

# Análisis para contra-lanzamientos de productos en la industria farmacéutica

*Adrian Alvarez*

La industria farmacéutica es una de las industrias más afortunadas, ya que, por el proceso de aprobación de medicamentos, las empresas saben con bastante antelación que se lanzarán productos competidores y tienen una incertidumbre limitada acerca del timing de los mismos, ya que muchas veces es posible estimar el año, pero no el mes del lanzamiento.

Si bien nuestra experiencia en el mercado farmacéutico nos indica que, hasta en el caso de multinacionales, no existe un ajuste uniforme a las estrategias de su casa matriz, hay patrones comunes que pueden ser

utilizados y que generan una cierta previsibilidad en las estrategias de este tipo de competidores. Debemos recordar que en esta industria abundan los competidores multinacionales y tienen una posición cada vez más importante por la continua adquisición de empresas locales, como, por ejemplo, el raid de compras de Sanofi durante 2009 en México, Brasil y la Argentina,

Estas ventajas, sin embargo, normalmente no son aprovechadas por las empresas del sector, ya que una mínima parte de las empresas realiza un planeamiento de contra-lanzamiento de productos.





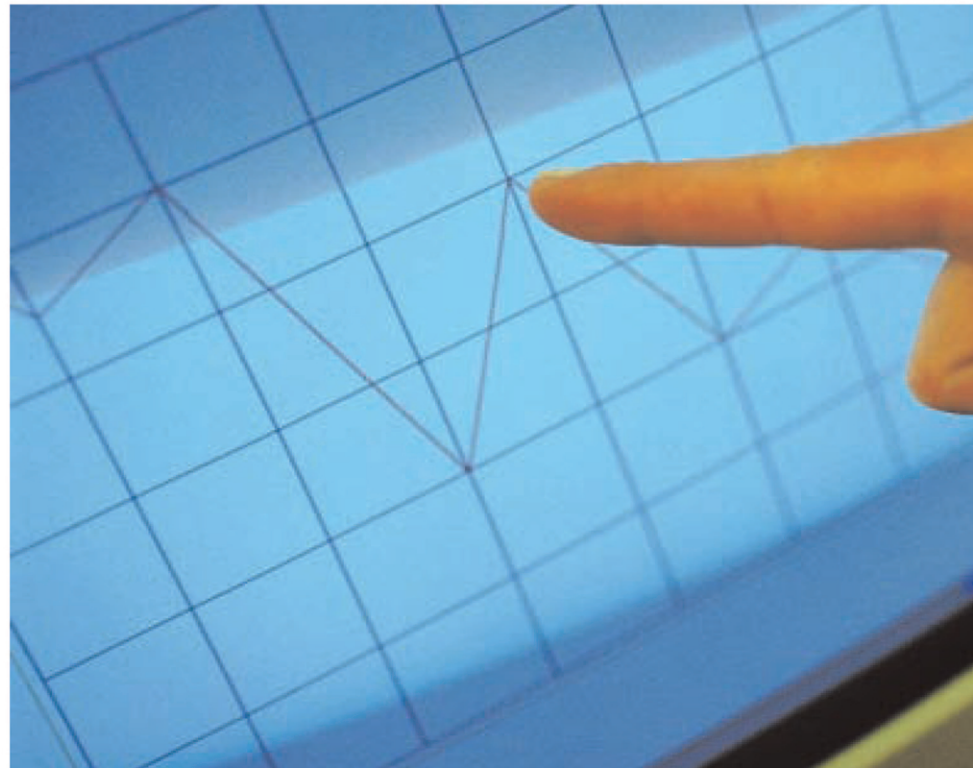
## Ahora bien, ¿qué es un análisis para el contra-lanzamiento de productos?

De acuerdo a nuestra definición un análisis para el contra-lanzamiento de productos, es el análisis de las posibles estrategias a utilizar por un competidor durante el lanzamiento de un producto de la competencia con un producto de la empresa y la elaboración de una estrategia de protección para minimizar el impacto de ese lanzamiento en las ventas y rentabilidad del producto propio.

## Diferencias entre el lanzamiento y el contra-lanzamiento

En general, los lanzamientos de productos importantes vienen con una gran inversión de investigación de mercado para determinar mensajes clave, estudios clínicos que avalan la efectividad y seguridad del producto, de promoción en eventos de lanzamiento, congresos, etc. Las empresas que ya se encuentran en el mercado, sin embargo, realizan muchas menores inversiones para proteger sus productos y, en muchos casos, toman el lanzamiento de productos competidores como algo natural e inevitable.

Es cierto que es más fácil defender que atacar, ya que tanto el médico como el paciente conocen el producto, probablemente desde hace años y que la experiencia real en el consultorio es una



ventaja apreciable que sólo se logra con el tiempo en el mercado.

