de salud de Accenture Latinoamérica*

### **Editorial**

Estimado Lector:

Las empresas farmacéuticas están atravesando un momento difícil: la rentabilidad de la investigación y desarrollo de nuevos productos está disminuyendo, el avance de los genéricos compromete el market share de los productos de marca registrada, el poder de los compradores está aumentando y las empresas enfrentan una creciente competencia.

En la visión de los ejecutivos del sector, la capacidad analítica de la organización es clave para planificar exitosamente campañas de marketing en el futuro escenario de negocios. Este es uno de los hallazgos principales de un estudio de investigación del mercado realizado por Accenture y que presentamos en este artículo.

**Daniel Ríos**

Socio responsable de la práctica de Health and Life Sciences para Accenture Latinoamérica

# Alto desempeño en la industria farmacéutica: transformando datos en acciones.

## Introducción

La industria farmacéutica se encuentra atravesando un momento difícil, caracterizado por fuerte presión sobre precios, mayores regulaciones gubernamentales, menor diferenciación de producto, canales de distribución más complejos y clientes más exigentes. Las empresas necesitan desarrollar nuevas drogas más rápidamente, en la medida que las patentes de los productos expiran y los genéricos entran agresivamente al mercado. La preocupación de los consumidores y las entidades reguladoras sobre la seguridad de los medicamentos es cada vez mayor.

En este contexto, las compañías farmacéuticas se encuentran frente a un gran desafío para diferenciarse de sus competidores. Algunas compañías se están diferenciando apalancándose en su capacidad analítica.

La industria farmacéutica dispone, en general, de datos en abundancia, pero –paradójicamente– no tiene suficiente introspección analítica de esta información. Recolectar datos de clientes, productos y acciones de marketing es sólo el comienzo. Para tomar decisiones de negocio acertadas es necesario analizar y utilizar el conocimiento derivado de los datos. Las empresas líderes están desarrollando una capacidad analítica organizacional que les permite una toma de decisiones y acciones basado en un nuevo conocimiento del mercado.

## ¿Cómo definimos capacidad analítica?

Definimos capacidad analítica como el uso intensivo de datos, análisis estadístico y cuantitativo, modelos predictivos y gestión basada en datos para la toma de decisiones y acciones. Análisis es una parte del concepto de inteligencia

de negocios o business intelligence, definido como un conjunto de tecnologías y procesos que utilizan datos para entender y analizar la performance en los negocios.

## Competir a través del análisis

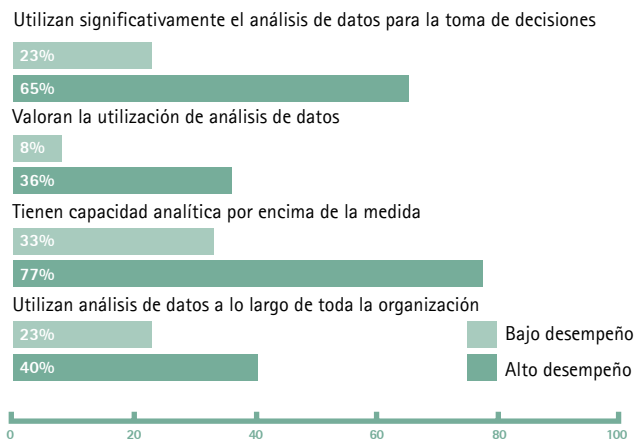
Un estudio reciente realizado por el Accenture Institute for High Performance Business en Wellesley, Massachussets, encontró que las empresas líderes de la industria farmacéutica describían como factor clave de su estrategia competitiva el análisis de los datos. Estas organizaciones desarrollaron una capacidad analítica fundamental para la gestión de negocio.