Pero no es menos cierto que defender los productos que nos generan una parte importante de nuestros ingresos y ganancias de la mejor manera posible tiene un gran sentido tanto estratégico como financiero. De hecho, puede ser una excelente estrategia hasta que nuestra propia empresa canibalice el producto con otro superior.

## ¿Cuáles son los beneficios de esta metodología?

Creemos que la mejor manera de ejemplificar los beneficios es a través de un caso real.

Durante 2002, en EE.UU. Pfizer tenía Lipitor, una droga para disminuir los niveles de colesterol que vendía más de mil millones de dólares. En ese año, AstraZeneca se preparaba para lanzar Crestor, una nueva estatina que tenía un efecto aún superior a Lipitor. Pfizer podría haber ignorado la amenaza

y continuar haciendo crecer el mercado, sin embargo, realizó una campaña de contra-lanzamiento.

El análisis de contra-lanzamiento indicó que debía comenzar una campaña con médicos y pacientes acerca de algunos efectos secundarios de seguridad de Crestor, especialmente rabdomiólisis. La rabdomiólisis es una enfermedad muscular rara pero que puede ser fatal. Paradójicamente Lipitor también tenía este efecto secundario, pero era levemente más bajo que el de Crestor, por lo que le permitía tener un diferencial.

AstraZeneca perdió mucho tiempo durante el lanzamiento de Crestor para convencer a médicos, pacientes y los medios acerca de las advertencias de seguridad. Esta estrategia para contrarrestar el lanzamiento disminuyó significativamente la amenaza del lanzamiento de Crestor para Lipitor.

La principal ventaja que tuvo Pfizer fue que eligió el terreno, ya que fijó la atención de los stakeholders clave en el atributo donde tenía ventaja (menor influencia de la rabdomiólisis) y no donde perdía (ya que Crestor tenía un mayor efecto en bajar el colesterol).



## ¿Cómo se realiza el proceso de contra-lanzamiento?

El proceso de contra-lanzamiento se puede resumir en cinco pasos:

1. Determinar los productos amenazados en base a los potenciales contendientes.
2. Establecer la fecha probable de lanzamiento
3. Estimar la probable estrategia a utilizar por el competidor
4. Diseñar la estrategia más conveniente para la empresa en virtud de la estrategia probable a ser utilizada por el competidor y la reacción esperada por el mercado.
5. Implementar y ajustar de acuerdo a lo que ocurre en la realidad.

### Determinar los productos amenazados

Obviamente el primer paso es, con suficiente antelación, detectar qué productos son los que están amenazados en base a cuáles serán los contendientes.

Este paso es sencillo de realizar, ya que los productos farmacéuticos pasan por fases definidas en las autoridades de aplicación antes de ser aprobados para su receta a los pacientes.

Una vez que sabemos qué productos se lanzarán en las categorías terapéuticas donde tenemos productos que generan una parte importante de nuestros ingresos y/o ganancias, podemos determinar los productos que serán amenazados en base a las indicaciones y, por ejemplo, si son de aplicación en primera línea o segunda línea. Para determinar con exactitud si realmente se trata de una amenaza se debe estimar dónde en el patient flow se posicionará el producto competidor. Obviamente cuanto más cerca esté de nuestro producto, más necesario será un análisis de contra-lanzamiento de productos.

### Establecer la fecha probable de lanzamiento

La fecha se puede estimar al considerar una serie de factores entre los que se encuentran:

- a. **TIEMPOS DE INTRODUCCIÓN HISTÓRICOS**, desde la aprobación, por ejemplo, en la FDA, mínimos, promedio y máximo, tanto desde el punto de vista de la empresa como de la empresa en la categoría terapéutica. Obviamente debe darse más importancia a la historia en la propia categoría terapéutica.
- b. **EXISTENCIA DE EVENTOS PROPICIOS PARA EL LANZAMIENTO**. Por ejemplo, si hay un congreso de médicos en la categoría terapéutica en un mes determinado, es posible que el competidor desee lanzar el producto en esa fecha, ya que obtendrá un

mayor conocimiento rápidamente. Si el competidor es uno de los sponsors de ese evento y/o alguno de sus key opinion leaders está por presentar un paper en el mismo, entonces es altamente probable que lance el producto en ese momento.

- c. **PRESENCIA DE UNA FUERZA DE VENTAS CON CONTACTOS EN LA ESPECIALIDAD E INDICACIÓN**. Obviamente, si el competidor ya tiene una fuerza de ventas con contactos con especialistas que recetan productos para esa indicación la fecha será más próxima que si no la tiene. Si no tiene una fuerza de ventas con contactos quizás el competidor analice la posibilidad de realizar alguna acción de co-marketing que puede ser estudiada como una amenaza y como una oportunidad, ya que, para la empresa, podría ser útil convertirse en ese Partner.