El objetivo del estudio fue identificar cuales son aquellas capacidades y habilidades necesarias para el alto desempeño en marketing y ventas en el futuro. El estudio incluyó investigación de mercado y entrevistas a ejecutivos de las 18 mayores compañías farmacéuticas y de biotecnología de Estados Unidos. Entrevistamos 60 ejecutivos, quienes respondieron preguntas tales como:

- ¿Cómo es la estructura actual de marketing en la industria biofarmacéutica?
- ¿Qué capacidades serán necesarias para el éxito en el futuro?
- ¿Qué estrategias deben seguir las compañías para un futuro modelo de alto desempeño?
- ¿Qué magnitud de cambio es necesaria?
- ¿Su organización se encuentra preparada para enfrentar este cambio?

Este estudio encontró una clara correlación entre la orientación analítica y el desempeño de estas organizaciones en el mercado.

#### Orientación analítica de organizaciones con alto y bajo desempeño en el mercado



Las organizaciones de alto desempeño tienen una mayor tendencia a basar sus decisiones en análisis de datos y tienen capacidades analíticas a lo largo de toda la organización.

Definimos como "competidores analíticos" a aquellas compañías que basan su posicionamiento de mercado directamente en su capacidad de recolectar, analizar datos y actuar en función de ello. Empresas como Google o Amazon.com han basado su éxito en esta capacidad. Pero desarrollar esta capacidad no es el único motivo que ha llevado estas organizaciones a la posición que ocupan: industrializaron el análisis y establecieron el análisis como una prioridad estratégica.

### ¿Cómo hace una empresa farmacéutica para transformarse en un "competidor analítico"?

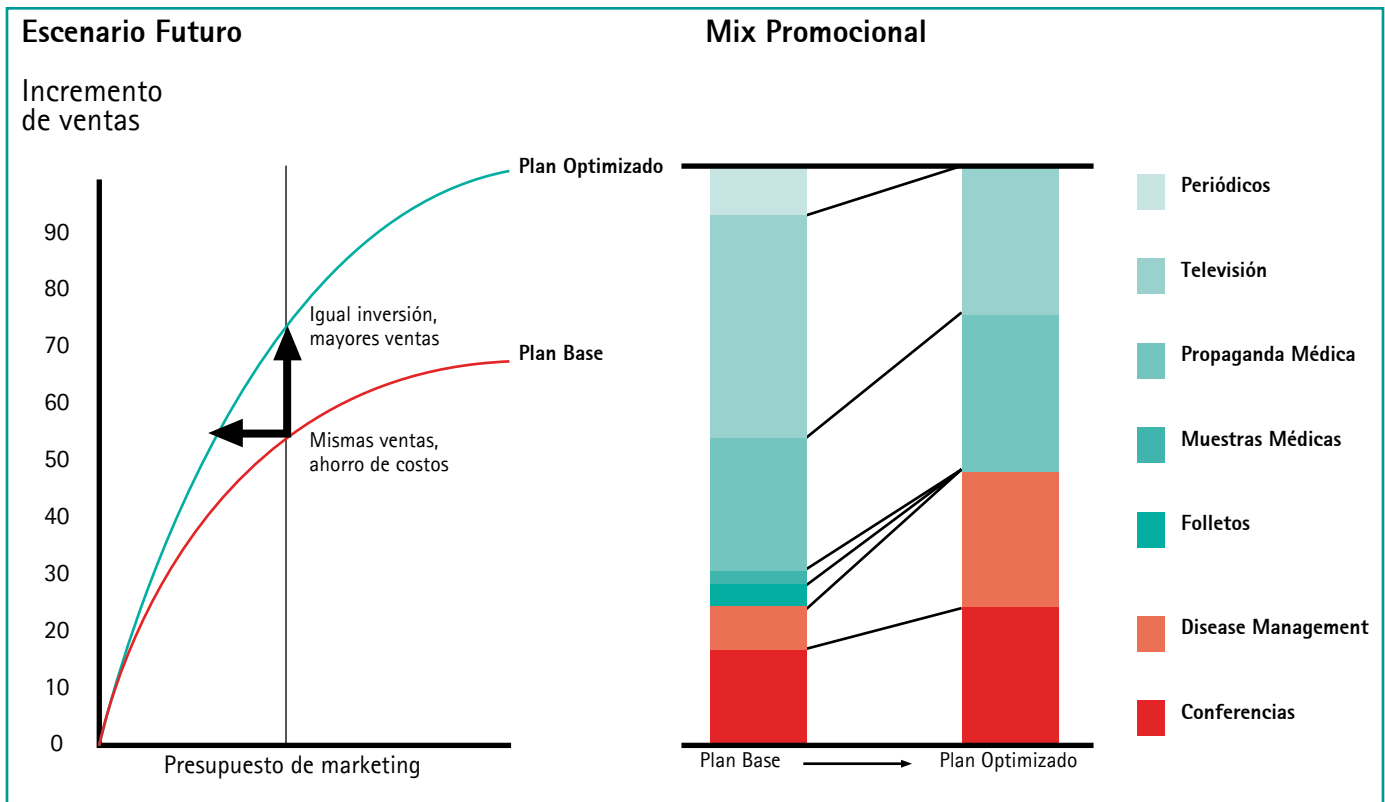
Durante la última década muchas compañías farmacéuticas han invertido fuertemente para establecer procesos y herramientas para la gestión del relacionamiento con clientes (CRM). Ahora el desafío es transformar los datos en acción. Deben analizar los datos de cara a la estrategia de negocio de la empresa para transformar los datos en decisiones informadas que conducen al alto desempeño.

Hay tres características principales que diferencian aquellas empresas que solamente utilizan datos de aquellas que son realmente "competidores analíticos":

1. Los ejecutivos senior tienen un fuerte compromiso para crear una cultura de toma de decisiones basada en hechos
2. Utilizan la capacidad analítica a lo largo de toda la organización
3. Utilizan datos y sistemas de soporte de decisión para la planificación estratégica

Por ejemplo, Accenture trabajó junto a una de las más exitosas empresas farmacéuticas para industrializar las promociones de productos. La industrialización consiste en establecer un proceso repetible y automatizado. Desarrollamos una metodología de medición del retorno de la inversión que permitió entender el gasto en promoción y el retorno de la inversión esperado de cada producto. De esta manera se optimizó el mix promocional, distribuyendo las inversiones en promociones de forma más racional a las oportunidades identificadas con mayor rentabilidad.

Otras empresas farmacéuticas están obteniendo ventajas competitivas construyendo sus propias fuentes de datos. Por ejemplo, llevan registros de cada contacto establecido con médicos y los mensajes de promoción transmitidos. Posteriormente pueden relacionar el patrón prescriptivo de cada médico o grupo de médicos con los mensajes promocionales.



## Cómo construir capacidades analíticas

Se requiere:

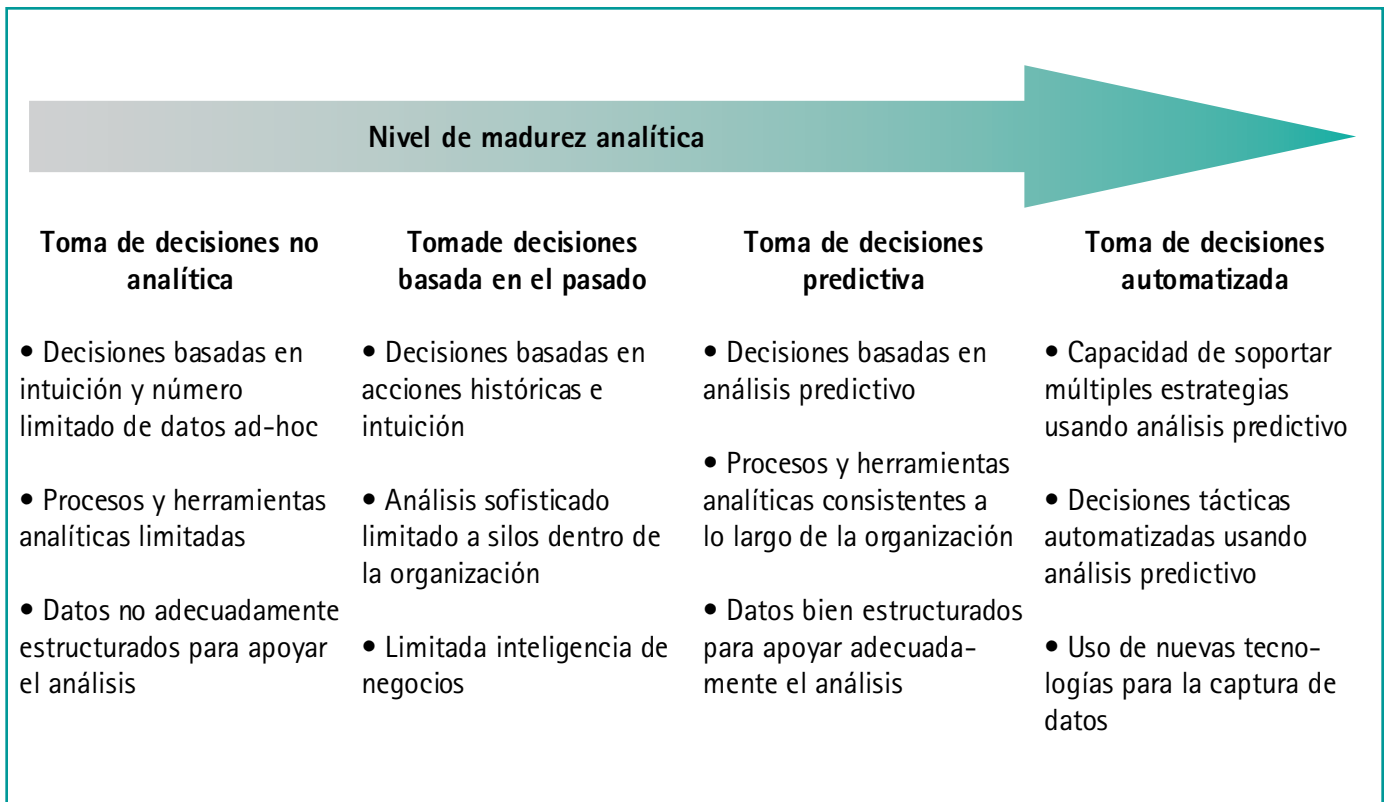