### Estimar la probable estrategia a utilizar por parte del competidor

La estrategia a utilizar por parte del competidor puede establecerse en base a parámetros como los siguientes:

- a. Estudios clínicos realizados principalmente para ver contra quién se compara y sus beneficios.
- b. Beneficios genéricos de la droga y del mecanismo de aplicación especialmente en comparación con los existentes en el mercado actualmente.
- c. Estrategia utilizada en otros países, aunque nuestra experiencia en la región indica que no siempre se cumple a rajatabla la estrategia diseñada por la casa matriz, siempre existen varias coincidencias y puntos de contacto.

*continúa* →

- d. Lógica con el portafolio de productos existentes.
- e. Indicaciones para las que se puede utilizar.
- f. Estrategia general de precios de la empresa
- g. Historia de lanzamientos similares

## Diseñar la estrategia más conveniente para la empresa

En principio la empresa tiene cuatro estrategias genéricas posibles:

- a. **RESPONDER AL MOVIMIENTO:** Ésta es la estrategia más común, ya que los ejecutivos tienen, de acuerdo a múltiples estudios, la tendencia a combatir. Esta estrategia puede incluir medidas como realizar juicios de infracción de patentes, hacer énfasis en la seguridad del producto propio, etc. Esta estrategia tiene sentido cuando hay en juego una proporción importante de los ingresos y las ganancias y hay muchas probabilidades de éxito.
- b. **ACOMODARSE AL MOVIMIENTO:** Hay ocasiones, como por ejemplo en mercados nacientes, donde es conveniente tener competidores, ya que los mismos ayudan a desarrollar el mercado. En este tipo de casos (por ejemplo medicamentos con novedosos mecanismos de aplicación o donde los médicos y/o pacientes tienen grandes prejuicios contra la utilización del producto, por ejemplo la situación que ocurrió en el mercado de disfunción eréctil en EE.UU. donde los médicos no se sentían a gusto hablando del tema con sus pacientes) la existencia de competidores es beneficioso para la empresa, ya que contribuye a desarrollar el mercado.

- c. **IGNORAR EL MOVIMIENTO:** Si se espera que el producto o la estrategia del competidor no tendrán éxito o si el competidor es muy pequeño y, por lo tanto, no tendrá un impacto significativo en el desempeño de la empresa, entonces será conveniente para la empresa no responder al movimiento. Ignorar el movimiento no es una estrategia muy frecuente, pero ocurre en algunas ocasiones.
- d. **ABANDONAR EL MERCADO:** Ésta es una medida extrema y que no ocurre normalmente, para que suceda el competidor debe ser lo suficientemente débil y los gastos de salida ser lo suficientemente bajos como para que no se justifique una defensa. Generalmente, además, los ejecutivos son muy competitivos y, por lo tanto, no quieren dejar como ganador al competidor, razón por la cual esta situación debiera ser más común de lo que realmente es, si los competidores fuesen 100% racionales.

Para determinar la estrategia a elegir, generalmente es aconsejable realizar un juego de guerra (ver Pharmaceutical Management de Septiembre-Octubre de 2009 para detalles acerca de esta metodología) ya que se debe determinar con cierta precisión la probable reacción del mercado a la introducción del producto y considerar la reacción de los distintos actores al mismo tiempo, como ocurre en la realidad del mercado.

## Implementar y ajustar de acuerdo a lo que ocurre en la realidad

Como dijera el importante general prusiano von Moltke, ningún plan resiste el primer encuentro con el enemigo. Los planes, por lo tanto, son útiles como una guía general pero deben adecuarse a la realidad.

Las respuestas que se tendrán en la vida real seguramente diferirán de lo planeado y, por lo tanto, deberán ajustarse a las nuevas situaciones que se plantean. La existencia de la guía y el haberse puesto en el rol de los diferentes actores, sin embargo, hará que estos ajustes sean más fáciles y más efectivos.

Independientemente de esto, en todos los casos se debe analizar los movimientos realizados por los competidores, ya que tienden a repetirlos y la efectividad de las estrategias utilizadas para mejorar la performance en el siguiente producto, ya que es una realidad del mercado que a toda empresa le lancen productos competidores con una cierta regularidad.

## Conclusiones

Una adecuada respuesta al lanzamiento de un producto competidor a través de un contra-lanzamiento bien planeado puede tener un impacto muy significativo en mantener las ventas y/o ganancias de la empresa y en alargar el ciclo de vida del producto que se desea proteger.

Los gastos que se deben realizar no son altos y, por lo tanto, constituyen una estrategia a considerar seriamente para proteger los caballos de batalla de las compañías farmacéuticas en un ambiente crecientemente competitivo.

*Adrian Alvarez es Founding Partner de Midas Consulting.*