- Compromiso y apoyo por parte de los ejecutivos senior de la compañía, de modo que el análisis de información sea entendido como clave para el éxito de la empresa
- Adecuada generación y recolección de datos
- Capacidad y metodología analítica
- Herramientas de soporte de decisión para ayudar a los tomadores de decisiones
- Creación de conocimiento a partir de los datos para generar acciones

**En la experiencia de Accenture la industrialización de la función analítica en empresas farmacéuticas puede mejorar la rentabilidad entre 5 y 15%**

## ¿Su empresa está compitiendo a partir del análisis?

Estas diez preguntas le ayudarán a saberlo:

1. ¿La alta dirección de la empresa considera que la capacidad analítica es clave estratégicamente para obtener una posición de liderazgo en el mercado?
2. ¿Las decisiones basadas en datos son parte de la cultura de su empresa?
3. ¿La función analítica tiene un lugar a nivel corporativo?
4. ¿Su equipo analítico dispone de herramientas, y entrenamiento adecuados?
5. ¿Su equipo analítico trabaja sinérgicamente con los ejecutivos para decisiones como optimización de portfolio y marcas?
6. ¿Su empresa busca proactivamente nuevas fuentes de datos?
7. ¿Ud. mide la efectividad de su equipo de analistas?
8. ¿Los informes están efectivamente llegando a las manos adecuadas en el momento adecuado?
9. ¿Los tomadores de decisión tienen herramientas adecuadas para su trabajo?
10. ¿Tiene un proceso de mejora continua para constantemente mejorar la función analítica?



## Cómo Accenture puede ayudar

Accenture desarrolló un conjunto de soluciones que permite a las empresas farmacéuticas industrializar su función analítica. Es un paquete integrado de servicios, herramientas y tecnología que apoya el proceso punta a punta de transformar datos en acciones.

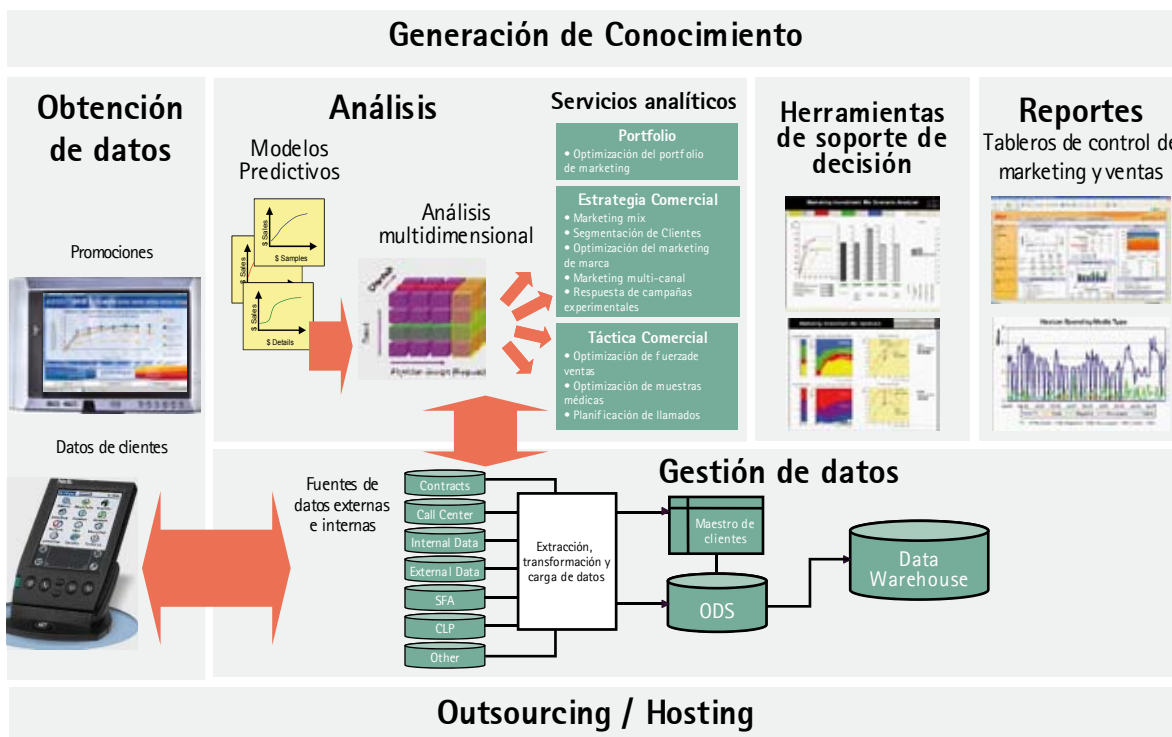
### Esta solución ofrece:

- Diseño y construcción de la capacidad analítica de la organización
  - Diagnóstico de la capacidad analítica
  - Diseño del modelo operativo analítico
- Implantación e industrialización de procesos analíticos:
  - Gestión de promociones de productos
  - Marketing multi-canal (análisis de campañas, segmentación)
  - Efectividad de fuerza de ventas
  - Análisis de consumidores/pacientes
  - Dimensionamiento y estructura de fuerza de ventas

- Marketing ROI
- Construcción de la infraestructura analítica:
  - Diseño y construcción de data warehouse (extracción de datos, data cleansing)
  - Tableros de control
  - Herramientas de soporte de decisión
- Outsourcing y hosting
  - Data center
  - Hosting de aplicaciones

Accenture facilita que las compañías farmacéuticas obtengan un significativo aumento de valor mejorando o desarrollando su capacidad analítica. Ofrecemos:

- Amplia experiencia en la industria farmacéutica
- Una solución totalmente integrada para soportar todo el proceso de transformar datos en acciones
- Gestión del cambio
- Amplio conocimiento transversal de otras industrias que proporciona ideas y mejores prácticas que pueden ser adoptadas por la industria farmacéutica.



## Casos de negocios

Una importante empresa farmacéutica buscó la ayuda de Accenture para mejorar la rentabilidad de sus promociones a través de la creación de una nueva funcionalidad analítica. La compañía tiene un amplio portfolio de productos y un presupuesto de marketing multimillonario. Los ejecutivos no tenían una manera clara de entender la rentabilidad de la inversión en marketing a nivel portfolio. No podían entender cuál era la forma más eficiente de asignar ese presupuesto a cada producto. Accenture trabajó junto a esta empresa, desarrollando un nuevo análisis de marcas y productos y una optimización de procesos. Se implantaron herramientas que permitieron a los ejecutivos hacer análisis y simulaciones de escenarios "what if". Trabajamos con esta organización para crear una estructura interna que desarrollase esta capacidad.

Como resultado, estas nuevas capacidades permitieron a la compañía identificar oportunidades de reasignar partidas presupuestarias a través de distintos canales y

productos de una forma que produjo un incremento de ventas de cientos de millones de dólares.

Otra compañía farmacéutica líder está equipando a sus agentes de propaganda médica (APM) con tablet PC's. Con esta herramienta presentan el material promocional a los médicos. De esta forma, la empresa captura la información acerca de qué médico visitó el APM, qué mensajes fueron transmitidos, y en qué orden. Posteriormente pueden correlacionar esta información con el patrón prescriptivo del médico y personalizar los mensajes.

Vertex Pharmaceuticals –una empresa de biotecnología dedicada al descubrimiento y desarrollo de moléculas– diseñó un ensayo clínico para una nueva droga para el tratamiento de la fibrosis quística en unos pocos días –un récord en la industria farmacéutica. Lo hizo con una herramienta analítica que simula ensayos clínicos. Los ensayos clínicos se han encarecido en los últimos tiempos y es un área donde hay mucho espacio para el error. Un ensayo pobremente diseñado puede resultar demasiado caro o dar resultados ambiguos que no ayudan en la investigación.

## Acerca de Accenture

Accenture es una compañía global de consultoría en management, tecnología y outsourcing. Su objetivo fundamental es colaborar con sus clientes para ayudarles a hacer realidad la innovación que les permita convertir sus organizaciones en negocios de "High Performance".

Con profundos conocimientos en las distintas industrias, experiencia en procesos de negocios, amplios recursos con cobertura global y una probada trayectoria, Accenture pone a disposición de sus clientes la gente, las tecnologías y los conocimientos más adecuados para cada necesidad.

A nivel mundial la compañía cuenta con más de 170.000 profesionales en 49 países y en el ejercicio finalizado el 31 de agosto de 2007 logró una facturación de US\$19.70 billones.

Su página web es [www.accenture.com](http://www.accenture.com)

Para más información sobre cómo lograr un alto desempeño, contáctese con:

### Argentina

Marcelo Duerto  
[marcelo.v.duerto@accenture.com](mailto:marcelo.v.duerto@accenture.com)  
+ 54 11 4318 8534

Pablo Bonelli  
[pablo.bonelli@accenture.com](mailto:pablo.bonelli@accenture.com)  
+ 54 11 4318 8529

### Brasil

Andre Luiz Zottis  
[andre.l.zottis@accenture.com](mailto:andre.l.zottis@accenture.com)  
+ 55 11 5188 3494

### Chile

Daniel E. Rios  
[daniel.e.rios@accenture.com](mailto:daniel.e.rios@accenture.com)  
+ 56 2 337 7116

Alvaro Sandoval Trombert  
[alvaro.sandoval@accenture.com](mailto:alvaro.sandoval@accenture.com)  
+ 56 2 337 7116

### México

Jaime Urtaza Andrade  
+52 55 5284 7306